

RELATÓRIO

2016



BISC Benchmarking do
Investimento
Social Corporativo
Comunitas

APRESENTAÇÃO

Esta nova edição do BISC confirma os compromissos do setor privado com a atuação social. Apesar da conjuntura econômica desfavorável, os investimentos sociais corporativos mantiveram-se no patamar de R\$ 2,6 bilhões. As informações ora divulgadas trazem ainda evidências importantes de que o grupo que responde o BISC está buscando aprimorar a sua atuação, de forma a adaptar-se às exigências do mundo atual.

Assim, a pesquisa buscou, em 2016, identificar as mudanças recentes na condução dos projetos sociais e confrontá-las com as tendências que foram captadas em edições anteriores. Entre os principais resultados, destacam-se os esforços empreendidos para introduzir inovações na governança dos investimentos sociais, nas metodologias de trabalho e na profissionalização das equipes que cuidam dessa área. Todos esses esforços destinam-se a ampliar os impactos nas condições de vida das comunidades, aumentar a escala de atendimento e aproximar as empresas da sociedade, com reflexos já captados na pesquisa sobre a qualidade dos projetos desenvolvidos. O alinhamento dos investimentos sociais aos negócios segue em ritmo acelerado e é visto como uma estratégia essencial para alcançar os objetivos almejados.

Para complementar as informações e enriquecer as análises, a equipe do BISC visitou empresas e institutos parceiros. Essa iniciativa representou uma oportunidade importante para dialogar com gestores e lideranças e captar a visão deles sobre o andamento e as perspectivas dos investimentos sociais no Brasil. Trechos das entrevistas são apresentados ao longo deste relatório, e sua leitura contribui para a compreensão de semelhanças e diferenças nos processos em curso.

Nesta edição do BISC buscaram-se informações acerca das possibilidades de conexão dos investimentos sociais privados à “Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, aprovada em 2015 pelos 193 Estados-membros da Organização das Nações Unidas (ONU). Os dados apontam para um cenário otimista, uma vez que os projetos sociais e ambientais em curso têm potencial de contribuir para o alcance dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos na “Agenda 2030”, estando as empresas dispostas a explorar as possibilidades de trabalhar nessa direção.

A Comunitas se compromete a apoiar as empresas nesse sentido tendo estabelecido, para tanto, uma parceria de cooperação técnica com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Com o apoio da Rede Brasil do Pacto Global, a parte da pesquisa que trata dos ODS também se estendeu a empresas que participam do Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG), com vistas à ampliação do alcance dos resultados apresentados.

Gostaríamos também de registrar que, para a elaboração do desenho do questionário desta edição, a equipe do BISC se articulou com especialistas de outras instituições, como a Agenda Pública, o Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) – estas duas ligadas à Fundação Getulio Vargas (FGV) – e o Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE). Ademais, a Comunitas tem estabelecido parcerias com outras organizações que lidam com temas relacionados aos investimentos sociais e que contribuem para o enriquecimento da pesquisa. Nesse caso, cabe destacar o CECP, a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN), o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS). A todos, os nossos sinceros agradecimentos.

Novamente, endereçamos o nosso muito obrigado aos parceiros que viabilizaram a realização do BISC, em especial às equipes que se dedicaram a levantar e sistematizar as informações solicitadas, àqueles que participaram do Grupo de Debates e aos que se dispuseram a nos conceder as entrevistas que tanto contribuíram para qualificar as análises apresentadas neste relatório.

REGINA CÉLIA ESTEVES DE SIQUEIRA
Diretora-Presidente da Comunitas



SUMÁRIO

5 INTRODUÇÃO

7 PARTE I - INVESTIMENTOS SOCIAIS: O QUE FAZEMOS?

8 1. A DIMENSÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS PRIVADOS

8 1.1 A influência da conjuntura econômica

10 1.2 A resiliência dos investimentos

15 1.3 As previsões para 2016

18 2. O PERFIL DA ATUAÇÃO SOCIAL PRIVADA

18 2.1 A composição dos recursos investidos

19 2.2 O foco dos investimentos

27 2.3 A distribuição espacial dos recursos

29 2.4 A qualidade das práticas sociais

38 2.5 Os programas de voluntariado

45 2.6 As parcerias com as organizações sem fins lucrativos

51 2.7 A autoavaliação das experiências de parcerias

57 2.8 A administração dos investimentos sociais

61 2.9 A comunicação e a divulgação

66 PARTE II - INVESTIMENTOS SOCIAIS: EM QUE MUDAMOS?

67 3. AS INOVAÇÕES NA CONDUÇÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS

67 3.1 As mudanças na gestão e na governança

84 3.2 A profissionalização das equipes gestoras

90 3.3 O processo de alinhamento aos negócios

93 3.4 Os desafios das aplicações sociais obrigatórias

100 4. TÓPICO ESPECIAL – “AGENDA 2030 PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL”

104 4.1 O papel social das empresas na “Agenda 2030”

110 4.2 A integração dos investimentos sociais aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

129 4.3 O potencial de engajamento da cadeia de fornecedores

136 CONCLUSÕES

143 ANEXO

INTRODUÇÃO

Iniciada em 2008, a pesquisa BISC busca, a cada edição, aprimorar o retrato da atuação social corporativa e trazer novos subsídios para a reflexão, o debate e o aprimoramento das atividades sociais privadas. Em 2016, a ênfase foi atribuída às possibilidades de integração dos investimentos sociais aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Para tanto, buscou-se analisar: (a) a abrangência dos compromissos internacionais assumidos pelas empresas participantes da pesquisa; (b) as iniciativas adotadas pelas empresas para incorporar a “Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”; (c) as motivações, as dificuldades e os benefícios decorrentes da adoção dos ODS na estratégia de atuação social das empresas; (d) a compatibilidade entre os projetos sociais em curso e os objetivos e metas da “Agenda 2030”.

Visando complementar as informações sobre o potencial de apoio do setor privado ao alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, buscou-se ainda levantar informações sobre as iniciativas adotadas pelas empresas para estender os seus compromissos sociais à sua cadeia de fornecedores, bem como os desafios enfrentados nessa atuação.

Para o desenvolvimento dessa parte da pesquisa, a Comunitas contou com a colaboração e a parceria de diversas instituições comprometidas com a implementação dos ODS no Brasil, a exemplo do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), da Rede Brasil do Pacto Global, por meio do Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG), do Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE), da Agenda Pública e do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas (GVces).

Outro tópico destacado nesta edição do BISC refere-se às recentes mudanças introduzidas na condução dos investimentos sociais para aperfeiçoar os projetos em curso e adaptá-los às novas tendências na atuação social privada. Segundo informações captadas na edição anterior, “[...] 75% dos participantes introduziram mudanças nas estratégias de atuação e, nesse primeiro momento, a atenção está concentrada em aperfeiçoamentos nos mecanismos de governança e de operação. Nessa linha, mais de dois terços das empresas investiram na profissionalização das equipes que cuidam da área social e na introdução de inovações no desenho e na gestão dos projetos”¹. Neste ano, o tema foi retomado para explorar quais inovações foram efetivamente adotadas pelas empresas, o que foi feito para profissionalizar as equipes que cuidam dos investimentos sociais e quais os resultados obtidos com tais mudanças. Também nessa parte da pesquisa buscou-se uma articulação com instituições dedicadas ao tema – no caso, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP), que contribuiu para a definição das questões relacionadas à profissionalização dos quadros de pessoal.

¹ BENCHMARKING DO INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO – RELATÓRIO 2015. São Paulo: Comunitas, 2015. Disponível em: <<http://comunitas.org/bisc/publicacoes/>>.

Para acompanhar o perfil e a evolução dos investimentos sociais do grupo, definir os padrões de *benchmarking* e realizar comparações internacionais, algumas questões são reproduzidas anualmente, sendo que parte delas acompanha a metodologia utilizada nos Estados Unidos pelo CECP². Desse subconjunto, cabe destacar as informações apresentadas nas diversas edições da pesquisa: (a) padrões de *benchmarking* quantitativo das empresas parceiras comparados com os padrões de empresas dos EUA; (b) padrões de *benchmarking* qualitativo, que são utilizados como ferramenta de avaliação e reflexão sobre a atuação social corporativa; (c) análise anual do impacto da conjuntura econômica nos investimentos sociais privados; (d) dimensionamento e evolução dos incentivos fiscais utilizados, por tipo de incentivo; (e) recursos investidos pelas empresas e, separadamente, por suas fundações, acompanhados de uma análise diferenciada da atuação desses dois grupos de organizações; (f) investimentos sociais desagregados por área de atuação, por região geográfica e por fonte de recursos; (g) perfil dos programas de voluntariado; (h) mapeamento das organizações sem fins lucrativos que atuam em parceria com as empresas do grupo; (i) estratégias de comunicação adotadas para a divulgação dos investimentos sociais; (j) dimensionamento e perfil das aplicações sociais realizadas pelas empresas, em decorrência de exigências legais; e, (k) acompanhamento das tendências e perspectivas dos investimentos sociais.

Os resultados apresentados neste relatório foram obtidos mediante três procedimentos: (a) um levantamento on-line com as instituições parceiras, que representam um universo de 299 empresas, 23 fundações empresariais, 1 instituto independente, 1 instituição de direito privado sem fins lucrativos e a federação de empresas do setor de indústria do Rio de Janeiro (Sistema FIRJAN)³; (b) entrevistas com gestores sociais e lideranças de um pequeno grupo de empresas/ institutos empresariais⁴; e, (c) evidências colhidas nas reuniões do Grupo de Debates BISC⁵.

Este relatório compõe-se de duas partes. A primeira analisa a evolução anual dos investimentos sociais privados e a influência da conjuntura econômica no comportamento das empresas. Nela apresenta-se, também, um perfil atualizado da atuação do Grupo BISC, incluindo as parcerias estabelecidas com organizações sem fins lucrativos. A segunda parte é dedicada à análise das tendências e aperfeiçoamentos recentes na condução dos investimentos sociais corporativos, confrontando os resultados de 2016 com as tendências captadas em edições anteriores da pesquisa; dos avanços no alinhamento aos negócios; dos desafios na condução das aplicações sociais obrigatórias; e das possibilidades de integração dos investimentos sociais às perspectivas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. A estrutura do documento é similar à dos anos anteriores, de forma a facilitar o acompanhamento da série de publicações da pesquisa.

² O CECP, parceiro da Comunitas, organização social baseada nos Estados Unidos que reúne o mais expressivo Fórum Internacional de CEO, com missão exclusivamente focada nos investimentos sociais corporativos.

³ As informações sobre a atuação do Sistema FIRJAN adicionam ao BISC conhecimento sobre o papel desempenhado por entidades patronais que se envolvem no desenvolvimento de projetos sociais e buscam ampliar a responsabilidade social do respectivo setor. No entanto, como os recursos financeiros investidos pelas federações são oriundos de contribuições compulsórias das empresas, eles não foram considerados no dimensionamento dos investimentos sociais do grupo.

⁴ As entrevistas, realizadas em 5 organizações, tiveram uma duração de 60 a 120 minutos e foram gravadas e transcritas. Diversos trechos das transcrições são apresentados ao longo deste relatório.

⁵ O Grupo de Debates foi instituído pela Comunitas em 2015, com o objetivo de explorar e aprofundar a reflexão sobre temas selecionados pelos parceiros e contribuir para o intercâmbio de experiências e aprimoramentos na condução dos investimentos sociais privados.

parte I



INVESTIMENTOS SOCIAIS: O QUE FAZEMOS?

1.

A DIMENSÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS PRIVADOS

1.1 A influência da conjuntura econômica

A. Os resultados surpreenderam positivamente.

No final de 2014, as expectativas sobre o comportamento dos investimentos sociais em 2015 não eram favoráveis, em virtude das projeções, que indicavam a continuidade da queda na atividade econômica e seu impacto na capacidade de as empresas sustentarem o desempenho registrado em anos anteriores. No relatório publicado naquele momento, uma hipótese otimista apontava para uma queda modesta no volume desses investimentos, mas vinha acompanhada da advertência de que os resultados poderiam ser ainda piores, em razão das incertezas sobre o cenário econômico.

No entanto, a apuração dos números informados pelo grupo BISC para os investimentos feitos em 2015 trouxe uma agradável surpresa. A queda esperada não se concretizou, sendo que o total dos investimentos efetivados naquele ano ficou no mesmo nível registrado em 2014 – 2,6 bilhões –, exatamente na média do período 2011-2015.



Gráfico 1

Como se comportam os investimentos sociais do Grupo BISC no período 2007-2015?

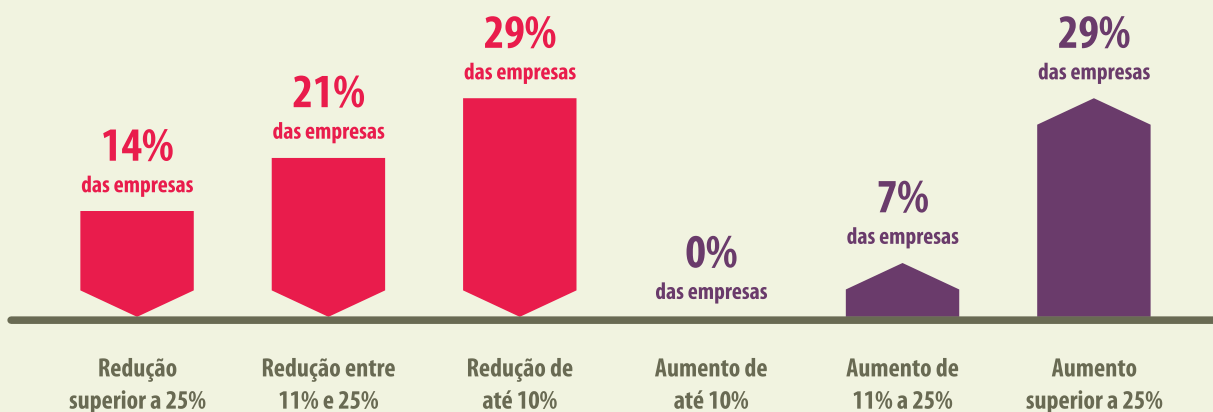


Fonte: BISC, 2016. Comunitas

É claro que o resultado global não corresponde a um comportamento homogêneo do grupo, pois são distintos os impactos que a conjuntura doméstica e o cenário mundial provocam em empresas que atuam em escala global, como as que participam do BISC, e essa diferença se reflete na comparação dos números que mostram a variação dos valores investidos em 2014 e 2015. Os que foram reduzidos formam um contingente mais numeroso, mas os que aumentaram o fizeram em maior quantidade, conforme visto no Gráfico 2.

Gráfico 2

Em quanto o investimento social realizado pelas empresas em 2015 difere de 2014?

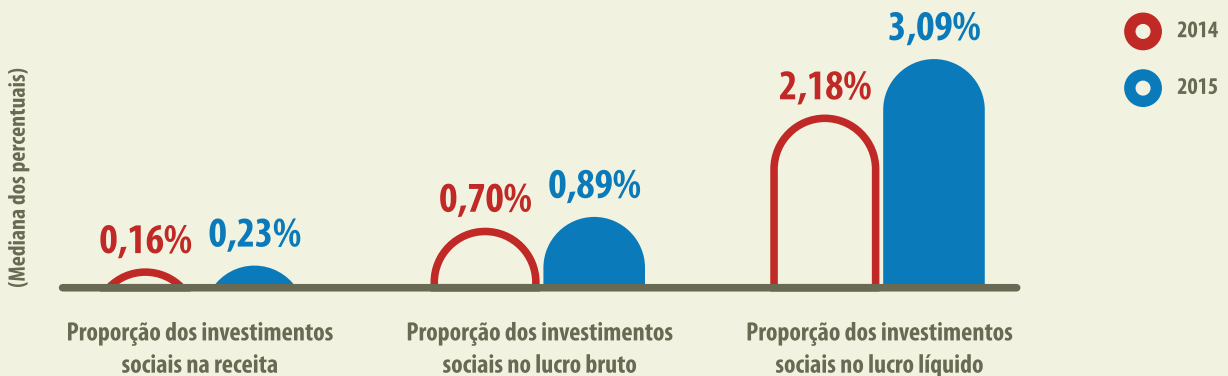


Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Oportunidades de trafegar num ambiente desfavorável são distintas, mas o que importa é que mesmo aquelas que tiveram que reduzir seus investimentos o fizeram numa escala inferior à dimensão da crise. O esforço para evitar quedas ainda maiores por parte das empresas que não puderam evitar cortes no volume investido é revelado pelos números, que mostram aumentos generalizados na mediana dos percentuais que relacionam os investimentos realizados aos lucros e às receitas do grupo (Gráfico 3).

Gráfico 3

Como o comportamento dos investimentos sociais do grupo BISC em 2015 difere do de 2014?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Ademais, vale ressaltar o que se verifica quando se observa o comportamento dos investimentos sociais do grupo BISC ao longo de quase uma década em que a pesquisa vem sendo realizada. O que se destaca nessa perspectiva é a mudança de patamar que ocorreu na metade do caminho, com a trajetória ascendente que acompanhou o ciclo favorável de 2007-2011 e a estabilidade dos investimentos no degrau alcançado nesse último ano.

Na média do período 2007-2010, os investimentos estavam um nível abaixo do alcançado em 2011 (1,9 bilhões de reais), subindo para o patamar de 2,6 bilhões em 2011, do qual não se afastou no período seguinte, em que a média dos investimentos se manteve, apesar das fortes oscilações na conjuntura econômica.

1.2 A resiliência dos investimentos sociais

B. A resiliência dos investimentos indica que o compromisso das empresas com a causa social está consolidado.

Além da notória estabilidade dos investimentos num período de grande instabilidade, alguns fatos interessantes concorrem para sustentar essa afirmação.

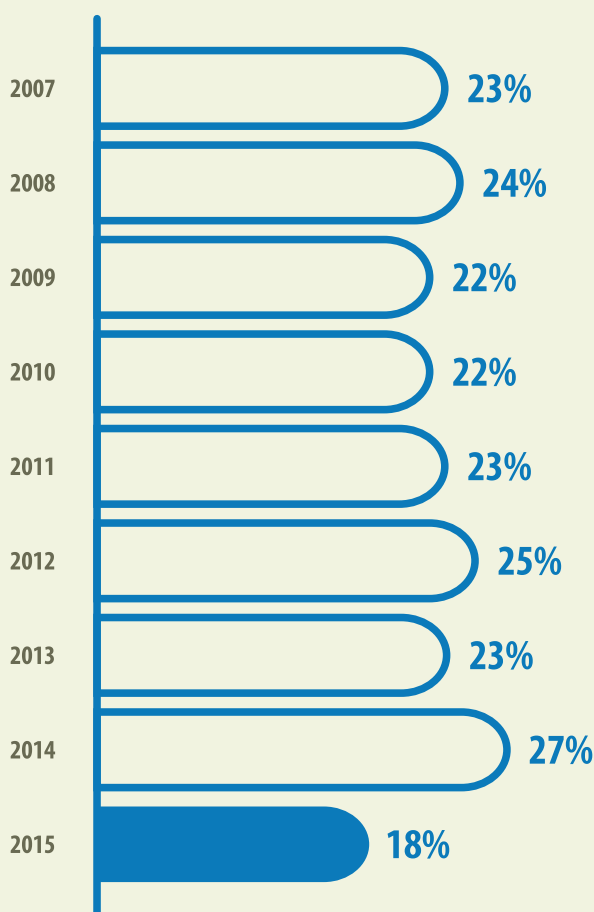


Os investimentos do grupo se mantiveram no mesmo patamar, a despeito da redução no volume de incentivos fiscais utilizados para financiá-los, o que revela a disposição das empresas de aportar mais recursos próprios para sustentar os seus projetos, mesmo em momentos de maior dificuldade.

Em 2015, os incentivos fiscais foram da ordem de R\$ 480 milhões, o que significa uma redução de 32% em relação ao montante utilizado no ano anterior. Assim, verificou-se uma queda expressiva na participação dessa fonte de financiamento no total dos investimentos sociais do BISC, num movimento inverso ao ocorrido em 2014, quando boa parte da recuperação dos investimentos deveu-se à contribuição do aumento nos incentivos fiscais. Conforme mostram os números apresentados no Gráfico 4, a participação dos incentivos no financiamento dos investimentos sociais do grupo é a menor de todo o período coberto pela pesquisa.

Gráfico 4

Como evoluiu a participação dos incentivos fiscais no financiamento dos investimentos sociais? (2007-2015)

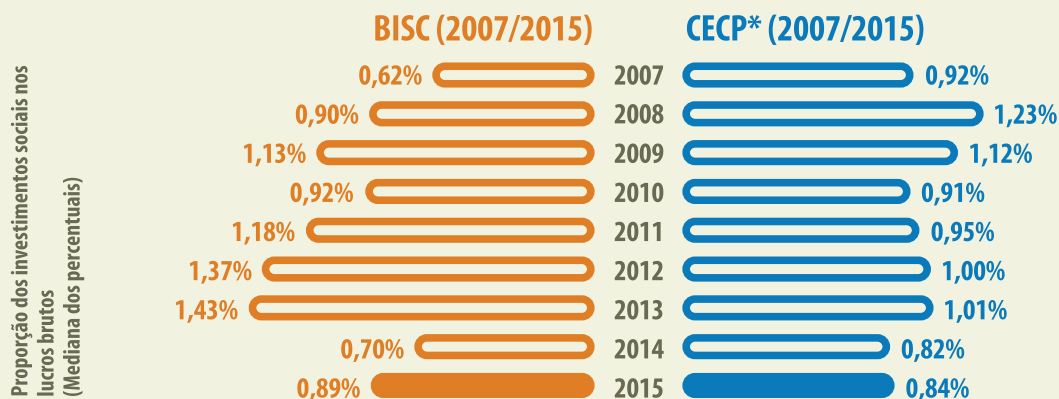


Fonte: BISC, 2016. Comunitas

A contrapartida da queda dos incentivos é o crescimento da parcela dos lucros brutos dedicada à realização dos investimentos sociais, que se recuperou da queda registrada no ano anterior, retornando aos níveis em que estava em 2008, quando o ambiente econômico era muito distinto. Tal resultado contribuiu para que o grupo como um todo voltasse a superar o *benchmarking* adotado pelo CECP para esse indicador, como mostram os dados abaixo (Figura 1).

Figura 1

BISC e CEP: qual o peso dos investimentos sociais nos lucros das empresas?



*Padrão de investimentos sociais das empresas norte-americanas que participam da pesquisa do CECP
 Fonte: CECP & Comunitas, 2016

Outro fato que corrobora o empenho do grupo BISC em adotar uma atitude positiva, mesmo num ambiente desfavorável aos negócios, é o reconhecimento da importância que a população brasileira atribui a todas as iniciativas voltadas para beneficiar as populações menos favorecidas. Uma pesquisa inédita, realizada pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) em parceria com o Gallup, mostrou que o investimento social das empresas é conhecido por 77% da população e bem avaliado por 69% dela⁶.

Essa pesquisa mostrou que o hábito da doação está arraigado no país, pois a mesma proporção de brasileiros que conhecem a atuação social das empresas (77%) informou ter feito alguma forma de doação em 2015, e mais da metade dos adultos com renda superior a um salário mínimo, residente em áreas urbanas, fez doações em dinheiro no montante de R\$ 13,7 bilhões naquele mesmo ano.

⁶ IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social; Instituto GALLUP (Coord.). Pesquisa Doação Brasil. São Paulo: IDIS, 2016. Disponível em: <http://idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/wp-content/uploads/2016/10/PBD_IDIS_Sumario_2016.pdf>.

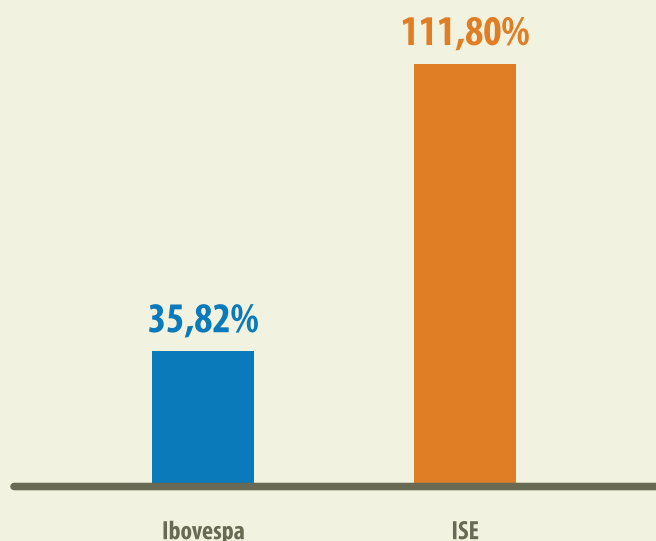


Vistos em conjunto, os resultados da pesquisa do IDIS e o desempenho das empresas do grupo BISC refletem o mesmo sentimento que mobiliza a sociedade brasileira, que não mais se conforma com a situação em que vive uma parcela significativa de seus compatriotas e busca não apenas reivindicar ações mais efetivas do governo mas também adotar uma atitude proativa para mudar esse quadro.

Todos os fatos anteriormente apontados refletem-se no desempenho dos índices apurados pela Bovespa. De dezembro de 2005 a dezembro de 2015, o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) registrou uma valorização três vezes maior que o Ibovespa, o que corrobora a crescente importância que os investidores atribuem ao compromisso das empresas com a responsabilidade socioambiental e aponta de forma clara os benefícios econômicos associados ao compromisso das empresas com essa causa, que tendem a crescer futuramente (Gráfico 5).

Gráfico 5

Valorização Ibovespa X ISE



Obs.: Período entre dezembro de 2005 e dezembro de 2015.

Fonte: http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/boletim-informativo.htm

C. Mudanças nas estratégias ajudam a explicar os resultados de 2015.

O avanço do processo de integração dos investimentos sociais aos negócios nas empresas que participam do BISC, revelado pela pesquisa, é outro elemento que ajuda a compreender os resultados observados. Conforme o esperado, as novas estratégias adotadas na seleção e na gestão dos investimentos sociais acabam contribuindo para o aumento dos recursos próprios das empresas para financiá-los, como mostrado anteriormente, o que ajuda a evitar maiores dificuldades para sustentá-los em momentos de crise.

Isso repercute também nas mudanças observadas na forma de execução desses investimentos, com o aumento da parcela diretamente executada pelas empresas. Conforme mostram os números reunidos no Gráfico 6, o ano de 2015 registrou uma queda na participação dos institutos (19%) no total dos investimentos do grupo, compensada pelo aumento dos investimentos realizados diretamente pelas empresas (28%).

Ainda é cedo para afirmar que a mudança apontada indica uma nova tendência, o que depende de informações a ser captadas nas próximas pesquisas. O que vinha sendo observado até agora era uma menor sensibilidade dos investimentos feitos pelos institutos a mudanças mais acentuadas na economia, à diferença do que acontecia com as empresas (Gráfico 3), o que não ocorreu em 2015, quando o comportamento de ambos se inverteu.

O que houve de diferente em 2015? A crise pode ter afetado em maior grau a capacidade dos institutos de captar recursos no mercado para sustentar seus investimentos. Isso fica claro quando observamos que a queda nos investimentos dessas entidades não se deveu a uma redução nos recursos repassados pelas empresas –que em 2015 foram equivalentes aos efetuados em 2014 –e sim a mudanças na participação desses repasses no total investido. Em 2014, a participação foi de 66%, tendo subido para 84% em 2015.

Os resultados do Censo GIFE de 2014⁷ fornecem informações adicionais sobre a composição do financiamento dos investimentos realizados pelos institutos, que sustentam a afirmação anterior. Segundo essa pesquisa, 43% dos recursos dos institutos, ou fundações empresariais, provêm de fontes próprias (fundo patrimonial ou outros rendimentos) e 34%, de doações das empresas mantenedoras. O restante origina-se de subvenções, convênios e parcerias com o setor público (10%), de vendas de bens ou serviços (7%) e de outras fontes não especificadas (5%).

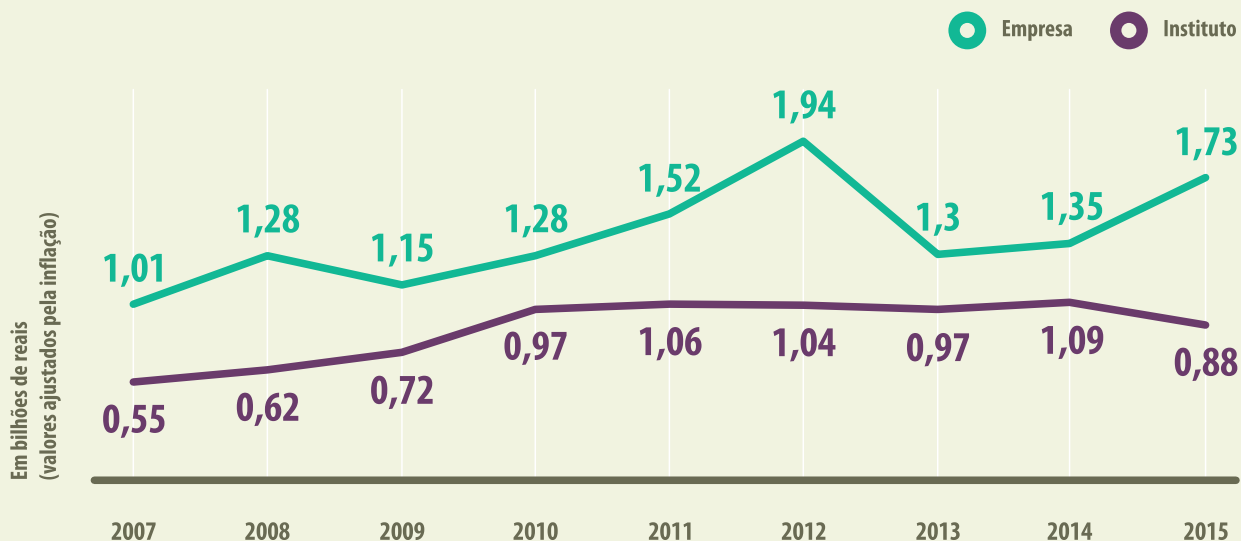
As fontes de financiamento dos investimentos sociais é uma questão que merece ser explorada nas próximas edições do BISC, que, afora a questão apontada, precisará ter em conta as mudanças observadas no perfil dos investimentos sociais das empresas em decorrência da estratégia de alinhamento aos negócios, com o aumento de projetos ligados à melhorias na infraestrutura e na prestação de serviços em localidades situadas no entorno dos seus empreendimentos econômicos.

⁷ In: DEGENSZAJN, A.; ROLNIK, I (Org.). Censo GIFE 2014/GIFE. São Paulo: GIFE, 2015.



Gráfico 6

Comparando empresas e institutos, como evoluíram os investimentos entre 2007 e 2015?



Obs: No gráfico, só estão computados os investimentos em recursos financeiros, com valores ajustados pelo IPCA médio. Não estão incluídos valores referentes a bens e serviços.

Fonte: BISC, 2016. Comunitas

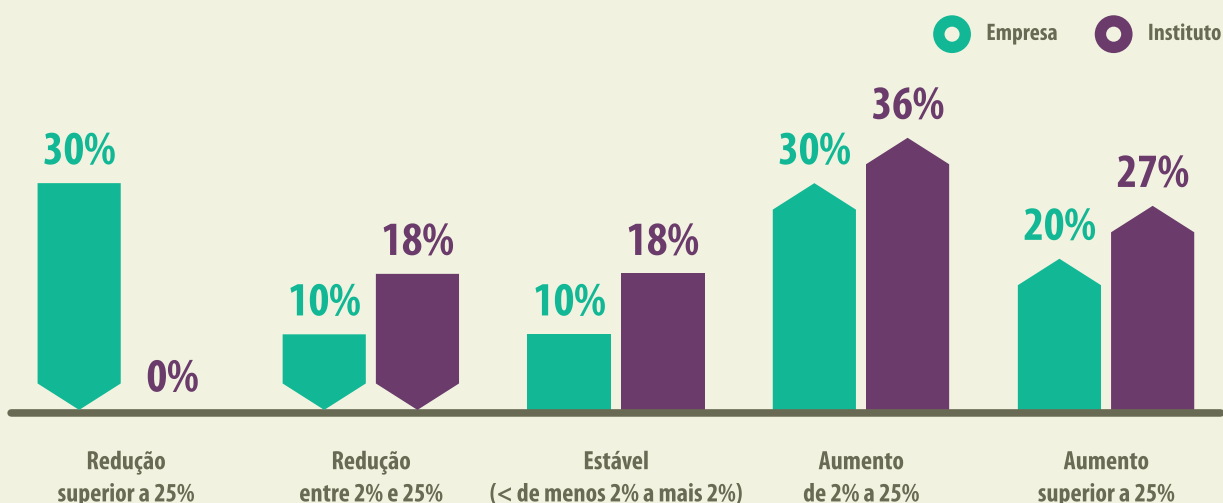
1.3 As previsões para 2016

D. O que esperar em 2016?

Nas respostas à pergunta sobre as previsões para 2016, a visão dos otimistas supera a dos pessimistas, especialmente no caso dos institutos cujos maus resultados de 2015 devem contribuir para maiores esperanças de recuperação, conforme mostra o Gráfico 7. As incertezas que ainda acometem os prognósticos sobre os desdobramentos do processo de ajustamento da economia brasileira e da velocidade de recuperação do crescimento econômico sustentam a posição dos pessimistas, ao mesmo tempo em que reforçam as esperanças dos que acreditam na obtenção de melhores resultados em 2016.

Gráfico 7

Quais as mudanças nos investimentos sociais realizados em 2015 e os investimentos sociais previstos para 2016?

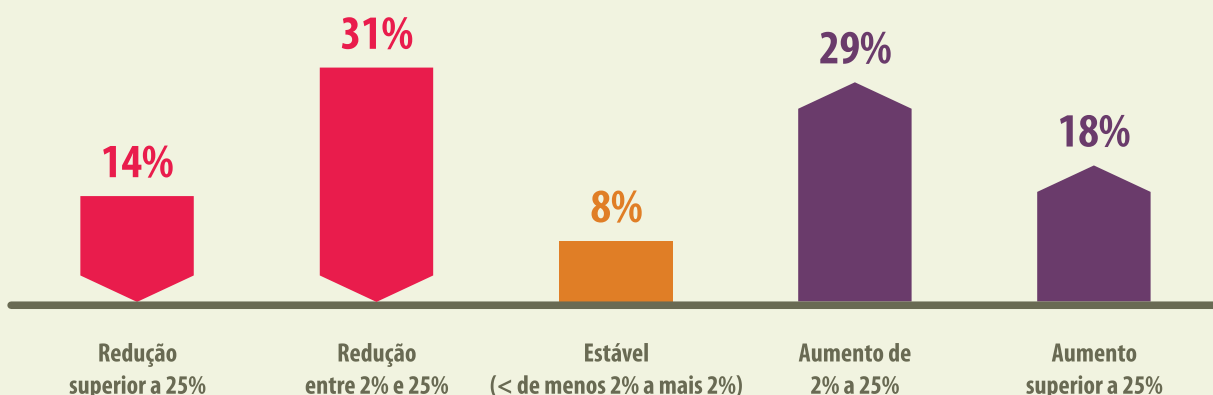


Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Convém notar que, apesar das diferenças na situação econômica dos dois países, os brasileiros são mais otimistas que os norte-americanos, como mostra a comparação das respostas captadas pelo CECP com as fornecidas pelo BISC. Na pesquisa do CECP, otimistas e pessimistas expressam posições equivalentes com sinais trocados, enquanto a proporção de brasileiros que participam do primeiro grupo é bem maior (Gráfico 8).

Gráfico 8

CECP: Quais as mudanças nos investimentos sociais realizados em 2015 e os investimentos sociais previstos em 2016?



Fonte: CECP, 2015.



O mais prudente, neste momento, é esperar que a apuração dos resultados de 2016 aponte para uma estabilização dos investimentos nos níveis alcançados nos dois últimos anos, deixando em aberto o espaço para novas surpresas. Estas podem aparecer em decorrência da captação de sinais de melhora nas previsões para o desempenho da economia, e também pela continuidade do avanço nas mudanças que estão em curso nas estratégias empresariais no tocante à seleção dos investimentos sociais.

2.

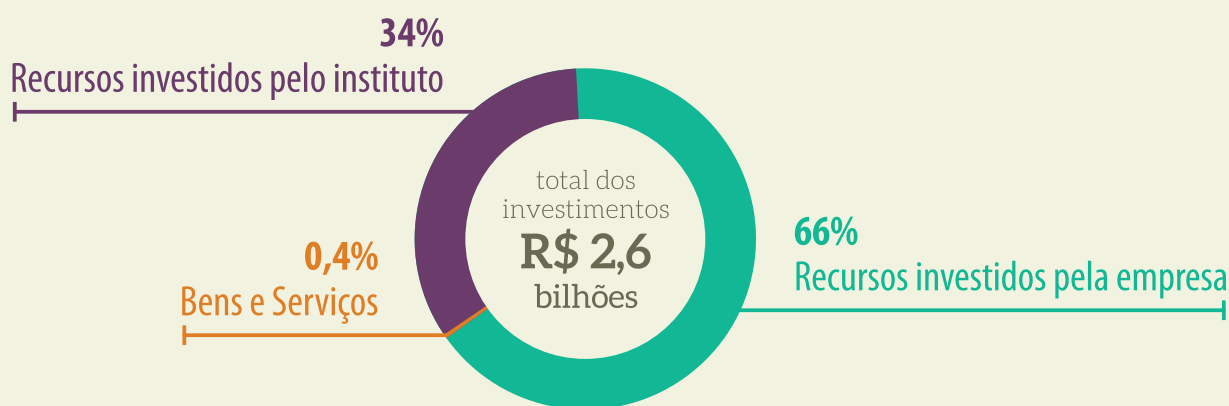
O PERFIL DA ATUAÇÃO SOCIAL PRIVADA

2.1 A composição dos recursos investidos

Os investimentos sociais das empresas do BISC atingiram, em 2015, a casa dos R\$ 2,6 bilhões, conforme anteriormente destacado. A totalidade deles corresponde a recursos financeiros, pois poucas empresas informam os valores relativos a doações ou prestação de serviços gratuitos e, mesmo nesses casos, as cifras não são significativas (Gráfico 9). Em que pese o fato de 94% das empresas terem criado institutos para atuar no campo social, dois terços dos investimentos sociais do último ano foram realizados diretamente por elas. Essa é a maior diferença ao longo de todo o período analisado pela pesquisa.

Gráfico 9

Como são realizados os investimentos sociais?



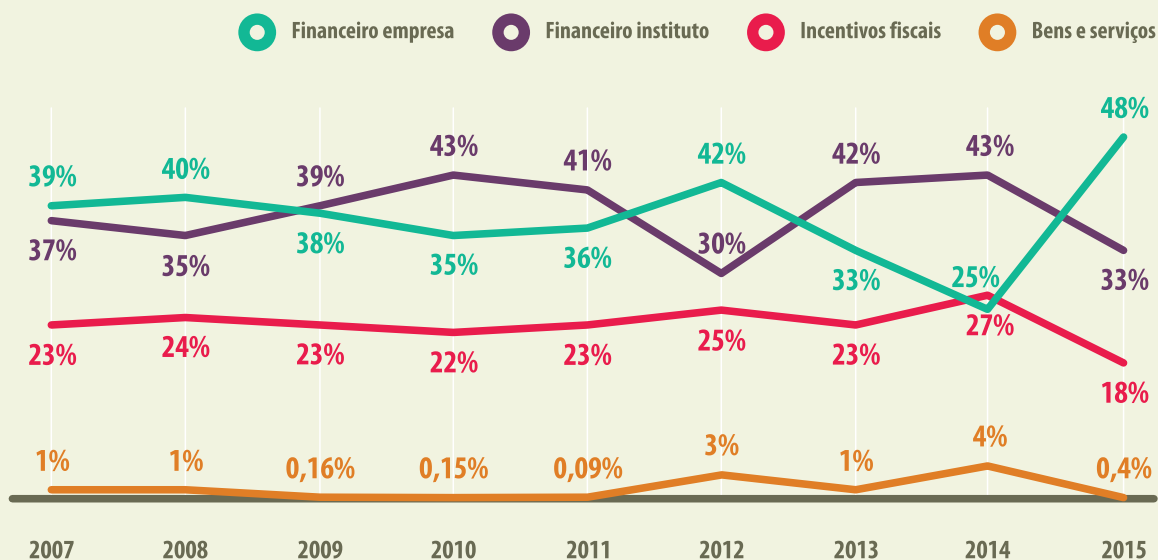
Fonte: BISC, 2016. Comunitas



As mudanças ocorridas na *composição* dos investimentos podem ser observadas nos dados apresentados no Gráfico 10. Eles revelam não só uma queda na participação dos incentivos fiscais no valor total dos recursos investidos, mas uma reversão na tendência de crescimento da participação dos institutos que vinha sendo observada a partir de 2012. Considerando que as oscilações de 2015 foram tão relevantes, vale aguardar as próximas edições do BISC para extrair uma conclusão sobre seu significado na condução dos investimentos sociais privados.

Gráfico 10

Como mudou a composição do financiamento dos investimento sociais? (2007-2015)



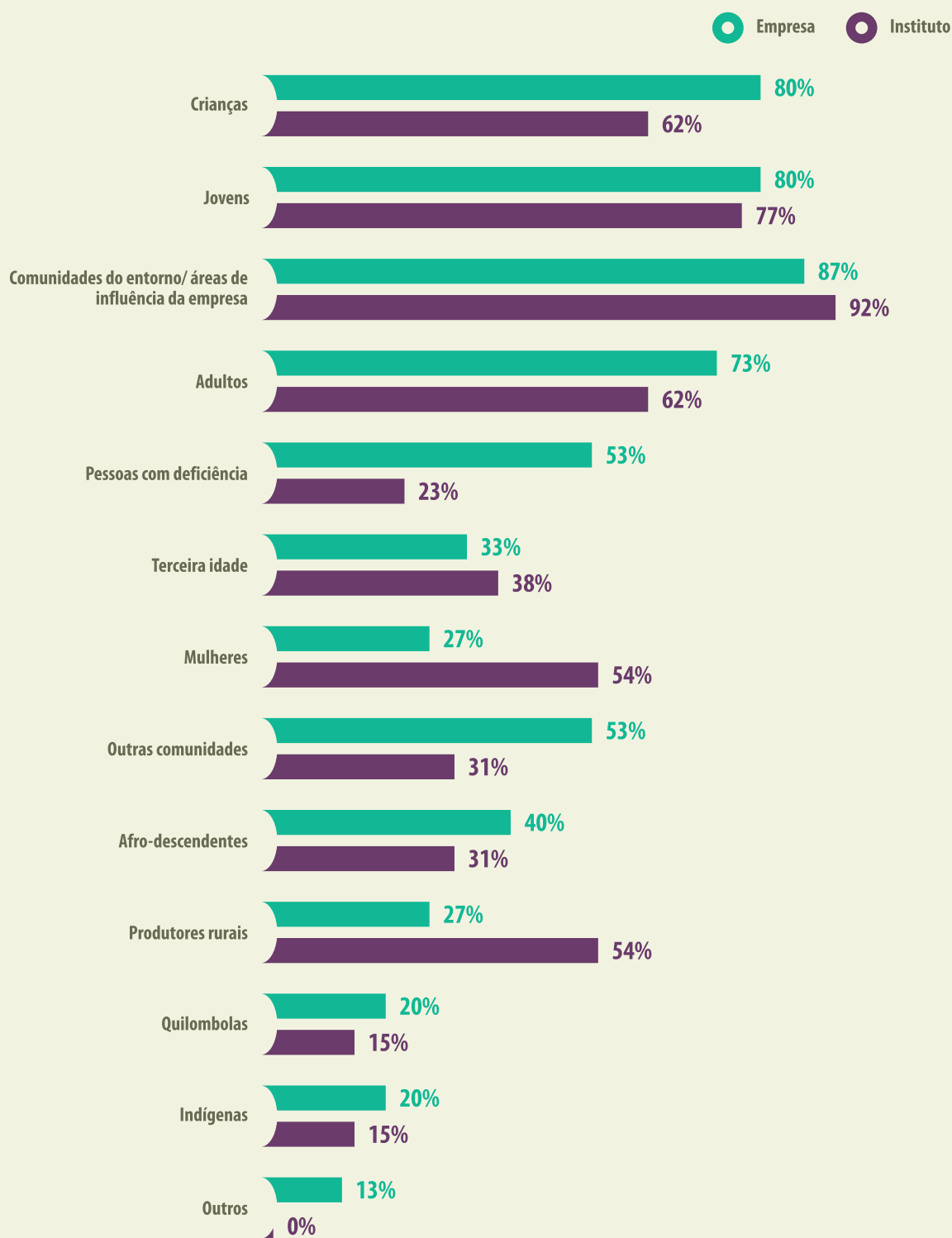
Fonte: BISC, 2016. Comunitas

2.2 O foco dos investimentos

O atendimento aos jovens, crianças e comunidades do entorno mantém-se ao longo dos últimos anos como prioridade tanto das empresas quanto dos institutos que participam do BISC. No entanto, algumas diferenças podem ser observadas, cabendo destacar que, nas empresas, a participação é proporcionalmente maior no atendimento a crianças (80%), a pessoas com deficiência (53%) e às comunidades em geral (53%). Já nos institutos, conforme pode ser observado no Gráfico 11, sobressai o atendimento a mulheres (54%) e a produtores rurais (54%).

Gráfico 11

Que grupos da população se beneficiam dos investimentos sociais privados? (Empresa x Instituto)



Fonte: BISC, 2016. Comunitas



De outra parte, o que tem sido observado na pesquisa é que é nas atividades desenvolvidas que se notam as maiores diferenças entre a atuação das empresas e a dos institutos. As primeiras se envolvem em um conjunto de práticas bem mais diversificado, ainda que a área da cultura tenha recebido, tradicionalmente, a maior parcela de recursos: 19% em 2015 (Gráfico 12). Os institutos, por seu turno, estão cada vez mais focados na educação, e para essa área destinaram 87% do total dos seus investimentos em 2015 (Gráfico 13). Esse percentual é o mais alto de todo o período analisado, e tal concentração representa um esforço dos institutos para evitar uma queda mais acentuada dos projetos educacionais em um ano de redução dos seus investimentos sociais.

É interessante mencionar que a prioridade atribuída pelo setor privado à educação, para crianças e especialmente jovens, difere da prática de grande parcela dos doadores brasileiros (pessoas físicas). Pelos resultados da Pesquisa Doação Brasil⁸, anteriormente mencionada, 40% deles escolhem a saúde como o foco de suas contribuições, e apenas 11% destacam a educação. Para esses doadores, são os grupos mais vulneráveis da população, como as crianças e os idosos, o alvo de sua atenção. A maioria reconhece que a saúde e educação encontram-se no cerne dos problemas sociais do país, e as diferenças nas escolhas, na hora de agir, podem ser atribuídas à forma como essas questões são percebidas no cotidiano de cada um. Uma hipótese plausível é que empresas estão mais atentas às questões estratégicas para o desenvolvimento econômico, à qualidade da mão de obra e à competitividade do país, e as pessoas, em geral, aos sofrimentos dos cidadãos que se encontram em situação de fragilidade por motivos de doença, calamidade pública e outros fatores.

Gráfico 12

Por área de atuação, como se distribuem os investimentos sociais das empresas?

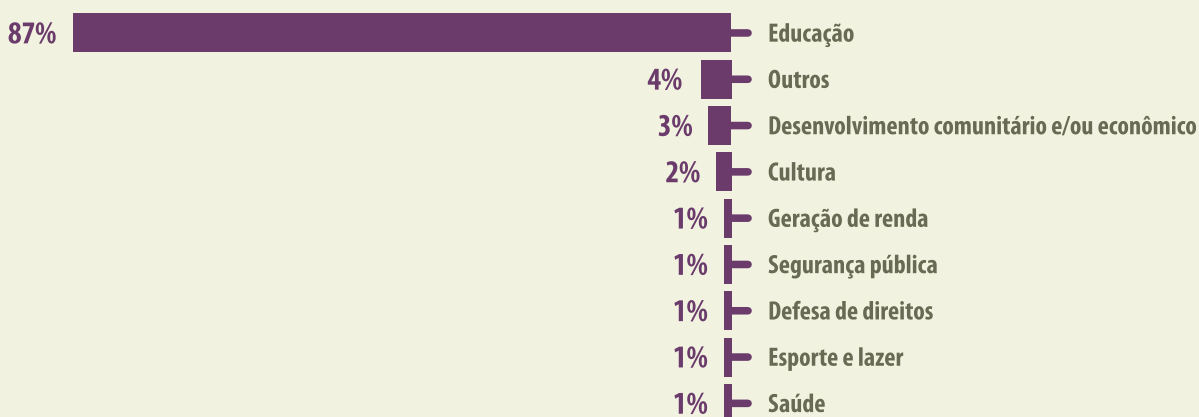


Fonte: BISC, 2016. Comunitas

⁸ Disponível em: <http://idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/wp-content/uploads/2016/10/PBD_IDIS_Sumario_2016.pdf>.

Gráfico 13

Por área de atuação, como se distribuem os investimentos sociais dos institutos?

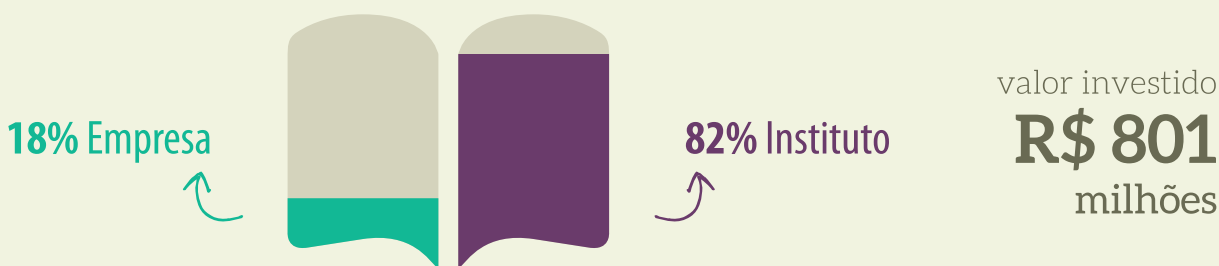


Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Como as prioridades acima assinaladas refletem o volume aplicado pelas empresas e seus institutos em educação e cultura? À educação foram destinados, em 2015, recursos da ordem de R\$ 801 milhões (Gráfico 14). Esse valor representa uma redução de 16% em relação ao ano anterior, que pode ser parcialmente atribuída à queda dos recursos dos institutos, que são os que mais investem na área⁹.

Gráfico 14

Quanto as empresas destinaram para a educação?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

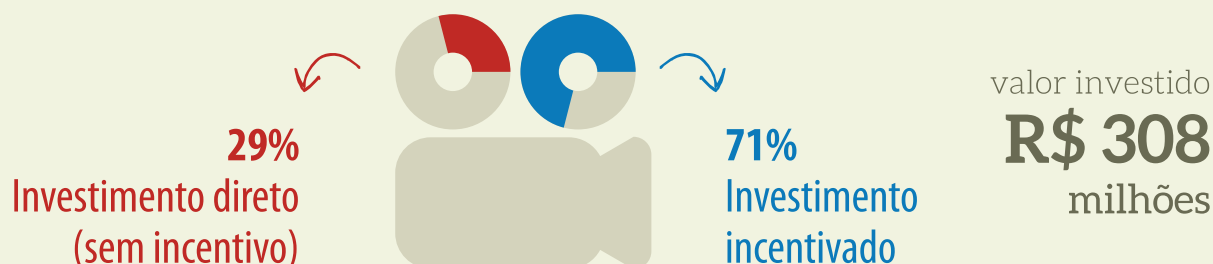
⁹ Conforme apresentado na primeira seção deste relatório, os investimentos sociais feitos pelos institutos tiveram uma queda de 20% entre 2014 e 2015. A manutenção do total dos investimentos do grupo BISC decorreu do aumento dos recursos investidos diretamente pelas empresas, e esse aumento se concentrou nas áreas de infraestrutura urbana, moradia e formação técnica.



Em cultura, as empresas investiram recursos da ordem de R\$ 308 milhões em 2015, bem menos que os R\$ 423 milhões aplicados no ano anterior (Gráfico 15). Como a maior parte dos investimentos em cultura (71%) é proveniente dos incentivos fiscais, essa queda pode ser atribuída à significativa redução no acesso a esses incentivos, conforme mencionado anteriormente¹⁰. Vale destacar que os investimentos sociais em cultura amparados em incentivos fiscais caíram de R\$ 327 milhões em 2014 para R\$ 219 milhões em 2015.

Gráfico 15

Quanto as empresas destinaram para a cultura?

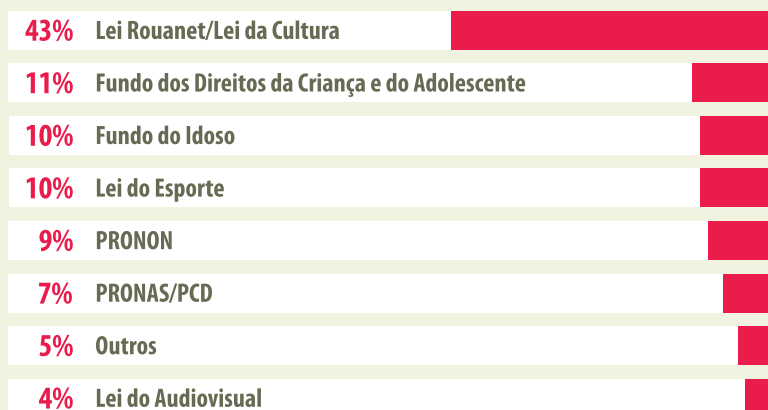


Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Os resultados do BISC ilustram a importância dos incentivos fiscais nos investimentos em cultura, e essa realidade já foi destacada em edições anteriores da pesquisa. No entanto, o que chama atenção no Gráfico 16 é que, enquanto os incentivos para doações a entidades de utilidade pública reduziram-se a quase 0% (R\$ 1,5 milhão), a participação dos incentivos nas áreas de saúde (PRONAS E PRONON) – dois incentivos criados recentemente – já representam 16% do total dos incentivos utilizados.

Gráfico 16

Como se distribuem os incentivos fiscais captados?



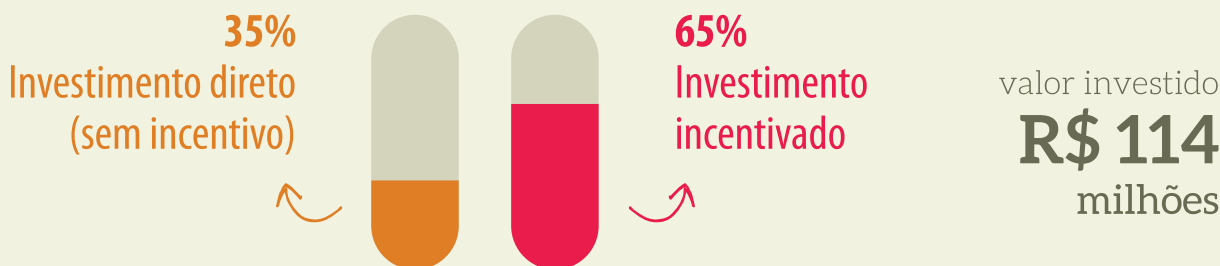
Fonte: BISC, 2016. Comunitas

¹⁰ Na primeira seção deste relatório foi destacado que a queda dos incentivos fiscais utilizados pelas empresas, entre 2014 e 2015, foi de 32%.

Ademais, o impacto desses novos incentivos para a saúde¹¹ pode ser observado no crescimento do volume de recursos investidos pelas empresas nessa área: em 2011, eles foram da ordem de R\$ 31 milhões e, em 2015, passaram para R\$ 114 milhões, dos quais 65% provenientes do PRONAS e do PRONON (Gráfico 17). Assim, os dados do BISC reforçam que o incentivo fiscal é um instrumento importante para estimular os investimentos privados em diversas áreas sociais. E, mais importante: eles podem estimular o aumento dos investimentos com recursos próprios. Foi assim que o grupo BISC investiu diretamente (sem incentivos), em 2015, um volume 25% maior do que em 2011.

Gráfico 17

Quanto as empresas destinaram para saúde?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

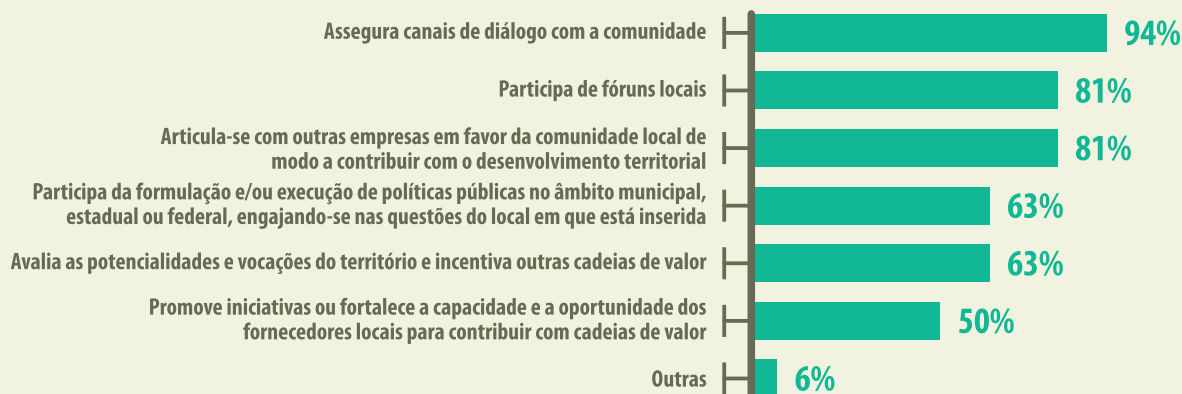
Cada vez mais, as empresas buscam se aproximar das comunidades, e, nesta edição do BISC, observou-se que quase todas estão atentas, sobretudo, à ampliação dos canais de diálogo (94%) e à participação na vida local (81%). Outro dado relevante do Gráfico 18 é que quase dois terços das empresas envolvem-se na formulação ou na execução de políticas públicas desenvolvidas nas regiões onde atuam.

¹¹ Instituídos pela Lei nº 12.715/2012, o Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (Pronon) e o Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência (Pronas/PCD) foram implantados pelo Ministério da Saúde para incentivar ações e serviços desenvolvidos por entidades, associações e fundações privadas sem fins lucrativos nos campos da oncologia e da pessoa com deficiência. Pessoas físicas e jurídicas que contribuírem com doações para projetos nessas duas áreas poderão se beneficiar de deduções fiscais no Imposto de Renda.



Gráfico 18

Quais as práticas adotadas pelas empresas para se relacionar com as comunidades?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Na esteira do alinhamento entre investimentos sociais e negócios, ganha força também a criação de projetos voltados especificamente para o desenvolvimento do território. Para esses projetos, o grupo destinou R\$ 340 milhões, concentrados, basicamente em atividades de infraestrutura, educação e melhoria de renda das comunidades (Gráfico 19 e 20).

Gráfico 19

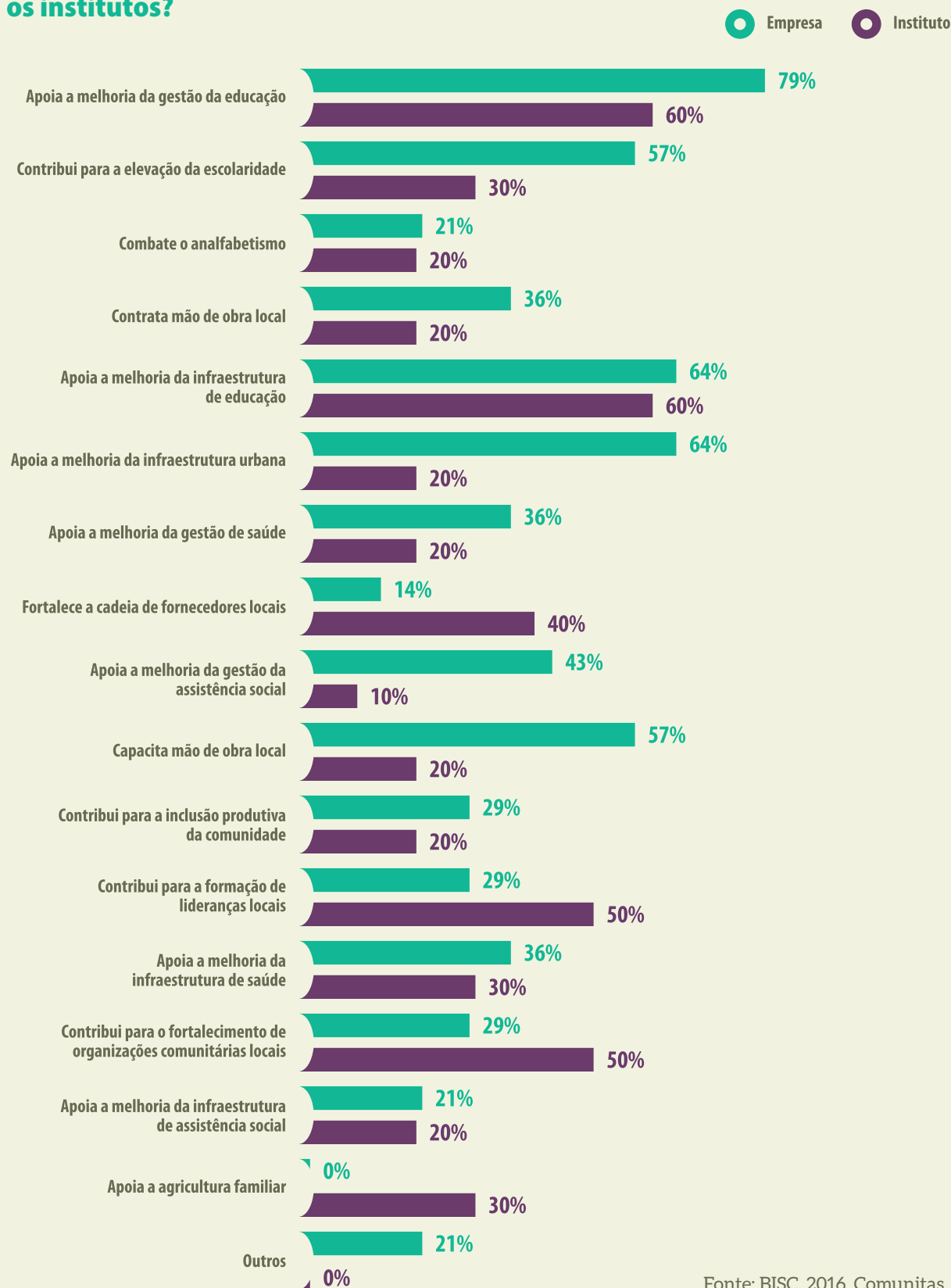
Quanto as empresas destinaram para projetos de desenvolvimento do território?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Gráfico 20

Para o desenvolvimento do território, o que fazem as empresas e os institutos?



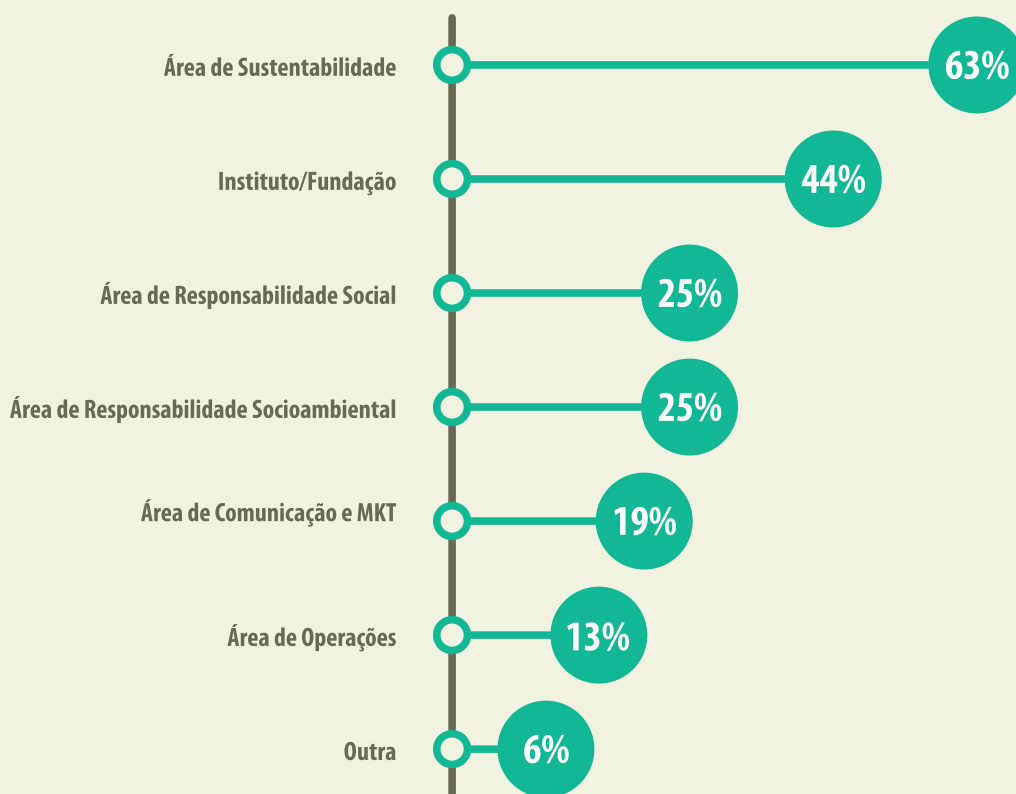
Fonte: BISC, 2016. Comunitas



A governança dos projetos de desenvolvimento do território passa, predominantemente, pelas áreas de sustentabilidade (em 63% dos casos) e/ou pelos institutos (44%). Não obstante, os dados do Gráfico 21 revelam que em muitas empresas essa condução está a cargo de mais de uma unidade, e é sabido que isso requer um esforço importante de coordenação interna. O que as empresas estão fazendo a esse respeito? Esse tema é tratado mais adiante, na seção que analisa as inovações na gestão dos investimentos sociais privados.

Gráfico 21

Quem na empresa coordena os programas de desenvolvimento do território?



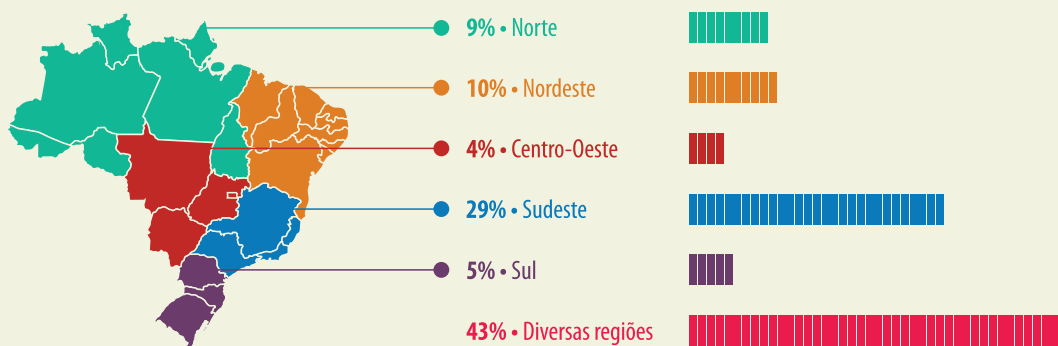
Fonte: BISC, 2016. Comunitas

2.3 A distribuição espacial dos recursos

A concentração dos investimentos sociais no Sudeste vem sendo mantida ao longo dos anos, e, em 2015, foi para essa região que as empresas destinaram 29% do total dos seus recursos (Gráfico 22). No entanto, o que chama atenção nesse caso é que uma parte muito significativa dos investimentos está distribuída em diversas regiões do país.

Gráfico 22

Por região, como se distribuem os investimentos sociais das empresas?

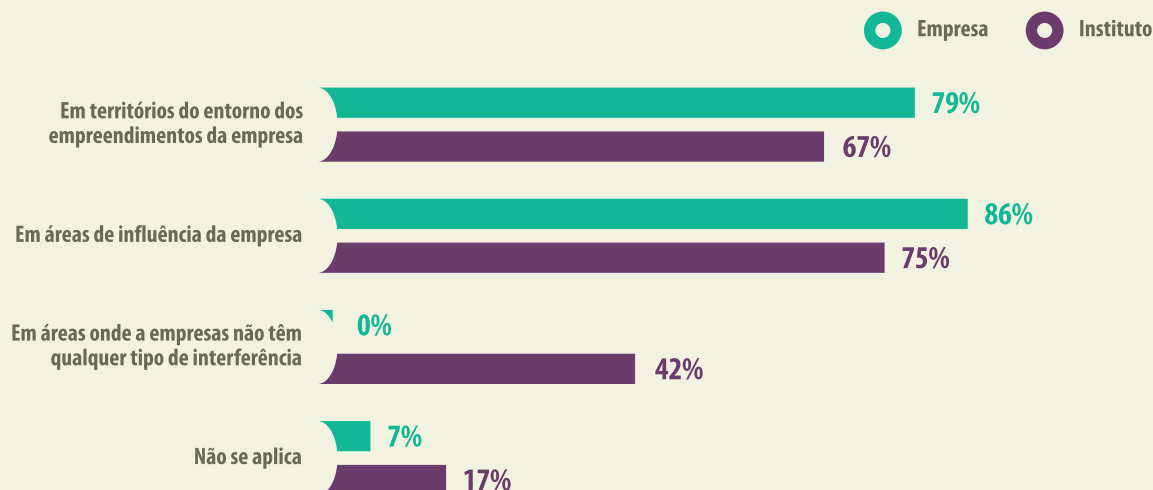


Fonte: BISC, 2016. Comunitas

O fato de que um pouco mais da metade dos investimentos não está destinada a uma região específica pode revelar dificuldades por parte das empresas de desagregar as informações conforme solicitado na pesquisa. Mas também que várias práticas sociais desenvolvidas pelo grupo são de alcance nacional, e isso depende do porte e da abrangência de seus negócios. Essa hipótese é fortalecida quando se observa que tanto a atuação das empresas quanto a de seus institutos estão direcionadas, basicamente, para as áreas de influência dos negócios¹² e para as localidades que ficam no entorno dos empreendimentos econômicos (Gráfico 23).

Gráfico 23

Em que localidades a empresa desenvolve suas atividades sociais?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

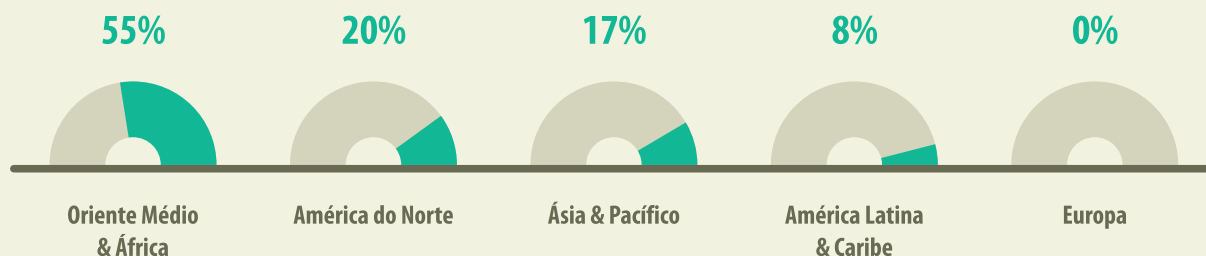
¹² Como "área de influência" foi considerado o conceito adotado pela ISO 26000: "amplitude/extensão das relações políticas, contratuais, econômicas ou outras relações por meio das quais uma organização tem capacidade de afetar as decisões ou atividades de indivíduos ou organizações".



Os investimentos sociais do grupo não se limitam ao território brasileiro. Parte das empresas (40%) também investe no exterior, mas o volume é relativamente pequeno e equivale a 5% do total investido pelo grupo. Pelas informações fornecidas à pesquisa, as empresas destinaram a outros países um valor equivalente a R\$ 138 milhões, o que corresponde, no entanto, a um aumento de 86% em relação ao ano anterior. Mais da metade desses recursos destinou-se aos países do Oriente Médio e da África (Gráfico 24).

Gráfico 24

Por continentes, como se distribuem os investimentos sociais das empresas?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

2.4 A qualidade das práticas sociais

O que dizem os resultados do BISC sobre a qualidade da gestão dos investimentos sociais? Os esforços empreendidos pelas empresas para inovar na gestão e investir na capacitação das equipes que cuidam do social, conforme será visto mais adiante neste relatório, parecem estar surtindo efeito na qualidade dessa atuação. Em 2015, a nota média foi a mais alta de todo o período analisado: 8,7, numa escala de 0 a 10. No que tange ao processo de elaboração dos projetos e às alianças estabelecidas para a sua implementação, as notas atingiram um patamar que pode ser considerado como excelente, isto é, 9,3 e 9, respectivamente (Figura 2)¹³. Ao todo, foram analisados 65 projetos, que envolveram recursos da ordem de R\$ 69,2 milhões, em 2015.

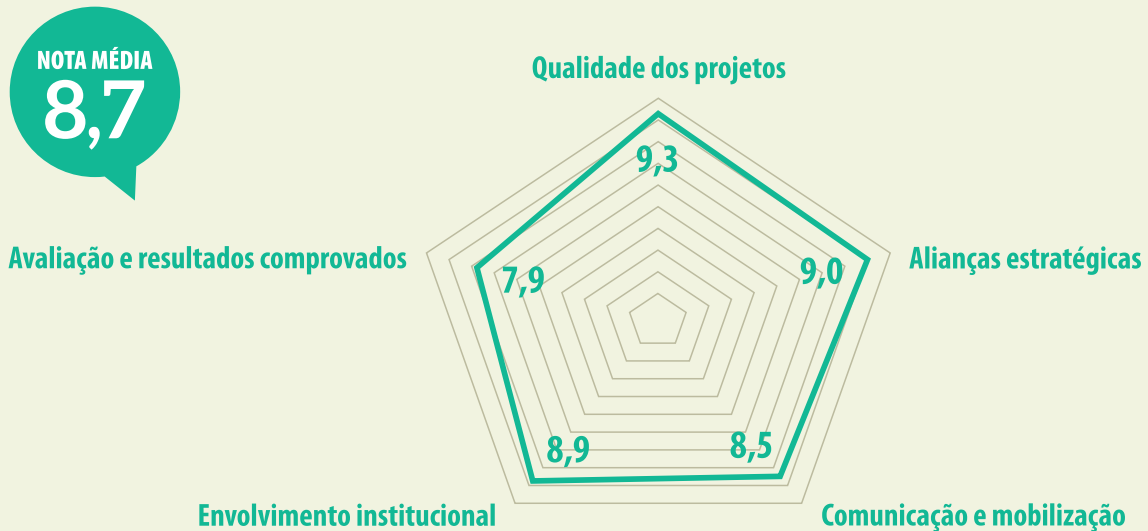
¹³ Valores de referência BISC: para aferir o nível de qualidade dos projetos sociais, arbitrou-se adotar os seguintes parâmetros de qualificação:

- Nota de 9 a 10: Excelente
- Nota de 8 a 8,9: Muito bom
- Nota de 7 a 7,9: Bom
- Nota de 6 a 6,9: Insuficiente
- Nota inferior a 6: Mau

Vale ressaltar que foi solicitado aos gestores que se ativessem aos projetos estruturados, para os quais é possível reunir as informações solicitadas¹⁴. Maiores detalhes sobre essa avaliação constam das Figuras 3 a 7, apresentadas mais adiante.

Figura 2

Indicadores qualitativos de benchmarking dos projetos sociais



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

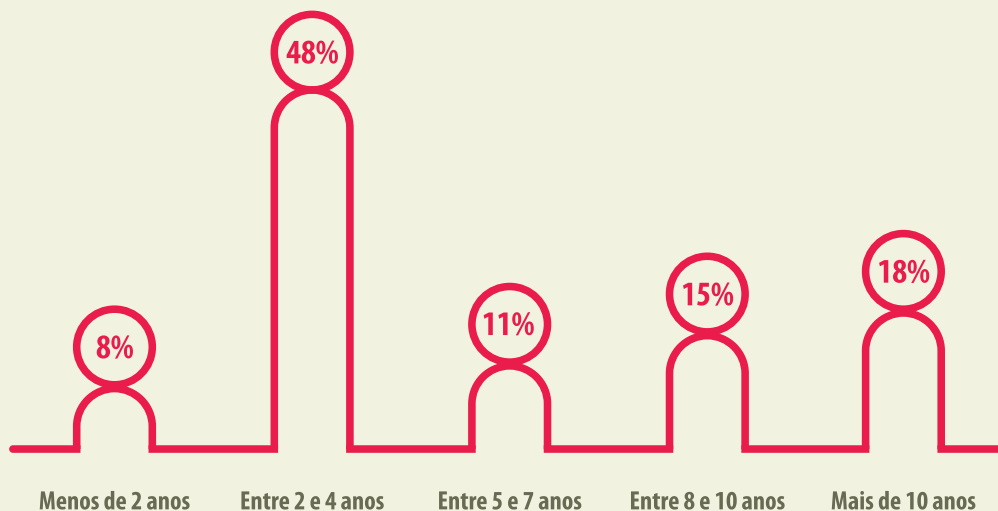
Um dado muito interessante sobre os projetos analisados é que a maioria deles (56%) foi iniciada há menos de quatro anos (Gráfico 25). Algumas hipóteses podem ser extraídas desse resultado e merecem ser posteriormente exploradas. Em primeiro lugar, estaria havendo uma renovação bastante significativa nos projetos desenvolvidos pelas empresas; em segundo, os novos projetos já estão sendo implantados de acordo com os requisitos considerados pelo grupo como essenciais para o sucesso dos investimentos sociais. Isso explicaria a melhora nas notas observadas, especialmente no último ano.

¹⁴ Cinco aspectos essenciais para o sucesso de práticas sociais foram considerados pelo grupo para realizar essa autoavaliação: (a) a qualidade dos projetos; (b) a realização de alianças ou parcerias estratégicas; (c) a qualidade das iniciativas de comunicação e a mobilização dos atores envolvidos; (d) o envolvimento institucional da empresa; e (e) a avaliação e a comprovação dos resultados. Para a análise de cada um desses aspectos, foram estabelecidos cinco indicadores. Os gestores responsáveis pelas práticas sociais das empresas foram, então, solicitados a informar se eles foram total ou parcialmente atendidos, ou se não foram atendidos. No uso dos resultados apresentados, é preciso levar em conta que as respostas a esse exercício de aferição da qualidade das práticas sociais refletem não só diferentes percepções com respeito aos fatores envolvidos na apreciação de cada um das variáveis contempladas como também um maior ou menor rigor aplicado à valoração de cada uma delas.



Gráfico 25

Há quanto tempo os projetos avaliados estão em andamento?

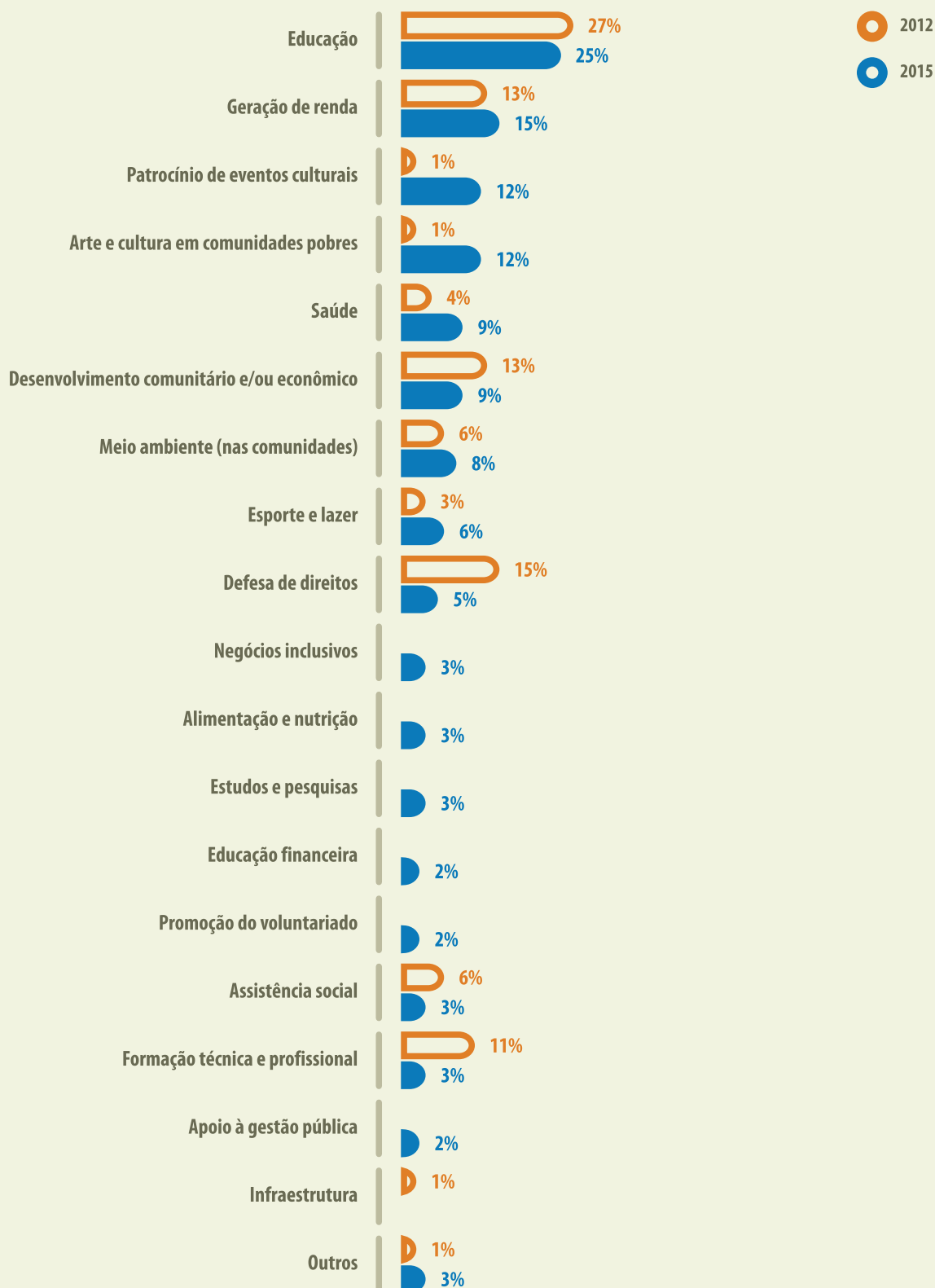


Fonte: BISC, 2016. Comunitas

As mudanças no perfil dos projetos analisados estão refletidas nos dados contidos no Gráfico 26: entre 2012 e 2015, manteve-se a predominância dos projetos de educação, mas aumentou o número de projetos avaliados que têm como foco a cultura e a saúde, reduzindo-se quantidade de projetos voltados para a defesa de direitos. Adicionalmente, começam a surgir novos projetos mais alinhados aos negócios, como os de educação financeira e de negócios sociais.

Gráfico 26

Qual o foco dos projetos sociais avaliados?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas



Solicitou-se na pesquisa que os gestores informassem quais indicadores foram utilizados para averiguar em que medida os objetivos, metas e resultados desse elenco de 65 projetos estão sendo alcançados. As respostas abrangem um leque rico e diversificado de variáveis avaliadas e de indicadores adotados, dos quais se deduz que os participantes do BISC estão empenhados em avançar na avaliação dos seus investimentos sociais.

Num primeiro bloco, destacam-se aqueles indicadores voltados para quantificar os *serviços e os atendimentos prestados* –por exemplo, o número de pessoas atendidas, de ações realizadas, de voluntários envolvidos, de professores treinados, de pessoas das comunidades capacitadas e de publicações realizadas.

Um segundo bloco reúne os indicadores quantitativos voltados para medir os *resultados tangíveis dos projetos* desenvolvidos em diversas áreas, tais como: volume de material reciclado/reaproveitado, mudanças de práticas ambientais (sem especificação), redução de acidentes de trânsito, melhoria no nível de gestão dos hospitais (destacando-se o aumento de receitas), redução do índice de obesidade infantil, ocorrência de casos relativos à falta de higiene, incremento no faturamento dos negócios incubados, aumento da renda média familiar dos empreendedores atendidos, índice de competência matemática, índice de evasão escolar, percentual de alunos formados no período considerado adequado, evolução do Ideb, evolução da Qualificação dos Professores no Ensino Fundamental e na Educação Infantil, melhoria das condições de oferta educacional no Ensino Fundamental e Educação Infantil (infraestrutura escolar, equipamentos, condições pedagógicas e merenda), retorno de mídia e pesquisa de satisfação.

Algumas empresas informaram medir também os *resultados intangíveis* dos seus projetos, como mudanças na autoestima, nos valores, nas atitudes, na capacidade de liderança, no empoderamento, no comportamento coletivo das comunidades atendidas e nas relações entre os voluntários e as escolas. No entanto, nesses casos, não foi indicado por meio de quais indicadores esses resultados estão sendo captados.

Finalmente, observou-se que as empresas buscam verificar em que medida os projetos desenvolvidos em parcerias com organizações governamentais, escolas públicas e Conselhos da Criança e do Adolescente e dos Idosos estão conseguindo influenciar a eficiência, a abrangência e a qualidade das políticas públicas. Nesse sentido, algumas delas utilizam indicadores bastante objetivos, como o número de planos setoriais aprovados; de projetos de captação aprovados; e os resultados de equilíbrio financeiro. Porém, nas respostas ao questionário, foram mencionadas diversas variáveis que estão sendo analisadas sem que fossem especificados os indicadores utilizados para a sua medição. É o caso, por exemplo, dos reflexos dos projetos das empresas na formulação, na qualidade técnica, no acompanhamento e na viabilidade política e orçamentária dos Planos Municipais; na capacidade das Secretarias Municipais de Educação de articular a rede de escolas em prol da qualidade da educação; e nas mudanças das práticas didáticas adotadas nas salas de aula e nas práticas de gestão adotadas nas escolas.

O Grupo de Debates criado pela Comunitas para aprofundar as questões tratadas no BISC optou por iniciar, em 2016, uma reflexão sobre o tema da avaliação. Um desafio interessante para esse grupo é explorar os conceitos verificados na literatura sobre

as características e os tipos de indicadores que as empresas podem utilizar para avaliar os projetos sociais, assim como os critérios para a sua construção. Leandro Lamas Valarelli, em artigo intitulado “Indicadores de resultados dos projetos sociais”, define os indicadores como “[...] parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica”¹⁵. O autor ilustra bem a especificidade do indicador no processo de avaliação com um exemplo da área médica: “a doença é o estado ou situação que pretendemos avaliar; a temperatura é a variável utilizada; a escala em graus Celsius que define o que é normal e o que é febre é o indicador; o termômetro é o instrumento ou o meio de verificação”¹⁶.

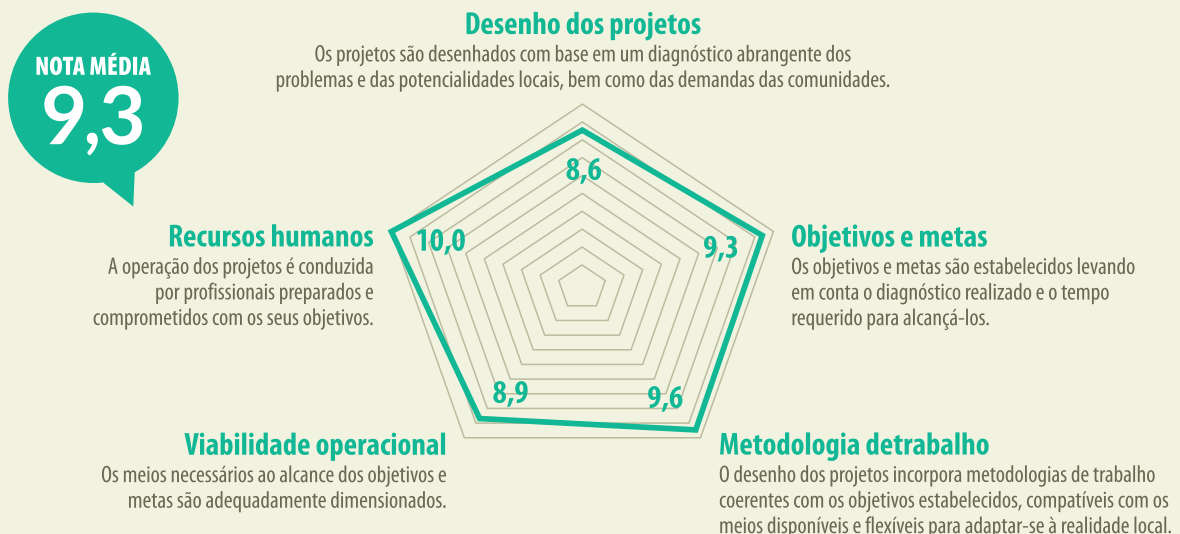
As cinco dimensões de um retrato da qualidade da gestão dos investimentos sociais

1. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DOS PROJETOS SOCIAIS

As empresas avaliam que os projetos sociais atendem muito bem os requisitos relacionados à elaboração dos diagnósticos, à definição dos objetivos e metas, da metodologia de trabalho e, sobretudo, da qualidade das equipes responsáveis pela sua condução. A nota média dos cinco aspectos avaliados é a mais alta de todas e atingiu um nível considerado na pesquisa como excelente: 9,3 numa escala de 0 a 10 (Figura 3).

Figura 3

Processo de Elaboração dos Projetos Sociais



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

¹⁵ VALARELLI, L. L. *Indicadores de resultados de projetos sociais*. [s.l.], [s.d.], p. 2. Disponível em: <http://www.fcm.unicamp.br/fcm/sites/default/files/valarelli_indicadores_de_resultados_de_projetos_sociais.pdf>.

¹⁶ Idem.



2. PROJETOS SOCIAIS: ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As parcerias com atores relevantes, com organizações sociais estratégicas e com órgãos governamentais atingiram o patamar de excelência adotado na pesquisa, com notas médias superiores a 9. Tal resultado revela a importância atribuída pelas empresas às alianças com terceiros para garantir o sucesso de suas práticas sociais (Figura 4).

Figura 4

Alianças estratégicas



Participação em instâncias colegiadas

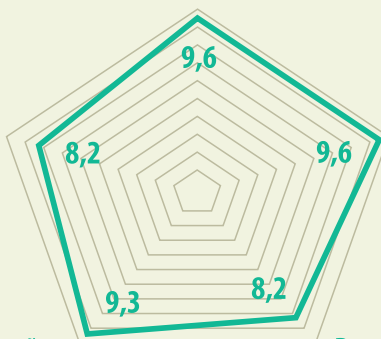
A empresa criou ou participa de instâncias colegiadas (ex.: comitês, fóruns e conselhos), que funcionam como espaço institucionalizado para negociação, coordenação e preservação do cumprimento dos compromissos estabelecidos.

Parcerias com organizações estratégicas

A empresa articula alianças com organizações reconhecidas e estratégicas (ex.: instituições com tradição/conhecimento na área ou agentes econômicos) para o desenvolvimento de seus projetos.

Interação com atores relevantes

A empresa mantém uma interação constante com atores sociais relevantes (lideranças) e organizações comunitárias para o desenvolvimento dos seus projetos.



Articulação com órgãos governamentais

A empresa faz parcerias com órgãos governamentais e busca a complementaridade de seus projetos com as políticas públicas.

Participação em rede de organizações

A empresa articula-se com as organizações prestadoras de serviços locais para a construção de redes de atendimento às comunidades.

Fonte: BISC, 2016. Comunitas

3. PROJETOS SOCIAIS: COMUNICAÇÃO E MOBILIZAÇÃO

A transparência das informações, por meio da adoção de estratégias adequadas de divulgação dos compromissos assumidos, é o maior desafio no quesito comunicação e mobilização dos projetos sociais: a nota média, de 7,5, pode ser considerada boa, mas indica também que há bastante espaço para as empresas avançarem (Figura 5).

Figura 5

Comunicação e mobilização

NOTA MÉDIA
8,5

Estratégia de comunicação

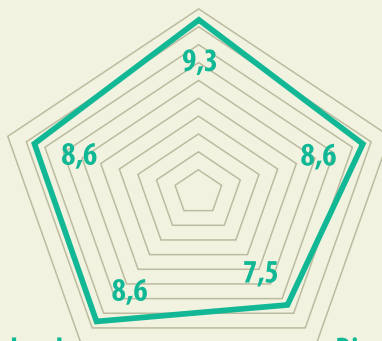
A empresa estabelece estratégia de comunicação e mobilização (ex.: realização de eventos, campanhas de divulgação e premiações) para conquistar a adesão dos atores envolvidos.

Envolvimento de recursos humanos locais

A empresa capacita e incorpora recursos humanos locais na execução de seus projetos (ex.: agentes comunitários e gestores públicos).

Valorização da cultura local

A empresa cuida de valorizar a cultura local e regional e incorporar os conhecimentos das comunidades para a implantação de seus projetos.



Canais de diálogo permanente com atores relevantes

A empresa mantém canais abertos (ex.: call center e sites interativos) para um diálogo permanente com as partes interessadas.

Divulgação de metas e resultados

A empresa divulga as metas estabelecidas e os resultados das avaliações de seus projetos.

Fonte: BISC, 2016. Comunitas

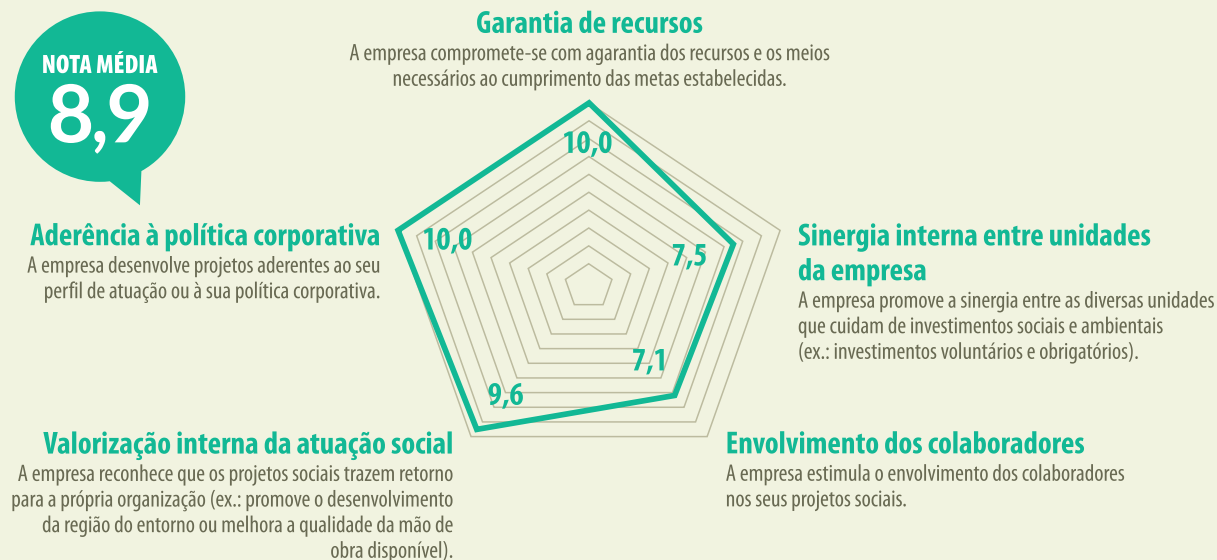


4. PROJETOS SOCIAIS: ENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Envolver os colaboradores da organização nas questões relacionadas à sua atuação social e promover a sinergia entre as diversas unidades que lidam com o tema permanecem entre as maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas. As notas médias nesses quesitos foram de 7,1 e 7,5, respectivamente (Figura 6).

Figura 6

Envolvimento institucional



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

5. PROJETOS SOCIAIS: MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Em que pesem os empenhos em avançar na avaliação dos projetos sociais, o grupo ainda precisa concentrar esforços na mensuração dos benefícios gerados e no envolvimento de especialistas e atores externos no processo de avaliação (Figura 7).

Figura 7

Monitoramento e avaliação

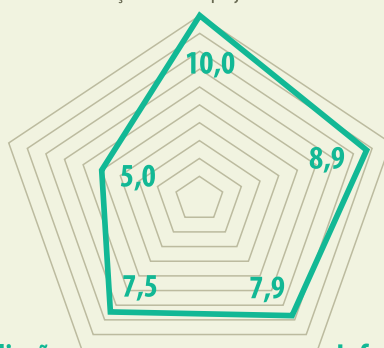
NOTA MÉDIA
7,9

Avaliadores externos

A empresa utiliza avaliadores externos para aumentar a credibilidade das avaliações.

Monitoramento dos projetos

A empresa monitora permanentemente a execução dos seus projetos sociais.



Avaliação do cumprimento de metas

A empresa avalia sistematicamente o cumprimento das metas estabelecidas.

Envolvimento dos atores na avaliação

A empresa mobiliza os diversos atores envolvidos no acompanhamento e avaliação de seus projetos sociais.

Informações mensuradas dos benefícios gerados

A empresa dispõe de informações mensuradas sobre os benefícios gerados para as comunidades atendidas.

Fonte: BISC, 2016. Comunitas

2.5 Os programas de voluntariado

Qual o perfil do voluntariado corporativo? Os principais indicadores pesquisados no BISC revelam um quadro positivo: 94% das empresas possuem pelo menos um programa formal de voluntariado e 88% delas avaliam que eles são bem ou muito bem-sucedidos (Gráfico 27).

Gráfico 27

Qual a avaliação da empresa sobre o desempenho do programa de voluntariado?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas



Em 2015, o grupo destinou R\$ 14,6 milhões para os programas de voluntariado, envolvendo 58.545 voluntários, ou seja, 10% de seus colaboradores. Esse percentual de participação não difere daquele observado em 2012, mas vale ressaltar que 41% das empresas estipularam como meta ultrapassar esse número em 2016 - e, destas, a maioria quer atingir pelo menos 15% dos seus funcionários (Gráfico 28). O reconhecimento dos benefícios gerados para as comunidades, sobretudo para os próprios voluntários e para a empresa, conforme destacado no BISC de 2015, ajuda a explicar essa disposição das empresas. Vale ressaltar que muitos desses benefícios foram captados em outras pesquisas realizadas sobre o tema, conforme observado em um trabalho lançado recentemente pela Fundação Itaú Social, que reúne uma análise de diversos estudos realizados dentro e fora do país, cabendo destacar¹⁷:

“A forma de uma corporação demonstrar Responsabilidade Social é incentivar seus empregados a realizar trabalhos voluntários durante suas jornadas de trabalho, o que pode gerar externalidades positivas dentro da empresa - como motivação dos funcionários - e fora dela - reputação institucional na sociedade. O estudo de caso conduzido por Gilder et al. (2005) realizou uma investigação empírica dos efeitos internos sobre os empregados do banco alemão ABN-AMRO. Como resultado, o estudo mostrou que o voluntariado empresarial parece trazer efeitos positivos sobre o comportamento dos funcionários dentro do ambiente de trabalho.”¹⁸

“Os resultados do estudo sugerem que a ação voluntária corrobora o capital social em três principais dimensões: network, a confiança entre as pessoas e as normas de cooperação. O voluntariado corporativo envolve os agentes de forma a trabalharem juntos e a utilizarem suas competências para a ação coletiva.”¹⁹

“Os autores mostram, por índice de correlação, que existe associação positiva entre realização de ação voluntária, motivação e satisfação no trabalho e identificação com a organização. Por meio de regressão hierárquica multivariada, foi possível testar a contribuição da motivação e da satisfação no trabalho pela previsão; dos níveis de identificação com a organização entre participantes e não participantes. Os resultados indicam que ambos (motivação e satisfação no trabalho) mediam a maioria dos efeitos de envolvimento em atividades voluntárias sobre a identificação com a organização.

Outro importante resultado é que se encontrou diferença significativa entre participantes e não participantes no que diz respeito à motivação e à identificação com a organização, mas os grupos são estatisticamente iguais no quesito 'satisfação no trabalho’.”²⁰

¹⁷ FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL. *Levantamento de estudos e avaliações sobre voluntariado*. São Paulo: FIS, 2015.

Disponível em: <<http://www.redeitausocialdeavaliacao.org.br/wp-content/uploads/2015/12/20151218.pdf>>.

¹⁸ Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN_AMRO Case (GILDER et al., 2005).

¹⁹ Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility (MUTHURI et al., 2009).

²⁰ Corporate Social Responsibility Organizational Identification and Motivation (MOZES et al., 2011).

“Os resultados do estudo de Gatignon-Turnau e Mignonac (2015) sugerem que, o fato de o empregado perceber que a empresa realiza programas de voluntariado com o intuito de se auto promover afeta como eles respondem a essa atividade (desincentivando a prática do voluntariado por parte dos empregados, já que eles percebem que a ação da empresa não possui comprometimento imediato com a causa). Com isso, há uma atenuação dos efeitos positivos do suporte corporativo para o voluntariado sobre a percepção – por parte do empregado– da identidade pró-social da empresa e sobre sua ligação/lealdade com a corporação.”²¹

Gráfico 28

Em relação ao envolvimento voluntário dos colaboradores, qual a meta que as empresas buscam atingir em 2016?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

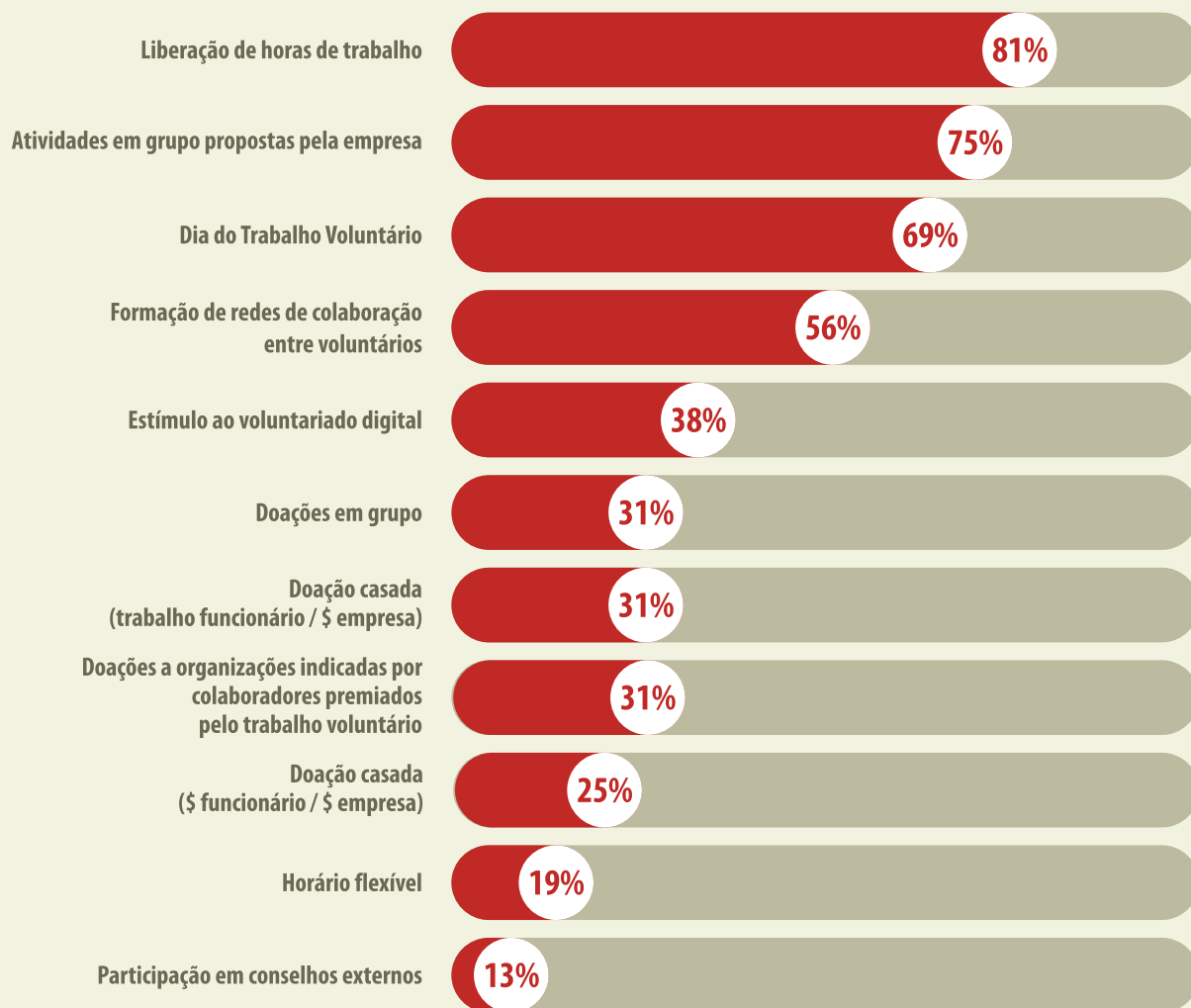
Para incentivar o voluntariado, as empresas estão apostando, cada vez mais, na liberação de seus colaboradores durante o expediente. Os dados da primeira edição do BISC indicavam que, em 2007, apenas 23% delas adotavam essa prática, mas, em 2015, o percentual subiu para 81%, configurando-se como a estratégia mais adotada pelo grupo (Gráfico 29). Também chama atenção a adoção do “Dia do Trabalho Voluntário” por 69% delas, e tal opção coaduna-se com a percepção do grupo de que as ações pontuais são muito importantes para mobilizar os voluntários.

²¹ (Mis)Using Employee Volunteering for Public Relations: Implication for Corporate Volunteers’ Organizational Commitment (Gatignon-Turnau and Mignonac, 2015)



Gráfico 29

Quais programas de voluntariado são mais adotados?

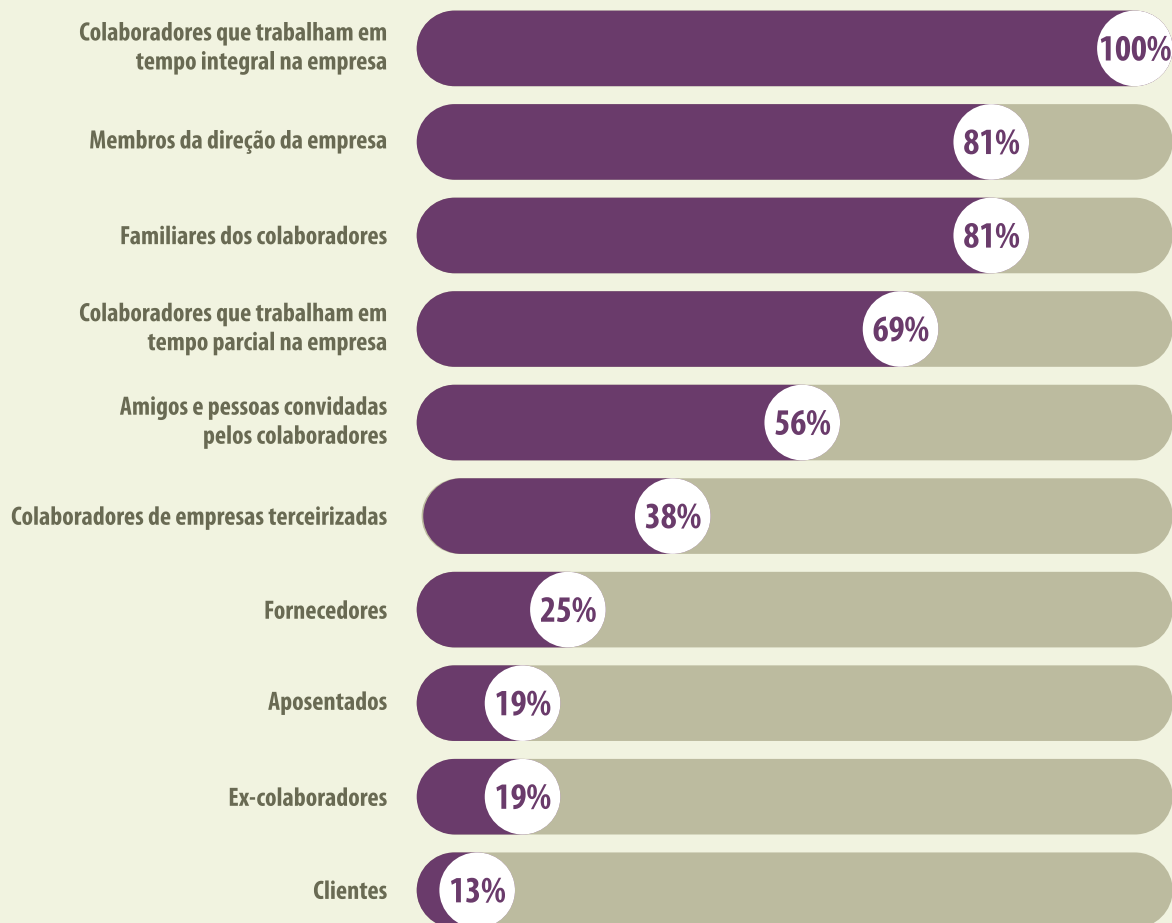


Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Em relação aos participantes dos trabalhos voluntários, é interessante observar que em 81% das empresas os membros da direção estão envolvidos nesses programas, ainda que em apenas 20% delas essa participação se dê pela maior parte dos dirigentes (Gráfico 30). No restante, ela é feita por apenas uma parte deles (40%) ou por muito poucos e de forma bem eventual (33%). Uma hipótese a ser futuramente analisada é que essa participação deverá crescer à medida que os programas de voluntariado se tornem mais alinhados aos negócios, conforme apresentado a seguir.

Gráfico 30

Quem participa dos programas de voluntariado?



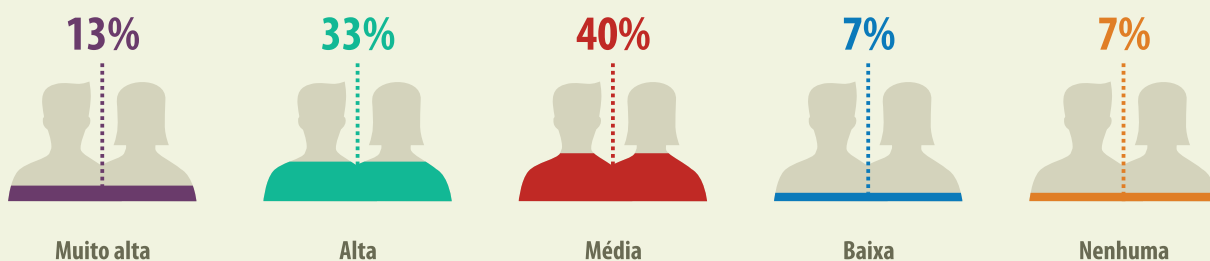
Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Quase a metade das empresas considera que é alta, ou muito alta, a contribuição dos programas de voluntariado para o alinhamento dos investimentos sociais aos negócios (Gráfico 31). Esse resultado não chega a surpreender, tendo em vista a percepção generalizada de que eles se configuram como uma clara estratégia de ganha-ganha. Conforme anteriormente mencionado, além dos benefícios para as comunidades, a experiência de trabalho voluntário contribui para o que o colaborador aprimora a criatividade, a competência técnica, a capacidade de trabalhar em condições adversas, para melhorar o ambiente de trabalho e fortalecer os seus laços com a empresa. Tanto é assim que 75% das empresas já estão buscando alinhar os programas de voluntariado aos negócios, conforme pode ser observado no Gráfico 32.



Gráfico 31

Na percepção da empresa, qual a contribuição dos programas de voluntariado para o alinhamento dos investimentos sociais aos negócios?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Gráfico 32

Nos anos recentes, a empresa buscou alinhar o programa de voluntariado aos negócios?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Nessa linha, o que empresas estão fazendo? A maioria delas (83%) está cuidando de investir na mobilização interna, por meio do engajamento da direção e da adequação dos programas às aspirações dos colaboradores (Gráfico 33). É pelo exemplo das lideranças e pela sinergia com o quadro dos profissionais que os gestores buscam aproximar as ações sociais voluntárias do core *business* da empresa. No mais, eles focam na comunicação: publicações sobre o tema e sobre as possibilidades de atuação, bem como palestras internas para as diversas áreas corporativas, são realizadas por mais de dois terços das empresas. Apesar dos avanços, os dados sinalizam que os programas de voluntariado ainda não são considerados estratégicos para a maioria das empresas, cabendo indagar o que está faltando para esse novo passo. Esse é um bom tema a ser futuramente explorado pelo Grupo de Debates do BISC, que já manifestou interesse em se debruçar sobre o tema do voluntariado.

Gráfico 33

Nos anos recentes, o que fez a empresa para alinhar os programas de voluntariado às estratégias dos negócios?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas



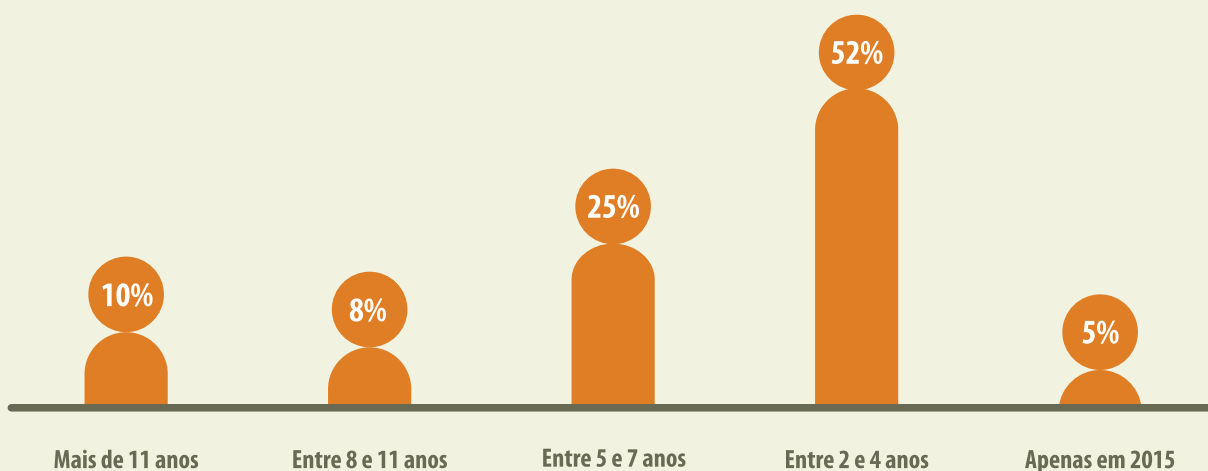
2.6 As parcerias com organizações sem fins lucrativos

Nos últimos cinco anos, a pesquisa BISC tem dedicado atenção especial à análise das parcerias firmadas pelas empresas com as organizações sem fins lucrativos. Isso porque os participantes manifestam reiteradamente que essas parcerias são essenciais para o êxito dos investimentos sociais. Com base nessa constatação, optou-se por introduzir, na edição de 2012, um levantamento inédito sobre o tema, com vistas a identificar, entre outras questões, o número de organizações apoiadas, o volume de recursos transferidos, a finalidade dessas transferências, as atividades desenvolvidas conjuntamente, os benefícios percebidos, as dificuldades enfrentadas e os desafios para melhorias nessa relação. Um perfil das organizações parceiras também foi elaborado, com informações específicas sobre a natureza jurídica, a distribuição no território nacional, a origem, a finalidade e a abrangência de sua atuação. A partir dessas informações, o que se extrai sobre o perfil dessas parcerias?²² O que dizem os resultados de 2016?

Em primeiro lugar, cabe destacar a manutenção dessas parcerias ao longo dos últimos anos. Diretamente, ou por meio de seus institutos, todas as empresas envolvem organizações sem fins lucrativos na execução de seus projetos sociais. Os dados captados no BISC revelam a dimensão desse trabalho conjunto: as empresas do grupo apoiaram, em 2015, 1.088 organizações sem fins lucrativos, um contingente muito próximo ao do ano anterior (1009)²³. Esse resultado está refletido no Gráfico 34: 95% das organizações são apoiadas por mais de dois anos.

Gráfico 34

**Desde quando as organizações são apoiadas pelas empresas?
(% das organizações segundo o número de anos de apoio recebido)**



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

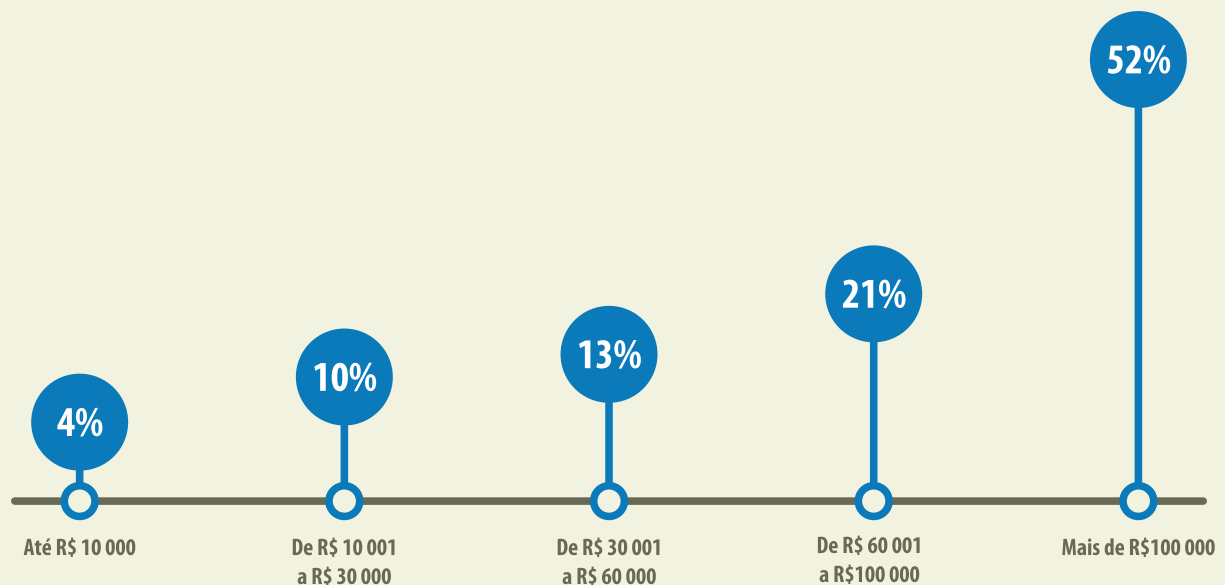
²² Para efeito desta pesquisa, foram considerados como parcerias o desenvolvimento de ações conjuntas ou o apoio, por meio da destinação de recursos físicos ou financeiros das empresas para as organizações sem fins lucrativos.

²³ Vale mencionar que esses números podem estar subestimados. Isso porque os respondentes encontram dificuldades para reunir informações que envolvem repasses de recursos dispersos em diferentes unidades das empresas e destinados a um universo tão grande de instituições.

Qual o porte dos recursos envolvidos? Entre 2014 e 2015, os valores transferidos para as organizações tiveram um acréscimo de 27% e atingiram a casa dos R\$ 460 milhões, sendo que a metade deles foi repassada por meio dos fundos sociais (por exemplo, Fundo da Infância e da Adolescência-FIA, Fundo do Idoso, etc). Ademais, no último ano, mais da metade das organizações (52%) recebeu recursos superiores a R\$ 100 mil, enquanto, em 2011, esse percentual era de apenas 34%. Tal resultado vai ao encontro de uma tendência já observada na pesquisa, isto é, as empresas estão concentrando os investimentos sociais em instituições de maior porte, que desenvolvem ou dão suporte técnico para os seus próprios projetos. Por outro lado, o percentual daquelas que receberam menos de R\$ 10 mil/ano foi bastante reduzido: apenas 4%, ou seja, o menor de todo o período analisado (Gráfico 35). Vale mencionar que 96% dessas organizações são apoiadas por apenas uma das empresas do grupo.

Gráfico 35

Qual a dimensão dos recursos repassados a organizações sem fins lucrativos?



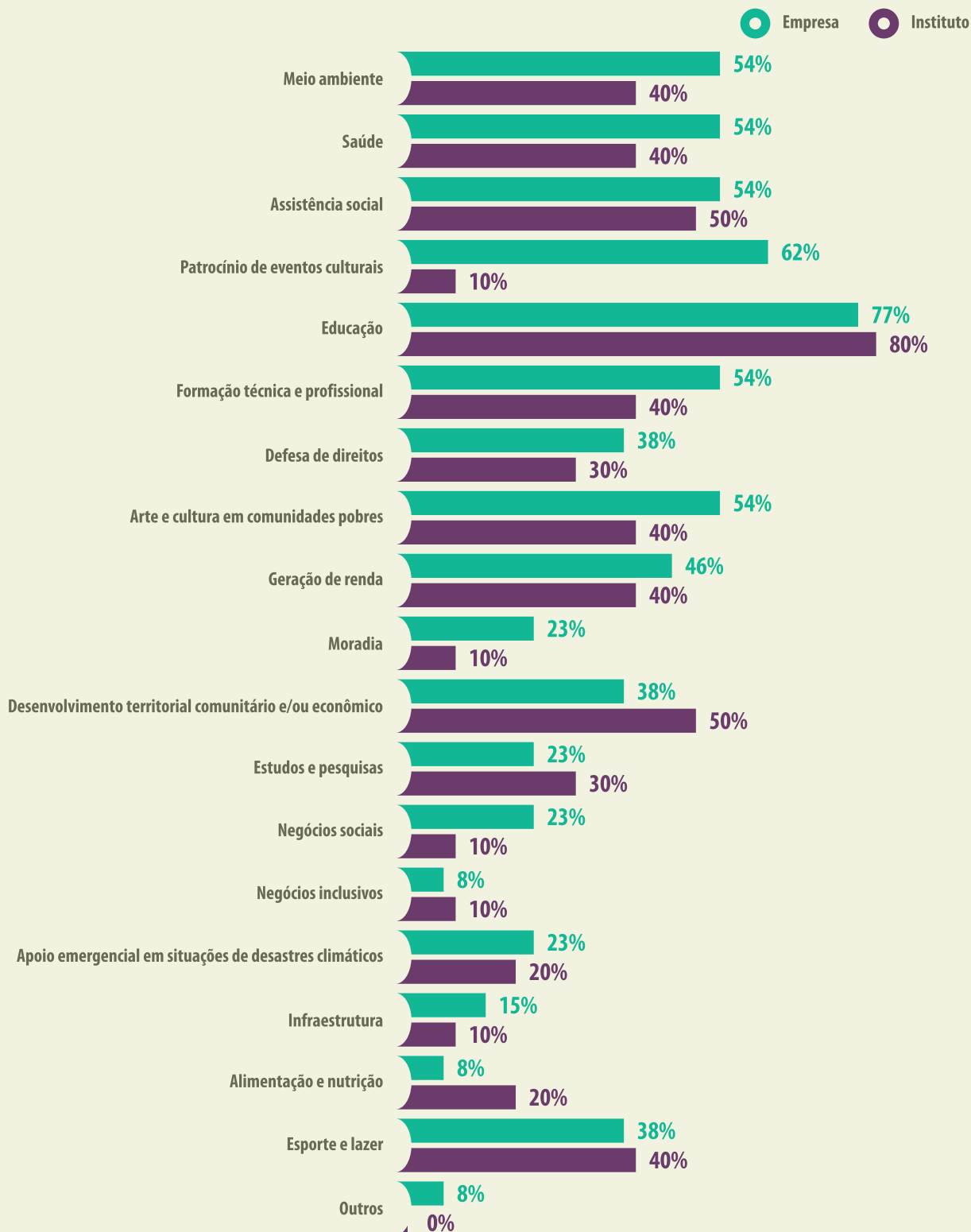
Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Que atividades são desenvolvidas pelo grupo BISC em conjunto com as organizações sem fins lucrativos? Nesse item não há surpresas. É para o desenvolvimento de atividades educacionais que cerca de 80% dos participantes da pesquisa se mobilizam para trabalhar em parceria (Gráfico 36). Não obstante, os dados captados na pesquisa reforçam diferenças na atuação das empresas e dos seus institutos, e, nesse sentido, destaca-se a participação de 62% das empresas no apoio às atividades culturais (nos institutos esse percentual é de 10%). Os incentivos fiscais para a área explicam boa parte desse resultado.



Gráfico 36

Em que áreas as empresas atuam em parceria com as organizações sem fins lucrativos?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

O apoio dos participantes do BISC às organizações sem fins lucrativos é uma prática amplamente respaldada pela sociedade brasileira. Conforme captado na Pesquisa Doação Brasil, em 2015, 46% dos brasileiros fizeram doações para alguma organização social, e os dados apresentados no trabalho revelam uma percepção favorável ao papel que essas entidades podem representar no país. Assim, 58% dos respondentes concordam que elas são necessárias para ajudar a resolver os problemas sociais e ambientais, e 44% julgam que elas fazem um trabalho competente. A maioria absoluta (71%) considera, também, que as ONGs dependem das doações das pessoas e das empresas para obter recursos e funcionar²⁴.

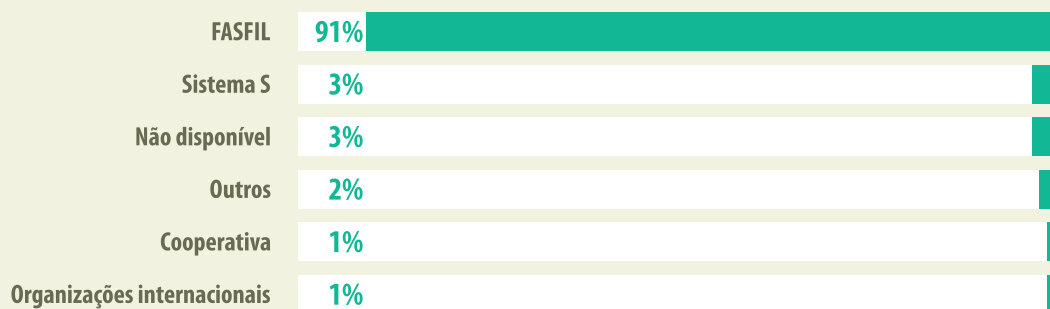
O perfil das organizações sem fins lucrativos apoiadas pelas empresas do BISC

Procurou-se atualizar no BISC de 2016, o perfil das organizações apoiadas pelas empresas, incluindo a sua natureza jurídica, finalidade principal, local e alcance dessa atuação. As informações detalhadas foram disponibilizadas para cerca de 500 organizações e fazem parte de um banco de dados elaborado pela Comunitas e disponibilizado aos participantes da pesquisa, como forma de estimular o intercâmbio de experiências no trabalho conjunto com as organizações da sociedade civil. A seguir são apresentados os principais resultados:

Natureza jurídica: 91% das organizações não governamentais apoiadas pelas empresas fazem parte do universo das FASFIL (Fundações e Associações sem Fins Lucrativos), segundo critérios estabelecidos pelo IBGE²⁵ (Gráfico 37).

Gráfico 37

Qual a natureza jurídica das organizações apoiadas pelas empresas?



(n=510)

Fonte: BISC, 2016. Comunitas

²⁴ Disponível em: <http://idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/wp-content/uploads/2016/10/PBD_IDIS_Sumario_2016.pdf>.

²⁵ São enquadradas nessa categoria as organizações que atendem, simultaneamente, aos cinco critérios: privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, autoadministradas e voluntárias. Ver: IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010*. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.



Finalidade: metade das fundações e associações apoiadas (51%) têm como missão principal o desenvolvimento e defesa de direitos ou a educação e a pesquisa (Gráfico 38).

Gráfico 38

O que fazem as fundações e associações (FASFIL)* apoiadas pelas empresas?

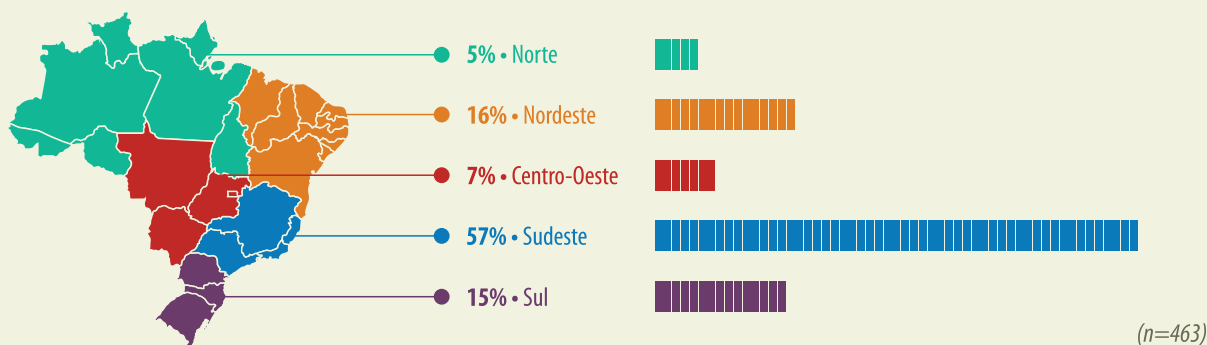


*Obs.: As informações deste gráfico referem-se exclusivamente às organizações que se enquadram no perfil definido pelo IBGE como Fundações e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL)
 Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Localização geográfica: o apoio das empresas está concentrado nas organizações sediadas na Região Sudeste (57% delas), especialmente no Estado de São Paulo (Gráficos 39 e 40).

Gráfico 39

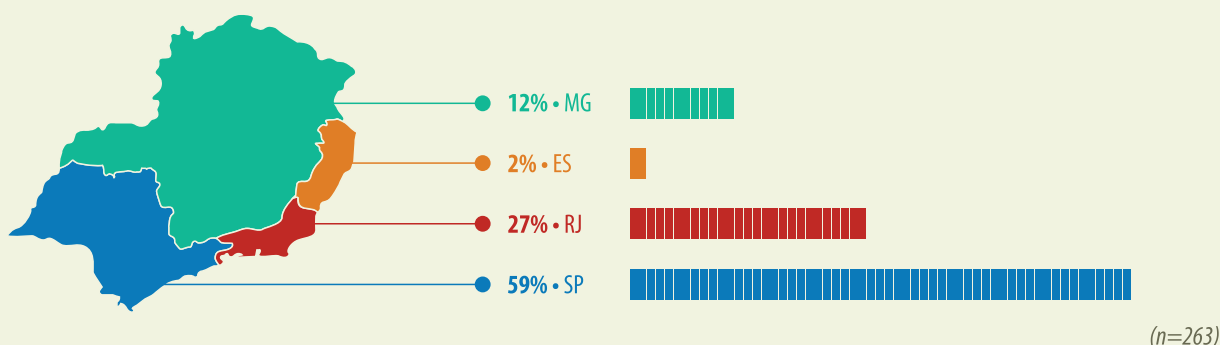
Onde se localizam as fundações e associações* apoiadas diretamente pelas empresas?



*Obs.: As informações deste gráfico referem-se exclusivamente às organizações que se enquadram no perfil definido pelo IBGE como Fundações e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL)
 Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Gráfico 40

Entre os estados do Sudeste, como se distribuem as organizações apoiadas pelas empresas?



*Obs.: As informações deste gráfico referem-se exclusivamente às organizações que se enquadram no perfil definido pelo IBGE como Fundações e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL)
Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Alcance da atuação: às comunidades que vivem nas suas imediações que 58% das organizações apoiadas dirigem suas atividades. Não obstante, um quinto delas atua em âmbito nacional (Gráfico 41).

Gráfico 41

Qual o alcance da atuação das fundações e associações* apoiadas pelas empresas, no território?



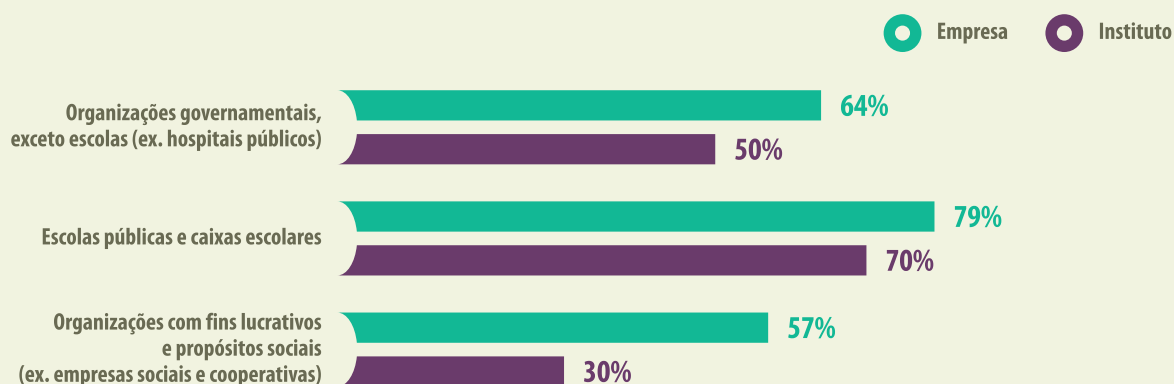
*Obs.: As informações deste gráfico referem-se exclusivamente às organizações que se enquadram no perfil definido pelo IBGE como Fundações e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL)
Fonte: BISC, 2016. Comunitas



Além das organizações sociais sem fins lucrativos, mais da metade das empresas apoiam instituições governamentais, especialmente escolas públicas que são patrocinadas por mais de 70% delas (Gráfico 42). O volume de recursos repassados a essas organizações públicas é relativamente reduzido, cerca de R\$ 16 milhões, mas pode estar subestimado, posto que poucas empresas forneceram tal informação. Nesses casos, o suporte pode estar sendo dado por outras formas que não a transferência de recursos financeiros.

Gráfico 42

Além das organizações governamentais, que outras organizações são apoiadas?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

2.7 A autoavaliação das experiências de parcerias

Como as empresas avaliam as parcerias com outras organizações públicas e privadas? No bojo dos trabalhos desenvolvidos pelo Grupo de Debates BISC²⁶, os participantes se dedicaram a analisar conjuntamente o que funciona e o que não funciona nas suas experiências de trabalho em parcerias, e estabeleceram os indicadores de qualidade que foram utilizados nesta edição da pesquisa.

Entre os requisitos essenciais ao bom andamento dos projetos desenvolvidos com terceiros, o grupo destacou cinco dimensões que devem ser alvo de uma atenção especial: a identificação de bons instrumentos para a seleção dos parceiros mais adequados; a definição prévia dos mecanismos permanentes e institucionalizados de interação

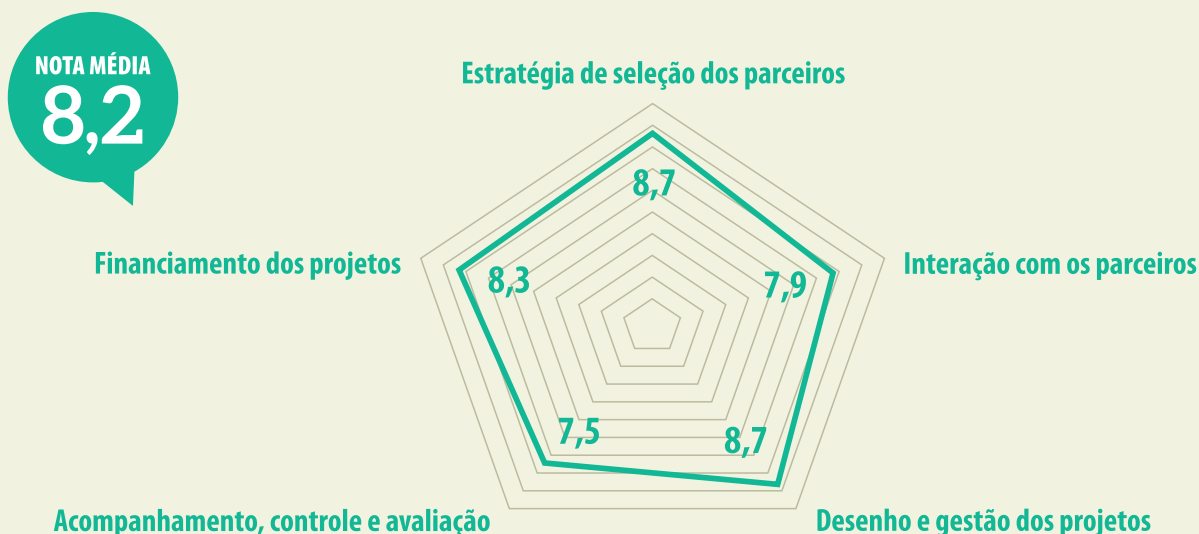
²⁶ Com o objetivo de explorar conjuntamente os caminhos mais efetivos para aprimorar as práticas sociais e aprofundar a reflexão sobre os resultados do BISC, a Comunitas instituiu, em 2015, um Grupo de Debates composto da equipe da pesquisa e das organizações parceiras. Entre os temas explorados pelo grupo, cabe destacar: o alinhamento dos investimentos sociais aos negócios, as parcerias com atores externos, a integração dos investimentos sociais aos ODS e a avaliação dos projetos sociais.

entre as partes envolvidas; a adoção de um processo que garanta a cocriação dos projetos, desde a etapa do diagnóstico e planejamento até o acompanhamento e controle dos resultados; e o estabelecimento de estratégias que garantam a sustentabilidade dos projetos e o cumprimento dos compromissos assumidos pelos diversos atores envolvidos. Para verificar o grau em que cada um desses requisitos é atendido (integralmente, parcialmente ou não atendido) estabeleceram-se 25 indicadores, que foram, então, analisados pelas empresas e que permitem avaliar a qualidade das parcerias realizadas pelos participantes do BISC²⁷.

O que se extrai desse exercício de autoavaliação realizado pelas empresas? O resultado é favorável, e, numa escala de 0 a 10, as experiências de parcerias receberam nota 8,2 (Figura 8). Vale lembrar que, na edição do ano anterior do BISC, numa primeira avaliação genérica, mais de 80% das empresas consideraram satisfatórias, ou muito satisfatórias, as experiências de trabalho conjunto com as organizações governamentais ou não governamentais. A análise detalhada, realizada neste ano, confirmou tal percepção e permitiu ao grupo identificar quais são os pontos fortes e frágeis nesse processo de parcerias. Os resultados apresentados a seguir foram obtidos a partir da análise de 64 projetos, desenvolvidos nas mais diferentes áreas, destacando-se aqueles nas áreas de educação (20%), conforme pode ser observado no Gráfico 43.

Figura 8

Indicadores qualitativos de benchmarking das práticas de parcerias



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

²⁷ Vale destacar que as respostas a esse exercício de aferição da qualidade das parcerias refletem não só diferentes percepções com respeito aos fatores envolvidos na apreciação de cada um dos indicadores contemplados como também um maior ou menor rigor aplicado à valoração de cada um deles. Portanto, recomenda-se cautela no uso dos resultados apresentados.



Gráfico 43

Qual o foco das práticas sociais realizadas em parceria?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

O que dizem os indicadores de qualidade das parcerias?

1. ESTRATÉGIA DE SELEÇÃO DOS PARCEIROS

Apesar da dificuldade de conhecer antecipadamente o trabalho desenvolvido na ponta pelos potenciais parceiros, as empresas estão especialmente satisfeitas com as suas escolhas e atribuíram nota 10 ao quesito competência das organizações selecionadas (Figura 9).

Figura 9

Estratégia de seleção dos parceiros

NOTA MÉDIA
8,7

Complementaridade das competências dos parceiros

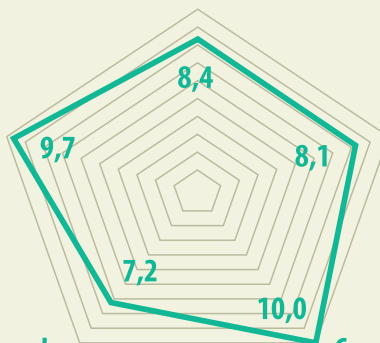
A partir de suas *expertises* e fragilidades, a empresa seleciona os parceiros que possuem condições de atender os requisitos para o desenvolvimento dos trabalhos previstos

Compromissos dos parceiros

Os compromissos com os objetivos e metas são previamente estabelecidos e pactuados entre as partes

Conhecimento *in locus* do trabalho dos parceiros

A empresa conhece *in locus* experiências desenvolvidas pelos parceiros



Mapeamento dos potenciais parceiros

A empresa identifica as organizações que têm potencial para a realização dos trabalhos previstos, que compartilham desafios comuns e possuem atributos complementares aos seus

Competências dos parceiros

A empresa seleciona os parceiros com base na convergência de objetivos, reconhecimento público, estrutura de governança e cumprimento das exigências legais

Fonte: BISC, 2016. Comunitas

2. INTERAÇÃO COM OS PARCEIROS

Há espaço para melhorias na interação com os parceiros, e os maiores desafios são fortalecer as outras organizações e institucionalizar canais permanentes de diálogo, para ouvir demandas, críticas e propostas (Figura 10).

Figura 10

Interação com os parceiros

NOTA MÉDIA
7,9

Canais de diálogo institucionalizados

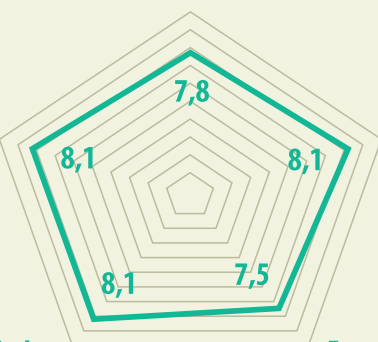
A empresa estabelece canais institucionalizados para ouvir demandas, críticas e propostas dos diversos parceiros

Intercâmbio de informações

As informações necessárias ao bom desempenho das parcerias são compartilhadas, e existe uma definição prévia dos fluxos e cronogramas para sua divulgação/transmissão

Decisões colegiadas

A empresa cria ou participa de espaços institucionalizados para a condução das atividades pactuadas



Engajamento na condução das atividades

A participação dos diversos atores no desenho e a implementação das atividades são formalmente estabelecidas e institucionalizadas

Fortalecimento dos parceiros

A empresa contribui para o fortalecimento dos parceiros (ex.: capacitação dos gestores, intercâmbio de experiências, ampliação da rede de apoiadores)

Fonte: BISC, 2016. Comunitas



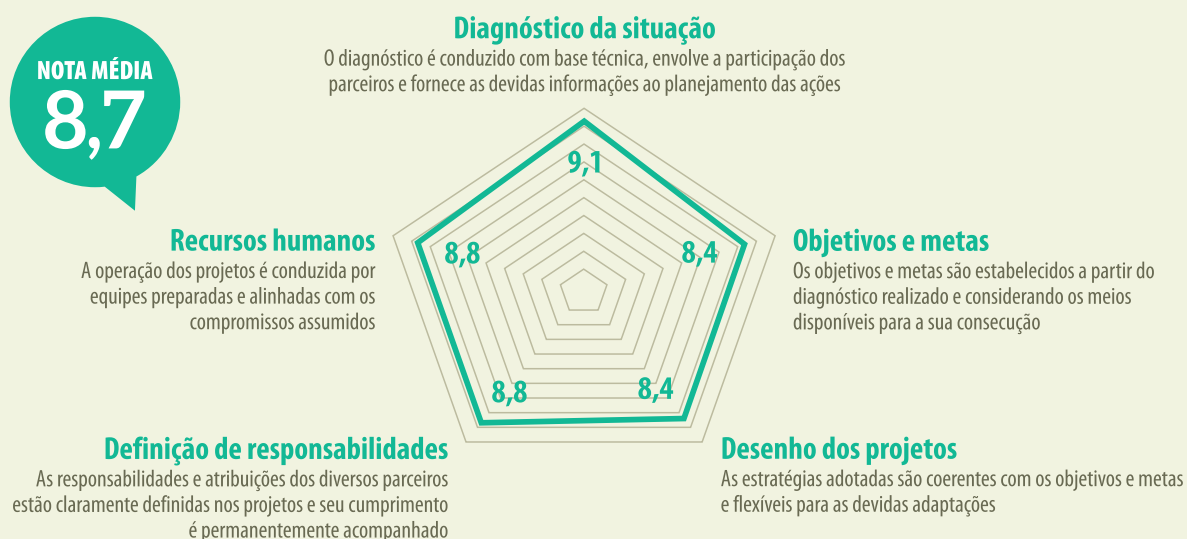
3. DESENHO E GESTÃO DOS PROJETOS

Um primeiro passo para o sucesso das parcerias é a definição de um bom projeto, calca- do em diagnósticos realistas e conduzido por equipes competentes. Ganha, portanto, especial relevância o fato de que é nesse quesito que as empresas consideram que mais avançaram: as notas médias de todos os indicadores desse item foram iguais ou supe- riores a 8,4 (Figura 11).

Figura 11

Desenho e gestão dos projetos

NOTA MÉDIA
8,7



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

4. ACOMPANHAMENTO, CONTROLE E AVALIAÇÃO

É no quesito avaliação que as empresas encontram maiores dificuldades. A questão da capacitação de recursos humanos para realizar essa tarefa e o envolvimento dos diversos atores no processo foram os itens com pior avaliação entre todos os demais (Figura 12).

Figura 12

Acompanhamento, controle e avaliação

NOTA MÉDIA
7,5

Envolvimento dos diversos atores

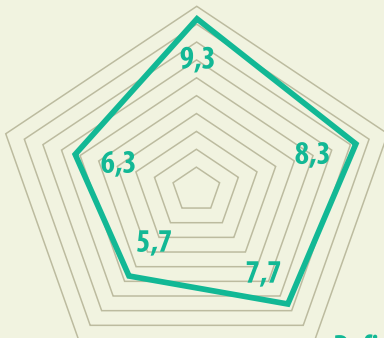
No desenho dos projetos é estabelecido que todos os parceiros envolvidos participem da avaliação dos trabalhos e dos resultados obtidos

Capacitação dos recursos humanos

Nos projetos está previsto o treinamento dos gestores responsáveis pelo acompanhamento, controle e avaliação das atividades desenvolvidas

Controle dos compromissos assumidos

Os projetos dispõem de indicadores e meios de verificação para o controle do uso dos recursos e do cumprimento dos compromissos assumidos



Definição de indicadores de resultados

Os projetos dispõem de indicadores de resultados, que aferem o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos

Definição de indicadores de processo

Os projetos dispõem de indicadores para aferir a qualidade das relações entre os parceiros (ex: flexibilidade para ajustes, capacidade de gerenciamento de riscos e conflitos etc.)

Fonte: BISC, 2016. Comunitas

5. FINANCIAMENTO

A definição dos recursos envolvidos nos projetos em parcerias, as contrapartidas das organizações e o cumprimento dos compromissos assumidos parecem não ser obstáculos importantes para o grupo. O maior desafio ainda é o de garantir a devida transparência em todo o processo de financiamento (Figura 13).

Figura 13

Financiamento dos projetos

NOTA MÉDIA
8,3

Orçamento transparente

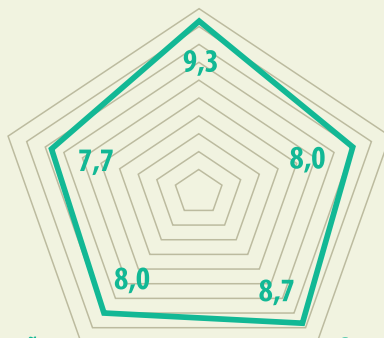
O orçamento é conhecido de todos os parceiros envolvidos nos projetos

Acompanhamento das informações

Os parceiros dispõem de informações detalhadas sobre os custos incorridos na execução dos projetos

Definição do orçamento

Os recursos previstos são compatíveis com o cumprimento das metas estabelecidas



Coparticipação no financiamento

Nos projetos existem previsões discriminadas da participação de cada parceiro no seu financiamento

Cumprimento dos compromissos

Os parceiros dispõem de uma estratégia que garante os recursos necessários ao bom desempenho das parcerias e o cumprimento dos prazos acordados

Fonte: BISC, 2016. Comunitas

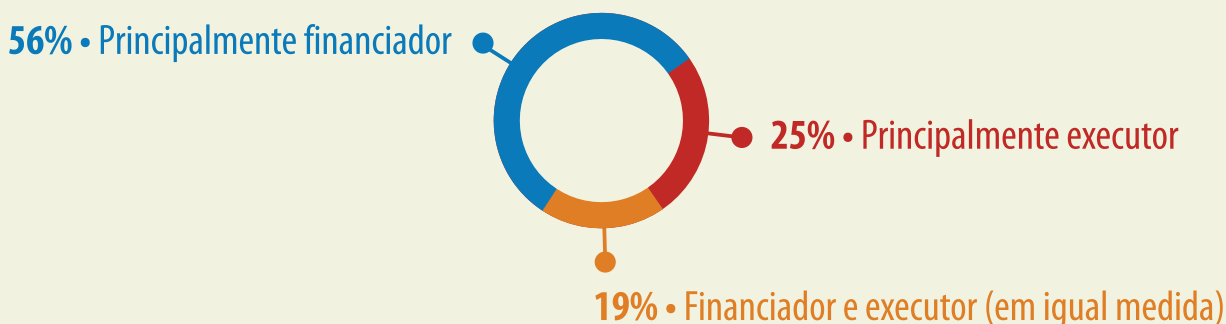


2.8 A administração dos investimentos sociais

Em diversas edições do BISC, foi destacado que empresas e institutos diferem bastante na forma de gerir seus investimentos sociais. Com algumas alterações ao longo dos últimos anos, observa-se que, nas empresas, predomina a atuação por meio do apoio a terceiros, enquanto os institutos dedicam-se a desenvolver diretamente seus projetos sociais. Os dados dos Gráficos 44 e 45 registram que 56% das empresas reconhecem-se principalmente como financiadoras de projetos de outras organizações, e, quase na mesma proporção, 54% dos institutos retratam-se, sobretudo, como executores dos seus projetos sociais. Vale destacar que, dentre estes últimos, cerca de 30% declaram-se exclusivamente como executores.

Gráfico 44

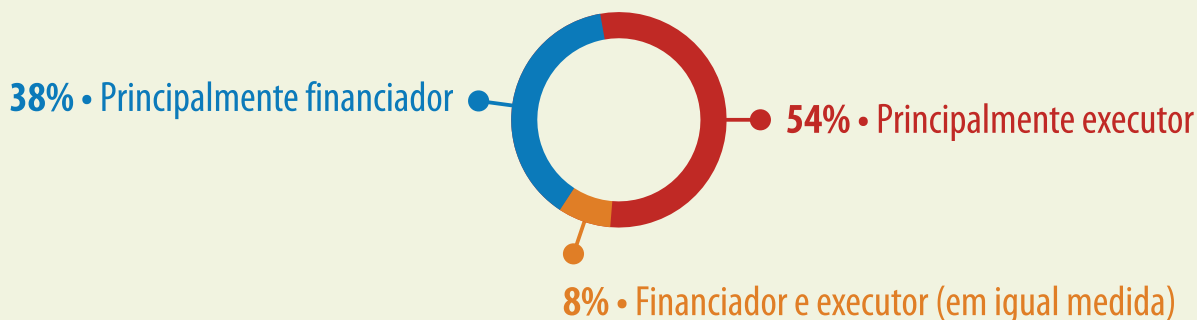
Qual o perfil do investimento social da empresa?



Fonte: BISC,2016. Comunitas

Gráfico 45

Qual o perfil do investimento social do instituto?



Fonte: BISC,2016. Comunitas

Tais resultados não chegam a surpreender, visto que os institutos foram criados, entre outras finalidades, para desenvolver atividades sociais para as quais as empresas não se sentiam devidamente preparadas. No entanto, vale indagar em que medida o alinhamento dos investimentos sociais aos negócios pode afetar esse perfil de atuação e levar as empresas a se envolver mais diretamente na execução de projetos mais próximos de seu *core business*.

Nesta edição da pesquisa, buscou-se identificar o perfil profissional das equipes responsáveis pela condução dos investimentos sociais. Vale ressaltar que, tanto nas empresas quanto nos institutos, o número de pessoas dedicadas exclusivamente à gestão dos investimentos sociais é relativamente pequeno, se considerado o volume de recursos envolvidos. Conforme destacado na última edição do BISC, apenas 29% das empresas e 44% dos institutos têm mais de 10 colaboradores trabalhando nessa condição. Também chama atenção na análise das informações fornecidas a disparidade nos números de colaboradores informados pelos participantes, e isso reflete diferenças significativas no porte e na forma de condução dos investimentos sociais.

Quais atividades relacionadas à gestão dos investimentos sociais demandam um maior número de colaboradores? Dois grupos se destacam nos dados apresentados no Gráfico 46, ainda que em nenhum deles o número de profissionais envolvidos seja de grande monta. O primeiro é composto daqueles que se dedicam à tarefa de acompanhar e monitorar os projetos executados pelas empresas ou por seus institutos (10 pessoas, em média) e o segundo, daqueles que cuidam das relações com os *stakeholders* e com as comunidades (entre 6 e 7 pessoas, em média). O mais interessante a destacar, nesse resultado, é que ele reflete a preocupação crescente das empresas de conhecer os resultados de seus projetos e aproximar-se dos diversos atores envolvidos, especialmente das comunidades do entorno.



Gráfico 46

Na gestão dos projetos, quais atividades envolvem um maior número de colaboradores?

(Média de colaboradores por área de atuação)

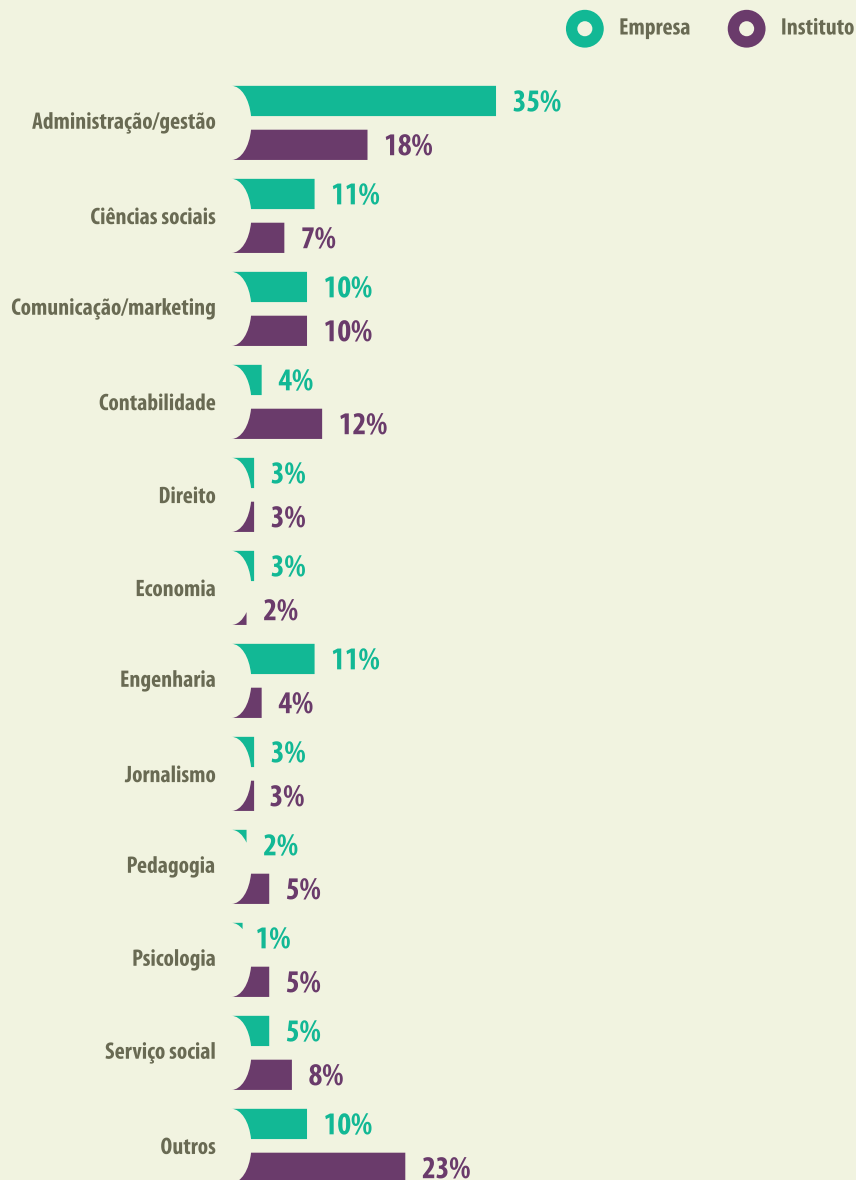


Obs.: as respostas não são excludentes, e um mesmo colaborador pode estar envolvido em atividades diversas.
Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Qual o perfil dos colaboradores envolvidos integralmente na gestão dos investimentos sociais privados? Em geral, o que se destaca no Gráfico 47 é que o quadro de profissionais é bastante diversificado. Nas empresas, observa-se a predominância daqueles com formação em administração/gestão (35% do total) e, nos institutos, nenhuma categoria representa pelo menos um quarto dos quadros permanentes. Cabe mencionar que no item “outros” estão incluídos, por exemplo, gestores ambientais, arquitetos, geógrafos, artistas plásticos, relações públicas e especialistas em ciências da computação e relações públicas.

Gráfico 47

Qual a formação dos colaboradores integralmente dedicados à condução dos investimentos sociais?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas



Em relação aos custos de gestão, menos de um terço das empresas e dos institutos forneceu os dados desagregados por tipo de despesas e, portanto, não foi possível apresentar os resultados obtidos. O que se pode extrair da pesquisa limita-se aos custos totais de gestão de um subgrupo de institutos (54% do total) que forneceram tal informação. Neles, as despesas com a gestão dos investimentos sociais atingiram a casa dos R\$ 49,8 milhões e representam 15% do total de seus investimentos sociais. O valor da mediana das despesas operacionais foi de R\$ 8,4 milhões.

A dificuldade encontrada pelos respondentes para informar sobre os custos de gestão deve-se ao fato de que, sobretudo nas empresas, o controle da execução das despesas operacionais fica disperso em diversas áreas, conforme já evidenciado em edições anteriores do BISC. Naturalmente, a depender das estratégias de operação, a centralização não é recomendável, mas essa dificuldade poderia ser contornada se houvesse uma padronização do levantamento das informações e um sistema unificado de registro, de tal forma que os gestores e os tomadores de decisão tivessem um conhecimento mais preciso desses custos e pudessem inseri-los no seu planejamento. A considerar os dados fornecidos ao BISC, até o momento os avanços nessa direção foram modestos.

Ademais, o que se extrai das informações captadas de empresas e institutos do grupo é que os custos envolvidos na gestão dos seus investimentos sociais são significativamente distintos, e isso se explica pelas diferenças nas atividades desenvolvidas, na abrangência territorial dos projetos, no grau de participação na sua implementação, na qualificação dos recursos humanos necessários e na forma de contratá-los (diretamente ou via consultoria), entre outras variáveis. Diante dessa observação, fica uma indagação a ser posteriormente explorada pelo grupo: seria, ou não, viável e aconselhável definir padrões detalhados de referências sobre o que é razoável gastar na gestão dos investimentos sociais, considerando-se as diferenças inerentes ao perfil da atuação e ao tipo de serviço prestado pelas empresas que participam do BISC? Ademais, vale ressaltar que, em se tratando da área social, custos mais reduzidos não significam, necessariamente, eficiência. Podem significar alto padrão de qualidade no atendimento.

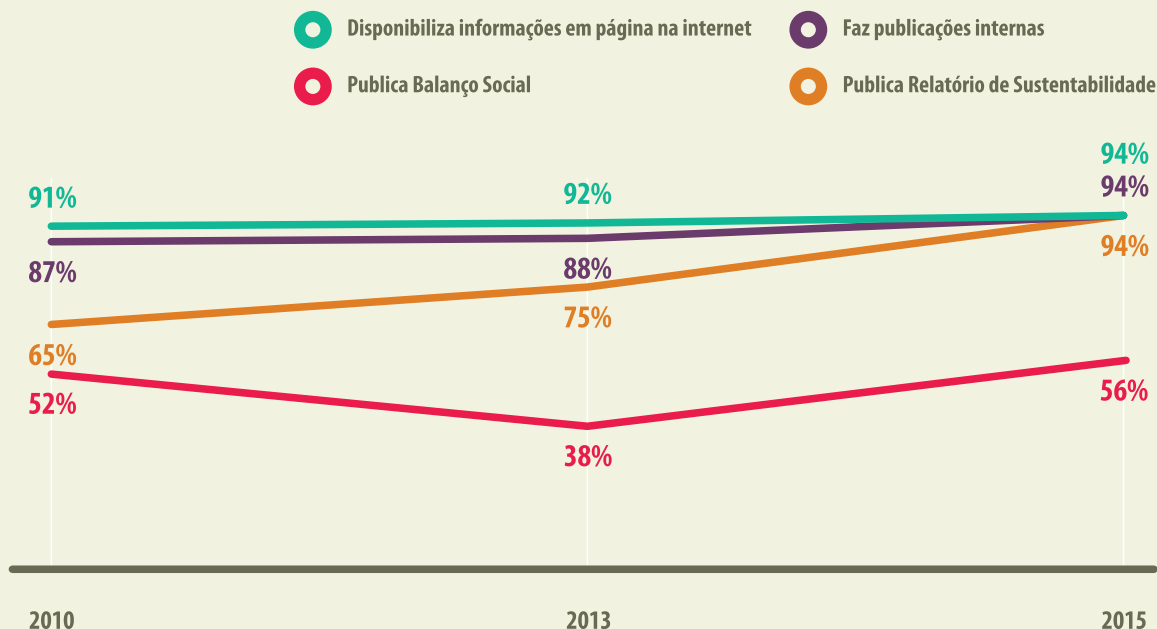
2.9 A comunicação e a divulgação

O que mudou, nos anos recentes, em relação às estratégias de comunicação e divulgação adotadas pelas empresas? Na análise do comportamento das empresas, destaca-se desde 2010, que

- as empresas se esforçaram para promover uma maior transparência na sua atuação social e, em 2015, 94% delas publicaram Relatórios de Sustentabilidade (Gráfico 48);
- apesar dos avanços recentes, há espaço para um maior engajamento das empresas na disseminação e na mobilização da sociedade em prol de causas sociais (Gráfico 49);
- a tendência das empresas é ampliar progressivamente a divulgação da sua atuação social nos meios de comunicação de massa; em 2015, isso já foi feito por 88% delas (Gráfico 50);

Gráfico 48

Como as empresas divulgam institucionalmente sua atuação social?

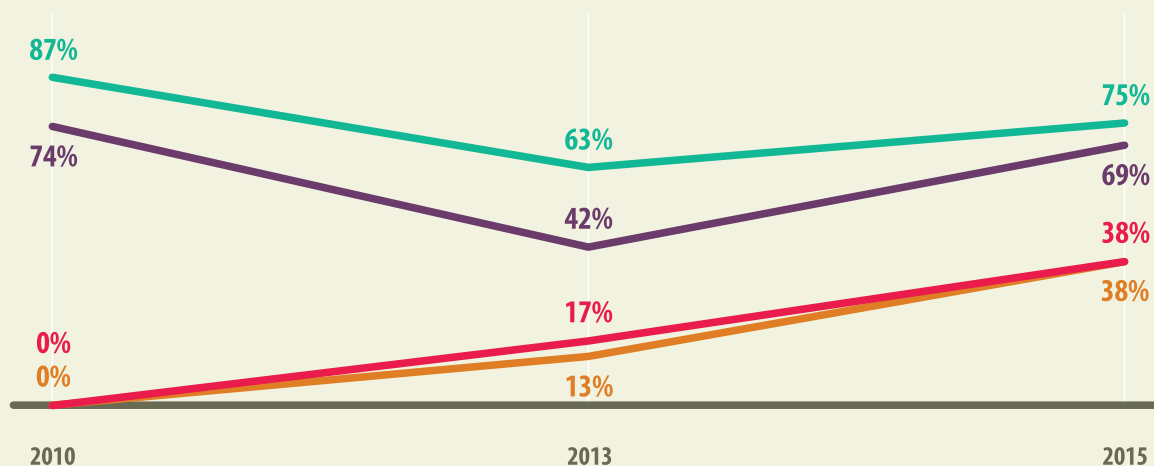


Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Gráfico 49

Como as empresas divulgam seus compromissos sociais?

- Expõe atuação em seminários /conferências
- Faz parte de entidades que defendem e divulgam a causa social
- Faz campanhas publicitárias veiculando causas sociais
- Apoia campanhas publicitárias de outras instituições que divulgam causas sociais

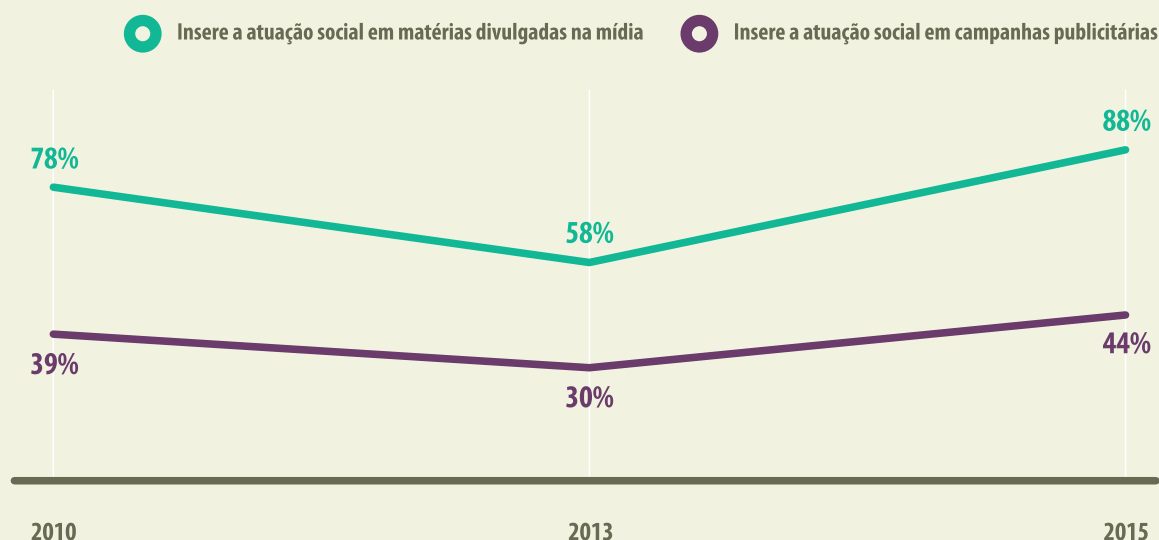


Fonte: BISC, 2016. Comunitas



Gráfico 50

Como as empresas divulgam sua atuação social nos meios de comunicação de massa?



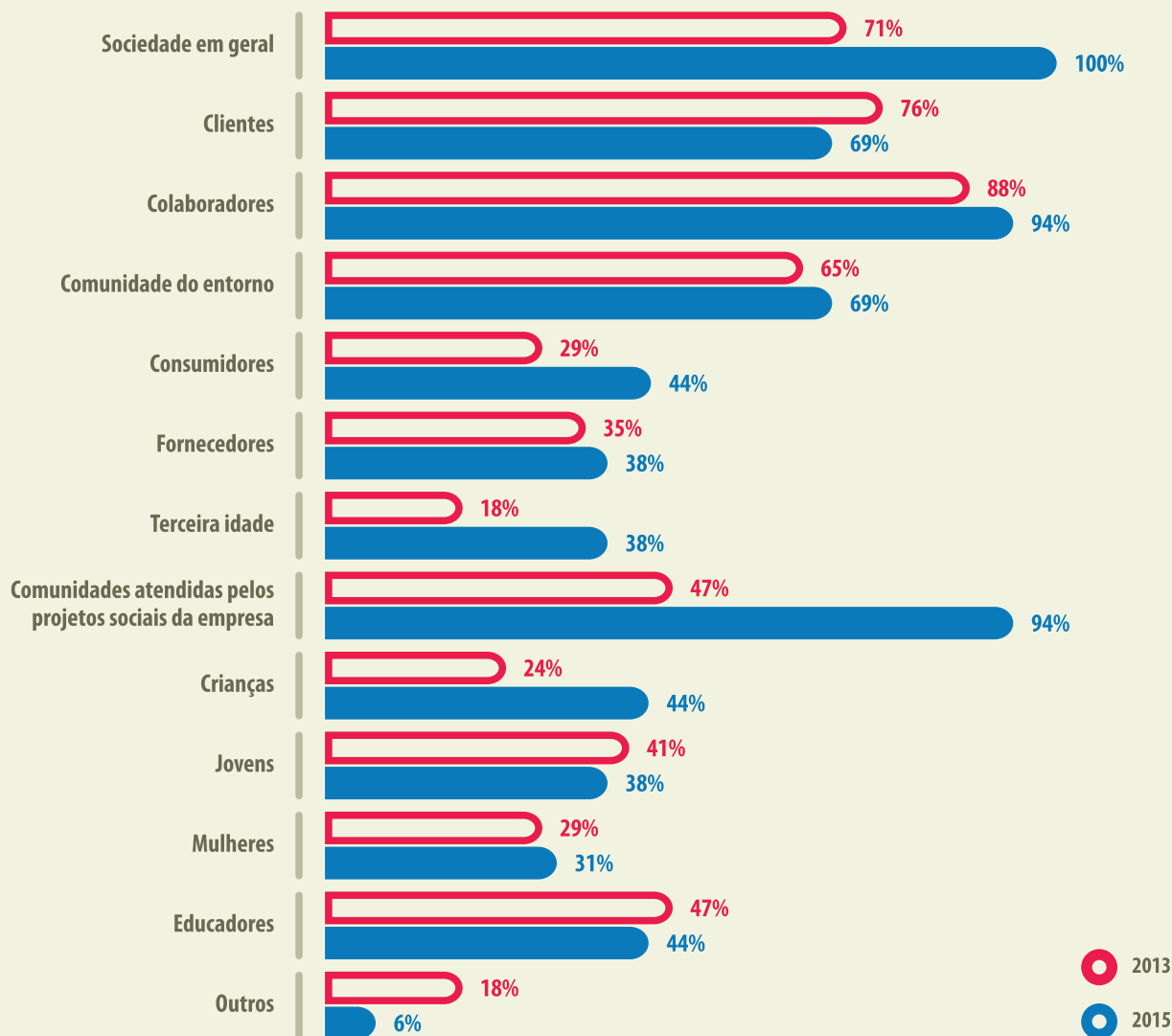
Fonte: BISC, 2016. Comunitas

O fortalecimento das estratégias de comunicação sinaliza que as empresas estão deixando para trás a visão tradicional, que condenava qualquer divulgação da atuação social privada, sob a alegação de que não se devia obter ganhos, mesmo que de imagem, em função dessa atuação. Com o passar dos anos, a informação passou a ser vista como uma estratégia importante para ampliar a transparência, tornar públicos os compromissos das empresas com as questões sociais, mobilizar a participação de outros atores e, por que não, melhorar a sua reputação diante da sociedade e das partes interessadas. Este último item ganha ainda maior relevância no contexto de alinhamento dos investimentos sociais aos negócios.

Assim, observa-se pelas informações do Gráfico 51 que, nos últimos três anos, a sociedade passou a ser o maior alvo das empresas quando o assunto é a divulgação de questões relacionadas ao social: em 2015, 100% dos participantes da pesquisa adotaram algum tipo de estratégia para se comunicar com ela. Aumentou também a preocupação da maioria das empresas em atingir as comunidades do entorno, aquelas atendidas pelos projetos sociais e os próprios colaboradores (69%, 94% e 94%, respectivamente).

Gráfico 51

Para quem se volta a estratégia de divulgação de causas sociais?



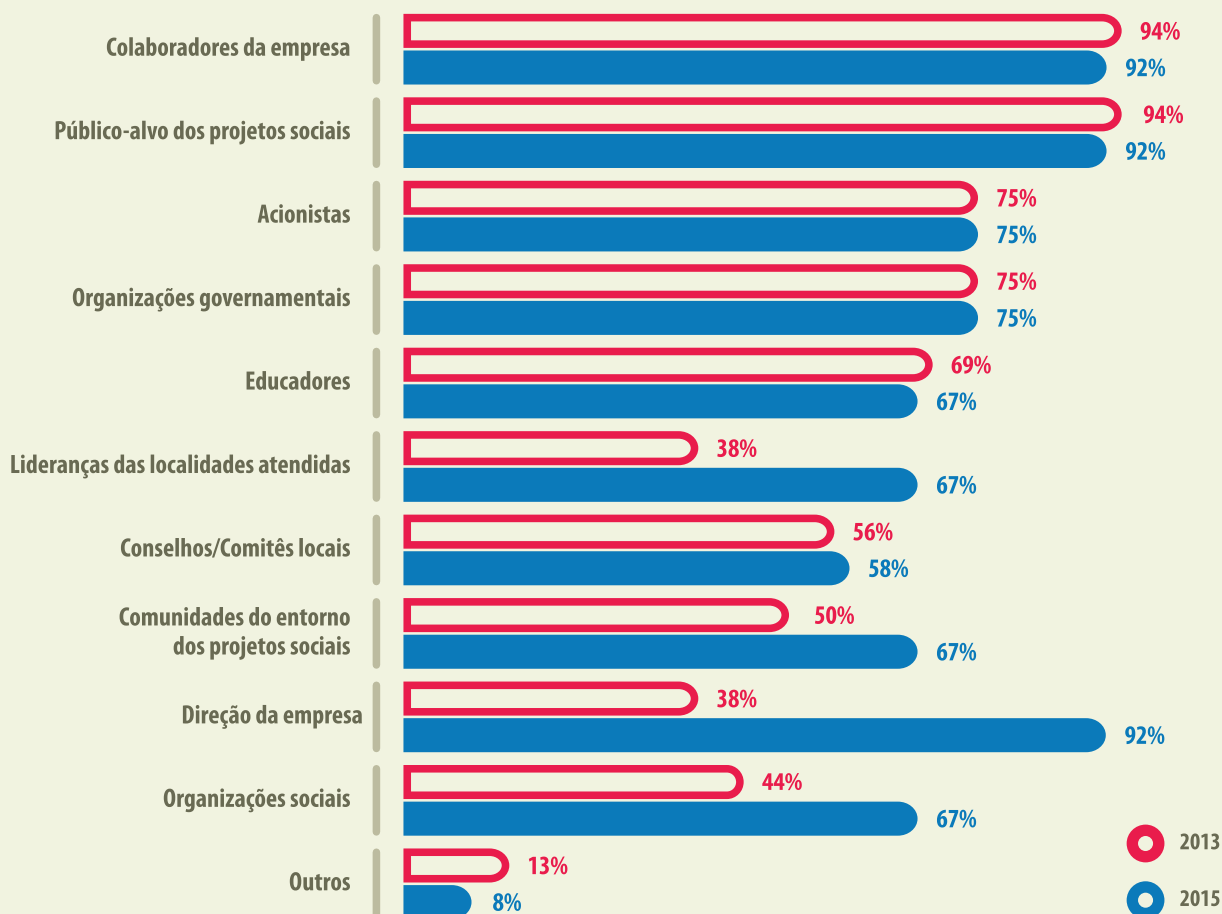
Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Quando o olhar é focado apenas na divulgação para os atores envolvidos na condução dos projetos sociais, o que se pode observar é que essa prática cresceu bastante no período 2013/2015 (Gráfico 52). Aumentou a proporção daquelas que cuidam de se comunicar com praticamente todos os *stakeholders*, sendo relevante destacar o foco na própria direção da empresa, que entrou no bloco dos atores mais relevantes, ao lado dos colaboradores e do público-alvo dos projetos sociais. A preocupação em se comunicar com o público interno pode ser interpretada como mais um reflexo do alinhamento dos investimentos sociais aos negócios.



Gráfico 52

Que atores envolvidos nas práticas sociais a estratégia de comunicação da empresa visa atingir?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

parte II



INVESTIMENTOS SOCIAIS: EM QUE MUDAMOS?

3.

O QUE HÁ DE NOVO NA ATUAÇÃO SOCIAL CORPORATIVA

3.1 As inovações na condução dos investimentos sociais

O que as empresas estão fazendo para adaptar seus investimentos sociais à conjuntura econômica e às novas exigências e oportunidades no mundo dos negócios? Essa questão foi analisada na edição anterior do BISC, e os resultados apontaram que, naquele momento, a tendência era concentrar esforços em inovações na gestão, no desenho e na governança dos investimentos sociais, bem como na profissionalização das equipes que conduzem essa atuação. Em 2016, a pesquisa buscou explorar o que já foi feito nessa direção e como as inovações realizadas estão se refletindo nas práticas sociais das empresas.

Os novos resultados confirmam as previsões anteriores. Cerca de 60% das empresas e dos institutos declararam ter promovido inovações na gestão dos investimentos sociais, e as mudanças estão focadas nas atividades de planejamento, administração, controle interno, avaliação e comunicação. A seguir, são apresentados os exemplos das novas iniciativas indicadas pelo grupo. É interessante observar, nessa listagem extensa, a similaridade e a convergência das estratégias adotadas pelas diversas empresas do BISC.



- adoção de novas metodologias de gestão inspiradas no PDCA (*Plan-Do-Check-Act*);
- contratação de consultorias e internalização do conhecimento;
- desenvolvimento de novas competências internas;
- realização de um planejamento estratégico e gestão de localidades;
- monitoramento integrado com os parceiros executores;
- implantação de um *software* para monitoramento dos projetos sociais;
- definição de metas e indicadores de resultados baseados em modelos internacionalmente reconhecidos e destinados a permitir correções de rotas;
- avaliação anual macro e específica que retroalimenta o planejamento;
- adoção de um sistema de gestão do programa de voluntariado;
- desenvolvimento de controles internos para aprimoramento do processo de gestão;
- adoção de um sistema de edital de seleção;
- instalação de um processo de auditoria interna dos projetos;
- avaliação da prestação de contas como ferramenta de gestão;
- identificação e adoção de ações de *benchmarking*;
- identificação de novas fontes de financiamento e de possibilidades de utilização dos incentivos fiscais;
- elaboração e envio de *reports* para conselheiros e diretoria;
- promoção de sinergia entre a gestão de investimentos sociais e a gestão do relacionamento com *stakeholders*;
- integração das equipes que cuidam do social com outras áreas da empresa;
- criação de um instituto;
- criação de um escritório de projetos;
- criação de grupos de trabalho para tratar das questões sociais;
- criação de uma única área que concentra a gestão dos investimentos sociais;
- criação de comitês internos para tratar de temas específicos (desigualdades raciais, acessibilidades etc.);
- criação de comitês para a decisão de projetos formados por diferentes áreas, a fim de promover maior alinhamento estratégico;
- estímulo à criação de redes em torno dos projetos ou produtos desenvolvidos pelo instituto, a fim de garantir longevidade a estes projetos;e,
- enajamento das comunidades na tomada de decisões e na execução dos projetos.



Os esforços empreendidos para inovar na condução dos investimentos sociais já estão gerando frutos, e, entre os principais avanços obtidos, as empresas destacaram:



- garantia do suporte necessário para um melhor gerenciamento dos projetos;
- mais agilidade nos processos de gestão;
- disseminação do processo de planejamento da atuação social, evoluindo na caracterização e nos objetivos de longo prazo das empresas;
- redução de custos;
- mais foco nas questões estratégicas para a empresa;
- mais engajamento dos voluntários;
- mais valorização das equipes que dialogam com o negócio e mobilizam o público interno e os clientes;
- fortalecimento da sinergia entre a gestão dos investimentos sociais e a gestão dos negócios;
- melhoria nas relações com os *stakeholders*;
- iniciativas mais assertivas com os problemas identificados em conjunto com as comunidades;
- fortalecimento da atuação social, ampliando a legitimidade interna e o apoio das lideranças e colaboradores;
- desenvolvimento de novas competências das equipes que cuidam do social;
- contratação de novos profissionais;
- aproximação entre a empresa e organizações responsáveis pelos projetos patrocinados;
- mais visibilidade do valor das ações apoiadas, resultando em uma comunicação mais efetiva dos projetos nas plataformas da empresa;
- melhor acompanhamento e avaliação dos projetos, permitindo as devidas correções;
- alavancagem de novas parcerias a partir da comprovação de resultados; e,
- integração das equipes para fortalecer as ações de comunicação e gerar maior eficiência no processos de compras.

Na esteira do processo de inovações, a maioria das empresas (53%) e parte dos institutos (33%) estão buscando também redesenhar seus projetos, de forma a adequá-los aos novos tempos e alinhá-los aos negócios. Entre as iniciativas adotadas nessa direção, o grupo destacou:



- introdução de novas metodologias de trabalho (valor compartilhado, subcrédito social etc.);
- reorientação das estratégias de atuação e alinhamento temático dos projetos sociais à estratégia da empresa;
- adaptação dos projetos sociais ao cenário econômico recente;
- mudanças nos processos de seleção de projetos e nas auditorias internas;
- simplificação do foco de atuação;
- mapeamento social em áreas de risco, para definir o desenho dos projetos;
- pesquisas de tendência;
- elaboração de cenários a partir de macrotendências sociais;
- criação de metodologias replicáveis/autoaplicáveis para o programa de voluntariado;
- criação de estratégias de multiplicação dos cursos de formação de professores, com o intuito de ganhar escala de forma mais ágil; e,
- prospecção de iniciativas inovadoras, em âmbito mundial, a partir de temas como plataformas de inovação aberta, mobilização e tecnologia, direitos humanos, aprendizagem e inovação na gestão pública.

Os avanços decorrentes da inovação no desenho dos projetos sociais complementam aqueles obtidos com a inovação na gestão. Entre eles, sobressaem:



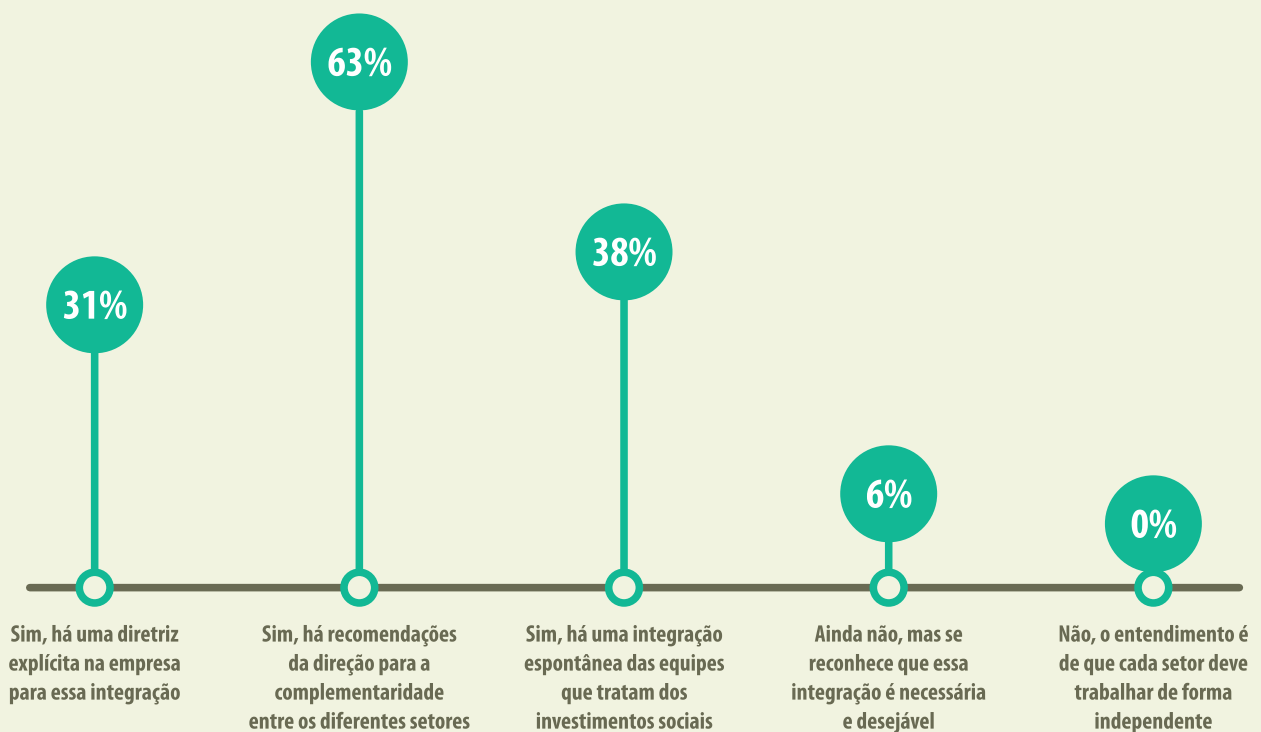
- captação de novos recursos;
- novas frentes de trabalho, como o investimento em negócios de impacto;
- adequação ao novo cenário e às novas demandas do mercado;
- criação de uma agenda conjunta com o Estado, permitindo avançar na gestão educacional;
- redução de orçamento de operação;
- maior facilidade para definir os resultados e os limites dos projetos;
- maior alinhamento dos projetos ao negócio da empresa;
- maior sinergia com as comunidades;
- criação de projetos voltados para a realidade das comunidades, auxiliando o desenvolvimento local e o negócio;
- identificação de soluções para conflitos entre comunidade e empresa, criando uma relação de confiança entre todos os envolvidos;
- estímulo para que as equipes que cuidam do social revisitem suas iniciativas e criem um plano de ação para inovar, em sintonia com as tendências do mundo em que vivemos;
- obtenção de ganhos de escala; e,
- ampliação das frentes de trabalho.



Em relação às mudanças no processo de governança, foram destacados ainda os avanços na direção de uma maior proximidade das equipes envolvidas com os investimentos sociais. Conforme mencionado na última edição do BISC, várias unidades das empresas envolvem-se na sua condução, e, na ausência de uma articulação interna, essa situação pode gerar redundância de esforços, desperdício de recursos humanos, físicos e financeiros, abordagens conflitantes e fragmentação do atendimento, entre outros reflexos negativos. Portanto, a melhoria da gestão envolve o empenho em buscar a complementaridade entre as diversas iniciativas em curso, por meio de uma maior integração das equipes que cuidam do social. É isso que parece estar ocorrendo nas empresas, ainda que tal processo só esteja formalizado em 31% delas. Nas demais, essa integração está acontecendo de maneira mais informal, a partir de recomendações dos quadros dirigentes e/ou de iniciativas espontâneas das equipes (Gráfico 53).

Gráfico 53

Nos anos recentes, a empresa buscou integrar os investimentos sociais conduzidos por diferentes setores internos?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

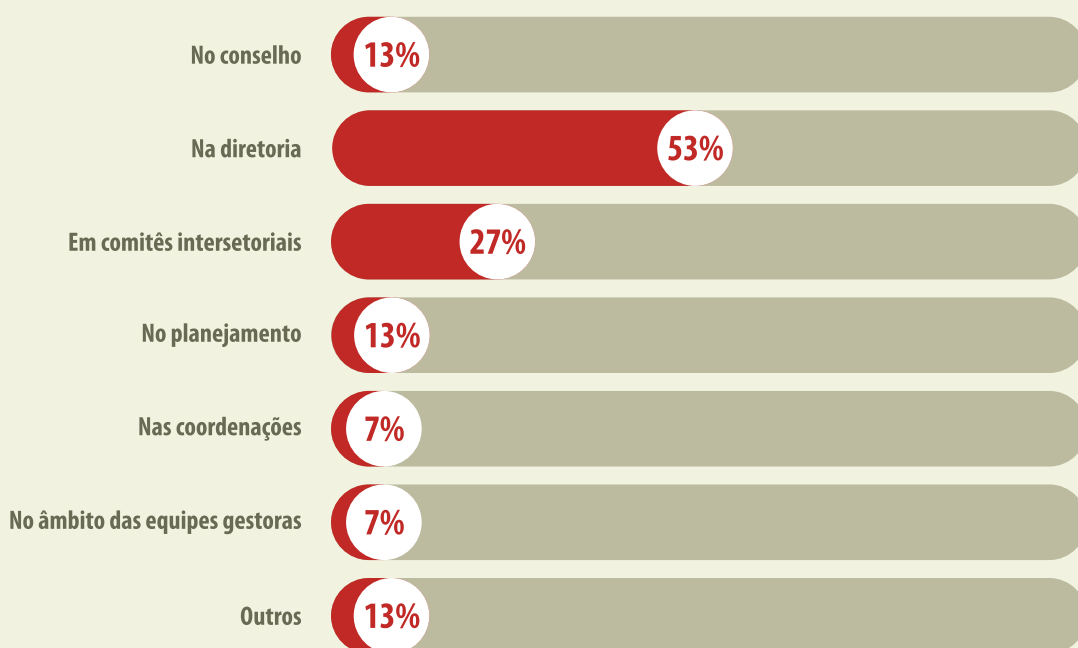
Em diversas empresas, esse esforço de integração dos investimentos sociais é conduzido por diferentes unidades, mas o que se observa no Gráfico 54 é que ele está mais concentrado no âmbito das diretorias. Por outro lado, em apenas 27% delas ele é realizado por meio de Comitês Intersetoriais, que, aparentemente, seria o espaço privilegia-

do para a integração. Cabe explorar em que medida a criação desses comitês facilita o processo, uma vez que algumas empresas citaram tal iniciativa como um exemplo de avanço na condução dos investimentos sociais.

Os participantes da pesquisa indicaram também com quais setores as equipes da área social estão buscando uma maior articulação, e é interessante destacar a variedade de possibilidades: elas estão se aproximando das áreas de planejamento, orçamento e controle; de sustentabilidade e de meio ambiente; de qualidade e de inovação; de operações e de suprimentos; de relações institucionais (governos, comunidades, clientes etc.); de saúde e segurança; de recursos humanos; de infraestrutura; da área comercial; de microcrédito; e de comunicação e marketing. Essa diversidade, por si só, reflete a complexidade de tal tarefa.

Gráfico 54

Em que instância da administração é tratada a questão da integração dos investimentos sociais?



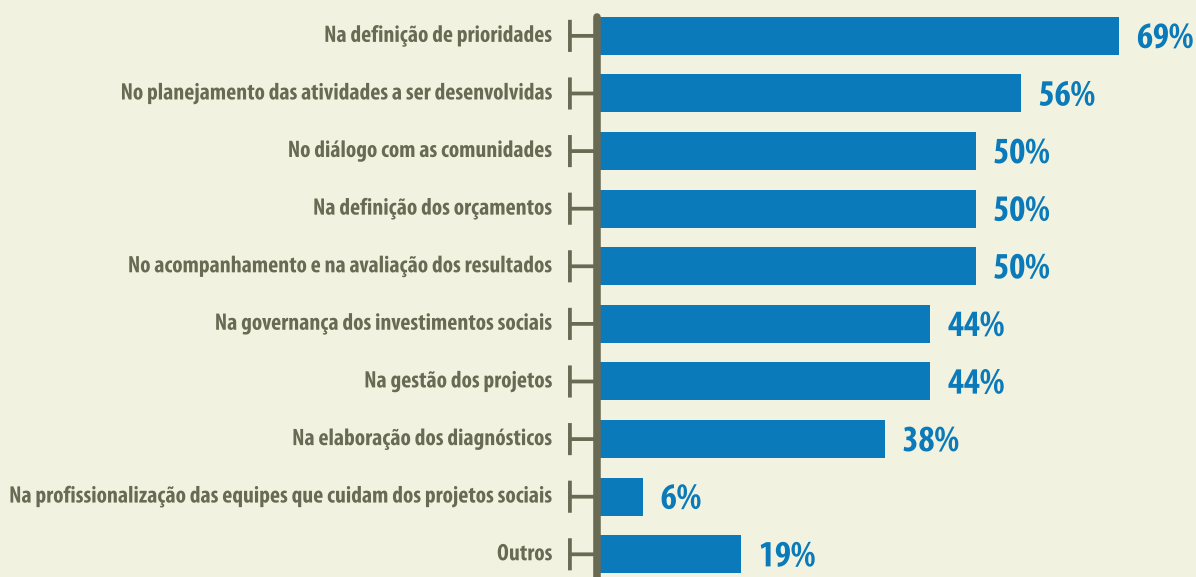
Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Da mesma forma, as atividades que demandam um trabalho mais articulado são variadas, e as empresas têm avançado mais naqueles que se relacionam à definição de prioridades e ao planejamento das ações, o que já é feito por 69% e 56% delas, respectivamente (Gráfico 55). No item “outros”, foram destacadas as atividades de comunicação e de elaboração conjunta de *reports*, que são áreas que efetivamente demandam a participação de todos os envolvidos que detêm conhecimento em relação aos investimentos sociais.



Gráfico 55

Em quais atividades os diferentes setores estão trabalhando de forma mais integrada?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Para promover a desejada complementaridade das diversas frentes de atuação social, é necessário garantir que as equipes trabalhem juntas de forma permanente ou, pelo menos, de forma sistemática. Isso é o que está acontecendo com a maioria das empresas (57%), conforme pode ser observado no Gráfico 56. Portanto, um passo importante já foi dado nesse processo, e o desafio agora é transformar em prática rotineira os avanços implementados no âmbito da governança dos investimentos sociais.

Gráfico 56

Com que frequência as diversas equipes que cuidam das atividades relacionadas aos investimentos sociais trabalham de forma integrada?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

As inovações na gestão e na governança na visão dos líderes e gestores entrevistados

Além do questionário on-line, as evidências a respeito das inovações na governança e na gestão dos investimentos sociais foram buscadas nas entrevistas com lideranças e gestores de empresas que participam ou não do BISC. Os diálogos apresentados a seguir ilustram o momento vivenciado pelas empresas, bem como as semelhanças e diferenças nos caminhos trilhados por esse grupo. Evidenciam, ainda, um clima que mescla incertezas e otimismo diante dos desafios que as empresas estão sendo chamadas a enfrentar.

Chama especial atenção, nas diversas narrativas, o fato de que as empresas estão agora radicalizando as mudanças de rumo de seus projetos. Muitos deles estão sendo encerrados e substituídos por outros mais alinhados aos negócios, e o cuidado das equipes da área social é fazer essa transição sem perder a identidade original dos investimentos sociais. A preocupação é ajudá-las no cumprimento de suas metas de sustentabilidade e, ao mesmo tempo, ir além e fazer algo mais pelas comunidades.

Em uma conjuntura econômica desfavorável, de restrições orçamentárias, os esforços estão voltados para ampliar os controles e os resultados, bem como para a adoção de novas metodologias de trabalho, de caráter “vanguardista”, de mais fácil operação, de menor custo e que possam envolver os colaboradores das diversas unidades da empresa. O fortalecimento do voluntariado é percebido como uma opção importante para o alinhamento interno dos investimentos sociais, ainda que nem todos tenham demonstrado confiança no seu potencial de gerar transformações efetivas nas comunidades. Os desafios não são triviais, e as novas estratégias estão sendo adotadas de forma a não paralisar a atuação social da empresa.

Na sequência desse processo, mudam também as relações com as organizações sociais e com as políticas públicas. Em relação às primeiras, observou-se um movimento de revisão das estratégias de trabalho conjunto, e o caminho é de enxugamento no número de parceiros, concentrando-se, por um lado, naqueles mais alinhados às novas prioridades das empresas e, por outro, nos conselhos, que possibilitam atingir um elenco grande de organizações trabalhando com uma única instituição. Já em relação às organizações governamentais, em que pesem os receios diante da atual conjuntura política, o movimento predominante é de aproximação, uma vez que muitas delas percebem que somar esforços com as políticas públicas apresenta-se como uma alternativa importante para reduzir custos e ampliar o alcance dos investimentos sociais privados.

Para conduzir esse processo de revisões mais radicais, as empresas estão promovendo mudanças tanto na estrutura de governança dos projetos quanto no perfil das equipes que coordenam as iniciativas sociais, agora mais familiarizadas com as áreas dos negócios e, sobretudo, com a de sustentabilidade. A busca de mais diálogo e de uma maior integração ao *core business* explica esse movimento. Destaca-se também nesse caminho a atenção dada ao fortalecimento dos conselhos como um espaço de decisão, de engajamento das lideranças e, em alguns casos, de participação da sociedade civil.



Variou entre os entrevistados a percepção do novo papel a ser cumprido pelos institutos. Enquanto alguns não reconhecem a necessidade de sua existência, sobretudo se não for para executar diretamente os projetos da empresa, outros enfatizam a sua crescente relevância como estratégia para preservar a legitimidade da atuação social da empresa, para dialogar com governos, comunidades e demais *stakeholders*, para orientar os investimentos sociais e mesmo para identificar novas oportunidades de alinhamento.

Os depoimentos abaixo permitirão ao leitor não só compreender as percepções dos entrevistados em relação aos temas tratados mas também extrair outras “conclusões” sobre o momento vivido por esse grupo de empresas que se destaca no campo da atuação social corporativa.

O QUE HÁ DE NOVO NA GESTÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS?

“No dia a dia, além dos projetos tradicionais, nós trabalhamos fortemente com indicadores de controles externos e contratamos institutos de pesquisas para fazer um acompanhamento. Internamente, a gente utiliza o *Balanced Scorecard*. Isso é uma ferramenta boa de gestão, e nós nos reunimos mensalmente com a equipe para ver onde estamos precisando colocar mais força, mais gás... senão, você fica pedalando e não tem força, não dá conta. (...) E, na frente de trabalho, nós incluímos políticas públicas, desenvolvimento social e econômico das comunidades, e ampliamos fortemente o relacionamento com elas. O que a gente chama de relacionamento com a comunidade? Nós criamos os grupos de trabalhos consorciados; então, dessa maneira, eu não sou apenas o investidor, eu sou uma parte do investidor e passo a ser, vamos dizer assim, o promotor do desenvolvimento, onde eu assumo um papel.” (Antes vocês não faziam isso?) “Antes, nossos projetos eram projetos prontos: olha, eu tenho isso e vou desenvolver isso. Eram trabalhados, eram discutidos, mas eles tinham um modelo. Hoje eles têm, vamos dizer assim, uma metodologia. A gente sai do modelo e parte para uma metodologia, essa é a grande diferença. Porque você a aplica em qualquer lugar, respeitando a especificidade de cada localidade, respeitando as demandas locais. Por exemplo, nos Estados X e Y, a gente usa a mesma metodologia de trabalho, mas a forma de atuação, as linhas de atuação são completamente diferentes.” (Empresa do setor industrial)

“Desde a criação do instituto a gente trabalhou a pauta da educação, e, até então, o instituto era totalmente desvinculado do negócio e propositalmente desvinculado, apesar de dividirmos o mesmo espaço físico (com a empresa). E assim aconteceu com os vários institutos que a empresa tinha pelo mundo. Em 2014, por uma decisão da família, porque é uma empresa de capital fechado, por uma decisão dos acionistas, que são também os membros da família, eles redefiniram o papel desses institutos no mundo. E, nesse momento, que a família decide por essa globalização do investimento social, eles também definem um novo foco de atuação que teria mais alinhamento com o negócio, que é a transformação da nossa cadeia de negócios, para que ela seja mais justa e mais sustentável. Então, essa passa a ser a nossa grande missão. (...)

A gente definiu uma estratégia de saída da pauta de educação, onde a gente fica três anos ainda (até 2018). Nós já demos total transparência para todas as organizações que a gente apoia. Já informamos qual é o nosso novo foco, a nossa nova direção, e que a gente vai continuar com eles por mais três anos, e nesse tempo vamos trabalhar com eles uma agenda de fortalecimento institucional, para que, quando esses três anos acabarem, eles saiam fortalecidos desta relação, encontrem novos financiadores ou estejam melhor articulados. (...) Já na agenda nova, a gente está no movimento contrário: quem são os parceiros com que a gente quer trabalhar? Neste momento a gente está terminando alguns estudos de cenário, que são grandes diagnósticos de quais são os desafios do Brasil nesse tema: quem já está trabalhando com isso, quem poderia ser nosso parceiro, quem a gente gostaria de apoiar, e aí a gente já começa conversas com potenciais parceiros para começar a fazer investimentos nos novos pilares. A empresa, na verdade, definiu metas para ela mesma até 2020, que é a área de sustentabilidade. O que a gente fala no instituto é que a gente quer ir além... a gente não vai tomar as responsabilidades que são da empresa, de cuidar da cadeia de fornecimento dela e dos produtos dela. A gente vai olhar sempre as iniciativas que vão para além da empresa, que vão beneficiar toda a indústria, todo o setor e a sociedade.” (Empresa do setor serviços)

“Aqui na empresa, nossa pressão é por internalizar tudo, é assumir toda a operação dos programas sociais.” (Isso significa...) “Diminuir os esforços na ponta, rever toda a estratégia do programa para que ele seja o mais simples possível, para que a gente consiga operacionalizar. Este ano foi de grandes mudanças em programas nossos. Foi um desafio imenso, e, de certo modo, lamentamos muito, porque essas mudanças podem enfraquecer as organizações sociais que até então a gente tinha como parceiras. (...) A gente não teve uma orientação de queda de orçamento, mas os programas foram pressionados a ser revistos para ter uma otimização maior da operação. Então a gente teve, sim, dentro das esferas de cada programa, um olhar bastante forte para a questão financeira. Mas ninguém falou ‘cancela os programas de educação por uma questão de orçamento’. Foi ‘cancela por uma questão de alinhamento’. (...) Agora só vamos atuar onde temos presença, vamos fortalecer os locais onde nós estamos. Antes não, antes a gente atuava independentemente da presença. Então, foi o primeiro recorte que a gente fez. A gente criou um comitê e vamos chamar as principais lideranças dessas redes para que eles tenham o mínimo de autonomia para dizer em quais municípios vamos atuar, em função dos conhecimentos deles, das relações locais. E a segunda etapa que estamos pensando é pedir o apoio das nossas unidades locais nesses municípios, para ajudar a gente a monitorar, acompanhar e também alinhar ao negócio. (...) A gente tem que criar uma dinâmica bem delimitada, para que não se ultrapasse o farol também. Porque eu acho que falta esclarecer algumas formas de aproximação do negócio. O que significa? Estreitar relacionamento é conversar com a área comercial, e é o que a gente está trazendo; é prever o investimento social com base no diálogo com a área comercial. Outra coisa é uma aproximação com a estrutura de negócio. A gente não pode vincular nossa atuação ao negócio, a gente tem que alinhar. (...) O recurso privado para fins públicos, a forma como ele é aplicado tem sido questionada, está mudando a direção. Mas, olhando



para trás, não tem nada que tenha ferido o investimento social, não tem nada que o tenha desqualificado. Só mudou. Se eu falar ‘não, realmente agora estou fazendo muito menos’, não é verdade.” (...) Mas, em função desse alinhamento de negócios, alguns programas de educação caíram. A título de ilustração, a gente não vai capacitar os professores; fomos provocados a pensar alguma forma, em grande escala, de levar conhecimentos para os professores sem que eu necessariamente vá até lá. A gente está pensando em usar cartilhas, tecnologias, enfim, o que seja menos oneroso possível operacionalmente e financeiramente falando. O meu desafio é: aprimorar as metodologias para deixá-las mais escaláveis ainda e identificar novas formas de amparo para o trabalho dos voluntários, mas esse amparo tem que ser remoto.” (O voluntariado vai ser fortalecido?) “Acho que é possível, se houver outros estímulos, se houver reconhecimento, se houver causas que dialoguem com o dia a dia deles, se eu tiver formas de atuar que sejam facilitadas pelos gestores.” (Empresa do setor de serviços)

QUAIS OS EXEMPLOS CONCRETOS DE INOVAÇÃO NA GESTÃO?

“Podemos citar a adesão da plataforma V2V para a gestão do programa de voluntariado, que é considerada a principal ferramenta disponível hoje no mercado para a gestão de programas de voluntariado e contribui não só para a gestão dos indicadores e ações do programa como também para a disseminação das ações e mobilização dos voluntários. Outro exemplo é a criação da ferramenta de monitoramento do investimento social, que integra os indicadores dos programas sociais desenvolvidos pela empresa e por seu instituto. Outra coisa que eu acho importante é o que se pode fazer em conjunto com o subcrédito social do BNDES. Nós temos o exemplo de um software que foi desenvolvido aqui no Brasil por empreendedores nacionais que tem uma vantagem excepcional do ponto de vista da eficiência na triagem para os serviços de saúde. (...) Estou dando um exemplo da saúde, mas também temos em educação, que é o gieek?, um software que faz com que as pessoas possam ter um melhor desempenho, seja professor ou aluno. Em vez de ficar fazendo prédios, nós incorporamos o tema da inovação para ter um fator multiplicador. Eu dei dois exemplos de mudanças de processos que utilizam sistemas para criar melhor produtividade e satisfação das pessoas indoor nas duas áreas. Então, com um recurso adicional, que vem do BNDES, a gente aumentou nossa atuação, e possivelmente vamos aumentar ainda mais, por conta de termos alcançado maior eficiência. (...) Mas a gente pode, para além disso, fazer com que os serviços prestados pelas prefeituras aos cidadãos possam ter um selo de inovação que garantam melhor qualidade. É basicamente isso. E a gente, por ter a vantagem de ter os subcréditos sociais para poderem ser aplicado, a gente junta um programa no outro, e cria-se um ciclo virtuoso.” (Empresa do setor de serviços)

“Essa aproximação com o negócio, isso está dentro da revisão do nosso foco de atuação, e esse é um movimento que a grande maioria das instituições sociais que são ligadas às iniciativas privadas estão fazendo para se aproximar mais do negócio. Por exemplo, hoje temos um projeto de desenvolvimento local que está diretamente

ligado ao negócio, porque nós trabalhamos no desenvolvimento socioeconômico das regiões onde estamos atuando. Então estou investindo mais em formação de jovens, na capacitação de professores e da comunidade escolar, na gestão pública, estou discutindo planos diretores urbanos, discutindo toda a cadeia da proteção integral da criança e do adolescente.” (Empresa do setor industrial)

QUAIS OS RESULTADOS DESSAS MUDANÇAS NA GESTÃO?

“Posso citar um resultado olhando do ponto de vista do negócio. Quando a gente começou a atuar lá no Estado X, 60% da nossa mão de obra vinha de outros estados. Então, imagina que o meu menor cargo, que me custava X, na realidade me custava 35 vezes mais. Então, pensa quanto este funcionário me custava. Porque eu tinha que trazer ele, a família, dar casa, escola e, muitas vezes, ele ia embora dali a 3 meses porque a esposa não se adaptava. Então, nosso turnover lá era uma coisa absurda, dos cargos-chave aos menos chave. Você não conseguia absorver mão de obra local, porque 60% da população economicamente ativa, principalmente entre 15 a 25 anos, era de analfabetos. Então, o que fizemos? Passamos a investir forte na educação, na formação de educadores, fizemos isso durante cinco anos. Investimos forte na educação de jovens com o Senai, reabrimos um colégio técnico, com diferentes cursos em diferentes áreas. (...) Em dois anos, a gente conseguiu reverter, e constatamos que 63% da mão de obra era local. Imagina isso em termos de custo para uma empresa. Quando a gente começou o trabalho lá, só 3% dos nossos fornecedores eram locais. Agora a gente fez um trabalho forte com o Sebrae, desenvolvendo empreendedores, não só do ponto de vista técnico, mas empreendedores donos de hotéis, dono da papelaria, dos restaurantes. Então, fizemos todo um trabalho com os comerciantes locais, que ajudou a prefeitura na arrecadação.” (Empresa do setor industrial)

“Maior integração entre ações; melhor percepção externa sobre os investimentos; melhoria da performance da empresa em indicadores externos, como o Dow Jones Sustainability Index e o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial)-Bovespa.” (Empresa do setor serviços)

“A gente é cobrado por dois resultados principais. Um é mostrar claramente como o nosso trabalho complementa e potencializa a plataforma de sustentabilidade. Como os nossos projetos vão ajudar a cumprir a meta da empresa. Então, existe uma expectativa de que a gente vá trabalhar muito em paralelo, complementando a área de sustentabilidade, um fortalecendo o outro, melhorando esse ambiente setorial, nesse contexto em que a empresa opera, pois, assim, ela vai conseguir chegar mais rápido aos objetivos dela de sustentabilidade. Agora, o que não tem é uma cobrança de resultado em torno de resultado financeiro, isso não. (O nosso lema) é a marca em serviço de uma causa e não o contrário. A outra expectativa que as lideranças têm, e isso a gente faz e faz bem, é o engajamento dos funcionários, para que eles se importem com as causas da empresa.” (Empresa do setor serviços)



O QUE DETERMINOU ESSAS MUDANÇAS NA GESTÃO?

“O que nos motivou foi essa necessidade de se aproximar e contribuir com o negócio.” (A conjuntura econômica teve influência?) “Eu acho que a crise econômica é um desafio, mas ela também pode ser uma oportunidade. Uma oportunidade no sentido de você rever modelos e processos, que é o que acontece com a gente. Porque o recurso não vem mais tão fácil quanto vinha antes, então isso está fazendo com que nos reinventemos. Por exemplo, a gente tem trabalhado muito forte com políticas públicas, e por quê? Se você pegar meu orçamento, ele tem aumentado muito pouco nos últimos anos. E como estou otimizando meu recurso na ponta? Em vez de financiar tudo, eu estou entrando no financiamento de projetos, para que as prefeituras nos credenciem nos órgãos necessários. Porque existe fundo para isso... então vamos amparar as prefeituras naquilo que elas não conseguem, que é elaborar o projeto, que é entender como faz para credenciar a formação de um projeto no Sincov (Sistema de Convênios do Ministério do Planejamento) e no Sigov (Sistema de Informações das Entregas de Governo). A gente está com um projeto de aterro sanitário lá no Estado X e contratamos a universidade federal, que fez todo o projeto do aterro. A gente doou o terreno, licenciamos o terrenos, e o projeto está sendo credenciado pela Funasa para obtenção de recursos públicos. Outro exemplo: as prefeituras não tinham o Plano Diretor Urbano, e a gente vai financiar 80% do Plano Diretor Urbano com recurso nosso, mas 20% teve que vir de contrapartida da prefeitura. Tem que de fato fazer parte da política pública.” (Empresa do setor industrial)

“Na conjuntura atual, busca-se, cada vez mais, efetividade e eficiência na aplicação dos recursos, e isso inclui os investimentos sociais. Isso implica também no aprimoramento do monitoramento das ações e no redirecionamento dos tipos de investimentos que a empresa faz nesse campo, buscando sinergias, otimizando as parcerias, buscando contrapartidas e desenvolvimento de ações mais abrangentes, com impacto em políticas públicas. Como exemplo, podemos citar o Programa de Apoio aos Conselhos da Criança e do Adolescente. Durante dez anos, destinamos recursos diretamente para entidades. Nos últimos dois anos, estamos apoiando conselhos que têm interesse em desenvolver diagnósticos e planos de ação para o município. Isso vai ao encontro da política pública que orienta os Conselhos das Crianças e dos Adolescentes, além de ampliar o impacto dos nossos recursos.” (Empresa do setor serviços)

“Acho que começaram a ficar muito evidentes os problemas (sociais e ambientais) da nossa cadeia de negócios. A todo momento estamos sendo provocados a pensar nisso.” (Cobranças da sociedade?) “Uma cobrança da sociedade e também um olhar para os nossos desafios. Os acionistas não queriam passar ao largo disso, olhando quanta coisa do ponto de vista social e ambiental pode ser feita, e a gente nem estava tocando ainda nesse assunto.” (Empresa do setor serviços)

“Externamente, eu acho que foi a conjuntura mesmo. Todo esse problema da economia, obviamente, faz uma pressão de eficiência de operação... E você tem as questões políticas e econômicas do Brasil, este cenário de corrupção. O governo, de alguma

forma, tem gerado arrepio aqui dentro. A orientação é que a gente diminua muito os esforços junto ao poder público. O que a gente acha é que é uma fase, que logo mais isso passa. No momento, a orientação é que a gente não tenha interlocução com poder público nenhum. (...) Internamente, a gente passou por uma reestruturação num período próximo da crise, que foi o de trazer o investimento social para a área de sustentabilidade, alinhando o investimento com estratégias de outras unidades da empresa. Quando a gente veio para a sustentabilidade, a gente se submeteu, evidentemente, a uma outra governança, uma outra liderança. Então, tudo isso nos empurrou para essa mudança. Foi interno e externo. Tudo junto empurrou a liderança atual para focar em resultados e para colocar na nossa área uma responsabilidade de entregar alguma coisa vanguardista. Porque, para as lideranças, a sustentabilidade que envolve o investimento social não é responsabilidade de uma área, é responsabilidade da empresa.” (Empresa do setor serviços)

O QUE MUDOU NA GOVERNANÇA DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS?

“A governança da fundação foi revisitada há cinco anos, e a gente sempre trabalha atento às questões de IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Nesta última revisão, a gente conversou com várias outras empresas de benchmarking, e o nosso trabalho é acompanhado pelo Conselho de Administração da Fundação. (...) Do ponto de vista de governança, nós não mudamos, mas sim aprimoramos a participação do conselho; revisitamos a missão, a visão, mais do ponto de vista de deixar ainda mais claro aquilo que estava sendo feito. Como isso repercute na ponta? Nós nunca podemos perder de vista que somos uma instituição ligada à iniciativa privada. Então, minha ação na ponta tem que reverberar de alguma forma também para essa investidora, que é a mantenedora. Mas há um entendimento interno nosso de que, para entregar o que a mantenedora deseja com o meu trabalho, ela precisa respeitar que o meu trabalho seja feito corretamente na ponta. O que é fazer um trabalho corretamente na ponta? É seguir os princípios, de fato, de um investimento social. Eu não estou lá na ponta para vender produto, não estou para criar mercado de consumidor para a empresa, eu estou para desenvolver uma ação social, eu sou uma instituição social. O que caracteriza uma instituição social? Recursos privados para fins públicos. Então, minha ação na ponta é para fins públicos, e eu tenho que fazer isso bem-feito. Se eu fizer isso bem-feito e a empresa respeitar o tempo (que são tempos muitos diferentes), respeitar essa missão que eu tenho e o trabalho que eu faço, eu consigo entregar o que ela precisa, que é a questão da licença social para operar, da imagem, de um melhor ambiente e desenvolvimento socioeconômico das regiões onde ela está instalada. Tudo isso, automaticamente, se reverte em benefício para ela também.” (Empresa do setor industrial)

“Eu acho que o momento da nossa empresa é um pouco diferente do de outras empresas, e isso tem um impacto na forma como a gente está olhando para tudo, inclusive para o investimento social. No início de 2015, houve a cisão da empresa em grupos de empresas independentes e que têm em cima delas uma estrutura gestora



de portfólio. Então, nós somos esse gestor de portfólio e temos o papel de olhar para a integração dos recursos, de como alocar melhor os recursos do ponto de vista global. Nesse contexto, nosso modelo está indo para um modelo de inovação por meio da descentralização, com uma governança que é de integração, mas não de controle. A gente está apanhando para fazer isso, porque os interesses não são iguais, as agendas não são iguais. A gente quer ter quatro ou cinco fóruns, e um deles será o Fórum de Responsabilidade Social. A lógica começa a ser de aprendizado, de cooperação e de co-construção. Deixa de ser uma lógica de corporativo, que é eu mando e você obedece, e passa a ser uma lógica de como eu faço uma construção coletiva a partir do que a gente conhece, a partir do que a gente tem de bom e a partir da demanda que cada negócio tem. (...) A partir dessa inovação da governança, pode ser que haja uma inovação na gestão. Primeiro, a gente precisa colocar essa nova governança no lugar, entender como ela vai funcionar, fazer ela rodar para ver que impacto ela vai ter. Então, o que a gente disse para as diferentes empresas? Continuem fazendo, não parem, e ao mesmo tempo vamos construindo essa governança aqui em cima. Quando essa governança começar a rodar legal, pode ser que aí impacte alguma coisa embaixo. Pode ser que não. Pode ser que a gente só aprenda um com o outro a fazer melhor. A gente está funcionando nessas três áreas – RH, segurança e responsabilidade social. Então, são nessas três áreas que a gente está montando esse modelo de cocriação e troca de experiências, para ver se essa governança nova atrai.” (E como se dão as relações com as organizações públicas?) “Quem dialoga com o governo é o gerente local. O gerente pega a demanda local e traz para o institucional, que avalia essa demanda e decide se o atendimento será feito ou não. Mas, normalmente, na minha experiência, o que eu vejo no dia a dia é que as demandas que vêm das prefeituras não impactam essa ação social. Essa ação social é mais de longo prazo. O prefeito não vem dizendo assim, por exemplo, ‘vamos fazer um trabalho de educação com jovens para melhorar a integração do jovem na sociedade através de jogos de vôlei após as aulas’. Normalmente os prefeitos têm uma demanda muito mais pontual, para obras de infraestrutura, que é onde dói... que é o calo deles. Pelo menos na minha experiência prática. Eventualmente tem aquele que tem uma demanda de melhorar a escola pública.” (Vocês pretendem criar uma instituição para conduzir os investimentos sociais?) “Uma das empresas estudou criar um instituto e chegou à conclusão de que não fazia sentido, não era interessante, porque a gente queria mais uma coisa direta, de impacto mais direto. O instituto seria mais uma formalidade, que talvez ajudasse em algumas questões, mas não era o foco. É muito difícil a gente atuar diretamente, porque a gente não tem estrutura para atuar diretamente. E eu nem acho que temos competência, no sentido positivo da palavra. Você tem que ter uma competência para fazer aquilo diretamente. A gente seleciona parceiros e atua através desses parceiros.” (Empresa do setor industrial)

“O que a gente mudou nos últimos tempos foi que a gente não tinha a figura do instituto, um veículo que fosse prioritário e explicitasse os nossos objetivos de aplicação na área social. Então, a primeira coisa que nós fizemos é que de fato criamos e demos personalidade jurídica a um instituto, e, mais do que isso, nós colocamos uma diretoria especializada nesse tipo de atuação, criamos um conselho do instituto e

trouxemos pessoas de fora. Quando falamos da governança, é o instituto que coordena, que propõe a programação. O nosso conselho acabou sugerindo fazer uma avaliação do potencial de recursos que podem ser captados com renúncia fiscal, e, profissionalizando essa análise no conselho de administração, definimos os contornos de recursos que a gente pode acessar. (...) Nós criamos também um conjunto de indicadores para avaliar junto aos stakeholders a repercussão da nossa atuação.” (Avaliaram o retorno para a empresa?) “É mais do que retorno financeiro, é um editor de imagem, de repercussão. Também foi montado um conjunto grande de indicadores, que eles apresentam para nós a cada reunião de conselho do instituto. O fato de você ter indicadores que demonstram a eficácia e a eficiência da aplicação dos recursos dão a tangibilidade da importância que esses recursos têm para a empresa, nos seus compromissos de visão, missão e princípios, que não eram percebidos, eram sempre questionados. Hoje não, porque você consegue ver o benefício, consegue ver a mobilização das pessoas, consegue ver a satisfação das pessoas nisso, você consegue ver um número maior de pessoas sendo impactadas pelos nossos programas.” (Empresa do setor serviços)

“Em relação à nossa governança, como estamos estruturados hoje? Temos esse órgão máximo, que é essa organização global (uma fundação), de que a gente é parte, e um conselho, praticamente composto pelos acionistas. Abaixo desse conselho, a gente definiu, para cada lugar onde a empresa tem uma fundação, criamos um comitê de investimento local. Então, hoje, no Brasil, nós temos um comitê de investimento social. No comitê do Brasil, a gente tem lideranças da empresa e também vamos ter agora uma ou duas pessoas de fora, da sociedade civil. Então, nesse momento, quando eu tenho qualquer projeto que nós queremos apoiar, se ele ultrapassar determinado valor eu preciso submeter a esse comitê.” (Empresa do setor serviços)

QUAIS AS VANTAGENS COMPARATIVAS DOS INSTITUTOS?

“A primeira vantagem do instituto é no nível da transparência da aplicação dos recursos. Você sabe que nesse negócio de estar dentro da empresa, e uma empresa que vai crescendo muito, a chance de você perder o controle sobre o que você está fazendo, o benefício que você está gerando, quanto isso está custando, é enorme. Outra coisa, que também é importante, é a relação de trabalho. Em alguns projetos você incorporava os profissionais dentro dos próprios projetos da empresa... era pouco transparente. Nós vimos no instituto a possibilidade também de mitigar a potência dos efeitos negativos da relação de trabalho. Hoje são todos funcionários do instituto.” (O instituto vai substituir a atuação tradicional da empresa no campo social?) “Delegar a uma entidade descompromissa a empresa, mas nós não queremos isso. Nós queremos que a cultura da sustentabilidade, que envolve cada um dos nossos stakeholders, esteja presente em toda a empresa. Se você olhar os princípios da empresa, que são os antigos valores, você vai ver que esse tema da sustentabilidade é um tema de grande importância para a gente. Está na nossa missão, está na nossa visão, está no nosso princípio. O instituto é uma forma de governança mais transparente



na aplicação de recursos incentivados, especialmente os recursos incentivados, porque eu preciso disso, mas ele não substitui a ação da empresa.” (Empresa do setor serviços)

“Os institutos têm a vantagem de ser uma área específica para cuidar do investimento social, sem, no entanto, perder a unidade. As ações sociais desenvolvidas por um instituto em geral têm menor custo, são mais ágeis e mais eficazes, pois essa é a sua vocação. Além disso, por ter personalidade jurídica própria, o instituto pode captar recursos não reembolsáveis de outras fontes, permitindo assim a ampliação de sua ação social. A simples criação de um instituto demonstra o grau de comprometimento da empresa com o desenvolvimento social. O instituto, pela própria natureza, tem mais facilidade para estabelecer parcerias com ONGs e outros segmentos da sociedade. Através de ações alinhadas a políticas públicas, é possível estreitar o relacionamento com o Poder Público Federal, Estadual e Municipal, abrindo e mantendo canais de interlocução. Em um instituto, procura-se usar ferramentas de gestão das empresas, adequando-as à realidade do terceiro setor, incluindo formas objetivas de medir resultados. O trabalho concentrado, focado, sistematizado e contínuo facilita a divulgação, dando maior visibilidade às ações sociais da empresa. Em geral, a mídia valoriza e abre mais espaço para a ação social de entidade sem fins lucrativos.” (Empresa do setor serviços)

“A gente tem dois institutos, e, de diferentes formas, ambos são caminhos para operacionalizar a gestão dos investimentos sociais, que, no nosso caso, não está no instituto, ela está localizada na empresa. Da revisão estratégica que nós fizemos em 2012, a gente questionou se a gente teria o instituto com funcionário e tudo o mais, mas a gente viu que não. No Brasil, ter um instituto não é fácil. (...) Ele é uma ferramenta custosa de gestão, porque precisa de certificados como Oscip e, anualmente, passa por todos os processos que um instituto traz. O que é diferente das outras empresas é o fato de, aqui, o investimento social ser operado por uma área institucional, que é a sustentabilidade.” (Empresa do setor serviços)

“Eu acho que, em relação ao instituto, tem uma coisa de lugar mesmo, de você ter a legitimidade. Por exemplo, por mais que a gente carregue o nome da empresa, tem uma legitimidade diferente até com outros concorrentes, com organizações sociais e com governos... Nós somos uma associação – o instituto, juridicamente, é uma associação sem fins lucrativos – e nosso objetivo social fica preservado.” (Empresa do setor serviços)

“Acho que, no futuro, o instituto vai ser a porta de entrada, com certeza, das aplicações da companhia. Mas o que a gente quer especialmente do instituto é gerar esse processo de melhor governança dos investimentos sociais. O instituto vai ter, em algum momento, até o papel de ‘auditar’ ou reconhecer as aplicações que são feitas na própria empresa, aquelas aplicações que não tem sentido fazer nele, como as atividades de meio ambiente. Mas eu gostaria que o instituto fosse o veículo da companhia para administrar o investimento social corporativo, seja aqueles decorrentes do investimento incentivado, de que ele é o proponente, ou aquele para reconhecer as aplicações que são feitas pela própria empresa e que vão passar a ser potencializadas. A companhia está investindo nisso.” (Empresa do setor serviços)

3.2 A profissionalização das equipes gestoras

Para aprimorar a condução dos investimentos sociais, o grupo BISC está apostando também na qualidade técnica das equipes envolvidas na gestão dos projetos. Assim, 69% das empresas e 50% dos institutos cuidaram de estimular a participação de seus colaboradores em atividades voltadas para sua capacitação. Nesses casos, destacam-se a participação em cursos ou eventos realizados por terceiros, ou mesmo a realização de cursos internos (Gráfico 57). É interessante observar também que o grupo está aproveitando a *expertise* dos consultores externos para internalizar o conhecimento na área social.

Gráfico 57

Que medidas a empresa adotou para profissionalizar as equipes que cuidam dos investimentos sociais?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas



Apesar dos esforços empreendidos na profissionalização das equipes, o grupo participante do BISC considera necessário continuar investindo nessa direção. Nas empresas, as demandas se concentram nas seguintes áreas do conhecimento: políticas públicas (69% delas atribuí ao tema um grau de importância muito alto ou alto); administração/gestão dos investimentos sociais e culturais (62%); avaliação de projetos e negócios sociais (54%) (Gráfico 58). Já nos institutos, esse quadro se modifica um pouco; para uma parte bem maior deles (86%), é alta, ou muito alta, a importância atribuída à capacitação em avaliação de projetos sociais e em políticas públicas. Mais da metade das empresas e dos institutos (57%) também reconhece a importância da profissionalização no campo dos negócios sociais, da gestão dos investimentos sociais e da formação setorial (em educação, saúde etc.) (Gráfico 59). Além disso, o grupo identificou outras áreas em que seria necessário aprimorar o conhecimento das equipes que cuidam do social, destacando-se, entre elas:

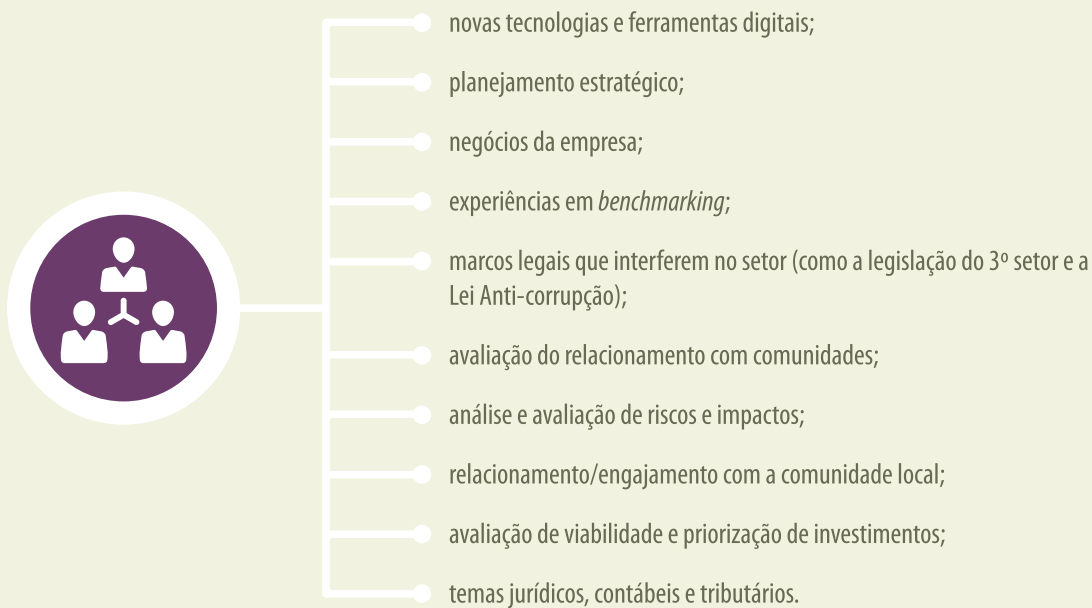
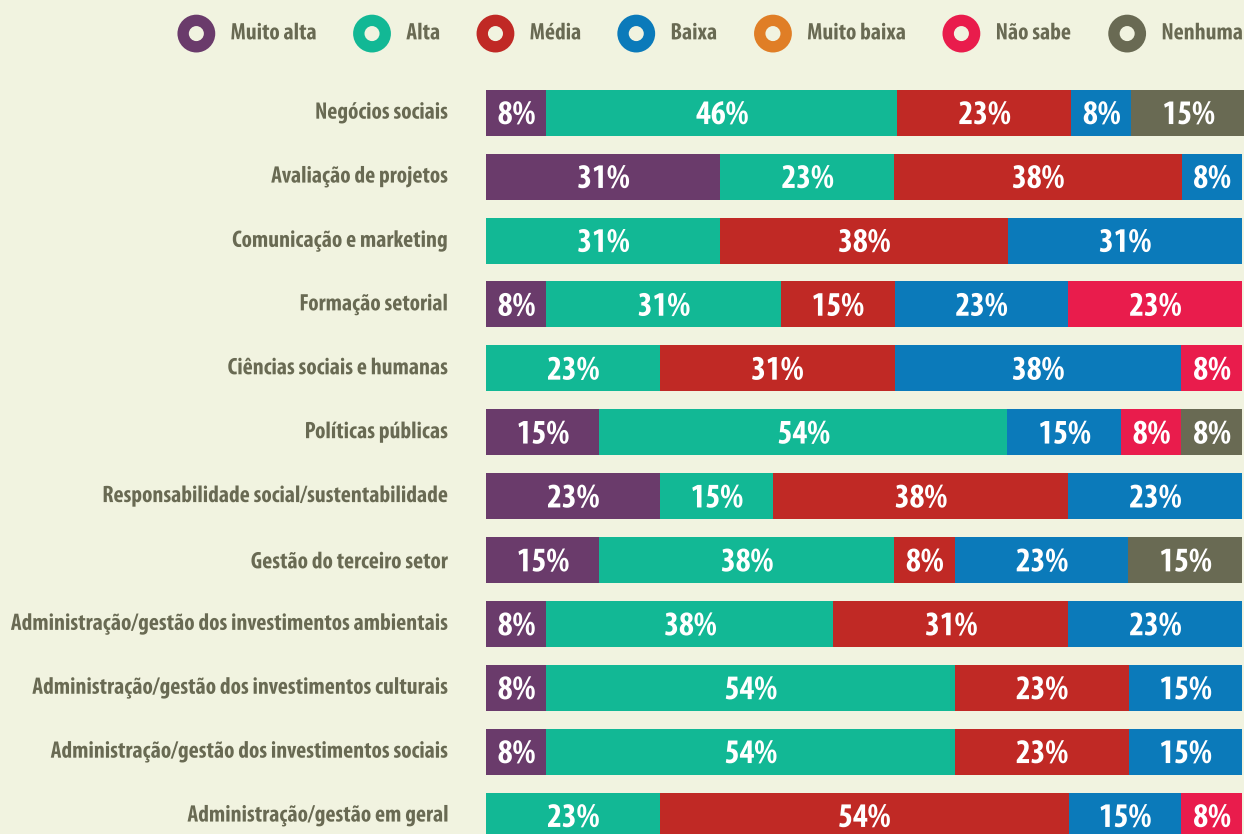


Gráfico 58

Em que áreas é mais importante investir na profissionalização dos colaboradores? (Empresa)

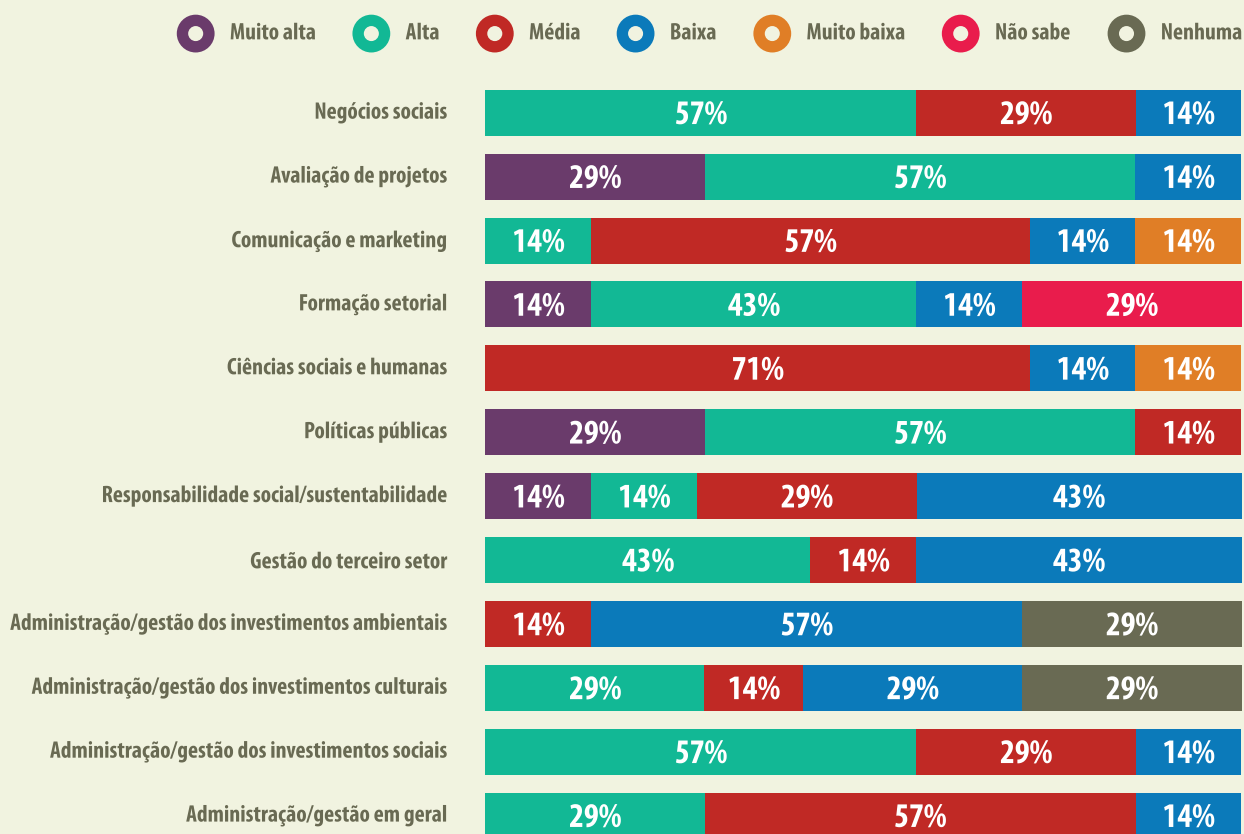


Fonte: BISC, 2016. Comunitas



Gráfico 59

Em que áreas é mais importante investir na profissionalização dos colaboradores? (Instituto)

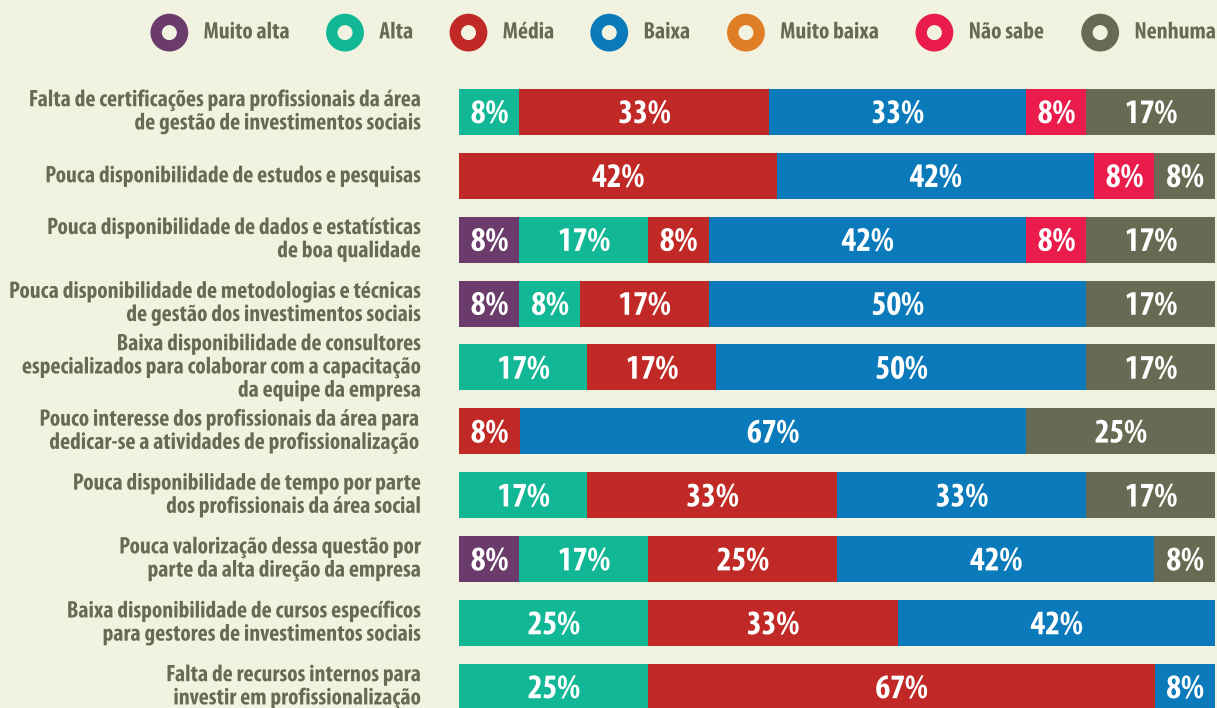


Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Tanto as empresas quanto os institutos admitem dificuldades para promover a profissionalização das equipes que cuidam do social. Porém, a maior parte das dificuldades é considerada de grau baixo (Gráfico 60). Os maiores desafios para um quarto das empresas são: falta de recursos e de apoio por parte da alta direção; pouca disponibilidade de cursos voltados especificamente para gestores sociais; e falta de disponibilidades de dados de boa qualidade. Para 33% dos institutos, repete-se o destaque para a falta de informações e acrescenta-se a falta de tempo dos membros das equipes para participar de atividades de profissionalização (Gráfico 61).

Gráfico 60

Quais as principais dificuldades para promover a profissionalização das equipes que cuidam dos investimentos sociais? (Empresa)

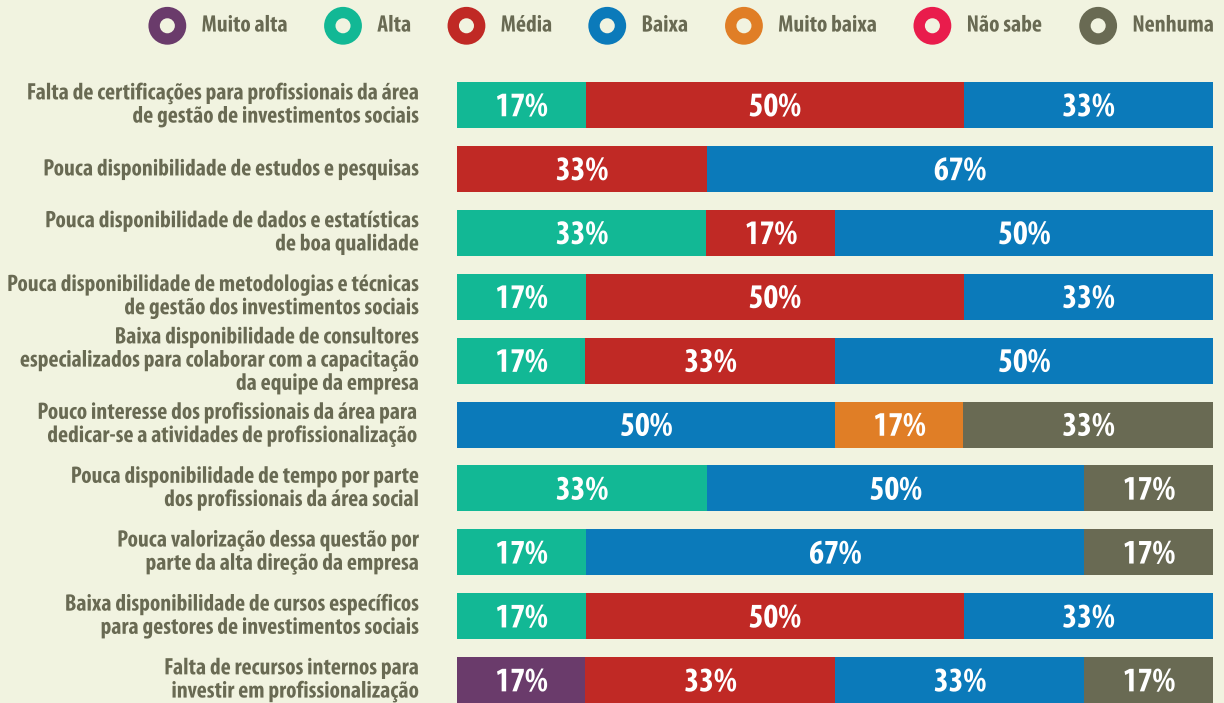


Fonte: BISC, 2016. Comunitas



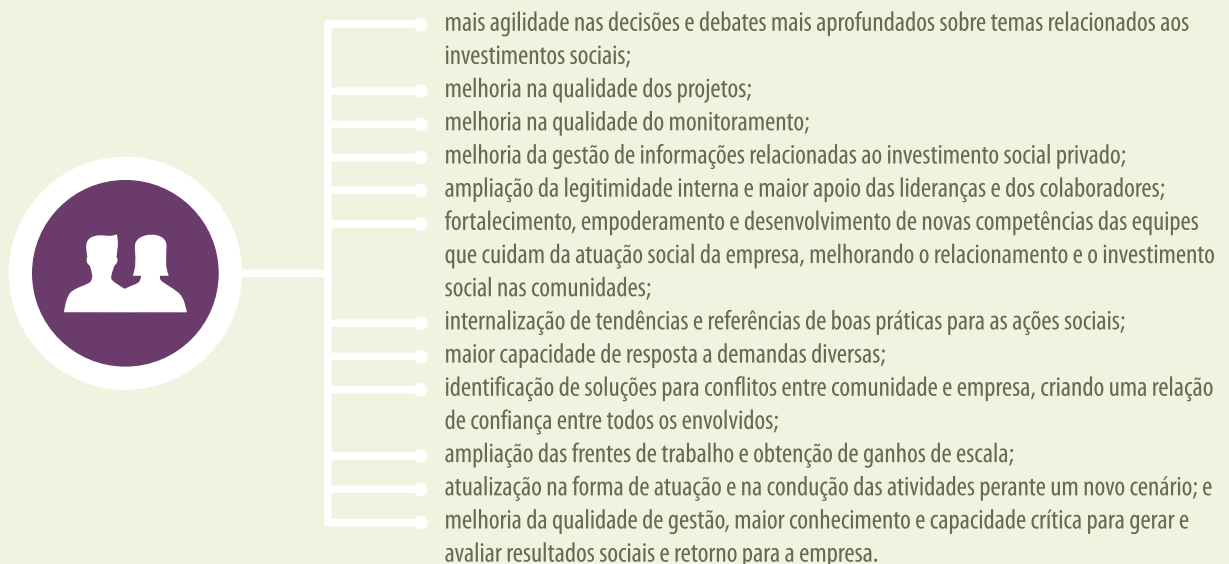
Gráfico 61

Quais as principais dificuldades para promover a profissionalização das equipes que cuidam dos investimentos sociais? (Instituto)



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Os resultados apontados anteriormente sinalizam que há espaço para que as empresas continuem a investir na profissionalização de seus colaboradores. Essa observação fica ainda mais evidente quando se analisa a lista de avanços na condução dos investimentos sociais, que elas atribuem às iniciativas adotadas recentemente para a capacitação de seus colaboradores:



3.3 O processo de alinhamento aos negócios

A tendência das empresas de alinhar os investimentos sociais aos negócios já foi tratada em edições anteriores do BISC, nas quais se destacou que tal opção é considerada pelo grupo como fundamental para aumentar a sustentabilidade dos investimentos, a escala de atuação e o impacto dos projetos sociais nas comunidades. Nesta edição de 2016, buscou-se averiguar de que forma e em que ritmo esse processo vem se desenvolvendo.

Um passo importante para o alinhamento é identificar as causas sociais que os *stakeholders* acham que deveriam nortear a atuação social da empresa, para então adequar seus projetos a essas aspirações. Procurou-se no BISC explorar a percepção dos gestores sobre a visão das diversas partes interessadas no tema. O que pode ser observado é que, em geral, as demandas são bem diversificadas, com certa concentração em relação às atividades de desenvolvimento comunitário e de educação (Tabela 1). Tal resultado explica, em parte, a tendência das empresas de concentrar o foco dos seus projetos alinhado nessas duas frentes de atuação. Outro resultado que desperta atenção é que cerca de dois terços, ou mais, das empresas não sabem identificar os anseios de seus fornecedores, acionistas, lideranças comunitárias e organizações governamentais. Considerando a importância das relações com esses atores para fortalecer e legitimar a atuação social das empresas, seria importante o grupo investir nesse conhecimento.

Tabela 1

Na percepção da empresa, com que causas sociais ela deve se envolver para fortalecer as relações com os seus *stakeholders*?

Em percentual de concordância:

● 0 a 10% das empresas
 ● 11% a 24% das empresas
 ● 25% e mais das empresas

	FORNECEDORES	COLABORADORES	CLIENTES	ACIONISTAS	LIDERES DAS EMPRESAS	COMUNIDADES DO ENTORNO	ORGANIZAÇÕES GOVERNAMENTAIS
Educação	13%	38%	19%	38%	38%	38%	25%
Infraestrutura (urbana ou rural)	6%	13%	6%	13%	6%	6%	6%
Geração de renda	13%	13%	19%	6%	13%	25%	0%
Assistência social	6%	19%	13%	0%	6%	19%	25%
Meio ambiente	19%	31%	25%	19%	25%	13%	13%
Desenvolvimento comunitário/econômico	31%	13%	38%	25%	25%	56%	25%
Saúde	0%	0%	13%	6%	6%	25%	25%
Combate à pobreza e à fome	0%	0%	6%	0%	0%	25%	19%
Moradia	0%	0%	6%	0%	6%	13%	6%
Esporte e lazer	0%	6%	13%	0%	6%	19%	0%
Apoio à gestão de políticas públicas	0%	6%	0%	6%	13%	6%	19%
Defesa de direitos	0%	31%	13%	6%	13%	19%	6%
Igualdade de gênero	13%	31%	6%	13%	13%	0%	6%
Gestão sustentável de água e saneamento	19%	19%	6%	0%	6%	19%	6%
Não sabe	31%	13%	25%	31%	25%	19%	38%

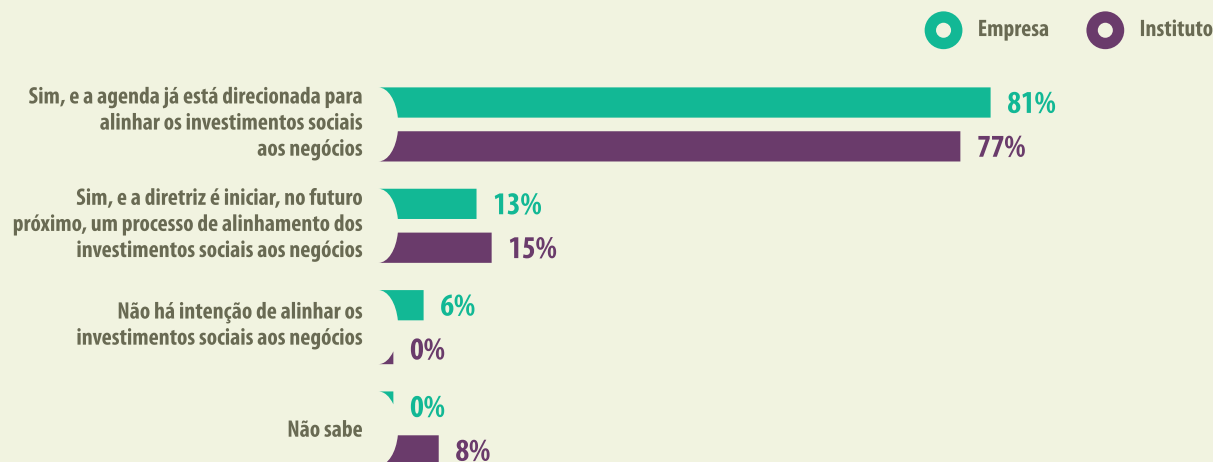
Fonte: BISC, 2016. Comunitas



A consolidação do processo de alinhamento dos investimentos sociais aos negócios pode ser observada na análise dos dados apresentados no Gráfico 62: 81% das empresas e 77% dos institutos declararam na pesquisa que sua agenda de atuação já está direcionada para esse objetivo.

Gráfico 62

A empresa busca alinhar os investimentos sociais aos negócios?

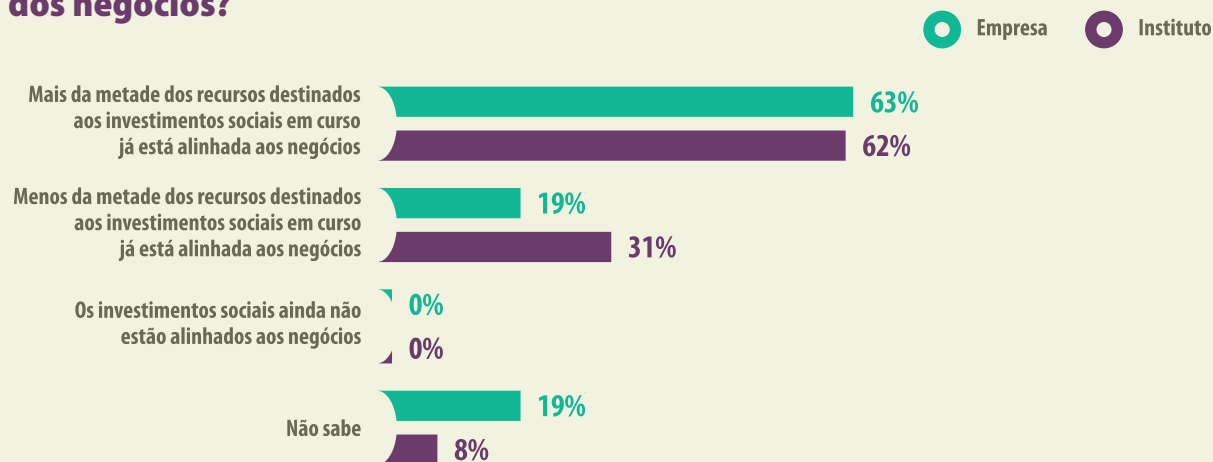


Fonte: BISC, 2016. Comunitas

A proporção dos investimentos destinados aos projetos alinhados aos negócios reforça a observação anterior de consolidação desse caminho: mais de 60% das empresas e dos institutos já destinam a maior parte dos seus recursos para o financiamento de projetos sociais alinhados aos negócios (Gráfico 63).

Gráfico 63

Em que medida os investimentos sociais estão alinhados às estratégias dos negócios?



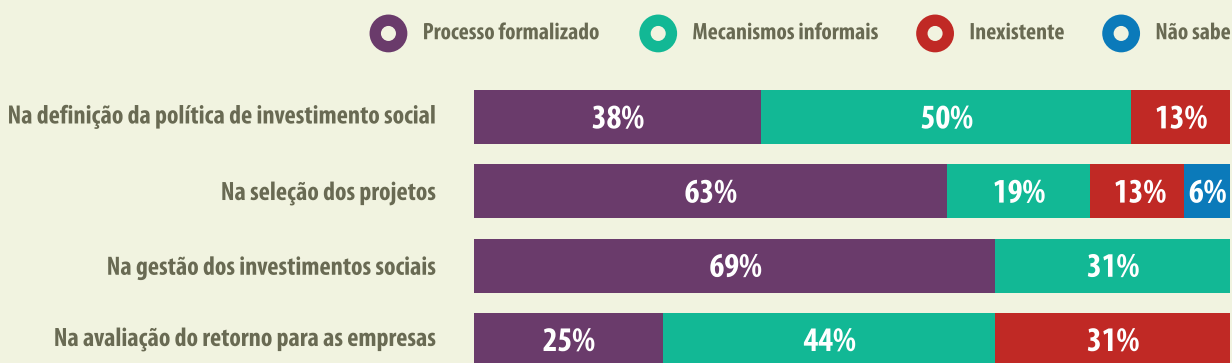
Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Os dados dos Gráficos 64 e 65 revelam que dois terços, ou mais, das empresas e dos institutos já formalizaram o processo de seleção e gestão dos projetos sociais alinhados aos negócios. Há dois anos, esses percentuais eram bem mais baixos e não ultrapassavam a casa dos 40%. No momento, avaliar o retorno dessa atuação permanece como o maior desafio, especialmente para as empresas.

Diante de tal constatação, o Grupo de Debates do BISC está buscando avançar na reflexão conjunta sobre as estratégias de avaliação dos projetos sociais alinhados. Um primeiro encontro já foi realizado, com o objetivo de apresentar aos participantes as experiências de alguns parceiros que já avançaram nessa direção. Desse debate, cabe destacar o reconhecimento generalizado de que as experiências de avaliação ainda são muito recentes, mas que essa análise é fundamental para o fortalecimento interno dos investimentos sociais e para atender às demandas crescentes por resultados por parte das lideranças e conselheiros, bem como para o aprimoramento da gestão e para a realização de eventuais correções de rota.

Gráfico 64

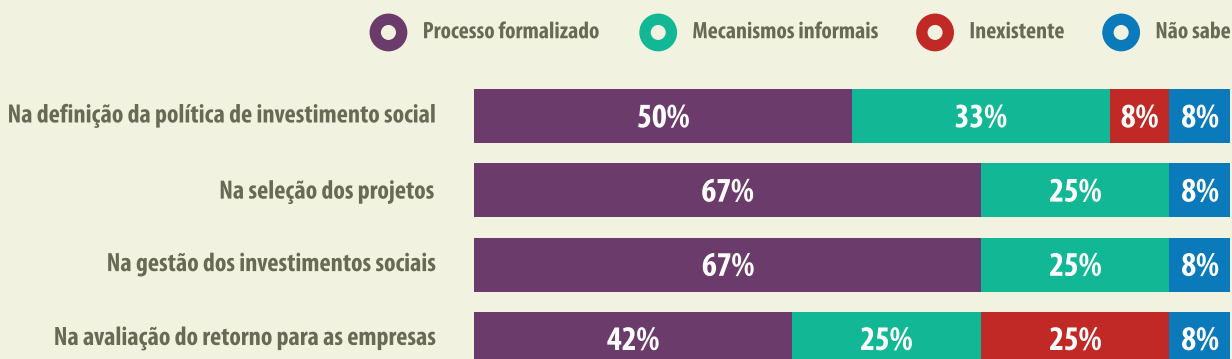
Em que estágio se encontra o processo de alinhamento? (Empresas)



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Gráfico 65

Em que estágio se encontra o processo de alinhamento? (Institutos)



Fonte: BISC, 2016. Comunitas



3.4 Os desafios das aplicações sociais obrigatórias

Das tendências recentes no campo da atuação social das empresas, merecem atenção as mudanças introduzidas na governança dos projetos desenvolvidos por imposições legais, atos administrativos ou decisão judicial, incluindo as obrigações decorrentes de licenciamento ambiental e de Termos de Ajustamento de Conduta. Até recentemente, as atividades sociais obrigatórias eram conduzidas de forma deliberadamente paralela e sem nenhuma articulação com os investimentos sociais voluntários²⁸. No entanto, na esteira do alinhamento aos negócios, observou-se nas empresas uma preocupação crescente em articular essas ações com vistas ao alcance de importantes benefícios –por exemplo, a aproximação com as comunidades e a melhoria na qualidade dos projetos. Essa nova orientação contribui para a obtenção da chamada “licença social para operar”, que repercute positivamente no desenvolvimento das atividades econômicas.

A importância desse tema para o BISC é revelada na observação de alguns dados extraídos da pesquisa, entre eles o fato de que 63% das empresas executam ou participam de projetos econômicos que incluem a obrigatoriedade legal de desenvolver ações socioambientais para as comunidades e que, em 2015, demandaram recursos da ordem de R\$ 670 milhões (Gráfico 66). Esse montante é 15% superior às aplicações sociais obrigatórias realizadas em 2014 e ainda está subestimado, uma vez que 40% das empresas não forneceram informações sobre os valores aplicados. Ademais, dois terços delas admitem que é difícil dimensionar tais valores e que outros recursos, especialmente aqueles aplicados na área ambiental, podem não estar incluídos na pesquisa.

Gráfico 66

Considerando os investimentos voluntários e as aplicações obrigatórias, quanto as empresas destinaram às comunidades?



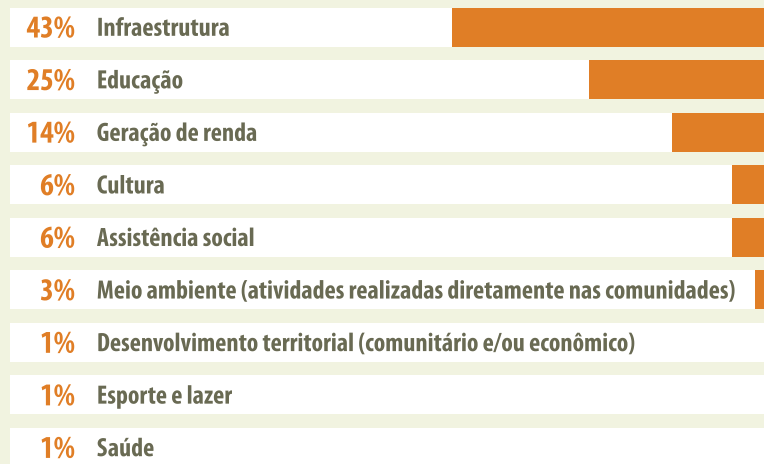
Fonte: BISC, 2016. Comunitas

²⁸ Na pesquisa BISC, os recursos destinados voluntariamente a projetos sociais de finalidade pública são tratados no campo dos Investimentos Sociais, e aqueles desenvolvidos em caráter obrigatório são considerados como Aplicações Sociais. Tal distinção tem por objetivo evitar confusões entre essas duas estratégias, de origem tão distintas.

Conforme pode ser observado no Gráfico 67, as aplicações sociais obrigatórias se concentram, basicamente, nas áreas de infraestrutura (43%), educação (25%) e geração de renda (14%). A pequena proporção destinada à área ambiental reforça a afirmação de que os recursos estão subestimados, porque essa é uma área que tradicionalmente absorve a maior parte das aplicações compulsórias.

Gráfico 67

Como se distribuem os recursos aplicados em ações sociais obrigatórias?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

O perfil dessa atuação obrigatória é pautado pelos impactos ambientais e sociais gerados pelos empreendimentos econômicos nas comunidades do entorno. Indagadas sobre o tema, as empresas assinalaram que, por um lado, um empreendimento desenvolvido com base em um planejamento adequado pode trazer novas oportunidades de receitas para o município, de melhoria da educação e de capacitação de mão de obra local. Mas, por outro, reconhecem uma série de problemas frequentemente observados no entorno de suas plantas, tendo sido destacados como *impactos negativos na área social*: aumento desorganizado da população, provocado pela migração de pessoas atraídas pelas oportunidades de emprego; impactos diretos na organização social e nos costumes locais (exemplo, aumento de práticas de exploração sexual infantil); falta de infraestrutura para receber a mão de obra destinada à construção do empreendimento; precariedade dos serviços públicos de infraestrutura oferecidos à população, em virtude da maior demanda gerada pelos empreendimentos; precariedade na prestação dos serviços sociais, em função do grande número de pessoas que chegam a municípios que não têm as condições necessárias para garantir um atendimento adequado; desorganização espacial das comunidades como resultado de desapropriações e reassentamentos; aumento do tráfego de veículos pesados; e dependência local da cadeia econômica da empresa.



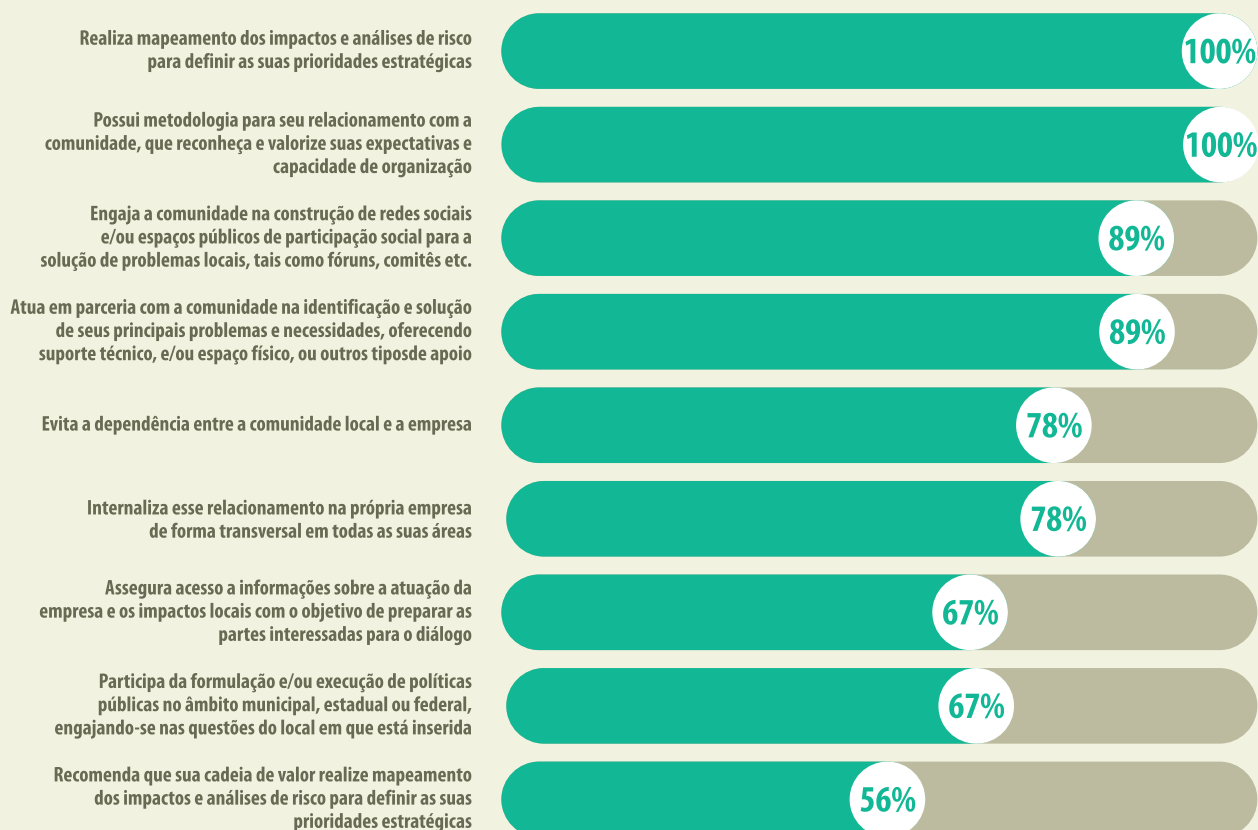
Em relação aos *problemas ambientais* criados pelos empreendimentos, e que afetam diretamente as comunidades mais vulneráveis, a lista apresentada é mais ampla, tendo sido destacados pelo grupo: poluição atmosférica (emissão de pós/poeiras, fuligem, fumaça preta, odores); poluição sonora; poluição eventual de efluentes e lençóis freáticos, devido a problemas operacionais; consumo grande de água (captação) e de energia; geração de resíduos sólidos; impactos operacionais de rotina, como emissão de material particulado, ruído e vibração; risco de acidentes com produtos perigosos; emissão de gases de efeito estufa, a partir da geração de energia ou do deslocamento dos veículos de operação; alteração de fauna e flora; e produção de efluentes industriais, ainda que tratados. A esses impactos foi adicionada uma outra lista, atrelada à explosão demográfica, à acelerada expansão urbana e agropecuária e ao proporcional aumento no consumo geral de recursos, podendo agir em separado, mas em geral fazendo-o em combinação e desencadeando maiores impactos negativos (por exemplo, poluição da água, do ar e do solo; desmatamento; depósito e disposição de lixo em locais inadequados; caça e pesca predatórias; desperdício de alimentos e de recursos naturais).

Como assinalado por um dos respondentes da pesquisa, “[...] a chegada dos empreendimentos é marcada por impactos socioambientais relevantes, que refletem diretamente nas comunidades locais e desafiam os atores envolvidos na solução de problemas”. Diante desse cenário, o que têm feito as empresas? Procurou-se explorar essa questão no BISC, e o maior desafio parece ser o de compatibilizar os prazos exigidos para a implantação dos empreendimentos econômicos com aqueles requeridos para a preparação das comunidades. Prosseguindo na citação anterior, “[...] os empreendimentos devem planejar sua entrada em conjunto com impactos socioambientais decorrentes dessa entrada. Investimento em educação, capacitação e qualificação de mão de obra (direta e indireta), capacitação de empreendedores, apoio a gestão pública são programas importantes e estruturantes e que vão potencializar a licença social para operar ao longo da vida útil do empreendimento”. Ou seja, o ideal é investir em atividades preventivas, de forma a evitar desgastes desnecessários a todas as partes. Mas essa não é uma tarefa trivial, e nem sempre realizada pelas empresas. Uma estratégia importante para enfrentar tal dificuldade é buscar uma maior integração das equipes que cuidam do social e das demais áreas da empresa, especialmente a de operações. Esse item será analisado mais adiante nesta seção do relatório.

Os maiores avanços obtidos pelo grupo, até o momento, parecem estar no âmbito das relações com as comunidades locais. Todas as empresas declaram buscar aproximar-se delas, dialogar mais, identificar e, na medida do possível, atender a suas demandas. São muitas as possibilidades de fortalecer esse relacionamento, e, conforme pode ser observado no Gráfico 68, o grupo está empenhado em investir em todas as frentes, destacando-se o mapeamento dos impactos e das análises de risco, para definir suas prioridades estratégicas, e a adoção de metodologias de trabalho que reconheçam e valorizem as expectativas e a capacidade de organização das comunidades. Atualmente, 100% das empresas têm investido nessas atividades.

Gráfico 68

Por meio de quais práticas a empresa busca construir um relacionamento com a comunidade?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Além das iniciativas acima assinaladas, as empresas indicaram, em perguntas abertas, outras linhas de trabalho que estão desenvolvendo no entorno de seus empreendimentos. As respostas reúnem atividades de promoção do desenvolvimento local por meio de programas de estímulo à produção, à comercialização e à geração de renda (exemplo, assistência técnica, microcrédito, melhora na estrutura para vendedores ambulantes); de realização de obras de infraestrutura; de apoio e fortalecimento das políticas públicas (de inclusão social, saúde, educação e assistência social); de manutenção de espaços públicos (parques, praças e viadutos); de apoio a programa de combate à exploração sexual infantil, com campanhas de conscientização das comunidades do entorno, como a divulgação do canal de denúncia “Disque 100”.

Para reduzir ou evitar os impactos ambientais negativos dos empreendimentos nas comunidades afetadas, as empresas listaram uma série de iniciativas adotadas até então, que ilustram as inúmeras possibilidades de atuação do setor: “[...] estabelecimento de compromissos, metas e controle de seu cumprimento (por exemplo, metas de médio e



longo prazo para reduzir a intensidade de emissões, para reciclar ou reutilizar os resíduos e para reduzir a intensidade média de consumo de água); manutenção de programas de monitoramento e controle dos impactos ambientais nas comunidades; gerenciamento de indicadores com metas para melhoria na gestão ambiental e minimização do consumo de água e energia; monitoramento e redução das emissões; investimentos em novas tecnologias que minimizem a emissão de gases de efeito estufa na geração de energia; plantio de árvores; implantação de tanques de retardo de águas pluviais, para eliminar o impacto ambiental no entorno; reorganização da fauna e flora (por exemplo, replantios e implementação de passagens de fauna em vias); implantação de projetos que contribuam para uma melhor qualidade do ar; investimento em tecnologia de ponta para tratamento de efluentes, para o controle sobre emissões de carbono e de ruídos; implantação de estações internas de tratamento de efluentes e monitoramento contínuo da gestão de recursos hídricos; reutilização de resíduos por meio da capacitação de associações de costureiras e microempendedoras; desenvolvimento de ações de proteção e compensação ambiental (por exemplo, plantio de mudas originárias das regiões atendidas pela empresa); conscientização e alteração da cultura ambiental interna à empresa; e desenvolvimento de programas de educação ambiental com foco em reciclagem e preservação de recursos hídricos”.

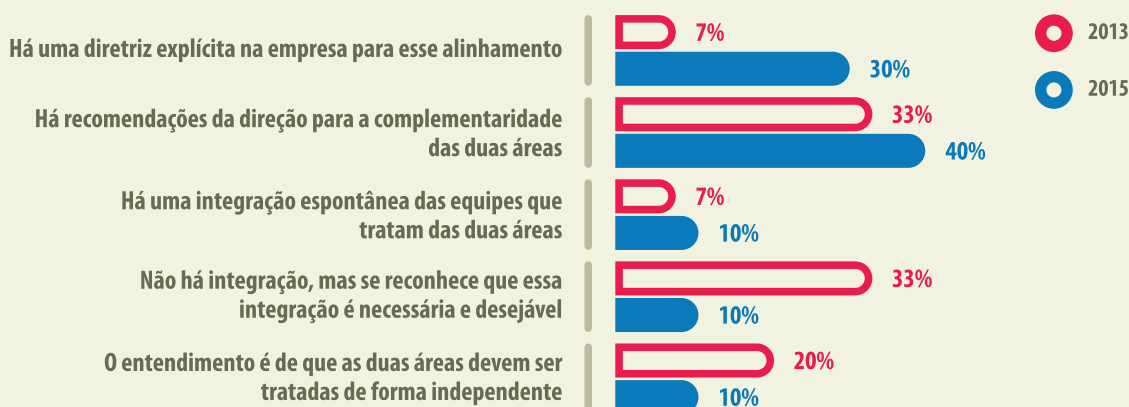
A mensagem de um dos participantes da pesquisa resume o que foi acima destacado:

“Partindo do princípio de que não é possível entrar em uma localidade sem causar impacto, o objetivo principal é minimizar esses impactos, identificando, descrevendo, avaliando e relacionando as ações do empreendimento nas suas distintas fases, e diagnosticando cada um, com maior ou menor grau de vulnerabilidade, para propor medidas mitigadoras e compensatórias. Cabe ressaltar que a minimização dos impactos está atrelada diretamente ao bom e antecipado planejamento de longo prazo, realizado conjuntamente pelas áreas de operação e áreas socioeconômicas”. (Empresa do setor industrial)

Nesse sentido, é interessante observar, nas informações captadas no BISC, que as empresas estão cada vez mais atentas à necessidade de integrar a atuação social voluntária à obrigatória. Em 2013, por exemplo, em apenas 7% delas havia uma diretriz explícita para tal alinhamento; em 2015, esse percentual subiu para 30% (Gráfico 69). Ademais, em 40% delas já há recomendações da direção para que as equipes promovam a complementaridade das duas áreas. Atualmente, em apenas 10% das empresas mantêm-se a percepção de que as duas frentes de atuação devem ser tratadas de forma independente. Em defesa dessa posição, as empresas costumavam alegar que as diferenças entre essas modalidades são marcantes e começam por sua origem e pela forma como as pressões das comunidades são exercidas; passam pelas diferenças nos cronogramas requeridos para sua execução; e terminam nos riscos de que as comunidades comecem a considerar que todas as atividades sociais realizadas pela empresa decorrem de obrigações legais.

Gráfico 69

A empresa promove o alinhamento entre os investimentos voluntários e as aplicações sociais obrigatórias?

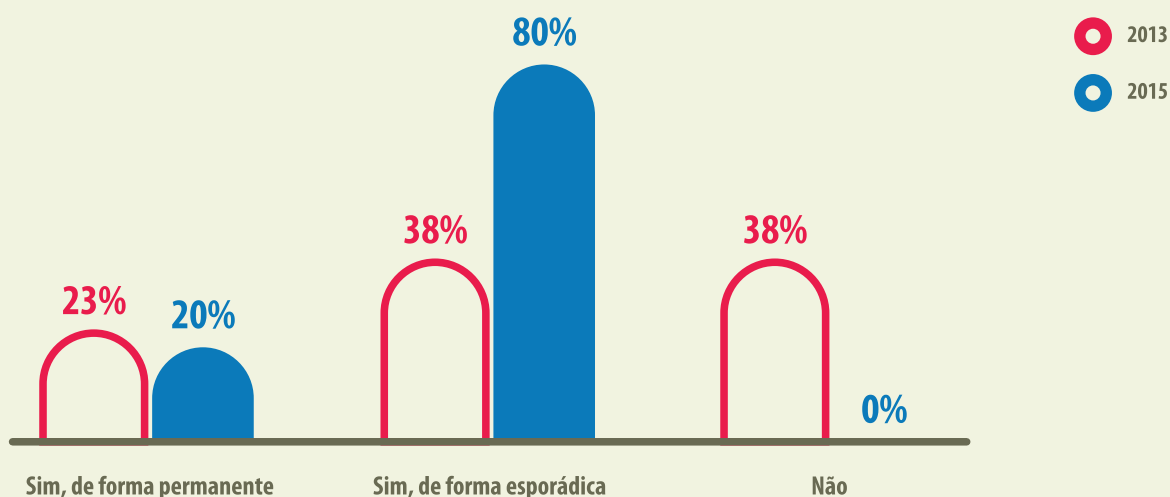


Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Independentemente das dificuldades de integrar as duas áreas de atuação, as equipes que cuidam das atividades voluntárias estão buscando aproximar-se daquelas que cuidam das atividades obrigatórias, e os esforços nessa direção já foram captados na pesquisa. De forma permanente ou, sobretudo, esporádica, em todas as empresas existe algum tipo de envolvimento da área social na gestão das aplicações obrigatórias. Em 2013, isso não ocorria em 38% delas (Gráfico 70).

Gráfico 70

As equipes responsáveis pelas ações sociais voluntárias se envolvem na gestão das ações sociais obrigatórias?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas



É em torno das atividades de planejamento e no diálogo com as comunidades, especialmente nas audiências públicas, que se observa a maior articulação entre as equipes que cuidam das ações sociais voluntárias e das obrigatórias. Isso já ocorre em mais da metade das empresas (Gráfico 71).

Gráfico 71

Em quais atividades as equipes da área social se envolvem na gestão das ações obrigatórias?

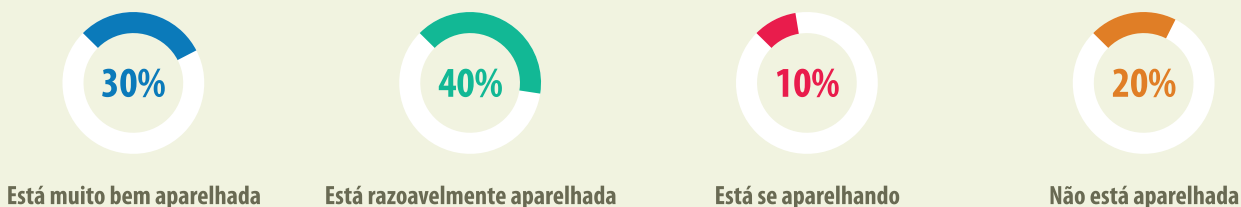


Fonte: BISC, 2016. Comunitas

Por outro lado, a ainda reduzida participação no acompanhamento dos projetos e na elaboração de relatórios pode explicar a dificuldade encontrada pelos respondentes do BISC (gestores da área social) de dimensionar os recursos envolvidos na atuação social obrigatória realizada por suas empresas. No entanto, o importante a destacar é que as equipes que cuidam dos investimentos sociais voluntários estão se preparando para atender a essa nova demanda da área dos negócios. Trinta por cento das empresas já se consideram bem aparelhadas para cumprir novas funções (Gráfico 72). Em 2013, esse percentual era de 21%.

Gráfico 72

A área social da empresa está aparelhada para atender as demandas das equipes responsáveis pelas aplicações sociais obrigatórias, nos prazos requeridos?



Fonte: BISC, 2016. Comunitas

4. TÓPICO ESPECIAL – AGENDA 2030 PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A cada ano, a pesquisa BISC explora um tema diferente, buscando ampliar o conhecimento sobre questões menos exploradas, ou analisadas, no campo da atuação social corporativa. Em 2016, a atenção voltou-se para as possibilidades de integração dos investimentos sociais privados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A oportunidade dessa análise se deve aos desafios lançados na Cúpula das Nações Unidas, em setembro de 2015, na qual os 193 Estados-Membros da Organização das Nações Unidas (ONU) aprovaram o documento “Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. Essa Agenda, proposta para ser implementada a partir de 2016, é um plano de ação que parte do reconhecimento de que a erradicação da pobreza, em todas as suas formas e dimensões, é o maior desafio global ao desenvolvimento sustentável. Nela foram estabelecidos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, associados a 169 metas, cujo alcance requererá uma parceria global com o engajamento de todos – governos, sociedade civil, setor privado, academia, mídia e Nações Unidas.

A Agenda 2030 reconhece a diversidade do setor privado, desde as microempresas e cooperativas até as multinacionais, bem como o papel das organizações da sociedade civil e das entidades filantrópicas na sua implementação. Ademais, afirma que a atividade empresarial privada, o investimento e a inovação são os principais elementos impulsionadores da produtividade, do crescimento econômico inclusivo e da criação de emprego, sendo que todas as empresas são convocadas a aplicar sua criatividade e inovação na resolução dos desafios do desenvolvimento sustentável.

A disposição do setor privado, de diversas regiões do planeta, de se comprometer com esse esforço coletivo tem sido sinalizada em várias oportunidades, e um estudo recente, realizado pelo PwC,²⁹ traz dados ilustrativos sobre essa questão: 71% das empresas

²⁹ “Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals”. A PwC SDG Engagement Survey foi realizada em junho e julho de 2015 e abrange respostas de 986 empresas e de 2.015 pessoas. Disponível em: https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf.

O PwC é um *network* global de firmas separadas e independentes que trabalham de forma integrada na prestação de serviços de Assessoria Tributária e Empresarial e de Auditoria. As firmas que compõem o *network* global estão presentes em 157 países e congregam mais de 208.000 colaboradores e sócios em todo o mundo.



pesquisadas estão planejando engajar-se nos ODS; 13% delas já identificaram as ferramentas necessárias para avaliar sua contribuição para os ODS; 41% dizem que vão inserir os ODS na estratégia e no modo de conduzir seus negócios num prazo de cinco anos; e 90% dos cidadãos consideram importante a aderência das empresas aos ODS.

Considerando, no entanto, que a responsabilidade atribuída ao setor privado não deve se limitar ao campo dos negócios, e que as empresas do BISC se destacam pelos compromissos com as questões do desenvolvimento social, o tema ora analisado se apresenta como fundamental para o âmbito dessa pesquisa. Assim, buscou-se explorar, inicialmente, entre outras, as seguintes questões: qual o papel que as empresas pretendem assumir na implementação da Agenda 2030? Quais as motivações, as dificuldades e os benefícios decorrentes da integração dos investimentos sociais às perspectivas dos ODS? O que os participantes da pesquisa estão fazendo para contribuir com os ODS? Quais as estratégias adotadas recentemente para alinhar os projetos sociais aos ODS? Que projetos sociais desenvolvidos atualmente podem ser alinhados aos ODS? Quais as semelhanças e diferenças no comportamento das empresas que participam do BISC e do Comitê Brasileiro do Pacto Global, em relação aos ODS?

Para o desenvolvimento dessa parte da pesquisa, a Comunitas buscou integrar os seus esforços com outras instituições que se dedicam a apoiar a implementação dos ODS no Brasil. Para tanto, formalizou uma parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), referência na visão integrada de implementação dos ODS (ver Quadro 1), visando a cooperação técnica entre as duas instituições³⁰; dialogou com especialistas da equipe da Agenda Pública e do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Fundação Getúlio Vargas, para o aprimoramento do questionário³¹; articulou-se com o Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE), para a inserção de questões que associam o voluntariado às perspectivas dos ODS³²; e, com o apoio da Rede Brasil do Pacto Global (ver Quadro 2), aplicou essa parte do questionário BISC em empresas que participam do seu comitê gestor, ampliando o alcance da pesquisa no que se refere à adesão do setor privado aos ODS³³. Assim, com a incorporação das empresas do Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG), os investimentos sociais analisados neste capítulo alcançaram o patamar de R\$ 3 bilhões.

³⁰ Para a realização dessa parceria, foi fundamental o apoio da equipe do PNUD/Brasil; agradecemos especialmente a Maristela Baioni, Luciana Aguiar e Haroldo Machado Filho.

³¹ Nesse sentido, agradecemos as contribuições valiosas de Sérgio Andrade (Agenda Pública), Aron Belink e Fernanda Macedo (GVces/FGV).

³² Registramos aqui o nosso agradecimento a Marcos Paulo dos Reis e Carolina Muller, que nos encaminharam questões específicas sobre o tema do voluntariado e que foram levantadas na pesquisa.

³³ Para o desenvolvimento desse trabalho conjunto, agradecemos a todas as organizações do Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG) que responderam a essa parte do questionário –especialmente a Beatriz Martins Carneiro e Barbara Dunin, que propiciaram esse trabalho conjunto. São as seguintes as organizações que participam do CBPG e que responderam ao questionário: Amaggi Exportação e Importação; Banco do Brasil; EDP Energias do Brasil; Instituto BM&F Bovespa; Instituto Superior de Administração e Economia (Isae); e Serviço Social da Indústria do Estado do Paraná. Vale destacar que algumas das empresas e conglomerados que participam de toda a pesquisa do BISC também fazem parte do CBPG. São elas: CPFL Energia S/A; Itaú Unibanco; Organização Bradesco Holding; Vale S.A. e Enel.

Adicionalmente, o Grupo de Debates composto das empresas do BISC dedicou um dos seus encontros a aprofundar o conhecimento sobre os ODS e explorar coletivamente as possibilidades de compatibilizar os projetos sociais em curso aos objetivos e metas da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Os resultados de todo esse trabalho são apresentados a seguir, e a análise foi enriquecida com depoimentos colhidos em entrevistas concedidas por gestores e lideranças empresariais.

Quadro 1

O PNUD Brasil e a visão integrada dos ODS*

O PNUD Brasil considera como extremamente relevante a escolha do BISC em relação ao tema de seu relatório para de 2016. No ano em que se inicia o desafio de implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e dos ODS, considerar as possibilidades de integração dos investimentos sociais privados a esse conjunto de Objetivos é exercício fundamental para mapear o alinhamento – existente e potencial – do setor privado brasileiro a esse chamado coletivo para a construção de um mundo melhor até 2030.

Com o objetivo de contribuir para o combate à pobreza e à desigualdade, para o fortalecimento da governança democrática, o crescimento econômico e o desenvolvimento humano e sustentável, a atuação do PNUD no Brasil – por intermédio da cooperação técnica e em parceria com o governo brasileiro, o setor privado e a sociedade civil – tem a constante missão de alinhar seu trabalho às necessidades de um país dinâmico, complexo, multifacetado e diversificado.

O apoio à implementação da Agenda 2030 e dos ODS no Brasil é parte essencial do mandato do PNUD, e isso se dá por meio da continuidade aos projetos focados nas necessidades de desenvolvimento que já estavam alinhadas aos ODM, bem como pela incorporação dos temas transversais dessa nova Agenda em todo o seu portfólio, tais como igualdade de gênero, redução das desigualdades, parcerias e meios de implementação.

O PNUD Brasil trabalhará, em estreita colaboração com seus parceiros, na mobilização social e territorialização dos ODS em âmbito local para alcançar áreas e comunidades onde o progresso tem sido mais lento, para tornar real o propósito de “não deixar ninguém para trás”.

No que tange à integração dos investimentos sociais privados aos ODS, a principal mensagem do PNUD a seus parceiros tem sido ressaltar a importância de se buscar uma visão de que todos os objetivos são integrados e indivisíveis, e mesclam, de forma equilibrada, as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a social, a ambiental e a econômica.

Nesse sentido, o PNUD Brasil tem estabelecido parcerias com várias entidades do setor privado na busca de que a atuação delas esteja em harmonia com o conjunto dos ODS a partir de uma abordagem integral, multissetorial, multidisciplinar e transversal do desenvolvimento humano e sustentável, base do mandato do PNUD no país.

Com vistas a promover o alcance dos ODS e alinhar os propósitos e ações das organizações a este conjunto de objetivos, o PNUD Brasil tem estabelecido projetos de cooperação técnica pautados na inclusão das pessoas, na promoção da paz e da prosperidade, bem como na proteção do nosso planeta, trabalho possível apenas por meio de múltiplas parcerias. É por meio da concretização dessa perspectiva integrada é que será possível alcançar um mundo mais harmônico, justo e inclusivo em 2030.

* Texto elaborado por, Didier Trebucq, Diretor de País PNUD Brasil, para publicação neste Relatório BISC.

Quadro 2

O pacto global e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU*

Após mais de três anos de discussão, os líderes de governo e de Estado aprovaram em setembro de 2015 os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A decisão significou um marco importante das Nações Unidas e trouxe uma nova agenda a ser implementada por todos – inclusive pelo setor privado – até 2030. Os ODS aprovados foram construídos sobre as bases estabelecidas pelos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), de maneira a completar o trabalho deles e responder a novos desafios. Mesclam, de forma equilibrada, as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental.

Ao aliar as pautas ambientais com as econômicas e sociais, os ODS resumem as demandas atuais da agenda de responsabilidade social, que exige uma atuação responsável das empresas e organizações. Por ser o porta-voz da ONU para o setor privado, o Pacto Global exerce o papel de orientar sobre práticas e rumos a serem adotados, e articula parcerias entre diversos atores para o alcance das metas em cada país. Além disso, os signatários têm acesso a workshops criados em interface com as principais plataformas internacionais.

Com mais de 13 mil participantes em quase 170 países, o Pacto Global da ONU é, desde 2000, a maior iniciativa em sustentabilidade corporativa no mundo. Com escritório em Nova York, foi idealizado pelo ex-secretário-geral da ONU Kofi Annan a fim de engajar a comunidade empresarial para a adoção, em suas práticas de negócios, dos Dez Princípios universalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

Com o advento dos ODS, eles se tornaram uma missão do Pacto Global para os próximos 15 anos. Sendo assim, a Rede Brasil do Pacto Global criou o Grupo Temático ODS, que elabora metodologias de aplicação no cotidiano das corporações e vem trabalhando de forma integrada nos 17 ODS e suas 169 metas. Por meio dos GTs – que abrangem as temáticas de Água, Alimentos e Agricultura, Anticorrupção, Direitos Humanos e Trabalho e Energia e Clima –, os ODS correspondentes ganham maior destaque.

As empresas e organizações sabem que o desenvolvimento sustentável é um caminho sem volta para o novo modelo de negócios. Seus *stakeholders*, principalmente fornecedores e consumidores, buscam relacionamento com corporações que, por exemplo, se comprometam com o meio ambiente e a geração de recursos renováveis, ou que atuem no contexto social em que se encontram, tomando medidas que tragam bem-estar e desenvolvimento para os públicos interno e externo.

Alguns ODS destacam a garantia do manejo sustentável da água, a promoção do crescimento econômico e da industrialização inclusivos e sustentáveis, mudança nos padrões de consumo, contribuição para a erradicação da pobreza, igualdade de gênero etc., o que frisa o papel decisivo que as empresas exercem neste processo. Portanto, aderir à Agenda 2030 da ONU é a oportunidade que as organizações têm de criar soluções inovadoras em seus contextos locais, contribuindo para uma mudança em escala global.

* Texto elaborado por **André Oliveira**, presidente da Rede Brasil do Pacto Global e diretor Jurídico de Impostos e Seguros da BASF na América do Sul, para publicação neste Relatório BISC.

4.1 O papel social das empresas na Agenda 2030

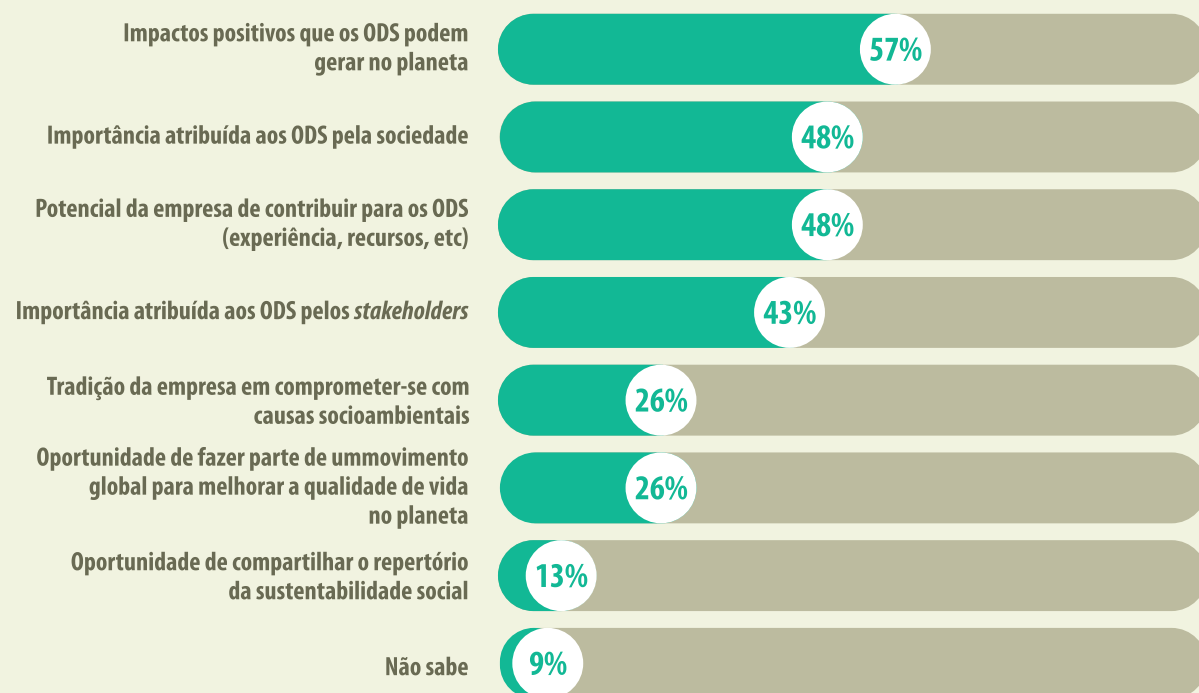
Nos objetivos estabelecidos na Agenda 2030, é possível identificar diversas áreas de convergência com a atuação das empresas no campo social, destacando-se, por exemplo: a erradicação da pobreza (ODS 1); a erradicação da fome (ODS 2); a promoção da saúde e da educação de qualidade (ODS 3 e 4); e contribuições para a construção de cidades e comunidades sustentáveis (ODS 11). Apesar da indicação desses ODS específicos, é importante ressaltar que as interconexões e a natureza integrada dos ODS são fundamentais para assegurar que o propósito da Agenda 2030 se concretize.

Essa identificação de áreas de convergência será suficiente para levar as empresas a adotar a Agenda 2030 como norteadora de seus investimentos sociais? O que seria necessário para promover esse alinhamento? Pelas informações captadas no BISC, o que pode mover o grupo nessa direção é a percepção dos impactos positivos dos ODS para o planeta, o reconhecimento de que o setor privado pode contribuir para esse desafio global e a importância atribuída pela sociedade ao tema (Gráfico 73). Nesse sentido, fica o alerta de que as empresas se envolverão mais na medida em que a sociedade estiver mobilizada e pressione efetivamente o setor privado por sua adesão.

Gráfico 73

BISC e CBPG*

Que motivos levam a empresa a incorporar a perspectiva dos ODS na sua agenda de atuação social?



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se a todas as empresas pesquisadas e que fazem parte do BISC e do CBPG.

Fonte: BISC 2016, Comunitas



O tema foi explorado por lideranças e gestores entrevistados na pesquisa BISC, e os depoimentos a seguir reproduzidos reforçam essa percepção. Adicionalmente, as respostas também sinalizam dificuldades das empresas de incorporar os ODS em todas as suas dimensões:

(Em sua opinião, qual o sentido de os investimentos sociais estarem alinhados aos ODS?) *"Faz total sentido. A gente faz parte do Global Compact desde o começo dele. A própria escolha dos temas dentro da companhia sempre foi muito alinhada com isso. (...) O que a gente tem procurado fazer é tentar transformar esses objetivos dos ODS, que são muito abrangentes, em coisas mais modestas; ver onde podemos fazer diferença nisso e naquilo. Temos que ter foco. Nosso objetivo é esse: o que a gente pode fazer de diferente com a nossa ação? E o que a gente pode medir? (...) Eu sempre falo para a companhia que a gente adoraria fazer tudo em todos os lugares, mas eu estou em 560 municípios e, se a gente fizer bem nesses 560, depois podemos sentar com os nossos parceiros para fazer a mesma coisa, mas antes vamos começar com os nossos. Vamos fazer diferença onde a gente está mais próximo, tem mais recurso. Então, o que eu tenho tentado orientar, e acho que temos procurado ser efetivos, é na 'nossa área de atuação.'" (Empresa do setor de serviços)*

(O que acrescenta para a empresa estar alinhada aos ODS?) *"Acredita o orgulho de você gerir uma causa mundial. A gente sabe que hoje você atrai pessoas para trabalhar na sua companhia por causa das causas que sua companhia abraça. Hoje, de fato, as pessoas escolhem para quem elas querem trabalhar. As boas pessoas escolhem, e na verdade elas não estão escolhendo as empresas, elas estão escolhendo as causas das empresas. Então eu acho que você abraçar uma causa que é tão nobre como essa faz com que... (seja valorizado pelas pessoas). Eu já ouvi isso, de gente falar que prefere trabalhar com alguém que tem uma preocupação para além do seu negócio econômico, e que possa fazer diferença no meio em que atua." (Empresa do setor de serviços)*

"Eu tenho várias interrogações com relação aos ODS, porque acho que, quando você tem objetivos demais, metas demais, você não atinge nada. E hoje está chegando uma série de demandas de participações para as empresas. Só lá no Pará, na região da Amazônia, estamos participando de inúmeros grupos que estão querendo arrumar a agenda, mas cada um tem a sua agenda, cada um tem a sua causa. A sensação que está chegando para nós é de que são muitas frentes abertas, e essas frentes abertas não estão conversando, estão disputando o mesmo território. Hoje, as empresas estão sendo muito demandadas, e, aqui, o que nós temos feito é o seguinte: temos sentado, ouvido todas as demandas, e ainda não definimos o que a gente vai seguir, porque não dá para seguir tudo. Depois de ouvir as demandas, vamos fazer uma reflexão sobre o seguinte: o que vamos abraçar? O que vamos trabalhar? (...) A empresa está fazendo a conta de qual (ODS) ela de fato consegue trabalhar e consegue acompanhar. A empresa não gosta de entrar para perder, de dar a cara para bater, e quando ela entra numa coisa é porque ela quer mostrar resultado. Então isso também é um ponto na tomada de decisão, de como e quando eu entro no risco." (Empresa do setor industrial)

“É impossível os ODS não terem um impacto no investimento social. Nós temos feito análises internas de aderências aos ODS, estamos nos preparando para um eventual questionamento, mas o tema ainda não chegou nas lideranças e eles ainda não têm dimensão da importância da discussão.” (O que levaria a liderança a se mobilizar?)
“Hoje, eu vou te dar um fator: pressão global. Se a liderança se convencer de que isso coloca o banco em outro patamar de sustentabilidade, ela adere. Porque, se isso faz algum diferencial para a empresa, em termos de atuação, e se está ligado a uma discussão que é valorizada internamente... (pode prosperar). Então eu acho que vai ter que ser um movimento de duas frentes, nós internamente usando as oportunidades que a gente tem para colocar os ODS em pauta e o tema sendo, de alguma forma, contaminado externamente pelas pressões globais para a sustentabilidade, para que seja feita essa entrega. (...) Agora eu acho que dizer que meu investimento está aderente a uma agenda mais global não significa necessariamente provocar uma ação específica para os ODS. A gente mapeia a nossa atuação, no primeiro momento, e verificamos que estamos aderindo, sim, a tal e tal meta, a tal e tal objetivo, mas não é o movimento de ‘vamos pegar a ODS e ver de que forma dá para atuar’; esse movimento ainda não aconteceu. E também não tinha acontecido fortemente com os ODM (Objetivos de Desenvolvimento do Milênio), não é?” (Empresa do setor de serviços)

“Foi muito interessante a nossa vinda (equipe da área social) para a área de sustentabilidade. Porque a gente ainda está neste movimento, levar o social para a sustentabilidade, que é um desafio grande para quem sempre trabalhou somente com investimento social. Eu assumi pelo menos um programa de sustentabilidade, que para mim é um desafio grande, de incorporar esse entendimento... E a liderança provoca um pouco isso, que a gente esteja mais integrada com sustentabilidade, e isso envolve levar o social para essa discussão.” (Empresa do setor de serviços)

“A gente foi procurado pelo PNUD para fazer parte de um grupo que vai lançar uma plataforma Brasil com conexão com as ODS, e a gente sinalizou interesse.” (O que faria vocês aderirem?) *“A questão financeira não é o problema, a gente quer ver mais como essa plataforma potencializa nosso trabalho também. A gente fala em colaboração como parte do nosso DNA, então a gente está olhando para questões muito amplas, que tocam em direitos humanos, tocam em gênero, e você saber o que os outros estão fazendo e, talvez, dali até nascer uma parceria, um projeto conjunto, acho que isso seria interessante para nós.” (Empresa do setor de serviços)*

A complexidade inerente ao alcance dos ODS foi também captada nas respostas ao questionário. De uma lista de 18 possíveis dificuldades para implementar os projetos sociais sob a perspectiva proposta pela ONU, um terço delas foi considerada de nível de dificuldade alto, ou muito alto, por mais da metade dos participantes da pesquisa (Gráfico 74). Os maiores desafios a ser enfrentados, na visão do grupo, são conseguir o compromisso das diferentes unidades da empresa de incorporar as diretrizes dos ODS nas suas práticas de negócios, garantir recursos financeiros para investir em novos projetos e, como consequência, garantir escala nos projetos alinhados aos ODS. Outros dois itens também se destacam nesse leque de dificuldades altas, ou muito altas: definir indicadores para avaliar o resultado das atividades relacionadas aos ODS e produzir as informações necessárias à medição desses resultados. Esses últimos desafios não



estão restritos às empresas e deverão ser enfrentados também pelas organizações governamentais e da sociedade civil. As Nações Unidas estão trabalhando na construção dos indicadores que deverão ser utilizados para medir os avanços dos ODS no mundo, e as informações colhidas nessa pesquisa poderão ajudar a selecionar aqueles que se aplicam aos investimentos sociais das empresas.

Gráfico 74

BISC e CBPG*

Qual o grau de dificuldade para a empresa incorporar a perspectiva dos ODS aos seus investimentos sociais?



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se a todas as empresas pesquisadas e que fazem parte do BISC e do CBPG.

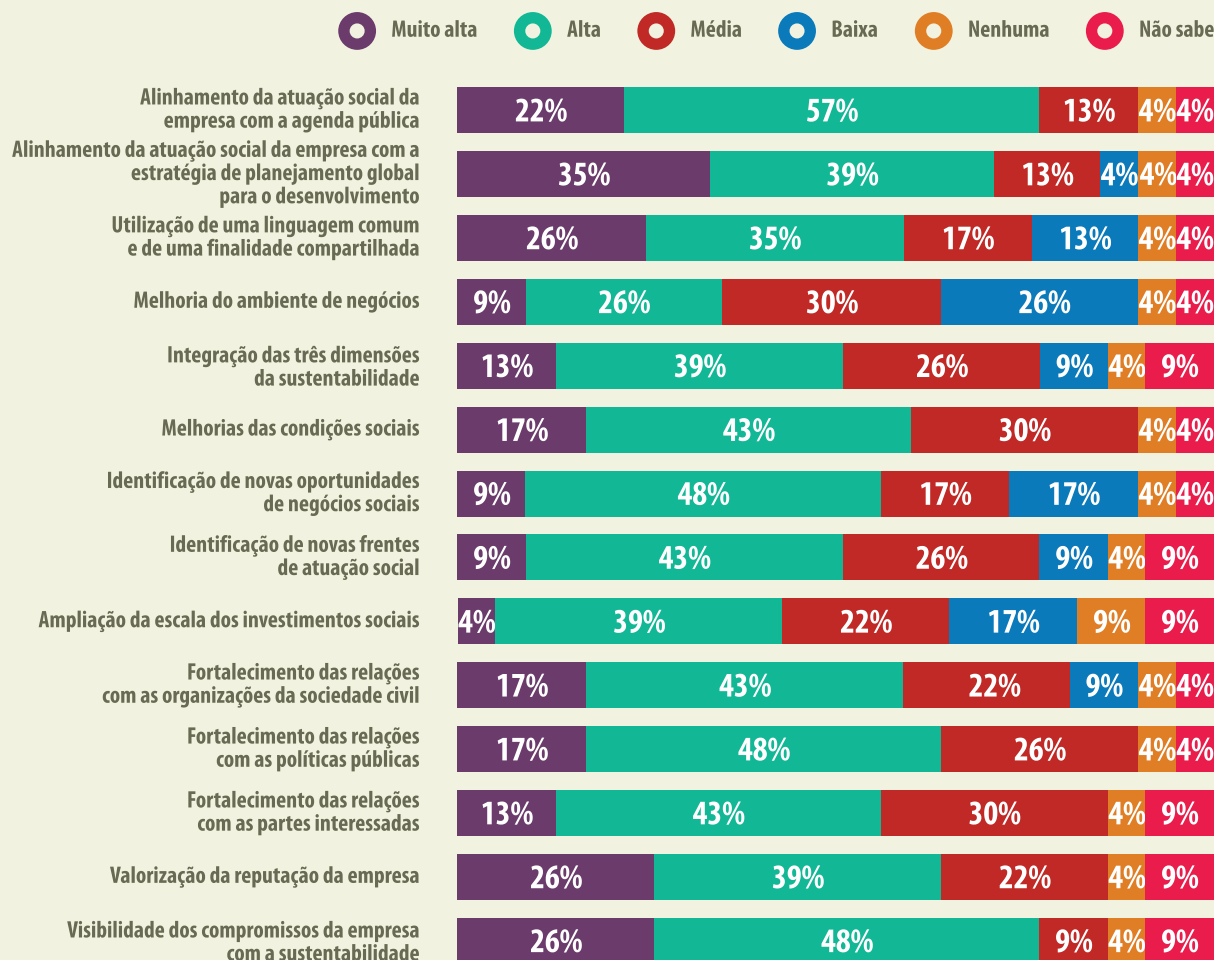
Fonte: BISC 2016, Comunitas

É interessante observar, no entanto, que, na visão das empresas, os benefícios que podem ser obtidos com o alinhamento dos projetos sociais aos ODS são mais relevantes do que as dificuldades a ser enfrentadas. Sendo assim, uma maioria expressiva considera muito alto, ou alto, os seguintes itens: o alinhamento da atuação social da empresa com a agenda pública e com a estratégia de planejamento global para o desenvolvimento (79% e 74%, respectivamente); a visibilidade dos compromissos da empresa com a sustentabilidade (74%); a valorização da sua reputação (65%); e o fortalecimento das relações com as políticas públicas (65%) (Gráfico 75). Ademais, mais da metade das empresas percebem quase todos os demais benefícios apresentados na listagem como de retorno alto, ou muito alto.

Gráfico 75

BISC e CBPG*

Quais os maiores benefícios que podem ser obtidos pelas empresas com a integração dos investimentos sociais aos ODS?



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se a todas as empresas pesquisadas e que fazem parte do BISC e do CBPG.

Fonte: BISC 2016, Comunitas



Essa visão positiva dos benefícios da integração dos projetos sociais aos ODS foi também captada nas repostas espontâneas fornecidas pelos participantes da pesquisa. Provocados a completar a frase abaixo, as contribuições do grupo sinalizam que há um entendimento claro de que tal interação eleva os investimentos sociais a uma nova dimensão, mais abrangente, mais conectada, tanto à uma agenda global quanto às políticas públicas; e, especialmente, mais alinhadas ao campo dos negócios. Elas evidenciam ainda a intenção das empresas de ocupar um papel mais relevante na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e o reconhecimento de que os investimentos sociais podem contribuir nessa direção.

INTEGRAR A PERSPECTIVA DOS ODS AOS INVESTIMENTOS SOCIAIS DA EMPRESA SIGNIFICA...

“[...] dar um novo sentido ao investimento social, integrando definitivamente esses investimentos à agenda pública.”

“[...] alinhar a estratégia do negócio aos interesses e objetivos comuns da sociedade.”

“[...] alinhar o investimento social ao negócio e ao desenvolvimento sustentável em que atuamos.”

“[...] contribuir para uma agenda global de avanços sociais e dar mais foco, relevância e efetividade aos investimentos sociais.”

“[...] relacionar um alinhamento global no setor privado e, a partir disso, criar ou complementar ações/estratégias para auxiliar no alcance global de algumas metas de desenvolvimento sustentável.”

“[...] fortalecer, alinhar a atuação social da empresa a um planejamento e a um esforço global para o desenvolvimento sustentável.”

“[...] estar conectado a uma agenda global compartilhada entre os diversos setores da sociedade.”

“[...] aprofundar o compromisso e a tradição da empresa e da sua fundação no desenvolvimento socioambiental.”

“[...] estar alinhado com as grandes tendências globais da sustentabilidade, unindo o negócio aos compromissos com o desenvolvimento da sociedade.”

“[...] percorrer um caminho no qual o mundo empresarial e governamental também está transitando, e que a linha de chegada é a sustentabilidade!”

“[...] um grande desafio, que demanda investimento financeiro e tempo, em um momento delicado para as empresas. Para dar certo, deverá haver o compromisso da alta direção da empresa.”

“[...] potencializar o impacto positivo das ações sociais da empresa e minimizar os impactos negativos de sua operação.”

“[...] acreditar que somos parte integrante de um processo mundial em fazer deste planeta um lugar melhor para se viver, hoje!”

“[...] preservar o saudável equilíbrio entre manter a empresa economicamente viável e atraente para os acionistas e o compromisso com o desenvolvimento do Brasil e de seu povo.”

“[...] contribuir de forma alinhada com a estratégia global para o desenvolvimento sustentável e propor ações inovadoras para vencer os desafios de um mundo ainda muito focado nos aspectos econômico-financeiros.”

“[...] manter firme o nosso propósito de atuar em prol do desenvolvimento sustentável em toda a sua abrangência – ambiental, social e econômica.”

4.2 A integração dos investimentos sociais aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

As empresas que responderam a esse tópico da pesquisa têm uma larga experiência de adesão a diversos pactos, princípios e diretrizes internacionais de conduta comercial e ética. Conforme pode ser observado nos Gráficos 76 e 77, a maior parte daquelas que participam do BISC e/ou do Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG) adota formalmente, ou utiliza como referência, quase todas as alternativas apresentadas³⁴, destacando-se a adoção do GRI, realizada por 87% e 100% delas, respectivamente. Ressalte-se, ainda, que mais de 60% das empresas dos dois grupos adotam formalmente os Princípios das Nações Unidas para Empresas e Direitos Humanos e os Princípios do Pacto Global das Nações Unidas, o que sinaliza o grande potencial dessas organizações de aderir à Agenda 2030, conforme destacado a seguir.

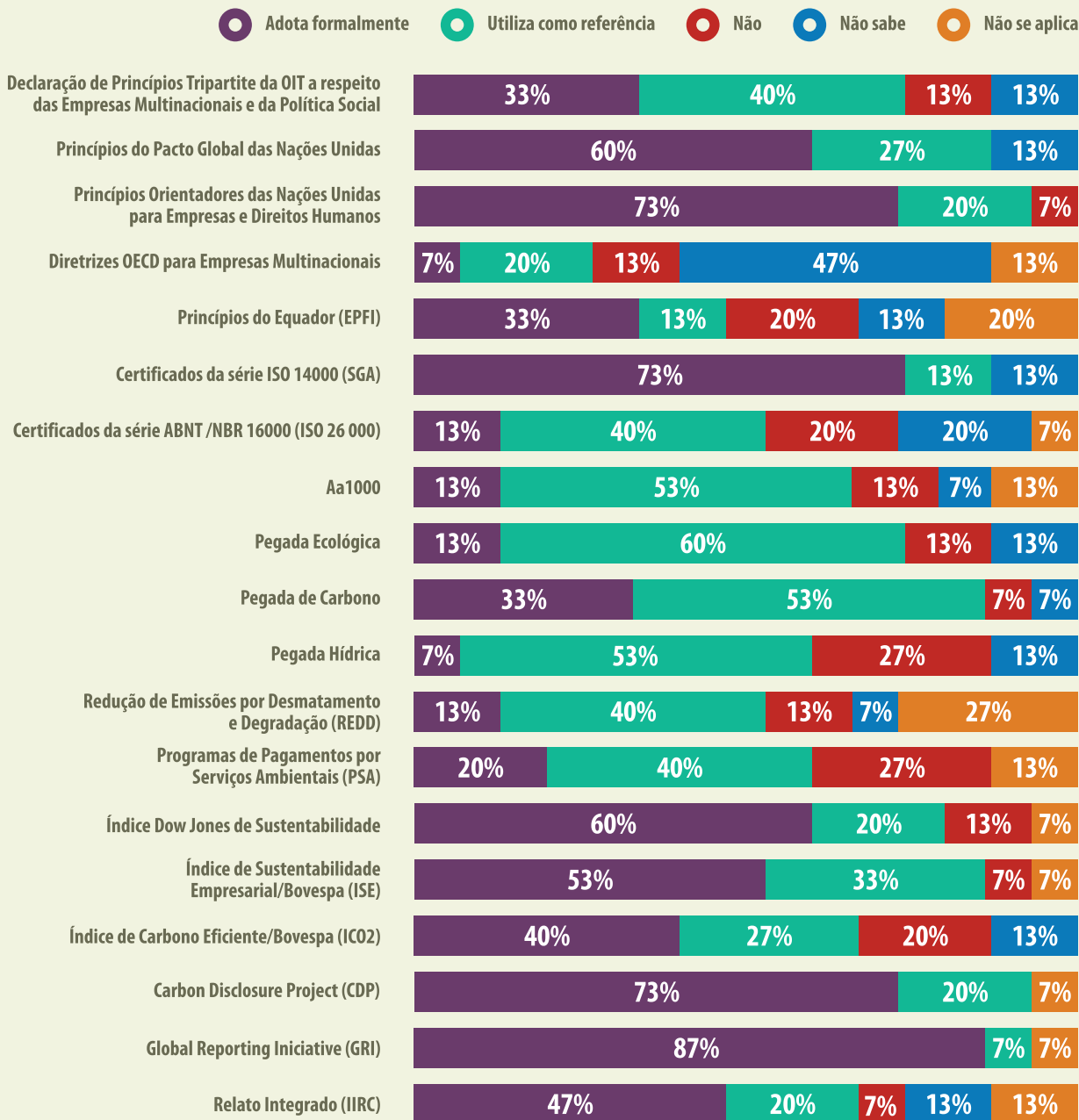
³⁴ Esse capítulo do Relatório abrange as respostas das empresas que fazem parte do Comitê Brasileiro do Pacto Global e do BISC. No entanto, é importante frisar que diversos resultados foram analisados separadamente para esses dois grupos. O objetivo foi identificar as diferenças no seu comportamento em relação aos ODS, de forma a subsidiar a reflexão sobre as linhas de trabalho que o CBPG e a Comunitas devem focar para mobilizar os seus parceiros. Nesse sentido, aquelas empresas que fazem parte dos dois coletivos estão computadas nos dois grupos.



Gráfico 76

Grupo BISC*

As empresas endossam ou integram publicamente iniciativas, pactos, princípios e diretrizes internacionais de conduta comercial e ética?



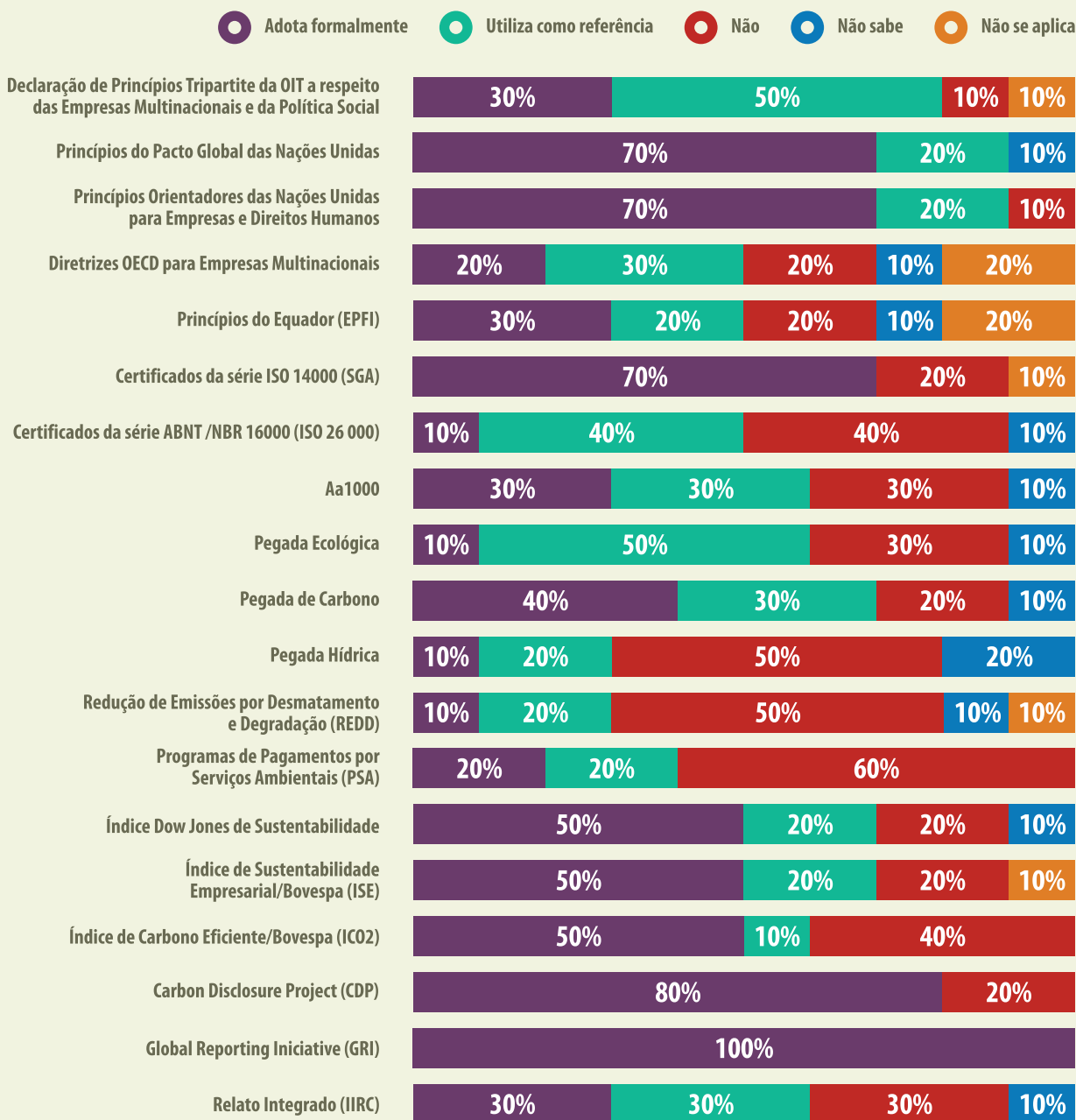
*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se apenas às empresas que compõem o grupo BISC.

Fonte: BISC 2016, Comunitas

Gráfico 77

Grupo CBPG*

As empresas endossam ou integram publicamente iniciativas, pactos, princípios e diretrizes internacionais de conduta comercial e ética? (CBPG)



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se às empresas que participam do CBPG, incluindo aquelas do BISC que também fazem parte desse Comitê.

Fonte: BISC 2016, Comunitas



O que dizem os dados da pesquisa sobre a possibilidade das empresas de se comprometer também com os ODS? Os resultados são positivos. Conforme pode ser observado nos Gráficos 78 e 79, entre os participantes do BISC, 70% já assumiram publicamente seus compromissos com o tema, por meio de documentos oficiais ou pela participação em outras iniciativas relacionadas à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Como era de se esperar, no caso das empresas que participam do Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG), esse percentual é de 100%.

Gráfico 78

Grupo BISC*

As empresas já se comprometeram publicamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?

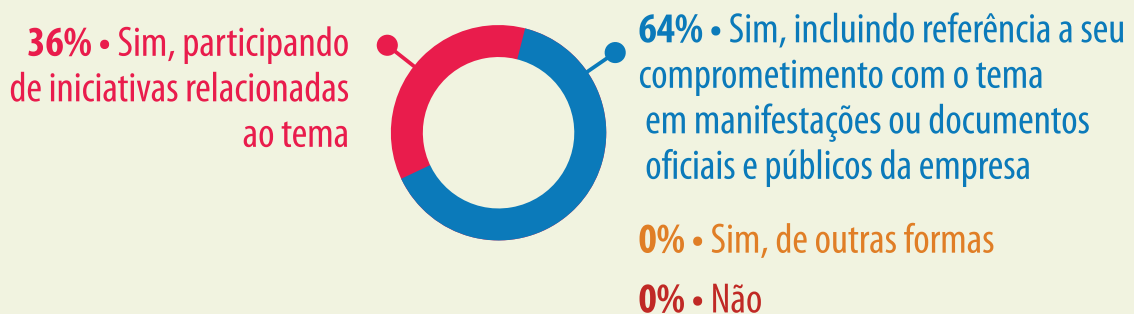


*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se apenas às empresas que compõem o grupo BISC.
 Fonte: BISC, 2016 Comunitas

Gráfico 79

Grupo CBPG*

As empresas já se comprometeram publicamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?



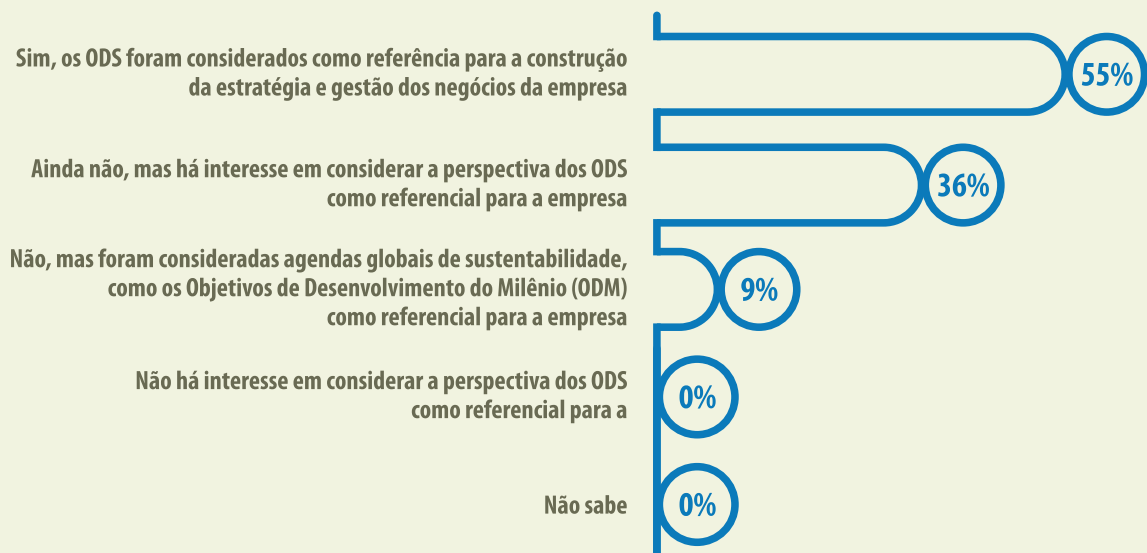
*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se às empresas que participam do CBPG, incluindo aquelas do BISC que também fazem parte desse Comitê.
 Fonte: BISC 2016, Comunitas

Ainda que os compromissos com os ODS tenham sido assumidos por muitas empresas, isso não significa que eles já tenham sido incorporados nas estratégias dos negócios ou de condução dos seus investimentos sociais. É importante reconhecer que não houve ainda tempo hábil para tal empreitada. Apesar disso, entre as empresas que participam do CBPG e que, portanto, estão mais envolvidas com o tema, 55% delas já consideraram os ODS como referência para a estruturação ou revisão da **estratégia e gestão dos negócios** (Gráfico 80). Já no grupo participante do BISC, apenas 18% delas declaram ter adotado tal procedimento, ainda que 59% tenham assinalado o interesse de utilizar futuramente os ODS como referência para os seus empreendimentos (Gráfico 81).

Gráfico 80

Grupo CBPG*

A perspectiva dos ODS foi considerada como referência na estratégia e gestão dos negócios das empresas?



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se às empresas que participam do CBPG, incluindo aquelas do BISC que também fazem parte desse Comitê.

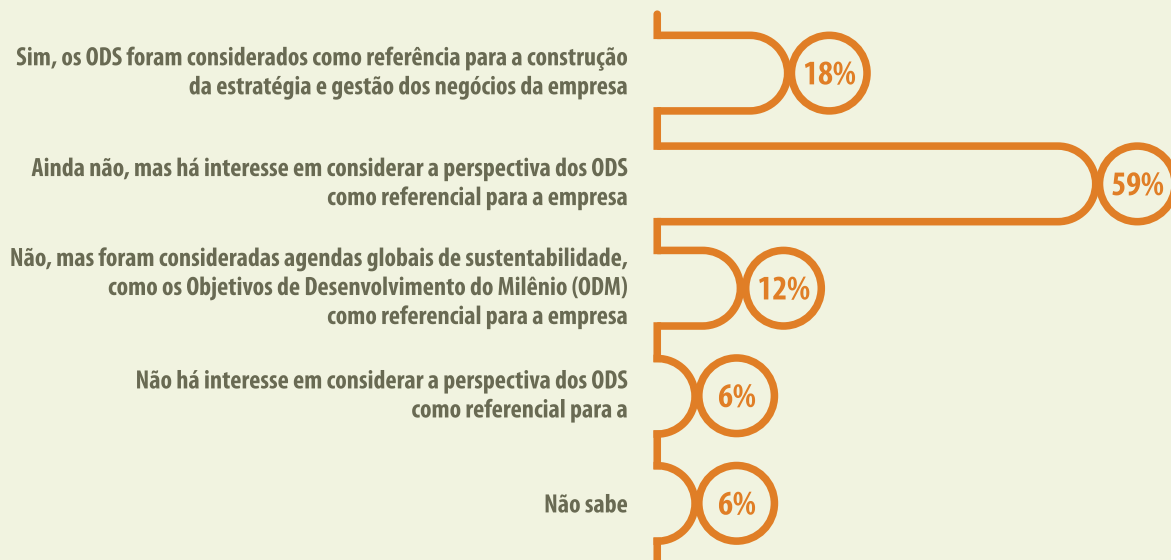
Fonte: BISC 2016, Comunitas



Gráfico 81

Grupo BISC*

A perspectiva dos ODS foi considerada como referência na estratégia e na gestão dos negócios das empresas?



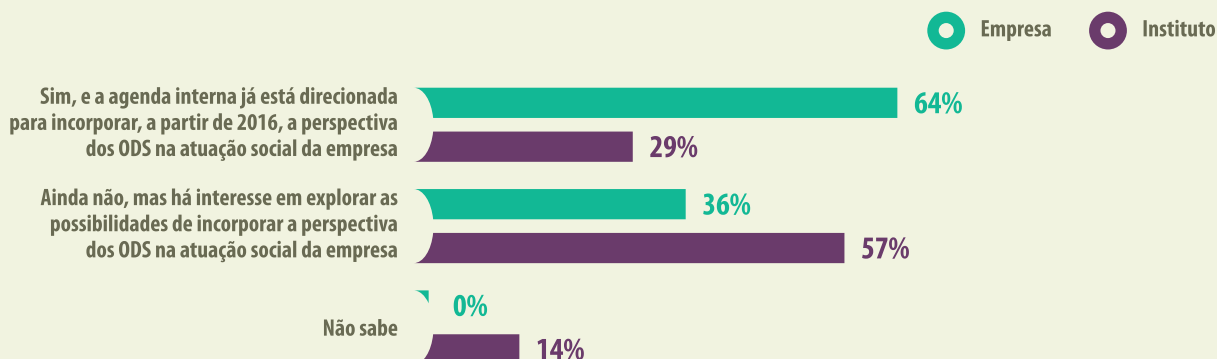
*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se apenas às empresas que compõem o grupo BISC.
Fonte: BISC, 2016 Comunitas

Em relação aos **investimentos sociais**, é importante diferenciar o que estão fazendo as empresas e seus institutos com respeito à incorporação das perspectivas dos ODS. Conforme tem sido destacado em diversas edições desta pesquisa, nem sempre essas duas organizações caminham no mesmo ritmo e na mesma direção, e isso se confirma em relação aos ODS, sobretudo no grupo de organizações que participam do CBPG. Conforme pode ser observado no Gráfico 82, enquanto 64% das empresas desse grupo já declaram considerar a Agenda 2030 como referência para a sua própria agenda social, nos institutos esse percentual é de apenas 29%. No entanto, é de se esperar que no futuro essa diferença seja eliminada, posto que a maior parte dos institutos (57%) destaca a intenção de explorar as possibilidades de incorporar futuramente as perspectivas dos ODS na sua atuação social.

Gráfico 82

Grupo CBPG*

A perspectiva dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável foi considerada como referência na agenda de atuação social das empresas?



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se às empresas que participam do CBPG, incluindo aquelas do BISC que também fazem parte desse Comitê.

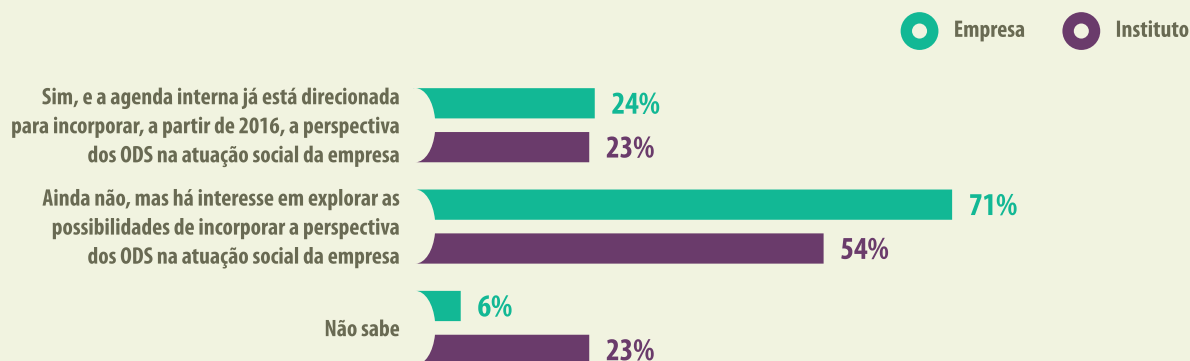
Fonte: BISC 2016, Comunitas

Entre os participantes do BISC, as diferenças entre institutos e empresas foram menores, conforme pode ser observado no Gráfico 83, e o percentual de adesão das empresas é bem inferior ao do observado no grupo do CBPG. No entanto, os dados apontam que também há espaço para mudanças, pois, se menos de um quarto das organizações já utilizaram os ODS como referência para a sua atuação social, a maior parte das empresas (71%) e dos institutos (54%) pretende explorar futuramente essa possibilidade. Mesmo assim, merece ser mencionado que entre os institutos verificou-se uma maior incerteza em relação ao futuro: 23% deles ainda não sabe qual será a sua posição em relação aos ODS.

Gráfico 83

Grupo BISC*

A perspectiva dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável foi considerada como referência na agenda de atuação social das empresas?



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se apenas às empresas que compõem o grupo BISC.

Fonte: BISC, 2016 Comunitas

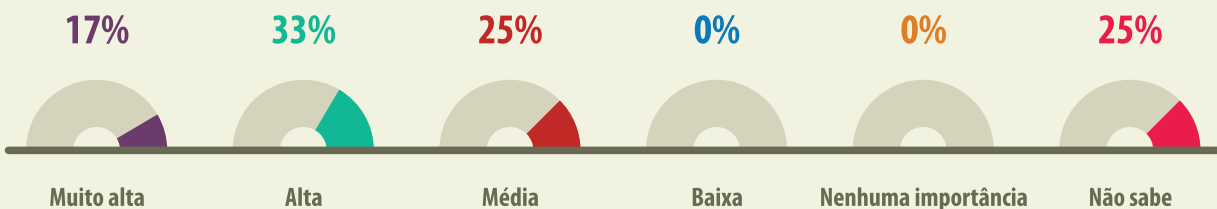


Outra informação que aponta para o potencial de avanços nos próximos anos é a que mostra as empresas que ainda não se engajaram na Agenda 2030. Metade delas informa que as lideranças atribuem um grau de importância alto, ou muito alto, à possibilidade dessa integração (Gráfico 84), enquanto, nas empresas do CBPG, esse percentual é de 75%.

Gráfico 84

Grupo BISC*

Qual a importância atribuída pelas lideranças empresariais à incorporação dos ODS como referência para os investimentos sociais corporativos?



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se apenas às empresas que compõem o grupo BISC.
 Fonte: BISC, 2016 Comunitas

De concreto, o que já fizeram as empresas que estão utilizando como referência a Agenda 2030? As atividades citadas pelo grupo, adiante apresentadas, ilustram a riqueza de possibilidades para dar início a um processo de integração. Elas incluem, por exemplo: o mapeamento das possíveis interações entre a atuação da empresa e os ODS; a definição dos objetivos e metas nos quais a empresa pode investir; a definição de uma agenda interna compatível com os princípios dos ODS; o direcionamento de apoio para projetos desenvolvidos pelas organizações da sociedade que estejam adequados às perspectivas dos ODS; a divulgação nos relatórios da empresa de indicadores baseados nos ODS; a produção de informações pertinentes ao tema; a articulação e mobilização de outras empresas para identificar conjuntamente as contribuições do setor para o desenvolvimento sustentável; e o alinhamento dos programas de voluntariado ao atendimento dos ODS.

“A nossa gestão de Investimento Social Privado ainda não considera a perspectiva dos ODS. Entretanto, a gestão de Sustentabilidade, sim: já publica seus indicadores no Relatório Anual com base nos ODS e está incorporando-os em todos os seus projetos. Os institutos estão iniciando a discussão de como os ODS podem ser considerados na gestão dos Projetos Sociais e Objetivos, e a intenção é que isso seja levado em conta ainda em 2016.”

“Por enquanto estamos fazendo o mapeamento das possibilidades de aderência dos investimentos sociais privados aos ODS.”

“Na 3ª Conferência Internacional sobre o Financiamento para Desenvolvimento, anterior ao lançamento dos objetivos, a empresa já discutia como o mercado de capitais, o setor privado, deveria trabalhar em conjunto com o setor público para alavancar os investimentos que visam atingir o cumprimento dos ODS. Através do negócio principal interno, a empresa já mobilizou bilhões em prol do ambiente e o progresso social.”

“A empresa assumiu publicamente, através de pronunciamento do seu CEO em evento na ONU, o compromisso de ajudar no cumprimento de pelo menos quatro Objetivos, criando metas para projetos que tenham relação com os ODS.”

“No triênio 2016-2018, a fundação atuará em sinergia com os ODS e a agenda da empresa. A fundação já vem atuando dessa forma em relação a várias atividades da agenda da empresa, (que representa) um compromisso com a sustentabilidade, com a cidadania e com o movimento de Responsabilidade Social e Ambiental. Ela é estruturada em três eixos: negócios com foco no desenvolvimento sustentável; práticas administrativas e negociais com RSA; e Investimento Social Privado, no qual a sinergia com o trabalho da fundação é mais visível e contribui para a disseminação da postura de RSA no conglomerado. Assim como ocorreu com os ODM, a fundação identifica-se com os ODS e vê uma grande afinidade entre os objetivos propostos e suas atividades.”

“Na empresa, a holding estabeleceu um conjunto de metas (aplicáveis também ao Brasil) de sustentabilidade, tendo como base os ODS: entre elas, contribuir para o acesso a energia e o combate às mudanças climáticas.”

“(A empresa foi pioneira na adesão ao Pacto Global e o seu trabalho já foi reconhecido na ONU). Em 2012, durante a modernização da plataforma da empresa, passamos a adotar como critério de seleção dos projetos os ODM – Objetivos do Desenvolvimento do Milênio, e em 2016 migramos para os ODS, utilizando os 5 Ps (Pessoas, Prosperidade, Paz, Parcerias e Planeta), que refletem os 17 ODS. As organizações sociais, ao buscarem o apoio da empresa, devem indicar em qual (ou quais) ODS impactam e demonstrar esse impacto através de métricas que possam, posteriormente, ser relatadas aos investidores socioambientais.(...) Na conclusão dos projetos, deverá ser apresentado um relatório aprofundado de impacto nos ODS, informados na etapa de seleção, o que ocorrerá a partir de 2017. (...) Vale destacar que a nossa busca é que os ODS não sejam vistos como um ‘to do list’, mas sim como um referencial para o planejamento e a gestão da empresa.”

“A organização já trabalhou na articulação em prol do alcance dos ODM e agora passa a se dedicar como apoiador dos ODS produzindo informações e orientando o trabalho e o investimento nos Objetivos.”

“O grupo participou ativamente das discussões prévias, especialmente no que se refere à contribuição da indústria do nosso setor. Foi uma das entidades que lideraram o



diálogo sobre o setor (x) e o desenvolvimento sustentável. Também contribuiu para o relatório ‘Mapping Mining to the SDGs: a Preliminar Atlas’, organizado por Columbia Center on Sustainable Investment, Rede de Desenvolvimento Sustentável e Programa de Desenvolvimento, ambos das Nações Unidas, e pelo Fórum Econômico Mundial.”

“A primeira atividade foi alinhar a Ação Voluntários da empresa, que constitui em duas semanas de ações voluntárias alinhadas a um único tema, aos dois primeiros ODS, que se conectam com a atividade-fim da empresa.”

Em relação ao Sistema FIRJAN, instituição participante do BISC, as atividades já desenvolvidas sinalizam que a organização está buscando se preparar para alinhar-se aos ODS, e, dada a capilaridade de sua atuação junto às indústrias do Rio de Janeiro, os resultados poderão ser muito relevantes para o país. O registro do que o Sistema FIRJAN vem fazendo em relação ao tema está apresentado no Quadro 3.

Quadro 3

Os ODS como estratégia de negócio*

Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável lançados oficialmente em setembro de 2015 durante Assembleia da ONU, em Nova Iorque, vem sendo trabalhados interna e externamente de forma estratégica pelo Sistema FIRJAN. Entendemos os ODS como uma oportunidade de incluir a sustentabilidade como diferencial competitivo nos negócios, ofertando melhorias na gestão de processos e serviços, além de contribuir de forma direta para as novas diretrizes globais com foco no desenvolvimento sustentável.

Na construção do Mapa do Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro, por empresários e executivos, as demandas econômicas, sociais e ambientais foram consideradas nas propostas como direcionadoras da agenda estratégica do Sistema FIRJAN para o período 2016/2025.

A FIRJAN deu início às discussões da temática junto ao seu Conselho Empresarial de Responsabilidade Social trazendo o Programa das Nações Unidas (PNUD) para apresentar de forma detalhada os 17 objetivos que foram aprovados e seus indicadores. Como meta de curto prazo, a realização de eventos e capacitações no tema para as empresas vêm sendo trabalhados, contribuindo para o melhor entendimento e alavancagem dos negócios.

O Sistema FIRJAN vem buscar como desafio alinhar suas áreas de negócio aos ODS potencializando uma melhor resposta às oportunidades que o desenvolvimento global sustentável demanda. Mostrando, também, ao empresariado do Estado do Rio de Janeiro sua relevância na estruturação de um mundo mais equilibrado.

* Texto especialmente elaborado pela equipe da FIRJAN para publicação neste Relatório do BISC.

Considerando os investimentos sociais em curso, quais as perspectivas para sua conexão com os ODS? Não surpreende o fato de que, na maior parte das empresas, poucos projetos já tenham incorporado as perspectivas dos ODS³⁵. Conforme mencionado, a Agenda 2030 teve início previsto para este ano de 2016, e as empresas ainda não tiveram tempo para se adequar. Mesmo assim, quando se observam os resultados das empresas que participam do Comitê Brasileiro do Pacto Global, verifica-se que elas já avançaram na conexão de projetos relacionados a vários ODS. Isso pode ser atribuído, provavelmente, ao fato de que se trata de um grupo que já vem trabalhando no tema há mais tempo. Assim, 45% das empresas do CBPG desenvolvem projetos de parcerias conectados aos ODS 17, e 36% delas possuem projetos conectados, por exemplo, ao ODS 4 (educação de qualidade) e ao ODS 8 (emprego e crescimento econômico), conforme pode ser observado no Gráfico 85.

³⁵ Para responder a essa questão, foi solicitado que as empresas considerassem os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e assinalassem, em cada um deles, se desenvolve ou não projetos sociais estruturados que possam contribuir para seu alcance. Em seguida, para identificar se “o projeto está relacionado ao Objetivo”, que observasse se os objetivos e metas dos projetos sociais da empresa coadunam-se com as metas previstas nos ODS; para identificar se o projeto está “conectado à agenda pública”, que observasse se os seus objetivos, metas e estratégias estão alinhados às políticas públicas estabelecidas para o setor; para identificar se o projeto está “conectado à perspectiva dos ODS”, que considerasse se os ODS estão assumidos na empresa como um referencial a ser utilizado na gestão e no planejamento dos projetos sociais. Caso a resposta a esse item fosse afirmativa, foi solicitado, ainda, que as empresas observassem (a) se na implementação dos projetos são considerados os impactos (positivos e negativos) nos demais ODS (exemplo, o aumento na oferta de alimentos ou de energia pode implicar em maior consumo de água e maiores emissões de gases de efeito estufa); e, (b) se a empresa se preocupa em estimular parcerias para a realização dos projetos. Isso porque esses requisitos são considerados importantes para a implementação dos ODS. O preenchimento do questionário foi um estímulo e uma oportunidade para que as equipes que cuidam do social se familiarizassem com o tema.

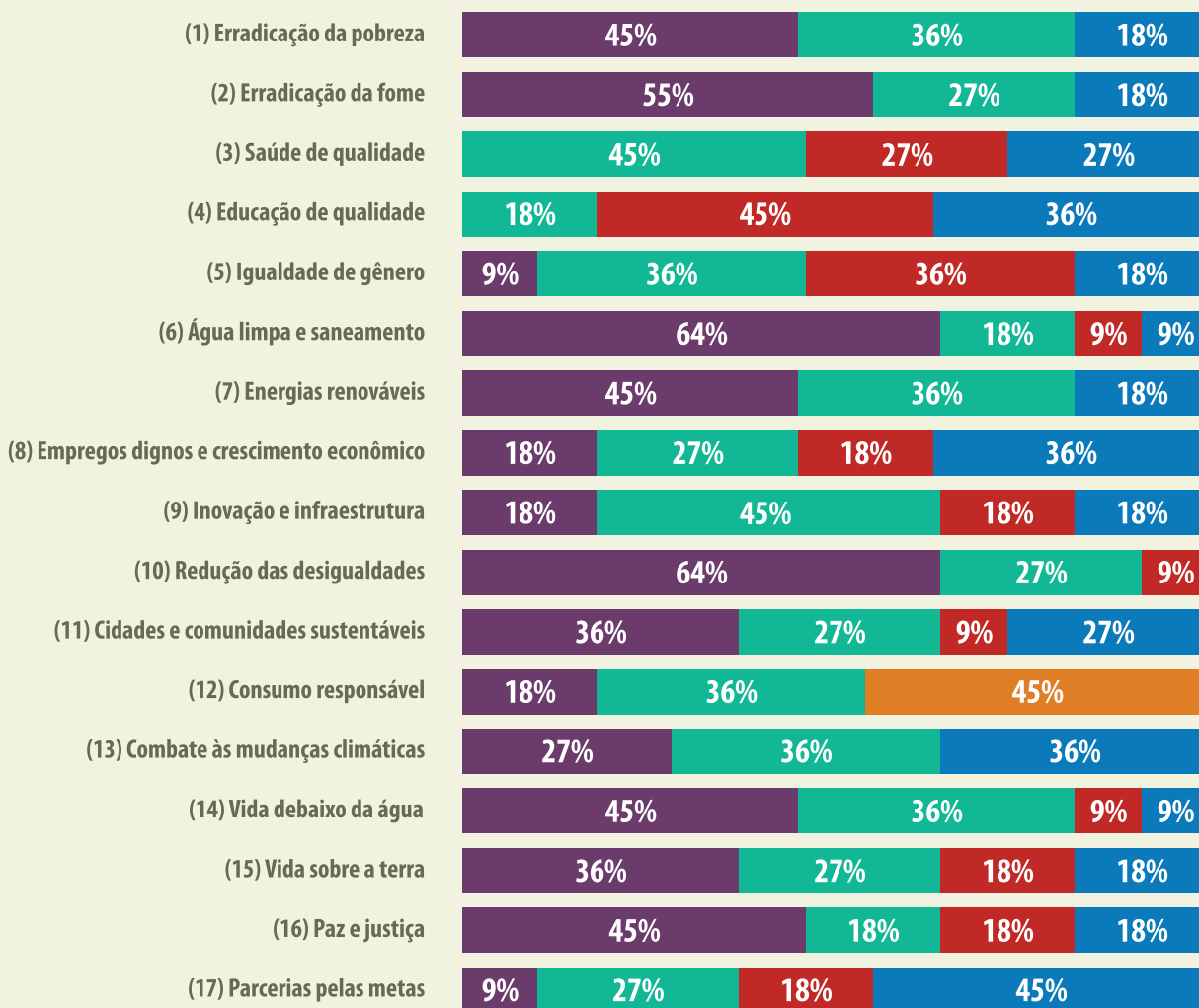


Gráfico 85

Grupo CBPG*

Em que medida os projetos sociais da empresa incorporam a perspectiva dos ODS?

- a) Não tem projeto relacionado ao Objetivo
- b) Tem projeto relacionado ao Objetivo, mas ele não está conectado a uma agenda pública
- c) Tem projeto relacionado ao Objetivo e conectado a uma agenda pública, porém sem incorporar a perspectiva dos ODS
- d) Tem projeto relacionado ao Objetivo e incorporando à perspectiva dos ODS
- Não sabe



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se às empresas que participam do CBPG, incluindo aquelas do BISC que também fazem parte desse Comitê.

Fonte: BISC 2016, Comunitas

Em relação aos participantes do BISC, os resultados são bem mais modestos, e poucas empresas indicaram investir em projetos já conectados aos ODS (Gráfico 86). Não obstante, um passo importante nessa direção é o alinhamento dos investimentos sociais a uma agenda pública, e, nesse quesito, os resultados do grupo são positivos. Por exemplo: 50% das empresas possuem projetos de educação alinhados às políticas públicas, e sua contribuição, nessa área, pode ser especialmente significativa, tendo em vista o volume de recursos investidos pelo grupo (mais de R\$ 800 milhões/ano).

O ODS 8 – “Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos” – é uma questão que diz respeito à condução dos negócios das empresas, mas não necessariamente à condução dos investimentos sociais. Assim, apenas 13% dos participantes do BISC declararam já desenvolver projetos sociais conectados ao ODS 8. Ademais, é também reduzida a proporção daquelas que conectaram seus projetos sociais na área do trabalho a uma agenda pública (19%). Infelizmente, as razões para esse resultado não podem ser extraídas das informações contidas nesta edição da pesquisa.

Em relação ao ODS 3, “Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos”, 88% das empresas do BISC declaram desenvolver algum projeto que poderia contribuir para o seu alcance, sendo que em 38% delas eles estão conectados a uma agenda pública. Como esse objetivo incorpora um leque bastante diversificado de atividades, que extrapolam a área específica da saúde (como educação, moradia, infraestrutura urbana etc.), seria importante aprofundar posteriormente o potencial de contribuição do grupo nessa área.

Uma constatação que surpreende é que cerca da metade das empresas dos dois grupos (BISC e CBPG) declara não ter projetos que possam contribuir para os Objetivos de Combate à Pobreza e à Fome, dois desafios fundamentais para o alcance de um desenvolvimento sustentável. É evidente que as melhorias na educação e na renda vão impactar esses problemas, mas o que foi constatado é que os objetivos e metas dos projetos do setor privado nessas áreas não se relacionam diretamente àqueles previstos nos ODS.

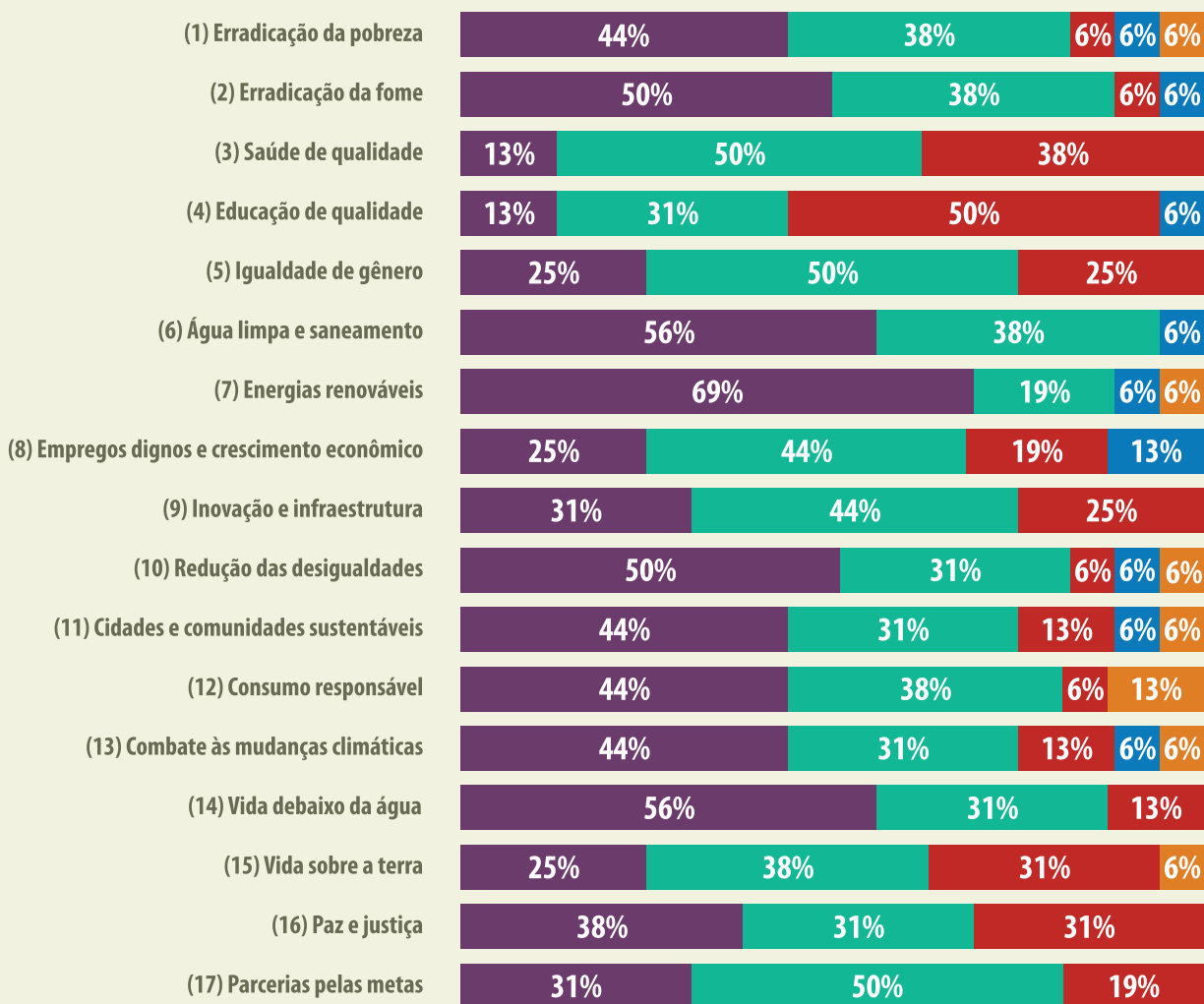


Gráfico 86

Grupo BISC*

Em que medida os projetos sociais das empresas do BISC incorporam a perspectiva dos ODS?

- a) Não tem projeto relacionado ao Objetivo
- b) Tem projeto relacionado ao Objetivo, mas ele não está conectado a uma agenda pública
- c) Tem projeto relacionado ao Objetivo e conectado a uma agenda pública, porém sem incorporar a perspectiva dos ODS
- d) Tem projeto relacionado ao Objetivo e incorporando à perspectiva dos ODS
- Não sabe



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se apenas às empresas que compõem o grupo BISC.

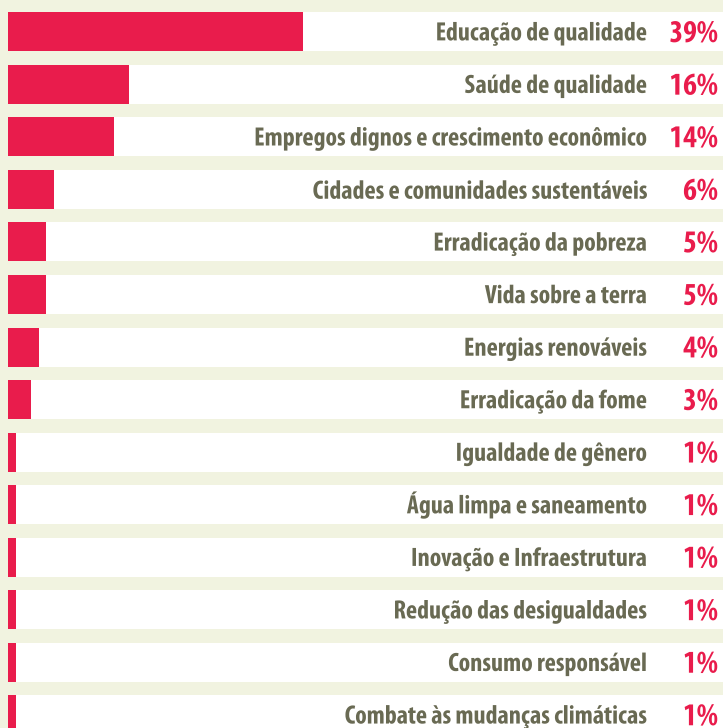
Fonte: BISC, 2016 Comunitas

Juntas, as empresas que participam do BISC e do Comitê Brasileiro do Pacto Global listaram um elenco de 78 projetos que já desenvolvem e que podem contribuir para o alcance dos ODS. Considerando o foco atual desses projetos, a maior parte deles relaciona-se mais diretamente aos seguintes ODS: educação de qualidade (39%); vida saudável (16%); e emprego digno e crescimento econômico (14%) (Gráfico 87).

Gráfico 87

BISC e CBPG*

A quais ODS os projetos sociais da empresa estão mais diretamente relacionados?



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se a todas as empresas pesquisadas e que fazem parte do BISC e do CBPG.

Fonte: BISC 2016, Comunitas

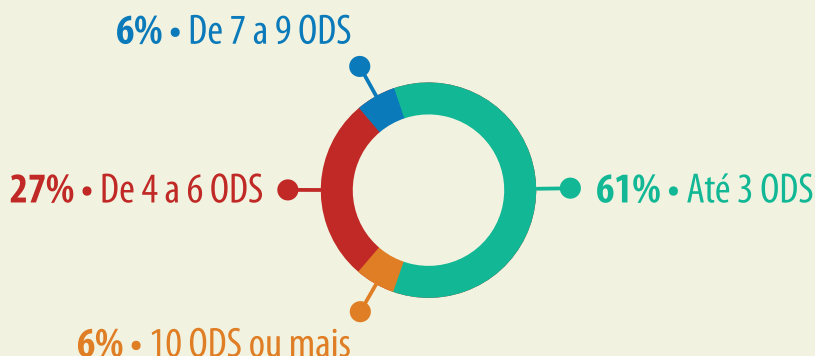
Foi solicitado às empresas que buscassem identificar quantos ODS são afetados, simultaneamente, por esses 78 projetos. A realização do exercício foi uma oportunidade para que os respondentes refletissem sobre a abrangência de seus projetos e, ao mesmo tempo, se familiarizassem com o conteúdo da Agenda 2030. Os resultados sinalizam que quase dois terços deles estão relacionados a até três ODS (Gráfico 88). Vale mencionar que, na avaliação das empresas, são os projetos de educação, de geração de renda, de saúde, e de esporte e cultura, nessa ordem, os que afetam um número maior de ODS (sete ou mais).



Gráfico 88

BISC e CBPG*

Qual a abrangência dos principais projetos desenvolvidos pelas empresas, considerando o número de ODS a que eles estão relacionados?



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se a todas as empresas pesquisadas e que fazem parte do BISC e do CBPG.

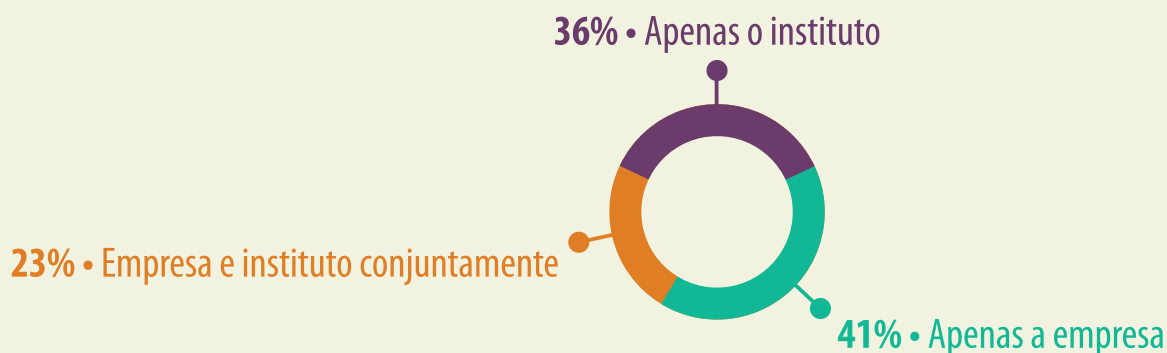
Fonte: BISC 2016, Comunitas

Menos de um quarto dos 78 projetos são desenvolvidos conjuntamente pelas empresas e institutos. O que se extrai dos resultados do Gráfico 89 é que os esforços para a integração dos investimentos sociais aos ODS deverão se voltar para a mobilização tanto das equipes que trabalham nas empresas quanto daquelas que atuam nos institutos empresariais. Um dado positivo em relação a tal desafio é que, recentemente, essas equipes estão buscando trabalhar de forma mais aproximada, conforme destacado anteriormente neste relatório.

Gráfico 89

BISC e CBPG*

Quem na organização é responsável pelos projetos que podem contribuir para o alcance dos ODS?



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se a todas as empresas pesquisadas e que fazem parte do BISC e do CBPG.

Fonte: BISC 2016, Comunitas

O interesse em conhecer as possíveis contribuições da atuação social das empresas para os ODS também foi destacado pelo Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE), que sugeriu ao BISC o levantamento das seguintes questões: as ações de voluntariado desenvolvidas pelas empresas contemplam parcerias multissetoriais? As ações de voluntariado são promovidas por meio de parcerias público-privadas? Os indicadores de impacto das ações de voluntariado são medidos? Todos esses aspectos podem ser considerados como requisitos essenciais para a integração dos programas de voluntariado aos ODS, e os resultados a seguir apresentados sinalizam que os primeiros passos já foram dados por uma parte significativa das empresas.

Em primeiro lugar, é importante frisar que a maioria das empresas (95%) estimula ou possui programas estruturados de voluntariado e que, em 77% dos casos, esse trabalho não só é realizado em parcerias com outras organizações como também utiliza uma abordagem multissetorial para alcançar os objetivos almejados (Gráfico 90). Ademais, em 55% das empresas, essas parcerias envolvem organizações governamentais, o que reforça a tendência anteriormente captada de alinhamento dos projetos sociais privados às políticas públicas (Gráfico 91). Um desafio para os programas de voluntariado é medir seus impactos. Conforme já mencionado em edições anteriores do BISC, as empresas reconhecem que eles trazem benefícios simultâneos para o público-alvo e, sobretudo, para seus colaboradores e para a própria empresa. Resta, no entanto, conseguir medir tais resultados. Conforme as informações do Gráfico 92, quase a metade delas já avançou nessa direção (50%).

Essas primeiras informações obtidas na pesquisa fornecem alguns subsídios para que o CBVA refleta sobre o potencial de articulação entre o trabalho voluntário e os ODS. Elas provocam, sobretudo, algumas interrogações que merecem ser posteriormente respondidas: em que medida os trabalhos em parceria consideram as perspectivas e diretrizes contidas nos ODS? As organizações governamentais que participam ou apoiam o trabalho voluntário dessas empresas já adotaram as perspectivas dos ODS? Que indicadores são utilizados para medir os resultados, e que resultados já foram dimensionados?

Gráfico 90

BISC e CBPG*

As ações de voluntariado desenvolvidas pelas empresas contemplam parcerias multissetoriais?



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se a todas as empresas pesquisadas e que fazem parte do BISC e do CBPG.

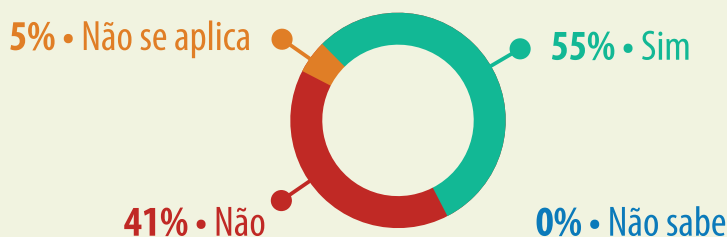
Fonte: BISC 2016, Comunitas



Gráfico 91

BISC e CBPG*

As ações de voluntariado desenvolvidas pelas empresas são promovidas por meio de parcerias público privadas?



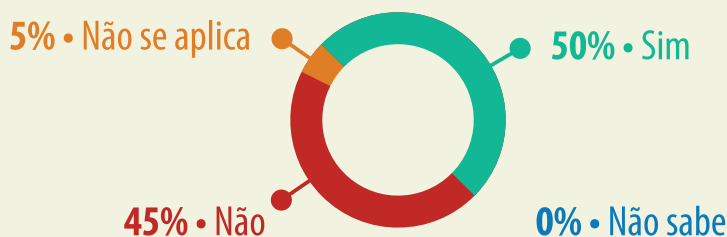
*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se a todas as empresas pesquisadas e que fazem parte do BISC e do CBPG.

Fonte: BISC 2016, Comunitas

Gráfico 92

BISC e CBPG*

Os indicadores de impacto das ações de voluntariado são medidos pelas empresas?



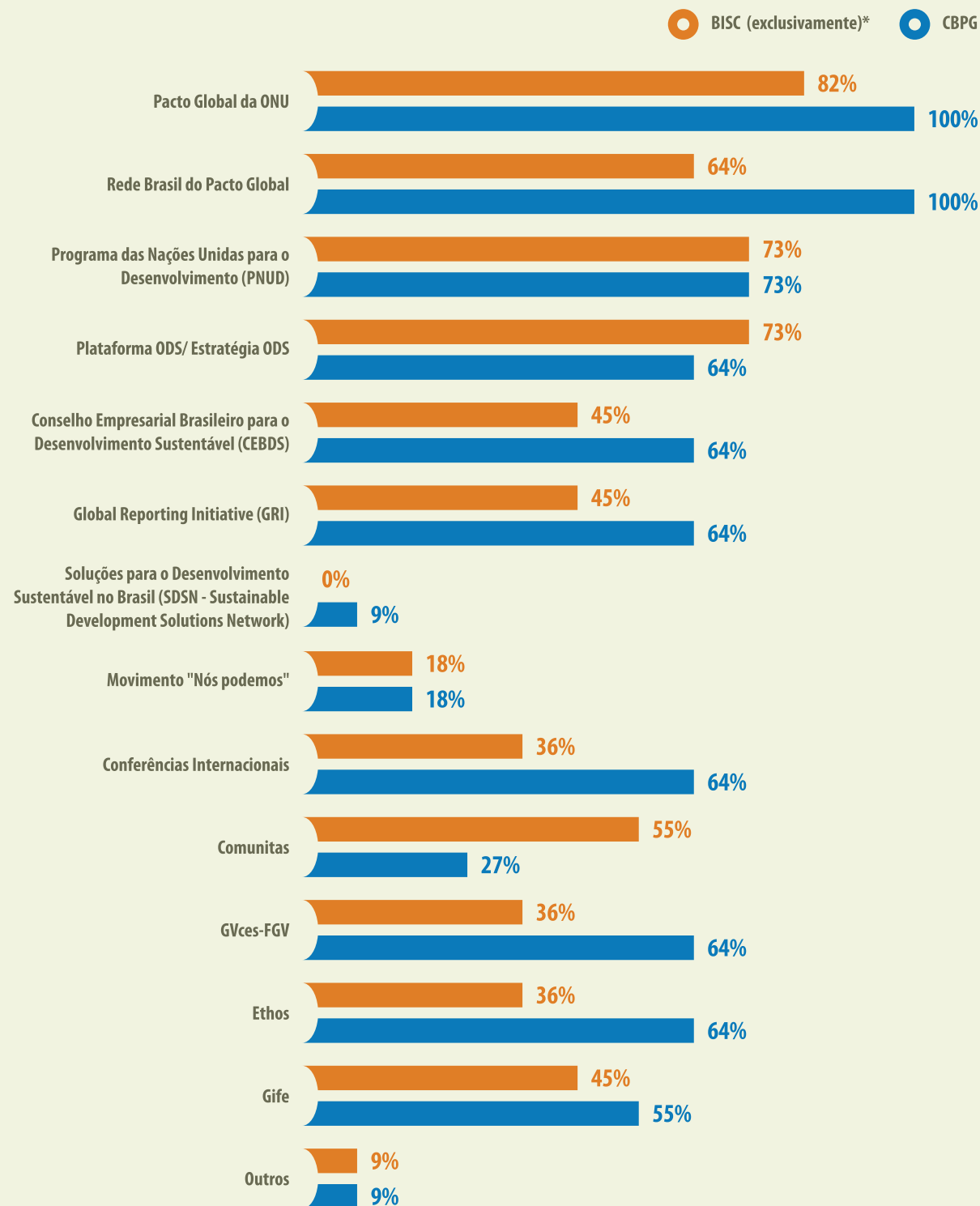
*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se a todas as empresas pesquisadas e que fazem parte do BISC e do CBPG.

Fonte: BISC 2016, Comunitas

Da análise das diversas informações captadas no BISC, sobressai a necessidade de as organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais, comprometidas com os ODS, investirem na produção e na divulgação de informações sobre a Agenda 2030. Até o momento, cerca de dois terços, ou mais, das empresas pesquisadas têm utilizado como fonte de referência para sua atuação o Pacto Global da ONU, a Rede Brasil do Pacto Global, o PNUD Plataforma ODS/Estratégia ODS e o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. No entanto, conforme pode ser observado no Gráfico 93, grande parte das empresas utiliza diversas organizações como fonte de informação para a tomada de decisões; daí a importância de essas instituições investirem na tarefa de mobilização em prol dessa Agenda. Nessa linha, caberia buscar alguma forma de articulação que possibilitasse a complementação dos trabalhos desenvolvidos individualmente. Esse é, pois, mais um desafio para ampliar as contribuições das empresas ao alcance dos ODS.

Gráfico 93

Qual a fonte utilizada pela empresa para acessar informações, orientações ou parcerias sobre os ODS?



*Obs.: Excepcionalmente, neste gráfico não foram consideradas no grupo BISC aquelas empresas que participam também do CBPG.

Fonte: BISC 2106, Comunitas



Em suma, os dados ora divulgados representam um primeiro passo dado pelo BISC para subsidiar a reflexão e os trabalhos de mobilização em prol da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. A Comunitas pretende continuar a colaborar nessa direção, visto que os resultados obtidos confirmam o acerto de tal decisão. A possibilidade de contribuição dos investimentos sociais privados para o alcance dos ODS é real, e os avanços já observados, especialmente nas empresas que participam do Comitê Brasileiro do Pacto Global, sinalizam que ela é viável. As companhias destacam que as dificuldades não são triviais, mas predomina a percepção de que os benefícios são mais relevantes e justificariam o esforço de integração. Ainda assim, vale registrar que o crescimento da participação do setor privado vai depender de um trabalho qualificado de mobilização, de fornecimento de informações, e de um reconhecimento efetivo de que será possível obter resultados concretos com essa atuação.

4.3 O potencial de engajamento da cadeia de fornecedores

A pesquisa BISC, em diversas edições, analisou as tendências e avanços nas parcerias com outras organizações, públicas e privadas. Entre os achados recentes, destacou-se a intenção dos participantes de fortalecer um trabalho conjunto com as empresas da sua cadeia de fornecedores. Essa postura é muito importante, porque amplia o alcance da ação do grupo e fortalece as possibilidades de associar seus investimentos sociais à Agenda 2030, na qual é enfatizada a necessidade de uma atuação em rede para garantir o desenvolvimento sustentável. Assim, buscou-se nesta edição da pesquisa explorar o que os participantes do BISC e do CBPG estão fazendo para engajar seus fornecedores nas causas sociais.

Os dados apresentados nos Gráficos 94 e 95 revelam que as empresas pesquisadas envolvem diversas organizações empresariais na sua atuação social. No entanto, neles se observam, também, algumas diferenças entre as empresas do grupo BISC e aquelas que participam do Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG)³⁶. Por exemplo, 53% das empresas do primeiro grupo atuam em conjunto com cooperativas de produtores, enquanto esse percentual cai para 36% do segundo grupo. Por outro lado, em relação ao engajamento dos fornecedores, os dados indicam que ele está mais presente nas empresas do CBPG: 73% e 53%, respectivamente.

³⁶ Observação: no grupo de empresas que participam do Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG) estão incluídas algumas empresas e conglomerados que fazem parte do BISC e, simultaneamente, participam daquele coletivo.

Gráfico 94

Grupo BISC*

Em 2015, que organizações empresariais estavam envolvidas na atuação social da empresa?

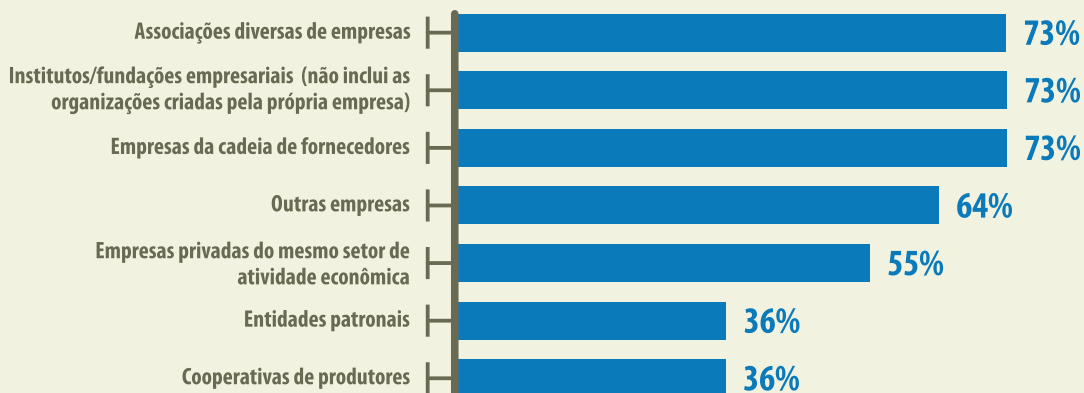


*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se apenas às empresas que compõem o grupo BISC.
Fonte: BISC, 2016 Comunitas

Gráfico 95

Grupo CBPG*

Em 2015, que organizações empresariais estavam envolvidas na atuação social da empresa?



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se às empresas que participam do CBPG, incluindo aquelas do BISC que também fazem parte desse Comitê.
Fonte: BISC 2016, Comunitas

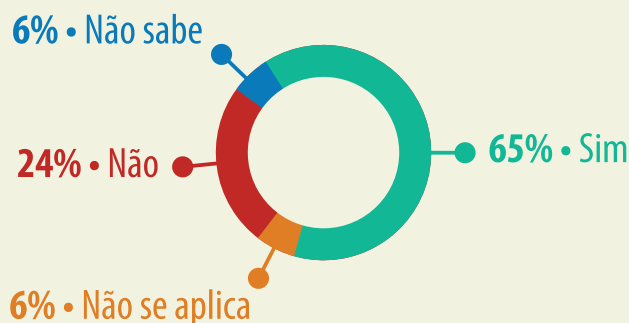


Conforme já destacado, 53% das empresas que participam do BISC buscam engajar seus fornecedores na sua atuação social, mas quando a pergunta se amplia para o envolvimento com causas sociais, aí incluídas as questões relacionadas ao combate ao trabalho infantil, à discriminação de gênero ou de raça e o estímulo ao voluntariado, entre outras, o percentual eleva-se para 65% (Gráfico 96). É importante destacar que todas as empresas do CBPG indicam desenvolver atividades semelhantes.

Gráfico 96

Grupo BISC*

A empresa busca comprometer seus fornecedores com causas sociais?



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se apenas às empresas que compõem o grupo BISC.
 Fonte: BISC,2016 Comunitas

Entre os dois grupos pesquisados, há diferenças também em relação ao tipo de fornecedores que eles buscam mobilizar em prol de causas sociais. As empresas do BISC privilegiam aqueles que são estratégicos para o processo produtivo (55%), enquanto 45% das empresas que participam do CBPG buscam atingir todos os fornecedores, indiscriminadamente (Gráficos 97 e 98).

Gráfico 97

Grupo BISC*

Quais os fornecedores que a empresa busca engajar em prol de causas sociais?



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se apenas às empresas que compõem o grupo BISC.
 Fonte: BISC,2016 Comunitas

Gráfico 98

Grupo CBPG*

Quais os fornecedores que a empresa busca engajar em prol de causas sociais?



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se às empresas que participam do CBPG, incluindo aquelas do BISC que também fazem parte desse Comitê.

Fonte: BISC 2016, Comunitas

As diferenças anteriormente mencionadas refletem-se nas atividades desenvolvidas pelas empresas para comprometer seus fornecedores com causas sociais. Até o momento, entre as iniciativas adotadas pelo grupo BISC, destacam-se a promoção de encontros para debater o assunto (69%) e a divulgação de material informativo (54%). O fato de privilegiarem seus fornecedores estratégicos possivelmente facilita um contato mais direto (Gráfico 99). No grupo que participa do CBPG, as atividades são mais diferenciadas, e destaca-se apenas o monitoramento das atividades desenvolvidas pelos fornecedores para evitar danos socioambientais, o que é feito por dois terços delas (Gráfico 100).

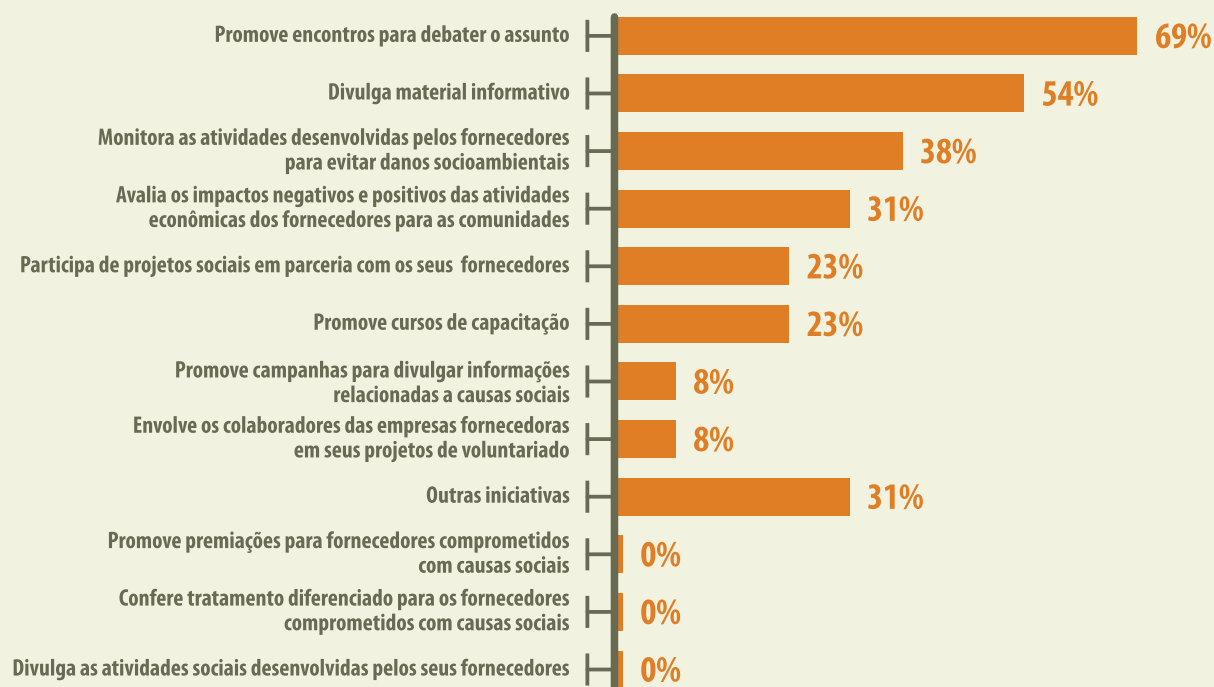
Algumas das iniciativas que poderiam mobilizar os fornecedores têm sido pouco utilizadas pelos dois grupos e, se ampliadas, poderiam aparentemente contribuir para envolvê-los com a Agenda 2030. Nesse caso, inserem-se, por exemplo, um tratamento diferenciado para aqueles que são comprometidos com causas sociais e a divulgação das atividades que eles desenvolvem. No entanto, se elas não foram adotadas, deve haver motivos para tanto. Cabe, pois, explorar o que mais podem fazer as empresas para engajar também seus fornecedores em prol dos ODS.



Gráfico 99

Grupo BISC*

O que faz a empresa para engajar seus fornecedores em causas sociais?



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se apenas às empresas que compõem o grupo BISC.
Fonte: BISC, 2016 Comunitas

O que faz a empresa para engajar seus fornecedores em causas sociais?



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se às empresas que participam do CBPG, incluindo aquelas do BISC que também fazem parte desse Comitê.

Fonte: BISC 2016, Comunitas

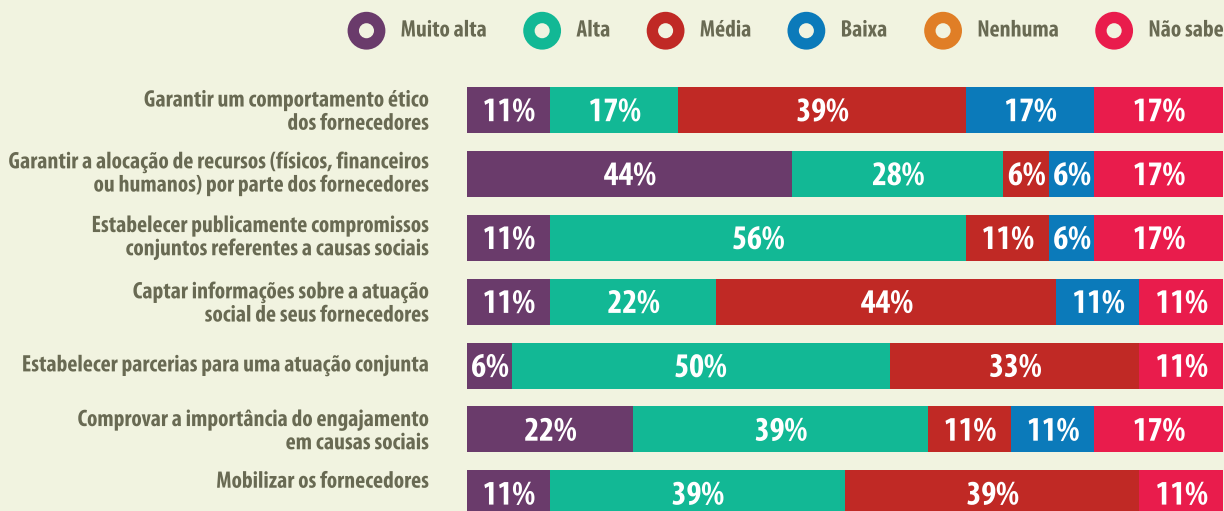
As dificuldades a ser enfrentadas pelas empresas para garantir os compromissos sociais da cadeia de fornecedores são significativas, segundo a percepção dos dois grupos analisados. O maior desafio é garantir, por parte dos fornecedores, a alocação dos recursos necessários à atuação social: 72% dos participantes da pesquisa consideram que essa dificuldade é alta, ou muito alta (Gráfico 101). Como agravante, mais da metade do total de respondentes considera também que todas as demais dificuldades apresentadas são relevantes.



Gráfico 101

BISC e CBPG*

Quais as maiores dificuldades para garantir os compromissos sociais dos fornecedores?



*Obs.: Os dados apresentados neste gráfico referem-se a todas as empresas pesquisadas e que fazem parte do BISC e do CBPG.

Fonte: BISC 2016, Comunitas

Assim, os dados captados na pesquisa indicam que as empresas reconhecem a importância de envolver seus fornecedores na atuação social. Elas já estão trabalhando nessa direção e promovem atividades com grande potencial de mobilização dessa cadeia, mas o sucesso desse processo vai depender da capacidade do grupo de superar os obstáculos identificados.



CON CLU SÕES

INVESTIMENTOS SOCIAIS PRIVADOS: O QUE REVELA O BISC DE 2016?

1. Contrariando as expectativas, as empresas mantiveram o patamar dos investimentos sociais dos últimos anos.

Em uma conjuntura econômica tão desfavorável, surpreende o fato de que os investimentos sociais do grupo BISC tenham permanecido na casa dos R\$ 2,6 bilhões. No entanto, a manutenção do padrão anterior não foi generalizada. Apenas uma minoria de empresas (36%) pôde ampliar os recursos aplicados, e isso permitiu compensar a redução observada nas demais. Os institutos também não conseguiram preservar os valores anteriores e, ainda que os repasses das empresas tenham se mantido, eles não foram suficientes para neutralizar as perdas decorrentes da queda das receitas próprias. Com isso, eles reduziram os seus investimentos sociais em 19%, entre 2014 e 2015.

Em contrapartida, importa ressaltar os esforços empreendidos por parte das empresas que não puderam evitar cortes no volume investido, que se revelam no crescimento da proporção dos investimentos sociais nos lucros brutos. Esse é o indicador que permite a melhor comparação com o padrão internacional. Em 2015, os resultados obtidos pelas empresas que participam do BISC retornaram a um padrão superior ao *benchmarking* norte-americano. Enquanto, no Brasil, a mediana dos percentuais dos investimentos no lucro bruto foi da ordem de 0,89%, entre as empresas pesquisadas pelo CECP esse valor foi de 0,84%.

A resiliência dos investimentos sociais também é percebida na disposição das empresas de aportar mais recursos próprios para sustentar os seus projetos num momento de forte redução no volume de incentivos fiscais, que caíram 32% em 2015, reduzindo para 18% sua participação no total dos investimentos sociais do grupo – a mais baixa de todo o período analisado pelo BISC.

Não obstante, o momento é de mudanças na condução dos investimentos sociais. Para fazer frente à conjuntura econômica e às novas exigências do mundo dos negócios, as empresas estão revendo suas estratégias de atuação, o que repercutiu na destinação dos investimentos. A área de educação e, sobretudo, a de cultura, prioridades tradicionais do grupo, tiveram quedas de investimentos da ordem de 16% e 27%, respectivamente. Por outro lado, na esteira do alinhamento dos investimentos sociais aos negócios, ganharam força os projetos voltados para o desenvolvimento do território e executados no entorno dos empreendimentos econômicos, a exemplo daqueles destinados à melhoria da infraestrutura local.

2. O alinhamento dos investimentos sociais aos negócios caminha a passos acelerados, e os seus reflexos podem ser amplamente identificados.

A proporção dos recursos destinados aos projetos alinhados aos negócios, em 2015, sinalizam a celeridade do processo de alinhamento: cerca de dois terços das empresas e dos institutos já destinam a maior parte dos seus recursos para o financiamento de projetos sociais desenvolvidos a partir dessa nova perspectiva.

Os reflexos desse movimento se expressam, de maneira especial, nos avanços observados na gestão e na governança dos projetos sociais. A maioria dos participantes da pesquisa está buscando retomar e fortalecer as atividades de planejamento, investindo em novas ferramentas de avaliação e controle das atividades, reestruturando-se institucionalmente para integrar as diversas unidades da empresa (criaram comitês internos, redes, fóruns e conselhos) e ampliando os canais de comunicação com os diferentes *stakeholders*.

Na esteira do processo de inovações, o grupo está revendo o rumo de seus projetos sociais – muitos deles estão agora sendo encerrados e substituídos por outros, mais alinhados aos negócios. A preocupação das equipes da área social é fazer essa transição sem perder de vista os princípios que orientam os investimentos sociais (aplicação de recursos privados para fins públicos). Assim, a intenção é ajudar as empresas a cumprir seus compromissos com a sustentabilidade dos negócios e, ao mesmo tempo, ir além e fazer algo mais pelas comunidades. Nesse sentido, o que se almeja é estarmos juntos no que toca à missão corporativa e separados no que é de responsabilidade de cada um.

Para fazer frente aos novos desafios, muitas empresas estão buscando incorporar, nas equipes que cuidam da área social, colaboradores mais familiarizados com a sustentabilidade dos negócios. Ao mesmo tempo, tentam estimular a profissionalização dos gestores sociais, seja pela participação em cursos e eventos, seja por meio da internalização da *expertise* de consultores externos. Elas reconhecem que é preciso avançar ainda mais nessa direção e estão especialmente interessadas em estimular o conhecimento em políticas públicas, em avaliação de projetos e no desenvolvimento de negócios sociais.



3. Os programas de voluntariado são percebidos como uma clara estratégia de ganha-ganha e tendem a ser fortalecidos na esteira do processo de alinhamento.

Quase todas as empresas possuem um programa formal de voluntariado, e a maioria delas está buscando ampliá-los e ao mesmo tempo alinhá-los aos negócios. Esse resultado é coerente com a percepção generalizada de que, além dos benefícios para as comunidades, a experiência dos voluntários contribui para melhorar o ambiente de trabalho e a produtividade dos negócios, na medida em que aumenta a criatividade do colaborador, desenvolve competência técnica e capacidade de trabalhar em condições adversas e fortalece os laços de compromisso com as empresas. Resultados similares foram também revelados em diversos estudos sobre o tema, conforme pôde ser observado nas citações apresentadas neste relatório.

Para avançar no processo de ampliação e alinhamento do voluntariado, as empresas estão cuidando de investir na mobilização interna, por meio do engajamento da direção e da adequação dos programas às aspirações dos colaboradores. O grupo aposta que será, sobretudo, por meio do exemplo das lideranças e da sinergia dos programas com as preocupações do quadro dos profissionais que as ações sociais voluntárias serão aproximadas do core *business* da empresa. Apesar dos avanços, os dados sinalizam que os programas de voluntariado ainda não são considerados estratégicos para a maioria delas. O que está faltando para esse novo passo? Esse é um tema a ser futuramente explorado pelo Grupo de Debates do BISC, que já manifestou interesse em debruçar-se sobre o tema do voluntariado.

4. As parcerias com as organizações sem fins lucrativos estão sendo revisitadas.

Todas as empresas do grupo envolvem organizações sem fins lucrativos na execução de seus projetos sociais, e esse comportamento tem sido destacado em diversas edições do BISC. Tal fato pode ser atribuído ao reconhecimento de que esse trabalho conjunto é essencial para o sucesso dos investimentos sociais, e essa visão do setor privado é amplamente respaldada pela sociedade brasileira. Conforme captado na Pesquisa Doação Brasil³⁷, em 2015 quase a metade dos adultos brasileiros fez doações para alguma organização social, e os dados apresentados no trabalho revelam uma percepção favorável ao papel que elas desempenham na solução dos problemas sociais e ambientais do país.

³⁷ Disponível em: <http://idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/wpcontent/uploads/2016/10/PBD_IDIS_Sumario_2016.pdf>.

Não obstante, em que pese a manutenção dessas parcerias ao longo dos últimos anos, já é possível captar mudanças recentes nessas relações. Na esteira do processo de alinhamento dos investimentos sociais aos negócios, observa-se a tendência das empresas de concentrar esse trabalho conjunto em instituições de maior porte, que desenvolvem ou dão apoio técnico aos seus próprios projetos. Assim, enquanto o valor dos recursos transferidos (R\$ 460 milhões) cresceram 27%, entre 2014 e 2015 o número de organizações apoiadas (1.088) manteve-se no mesmo patamar.

Vale registrar que essas mudanças devem ser creditadas muito mais ao novo contexto dos investimentos sociais do que a insatisfações com as experiências em curso. Pelo contrário, o resultado da avaliação das empresas, no que toca ao quesito da competência das organizações selecionadas como parceiras, sinaliza que elas estão especialmente satisfeitas com as suas escolhas e atribuíram-lhes uma nota 10.

5. As empresas já identificam diversos benefícios originados das mudanças recentes na condução dos investimentos sociais.

Na percepção das empresas, as mudanças ocorridas na condução dos investimentos sociais já estão gerando frutos em diversas direções. Uma ampla lista de benefícios é apresentada na pesquisa, e, entre os principais avanços obtidos, destacam-se: a melhoria na qualidade dos projetos e no monitoramento dos resultados; uma maior agilidade nos processos de gestão; o desenvolvimento de novas competências das equipes que cuidam do social; um maior foco nas questões estratégicas para a empresa; mais engajamento dos diversos colaboradores; uma maior valorização das equipes que dialogam com o negócio e mobilizam público interno e clientes; a redução de custos operacionais; maior facilidade para definir os resultados e os limites dos projetos; a alavancagem de novas parcerias; ganhos de escala; a aproximação com os *stakeholders* e com as comunidades; e o maior alinhamento com as políticas públicas, além de outros. Pelos exemplos apresentados, é possível constatar que as empresas estão otimistas em relação ao alcance dos seus objetivos.

Os esforços empreendidos pelo grupo para inovar na gestão e investir na capacitação das equipes que cuidam do social também são evidenciados na elevação do padrão de qualidade dos investimentos na área. Tomando como referência os indicadores estabelecidos no BISC, a nota média dos projetos sociais estruturados tem melhorado a cada ano, tendo subido, em 2015, para 8,7, numa escala de 0 a 10. Em 2011, essa nota era de 7,5. O maior avanço foi obtido no processo de elaboração e desenho dos projetos, e o maior desafio ainda é avaliar os resultados.



6. Os impactos gerados pelos empreendimentos econômicos representam desafios crescentes para as equipes que cuidam do social.

Entre as mudanças recentes na atuação das empresas do grupo, merecem atenção os esforços empreendidos para aproximar os projetos sociais desenvolvidos voluntariamente daqueles executados mediante imposições legais, atos administrativos ou decisão judicial, que envolveram recursos da ordem de R\$ 670 milhões em 2015. Até recentemente, essas atividades sociais obrigatórias eram conduzidas de forma deliberadamente paralela, sem nenhuma articulação com os investimentos voluntários. No entanto, no bojo do alinhamento aos negócios, observou-se uma preocupação crescente em articular essas ações sociais com vistas à obtenção da licença social para operar – que, por sua vez, repercute positivamente no desenvolvimento das atividades econômicas. Para ilustrar esse movimento, vale mencionar que, em 2013, em apenas 7% das empresas havia uma diretriz explícita para o alinhamento dessas duas frentes de atuação. Em 2015, esse percentual mais do que quadruplicou.

O perfil da atuação obrigatória é pautado pelos impactos ambientais e sociais gerados pelos empreendimentos econômicos nas comunidades do entorno. Se, por um lado, os participantes da pesquisa reconhecem que as atividades econômicas podem trazer benefícios para as localidades em que os empreendimentos estão instalados, por outro, eles listam uma série de problemas sociais e ambientais que costumam acompanhar a sua implantação. Diante desse cenário, defendem a necessidade de atenção para as ações preventivas que propiciam uma chegada bem planejada às comunidades, trabalhadas conjuntamente pelas equipes de operação e das áreas socioeconômicas, de forma a evitar desgastes desnecessários a todas as partes. Para tanto, foram destacadas a importância do diálogo com os atores locais e a ênfase em investimentos significativos em educação, capacitação e qualificação de mão de obra, além de capacitação de empreendedores e apoio à gestão pública municipal, entre outros fatores. São nesses programas estruturantes que é depositada a esperança da licença social para operar ao longo da vida útil do empreendimento. Essa não é uma tarefa trivial, e nem sempre realizada a contento. Uma estratégia importante para enfrentar tal dificuldade é buscar uma maior integração entre as equipes que cuidam do social e as das demais áreas da empresa. Também nesse quesito, a pesquisa captou avanços significativos entre os participantes do grupo.

7. As empresas estão dispostas a alinhar os investimentos sociais aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e, para tanto, já deram os primeiros passos.

O reconhecimento dos impactos positivos dos ODS para o planeta, a crença de que os investimentos sociais podem contribuir para esse desafio global e a importância atribuída pela sociedade ao tema são os principais motores para uma adesão das empresas à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Apesar das preocupações com as dificuldades a ser enfrentadas nesse processo (exemplo, engajar todos os segmentos da organização, lidar com a amplitude da abordagem preconizada, definir indicadores e medir resultados relacionadas aos ODS), predomina a percepção de que os benefícios são mais relevantes e justificam o esforço de integração. Para o grupo, essa integração dá aos investimentos sociais uma nova dimensão, mais abrangente, mais conectada, tanto à uma agenda global quanto às políticas públicas, e, especialmente, mais alinhada aos negócios.

Não por acaso, a maioria das empresas já assumiu compromissos públicos com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, por meio de documentos oficiais ou da participação em outras iniciativas relacionadas ao tema. No entanto, isso não significa que eles foram incorporados às estratégias dos negócios ou de condução dos investimentos sociais. É importante reconhecer que não houve ainda tempo hábil para tal empreitada, mas a convergência dos objetivos dos investimentos sociais e da Agenda 2030 – educação e saúde de qualidade, emprego e renda, comunidades sustentáveis, entre outros – sinaliza que há espaço para avançar nesse alinhamento. Tanto é que as empresas que participam do BISC e do Comitê Brasileiro do Pacto Global listaram um elenco de 78 projetos que já desenvolvem e que podem contribuir para o alcance dos ODS. Ademais, elas citaram outras iniciativas já adotadas nessa direção, que ilustram as diversas possibilidades desse alinhamento. Elas incluem, por exemplo: o mapeamento das possíveis interações entre a atuação da empresa e os ODS; a definição de uma agenda interna compatível com os princípios dos ODS; o direcionamento de apoio a projetos desenvolvidos pelas organizações da sociedade que estejam adequados às perspectivas dos ODS; a divulgação nos relatórios da empresa de indicadores baseados nos ODS; a articulação e a mobilização de outras empresas para identificar conjuntamente as contribuições do setor para o desenvolvimento sustentável; e o alinhamento dos programas de voluntariado ao atendimento dos ODS.

Em resumo, os dados ora divulgados representam um primeiro passo dado pelo BISC para subsidiar a reflexão e os trabalhos de mobilização em prol da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Com a adoção dessa temática, a pesquisa busca ampliar sua contribuição para avanços e aprimoramentos dos investimentos sociais privados, deixando claro que seu propósito não se limita à produção de estatísticas. Seu principal objetivo é provocar questionamentos, inserir novos temas no debate, orientar o desenho de estratégias de atuação social e consolidar padrões de desempenho que estimulem a multiplicação dessas práticas.



ANEXO – NOTA TÉCNICA

Na pesquisa BISC de 2016, foi mantida toda a parte dos indicadores quantitativos de Benchmarking em Investimentos Sociais Corporativos que permitem comparações com os resultados dos oito anos anteriores e com a pesquisa realizada anualmente pelo CECP. Manteve-se, também, dentro dos padrões do CECP, parte das questões referentes ao voluntariado e aos investimentos sociais realizados no exterior.

A análise do perfil da atuação das empresas e das fundações/institutos foi parcialmente mantida, tendo sido aprimorada e ampliada para captar outras dimensões dos investimentos sociais privados. Nesse perfil, destacam-se os seguintes temas: composição do financiamento; modalidade de atuação; previsões de recursos; incentivos fiscais; áreas programáticas das diversas unidades da empresa; público-alvo; distribuição espacial dos recursos; parcerias com organizações sem fins lucrativos; custos de gestão dos investimentos; estratégias de divulgação e comunicação; inovações na condução dos investimentos sociais; avanços no alinhamento aos negócios; relações com atores externos (empresas da cadeia de fornecedores); e desafios das aplicações sociais obrigatórias.

Um novo capítulo, inserido na pesquisa deste ano, foi dedicado à análise do papel que as empresas podem desempenhar na implementação da Agenda 2030, lançada em 2015 pelas Nações Unidas, e as possibilidades de integração dos investimentos sociais aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Para o desenvolvimento dessa parte da pesquisa, buscou-se estabelecer uma cooperação técnica com outras instituições que se dedicam a apoiar a implementação dos ODS no Brasil. O objetivo foi utilizar a mesma abordagem adotada pelas demais organizações, intercambiar conhecimento e informações e somar esforços. Para tanto, a Comunitas formalizou uma parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), consultou especialistas da equipe da Agenda Pública, do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Fundação Getúlio Vargas e do Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE) e incorporou no questionário as sugestões apresentadas por eles. Paralelamente, articulou-se com a Rede Brasil do Pacto Global, para aplicar nas empresas que compõem o Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG) aquela parte do questionário BISC que trata dos ODS e das relações com a cadeia de fornecedores. Vale ressaltar que, entre os respondentes da pesquisa, cinco conglomerados, quatro empresas individuais e duas organizações sem fins lucrativos fizeram parte desse comitê. Os cinco conglomerados são também participantes do BISC (responderam ao questionário inteiro); os demais foram incorporados a partir da parceria com o CBPG e responderam apenas a essa parte do questionário.

Foram replicados os Indicadores Qualitativos de Benchmarking em Investimentos Sociais, elaborados a partir dos aprendizados extraídos do mapeamento de boas práticas feito pela Comunitas. O propósito principal da instituição desses indicadores foi oferecer às empresas e fundações associadas uma ferramenta de avaliação de suas práticas de investimentos sociais corporativos. Os indicadores refletem a qualidade das práticas sociais corporativas em cinco dimensões, a saber: (a) a qualidade dos projetos; (b) a realização de alianças estratégicas; (c) a comunicação e a mobilização dos atores envolvidos; (d) o envolvimento institucional da empresa; e (e) a avaliação e a comprovação dos resultados. Para verificar o grau em que cada um desses requisitos é atendido, foram estabelecidos 25 indicadores, apresentados nas Figuras 2 a 7 (páginas 30 a 38). Os gestores responsáveis pelas práticas sociais das empresas foram solicitados a analisar cada um deles e assinalar em que medida eles foram atendidos (integralmente, parcialmente ou não foram atendidos). Foi recomendado que a análise se ativesse aos projetos estruturados, para os quais seria possível reunir as informações solicitadas, e que fossem dimensionados os recursos neles investidos. Solicitou-se também que esses projetos fossem indicados nominalmente e acompanhados da informação sobre o seu foco de atuação. Essa informação complementa a análise dos resultados e enriquece o entendimento sobre o perfil dos investimentos sociais.

As questões sobre as parcerias que as empresas firmam com organizações sem fins lucrativos para desenvolver os projetos sociais foram mantidas, e nesse item foram explorados os seguintes temas: número de organizações apoiadas, volume de recursos transferidos diretamente para as organizações e, indiretamente, por meio dos fundos sociais e atividades desenvolvidas conjuntamente. Foram solicitadas outras informações específicas para as organizações que receberam, em 2015, aporte de recursos superiores a R\$ 10 mil: razão social, natureza jurídica, localização no território nacional (cidade e estado), finalidade principal, abrangência da sua atuação e a duração do apoio financeiro que a organização recebe diretamente da empresa. É importante mencionar que os critérios de classificação das organizações, segundo sua finalidade, foram definidos com base na classificação proposta pelo IBGE para o mapeamento nacional das Fundações Privadas e FASFIL (Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos). Quanto à natureza jurídica, mantiveram-se os mesmos critérios adotados nos anos anteriores, que seguem o determinado na Lei 10.406/2002.

Para facilitar o trabalho de preenchimento das informações individualizadas das organizações, foi inserida, no questionário do BISC, a lista daquelas entidades que a empresa apoiou no ano anterior, acompanhada das demais informações fornecidas (localização, finalidade etc.). Coube à empresa conferir essa lista, excluir as organizações que foram apoiadas pontualmente e/ou receberam recursos inferiores a R\$ 10 mil em 2015. De posse da nova lista, solicitou-se à empresa confirmar ou corrigir eventuais alterações inseridas pela equipe da pesquisa, bem como acrescentar as novas entidades cujo apoio se iniciou apenas em 2015.

Adicionalmente, foram lançados os Indicadores de Qualidade das Práticas de Parcerias estabelecidos pelo Grupo de Debates instituído pelas Comunitas em 2015. Os indicado-



res permitem analisar a adequação das parcerias com organizações públicas e privadas em cinco dimensões, a saber: (a) boa estratégia de seleção dos parceiros; (b) interação com os parceiros; (c) bons projetos e gestão compartilhada; (d) acompanhamento, controle e avaliação; e (e) estratégia adequada de financiamento. Para verificar o grau de adequação em cada uma dessas cinco dimensões, foram identificados 25 indicadores, apresentados nas Figuras 8 a 13 (páginas 52 a 56). Foram feitas as mesmas recomendações anteriormente mencionadas (seleção das parcerias voltadas para a condução de projetos estruturados, análise de cada indicador e informação sobre o grau de atendimento aos requisitos apresentados).

Da mesma forma que nas edições anteriores, os parceiros responderam a um questionário on-line, a partir do sistema eletrônico instituído pela Comunitas e que foi aperfeiçoado para esta edição da pesquisa. Para facilitar o seu preenchimento e garantir a qualidade das informações, foi elaborado um Manual de Orientações, além de realizadas reuniões de esclarecimento com os gestores que respondem ao questionário e prestado um assessoramento individual durante todo o período da pesquisa.

No BISC de 2016, foram realizadas cinco entrevistas com gestores sociais e dirigentes de empresas e fundações/institutos empresariais. O objetivo foi extrair a visão dos parceiros sobre as mudanças recentes na gestão e na governança dos investimentos sociais e as possibilidades do alinhamento deles aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. As entrevistas foram gravadas e transcritas, e trechos delas estão reproduzidos ao longo do relatório.

Vale ressaltar que a pesquisa é baseada exclusivamente nas informações fornecidas pelas empresas participantes. Estas são confidenciais, e a Comunitas só divulga os dados agregados.

Para aprofundar o conhecimento sobre os temas tratados na pesquisa, promover o intercâmbio de experiências entre os parceiros e aprimorar as práticas sociais, a Comunitas promoveu, em 2016, quatro encontros do Grupo de Debates BISC. Participaram dos trabalhos os gestores das empresas e institutos e representante do Sistema FIRJAN. Destacam-se, entre os tópicos tratados pelo Grupo: (a) críticas e sugestões das empresas para o aperfeiçoamento do BISC no que toca à estrutura do questionário, aos temas abordados, aos indicadores qualitativos, à qualidade das informações e às possibilidades de aprimoramentos; (b) a disseminação do conhecimento sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as possibilidades de integração dos investimentos sociais privados às perspectivas dos ODS (os debates foram focados na metodologia proposta pelo PNUD para compatibilizar os projetos sociais em curso com os objetivos e metas da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável); e (c) experiências exitosas de avaliação do retorno dos investimentos sociais, realizadas pelos parceiros. Os resultados dos trabalhos do grupo foram utilizados como uma terceira fonte de informações para a pesquisa, e as sugestões de aprimoramento foram incorporadas ao questionário e ao relatório de 2016.

Definições e conceitos

O BISC busca dimensionar todos os recursos financeiros, em bens e em serviços, aplicados pela empresa em projetos e atividades de *interesse social*, incluindo: (a) o apoio a projetos sociais, ambientais e culturais; (b) a construção de infraestrutura social, inclusive aquela realizada em decorrência da instalação e do funcionamento da empresa; e (c) os apoios permanentes ou eventuais a organizações formalmente constituídas.

É importante destacar que não são incluídas: (a) as ações que beneficiam exclusivamente os colaboradores da empresa e suas famílias; (b) as doações a comitês políticos e a indivíduos; e (c) as ações realizadas com recursos doados por terceiros.

A pesquisa abrange tanto as aplicações obrigatórias quanto as voluntárias: (a) as **obrigatórias** referem-se a aplicações socioambientais impostas por lei, por ato administrativo ou decisão judicial, incluindo obrigações decorrentes de licenciamento ambiental e Termos de Ajustamento de Conduta; (b) as **voluntárias**, denominadas de *investimentos sociais*, que resultam de iniciativas espontâneas da empresa. Para efeito da pesquisa, as ações desenvolvidas em função de acordos entre partes (exemplo, compromissos com instituições financeiras) são consideradas voluntárias.

Indicadores

Mediana: a mediana refere-se ao valor que está situado no meio de uma lista de valores ordenados conforme as respectivas magnitudes. Se a lista é formada por um número ímpar, a mediana corresponde ao valor que se situa exatamente no meio da distribuição. Se a lista é formada por um número par, a mediana é a média dos dois valores do meio. Em relação à média, a mediana tem a vantagem de ser menos sensível a valores extremos, o que é especialmente importante numa amostra de empresas que apresentam comportamentos muito distintos.

Universo de respondentes do grupo BISC e CBPG





DIRETORA-PRESIDENTE

Regina Célia Esteves de Siqueira

COORDENAÇÃO GERAL DA PESQUISA BISC

Anna Maria T. Medeiros Peliano

EQUIPE DA PESQUISA

Patricia Loyola
Danielle Comar
Bruna M. Celestino Palhuzi

ELABORAÇÃO DO DOCUMENTO

Anna Maria T. Medeiros Peliano

EDIÇÃO/REVISÃO

Dayane Reis
Bruna M. Celestino Palhuzi
Bruna Santos

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Daniela Jardim e Rene Bueno - www.danielajardim.com

Parceria estratégica



Parceiros





©2016 Comunitas
Rua Pamplona, 1.005 • cj. 3A
Edifício Ruth Cardoso • Jd. Paulista
São Paulo/SP • 01405-200
(11) 3372-4313
www.comunitas.org.br

realização

