



RELATÓRIO BISC
2017

restrospectiva da atuação
social corporativa nos
últimos dez anos



BISC Benchmarking do
Investimento
Social Corporativo
Comunitas



O QUE É O BISC?

A pesquisa sobre o Benchmarking do Investimento Social Corporativo – BISC, iniciada em 2008, é o resultado de uma parceria entre a Comunitas e um conjunto selecionado de empresas. Realizada anualmente, ela tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento, o aperfeiçoamento da gestão e a avaliação dos investimentos sociais corporativos no Brasil.

ABRANGÊNCIA DA PESQUISA

A Pesquisa BISC busca dimensionar todos os recursos, financeiros e em bens e serviços, aplicados pelas empresas em projetos e atividades de interesse social, incluindo:

- Apoio a projetos sociais, ambientais e culturais.
- Construção de infraestrutura social, inclusive aquelas realizadas em decorrência da instalação e funcionamento das empresas.
- Apoio permanente ou eventual a organizações formalmente constituídas.

Ações que beneficiem exclusivamente os colaboradores da empresa e suas famílias, doações a comitês políticos e indivíduos e ações realizadas com recursos doados por terceiros não são consideradas no BISC.

Além dos investimentos sociais voluntários, a pesquisa busca captar separadamente as aplicações sociais realizadas por imposição legal, atos administrativos ou decisão judicial, incluindo obrigações decorrentes de licenciamento ambiental e Termos de Ajustamento de Conduta.

UNIVERSO PESQUISADO

Em 2017, a pesquisa abrangeu um grupo de 268 empresas e 18 institutos/fundações empresariais.



RELATÓRIO BISC
2017

restrospectiva da atuação
social corporativa nos
últimos dez anos

A PRE SEN TA ÇAO





O acompanhamento anual dos investimentos sociais corporativos no Brasil, nos últimos 10 anos, deu ensejo à publicação, pela Comunitas, de um balanço que registra os avanços nessa área ao longo de uma década. Os resultados desse balanço apontam para a consolidação dos compromissos sociais do grupo BISC. Apesar das oscilações na conjuntura econômica e da recessão dos últimos anos, as empresas mantiveram os seus investimentos em um patamar elevado: a média anual dos últimos cinco anos - R\$ 2,8 bilhões - é 22% superior à média anual dos cinco primeiros anos da pesquisa. Ademais, esses recursos são majoritariamente privados, já que os incentivos fiscais representam menos de 20% do total investido pelas empresas.

Comparando com os padrões internacionais, o balanço também é favorável. Em seis dos dez últimos anos, o índice de participação dos investimentos sociais no lucro bruto das empresas brasileiras esteve na frente, ou empatado, com os índices captados nos Estados Unidos pela pesquisa do CECP, organização internacional parceira da Comunitas.

Mas não é só pelo volume de recursos investidos que o BISC exhibe avanços do setor. Gradativamente, as iniciativas filantrópicas e episódicas foram sendo substituídas por ações estruturadas e estruturantes, de médio e longo prazos. A última década foi marcada por uma busca consistente das empresas por novas dimensões e significados para os investimentos sociais, a exemplo da articulação com as políticas públicas, do alinhamento dos investimentos sociais aos negócios e, mais recentemente, da adesão a agendas globais de desenvolvimento, conforme é apresentado nesta edição da pesquisa.

Para fazer frente às mudanças ocorridas na sociedade e aos desafios surgidos com a crise econômica, as empresas dedicaram-se a reformular as estratégias de condução dos investimentos sociais, em busca de qualificar essa atuação, ampliar seus impactos e aproximar-se mais das comunidades. Foco, critérios, escala, diálogo, participação, inovação, parcerias, profissionalização e resultados tornaram-se o centro das atenções do grupo BISC, e os esforços empreendidos estão refletidos na melhoria do padrão de qualidade das práticas sociais, de acordo com o que foi captado na pesquisa. Mas as mudanças iniciadas nesse período ainda não se concluíram. O grupo reconhece que há muito ainda para ser feito e que os desafios não são triviais. Cabe ao BISC continuar se esforçando para ajudá-los nesse processo.

Foi com esse objetivo que, em 2008, tomou-se a decisão de realizar esta pesquisa, inspirada no trabalho do CECP, instituição com a qual a Comunitas tem mantido um intercâmbio permanente de

ricas experiências. Desde então, o BISC foi sendo aprimorado para tornar-se um instrumento efetivo de apoio à gestão dos investimentos sociais corporativos. A cada ano, novos temas foram incorporados, trazendo subsídios importantes para a reflexão e a definição de rumos por parte das empresas. Nesse processo, foram estabelecidas diversas parcerias com instituições acadêmicas e com organizações não governamentais, nacionais e internacionais, que muito contribuíram para os avanços alcançados. Para estimular a troca de experiências foram ainda instituídos os Grupos de Debates BISC, que reúnem diversos parceiros que se dedicam a aprofundar o conhecimento sobre temas de interesse coletivo e cujos resultados são destacados nos relatórios anuais.

Ao longo desse caminho, a contribuição e o apoio recebidos dos parceiros foram imprescindíveis para viabilizar a continuidade desse projeto. No momento em que comemoramos o lançamento da 10ª edição do BISC, aproveitamos para

agradecer a todos que fizeram parte dessa história e, em especial, às equipes que se dedicaram a levantar e sistematizar as informações solicitadas, aos membros do Grupo de Debates e aos que se dispuseram a nos conceder as entrevistas que tanto enriqueceram nossas análises. Sem esse esforço coletivo não seria possível oferecer o panorama atual das contribuições e dos desafios do setor privado para o enfrentamento dos problemas sociais do país. Esse é o compromisso que nos une e nos motiva a continuar trabalhando em conjunto em prol do aperfeiçoamento do BISC e de sua contribuição para o desenvolvimento nacional.



REGINA ESTEVES

Diretora-presidente da Comunitas



SU MA RI O



INTRODUÇÃO 10

**UMA RETROSPECTIVA DA ATUAÇÃO SOCIAL
CORPORATIVA NO PERÍODO 2007-2016**

**1. COMO EVOLUÍRAM OS INVESTIMENTOS
SOCIAIS NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS? 14**

**1.1 Influência da conjuntura econômica na
trajetória dos investimentos sociais 15**

1.2 O papel dos incentivos fiscais 28

**2. QUAL O PERFIL DO ATENDIMENTO SOCIAL
REALIZADO NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS? 40**

2.1 Foco da atuação social privada 41

2.2 Atuação das empresas no território 54

**2.3 Distribuição espacial dos
recursos 64**

**2.4 Programas de
voluntariado 65**

3. QUAIS AS NOVAS DIMENSÕES DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS PRIVADOS? 78

3.1 Alinhamento dos investimentos sociais aos negócios 79

3.2 Alinhamento às políticas públicas 89

3.3 Alinhamento dos investimentos sociais aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 111

3.4 Alinhamento dos investimentos voluntários e das aplicações obrigatórias 117

4. QUAIS AS MUDANÇAS OCORRIDAS NA CONDUÇÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS? 124

4.1 Gestão dos investimentos sociais 125

4.2 Padrão de qualidade dos projetos sociais 130

4.3 Avaliação e divulgação 140

4.4 Parcerias com as organizações sem-fins lucrativos 155

4.5 Lições aprendidas e desafios futuros 170

CONCLUSÃO 188



INTRODUÇÃO



2017, a pesquisa BISC - Benchmarking do Investimento Social Corporativo - chega à sua 10ª edição e registra os avanços obtidos nesse período. Inspirada na experiência pioneira do CECP,¹ instituição parceira da Comunitas, a pesquisa foi criada com o objetivo de estabelecer padrões de referência para a atuação social privada que pudessem ser comparados, nacional e internacionalmente. Sem perder essa perspectiva, várias inovações e aprimoramentos foram introduzidos na versão brasileira, com vistas a adaptar o BISC às características da atuação das empresas no Brasil, e a contribuir, cada vez mais, para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da gestão e avaliação dos investimentos sociais privados. Mas não é só. A pesquisa visa ainda subsidiar a reflexão acadêmica sobre o tema e hoje é fonte de inspiração para novos estudos.

A importância do BISC pode ser aferida pela dimensão dos investimentos sociais analisados: a média anual dos valores investidos pelo grupo no período 2007-2011, foi de R\$ 2,3 bilhões; nos últimos cinco anos essa média subiu para R\$ 2,8 bilhões.

Nesta edição comemorativa a Comunitas vislumbrou uma oportunidade ímpar de realizar uma análise retrospectiva dos trabalhos desenvolvidos pelas empresas no campo social na última década. Para tanto, a pesquisa buscou explorar, entre outras, as seguintes questões: as mudanças na composição dos recursos investidos, no uso dos incentivos fiscais, nas atividades desenvolvidas, na qualidade dos projetos, na distribuição

¹ O CECP, parceiro da Comunitas, é uma organização social baseada nos Estados Unidos que reúne o mais expressivo Fórum Internacional de CEO, com missão exclusivamente focada nos investimentos sociais corporativos.

especial dos investimentos, nos programas de voluntariado e nas parcerias com as organizações sociais. Os resultados captados em 2017 foram confrontados com aqueles obtidos em diversas edições anteriores, a fim de explorar os caminhos percorridos, as dificuldades ainda presentes e as perspectivas futuras. A proposta foi olhar para trás para ajudar a pensar o futuro. Ainda que nesse percurso tenham ocorrido mudanças na composição do grupo, isso não invalida as comparações, porque o que se busca não é analisar o comportamento individual das empresas, e sim, de um grupo de organizações que se destacam pela atuação no campo social no Brasil.

Vale ressaltar que as informações apresentadas neste relatório foram levantadas mediante três procedimentos: (a) um levantamento on-line com as instituições parceiras, que representam um universo de 268 empresas e 18 fundações empresariais; (b) entrevistas com gestores sociais e lideranças empresariais; e (c) evidências colhidas nas reuniões do Grupo de Debates BISC².


No ano de 2017, foram realizadas entrevistas em nove organizações (entre empresas e institutos) que participam desde as primeiras edições da pesquisa. Cada entrevista teve a duração de 60 a 120 minutos e, ao todo, foram

envolvidas 22 pessoas³. O propósito foi levantar informações complementares, a partir da visão de lideranças empresariais e gestores sociais sobre os temas tratados na pesquisa on-line. Tal experiência tem se mostrado fundamental para enriquecer as informações obtidas nas respostas ao questionário e, ao mesmo tempo, uma oportunidade de aproximação da equipe da Comunitas com os parceiros, visando o aprimoramento permanente da pesquisa.

A cada ano, buscou-se aprimorar o retrato da atuação social corporativa e trazer novos temas para a reflexão, o debate e o aprimoramento das atividades sociais privadas. Não obstante, algumas questões são reproduzidas anualmente, sendo que parte delas acompanha a metodologia utilizada nos Estados Unidos pelo CECP. É essa reprodução de informações que permite acompanhar o perfil e a evolução dos investimentos sociais do grupo, definir os padrões de benchmarking e realizar comparações internacionais. Assim é que constam das diversas edições da pesquisa informações sobre as seguintes questões: (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;

² 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 o aprimoramento na condução dos investimentos sociais privados.

³ Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Diversos trechos das transcrições são apresentados ao longo deste relatório.



(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.

Este relatório inicia-se com uma análise da evolução anual dos investimentos sociais privados e da influência da conjuntura econômica no comportamento das empresas. A seguir são

apresentadas as mudanças no perfil da atuação do Grupo BISC nos últimos dez anos, incluindo a exploração de novas perspectivas para os investimentos sociais, a exemplo do alinhamento aos negócios, às políticas públicas e a agendas internacionais. A última parte é dedicada à análise das estratégias adotadas pelas empresas para aperfeiçoar a gestão dos investimentos sociais corporativos, confrontando os resultados de 2017 com as informações captadas em diversas edições da pesquisa. Adicionalmente buscou-se identificar os desafios que se apresentam hoje para o grupo e suas sugestões para alcançar os objetivos almejados. A estrutura do documento é similar à dos anos anteriores, para facilitar o acompanhamento da série de publicações da pesquisa.

**UMA
RETROSPECTIVA DA
ATUAÇÃO SOCIAL
CORPORATIVA NO
PERÍODO 2007-2016**



**COMO EVOLUÍRAM OS
INVESTIMENTOS SOCIAIS
NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS?**



1.1 INFLUÊNCIA DA CONJUNTURA ECONÔMICA NA TRAJETÓRIA DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS

SOLIDEZ E RENOVAÇÃO

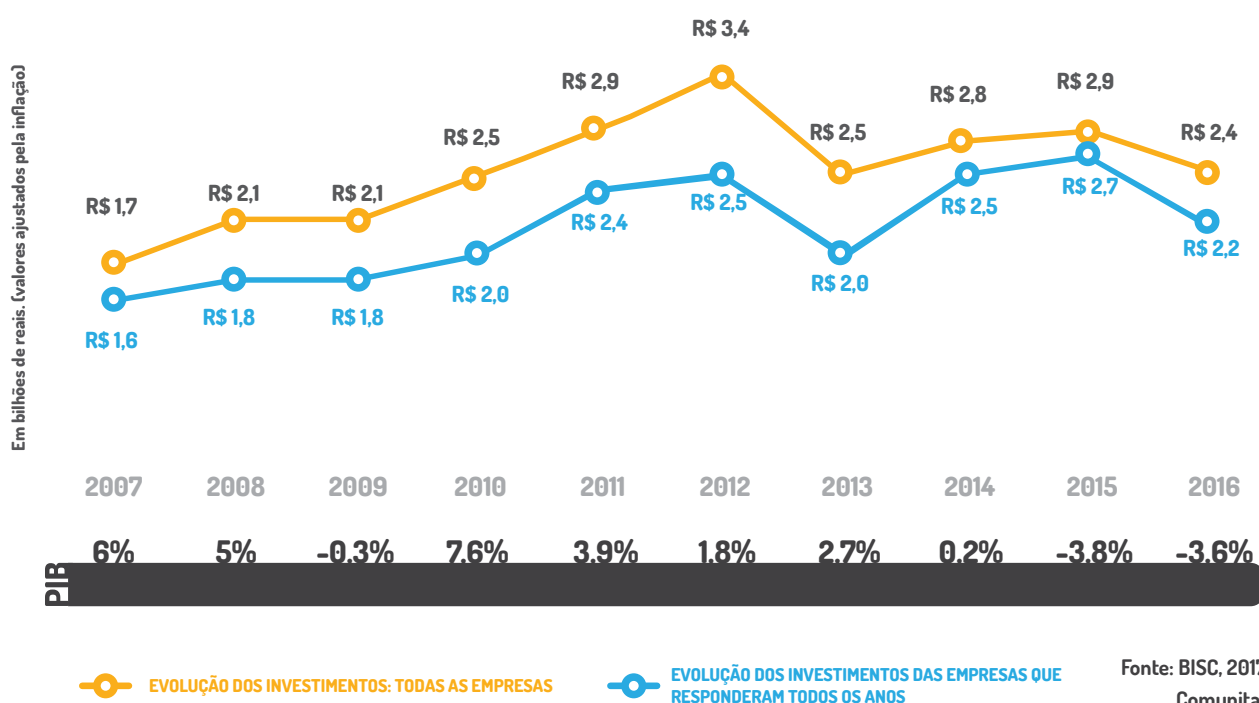
Ao comemorar seus primeiros dez anos, a pesquisa BISC exhibe resultados que mostram que o compromisso das empresas brasileiras com a sua atuação no campo social alcançou a maturidade. **Apesar de a década ter sido marcada por fortes oscilações na economia, o volume de recursos destinados aos investimentos sociais exibiu uma clara tendência de crescimento e uma efetiva resiliência em momentos de maiores dificuldades, conforme indica o Gráfico 1.**

Maturidade e resiliência são os elementos que fornecem solidez ao compromisso acima mencionado. Solidez essa que se fortalece em decorrência de uma constante preocupação com a renovação das estratégias e dos métodos aplicados à seleção e à gestão dos projetos executados.

Os dois últimos anos são emblemáticos para a demonstração dos avanços registrados ao longo do período analisado pelo BISC. Como não poderia deixar de ser, a maior recessão atravessada pela economia brasileira desde a década de 1930 repercutiu nos resultados de 2016, mas o que deve ser ressaltado não é o óbvio. E sim o fato de que, apesar disso, os 2,4 bilhões investidos nesse ano ficaram ligeiramente abaixo (6%) do nível alcançado em 2010, quando o Brasil exibiu uma taxa de crescimento econômico superior a 7%.

A década pode ser dividida em dois momentos de duração mais ou menos equivalente. O primeiro coincide com um período em que a conjuntura internacional (*boom* das *commodities*) oferecia oportunidades para que a economia brasileira registrasse uma taxa média de crescimento de 4%, propiciando a duplicação do volume de investimentos entre 2007 e 2012.

Gráfico 1: Como evoluíram os investimentos sociais do grupo BISC no período 2007-2016?



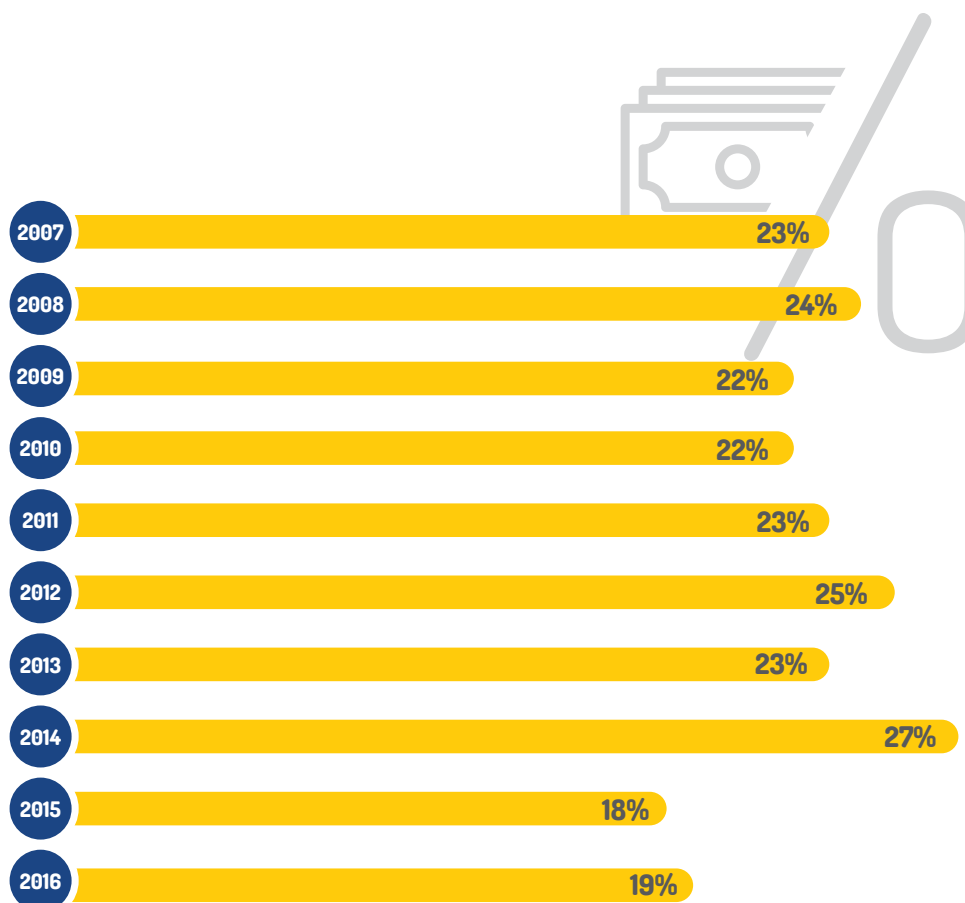
O segundo momento corresponde ao esgotamento desse ciclo e à acumulação de problemas que se agravaram em razão das frustradas tentativas do governo para evitar a manifestação dos efeitos desse fenômeno. O que caracteriza esse período é o imediato retorno dos recursos investidos ao nível em que estavam em 2010, o que se verificou já em 2013, tendo permanecido nesse patamar, com pequenas oscilações, até o final da década.

Cabe destacar outros fatos que respondem pela solidez do compromisso. O primeiro ressalta o comportamento do grupo de empresas que participou da pesquisa durante toda a década. Observa-se, no Gráfico 1, que o perfil da evolução do total dos investimentos realizados corresponde ao determinado por esse grupo, estimulando e influenciando novos parceiros a agregarem recursos e experiências que ajudam a reforçar essa posição.

O segundo fato aponta para a composição do financiamento dos investimentos. **A pesquisa deixa claro que, embora a contribuição dos incentivos fiscais para a atuação das empresas no campo social não possa ser ignorada** (representam pouco mais de um quinto do total investido ao longo da década), **são os recursos próprios das empresas que sustentam o compromisso com a causa.**

Convém assinalar que, conforme indicam os números exibidos no Gráfico 2, a queda de 30% na participação dos incentivos fiscais no total dos investimentos realizados em 2016, em relação ao índice alcançado em 2014, deve-se ao agravamento da crise fiscal (Gráfico 2).

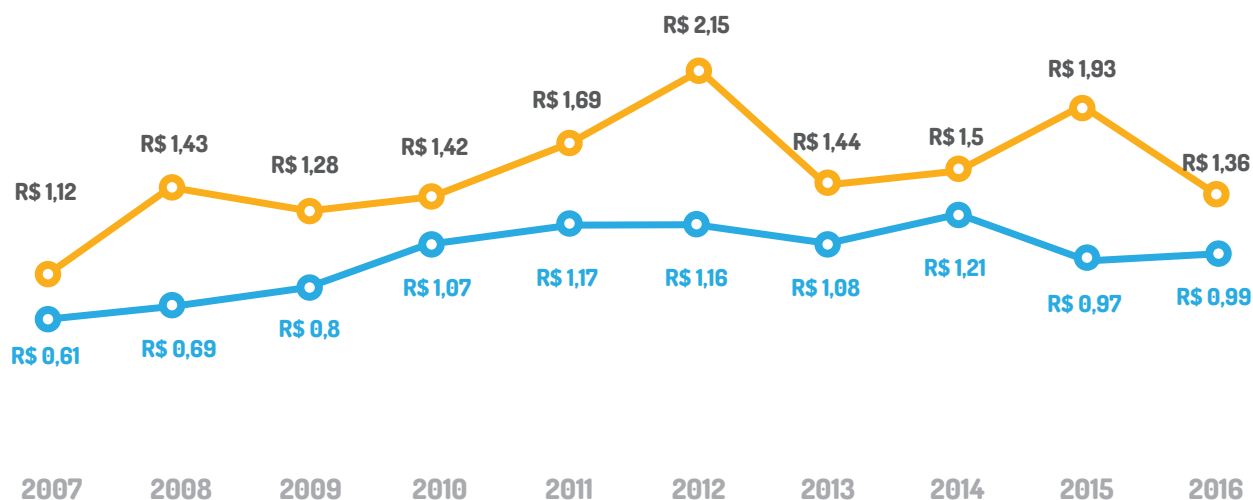
Gráfico 2: Como evoluiu a participação dos incentivos fiscais no financiamento dos investimentos sociais (2007-2016)



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

O peso dos recursos próprios no financiamento dos investimentos sociais se reflete em mudanças na forma de atuação, e esse é o terceiro aspecto a ser destacado. À diferença do que poderia ser inferido por esse fato, a predominância dos recursos próprios das empresas no financiamento dos investimentos sociais não acarretou o esvaziamento das organizações (institutos e fundações) por elas criadas para atuar nessa área (Gráfico 3).

Gráfico 3: Comparando empresas e institutos, como evoluíram os investimentos entre 2007 e 2016?



—●— EMPRESA —●— INSTITUTO

Em bilhões de reais (valores ajustados pela inflação)

Fonte: BISC, 2017. Comunitas

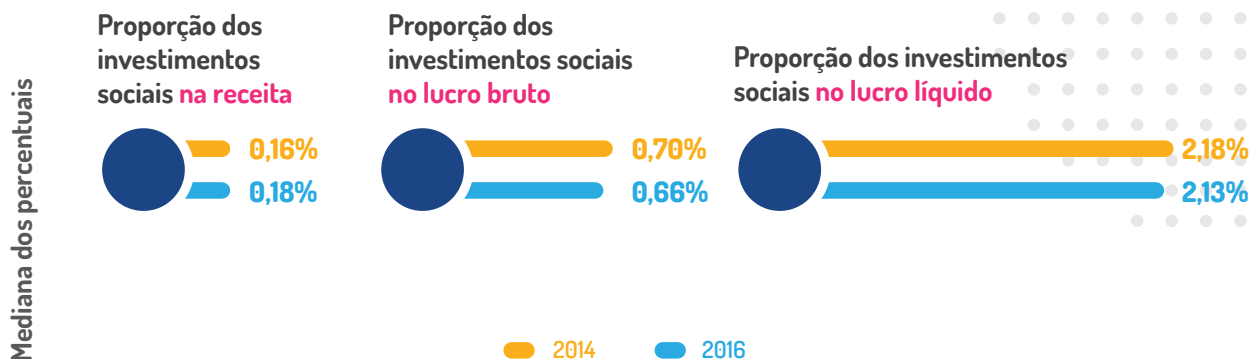
Não há registro de substituição e sim de complementaridade. A participação dos institutos nos valores investidos cresceu em linha com o total aplicado, com uma importante diferença: uma menor sensibilidade a flutuações anuais na economia. Uma explicação para esse fato é o maior envolvimento dessas organizações em projetos de médio e longo prazos, o que demanda um planejamento orçamentário que viabilize a continuidade da liberação dos recursos, para evitar que incertezas comprometam os resultados almejados.

E isso se reflete no volume dos recursos repassados pelas empresas aos institutos nos últimos dois anos, apesar das limitações impostas pela recessão: em 2016, foram repassados R\$ 814 milhões, um montante praticamente igual aos R\$ 828 milhões repassados em 2015, permitindo que a atuação dos institutos não sofresse perdas em 2016.

A complementaridade apontada consolida uma parceria entre as duas faces da atuação das empresas no campo social. Diretamente, as empresas dispõem de maior flexibilidade para rever suas estratégias e incorporar novos métodos de operação que, embora sejam mais vulneráveis ao ambiente econômico, propiciam avanços consideráveis. Indiretamente, estimulam o fortalecimento dos institutos, reforçando sua atuação em áreas que respondem a demandas específicas da sociedade. Juntos, ampliam as possibilidades de oferecer melhores resultados para a população.

No conjunto, as mudanças adotadas ao longo da década também contribuíram para atenuar o impacto da crise econômica nos investimentos sociais, conforme mostram os dados que comparam os índices de participação dos investimentos sociais nos resultados das empresas em 2016 com os registrados em 2014. Vê-se que, apesar da recessão experimentada nesse período, a participação dos investimentos nas receitas do grupo BISC ficou acima do ocorrido em 2014, e que a queda na participação dos investimentos nos lucros não pode ser considerada expressiva (Gráfico 4).

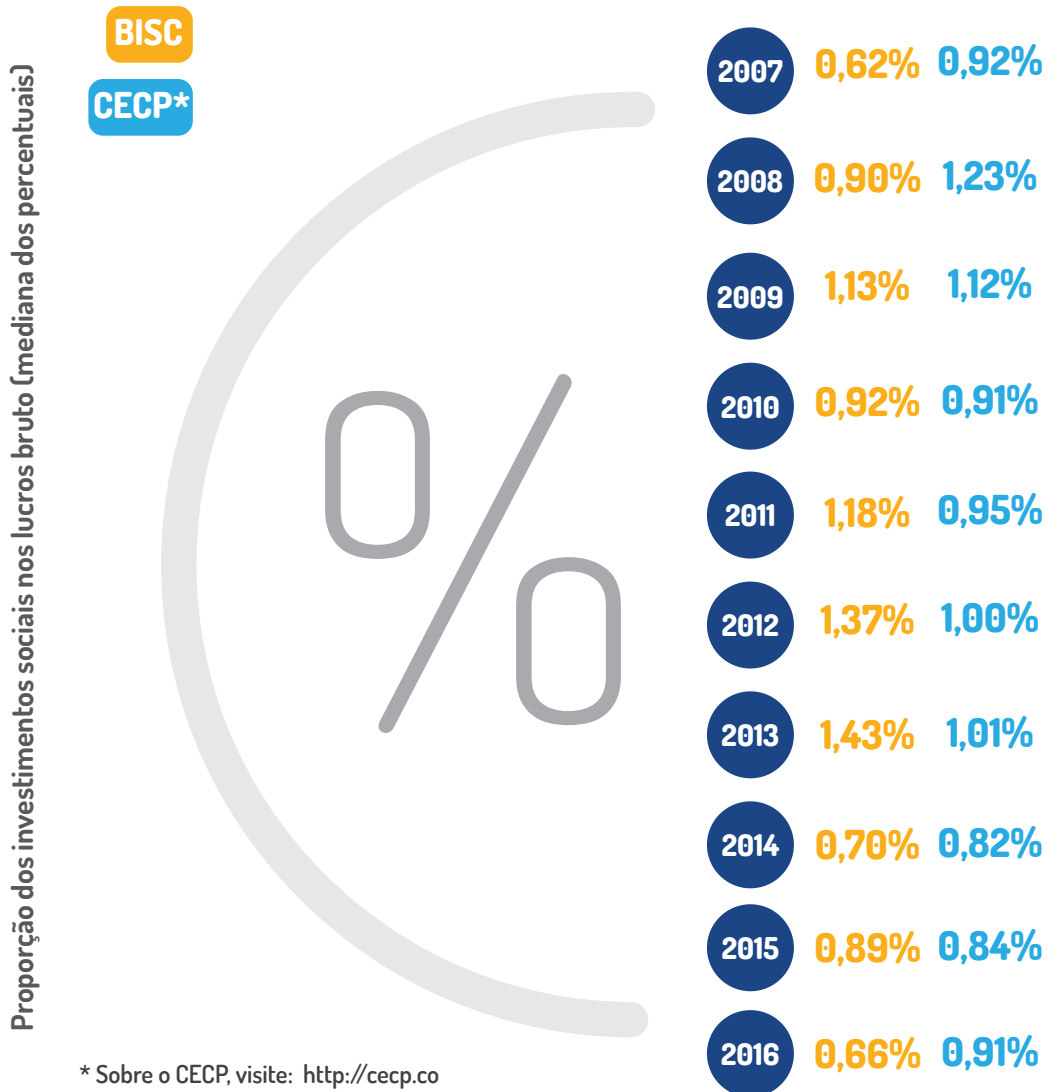
Gráfico 4: Como se comportaram os investimentos sociais do grupo BISC em 2014 e 2016



O corolário da renovação de estratégias e do reforço do compromisso com a causa social é a conformidade do BISC com o padrão internacional revelado pelos estudos do CECP. Conforme mostram os números reunidos no Gráfico 5, que compara a participação dos investimentos sociais no lucro das empresas na década coberta pela pesquisa, o Brasil apresentou um ótimo desempenho.

Os dois extremos da década são ilustrativos do destaque que o BISC desfruta. Nos três primeiros anos da série, o Brasil se manteve abaixo ou no mesmo nível do patamar exibido pela pesquisa do CECP com respeito ao percentual dos lucros brutos destinado ao financiamento dos investimentos sociais, num contexto em que a economia brasileira exibia índices favoráveis de crescimento e o Hemisfério Norte começava a sentir os efeitos da crise deflagrada em 2008. No terço final, o Brasil mergulha na crise, mas só em 2016, após dois anos de recessão, acusou uma forte queda, registrando índices similares ao início da década, num contexto mais favorável para eles.

Gráfico 5: BISC E CECP: Qual a participação dos investimentos sociais nos lucros das empresas?



Obs.: Os dados referem-se a todas as empresas que responderam ao questionário em cada ano.

Fonte: CECP e Comunitas

Em suma, há motivos suficientes para comemorar. A primeira década da pesquisa exibe sinais animadores com respeito ao que esperar na próxima década.

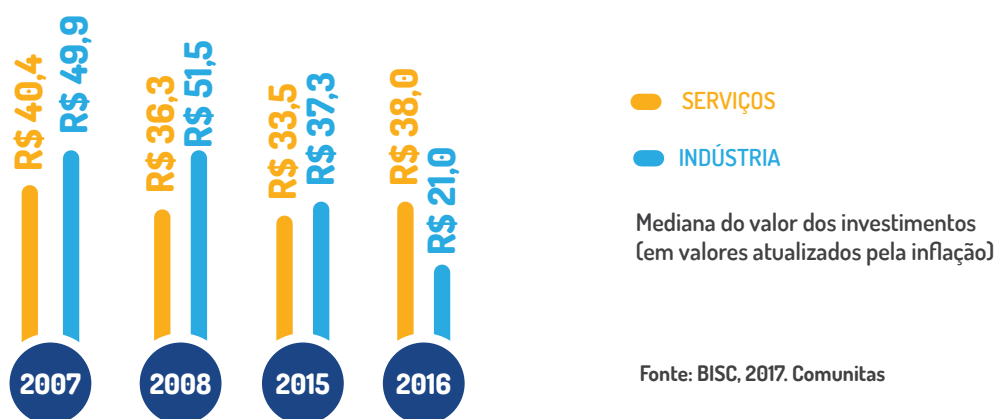
SENSIBILIDADE E EVOLUÇÃO

Uma parcela considerável do otimismo com o futuro deve-se a um processo de evolução na atitude das empresas com respeito à atuação no campo social, que se manifesta com mais clareza na segunda metade da década e explica o bom desempenho registrado em momentos de maiores dificuldades.

Um novo foco no desenho das estratégias de atuação, que combinou a busca de maior alinhamento dos investimentos sociais aos negócios das empresas com uma atuação mais concentrada nos territórios onde eles se localizam, contribuiu decisivamente para sustentar o padrão de atuação. A aproximação com as comunidades direta ou indiretamente afetadas pelas atividades desenvolvidas pelas empresas passou a ser reconhecida como um ativo importante a ser explorado, dado o papel que a imagem da empresa exerce na geração de melhores perspectivas para o seu futuro.

Adicionalmente, o processo em curso de crescente importância dos serviços na composição do PIB explica mudanças na contribuição de cada setor para os resultados observados na segunda metade da década. Ao longo da década, indústrias e serviços exibiram trajetórias diversas com respeito à participação no total dos recursos investidos pelas empresas do BISC. Comparando com o primeiro ano da década, a mediana dos recursos investidos pelas indústrias em 2016 se reduziu a menos da metade, ao passo que no caso dos serviços observa-se que os valores ficaram praticamente estáveis. Como a recessão afetou com maior intensidade a atividade industrial, boa parte desse resultado deve-se à queda de quase 50% na mediana do volume de recursos aplicado pelas indústrias em 2016, vis-à-vis a estabilidade dos investimentos realizados pelo grupo de empresas que atua na prestação de serviços (Gráfico 6).

Gráfico 6: Indústria e serviços: o que ocorreu com os investimentos sociais no período 2007-2016?



Como porcentagem do lucro bruto, os investimentos das empresas do ramo industrial se reduziram a menos da metade, na comparação entre o primeiro e o último ano da década, ao passo que no caso dos serviços a queda ficou na faixa dos 10% (Gráfico 7). Cabe observar, no entanto, que a diferença na queda na participação dos investimentos sociais no lucro reflete também o volume dos lucros gerados em cada caso, que afeta em graus distintos a necessidade de direcionar recursos para recuperar investimentos e atender a outras necessidades, além da parcela reservada ao pagamento de impostos.

Gráfico 7: Indústria e serviços: o que ocorreu com os investimentos sociais no período 2007-2016?

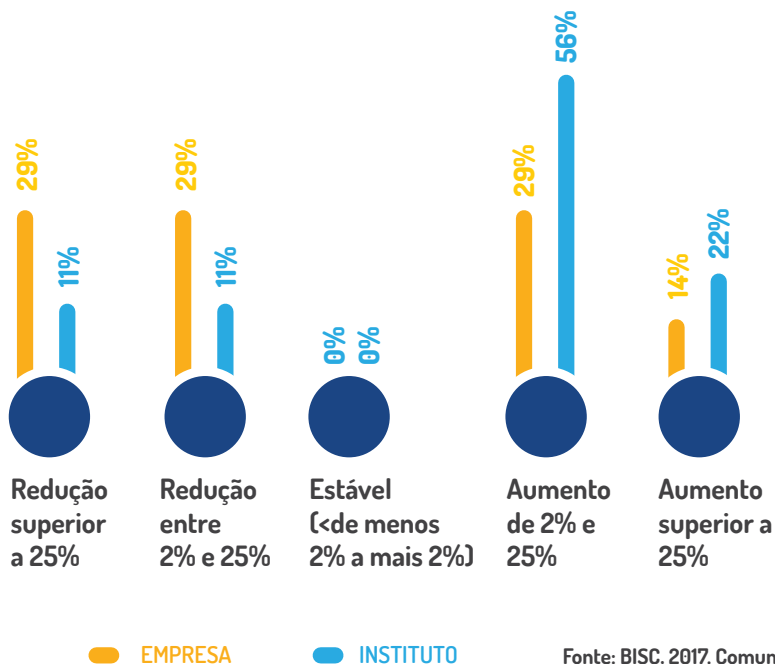


FUTURO

Conforme apontado inicialmente, a solidez do compromisso com a responsabilidade social não significa que as decisões de investimento sejam imunes a intempéries. Tampouco que é possível recuperar rapidamente uma trajetória expansionista após terminar a tempestade, devido à necessidade de sanar os estragos por ela provocados. Não há espaço, portanto, para que os índices que indicam uma pequena melhora no ambiente econômico neste ano concorram para anular a queda registrada em 2016.

Devido à natureza distinta das atividades por eles exercidas, não é de se estranhar que os institutos demonstrem um maior otimismo com respeito aos resultados a serem conhecidos no final de 2017, que mostram que quatro quintos dos que responderam à pesquisa esperam a ampliação dos seus investimentos, enquanto a maioria das empresas que expressaram sua opinião acredita em queda no próximo ano (Gráfico 8).

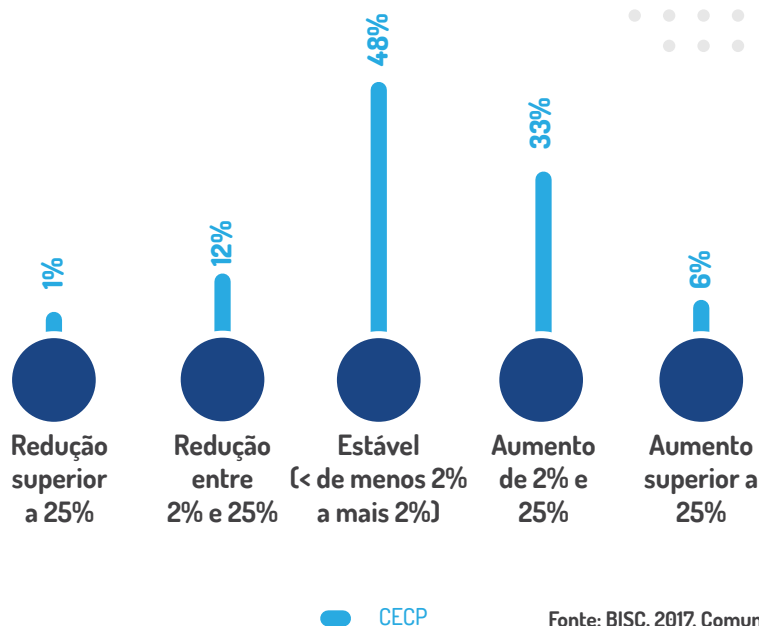
Gráfico 8: Quais as mudanças nos investimentos realizados em 2016 e os investimentos sociais previstos para 2017?



Considerando que os institutos respondem por uma parcela menor do total investido e que as empresas que se abstiveram de fazer previsões para 2017 mantenham o mesmo valor aplicado em 2016, uma previsão conservadora aponta para uma queda da ordem de 10% no total dos investimentos do BISC em 2018.

Não há nenhuma surpresa na comparação das expectativas reveladas no BISC com o cenário de estabilidade indicado na pesquisa realizada pelo CECP, dadas as diferenças no ambiente econômico que sustentam as previsões nos dois casos (Gráfico 9). O registro da evolução e tendências dos investimentos sociais das empresas norte-americanas é apresentado no Box 1.

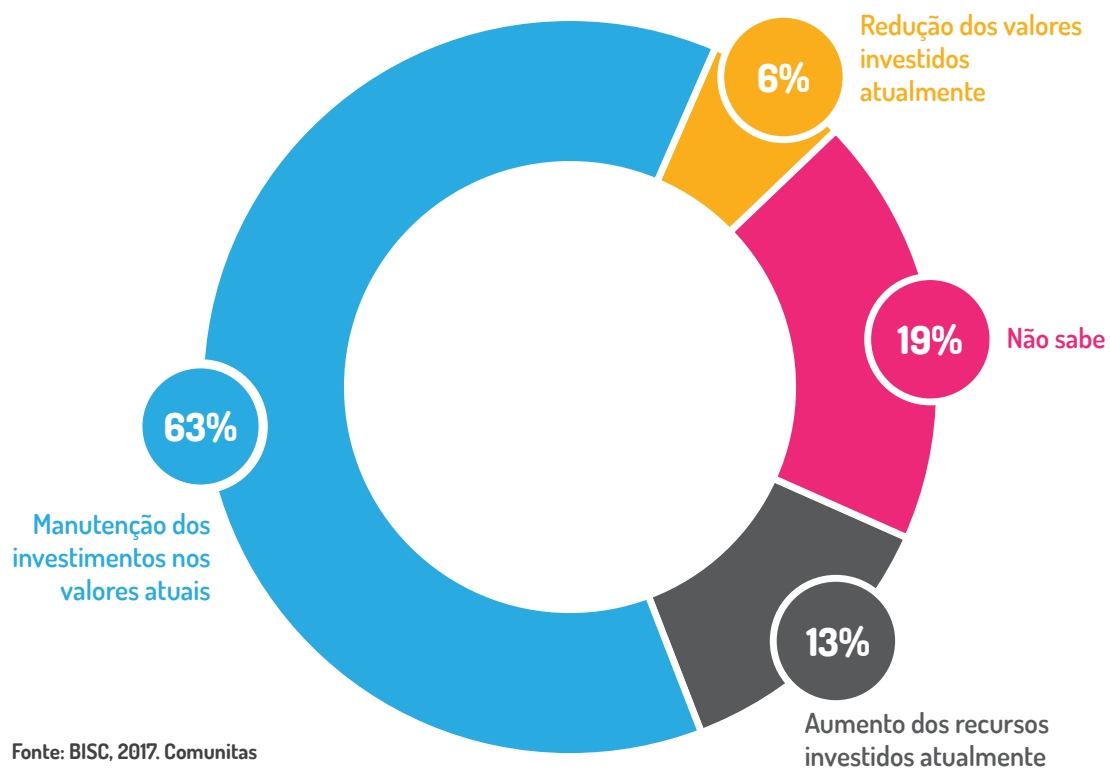
Gráfico 9: CECP - Quais as mudanças nos investimentos sociais realizados em 2016 e os investimentos sociais previstos em 2017?



A surpresa, se vier, virá do nosso lado. A sucessiva revisão das estimativas para o crescimento da economia brasileira neste ano, e no biênio seguinte, poderá reverter o pessimismo, mediante o aumento do espaço para preservar os investimentos sociais no último trimestre do ano e contribuir, ademais, para melhorar as estimativas para os próximos dois anos, que também foram captadas na pesquisa e são apresentadas no Gráfico 10.

O gráfico mostra que dois terços dos que responderam à pergunta sobre o que esperar nos próximos dois anos apontam para a manutenção dos investimentos nos patamares atuais, enquanto 13% acreditam em aumento nos investimentos. A tendência a uma posição de maior cautela explica a preferência por indicar um cenário de estabilidade, embora mencionem a maior influência do cenário econômico na determinação do orçamento de investimentos, hoje em dia, na comparação com o que ocorria no passado.

Gráfico 10: Quais as previsões para os investimentos sociais nos próximo dois anos (2018/19)?



DEZ ANOS DE EXPANSÃO DO ENGAJAMENTO SOCIAL CORPORATIVO*

O CECIP (Committee Encouraging Corporate Philanthropy) se junta à Comunitas para comemorar a 10ª edição do Relatório de Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC), uma publicação que ajuda a compreender e impulsionar as tendências de investimento social corporativo no Brasil desde 2008. Para marcar esse evento, o CECIP compartilha um panorama das tendências de investimento social entre as maiores empresas do mundo na última década. O relatório *Giving in Numbers*, produzido pelo CECIP em parceria com The Conference Board, concentra sua pesquisa em grandes empresas globais com receitas anuais superiores a US\$ 2 bilhões. A coalizão liderada pelo CEO do CECIP apoia os esforços no sentido de promover o papel fundamental que as empresas desempenham como uma força a serviço do bem. Na última década, o setor privado foi desafiado por uma grande recessão (crise financeira de 2007-2008), por mudanças nas cotações do petróleo que afetaram diferentes indústrias (como a de energia e a de serviços públicos), além de desastres naturais, envelhecimento populacional (7,4% da população global, em 2007, para 8,5%, em 2016 – segundo o Banco Mundial, em 2017), mudanças sociopolíticas constantes, entre muitas outras questões globais que afetam o ambiente em que as grandes empresas operam.

Ao todo, 78 empresas forneceram ao CECIP informações sobre engajamento social na última década. Sua receita combinada era de aproximadamente US\$ 3,6 trilhões em 2016, e quase metade delas fazia parte da lista de 100 maiores empresas do ranking Fortune 500. Essas empresas não ficaram indiferentes aos desafios que o mundo enfrenta, apesar de uma desaceleração da economia global em 2008. As 25 empresas com maior volume de investimentos sociais na última década aumentaram em 6% o valor mínimo necessário para fazer parte desse grupo (ver figura abaixo). Esse limite passou de US\$ 73 milhões, em 2007, para US\$ 77 milhões, em 2016. A contribuição total mediana (o valor da contribuição de metade das empresas na faixa intermediária da amostra) também aumentou, passando de US\$ 41 milhões, em 2007, para US\$ 44 milhões, em 2016.

As empresas também alocaram uma porcentagem maior de suas receitas a diferentes causas sociais (ver Figura 2). A mediana da contribuição total em relação à receita aumentou de 0,14%, em 2007, para 0,17%, em 2016 (uma empresa com receita de US\$ 2 bilhões em 2016 teria investimentos sociais de US\$ 3,3 milhões). Já a mediana da contribuição total em relação ao lucro antes de impostos apresentou aumento significativo durante a grande recessão (1,30% em um conjunto comparável de empresas durante dez anos). Isso mostra que a redução das contribuições foi menos abrupta do que a redução dos lucros e que as grandes empresas mantiveram o apoio a uma parcela expressiva das suas causas. Com o processo contínuo de estabilização da economia global, a mediana da contribuição total em relação ao lucro antes de impostos também aumentou em comparação com os níveis de dez anos atrás (0,97%, em 2007, contra 1,08%, em 2016).

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

Figura 1

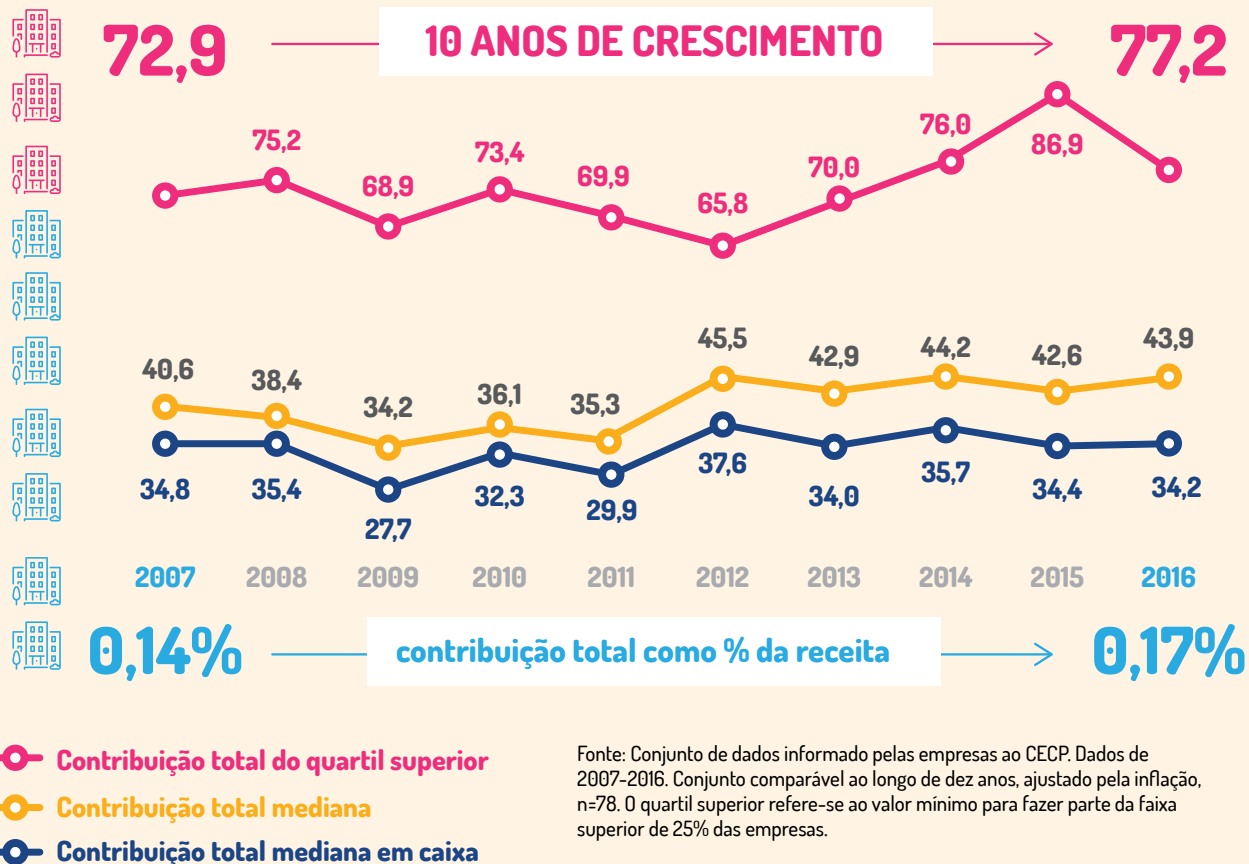
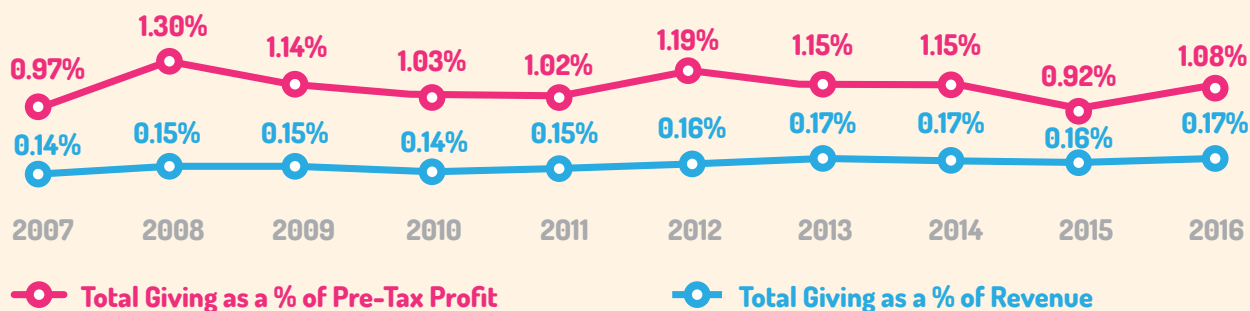


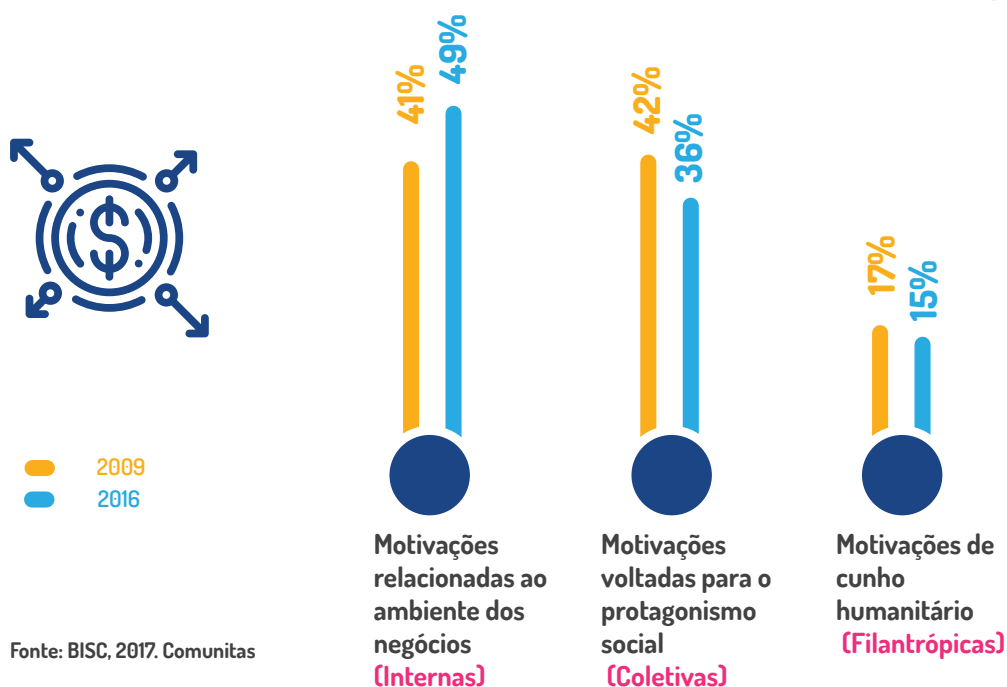
Figura 2: Taxas medianas de contribuição total como % da receita e do lucro antes de impostos, 2007-2016



Fonte: Conjunto de dados informado pelas empresas ao CECP. Dados de 2007-2016. Conjunto comparável ao longo de dez anos, n=69.

O otimismo no Brasil ainda ganha o reforço da crescente percepção dos empresários de que a realização de investimentos sociais se transformou numa avenida de mão dupla, o que já tinha sido apontado na pesquisa realizada em 2010 e que cresceu significativamente ao longo da década, conforme mostram os resultados obtidos a esse respeito na pesquisa realizada neste ano (Gráfico 11).

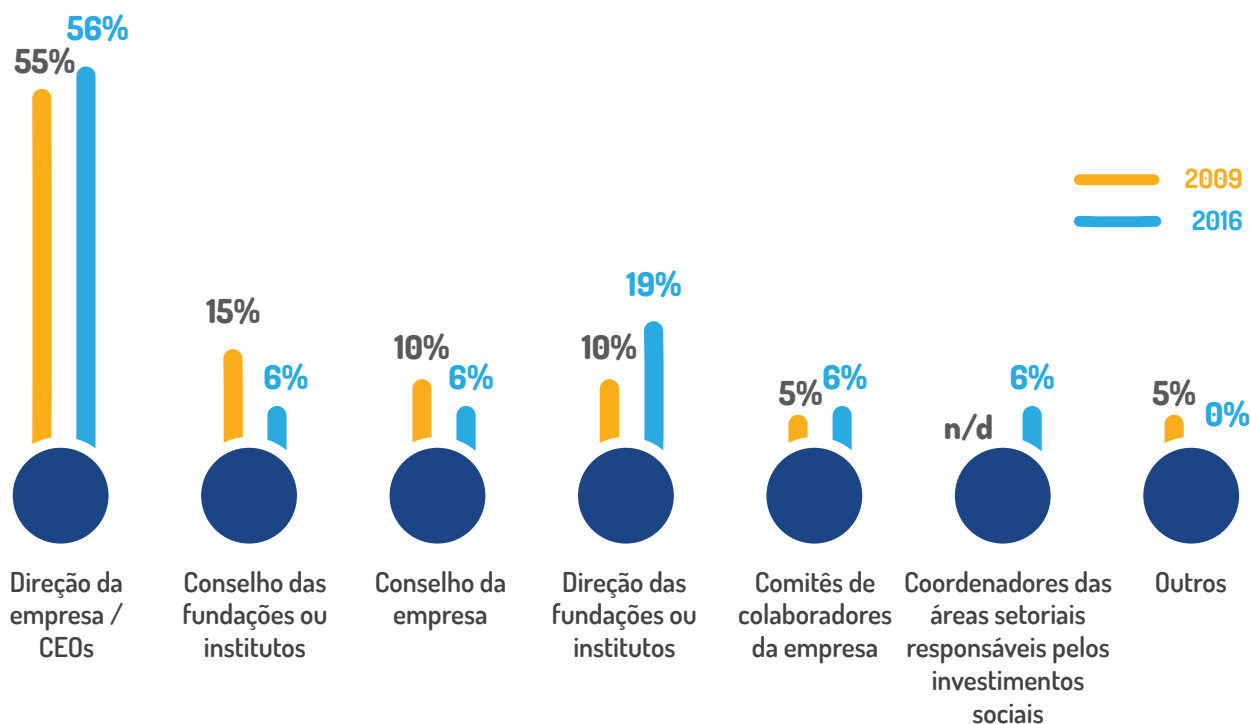
Gráfico 11: O que move os investimentos sociais?



Com a ampliação dessa avenida, propiciada pelo alinhamento da atuação social aos negócios, o que na ida se transforma em benefício para as comunidades, na volta redonda em vantagens para as empresas e em ganhos cada vez maiores para o país. O pedágio que é pago na ida, para gerar ganhos sociais, retorna sob a forma de benefícios que não se associam diretamente ao valor aplicado, mas se transformam em ganhos indiretos de maior valia para as empresas.

Nesse percurso, outra fonte importante de otimismo com o futuro decorre do maior envolvimento das lideranças empresariais nas decisões sobre a natureza e os valores a serem investidos na área social. Diretamente, nos investimentos a cargo das empresas, e indiretamente, por meio do reconhecimento da importância dos institutos e da adoção de iniciativas para promover seu fortalecimento (Gráfico 12).

Gráfico 12: Quem nas empresas decide sobre a alocação de recursos destinados à área social?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Em suma, há espaço para esperar melhores resultados em 2017 do que os antevistos pela pesquisa. O horizonte ainda é incerto, mas a complementaridade das ações executadas pelas empresas e institutos estimula uma permanente atenção à renovação das estratégias adotadas para continuar investindo na ampliação e na modernização das duas vias da avenida, em benefício de todos.

1.2 O papel dos incentivos fiscais

Conforme mencionado na seção anterior, os incentivos fiscais são importantes para estimular a atuação das empresas no campo social, embora sua importância não se expresse pela parcela que representam no total dos recursos investidos, que, como visto, tem se situado na casa dos 20%. Em 2016 foram captados R\$ 458 milhões, que corresponderam a 19% dos investimentos sociais do grupo.

Mais importante do que a contribuição que oferecem para a formação do orçamento das aplicações sociais é o sinal que emitem para a construção de um esforço conjunto do governo e da classe empresarial em prol da continuidade de avanços na melhoria das condições sociais do país.

Nesse sentido, observa-se uma preocupação crescente com a diversificação do uso dos incentivos nas estratégias de financiamento dos investimentos sociais, acompanhando o interesse dos governos e das empresas na prestação de serviços relevantes em comunidades carentes.

Historicamente, os incentivos a atividades culturais marcavam o envolvimento das empresas no campo social, mas mudanças importantes foram verificadas ao longo da década, caracterizadas pela diversificação das atividades beneficiadas e por maior experiência das empresas para acessar os recursos, acarretando uma expressiva redução na parcela dos incentivos direcionada a projetos culturais.

O principal responsável pela diversificação no uso dos incentivos foi o governo federal. De outra parte, as empresas também

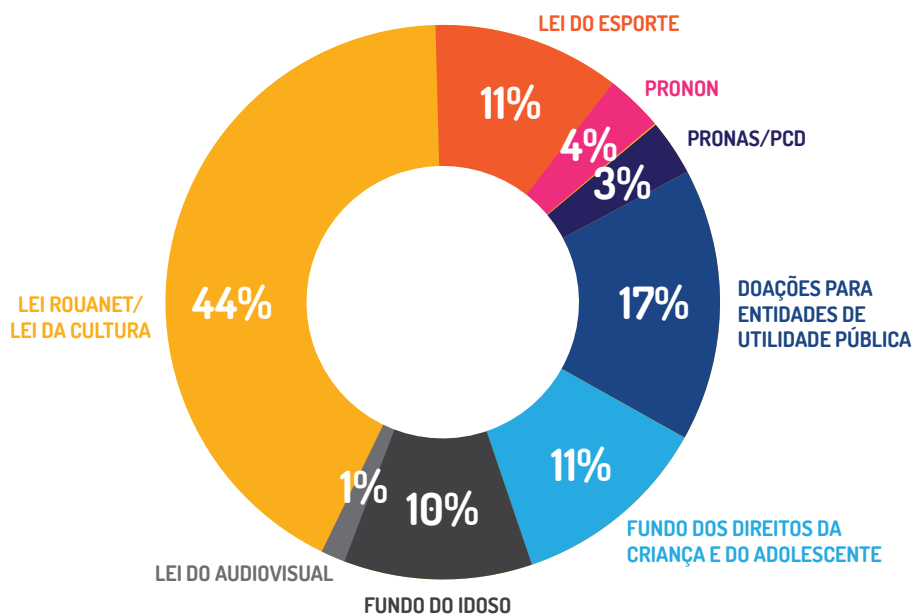
se prepararam para explorar as novas possibilidades de financiamento de projetos incentivados, cuja condução ficou a cargo das unidades que cuidam da área social. As mudanças foram significativas, mas o preparo para lidar com uma nova realidade permite emitir uma resposta afirmativa à pergunta se haveria espaço para ampliar o uso dos incentivos.

Maiores detalhes sobre as mudanças ocorridas nessa área são apresentados a seguir.

A área da cultura perdeu espaço

Já na primeira edição do BISC foi destacada a concentração dos incentivos fiscais nos projetos culturais apoiados pela Lei Rouanet. Na ocasião eles respondiam por 81% do total utilizado pelas empresas. De lá para cá, outros incentivos foram criados e essa participação caiu quase à metade: 44%, em 2016. Dois terços das empresas utilizaram também os incentivos para o apoio aos esportes e às atividades amparadas pelos Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente, mas nesses casos o volume de recursos destinados para cada uma dessas áreas não ultrapassa 11% do total (Gráfico 13).

Gráfico 13: Como se distribuem os incentivos sociais captados?

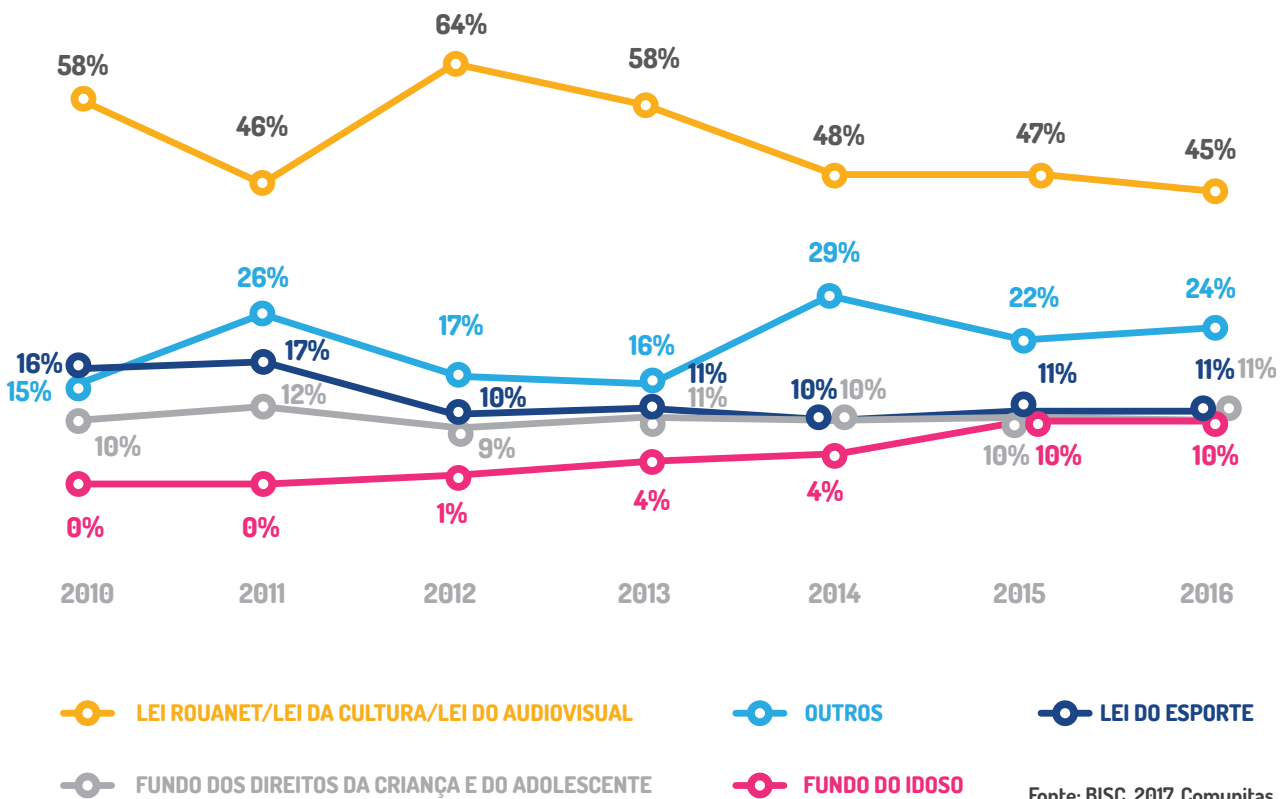


Fonte: BISC, 2017. Comunitas

A contrapartida da criação de incentivos fiscais para a área social foi o aumento da participação de recursos próprios nos projetos culturais

A queda na participação dos incentivos culturais foi a contrapartida do aumento dos incentivos aos idosos, à saúde e ao apoio a entidades de utilidade pública (Gráfico 14). Não obstante, merece ser destacado como um bom indicador do êxito dos incentivos à cultura o estímulo que deram para as empresas investirem recursos não incentivados no financiamento dos projetos nessa área. Assim é que, entre 2010 e 2016, os incentivos fiscais à cultura tiveram uma queda de 38%, mas os investimentos das empresas na área aumentaram em 49%.

Gráfico 14: Qual a distribuição dos incentivos fiscais, por tipo de incentivo utilizado?



Obs.: No item "Outros" estão incluídos os incentivos à saúde (PRONAS e PRONON), ao apoio a entidades públicas e demais incentivos não especificados pelos respondentes.

A recessão afetou particularmente os incentivos à saúde

Criados em 2012 pelo governo federal para incentivar ações e serviços desenvolvidos por entidades, associações e fundações privadas sem fins lucrativos, no campo da oncologia e de pessoas com deficiência, o PRONAS/PCD e o PRONON vinham ganhando espaço entre os incentivos fiscais utilizados pelas empresas. Em 2015, eles representaram 16% do total, mas esse percentual caiu para 7% em 2016. Como consequência, o volume de recursos captados também caiu para menos da metade e ficou na casa dos R\$ 32 milhões. Dificuldades no processo de aprovação e liberação dos recursos e falta de projetos alinhados às prioridades da empresa foram fatores que contribuíram para esse retrocesso.

Entre as atividades da saúde apoiadas por meio dos incentivos fiscais, destaca-se a prestação de serviços médico-assistenciais, que absorveram 62% dos incentivos aplicados pelo grupo BISC (Gráfico 15). Considerando, por um lado, a importância da melhoria dos serviços de saúde para o bem-estar das comunidades e, por outro, a possibilidade de ampliação de apoio por parte das empresas, esse tema merece ser objeto de um esforço especial do grupo para identificar os melhores caminhos para superar as dificuldades encontradas.

Gráfico 15: A que se destinam os incentivos oriundos do PRONON e do PRONAS/PCD?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

A redução no uso dos incentivos não decorre de dificuldades de acesso

A experiência adquirida pelas empresas do BISC no uso dos incentivos fiscais se reflete no fato de o grupo não reconhecer grandes dificuldades de acesso aos recursos incentivados. Das restrições assinaladas no Gráfico 16, nenhuma foi considerada como muito relevante por mais de 30% dos respondentes. Não obstante, a falta de projetos qualificados nas diversas áreas, a insegurança gerada pelas contestações públicas sobre o uso dos incentivos fiscais e o excesso de burocracia, especialmente no caso do PRONAS e PRONON, foram fatores que contribuíram para limitar o acesso, conforme destacado nas respostas ao questionário e em depoimentos dos entrevistados na pesquisa e apresentados a seguir.

Gráfico 16: Qual o grau de dificuldade enfrentado pelas empresas para acessarem os incentivos fiscais?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

“

A nossa premissa é a utilização integral dos incentivos fiscais. Utilizamos mais os incentivos à cultura mais por uma questão matemática – o percentual é quatro vezes superior aos demais. Agora, uma coisa é fato: como o volume de recursos para a cultura é maior, o setor é mais profissionalizado. Porque nós temos muita dificuldade de ter bons projetos, de ter uma boa sistemática em outras áreas. Por exemplo, em esporte, é muito difícil achar projetos consistentes. O Fundo do Idoso tem problemas sérios nas prefeituras que não fazem o dever de casa, não se preparam, não estabelecem os Conselhos...”

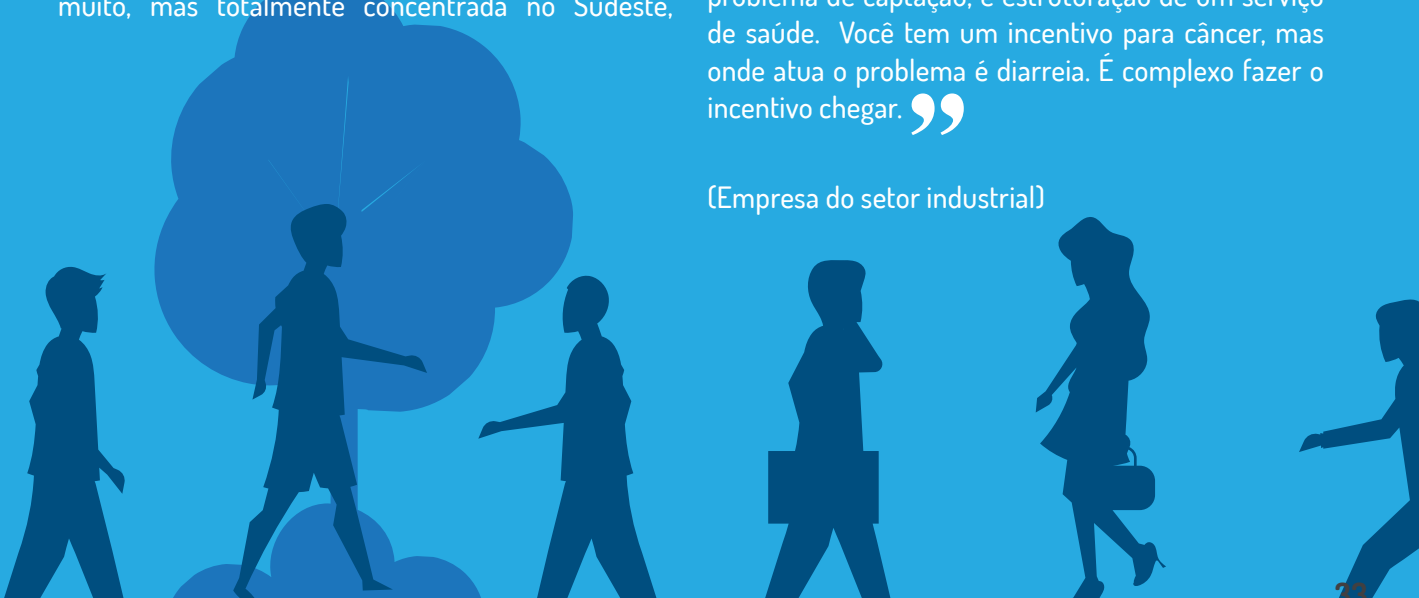
[Empresa do setor industrial]

“

A gente está caminhando para não deixar nenhum incentivo de fora. Até aqui temos utilizado mais a Lei Rouanet e a Lei do Esporte, que permitem captar para projetos que o proponente pode desenvolver. Tem algumas leis de incentivo que você tem que aportar em projetos de terceiros, você não pode ser o proponente e o executor. É o caso do PRONAS e do PRONON, que eu acho uma lei difícil de trabalhar, porque ela cresceu muito, mas totalmente concentrada no Sudeste,

porque o proponente de um projeto de saúde é um hospital ou um centro médico e ele tem que estar linkado a uma rede de atendimento. Isso traz uma dificuldade muito grande de trabalhar em regiões mais carentes, até pela fragilidade do sistema de saúde, como é o caso, por exemplo, da Região Norte. A gente tem feito um esforço muito grande de tentar levar informação, capacitação, assistência técnica para que eles tenham condições de acessar, mas o acesso é muito mais complexo. No ano passado nós tivemos o recurso, mas não tínhamos mais projeto na prateleira, estavam todos apoiados, 100%. Mas todos apoiados em regiões do Sudeste. Então, a gente fala que hoje é uma busca de projetos que estão precisando de recursos. (...) Porque não é só um problema de captação, é estruturação de um serviço de saúde. Você tem um incentivo para câncer, mas onde atua o problema é diarreia. É complexo fazer o incentivo chegar.”

[Empresa do setor industrial]



“

Primeiro eu atribuo a concentração na área da cultura a uma questão de presença e insistência dos agentes culturais. Eu acredito que existe uma mobilização muito forte desses agentes, especialmente em alguns grandes centros, como é o caso de São Paulo; tem uma profissionalização na captação dos recursos. De certa maneira, isso ajuda as empresas a deixar o tema no mapa. Um outro ponto é que na cultura, e no esporte também, tem-se um espectro maior de projetos que abrangem vários graus de participação e doações por meio do incentivo fiscal. Então você tem projetos muito comunitários, como o esporte na escola, e pode ter também projetos de grande monta. Nas Olimpíadas tinha projetos com incentivo fiscal. Eu acho que é uma questão de amplitude e também de falta de uma aproximação desses outros setores frente às fontes de financiamento. Já aconteceu mais de uma vez de verificarmos que tínhamos outros recursos, fomos olhar os projetos que queríamos apoiar, que estão perto da comunidade, entramos em contato (com as organizações) e eles não encaminharam o projeto. Eles não se credenciaram. Então a gente fala - ano que vem vamos ajudar aquela entidade se credenciar'. Por outro lado, raramente você vai ver um projeto cultural que não seja financiável.”

(Empresa do setor industrial)

“

Eu acho que o incentivo à cultura é mais atrativo para as organizações porque ele é visto como patrocínio. Tem mais visibilidade, porque nos outros incentivos você não pode usar a marca. No caso de um FUMCAD, do FIA, a legislação não permite que se coloque que foi a empresa que fez a doação, porque considera que é um recurso público. Ele é tratado como recurso público e não como um patrocínio. Agora Lei Rouanet, para esse ano, está mudando muito e eu acho que no ano que vem isso já vai ter um impacto.”

(Empresa do setor serviços)

“

A cultura está sempre muito ligada a exposição de marca e como a lei permite essa exposição a área de marketing usa muito esse incentivo e isso traz um retorno para os negócios. A gente acabou criando aqui um Comitê de verba incentivada para poder deliberar para onde estava indo esse dinheiro. Mas acaba que o marketing usa muito mais porque encontra mais oportunidades do que nós que temos esse foco de estar muito nas localidades fabris, onde nem sempre a gente consegue ter um projeto que atenda os critérios exigidos. E quando tem, encontramos uma dificuldade grande de conseguir viabilizar, ou porque a prefeitura local precisa ser a parceira e não consegue, ou porque o outro parceiro tem algum problema... Estamos parados em várias localidades esperando pela prefeitura. Na hora da contrapartida, na hora de liberar o espaço, não conseguimos.”

(Empresa do setor industrial)

“

Hoje a empresa tem um direcionamento de usar até os últimos centavos de todos os incentivos fiscais e a gente profissionalizou esse trabalho. Nós temos um comitê interno que a gente olha a idoneidade de todas as entidades, cobra prestação de contas e faz o acompanhamento. Isso é uma coisa que foi muito profissionalizada dentro da empresa. Teve um ano que sobrou dinheiro na área do idoso porque não tinha projeto para aportar e aí o que a gente fez? Montamos um núcleo e fomos capacitar os municípios para criarem os seus fundos, os seus conselhos, criarem projetos e não usarem o dinheiro só para os acamados e sim como uma estratégia em prol do idoso. Então a gente foi um pouco além. Agora, na cultura, eu acho que eles se organizaram melhor. Hoje você já tem coletivos culturais organizados, você tem uma cultura afro muito forte, então você tem uma diversidade presente na cultura com muitos projetos para serem apoiados. Mas agora, até por conta da CPI da Lei Rouanet, com muitos questionamentos, a gente acha que vai ter um engessamento dessa lei, porque muitas empresas encararam só como uma estratégia de marketing. (...) O que precisa de incentivos são aqueles projetos na periferia, aqueles coletivos culturais que estão brotando. É para lá que esse dinheiro precisa ir e talvez não consiga chegar porque eles não estão organizados. Então vamos juntos atrelar gestão, vamos preparar essas comunidades para receber o recurso. Eu acho que a tendência é muito mais voltar para isso. (E quanto aos outros incentivos?) O PRONAS e PRONON a gente já teve algumas conversas com ministros da Saúde, porque

vimos num primeiro momento uma concentração muito grande dos grandes núcleos de saúde que se mobilizavam com grandes projetos e acabavam sendo os únicos aprovados, porque, diferente da cultura, o PRONAS e o PRONON são fechados, têm um período de edital e você não pode entrar a qualquer momento, é mais engessado. Mas isso já evoluiu e na sua última edição eles já limitaram o valor e tiveram mais resistência em aprovar para organizações que não precisam desses incentivos. Mas quem precisa não está instrumentalizado para fazer todo o bê-a-bá que é exigido e, então, o Ministério acordou e começou a trabalhar nisso. A gente começou a apoiar foi a APAE (no PRONAS), começou a apoiar as entidades em que aquele recurso é precioso para elas conseguirem fazer o seu trabalho. Só que o problema é que a gente está numa crise e não estão aprovando nada. Foi um incentivo que eu achei que podia ser muito importante, porque a saúde é um gargalo muito sério no Brasil, mas, por uma questão de contingência de caixa, não sei se vai avançar, ou não. Hoje tem mais recurso do que projeto aprovado. Entende-se, estamos num momento complexo para o país, mas eu acho que é um incentivo que não deveria morrer porque, de fato, você deu espaço para a saúde, que é um problema tão sério no país.”

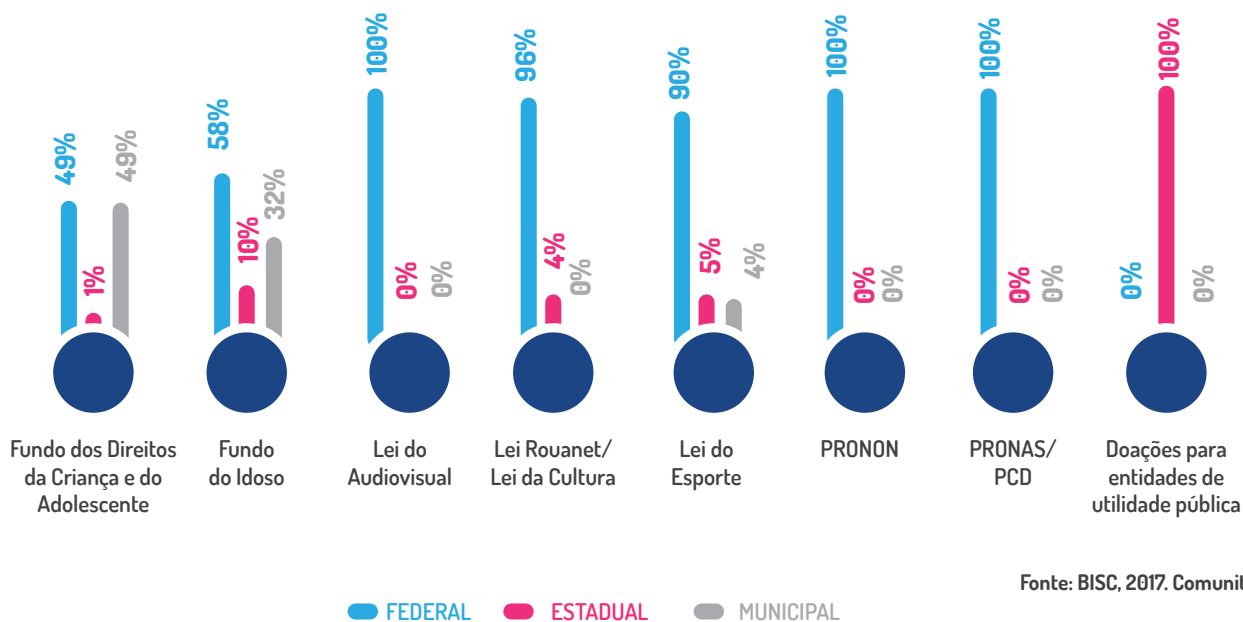
(Empresa do setor de serviços)



A maior parte dos recursos incentivados provém do governo federal

Setenta e um por cento do total dos incentivos fiscais captado pelas empresas são provenientes do governo federal, que responde por quase a totalidade dos incentivos à cultura, à saúde e aos esportes. Os governos estaduais tiveram uma participação mais significativa apenas nos incentivos voltados para doações a entidades de utilidade pública, e os municípios naqueles destinados ao Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente e ao Fundo do Idoso (Gráfico 17).

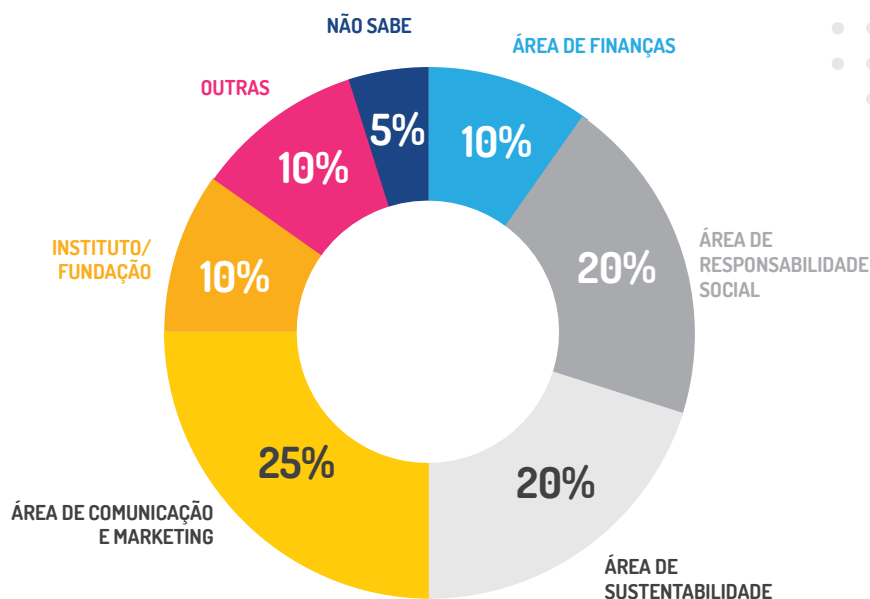
Gráfico 17: Como se distribuem os incentivos fiscais captados, por nível de governo?



As unidades que cuidam do social nas empresas são as principais responsáveis pela condução dos incentivos fiscais

Em 50% das empresas, a condução dos incentivos fiscais está sob a coordenação das áreas de responsabilidade social, ou de sustentabilidade, ou ainda dos institutos/fundações (Gráfico 18). Em apenas um quarto delas eles são conduzidos pela área de comunicação ou marketing. Esse dado, somado ao fato de que pelo menos 50% dos investimentos totais em cultura foram destinados para projetos desenvolvidos em comunidades pobres, reforça a tese de que os incentivos não se resumem a uma estratégia de marketing das empresas.

Gráfico 18: Qual a unidade da empresa responsável pela condução dos incentivos fiscais?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Ainda há espaço para ampliar o uso dos incentivos fiscais?


A participação dos incentivos no financiamento dos investimentos sociais é relativamente pequena: girou em torno de 23% do total investido ao longo dos anos pesquisados pelo BISC e caiu para 19% em 2016. A conjuntura econômica pode explicar parte dessa redução, mas há indícios de que o grupo tem margem para ampliar o uso de incentivos fiscais, conforme revelam os seguintes dados:

- Metade das empresas informou utilizar entre 80% e 100% dos incentivos permitidos por lei. A outra metade não soube dar essa informação.
- Apenas 43% das empresas estimulam seus colaboradores, por meio de campanhas de esclarecimento ou indicação de projetos, a fazerem doações via incentivos fiscais (em 2008 esse percentual era de 50%).
- Menos de 10% das empresas do grupo BISC estimulam as empresas da sua cadeia de fornecedores a fazerem doações via incentivo fiscal.

Sugestões para obter melhores resultados no uso dos incentivos fiscais

Apenas 36% das empresas avaliaram os resultados decorrentes dos projetos incentivados e informaram acompanhar não só o número de projetos/iniciativas apoiadas, mas também o de pessoas atendidas e o retorno proporcionado para a própria empresa em termos de exposição da marca.

Há espaço para o grupo ampliar a utilização dos incentivos fiscais e, conseqüentemente, o volume dos recursos destinados aos



investimentos sociais. Para tanto, será necessário capacitar as organizações para que possam apresentar projetos mais aderentes às prioridades das empresas, fortalecer as relações entre as diversas partes interessadas e promover melhorias na gestão dos órgãos responsáveis pela aplicação das leis de incentivos, conforme destacado pelas empresas:

“

Melhor gestão dos fundos municipais ou estaduais sobre os projetos cadastrados para receber os recursos.”

“

Aprovação com mais agilidade pelo governo para os projetos via PRONAS e PRONON e com um prazo maior para captação.”

“

Permissão do governo federal para que o desembolso ocorra no ano calendário posterior ao do cálculo do imposto devido.”

“

Fortalecimento das relações entre todas as partes envolvidas no processo (órgãos públicos responsáveis pela aprovação dos projetos, proponentes e patrocinadores), tornando a troca de informações mais eficiente.”

“

Apresentação de projetos das organizações mais alinhados aos objetivos das empresas, acompanhados de indicadores mais claros que demonstrem o resultado previsto do projeto.”

“

Qualificação das instituições pelos órgãos normatizadores/responsáveis por cada lei.”

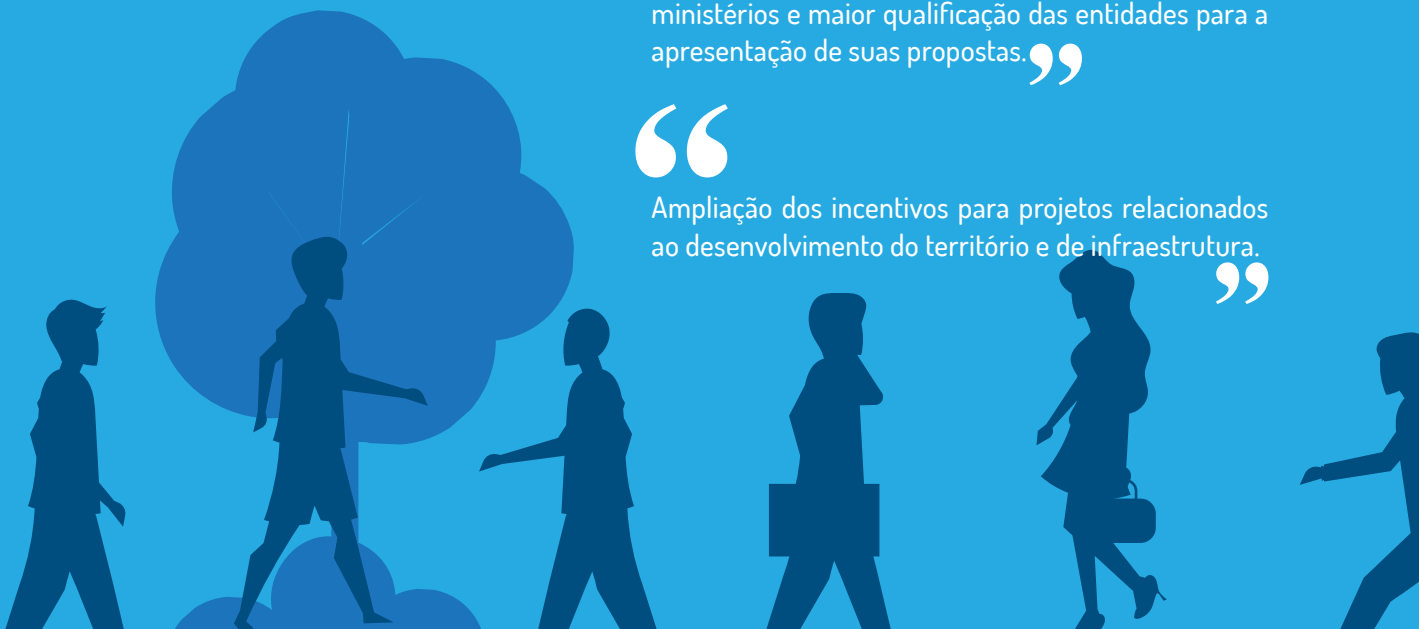
“

Antecipação da liberação dos projetos pelos ministérios e maior qualificação das entidades para a apresentação de suas propostas.”

“

Ampliação dos incentivos para projetos relacionados ao desenvolvimento do território e de infraestrutura.”

”







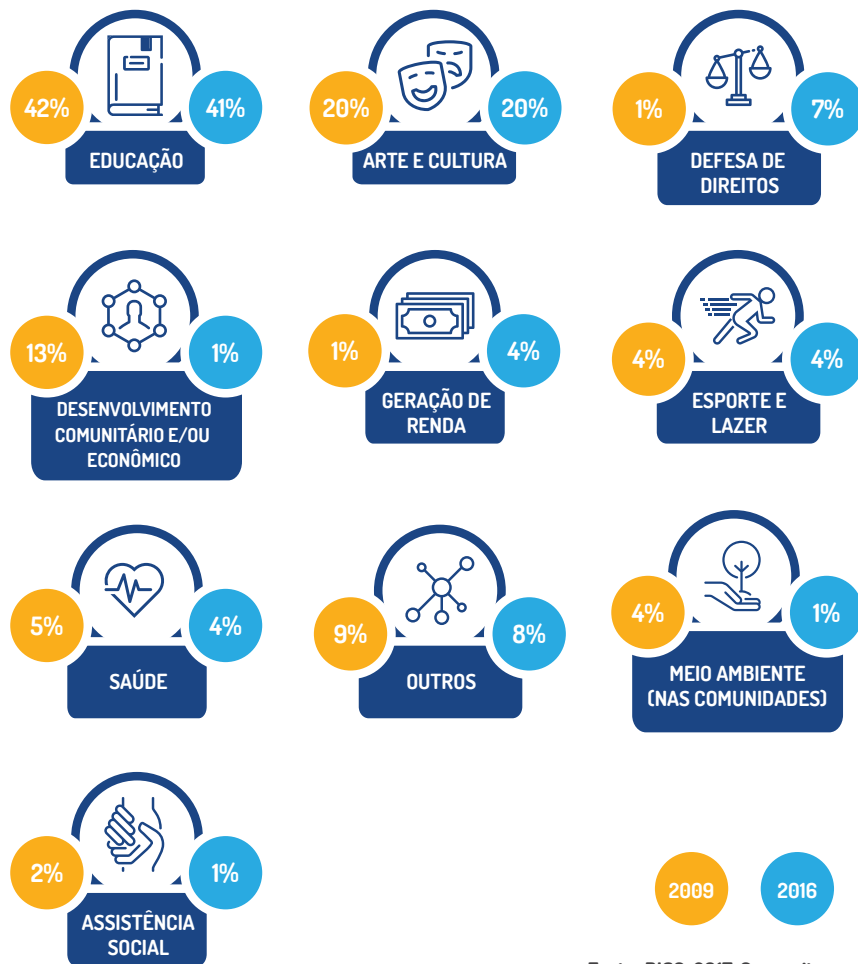
**QUAL O PERFIL DO
ATENDIMENTO SOCIAL
REALIZADO NOS ÚLTIMOS
DEZ ANOS?**



2.1 FOCO DA ATUAÇÃO SOCIAL PRIVADA

As atividades educacionais se destacam como foco prioritário dos investimentos sociais do grupo BISC. No primeiro relatório, de 2008, foi assinalado que o "tema da educação, valorizado por acadêmicos, organizações da sociedade civil e autoridades públicas, entrou fortemente na pauta das empresas". Já em 2009, elas destinaram 42% do total dos seus investimentos às atividades educacionais, praticamente o mesmo percentual observado em 2016 (Gráfico 19). Esse resultado reflete, sobretudo, o comportamento das empresas do setor financeiro que assumiram tal prioridade, conforme assinalado na primeira edição do BISC. Essas empresas respondem por uma parcela significativa dos recursos investidos pelo grupo e, portanto, seu comportamento influi de modo especial no resultado geral.

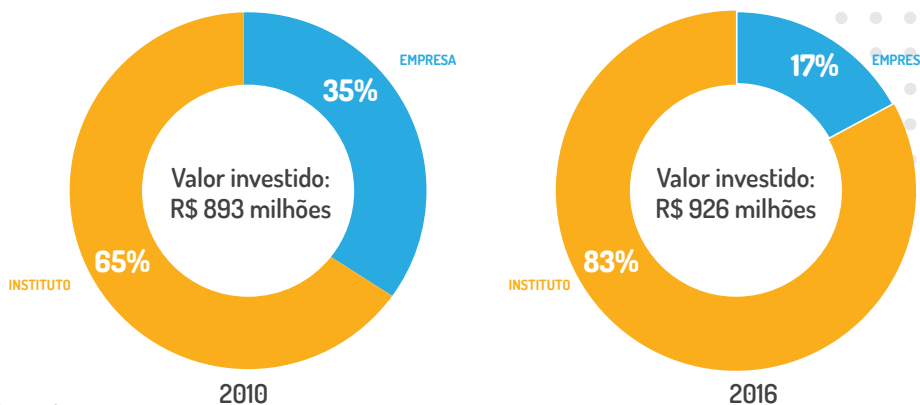
Gráfico 19: Como se distribuíram os investimentos sociais do grupo BISC, em 2009 e 2016



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

A prioridade à educação foi mantida ao longo dos anos mas é interessante ressaltar que, com o passar do tempo, sua condução ficou cada vez mais a cargo dos institutos/fundações. Enquanto em 2010 as empresas respondiam diretamente por 35% dos investimentos realizados nessa área, em 2016 esse percentual caiu para 17% (Gráfico 20).

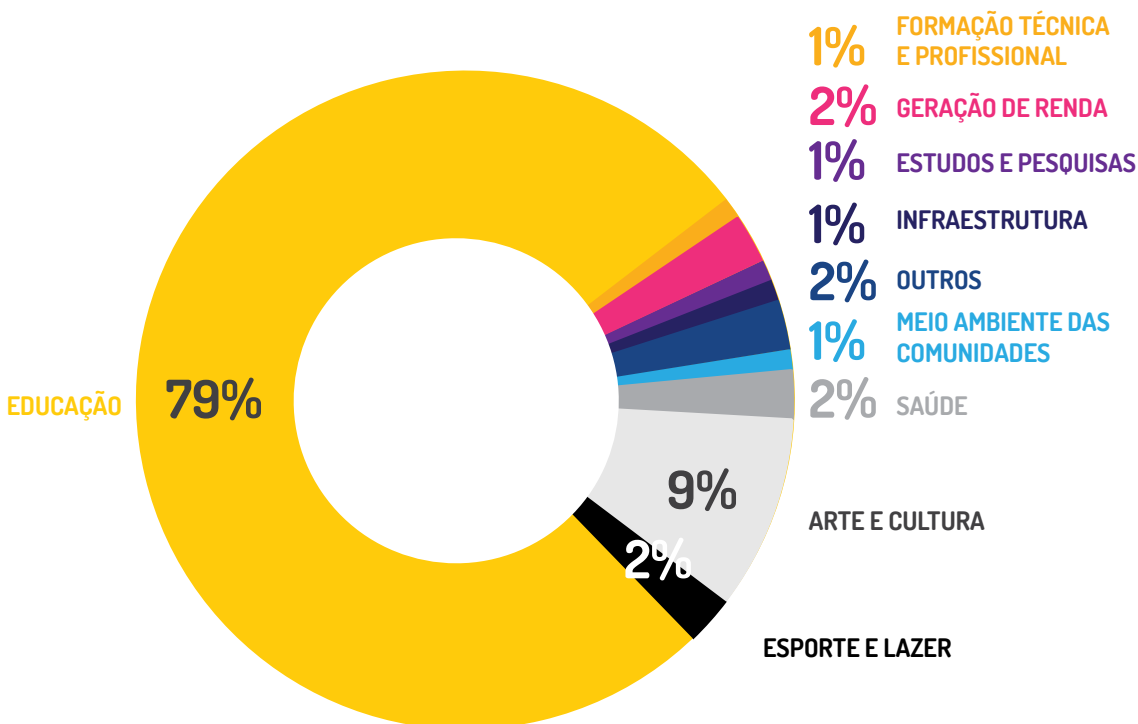
Gráfico 20: Quanto foi investido em educação em 2010 e 2016?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Os gráficos 21 e 22 permitem visualizar o conjunto das atividades desenvolvidas pelas empresas e pelos institutos e evidenciam as diferenças no perfil dessa atuação. **À diferença das empresas, que mantiveram a diversificação dos seus investimentos, os institutos trataram de privilegiar, cada vez mais, as atividades educacionais.** No último ano, por exemplo, 79% dos recursos investidos pelos institutos foram direcionados para a educação, enquanto em 2009 esse percentual era de 72%. Um comportamento inverso observa-se nas empresas: em 2009 elas destinaram 23% dos seus recursos para as atividades educacionais, e em 2016 esse percentual caiu para 12%.

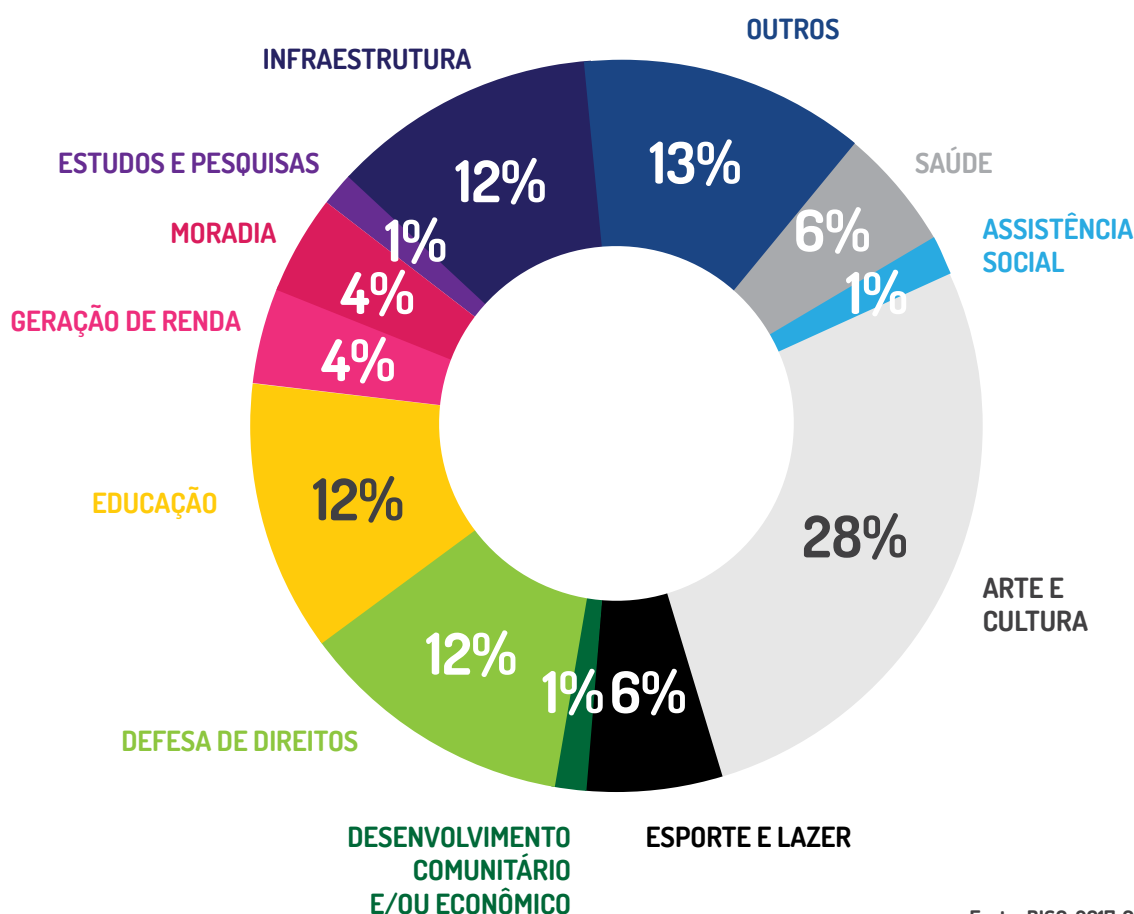
Gráfico 21: Por área de atuação, como se distribuem os investimentos sociais dos institutos?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Dois pontos se destacam na atuação das empresas. Em primeiro lugar, a manutenção da prioridade às atividades culturais. Foram elas que, ao longo dos anos, responderam pela maior parte dos investimentos no setor e que destinaram, em 2016, 28% dos seus investimentos para essa área - um percentual próximo daquele observado em 2009: 31%. Em segundo lugar, destaca-se o crescimento dos recursos destinados às atividades de defesa de direitos, que em 2016, representaram 12% do total investido pelo grupo, enquanto em 2009 não chegava a 1%. Nessa área, as empresas privilegiaram as atividades destinadas a promover os direitos de crianças e adolescentes e de outros grupos específicos da população, como indígenas e quilombolas.

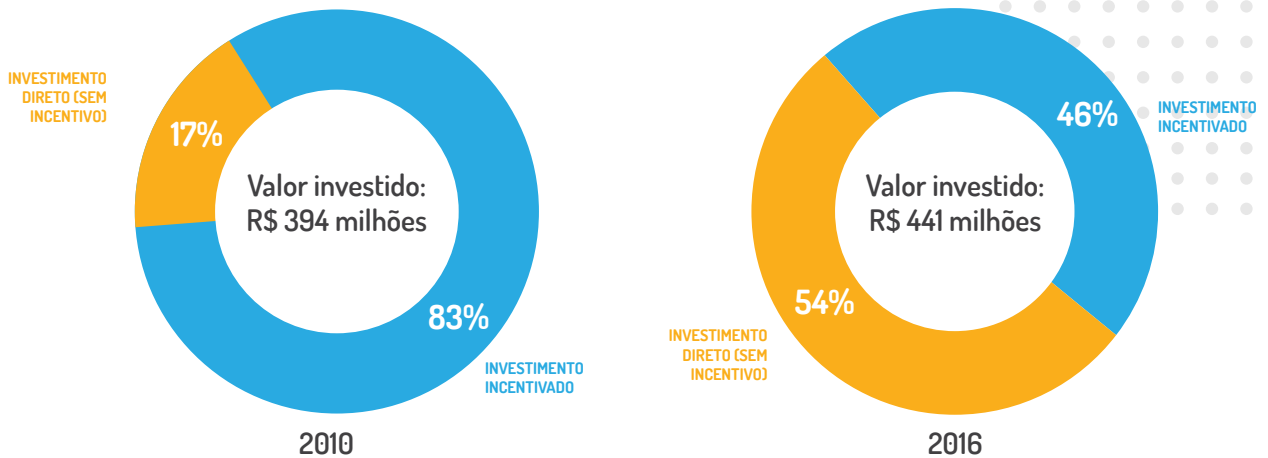
Gráfico 22: Por área de atuação, como se distribuem os investimentos sociais das empresas?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Ainda que os incentivos fiscais respondam por grande parte dos investimentos privados em cultura, é interessante observar que eles estão se retraindo nos últimos anos, e que, mesmo assim, as empresas ampliaram o apoio aos projetos culturais. **Esse é o resultado que merece destaque: em 2010, os recursos próprios das empresas correspondiam a apenas 17% do total destinado para os projetos culturais e, em 2016, esse percentual subiu para 54% (Gráfico 23).**

Gráfico 23: Quanto foi investido em cultura em 2010 e 2016?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Como evoluíram os investimentos em educação e cultura ao longo dos anos? Em 2016, as empresas investiram R\$ 926 milhões em projetos educacionais e R\$ 458 milhões em cultura. Observando a evolução dos recursos investidos ao longo dos últimos anos, verifica-se uma tendência de crescimento até 2014, seguida de uma queda de 12% na área de educação e de 26% na cultura, nos dois últimos anos. **Considerando-se que nesses dois anos os investimentos totais tiveram uma queda de 17%, pode-se inferir que as empresas cuidaram de proteger especialmente os projetos de educação, evitando corte ainda mais expressivos nessa área.** Esse é mais um indicador que essa prioridade está consolidada no grupo (Gráfico 24).

Gráfico 24: Como evoluíram os investimentos em educação e cultura?

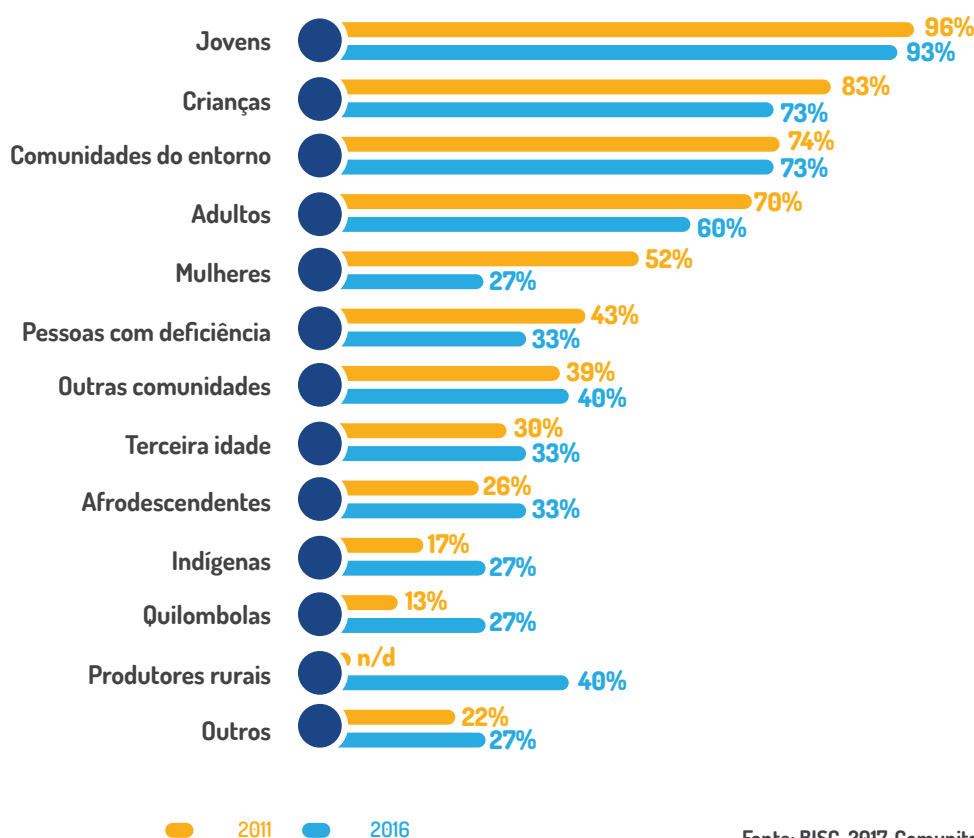


Em milhões de reais (R\$). Valores atualizados pela inflação.

Fonte: BISC, 2017. Comunitas

O perfil das atividades desenvolvidas se reflete nos grupos alvo dos investimentos sociais. Jovens e crianças, nessa ordem, mantiveram-se como prioridades ao longo de todos os anos analisados. Conforme pode ser observado no Gráfico 25, mais de 90% das empresas desenvolvem atividades voltadas especialmente para os jovens. No entanto, algumas mudanças podem ser observadas no foco dos projetos, como, por exemplo, uma redução no atendimento às mulheres e um aumento em relação aos afrodescendentes, quilombolas e indígenas. Esse crescimento merece ser analisado e pode explicar o crescimento dos recursos destinados para a área de defesa de direitos. Cabe, pois, explorar que tipo de práticas estão sendo adotadas para tais grupos da população.

Gráfico 25: Que grupos da população se beneficiam dos investimentos sociais privados?



Indústria e serviços: qual o perfil do atendimento social?

Diferenças no perfil da atuação social do grupo BISC não se restringem aos investimentos realizados diretamente pelas empresas ou por meio de seus institutos. Também se revelam na comparação por setores de atividades econômicas - empresas de prestação de serviços e do setor de transformação industrial.

O campo de atuação das indústrias é mais diversificado e isso pode ser atribuído aos critérios que elas utilizam para definir o destino dos seus investimentos sociais. Vale observar que cerca de dois terços delas definem o foco de sua atuação levando em conta, por um lado, as demandas das comunidades que vivem no entorno dos empreendimentos econômicos, e por

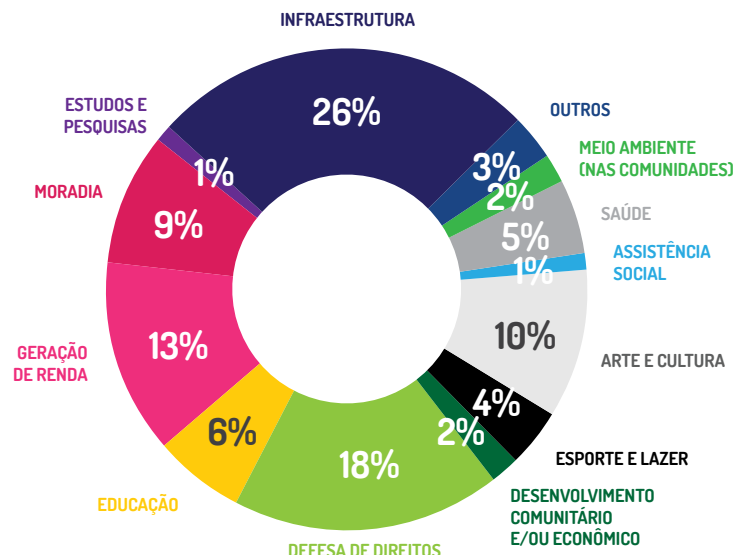
outro, a opção de alinhar os investimentos sociais aos negócios (Gráfico 26). Esse comportamento se reflete claramente no perfil de atendimento desse grupo de empresas: dois terços dos seus investimentos estão direcionados para projetos de melhoria da infraestrutura local (incluindo moradia), de defesa de direitos e de geração de renda (Gráfico 27).

Gráfico 26: Quais os critérios utilizados pelas indústrias para definir o foco de sua atuação social?



Gráfico 27: Como se distribuem os investimentos sociais das indústrias?

Quase 90% das empresas do setor de prestação de serviços, por seu turno, definem sua atuação tendo em vista contribuir para uma causa social específica, selecionada em função da importância atribuída ao tema pelas suas lideranças (Gráfico 28). Tal opção explica a concentração dos investimentos em atividades educacionais, que são realizadas predominantemente por seus institutos/fundações, e absorveram 54% dos recursos investidos por esse grupo de empresas em 2016 (Gráfico 29). No entanto, mais da metade delas destacam também o alinhamento aos negócios e as demandas das comunidades como elementos importantes a serem



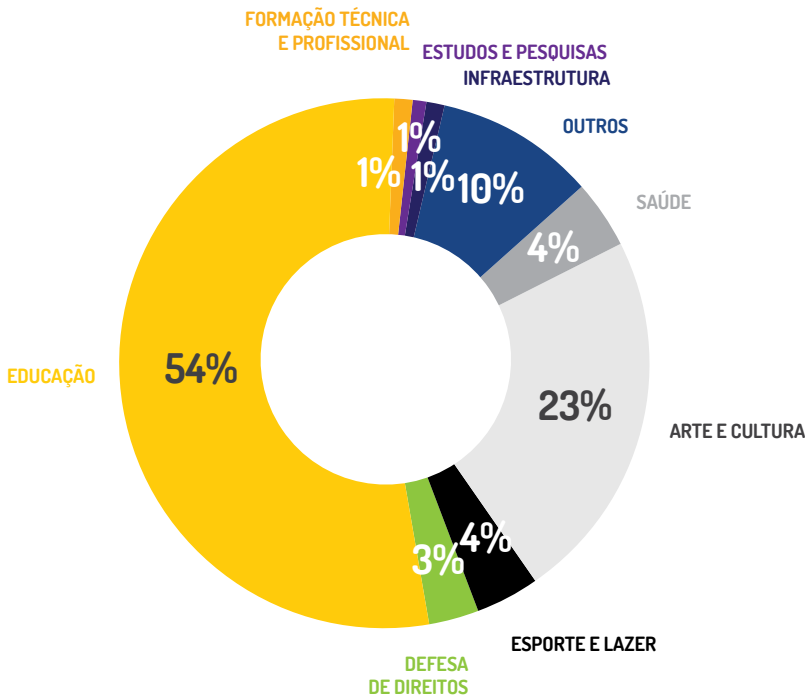
considerados na seleção dos projetos sociais. Essa combinação de critérios tem levado a mudanças nos conteúdos das práticas educacionais: essas empresas estão buscando privilegiar temas mais próximos aos negócios, como, por exemplo, educação financeira, inclusão digital e educação para gestão de negócios.

Gráfico 28: Quais os critérios utilizados pelas empresas de prestação de serviços para definir o foco de sua atuação social?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Gráfico 29: Como se distribuem os investimentos sociais das empresas do setor de serviços?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Esses resultados foram também observados por ocasião das entrevistas. Os depoimentos, apresentados a seguir, reforçam a tese de que a escolha pela educação está fortemente associada à crença de que é por esse caminho que o grupo pode promover transformações mais duradouras. Eles apontam também para uma preocupação crescente de redirecionar a atuação para atender às demandas locais e aproximar-se dos negócios.

Quais têm sido os critérios utilizados pela empresa para identificar o seu foco de atuação prioritário?

“

Nós acreditamos que a única coisa que dá mobilidade social é a educação. É por meio dela que a empresa pode fazer a diferença na mobilidade e no empoderamento das comunidades.” (Empresa do setor de serviços)

“

Eu acho que a opção pela educação é porque ela agrada mais o setor produtivo, uma vez que você está olhando para o futuro, está desenvolvendo capacidades. Uma escolarização maior da população certamente vai impulsionar uma maior produtividade. Se trabalhar a questão da segurança, por exemplo, você está combatendo um sintoma... A educação é uma forma de combater as causas desses problemas. Além disso, tem também uma mobilização nacional em torno da educação. Nós temos o movimento “Todos pela educação”, que mobilizou o empresariado, tem o histórico das famílias comprometidas com o tema, tem o histórico das grandes empresas que sempre tiveram as suas escolas... Talvez esse nem seja o tema prioritário de empresas, mas sim de empresários. (...) O nosso processo para definir o foco dos projetos

”

está alinhado à própria estratégia de cada um dos negócios do portfólio. Então a gente começa lá atrás, definindo as comunidades onde vamos trabalhar, as áreas prioritárias, fazemos uma caracterização, um diagnóstico do local, conversamos (com outros atores) para identificar quais são as intervenções estruturantes que vão nos permitir chegar a uma atuação que lá na frente vai deixar um legado para as comunidades. (As comunidades pedem por educação?) Algumas pedem, mas não é o primeiro pedido. Ele é sempre em direção a trabalho e renda. Mas a educação é base para isso e a gente sabe disso. (Empresa do setor industrial)

”

“

Mais recentemente nós fizemos uma revisão da nossa atuação e passamos a considerar os impactos diretos gerados pela empresa nos territórios onde ela está presente. Decidimos que não tem sentido trabalhar com causas que não se relacionam a esses impactos. Nós temos que atuar dando suporte aos impactos da empresa, tanto positivos como negativos. Assim,



a questão do desenvolvimento social é um grande guarda-chuva, é a lógica de trabalho. Mas é a partir do território que a gente vai priorizar a nossa atuação, considerando os nossos focos prioritários, que são a saúde, a renda e a educação. Nós temos ainda a cultura e a proteção social, que são temas transversais e que vêm por conta dos incentivos. (Como selecionaram esses focos prioritários?) Nós optamos por saúde, educação e renda a partir de uma pesquisa que foi feita sobre os temas mais críticos para os territórios onde a empresa trabalha. Nós fizemos entrevistas com lideranças internas, com equipes de campo e chegamos ao entendimento de que esses três eixos eram os eixos críticos. Além dessa avaliação de demanda, fizemos também uma avaliação de oportunidades, onde o investimento social surtiria maior efeito positivo e de melhoria nesses municípios. (Empresa do setor industrial) ”

“

Os nossos focos de atuação permanecem: educação, saúde, meio ambiente, governança, segurança e trabalho e renda. (O que levou à seleção dessas áreas?) Nós seguimos as diretrizes da nossa fundação, que tem uma atuação global, e vimos que daria para gerir aqui no Brasil, que elas dariam para atender a quase todas as demandas das localidades. Pelo menos uma boa parte das demandas das localidades, dos municípios. Porque nós consideramos também as demandas das comunidades. Então, quando uma organização apresenta um projeto, a gente busca verificar como ela identificou que a proposta corresponde a uma necessidade da comunidade e que não é uma percepção



só da organização. Porque isso vai ser importante e vai trazer um bom resultado. Nós levamos em consideração se a comunidade participou da elaboração do projeto e como foi a consulta à comunidade na construção do projeto. (Empresa do setor industrial) ”

“

Garantia de direito, inclusão social e financeira, educação e gestão de negócios sustentáveis são os pilares que sempre nortearam a nossa atuação e que achamos que nos permitem contribuir para construir uma comunidade melhor e uma sociedade mais justa. Mas, em alguns momentos, nós tivemos que fazer escolhas e aprofundar em outras frentes porque a própria sociedade está mudando, está pedindo novos posicionamentos e nós estamos buscando nos adaptar e gerar mais compromissos dentro da instituição. Nós estamos buscando envolver a atuação do corpo de funcionários para atuar mais efetivamente. Queremos fazer isso juntos, gerando parcerias. Mesmo assim, eu entendo que os nossos quatro pilares serão mantidos. (Empresa do setor industrial) ”



“

Antes nós não tínhamos uma política de investimento social da empresa. A seleção dos projetos era feita de forma muito intuitiva e pessoal. Agora não. O instituto foi recentemente reformado e com o seu advento veio então o conselho que passa a ter metas de realocação de recursos. Agora a gente tem as políticas e as diretrizes definidas. Nós vamos focar mais diretamente nas comunidades, com um leque maior de projetos que atendam às suas necessidades. Nós vamos definir os municípios a partir de um diagnóstico, vamos buscar entender as suas debilidades e atacar aquilo com algum programa que a gente tem. Não chegamos nisso ainda porque a gente está num projeto de transição. Mas a gente sabe que não consegue botar tudo abaixo e começar do zero. Nós fomos adequando como dava. Isso é um processo em construção. A gente quer aproveitar os programas já existentes, aproveitar os recursos incentivados, os recursos obrigatórios, e colocar tudo isso na nossa política. (Empresa do setor industrial) ”

O alinhamento aos negócios pode interferir no foco da atuação social da empresa?

“

A gente sempre investiu em educação profissional, desde o começo do instituto. Só que lá em 2003/2005, a gente investia em padeiro, jardineiro. De repente, em 2010/2012, nos indagamos por que formar padeiro se estava faltando mão de obra para nossa operação?

Nós sofriamos para inserir um padeiro no mercado de trabalho, porque formávamos 500 padeiros e não tinha demanda, enquanto faltava gente qualificada e técnica para a empresa. Só que no período de transição de conteúdo dos programas houve uma discussão interna para descobrir se mudar o seu foco para uma área relacionada à atividade da empresa era mais uma ação de desenvolvimento de recursos humanos do que uma ação social. Mas a possibilidade de trabalhar o benefício para o negócio e para a comunidade na mesma ação, o que antes podia ser visto como alguma coisa errada, fecha a equação. Você consegue ter a formação e o emprego ao mesmo tempo. Na medida em que a gente se aproxima dos negócios, a gente consegue ter mais recursos e a empresa dá mais valor à nossa atividade. (Empresa do setor industrial) ”

“

Em 2010 a gente fez um diagnóstico nos municípios em que a empresa tem influência e a gente viu que uma necessidade comum a todos era a educação ambiental. Essa questão está diretamente ligada ao impacto do negócio no meio ambiente e daí surgiu um dos nossos programas estruturantes, que é o Programa X e que trabalha a questão da educação ambiental. Ele está ligado ao impacto da empresa, mas não diretamente ao ramo do negócio. Eu entendo que estamos mais conectados ao negócio porque estamos nas áreas em que a empresa também está. Então isso nos permite promover a licença social para a empresa, porque os projetos são muito bem reconhecidos e valorizados pela comunidade como um todo. (Empresa do setor industrial) ”



“

Há dois anos, nós decidimos fazer uma revisão estratégica de todo o objetivo do instituto. E nessa revisão estratégica buscamos aproximar a empresa e os seus principais executivos nas discussões internas. E essa revisão estratégica caminhou para um trabalho voltado para o que chamamos de lideranças transformadoras. Por quê? Porque entendemos o seguinte: em vez de trabalhar por temática, a gente tinha que subir um degrau e ter um olhar um pouco mais amplo, porque a temática, seja ela educação, cultura etc., tem que estar a serviço de um certo propósito. Qual o propósito dessa atuação nossa? Considerando a nossa experiência, o que nós sentimos que está faltando para podermos ampliar a nossa contribuição? No começo de 2015, o Brasil já estava vivendo o processo de uma crise de lideranças e nós entendemos que precisávamos atuar com líderes e instituições transformadoras. Então, em outras palavras, nós tínhamos que atuar na formação de líderes e no fortalecimento de instituições transformadoras. Então, com esse objetivo, entendemos que historicamente nossas competências na área social nos levariam a dois grandes campos: o campo da educação e o campo da gestão. E aí passamos a olhar não só o portfólio que já tínhamos, mas o portfólio futuro, se tinha alinhamento, ou não, com esse propósito. Ainda assim nós continuamos com alguns dos projetos antigos. Evidentemente passamos por um momento de revisão, reanálise e tal, mas continuamos. Agora, havia outros projetos que nós entendemos que não tinham mais significação e, como tínhamos o fator restritivo dos recursos, tivemos que fazer escolhas e nessas escolhas os recursos estão sendo direcionados para esses dois eixos." (Empresa do setor industrial)


“

Nós começamos há um ano com o alinhamento ao negócio e ele ainda precisa passar por alguns acertos para a gente conseguir mostrar de fato os resultados de alinhar os programas de investimento social aos negócios. No entanto, mesmo sem essa intenção, os nossos programas já tinham um alinhamento, embora nem se falasse disso, porque era até proibido. Por exemplo, nós já tínhamos parcerias com clientes, ainda que isso não fosse potencializado pensando que era um alinhamento com o negócio. A partir do momento em que se deu um nome ao alinhamento ao negócio, a gente vai ter que avançar na questão do raio de nossa atuação. Eu entendo que os nossos focos serão mantidos, mas poderão ser direcionados para uma visão de futuro e vamos identificar quais deles podemos potencializar ao atrelar à estratégia do negócio. (Empresa do setor de serviços)

“

"A princípio não pretendemos mudar o foco da nossa atuação. Talvez, no futuro, possamos investir mais no empreendedorismo e focar nas novas alternativas de



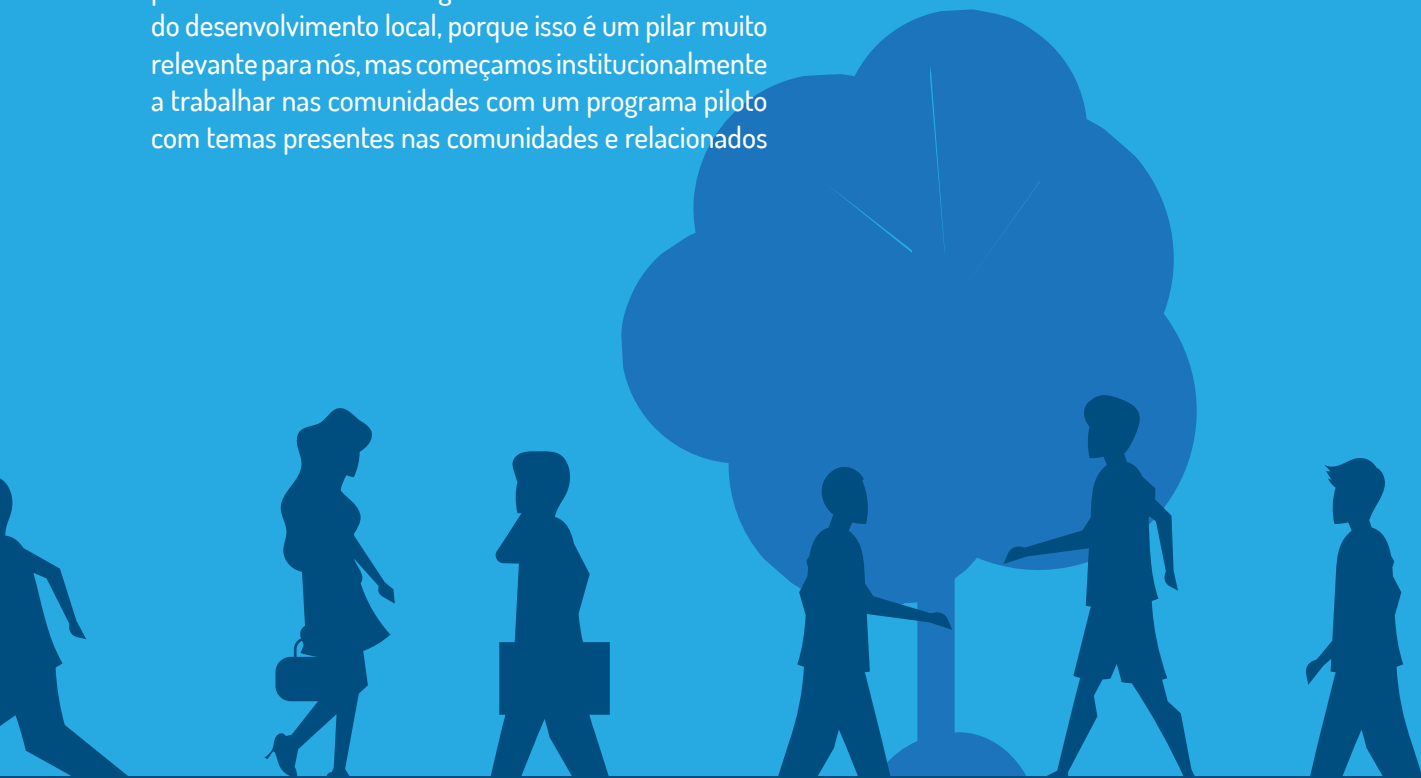


trabalho que se abrem para as comunidades." (Empresa do setor serviços) ”

“

"Nós reposicionamos a nossa estratégia recentemente. Uma coisa que esse alinhamento trouxe foi a necessidade de trabalharmos na mesma direção do propósito da empresa. A questão era como fazer com que o investimento social influenciasse a agenda da empresa. Nós começamos a nos questionar, porque a gente vem de uma agenda de desenvolvimento local, a partir do que é relevante naquele momento naquela localidade. Então, como é que a gente abre mão de uma agenda local, que é tão relevante para esse relacionamento com a comunidade, e trabalha com uma agenda temática da empresa? Assim nós participamos de grupos de estudos internos para entender como o propósito da empresa iria se materializar e como a gente poderia fazer essa entrega. Nós começamos a fazer parte da construção da visão de futuro da empresa, a fazer parte de um grupo de planejamento estratégico para os próximos três anos. Mas a gente escolheu não abrir mão do desenvolvimento local, porque isso é um pilar muito relevante para nós, mas começamos institucionalmente a trabalhar nas comunidades com um programa piloto com temas presentes nas comunidades e relacionados

ao *core business* da empresa. Para isso nós fizemos este ano uma parceria com a universidade e com uma organização que trabalha na comunidade com o mesmo tema da empresa. Ou seja, nós não vamos deixar o local, mas ele estará sempre conectado com um investimento maior, de âmbito nacional. Temos que ter o local, ali em torno do empreendimento, mas temos também que ter projetos vinculados às áreas dos negócios. (Empresa do setor industrial) ”



2.2 A atuação das empresas no território

Na esteira do alinhamento aos negócios, cresce a atenção às comunidades que vivem no entorno dos empreendimentos econômicos. Nesse sentido, o que as empresas buscam é mitigar as externalidades geradas pelas atividades econômicas e ampliar sua participação na vida das comunidades locais. Para tanto, cuidam de se articular com o poder público local e desenvolver parcerias que permitam compartilhar a gestão dos projetos sociais. Os dados apresentados no Gráfico 30 ilustram esse movimento. Nele se destaca a preocupação crescente do grupo em abrir canais permanentes de diálogo com as comunidades, como forma de melhorar o relacionamento e promover uma maior adequação das suas atividades às necessidades locais. Entre 2011 e 2016, o percentual de empresas que adotam a prática do diálogo permanente passou de 64% para 81%. Outra iniciativa que se expandiu nos anos recentes foi a de buscar compartilhar a condução dos investimentos sociais por meio de parcerias com os demais atores locais, inclusive empresas, o que é feito hoje por 69% das organizações. As restrições de recursos devidas à conjuntura econômica atual, sem dúvida, contribuem para essa opção.

Gráfico 30: Quais as principais práticas adotadas pelas empresas no relacionamento com as comunidades?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Vale ressaltar, no entanto, que atuar no entorno não significa, necessariamente, atuar com foco no desenvolvimento territorial. Na pesquisa as empresas foram orientadas a considerar como desenvolvimento do território os projetos desenhados a partir de um processo de construção coletiva, que contemplassem uma agenda de ações integradas, mobilizassem os interesses e as contribuições dos diferentes atores envolvidos. Em 2016, 75% das empresas declararam atuar localmente a partir dessa abordagem mais abrangente – em 2011 esse percentual era bem menor (45%).

O que fazem as empresas nessa direção? **A aposta do grupo BISC na educação se mantém quando o objetivo é desenvolver o território. No entanto, nesse caso, elas se dedicam também a promover o fortalecimento das organizações comunitárias locais e a investir no estímulo à elevação da renda das comunidades mais pobres, por meio da inclusão produtiva.** Mais de 50% das empresas assinalaram o desenvolvimento de atividades nessas áreas. Não obstante, permanece o desafio de avançar em outras iniciativas que podem ter um impacto relevante no desenvolvimento territorial, como, por exemplo, a contratação de mão de obra local e o fortalecimento da cadeia de fornecedores locais:

apenas um terço das empresas adotaram tais práticas em 2016, conforme pode ser observado no Gráfico 31. Mais uma vez, a conjuntura econômica altamente desfavorável dos dois últimos anos pode explicar, em parte, essa dificuldade de expandir os programas voltados para melhorar as oportunidades de trabalho. Cabe acompanhar os desdobramentos dessa atuação das empresas, visto que a intenção de fortalecer os projetos de desenvolvimento territorial é bastante reforçada nas entrevistas, como pode ser observado nos depoimentos apresentados a seguir.

Gráfico 31: O que fazem as empresas para promover o desenvolvimento do território



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

“

Aos poucos a gente foi entendendo que o desenvolvimento local precisa acontecer e que tem tudo a ver com a empresa e com o alinhamento ao negócio. Por exemplo, a falta de liderança para dialogar, a falta de organizações fortes para fazer o controle social, a falta de capital humano, o dinamismo econômico baixo, tudo isso é um problema para a empresa. (...) Na nossa estratégia de intervenção no território, trabalhamos quatro dimensões. Uma delas é o capital social, que tem a ver com formação de rede, projeto de visão comum e tal. Tem a dimensão do capital institucional, que é justamente fortalecer as capacidades das organizações públicas e do terceiro setor. Nessa linha a gente trabalha desde 2010/2011. As outras duas são capital humano e dinamismo econômico. Em todos os projetos que fazemos hoje, em todas as tecnologias que desenvolvemos, nós trabalhamos as questões do incremento de renda, do fortalecimento de organizações locais, do diálogo comunitário e da construção de redes em torno do tema. Por exemplo, nós estamos prospectando projetos para gerar trabalho e renda lá nas organizações cooperativas, mas, ao mesmo tempo, estamos fortalecendo essas organizações, articulando ecossistemas com outras organizações sociais, como o Sebrae, bancos populares ou assistência técnica. A gente está tentando articular para que esse projeto seja perene e sustentável. Nós estamos trabalhando a educação, mas estamos qualificando a educação pública e estamos trazendo a sociedade para participar. Isso porque fortalecer a sociedade civil, para a gente, é vital. A gente tem um programa

que aqui que se chama X, que é com conselhos comunitários e o nosso foco é criar um grupo de lideranças. A gente convoca lideranças e vai criando reuniões, e o objetivo desse grupo é criar uma agenda de desenvolvimento por território. Nesse caso nós não fazemos uma intervenção direta. O nosso papel é o de convocar, de ser o articulador e o agregador. (Empresa do setor industrial)”

“

Nos últimos anos, a nossa grande virada foi entender a necessidade de atuar numa lógica de desenvolvimento territorial. Nós passamos a trabalhar a questão da geração de trabalho e renda como parte do investimento voluntário, o que foi inovador para nós, especialmente por conta da nossa metodologia de fazer incubação e aceleração de pequenos negócios. A gente está trabalhando para fomentar pequenos negócios em comunidades e levando oportunidades para ambientes que não tinham oportunidade de geração de trabalho e renda. Nós trabalhamos, muitas vezes, com famílias, com pessoas que têm algum pequeno negócio e que não têm a menor formalização... é incubação mesmo. A gente trabalha com todo o eixo do negócio, desde as capacitações, elaboração dos planos de negócios, até o aporte de capital semente do investimento direto dos negócios. Então, nós ajudamos a comprar equipamentos com recursos sem retorno; fazemos as obras necessárias e damos um suporte de mentoria com equipe especializada para a parte de gestão, de formalização, de governança e de comercialização. Tudo isso é extremamente complexo, porque a gente



está falando de áreas remotas. (...) Desde 2012, quando se estabeleceu essa estratégia de foco em geração de renda, saúde e educação, a gente veio trabalhando na construção de novas metodologias a partir de um grupo de premissas, como o fortalecimento das políticas públicas, a participação comunitária e a customização na ponta, que eu acho que é uma chave para o sucesso. (Empresa do setor industrial) ”

“

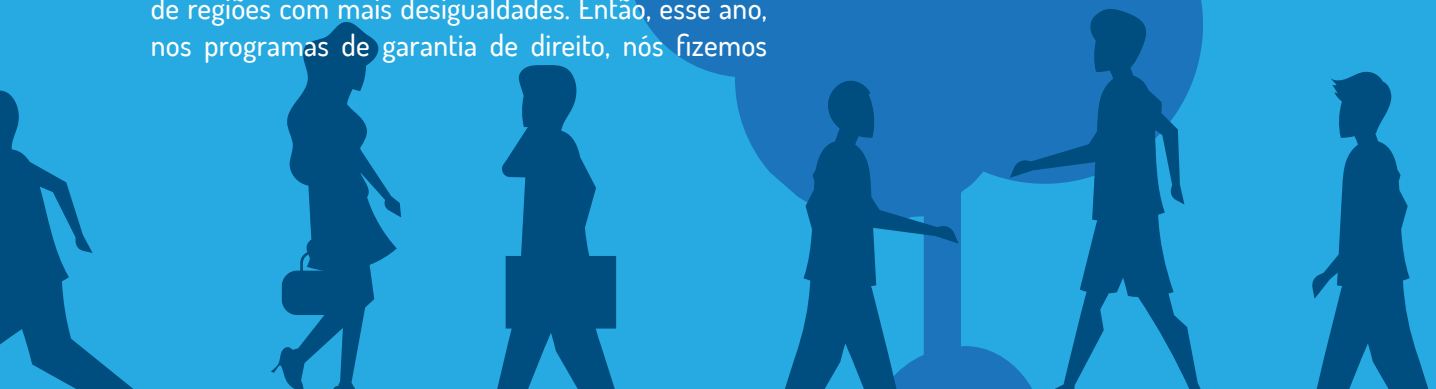
O que nós queremos com a nossa intervenção nas comunidades? Fortalecer as organizações da sociedade civil. Então, a gente leva, por exemplo, o conceito de gestão das organizações, gestão financeira, gestão de pessoas, comunicação. O objetivo é que elas tenham essa visão de longo prazo, da necessidade de planejamento e tudo mais para garantir a sua sustentabilidade. E aí cada município está num estágio diferente, e a gente foi adaptando para adequar à realidade de cada município. (Empresa do setor industrial) ”

“

Em relação ao desenvolvimento territorial, nós já tivemos alguns pequenos projetos pilotos. De que forma você leva um programa de garantia de direitos de crianças, de idosos, de inclusão social e econômica, de educação para aquela mesma localidade, com os seus parceiros, com a política pública? Então a gente fez um piloto, só para entender um pouco, mas a gente quer avançar nisso de forma mais estruturada. Nós entendemos que desenvolvimento territorial é a grande oportunidade de fazermos alguns resgates de regiões com mais desigualdades. Então, esse ano, nos programas de garantia de direito, nós fizemos

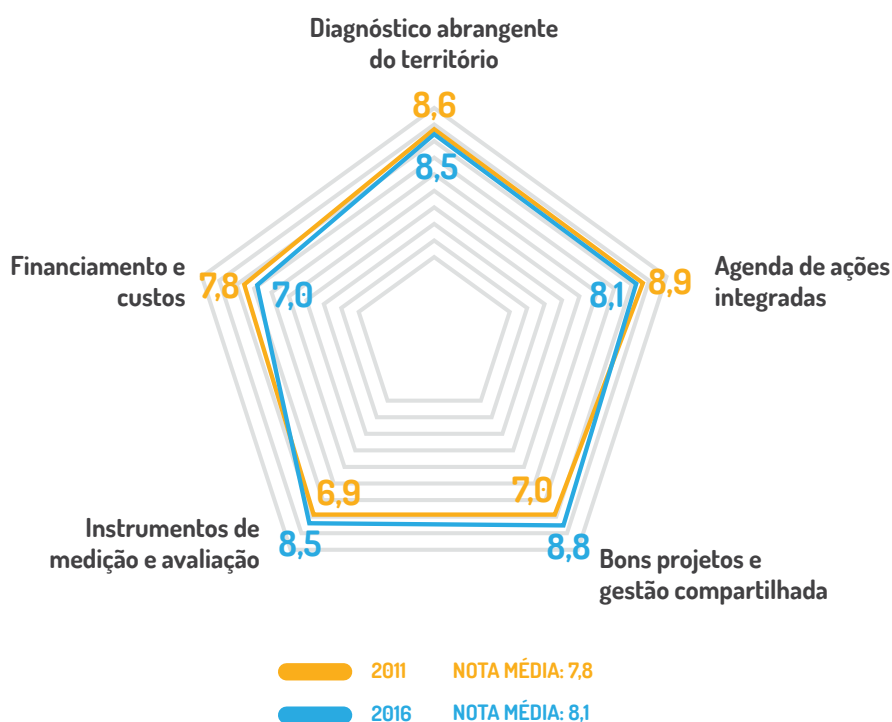
uma pré-seleção de 50 municípios com até 500 mil habitantes, fizemos um recorte pelo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e consideramos as localidades onde temos agências, pensando já em parcerias a que damos muito importância. (...) Quando falamos em inclusão social, por exemplo, a questão do microcrédito é extremamente valiosa. Por quê? Porque você tem dentro de um ambiente bancário uma estrutura de atuação para atender alguns clientes. Quando você fala de microcrédito, esse alcance se potencializa por três, quatro vezes. Através dessa atuação do microcrédito, conseguimos ampliar o atendimento e levar o banco a comunidades que não tinham esse acesso. E isso não é só um alinhamento comercial, da ponta. É um alinhamento com propósito de sustentabilidade, de gerar prosperidade. Só para complementar, quando você vai nesses povoados de três mil, cinco mil pessoas, você percebe como é poderosa essa interferência no campo econômico. Quando chega um real novo nesses povoados, ele gira de quatro a cinco vezes dentro da comunidade. Então, um empreendedor novo que recebe um aporte de microcrédito vai no fornecedor local e compra a matéria-prima; ele vai na costureira, no cabeleireiro, no mercado... Então isso tem um poder de ativação econômica, de multiplicação espetacular. Por isso eu valorizo muito essa questão da sustentabilidade econômica nessas regiões, porque ela me parece um ponto de partida muito firme para gerar outros benefícios, como ampliar o acesso à educação. (Empresa do setor de serviços) ”

”



Qual o padrão de qualidade dos projetos de desenvolvimento territorial? Em 2012, a partir de um trabalho conjunto com o BNDES, a pesquisa estabeleceu um leque de indicadores de benchmarking desses projetos, visando fornecer subsídios para as empresas refletirem sobre as estratégias de gestão adotadas e aferirem o seu padrão de qualidade³. Para tanto, os gestores foram solicitados a assinalar, dentre 25 requisitos de boas práticas, aqueles que são integralmente atendidos, os que o são apenas parcialmente, e os que não são atendidos. O mesmo exercício foi repetido para os anos de 2011 e 2016 e os indicadores apontam que, na média, os resultados são satisfatórios e que não houve mudanças relevantes nesse período. Numa escala de 0 a 10, as notas médias variaram entre 7,8 e 8,1 (Figura 1). Não obstante, a análise desagregada dos diversos indicadores, apresentada mais adiante, revela avanços importantes em vários quesitos.

Figura 1: Indicadores qualitativos de benchmarking dos projetos de desenvolvimento do território (2011 e 2016)



UMA NOTA DE CAUTELA

As respostas a esse exercício de aferição da qualidade dos projetos na área da educação 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 aqui apresentados.

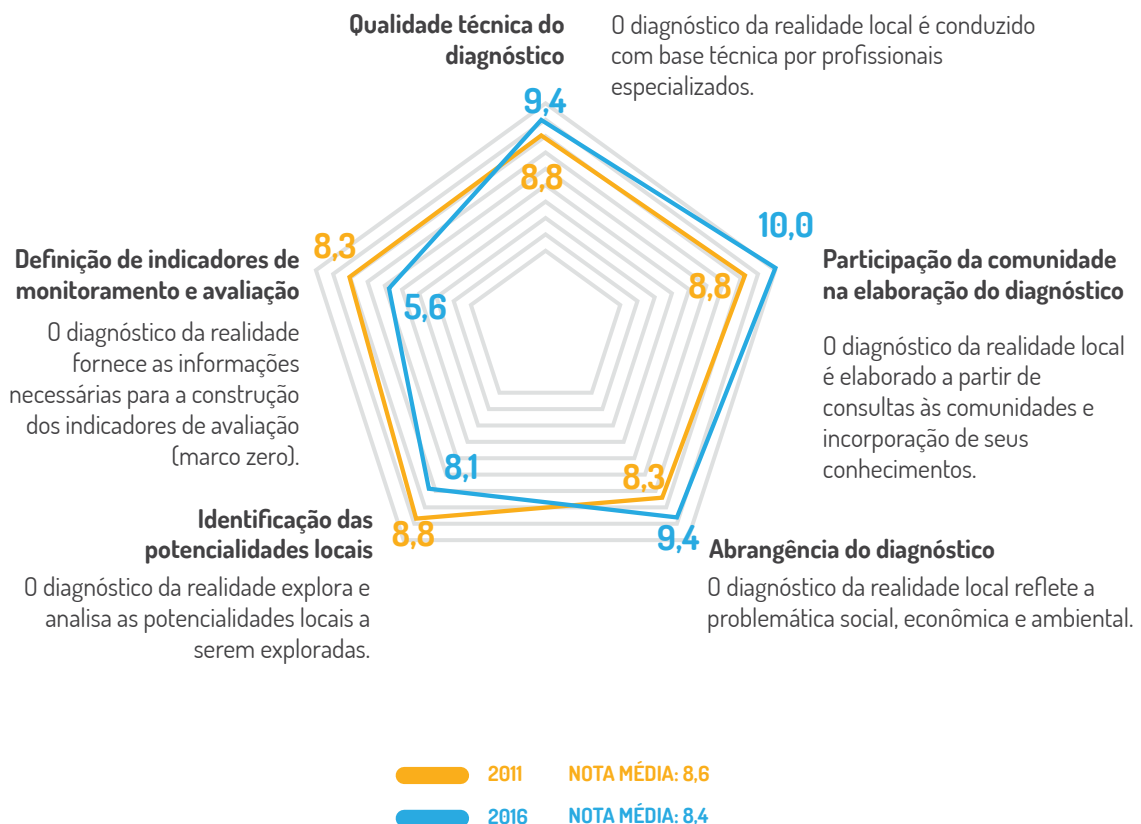
³ Os indicadores foram estabelecidos a partir da concepção preconizada na Agenda de Desenvolvimento para o Território do BNDES: os projetos devem envolver processos de discussão e implementação conduzidos com base técnica, de forma a qualificar "as questões relevantes e a definição de prioridades, bem como a complementaridade das ações e investimentos, não só a partir das demandas locais, mas também das perspectivas e capacidades dos agentes e da disponibilidade de recursos financeiros e técnicos". In: Relatório Benchmarking do Investimento Social Corporativo - BISC 2012. Comunitas, São Paulo, 2012. Disponível em: <http://comunitas.org/bisc/publicacoes/>

Merece registro o fato de que a recomendação da pesquisa é a de que os gestores avaliem apenas os projetos estruturados, desenvolvidos a partir de um plano de ação que especifique, por exemplo, metodologia e estratégias de implementação, metas de atendimento, mecanismos de controle e recursos envolvidos. Em 2016, as empresas consideraram iniciativas nas áreas da saúde, da educação, da promoção da cidadania e, sobretudo, de estímulo ao empreendedorismo local e à inclusão produtiva de jovens. Tais projetos absorveram recursos da ordem de R\$ 71 milhões, valor menor do que aqueles envolvidos nos projetos avaliados em 2011 (R\$ 101 milhões) e 2013 (R\$ 79 milhões). Além da redução do número de projetos avaliados e dos recursos envolvidos, o que se extrai da comparação dos resultados obtidos em 2001 e agora, cinco anos depois? Quais os principais avanços? Quais os maiores desafios?

DIAGNÓSTICO ABRANGENTE DO TERRITÓRIO

Todos os quesitos relacionados ao diagnóstico dos projetos foram bem avaliados, cabendo ressaltar que as empresas avançaram bastante no item relativo à definição de indicadores de monitoramento e avaliação que passou de uma nota 5,6 para 8,3 (Figura 2).

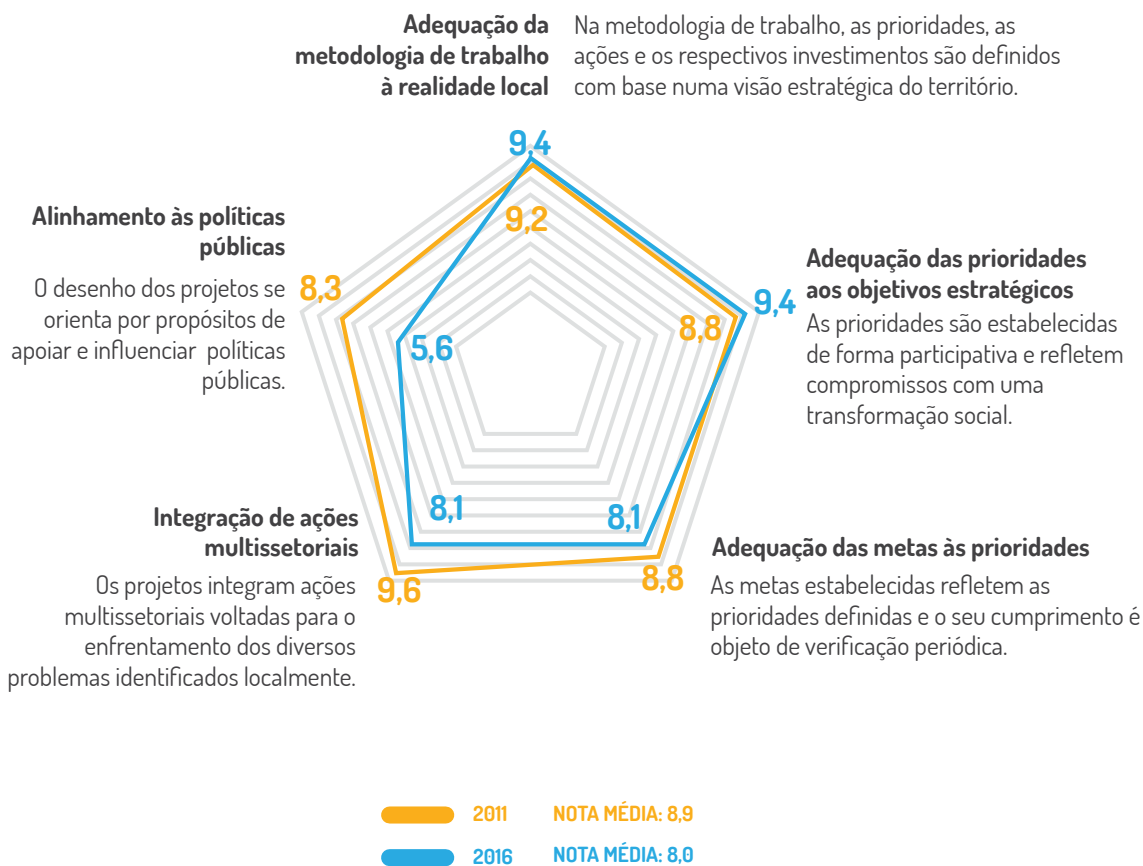
Figura 2: Diagnóstico abrangente do território (2011 e 2016)



AGENDA DE AÇÕES INTEGRADAS

Em que pese os bons resultados registrados na construção de uma agenda integrada e debatida localmente, os projetos avaliados são apenas parcialmente desenhados de forma a apoiar e fortalecer as políticas públicas. Nesse quesito, a nota caiu para 5,6 (Figura 3).

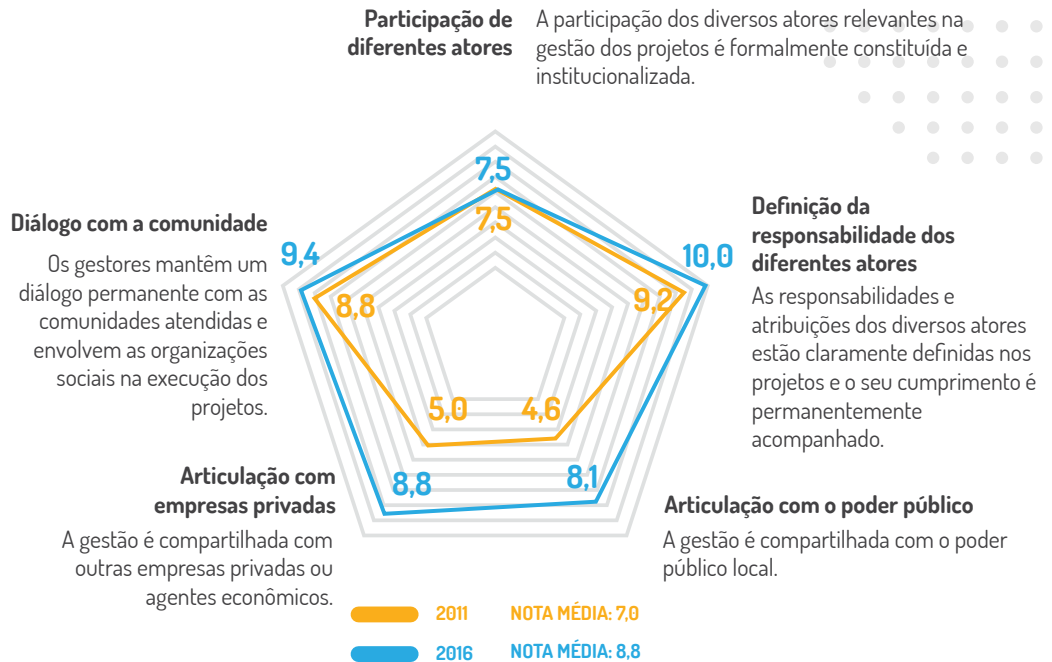
Figura 3: Agenda de ações integradas (2011 e 2016)



GESTÃO COMPARTILHADA

Gestão compartilhada faz parte da essência dos projetos de desenvolvimento territorial, e nesse quesito, os avanços foram muito significativos. No que tange à articulação com o poder público e com outras empresas privadas, as notas médias subiram mais de três pontos (Figura 4).

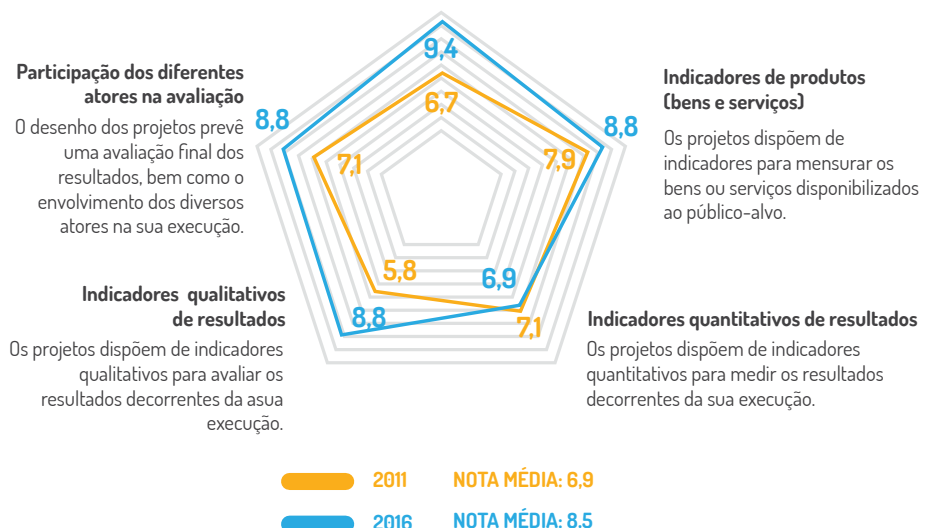
Figura 4: Gestão compartilhada (2011 e 2016)



INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO

Os esforços empreendidos pelas empresas para avançar na avaliação dos projetos se refletem na melhoria das notas obtidas em quase todos os quesitos apresentados na Figura 5. O maior desafio ainda é dispor de informações quantitativas sobre os resultados obtidos, cuja nota não se alterou no período analisado (manteve-se em torno de 7).

Figura 5 : Instrumentos de mediação e avaliação (2011 e 2016)



FINANCIAMENTO E CUSTOS

A conjuntura econômica desfavorável afetou os projetos de desenvolvimento territorial. Assim é que, no quesito estabilidade de financiamento, por exemplo, a nota caiu de 9,6 para 7,1, evidenciando as dificuldades enfrentadas em 2016 (Figura 6).

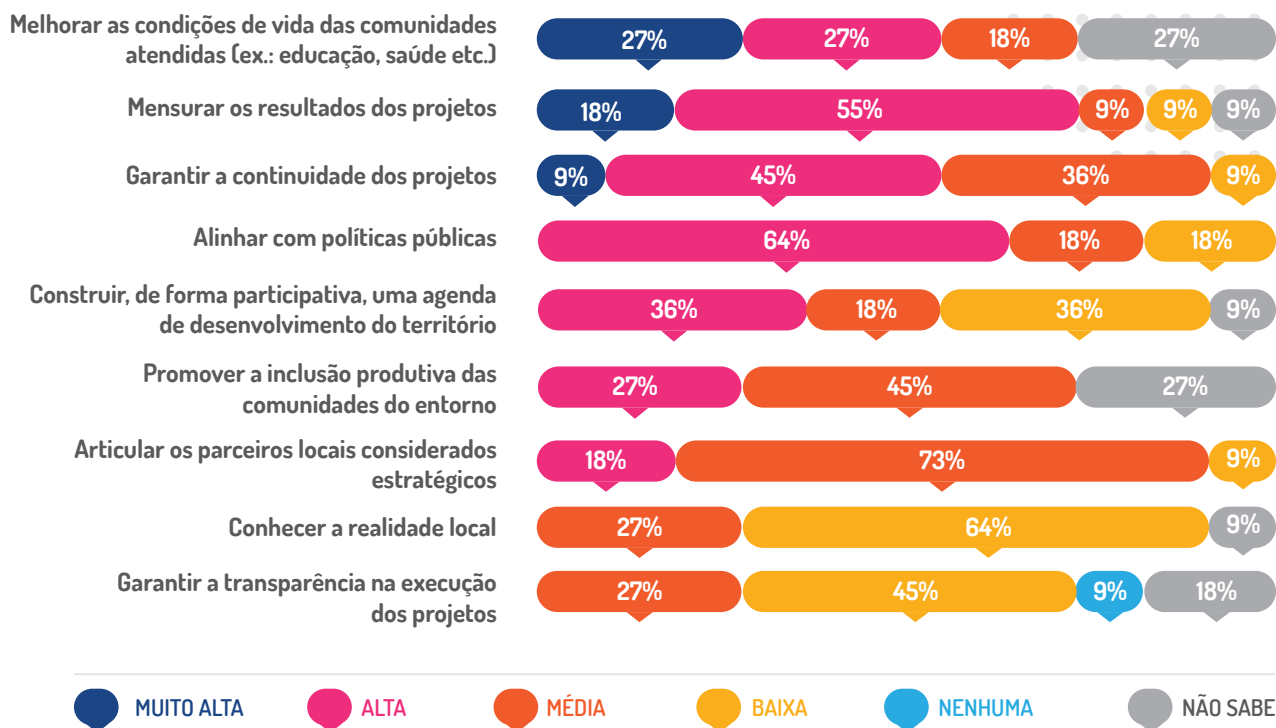
Figura 6: Financiamento e custos (2011 e 2016)



Conforme observado na pesquisa, são diversos os desafios a serem enfrentados pelas empresas para implementar os projetos de desenvolvimento do território, e parte deles já foi destacada no relatório BISC de 2012: "as maiores dificuldades estão nos quesitos de gestão compartilhada e de avaliação de resultados. Não por acaso, esses tópicos estão entre os maiores desafios apontados para uma atuação no território: alinhar com políticas públicas, mensurar resultados e articular os parceiros estratégicos. Apesar da percepção generalizada de que os projetos contribuem para o desenvolvimento local, apenas uma minoria apresenta resultados mensurados dessas iniciativas"⁴. Os dados colhidos em 2017 trazem informações muito interessantes a esse respeito. Em primeiro lugar, 54% das empresas indicaram uma grande dificuldade de promover melhorias efetivas na qualidade de vida das comunidades locais, e isso pode refletir a dificuldade de mensurar resultados (Gráfico 32). Em segundo lugar, destaca-se o aprendizado das empresas em relação à articulação com parceiros locais estratégicos. Em 2016, apenas 18% delas assinalaram que essa prática encerrava um nível alto de dificuldade, enquanto em 2012 esse percentual era de 54%. É, pois, nas articulações locais, quesito essencial a projetos de desenvolvimento do território, que se observam os maiores avanços.

⁴In: Relatório Benchmarking do Investimento Social Corporativo - BISC 2012. Comunitas, São Paulo, 2012. Disponível em: <http://comunitas.org/bisc/publicacoes/>

Gráfico 32: Quais as maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas na implementação dos projetos de desenvolvimento do território?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Quais os caminhos a percorrer para o fortalecimento dos programas de desenvolvimento do território? Em que pese os avanços obtidos nesse campo, as empresas reconhecem que há muito por fazer. Ao mesmo tempo que indicam o fortalecimento das parcerias realizadas no âmbito local, elas ainda não estão satisfeitas com os resultados obtidos. Por isso recomendam esforços redobrados em busca do engajamento dos diversos atores locais e de adequação das suas metodologias de trabalho. O principal objetivo é aproveitar ao máximo as potencialidades locais e investir na mensuração dos resultados obtidos, para corrigir rumos e aprimorar os projetos. Os exemplos a seguir ilustram as sugestões do grupo para enfrentar as dificuldades atuais.



"Para garantir a continuidade dos projetos nas comunidades é necessário envolver o máximo possível de atores de todos os setores da comunidade. Quanto mais sentido o projeto fizer para a comunidade como um todo e quanto maior a importância da rede de parceiros na execução do projeto, maior a garantia de continuidade do mesmo."



"Buscar convergência de atuação entre os diversos programas num mesmo território; fazê-los dialogar entre si e com as demandas locais; estabelecer metodologias para mensurar resultados específicos por programas e os resultados sistêmicos para a localidade".

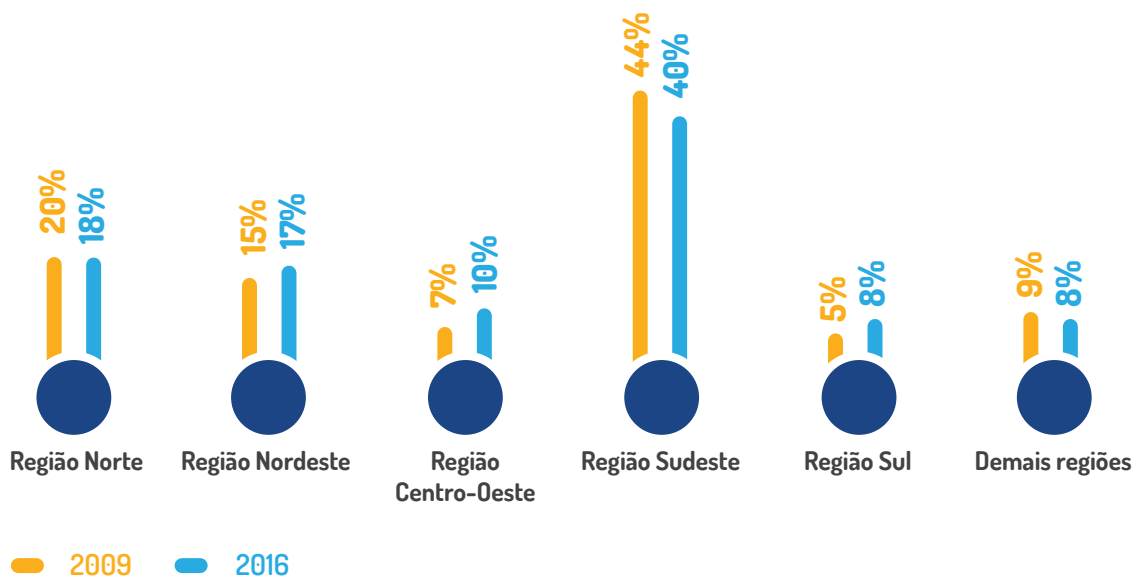
"Buscar obter uma compreensão clara das vocações da localidade e identificar parceiros técnicos capazes de apoiar no desenvolvimento das organizações locais."

"Investir na identificação de ferramentas de gestão de indicadores, monitoramentos, metas, elaboração de pesquisas e programa de bonificação para as metas atingidas."

2.3 DISTRIBUIÇÃO ESPACIAL DOS RECURSOS

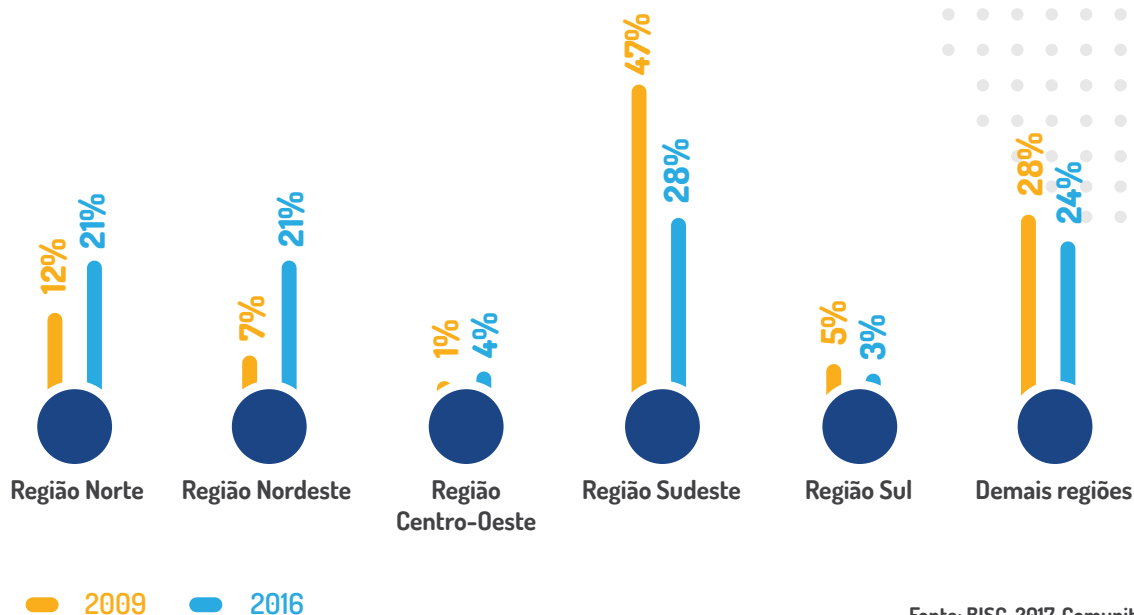
Enquanto em 2016 a distribuição espacial dos investimentos sociais realizados pelos institutos apresentou um padrão similar ao de 2009, nas empresas foram observadas mudanças significativas nesse período. Os primeiros mantiveram a concentração dos recursos no Sudeste, para onde destinaram cerca de 40% do total investido (Gráfico 33). Por sua vez, **as empresas reduziram os recursos aplicados nessa região e ampliaram, de forma significativa, o investimento no Norte e Nordeste.** Essas duas regiões receberam 42% do total investido em 2016, contra 19% em 2009 (Gráfico 34). Uma hipótese para explicar esse resultado é a de que, ao expandirem seus empreendimentos econômicos para essas regiões, as empresas se defrontaram com um quadro de carências bem mais severo no seu entorno. No entanto, outras informações seriam necessárias para se confirmar tal explicação.

Gráfico 33: Por região, como se distribuíram os investimentos sociais dos institutos, em 2009 e 2016?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Gráfico 34: Por região, como se distribuíram os investimentos sociais das empresas, em 2009 e 2016?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

2.4 PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO

Voluntariado em números

A tendência dos programas de voluntariado, nos últimos dez anos, foi de consolidação. Apesar da redução dos recursos investidos nessa área, o número de voluntários apresentou um crescimento de 53%.

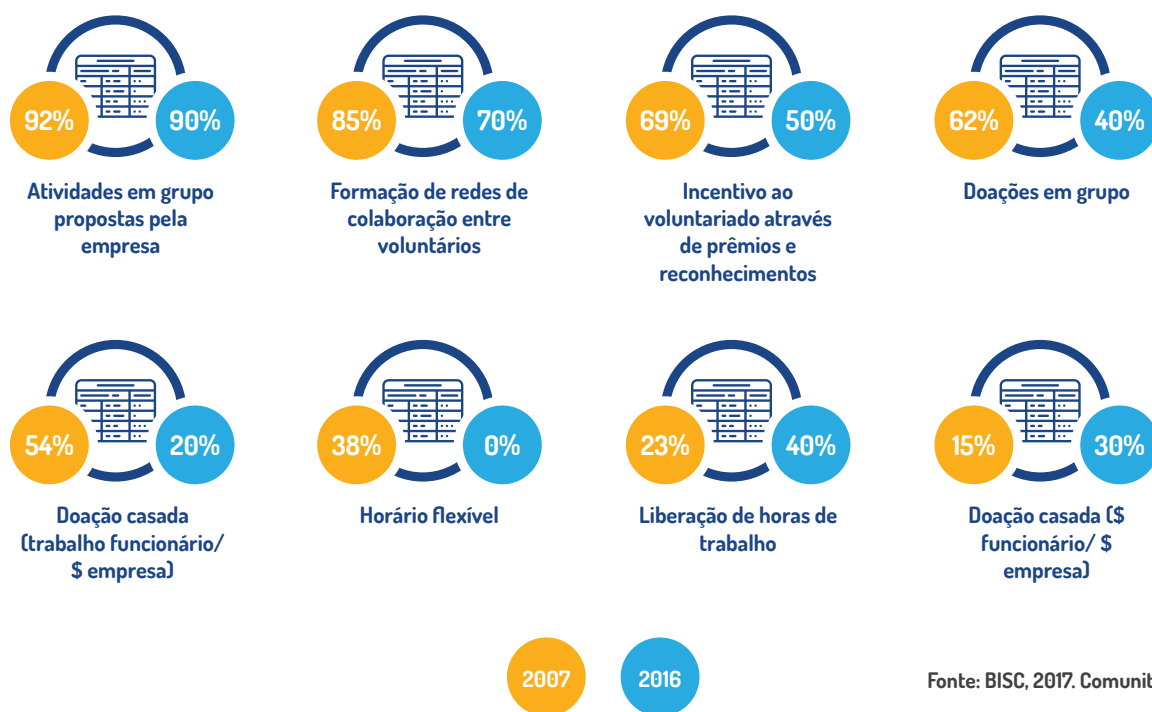
- Em 2016, 69% das empresas informaram possuir pelo menos um programa formal de voluntariado, um pouco menos do que os 76% registrados em 2007.
- Nos últimos dez anos, o número de colaboradores envolvidos nos programas de voluntariado passou de 41.000 para 62.842.
- A proporção de colaboradores das empresas que participam dos programas de voluntariado manteve-se em torno de 10 a 12% nos últimos dez anos.
- O volume de recursos investidos em programas de voluntariado em 2009 foi da ordem de R\$ 23,2 milhões, mais ou menos o dobro do investido em 2016 - R\$ 11,8 milhões.

Principais programas de voluntariado

Já na primeira edição do BISC foi identificado que as ações voluntárias ocorrem, principalmente, por meio da participação em atividades propostas pelas empresas e por meio da formação de redes de colaboração entre os próprios funcionários. Esse perfil se mantém até os dias atuais. A atividade que merece destaque, nesse campo, é a promoção do "Dia do Trabalho Voluntário" (ex.: dia da água, do Meio Ambiente, etc.), adotado por 60% das empresas e que se configura como instrumento importante para mobilizar os colaboradores.

Entre as mudanças observadas na condução dos programas de voluntariado no período 2007/2016, ressalta-se a maior liberação dos colaboradores em horário de expediente para o desenvolvimento de trabalhos nas comunidades em consonância com a política da empresa. Em 2016, 40% das empresas adotaram essa prática, enquanto em 2007 apenas 23% o fizeram. Esse crescimento decorre, em parte, do abandono da prática de estabelecer horário de trabalho flexível, em que o colaborador compensa as horas dedicadas ao voluntariado, conforme pode ser observado no Gráfico 35. Para esse resultado também concorre a redução nas doações casadas, nas quais as empresas fazem aportes de recursos financeiros como contrapartida às horas de trabalho voluntário dos colaboradores, além do aumento da alocação de recursos financeiros como contrapartida aos recursos alocados pelos colaboradores (doação casada de \$ funcionário/\$ empresa).

Gráfico 35: Que programas de voluntariado são mais adotados?



Perfil dos voluntários

Quanto ao perfil dos voluntários, merece destaque não só a presença predominante dos colaboradores, mas, sobretudo, a maior participação de convidados externos. Em 2007 eles estavam presentes nos programas de voluntariado de 54% das empresas, e em 2016, em 70% delas (Gráfico 36). Em contraposição, caiu a participação dos colaboradores de empresas terceirizadas, provavelmente em razão da inclusão dos colaboradores que trabalham em tempo parcial.

Gráfico 36:
Quem participa
dos programas de
voluntariado, 2013 e
2017?

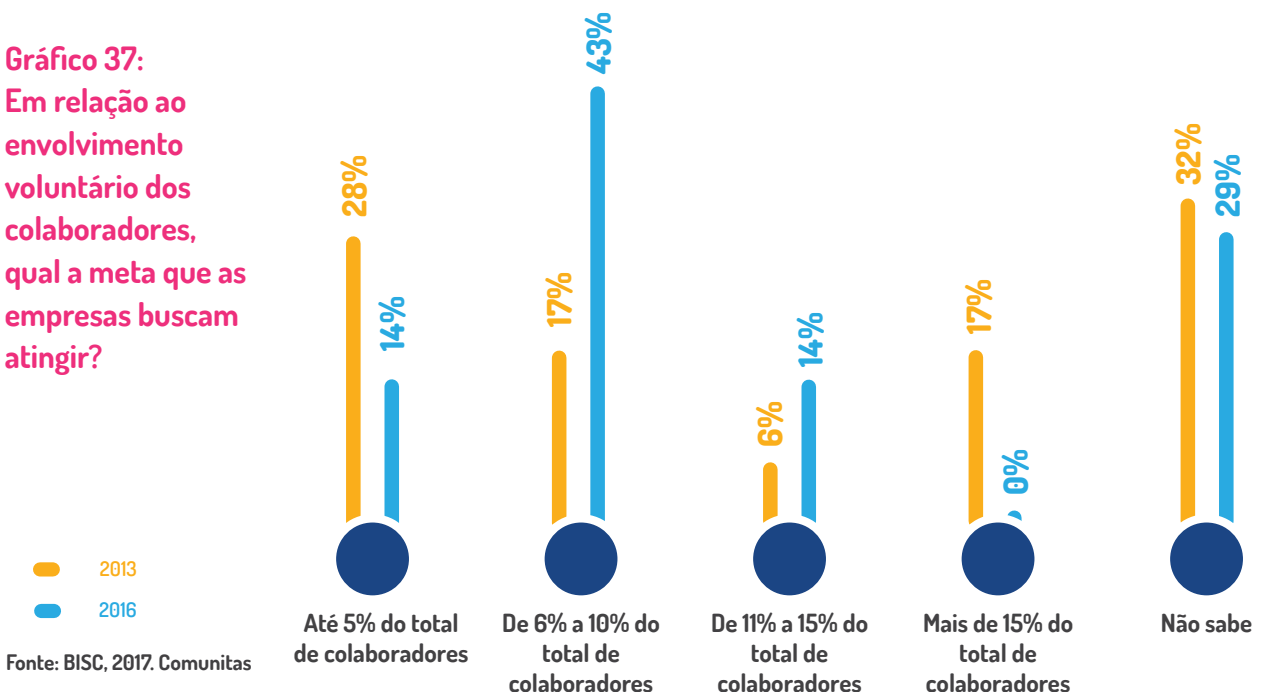


Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Metas de expansão dos programas de voluntariado

De modo geral, as empresas estão cumprindo, ou até superando, as metas estabelecidas para seus programas de voluntariado. Conforme pode ser observado no Gráfico 37, a maioria delas busca garantir que até 10% dos seus colaboradores se envolvam em atividades voluntárias e, conforme anteriormente mencionado, no conjunto esse percentual já foi atingido. Isso poderia significar que há espaços para metas mais ousadas, mas apenas 14% delas estipulam índices superiores a esse (em 2013 esse percentual era de 23%). Cabe explorar as dificuldades que impedem avanços ainda maiores, o que será abordado adiante, neste relatório.

Gráfico 37:
Em relação ao
envolvimento
voluntário dos
colaboradores,
qual a meta que as
empresas buscam
atingir?

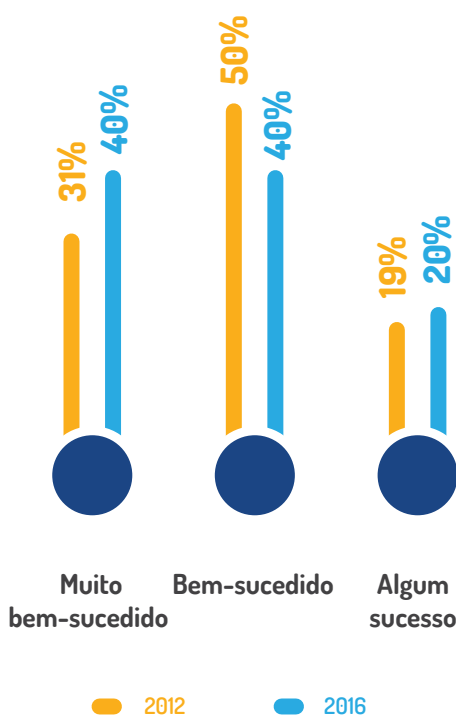


Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Autoavaliação dos programas de voluntariado:

O grupo BISC reconhece as melhorias ocorridas na condução dos seus programas de voluntariado, embora os resultados sinalizem a necessidade de futuros aprimoramentos. Entre 2012 e 2016, aumentou de 31% para 40% o percentual de empresas que avalia que eles são muito bem-sucedidos, e manteve-se em torno de 20% o grupo que admite resultados apenas parciais (Gráfico 38). A ampliação do número de colaboradores envolvidos, em contraposição a uma queda no volume de recursos investidos, pode estar sinalizando ganhos de eficiência na gestão desses programas. Corrobora essa avaliação positiva o reconhecimento dos benefícios atribuídos ao voluntariado, conforme apresentado a seguir.

Gráfico 38:
Qual a avaliação da empresa sobre o desempenho do programa de voluntariado?



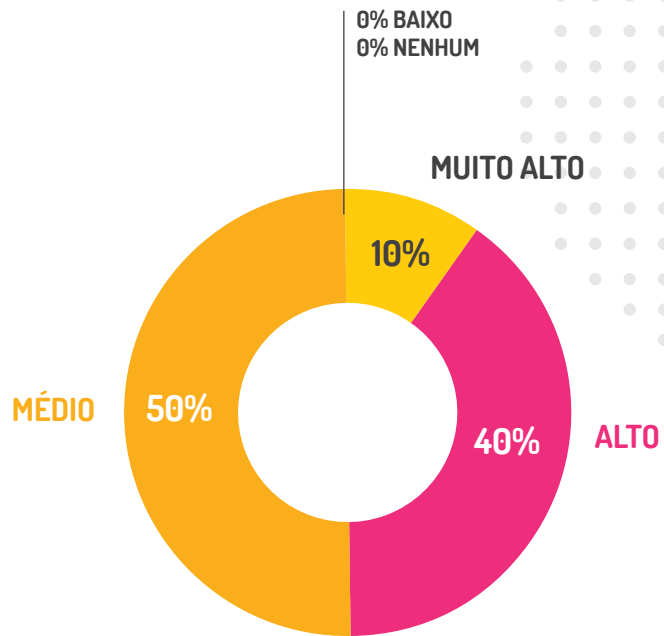
Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Benefícios gerados pelos programas de voluntariado

Cresce entre as empresas a percepção de que os programas de voluntariado geram benefícios altos, ou muito altos, para as comunidades. Conforme pode ser observado no Gráfico 39, 50% delas são otimistas em relação a tais resultados. É interessante observar que em 2013, ano em que o voluntariado foi analisado como tópico especial no BISC, apenas 25% das empresas compartilhavam essa percepção. Naquela edição da pesquisa foi assinalado: "a intensidade dos benefícios nas condições de vida das comunidades parece menos evidente. Embora a maioria das empresas reconheça que o voluntariado traz impactos positivos, apenas 25% os consideraram como alto".⁵

⁵ Relatório de 2013

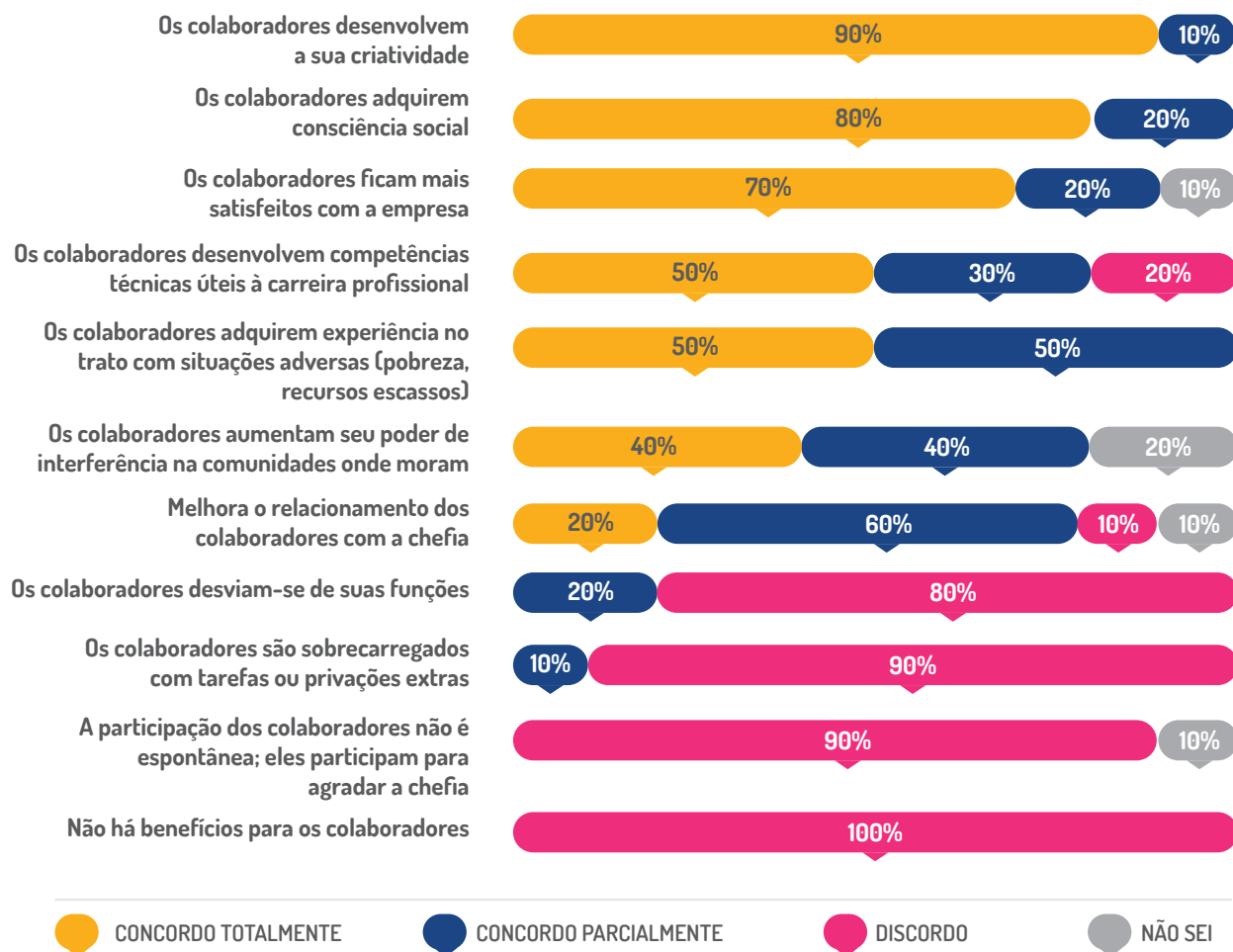
Gráfico 39:
Na percepção das empresas,
qual o grau de benefícios
gerados pelos programas de
voluntariado nas comunidades
atendidas?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Quando o foco são os benefícios gerados para os colaboradores que participam de atividades voluntárias, os dados sinalizam que há um reconhecimento generalizado de que eles são muito positivos. Assim é que 70% ou mais das empresas concordam totalmente com a afirmação de que os colaboradores desenvolvem sua criatividade, adquirem consciência social e ficam mais satisfeitos, para citar apenas os principais benefícios reconhecidos em 2017 (Gráfico 40).

Gráfico 40: Na percepção das empresas, quais os benefícios gerados pelos programas de voluntariado para os colaboradores?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Ademais, comparando os novos resultados com aqueles captados anteriormente no BISC, é possível observar que as avaliações positivas estão cada vez mais consolidadas, e que as empresas hoje refutam com mais força as eventuais críticas ao voluntariado corporativo, conforme pode ser observado nos dados apresentados no Gráfico 41. Atualmente, 100% das empresas discordam da afirmativa de que não há benefícios para os colaboradores que praticam o voluntariado (em 2012 esse percentual era de 74%), que eles são sobrecarregados com tarefas extras ou privações (ex.: uso do tempo de descanso para trabalhar voluntariamente), ou que essa participação não é espontânea e que eles participam para agradar a chefia (90% de discordância).

Gráfico 41: Na percepção das empresas, quais os benefícios e os riscos dos programas de voluntariado? (2012 e 2016)



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

É interessante observar que a percepção das empresas do BISC sobre os reflexos dos programas de voluntariado nos colaboradores coincide com aquela captada em outra pesquisa realizada no Brasil, no final de 2016, sobre o voluntariado corporativo⁶. Os resultados dessa pesquisa apontam não só para um maior envolvimento dos voluntários com o dia a dia da empresa, como também para melhorias na imagem da organização e para a atração de talentos, pontos importantes para o ambiente dos negócios. A seguir, alguns dos principais resultados da referida pesquisa:

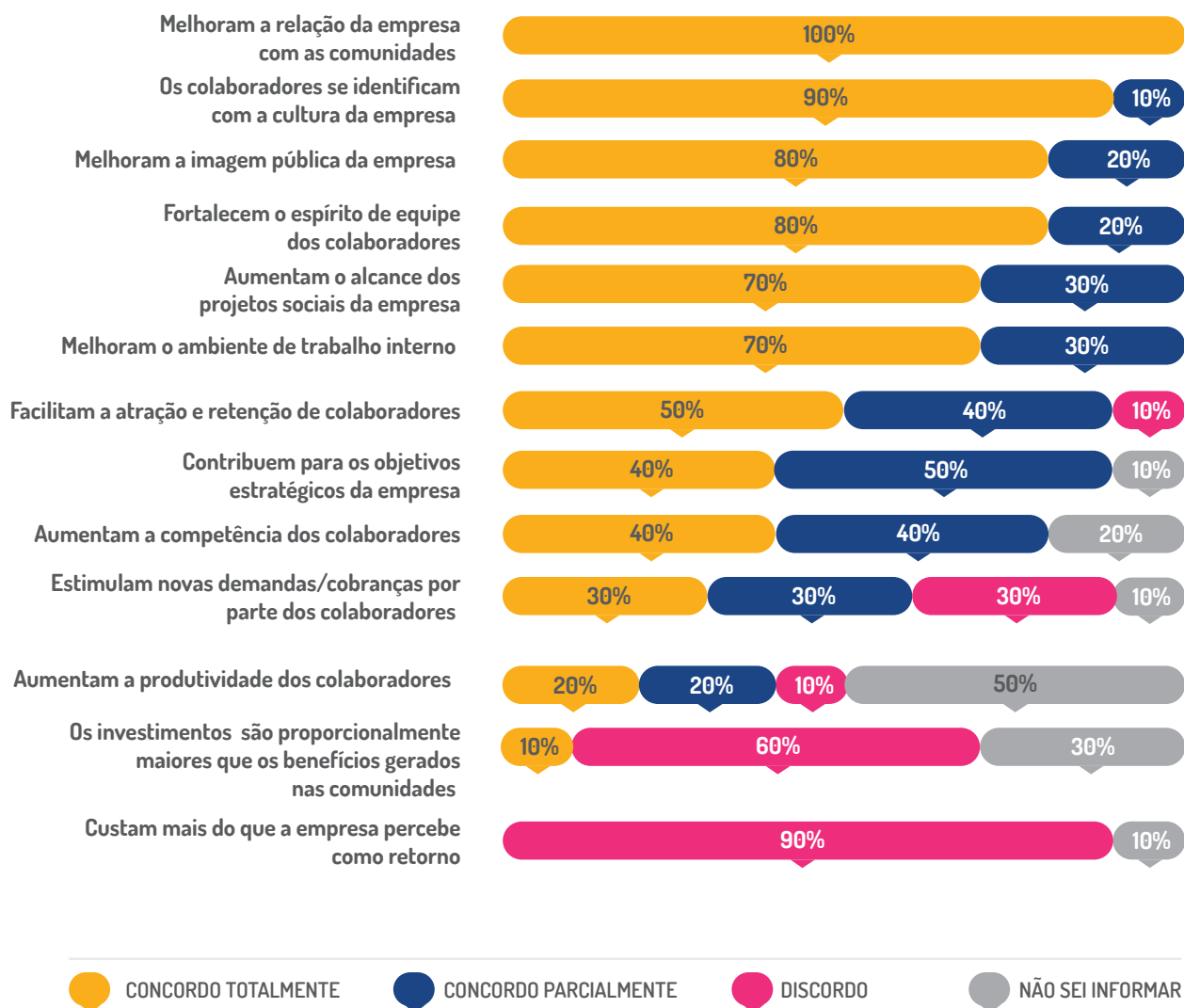
- 89% dos gestores consideram que o voluntariado empresarial faz a pessoa ser um profissional melhor;
- 68% dos entrevistados consideram que um bom programa de voluntariado é um diferencial considerável na escolha de um emprego;
- 81% dos gestores consideram que o programa de voluntariado afeta positivamente a rotina da empresa;
- 52% dos voluntários consideram que o programa de voluntariado traz muito resultado para a empresa.

⁶ Trata-se de uma pesquisa de âmbito nacional que abrangeu 828 trabalhadores, 80 empresas e foi fruto de uma parceria entre o Bank of America Merrill Lynch, a Santo Caos Consultoria e o Programa de Voluntários das Nações Unidas (UNV) no Brasil. No relatório "Além do Bem - Um estudo sobre voluntariado e engajamento" considera-se como voluntariado corporativo "quando uma empresa estimula seus funcionários a serem voluntários em ONGs parceiras ou em projetos sociais desenvolvidos pelas próprias corporações".

In: <http://santocaos.com.br/alemdobem/>

O retorno dos programas de voluntariado para as próprias empresas também é amplamente reconhecido pelo grupo BISC, e isso pouco se modificou nos últimos anos. Um dado interessante a destacar é que as diferenças se deram em dois aspectos que são considerados fundamentais pelo grupo: a melhoria das relações com as comunidades e a melhoria da imagem pública da empresa. Nesses dois itens as diferenças foram significativas. Conforme pode ser observado no Gráfico 42, 100% das empresas reconhecem que os programas de voluntariado contribuem para melhorar as relações com as comunidades e 80% que eles contribuem para melhorar a imagem pública da empresa. Em 2012, esses percentuais eram de 81% e 63%, respectivamente.

Gráfico 42: Na percepção das empresas, quais os benefícios gerados pelos programas de voluntariado para a própria empresa?



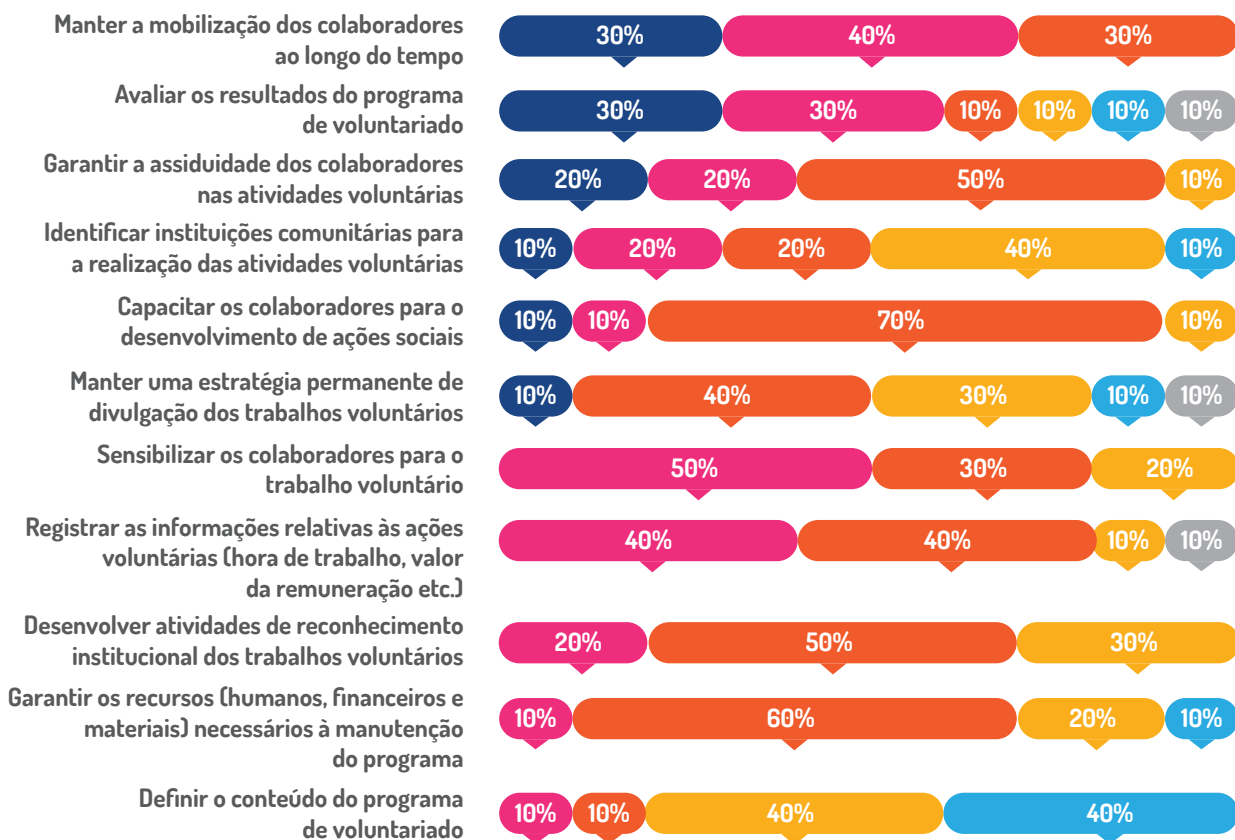
Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Principais dificuldades para fortalecer os programas de voluntariado

O otimismo em relação aos benefícios não altera, no entanto, o reconhecimento dos desafios a serem enfrentados para fortalecer os programas de voluntariado. Pelo contrário. Ainda hoje, é grande a dificuldade das empresas para manter a mobilização dos colaboradores ao longo do tempo e mensurar os resultados obtidos com os trabalhos desenvolvidos nas comunidades. A novidade agora captada se refere a uma maior preocupação do grupo com a questão da avaliação dos resultados desses programas. Conforme pode ser observado no Gráfico 43, 60% das empresas assinalaram, em 2016, que esse desafio é grande, ou mesmo muito grande. Em 2012 apenas 38% delas tinham a mesma percepção. O que mudou desde então? Essa mudança pode ser atribuída, em grande parte, às crescentes pressões internas para mensurar o retorno dos investimentos sociais como um todo, e isso repercute no voluntariado. À medida que as equipes se debruçam sobre o tema, evidenciam-se, naturalmente, as dificuldades inerentes a essa tarefa. Não por acaso, apenas 40% delas declararam já ter avaliado os resultados gerados para as comunidades.

Merece também ser destacado o fato de que tanto em 2012 quanto em 2016 manteve-se em torno dos 70% o percentual de empresas que se defrontam com a dificuldade de mobilizar os seus colaboradores. Nos últimos anos, o que foi feito pelo grupo a esse respeito? Que iniciativas foram adotadas e quais delas poderiam ser reforçadas para reduzir esse problema? No item a seguir busca-se responder a essas questões.

Gráfico 43: Quais as maiores dificuldades enfrentadas pela empresa para desenvolver os programas de voluntariado?



MUITO ALTA

ALTA

MÉDIA

BAIXA

NENHUMA

NÃO SABE

Estratégias adotadas e principais desafios para fortalecer os programas de voluntariado

Os fatores apontados pelas empresas como os mais importantes para o sucesso dos programas de voluntariado, em 2012, foram agrupados em três blocos: "os relacionados ao apoio da empresa a atividades em que seus colaboradores envolvem-se espontaneamente; a existência de uma estratégia eficiente de comunicação e mobilização; e o envolvimento dos colaboradores na condução dos programas"⁷. Nesta edição do BISC buscou-se verificar em quais atividades as empresas concentraram a sua atenção nos últimos anos, e em que medida elas se coadunam com as recomendações anteriores. Para tanto, as empresas foram provocadas a responder à seguinte questão: "Num balanço do ocorrido na gestão dos programas de voluntariado, quais foram as iniciativas que mais avançaram nos últimos três anos?"

Comparando-se as recomendações de 2012 com as iniciativas que as empresas priorizaram desde então, merece ser ressaltado: (a) em relação ao primeiro bloco, apenas 9% delas ampliaram muito, ou medianamente, as doações para aqueles projetos em que os seus colaboradores já se envolvem espontaneamente; (b) no que tange às estratégias de comunicação e mobilização, o destaque ficou com a prática de divulgação das oportunidades de trabalhos voluntários que foram adotadas por 45% das empresas; e (c) cerca de um terço investiu na criação ou no fortalecimento dos comitês de colaboradores para a gestão das atividades voluntárias e a adequação dos programas às suas demandas, iniciativas fortemente recomendadas para envolver os colaboradores na condução dos programas (Gráfico 44). Paralelamente, observa-se que o grupo investiu bem mais do que o previsto na capacitação interna para o desenvolvimento dos trabalhos voluntários, e isso é, sem dúvida, fundamental para aprimorar a qualidade dos serviços prestados às comunidades.

Recentemente, no relatório BISC de 2015, mais da metade das empresas enfatizaram também a importância de inserir os programas de voluntariado na estratégia geral da organização (67%) e ampliar a participação da direção em trabalhos voluntários (56%). Não obstante, até o momento apenas 18% ampliaram essas práticas. Os dados da pesquisa revelam que em quase todas as empresas (90%) há algum tipo de envolvimento das lideranças nas atividades voluntárias, mas apenas 11% delas contam com uma participação mais efetiva da maioria do seu quadro dirigente. **A importância do engajamento das lideranças para os resultados dos programas de voluntariado é amplamente reconhecida, e estudos evidenciam correlações diretas entre a participação dos diretores e o nível de adesão dos colaboradores.**

⁷ In: Relatório Benchmarking do Investimento Social Corporativo - BISC 2013. Comunitas, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://comunitas.org/bisc/publicacoes/>

Gráfico 44: Nos últimos três anos, quais os avanços observados na gestão dos programas de voluntariado?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Por fim, uma leitura detalhada das informações contidas no Gráfico 44 permite verificar que várias iniciativas que poderiam contribuir para fortalecer o voluntariado foram relativamente pouco adotadas nos últimos anos e deverão ser exploradas no futuro próximo, como, por exemplo, a divulgação das ações dos colaboradores em eventos e publicações e a realização de campanhas de doações.

Nesta edição do BISC, as empresas foram provocadas, ainda, a dar suas sugestões em relação aos caminhos a serem trilhados para enfrentar os desafios que se apresentam na implementação dos programas de voluntariado. As recomendações adiante apresentadas reforçam a preocupação do grupo em mobilizar os colaboradores e avaliar os resultados dos programas:



"Criar matriz de indicadores qualitativos: avaliações de marco zero, de acompanhamento e marco final. Avaliação de satisfação da organização beneficiada e dos voluntários envolvidos".

"Comunicação de sustentação, reconhecimento e capacitação."

"Investir na construção de ferramentas, e desenvolvimento de processos e métodos, para avaliação de resultado e impacto."

"Manter o programa atualizado, com divulgação, reconhecimento, ações pontuais estratégicas e de impacto visível."

"Oferecer ações mais adequadas ao perfil dos colaboradores para gerar identificação, segurança e vontade de continuidade."

"Aumentar apoio dos líderes ao programa de voluntariado porque ajuda muito a sensibilizar, mobilizar e manter mais colaboradores no projeto".

Por fim, os dados revelam que os desafios e os caminhos a trilhar são conhecidos, mas há muito espaço para inovar. Novas ferramentas de comunicação, novas alternativas de prestação de serviços e novas tecnologias como o voluntariado digital, podem contribuir bastante para ampliar os horizontes e o alcance dos trabalhos voluntários.

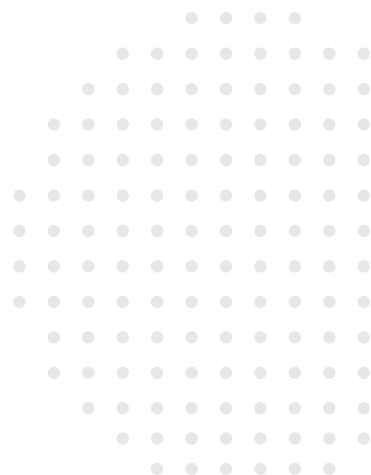
Cabe a cada uma das empresas fazer uma reflexão sobre sua atuação recente e redesenhá-la para garantir avanços ainda mais significativos.



3



**QUAIS AS NOVAS DIMENSÕES
DOS INVESTIMENTOS
SOCIAIS PRIVADOS?**



3.1 ALINHAMENTO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS AOS NEGÓCIOS

Entre as novidades observadas no campo dos investimentos sociais nos anos recentes, destaca-se o tema do alinhamento dos investimentos sociais aos negócios. Na edição do BISC de 2013, constatou-se um entendimento crescente das lideranças empresariais sobre o fato de que o propósito das empresas extrapola a dimensão econômica e que elas devem também preocupar-se em gerar valor para a sociedade, não só produzindo e distribuindo bens e serviços, mas contribuindo para o bem-estar social. Abandonando a tradicional postura de coadjuvantes na busca de soluções para os problemas sociais, as empresas começaram a ver-se como parte da solução, usando suas capacidades para identificar novas possibilidades e estratégias para lidar com os problemas sociais do país.

Essa nova visão, associada às restrições orçamentárias impostas pela conjuntura econômica desfavorável dos últimos anos, levaram à busca de alternativas de condução dos investimentos sociais que gerassem, simultaneamente, benefícios para as comunidades e para os negócios. Nesse contexto, aproximar os investimentos sociais do *core business* passou a ser percebido como uma estratégia interessante para promover, por um lado, inovações na gestão dos projetos sociais, ganhos de escala e ampliação do impacto do atendimento social prestado, e, por outro, para fortalecer a marca, gerar retorno para as empresas e aproximá-las das comunidades.

No entanto, até o momento, o alinhamento aos negócios, especialmente a vertente do retorno para os negócios, tem assumido significados distintos entre as organizações do grupo BISC. Poucas empresas associam os investimentos sociais ao seu desempenho econômico-financeiro e esperam obter por meio da atuação social, por exemplo, acesso a novos mercados, o

aumento das vendas ou facilidades em créditos bancários.⁸ Para a maior parte dos participantes do BISC, o retorno se traduz na obtenção do reconhecimento público e na identificação da marca com uma determinada causa social (como a educação). Pode-se argumentar que essa postura não é nova, que a preocupação com a reputação já estava presente nos investimentos sociais de maior porte, décadas atrás.⁹ Mas o retorno de imagem ficava mais no plano simbólico, diferentemente dos dias atuais, em que a melhoria no diálogo com os *stakeholders* e a licença social para operar se tornam um imperativo para o sucesso dos negócios.

Na esteira desse alinhamento dos investimentos sociais aos negócios evidencia-se, no entanto, o outro lado da moeda: o alinhamento não se limita à adequação dos projetos sociais ao perfil da empresa; ele abrange também a incorporação de compromissos sociais na gestão dos negócios. É nessa dimensão que a atuação social da empresa se torna mais estratégica e contribui para a sustentabilidade dos negócios e dos investimentos sociais. Há indícios de que esse processo de mão dupla está sendo percebido pelas empresas e, a título de exemplo, vale citar os resultados captados no Censo GIFE realizado em 2015. Segundo essa pesquisa, cerca de 80% das empresas e institutos associados já reconhecem a influência dos investimentos sociais na incorporação ou aprofundamento de práticas de sustentabilidade nos procedimentos e nos processos operacionais das empresas mantenedoras, bem como na sua definição de princípios e valores.¹⁰

Diante desse novo contexto, o que o BISC revela em relação ao processo de alinhamento dos investimentos sociais aos negócios? Em primeiro lugar, cabe sintetizar alguns resultados que fornecem um retrato atualizado do quadro encontrado em 2017:

- Em 88% das empresas a agenda de atuação social está direcionada para alinhar os investimentos sociais aos negócios.
- Cerca de 40% das empresas já destinam mais de 80% dos seus investimentos sociais para projetos alinhados aos negócios.
- 73% das empresas concordam totalmente que o alinhamento dos investimentos sociais contagia positivamente a gestão dos negócios e interfere na competitividade da empresa no longo prazo.
- Na percepção das empresas, o maior desafio para avançar no processo de alinhamento dos investimentos sociais aos negócios é conseguir que diferentes unidades da organização se comprometam e apoiem essa proposta e incorporem os objetivos sociais às suas práticas de negócios.
- Apesar disso, 53% das empresas admitem que o alinhamento dos investimentos sociais aos negócios pode provocar o abandono de causas sociais relevantes que envolvem atividades de risco ou de pouca visibilidade.

Em que esse retrato difere dos anteriores? Até o início da última década, predominava no país o entendimento de que os investimentos sociais deveriam ser conduzidos de forma independente dos negócios, e a visão predominante era de que as empresas não deveriam extrair benefícios, especialmente benefícios financeiros, dos seus investimentos sociais. Com base nesse princípio, os projetos se expandiram de forma paralela e foram conduzidos por equipes que atuavam deliberadamente distantes das demais equipes que cuidavam dos negócios. O receio era de que os interesses econômicos das empresas acabassem se sobrepondo aos objetivos públicos inerentes a uma atuação social voltada para promover a inclusão social e a garantia de direitos humanos.

No entanto, os resultados mais recentes do BISC sinalizam que essa concepção foi sendo progressivamente abandonada, em prol de uma maior sinergia entre a atuação social e o *core business* das empresas. Em defesa dessa abordagem, o grupo destaca os benefícios que podem ser gerados em termos da sustentabilidade dos investimentos sociais e de uma gestão socialmente mais responsável dos negócios, com impactos positivos, consequentemente, nas comunidades atendidas. Os

⁸ Ver a esse respeito: "BISC - Benchmarking do Investimento Social Corporativo 2015". São Paulo: Comunitas, 2015.

⁹ Ver a respeito: "Bondade ou interesse? Como e por que as empresas atuam na área social". Peliano, Anna M.T.M. (Coord). Brasília: Ipea, 2001. In: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2376/1/Livro_Bondade%20ou%20interesse_como%20e%20porque%20as%20empresas%20atuam%20na%20%20c3%a1rea%20social.pdf

¹⁰ Censo GIFE 2014. Degenszajn, Andre e Rolnik, Iara (Org.). São Paulo: GIFE, 2015.

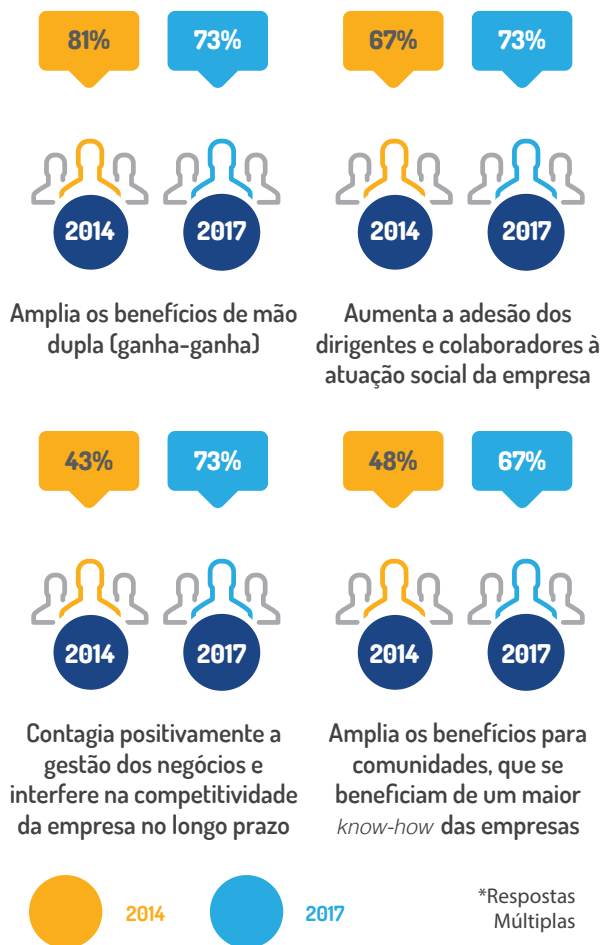
dados do Gráfico 45 evidenciam essa percepção altamente positiva das empresas em relação aos benefícios gerados por uma política de alinhamento. O nível de concordância é superior a 50% em quase todos os itens. Ademais, é interessante destacar que **os resultados obtidos nesta edição do BISC revelam que as empresas estão hoje mais otimistas em relação a bons resultados dessa estratégia do que há anos**. Com exceção do item relativo à ampliação dos benefícios de mão dupla, em todos os demais o percentual de empresas que concorda totalmente é hoje bem superior àquele observado em 2014. Alguns exemplos apontados no Gráfico 46 ilustram essa afirmação.

Gráfico 45: Quais os benefícios gerados pelo alinhamento dos investimentos sociais aos negócios?



● CONCORDO TOTALMENTE
 ● CONCORDO PARCIALMENTE
 ● DISCORDO
 ● NÃO SEI INFORMAR
 ● NÃO SABE

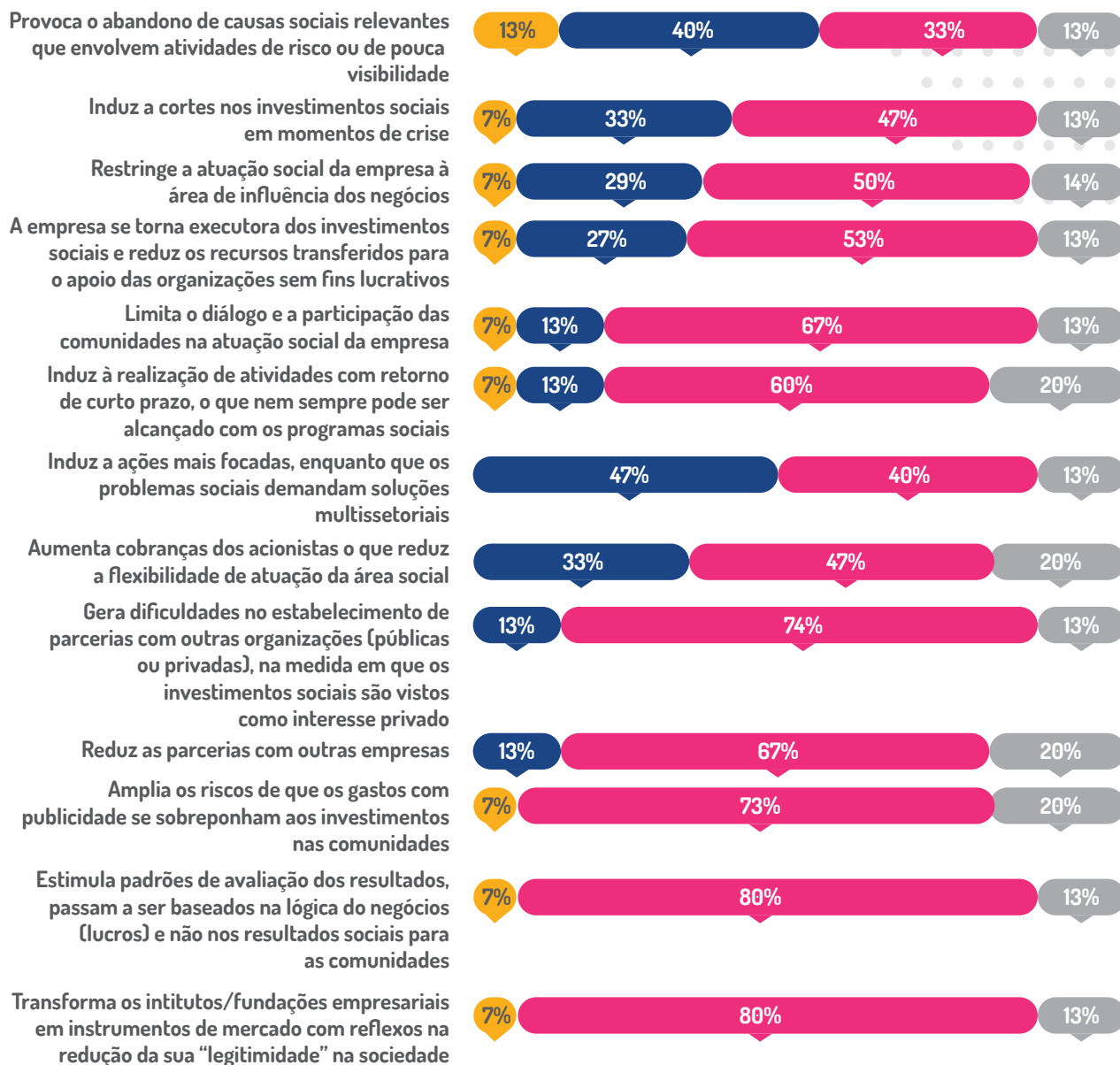
Gráfico 46: O que mudou na percepção das empresas sobre os benefícios gerados pelo alinhamento dos investimentos sociais aos negócios? (% de empresas que concordam totalmente com as afirmações apresentadas)



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Por outro lado, e em conformidade com esse resultado, observou-se que as empresas hoje percebem menos riscos no alinhamento dos investimentos sociais aos negócios do que anteriormente. Os dados do Gráfico 47 sinalizam que a maioria delas discorda de quase todas as críticas que podem ser atribuídas a esse processo.

Gráfico 47: Quais os problemas gerados pelo alinhamento dos investimentos sociais aos negócios?



● CONCORDO TOTALMENTE
 ● CONCORDO PARCIALMENTE
 ● DISCORDO
 ● NÃO SEI INFORMAR

Fonte: BISC, 2017. Comunitas

É interessante confrontar esses resultados com aqueles captados no BISC de 2014. Naquela ocasião, os receios eram maiores e, em alguns aspectos, até bem maiores. A título de exemplo, enquanto hoje apenas 13% das empresas concordam, totalmente ou em parte, que o alinhamento pode prejudicar as parcerias com outras organizações (públicas ou privadas), em 2014 esse percentual era de 38%. Não obstante, permanece a preocupação quanto ao abandono de causas sociais relevantes,

que envolvem atividades de risco ou de pouca visibilidade, além da focalização na área de expertise da empresa que não se coaduna com o fato de que os problemas sociais demandam soluções diversificadas e multissetoriais (Gráfico 48).

Gráfico 48: O que mudou na percepção das empresas sobre os riscos inerentes ao alinhamento dos investimentos sociais aos negócios? (% de empresas que concordam, total ou parcialmente, com as afirmações apresentadas)

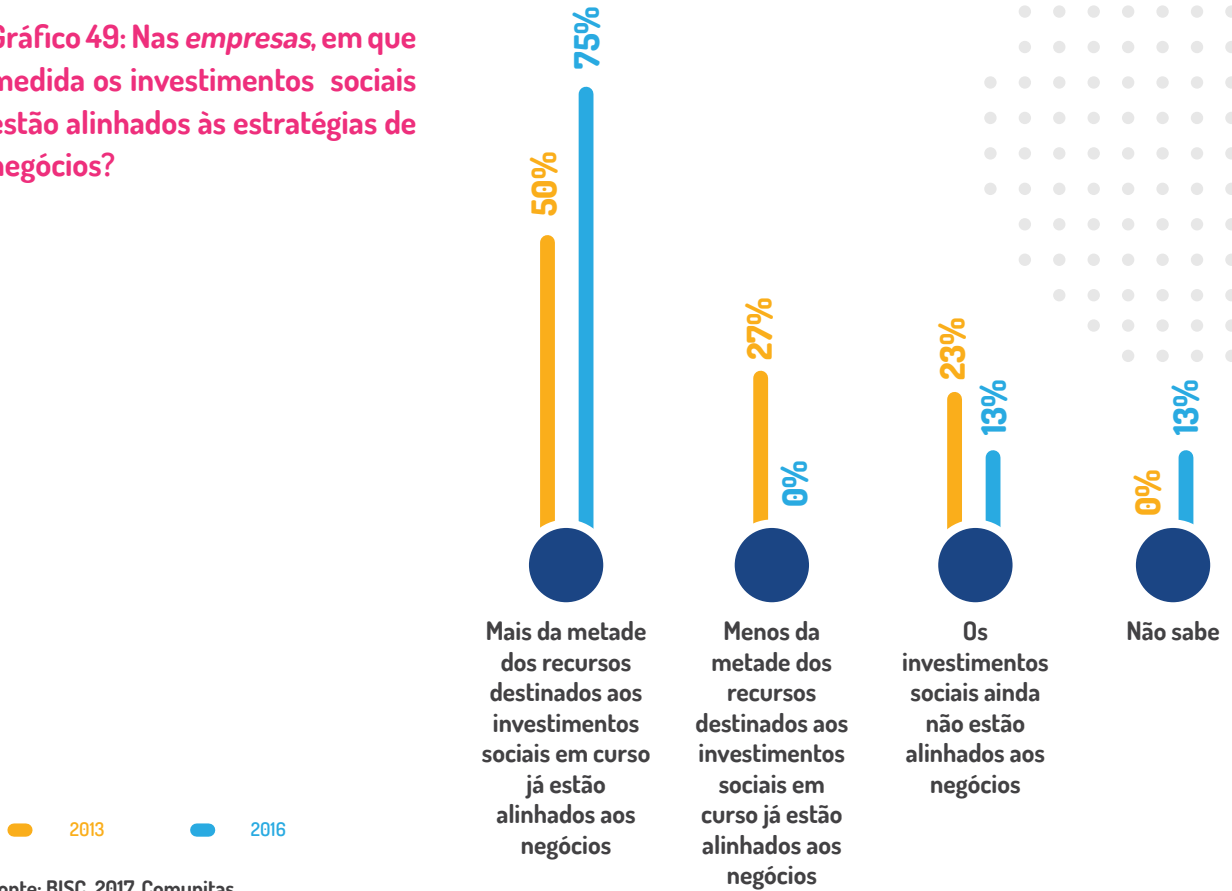


Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Em relação às observações acima, cabe indagar se essa visão otimista em relação ao alinhamento dos investimentos sociais aos negócios já é consequência de uma experiência positiva na implementação desse processo. Ou se é apenas uma percepção crescente dos benefícios que podem ser gerados que está contribuindo para um avanço rápido no alinhamento. Isso porque, sob a ótica da alocação de recursos, o BISC revela que ele caminha aceleradamente. Comparando com o primeiro ano em que a pesquisa buscou analisar esse tema, observa-se que o percentual de empresas e institutos que destinam mais da metade dos seus recursos para projetos alinhados aos negócios passou da casa dos 50% (em 2013) para 70%, ou mais, em 2016 (Gráficos 49 e 50). Ademais, na metade dessas organizações os recursos alocados nesses projetos já superaram a casa dos 80%.

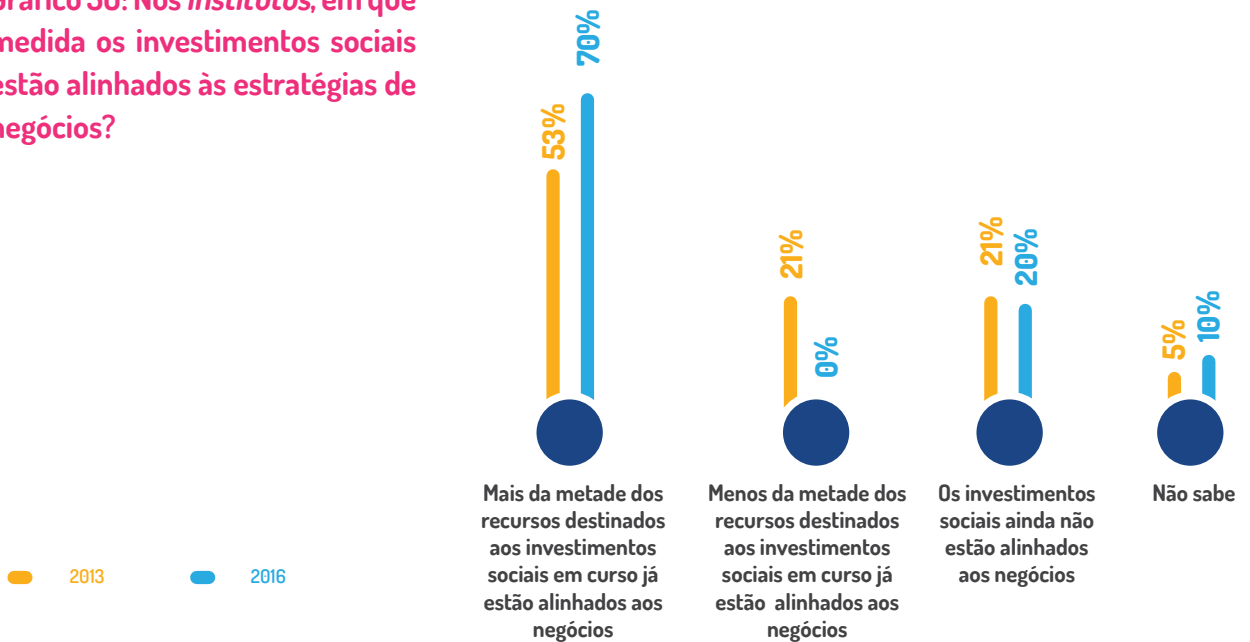
Independentemente de respostas às indagações formuladas, cabe destacar o fato de que o alinhamento dos investimentos aos negócios está se ampliando em uma conjuntura de restrições financeiras em que crescem, pelo lado da direção das empresas, as demandas por inovações e resultados, e pelo lado dos gestores sociais, a necessidade de legitimidade interna e apoio institucional. Cabe ao BISC continuar acompanhando esse processo de forma a conferir em que medida, no médio prazo, os benefícios serão confirmados e os riscos afastados.

Gráfico 49: Nas *empresas*, em que medida os investimentos sociais estão alinhados às estratégias de negócios?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Gráfico 50: Nos *institutos*, em que medida os investimentos sociais estão alinhados às estratégias de negócios?

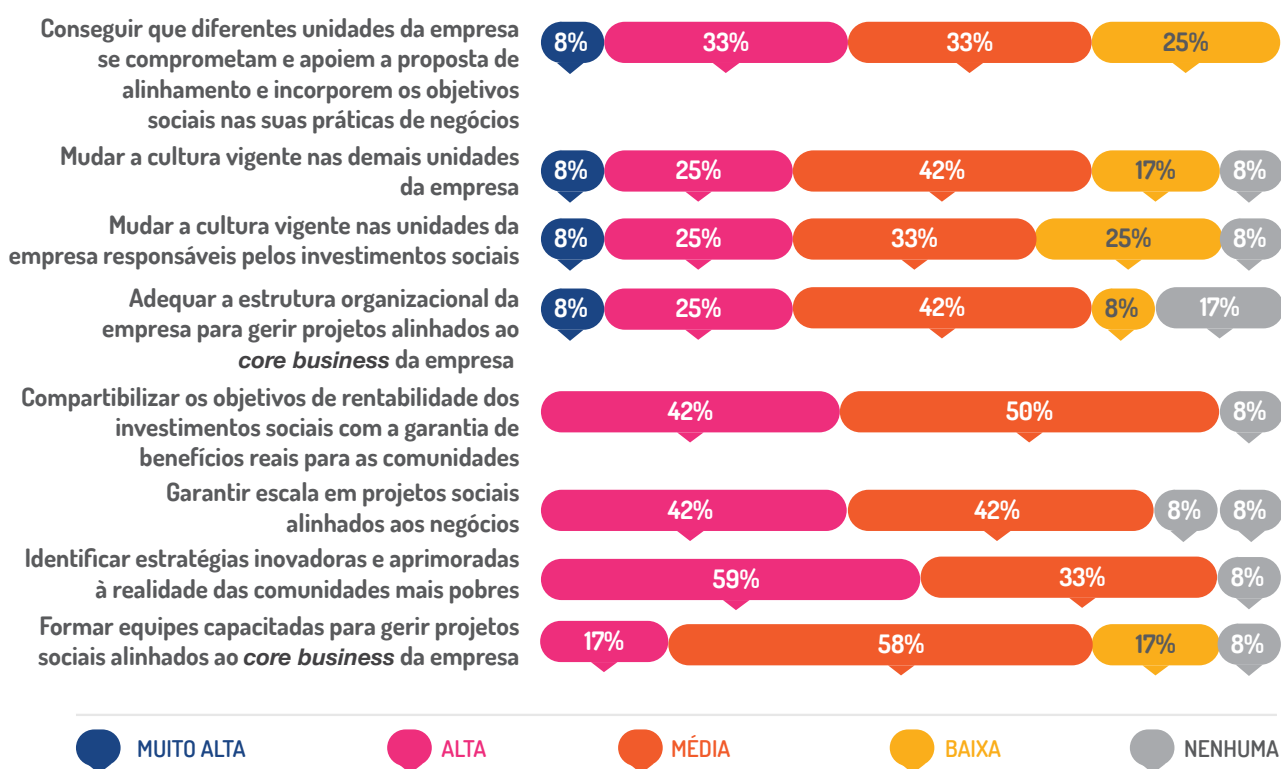


Fonte: BISC, 2017. Comunitas

É interessante observar que a maioria das empresas não percebe dificuldades muito grandes para alinhar os investimentos sociais aos negócios. Não obstante, surpreende, nas respostas aos problemas enfrentados pelo grupo para avançar nesse processo, o destaque a resistências internas a mudanças na cultura das empresas, conforme pode ser observado no Gráfico 51.

Um segundo bloco de dificuldades se refere à compatibilização dos objetivos de rentabilidade dos investimentos sociais com a garantia de benefícios reais para as comunidades, a identificação de estratégias inovadoras e a obtenção de escala em projetos sociais alinhados aos negócios, conforme assinalado por 42% das empresas.

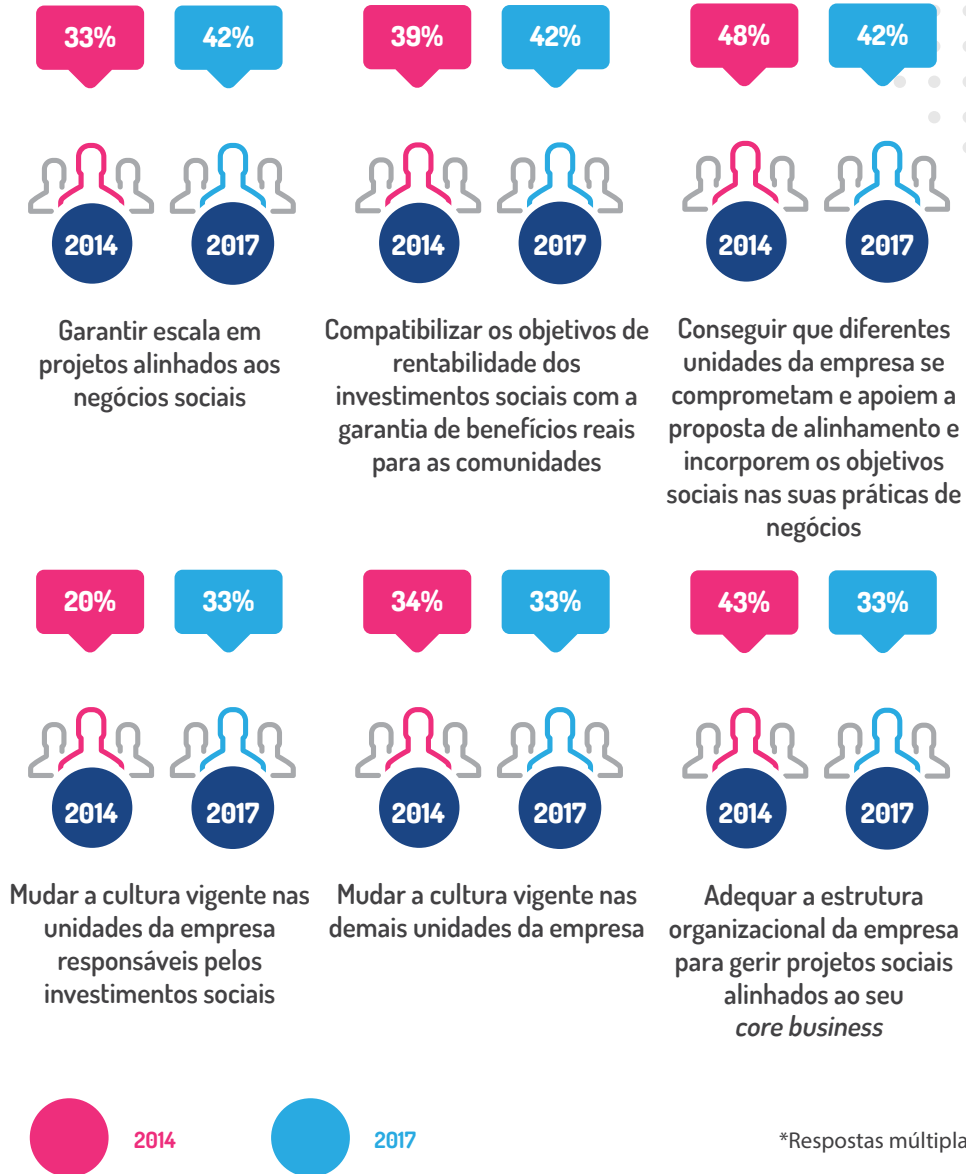
Gráfico 51: Quais as maiores dificuldades para as empresas alinharem seus investimentos sociais aos negócios?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Vale mencionar que a experiência dos anos recentes tem levado o grupo a perceber que algumas dificuldades são maiores do que anteriormente previsto, conforme ilustram os dados do Gráfico 52. Por exemplo, mais empresas reconhecem hoje que não é trivial mudar a cultura, não só das demais unidades administrativas da empresa, mas das próprias equipes que cuidam do social, e que garantir escala, sobretudo em momentos de redução de recursos, é um grande desafio que vai exigir revisões profundas no seu *modus operandi*.

Gráfico 52: O que mudou na percepção das empresas sobre as dificuldades para alinhar os investimentos sociais aos negócios? (% das empresas que assinalaram que o grau de dificuldade era muito alto ou alto)



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Para enfrentar as dificuldades encontradas, os gestores destacam a necessidade de investir mais na elaboração de diagnósticos e de planos de ação social alinhados ao planejamento estratégico da empresa; ampliar as parcerias; de promover a mobilização interna; e avaliar o retorno dos investimentos sociais, conforme se observa nas recomendações apresentadas:

“

Mensurar resultados que evidenciem os valores gerados tanto para as comunidades quanto para a empresa.”

“

Aprofundar o debate sobre o tema internamente.

“

Ampliar parcerias e capacitar parceiros, especialmente organizações não governamentais, na proposição, construção e gestão de projetos sociais.”

“

Promover ajustes nos projetos sociais para modelos escaláveis.”

“

Quando se trata de empresas globais, buscar atingir a escala com impacto social na mesma proporção em que a empresa está inserida no mundo é um grande desafio. A atuação através de grupos de funcionários e parceiros locais pode viabilizar o alcance de mais lugares e países. Além disso, é possível trabalhar com projetos estruturados com diretrizes comuns, mas adaptáveis a realidade de cada local.”

“

Investir na capacitação interna.”

“

Desenvolver iniciativas que mostrem quão próxima a atuação social está da realidade, pessoal e profissional, dos indivíduos. Para isso temos desenvolvido análises para mostrar que, além dos impactos estruturantes, a atuação social é capaz de mitigar riscos e gerar valor para a empresa.”

“

Como no caso da nossa empresa são muitas áreas envolvidas e agências do Brasil todo, o alinhamento tem que começar pelos executivos para descer aos colaboradores.”

“

Entender primeiramente o negócio da empresa e seu planejamento estratégico não de curto prazo, mas de longo prazo, conhecer os atores envolvidos, as comunidades e a área com que temos de interagir; mapear indicadores que subsidiem resultados e ter uma estratégia de avaliação antes de iniciar o projeto, durante e depois.”

"Desenvolver ferramentas de diagnósticos precisos e alinhados com a rentabilidade dos investimentos."

3.2 ALINHAMENTO ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS

No final da década de 1990, ainda predominava nas empresas a concepção de que sua atuação no campo social deveria se desenvolver de forma independente e distante do Estado. Estudo divulgado pelo Ipea em 2001 resume o humor do setor privado em relação ao tema naquela ocasião:

"No momento em que decide como e onde atuar, a maioria das empresas declara que não leva em consideração os investimentos governamentais, ou seja, que não há relação entre os investimentos sociais privados e os investimentos sociais de governo. As justificativas caminharam para a linha de uma atuação independente do Estado, 'de um não alinhamento', ou para uma linha de desconhecimento do que o governo faz e de crítica a respeito de que 'o Estado não faz sua parte', e, por isso, as empresas 'atuam para tapar buracos', com a sensação de que não avançam, mas evitam prejuízos maiores. Com base nesse raciocínio, não se posicionam como contraparte de um atendimento social integrado. Concentram seus esforços na aplicação adequada de seus próprios recursos e fazem suas opções de investimento em função da credibilidade das instituições e da qualidade dos projetos apoiados, e não da possibilidade de interferir concretamente para o êxito das políticas públicas na área social"¹¹.

No entanto, na primeira década no século XXI, essa concepção foi sendo gradativamente alterada, especialmente entre as empresas que possuem uma atuação social expressiva e estruturada, como é o caso das que integram o grupo BISC. Já na edição da pesquisa de 2010, o alinhamento às políticas públicas foi destacado pelo grupo "como uma boa estratégia para ampliar o alcance e a capilaridade das próprias iniciativas, e como uma forma de compartilhar responsabilidades no enfrentamento dos problemas sociais"¹². Esse entendimento representou um avanço, na medida em que revela a preocupação de se conferir uma nova dimensão aos investimentos sociais, mais conectados com os desafios sociais do país. Não por acaso, já naquela ocasião, 85% das empresas desenvolviam ações em articulação com prefeituras, governos estaduais e governo federal. De lá para cá, o que vem ocorrendo nesse campo? Um panorama geral dessas parcerias¹³ em 2016 é fornecido pelas seguintes informações:

- 75% das empresas atuaram em articulação com organizações governamentais para realizar seus investimentos sociais.
- Dois terços das empresas possuem projetos sociais alinhados aos programas de "Educação de Qualidade para Todos" e de "Promoção, Proteção e Defesa dos Direitos Humanos de Crianças e Adolescentes".
- A contribuição do setor privado às políticas públicas se concentra no apoio à gestão escolar, que é executado por 55% das empresas.
- 67% das empresas (excluindo as instituições financeiras) receberam financiamento de bancos públicos federais e, em 75% dos casos, os contratos incluíram financiamentos a projetos de cunho social.
- Dentre os principais benefícios gerados pelo alinhamento às políticas públicas, o grupo destaca uma maior

¹¹ "Bondade ou Interesse? Como e por que as empresas atuam na área social". Peliano, Anna M. (Coord.). Brasília: Ipea, 2001. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livro_bondade.pdf

¹² Benchmarking do Investimento Social Corporativo - BISC 2010. Comunitas, São Paulo, 2010.

¹³ Para efeito dessa pesquisa considerou-se como parceria o desenvolvimento de ações conjuntas ou o apoio, por meio da destinação de recursos físicos ou financeiros das empresas, para outras organizações públicas ou privadas.

visibilidade dos seus investimentos sociais e a melhoria da qualidade dos próprios projetos.

- Com respeito a restrições a avanços nas relações público-privadas no campo social, sobressaem a morosidade nos processos decisórios das organizações governamentais e a descontinuidade de projetos públicos.

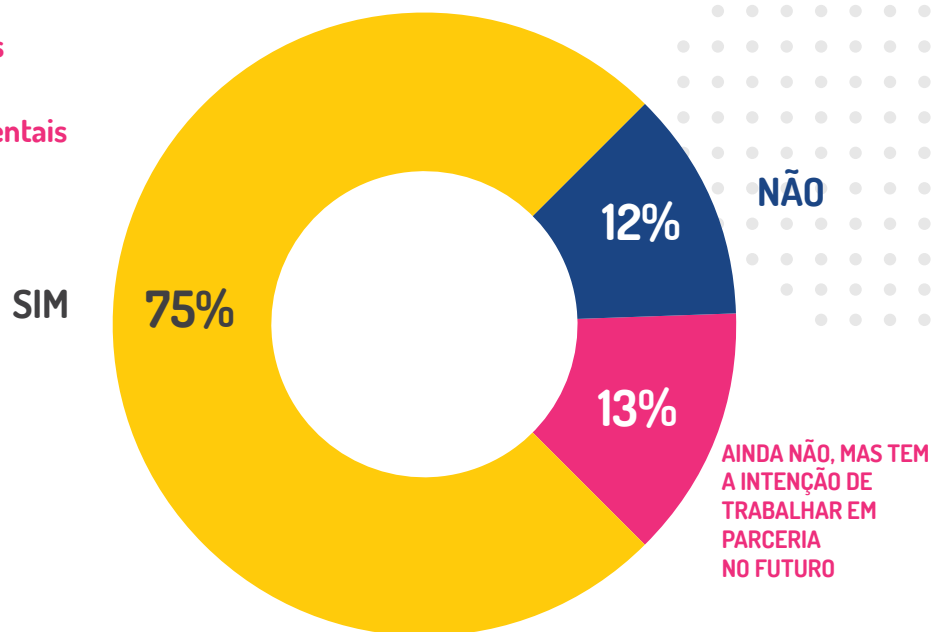
Em que medida esse quadro difere dos anteriores? Os últimos dados do BISC, de 2016, revelam que menos de 80% das empresas trabalharam em parcerias com organizações governamentais (Gráfico 53). Esse percentual é menor do que o observado nos primeiros anos da pesquisa, quando mais de 80% delas já atuavam conjuntamente (Gráfico 54). Não obstante, tal resultado ainda não deve ser atribuído a um retrocesso nas parcerias. Uma hipótese plausível para esse recuo é a de que a crise na conjuntura política do país, em 2016, tenha prejudicado esse trabalho conjunto, conforme destacado por alguns entrevistados.

"Nós buscamos trabalhar simultaneamente com as prefeituras e com os conselhos, e a forma desse trabalho vai depender do tipo de programa que desenvolvemos. Mas desde o ano passado, o avanço, ou seja, a expansão das relações com a política pública, não foi previsto por uma série de questões relativas ao próprio momento em que o país está vivendo. Então isso gerou um estado de alerta e eu diria que hoje nós mais observamos e esperamos como vamos caminhar no sentido das parcerias, de como estabelecer um relacionamento. Não significa que a gente não olhe para a agenda pública para o que tem sido feito tecnicamente. Então, quando eu vou fazer um programa de voluntariado com foco em educação, eu vou olhar para a política de educação, vou olhar o que está sendo feito, no sentido de uma escola aberta etc., e é ali que nós fortalecemos a nossa atuação. Mas é muito nessa linha." (Empresa do setor de serviços)

"No nosso caso, houve uma maior aproximação com as organizações governamentais. Diferentemente de outros institutos que buscam desenvolver tecnologias para o governo adotar, desde 2006 eu ouço como orientação do nosso conselho que a gente veja o que tem de bom nas políticas públicas e pegue carona. Não vamos ficar aqui inventando; a gente não tem nem capacidade, nem é esse o nosso foco. O que eu acho que mudou certamente de 2010 para cá foi o maior apetite para parceria com órgãos governamentais, a exemplo do BNDES, das interações com os ministérios, especialmente o Ministério da Indústria, do Trabalho e da Educação. O próprio governo se abriu mais para essa discussão. No entanto, no último ano isso mudou um pouco. De certa forma a gente abandonou a esfera federal e focou muito mais no município. Por conta das confusões e das mudanças de equipe na esfera federal, a gente acaba, naturalmente, concentrando naquilo que dá resultados mais palpáveis no médio prazo. Nossa relação hoje com o município é muito mais próxima porque é um caminho muito mais fácil de obtenção de resultados. Acho que tem também uma estratégia de longo prazo porque as parcerias nos municípios ajudam a preparar o ambiente para a entrada dos empreendimentos, para a sua operação e depois para a sua saída." (Empresa do setor industrial)

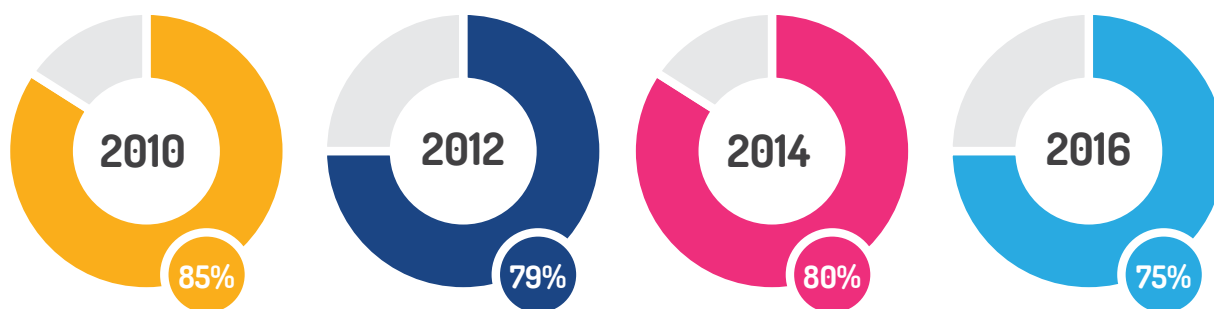
"De modo geral, no meu entendimento, diminuíram as resistências do setor público. Só para lembrar, no passado nós tínhamos que chegar e oferecer para os municípios o Programa X. Agora, nessa última expansão de municípios a serem contemplados, eles vieram pedir apoio... Então, eu acho que houve uma modificação, mas o que nós estamos vivenciando hoje eu acho que é um outro fenômeno. E eu acho que nós estamos impactados pelas crises recentes e isso gera uma imobilidade. A situação está tão turbulenta envolvendo a classe política que eu tenho que tomar muito cuidado de quem me aproximo." (Empresa do setor industrial)

Gráfico 53: As empresas fazem parcerias com organizações governamentais para a realização dos investimentos sociais?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Gráfico 54: Qual o percentual de empresas que fizeram parcerias com organizações governamentais entre os anos de 2010 e 2016?



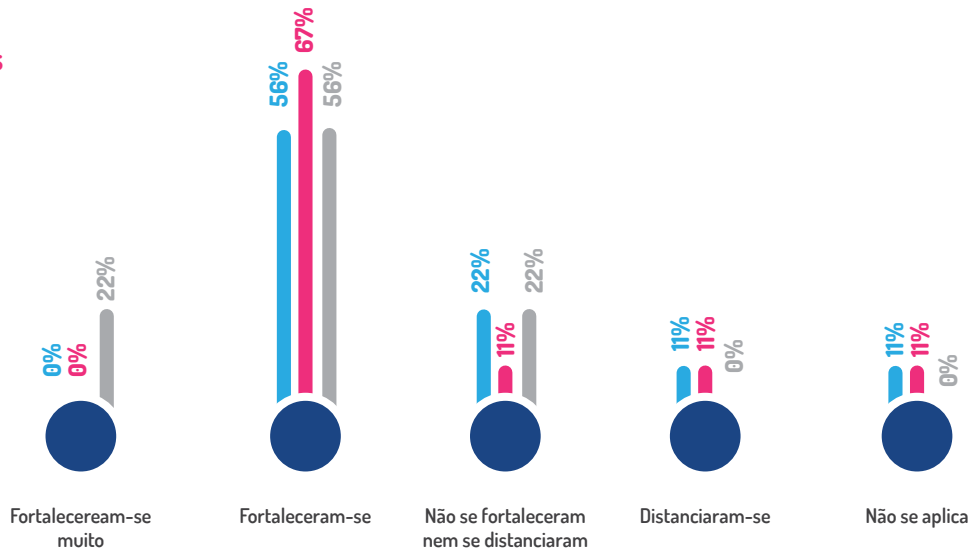
Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Outros dados coletados na pesquisa trazem subsídios interessantes para analisar a evolução do que vem ocorrendo no campo das parcerias. Há quatro anos foi observado que as empresas estavam muito otimistas quanto às perspectivas de fortalecimento das suas relações com as diversas instâncias governamentais: 75% delas pretendiam promover uma maior aproximação com órgãos federais e estaduais, e 85% com os municipais¹⁴. Os dados mais recentes indicam que essa previsão ainda não foi alcançada: 56% das empresas declararam ter fortalecido as relações com o governo federal e 78% com os

¹⁴ Ver: Benchmarking do Investimento Social Corporativo - BISC 2014. Comunitas, São Paulo, 2014. Disponível em: <http://comunitas.org/bisc/publicacoes/>

governos estaduais, nos últimos três anos. Nos institutos esses percentuais foram ainda mais baixos (Gráficos 55 e 56). A leitura desses resultados reflete novamente certo recuo em relação ao previsto, mas revela, também, que o grupo continua apostando no potencial dessa articulação, visto que o percentual daquelas que avançaram nas parcerias é bastante elevado.

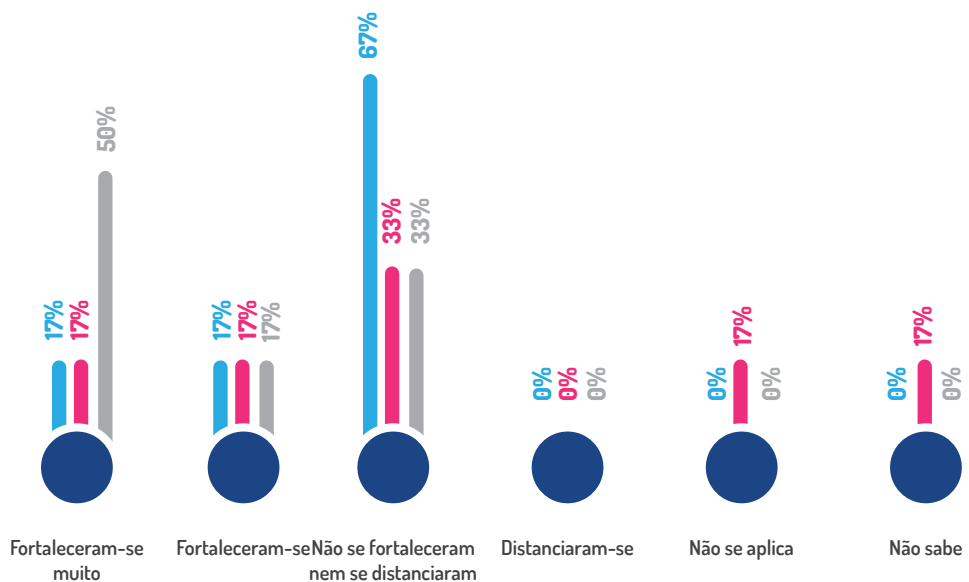
Gráfico 55: Como evoluíram as relações das empresas com as organizações governamentais nos últimos três anos?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

GOVERNO FEDERAL GOVERNOS ESTADUAIS GOVERNOS MUNICIPAIS

Gráfico 56: Como evoluíram as relações dos institutos com as organizações governamentais, nos últimos três anos?

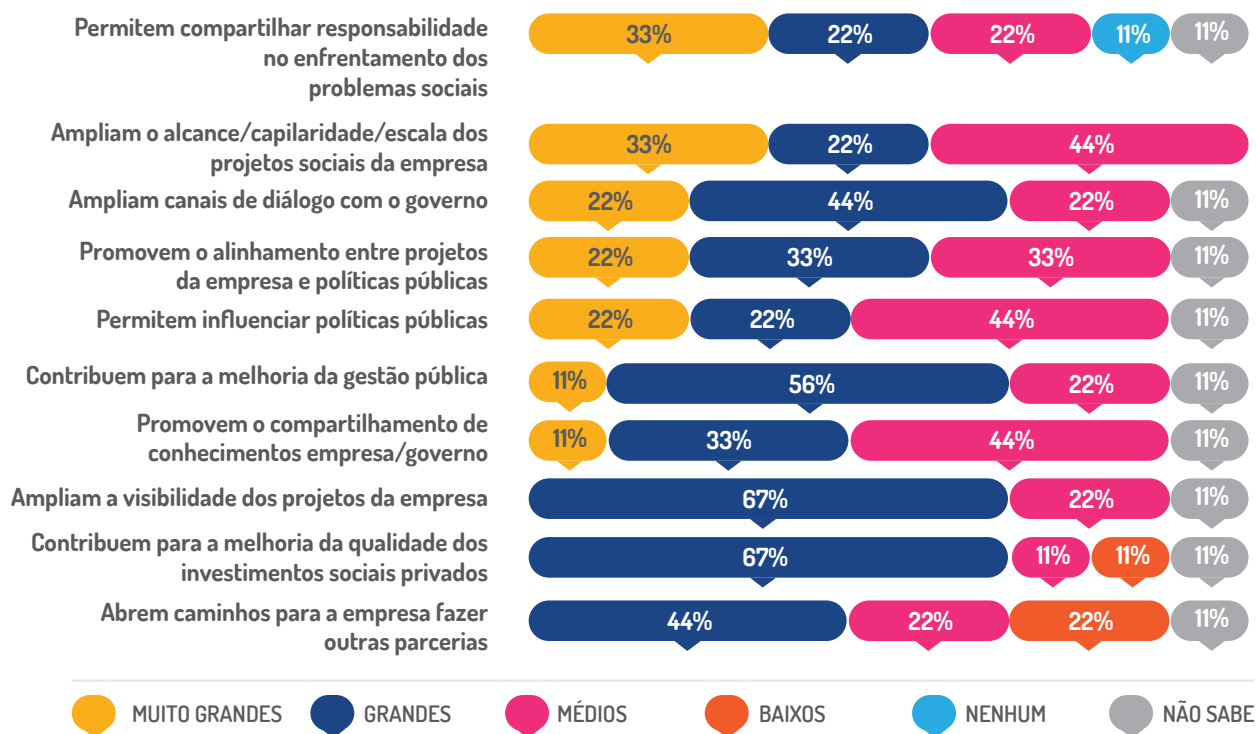


Fonte: BISC, 2017. Comunitas

GOVERNO FEDERAL GOVERNOS ESTADUAIS GOVERNOS MUNICIPAIS

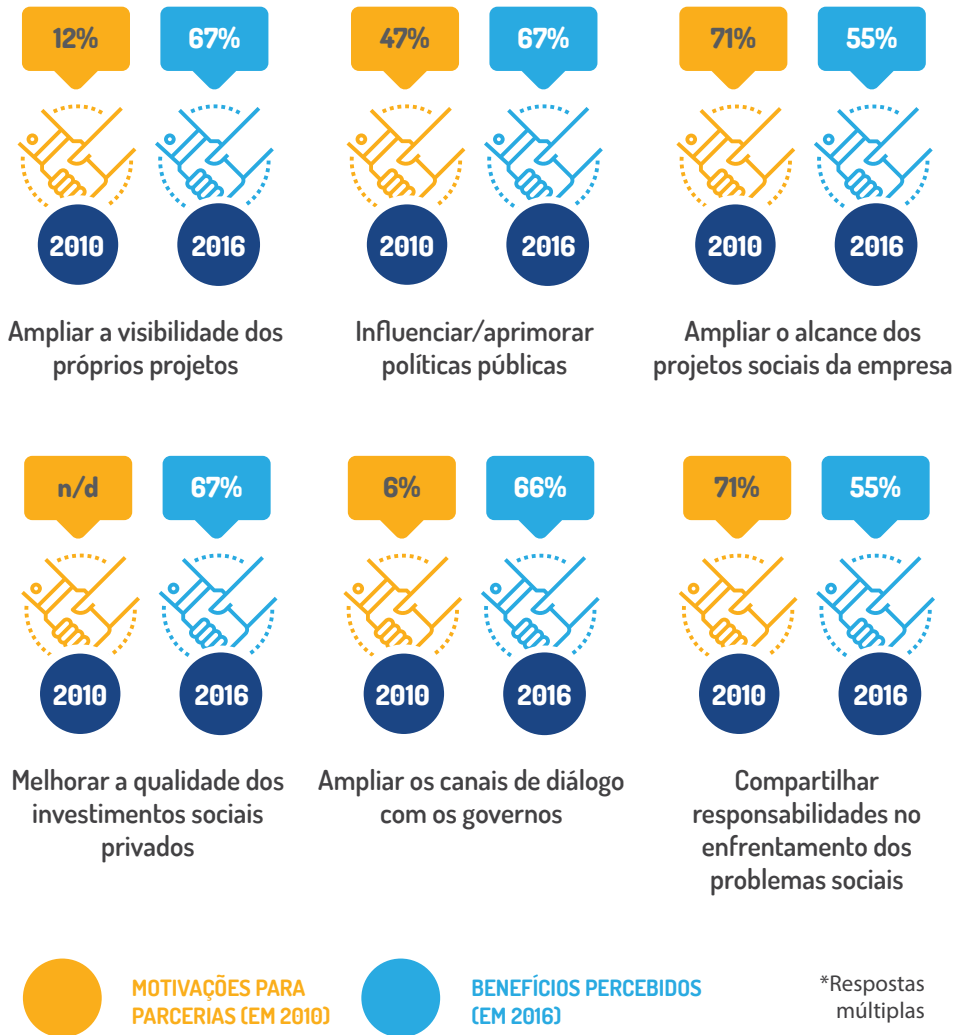
A percepção positiva das empresas em relação ao retorno das parcerias público-privadas no campo social também reforça a hipótese de que não há riscos de retrocessos. Conforme se observa no Gráfico 57, a maioria delas considera que quase todos os benefícios listados foram grandes ou muito grandes. Ademais, em vários aspectos esses resultados superaram as expectativas anteriores. Comparando os motivos que mobilizavam as parcerias público-privadas em 2010, com os benefícios percebidos em 2016, observa-se, por exemplo, que atualmente dois terços das empresas avaliam que a aproximação com as políticas públicas ampliam a visibilidade dos seus investimentos sociais e melhoram sua qualidade. Anos atrás, poucas delas apostavam nessas vantagens.

Gráfico 57: Atualmente, como as empresas percebem os benefícios decorrentes das parcerias com as organizações governamentais?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Gráfico 58: Quais os motivos que contribuíram para as parcerias público-privadas e quais os benefícios percebidos pelas empresas? (2010 e 2016)



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

O que as empresas têm feito nesse trabalho conjunto com o poder público? O apoio à gestão escolar e à capacitação de professores de escolas públicas destaca-se entre as principais atividades desenvolvidas pelo grupo desde as primeiras edições do BISC, e foram exatamente nessa atividade que se observou uma concentração de esforços nos últimos três anos, conforme pode ser observado no Gráfico 59. Esse resultado não surpreende, posto que 81% das empresas atuam nessa área.

O que surpreende, nos novos dados é que apenas uma minoria das empresas declara ter ampliado as iniciativas que contribuem para mobilizar e capacitar as comunidades para acessarem recursos públicos (13%) e para participar dos conselhos de gestão das políticas públicas (25%). Em 2010, mais da metade delas desenvolviam algum tipo de atividade nessa direção e, mais recentemente, em 2014, a maioria (70%) destacou a intenção de fortalecer as comunidades como estratégia para influenciar as políticas públicas. O que aconteceu desde então? Esse ponto merece ser posteriormente aprofundado, uma vez que o

grupo não desistiu de investir na promoção do diálogo entre organizações públicas e comunitárias: 44% das empresas ampliaram a sua atuação nesse campo. É especialmente nessa articulação que muitas reconhecem uma janela de oportunidades para ampliar o controle social e a cobertura das políticas governamentais. Cabe, pois, nas próximas edições do BISC, buscar identificar quais as estratégias que estão sendo adotadas para contribuir no aprimoramento dos serviços públicos, considerando, também, que 44% das empresas ampliaram as atividades diretas e apoio à gestão pública e 51% delas cuidaram de avançar no acompanhamento de controle das políticas governamentais.

Gráfico 59: Nos últimos três anos, quais os avanços observados no apoio das empresas às políticas públicas?



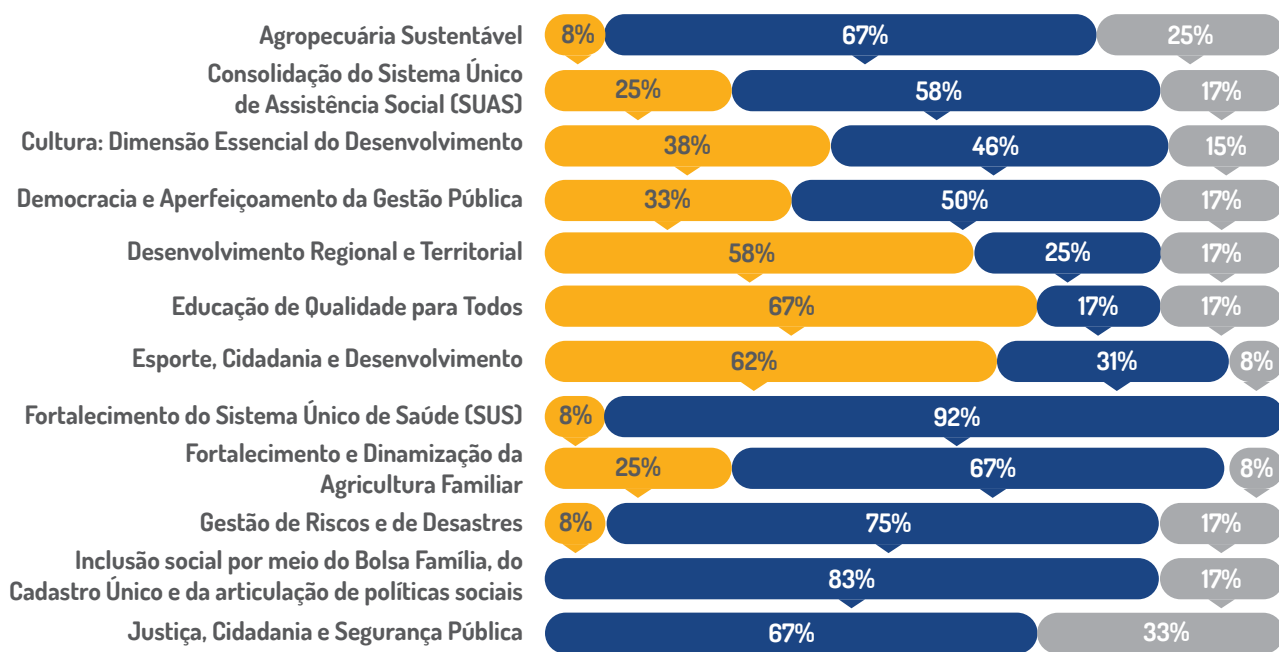
Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Além do apoio direto a organizações governamentais, as empresas também dão sua contribuição ao alinhar seus próprios projetos às políticas públicas. O que significa esse alinhamento? Significa que os projetos são desenhados e implementados em consonância com as diretrizes de governo, a partir de um diálogo sistemático com os gestores públicos, e que eles contribuem para o alcance dos resultados previstos nas políticas governamentais.

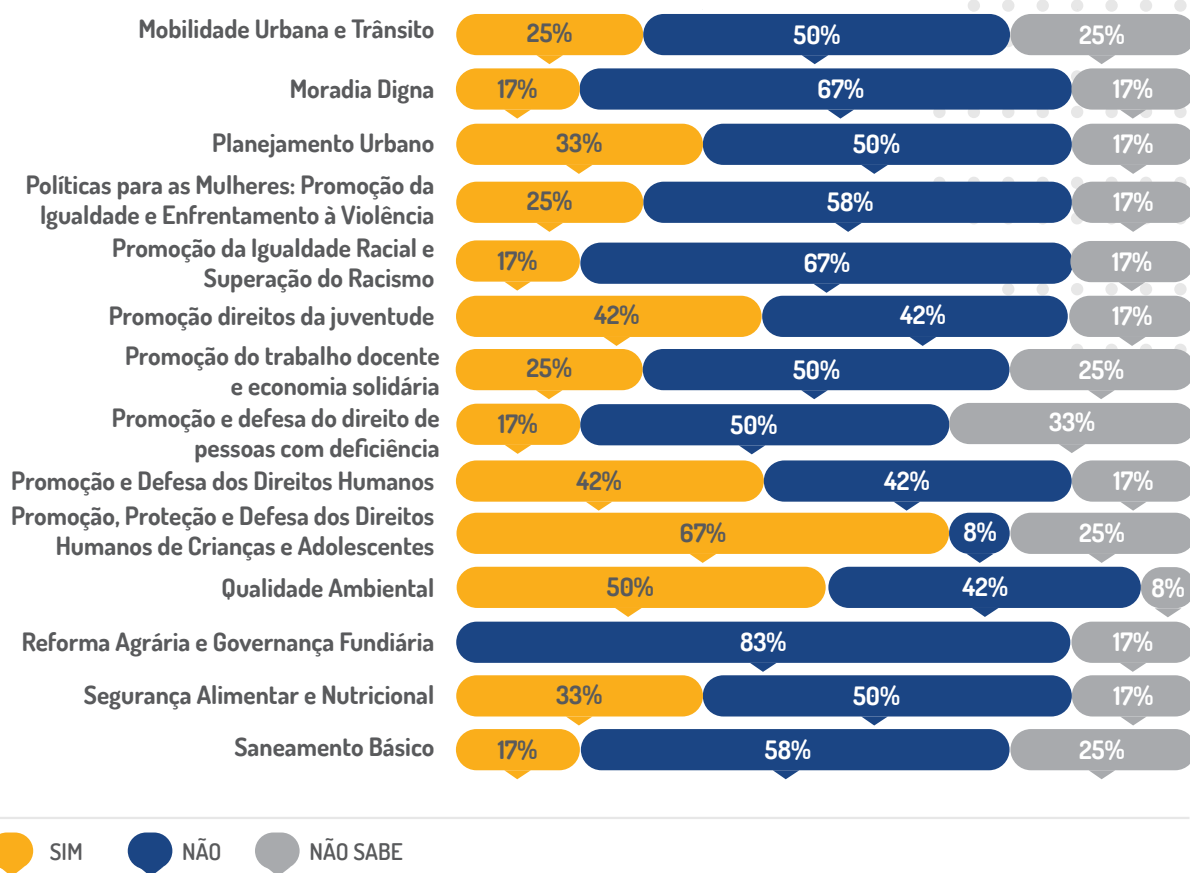
Foi sobretudo no campo da educação e na defesa dos direitos de crianças e adolescentes que 67% das empresas buscaram alinhar os seus investimentos sociais às políticas públicas, conforme mostra o Gráfico 60. Nesse sentido, os resultados ora apresentados são coerentes com a tendência captada no BISC de 2012. Naquela edição da pesquisa, buscou-se identificar a disposição das empresas em contribuir com as principais políticas sociais que constavam do PPA vigente naquele momento, e os resultados mostraram que eram as políticas relacionadas à educação que despertavam maior interesse para a formação de parcerias: "mais de dois terços das empresas assinalam uma grande disposição de contribuir com as políticas de educação básica e profissional. A metade delas destaca, ainda, um interesse grande em apoiar as políticas de erradicação da miséria, de promoção da cidadania e dos direitos humanos, e de desenvolvimento produtivo e territorial"¹⁵.

Uma mudança que merece destaque se relaciona à disposição das empresas em apoiar as políticas de erradicação da pobreza. Em 2012, metade delas se dispunha a alinhar-se a políticas dessa natureza. Isso não ocorreu em 2016 e nenhuma empresa declarou estar alinhada ao Programa Bolsa Família, que há anos representa a principal iniciativa do governo federal nessa área. Frequentes anúncios, por parte do governo, de que o problema da pobreza estava equacionado podem ter contribuído para o distanciamento das empresas. Outra possibilidade, provavelmente mais plausível, é a percepção do grupo de que, por meio do apoio às atividades de educação, esporte e cidadania, e defesa dos direitos de crianças e jovens, elas podem contribuir de forma mais efetiva para promover a desejada inclusão social.

Gráfico 60: Os projetos sociais das empresas estão alinhados às políticas públicas listadas abaixo?



¹⁵In: Relatório Benchmarking do Investimento Social Corporativo - BISC 2012. Comunitas, São Paulo, 2012. Disponível em: <http://comunitas.org/bisc/publicacoes/>



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Obs.: Todas as políticas listadas no gráfico acima constam do Plano Plurianual 2016-2019 do Governo Federal.

Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Daqui para a frente, quais as perspectivas de ampliação das parcerias público-privadas? Uma lista das principais políticas que se relacionam à área social, contidas no PPA de 2016-2019, foi apresentada às empresas com a solicitação de que indicassem o grau de disposição de apoiar cada uma delas. Os resultados estão apresentados no Gráfico 61 e sinalizam o interesse do grupo em manter as prioridades anteriormente destacadas. Não obstante, a novidade é que há possibilidades de ampliar o apoio para outras áreas, com destaque para o desenvolvimento regional e territorial, para as políticas urbanas e para a gestão pública. Em todas essas áreas o percentual de empresas que se dispõem a apoiar políticas públicas é bem maior do que o percentual daquelas que já o fazem.

Gráfico 61: Qual a disposição das empresas para contribuir com as políticas públicas no campo social?



MUITO ALTA

ALTA

MÉDIA

BAIXA

Fonte: BISC, 2017. Comunitas

NENHUMA

NÃO SE APLICA

NÃO SABE

Obs.: Todas as políticas listadas no gráfico ao lado constam do Plano Plurianual 2016-2019 do Governo Federal.

Além das prefeituras e órgãos das administrações estaduais e federal, o grupo também interage com bancos públicos para a condução dos seus investimentos sociais. Esse tema foi especialmente explorado na edição do BISC de 2012, a partir da constatação de que as instituições financeiras passaram a introduzir requisitos sociais e ambientais para a aprovação dos projetos econômicos e, a exemplo do BNDES, adotaram uma linha especial de financiamento para os investimentos sociais privados (como o ISE)¹⁶. No entanto, observou-se naquela edição do BISC que, até 2011, apenas 14% das empresas do BISC haviam recebido recursos para financiar seus projetos sociais. Em 2016, 67% delas (excluindo as instituições financeiras) receberam financiamento de bancos públicos federais e, em 75% dos casos, os contratos incluíram financiamentos destinados a projetos de cunho social. Portanto, essas relações foram bem ampliadas, ainda que os financiamentos recebidos representem, em praticamente todos os casos, menos de 10% do total dos seus investimentos sociais.

Ao criar linha de crédito e incluir compromissos sociais nos contratos de financiamento de projetos econômicos, as instituições financeiras visaram alavancar novos recursos para a área, ampliar o atendimento, fortalecer as políticas públicas e induzir avanços crescentes na qualidade dos investimentos sociais. Qual tem sido a contribuição desse financiamento, na percepção do grupo BISC? Um pouco mais de 40% das empresas concordam, total ou parcialmente, que eles viabilizaram novos e maiores investimentos no campo social e contribuíram para a melhoria da qualidade dos seus projetos. Não obstante, a maior parte delas não reconhece uma contribuição efetiva para a articulação entre as empresas privadas e os órgãos governamentais. Ademais, um percentual grande de empresas desconhece os impactos da parceria com as instituições financeiras, e esse resultado merece ser posteriormente debatido pelo grupo, dado o potencial de fortalecimento e aprimoramento desse trabalho conjunto (Gráfico 62).

¹⁶ Para maiores informações ver o site: <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-finem-investimentos-sociais>

Linha do Tempo:

10 anos do BISC



2008

Criação do BISC - Benchmarking do Investimento Social Corporativo inspirado no trabalho do, sediado em Nova York, que congrega o mais expressivo fórum internacional de CEOs dedicado ao investimento social privado.

Estabelecimento de uma parceria com o CECP, que possibilita acompanhar anualmente as tendências da atuação social das empresas e compor padrões de investimentos sociais no Brasil que podem ser comparados internacionalmente.



2009

Realização de um mapeamento dos programas sociais desenvolvidos pelas empresas do BISC, em parcerias com prefeituras, governos estaduais e governo federal.

Lançamento de um boletim do projeto Comunitas/BISC dedicado ao tema do impacto da crise econômica global sobre o investimento social.



2010

Ampliação do escopo do BISC, de forma a levantar dados inéditos sobre as aplicações sociais realizadas em decorrência de exigências legais ou contratuais.

Instituição de um benchmarking qualitativo como ferramenta de auto avaliação dos projetos sociais.

Instituição da prática de explorar, a cada edição do BISC, um tópico especial para tratar de temas relevantes para a condução dos investimentos sociais privados. Tópico especial do ano: mapeamento das estratégias que funcionam e que não funcionam na gestão dos investimentos sociais.

Realização do primeiro Encontro de Parceiros, com a participação dos gestores sociais, para apresentar o panorama do Investimento Social Corporativo nos EUA e Brasil.

Lançamento da plataforma on-line para acompanhamento dos resultados anuais do BISC por parte das empresas participantes.



2011

Realização da pesquisa sobre Boas Práticas focada no mapeamento e sistematização das metodologias adotadas em projetos sociais bem sucedidos.

Estabelecimento de indicadores qualitativos de benchmarking para os projetos de educação.

Tópico especial: análise da experiência das parcerias público-privadas no campo social incorporada, posteriormente, no escopo da pesquisa.

Adotada a iniciativa de realizar, todos os anos, entrevistas junto a lideranças e gestores sociais para complementar as informações colhidas no levantamento on-line.



2012

Realização de uma análise inédita sobre o papel desempenhado pelos bancos públicos no estímulo aos investimentos sociais corporativos.

Estabelecimento de indicadores qualitativos de benchmarking para projetos de desenvolvimento do território, objeto de um trabalho conjunto com o BNDES.

Tópico especial: análise das relações das empresas com organizações da sociedade civil incorporada, posteriormente, no escopo da pesquisa.

Inspirado nos resultados do BISC, nasce o Programa Juntos, voltado para o aprimoramento da gestão pública municipal.

Primeira participação de empresas parceiras do BISC, no seminário anual do CECP em Nova York.



2013

Formação de uma parceria com a FIRJAN, que propicia analisar as contribuições de entidades patronais no estímulo aos investimentos sociais privados.

Realização de uma análise dos investimentos sociais realizados no exterior pelas empresas brasileiras, contribuindo para o esforço do CECP de conhecer a atuação social corporativa em diversas regiões do planeta.

Divulgação dos resultados do BISC visando o fortalecimento dos investimentos sociais em pequenos municípios das Regiões Nordeste, Centro Oeste e Sul. Em parceria com o Instituto BRF foram organizadas "Rodadas de Conversas" com o envolvimento de relevantes atores locais (empresas, entidades empresariais, sindicatos, organizações sociais e outros).

Tópico especial: análise aprofundada do perfil, da dimensão, e dos resultados dos programas de voluntariado corporativo.

Entrevista com gestores das empresas parceiras para reunir sugestões de ajustes e aprimoramentos da ferramenta BISC.



2014

Estímulo à participação de empresas do grupo BISC no “The Global Guide”, publicação do CECP que visa a padronização mundial da análise do investimento social corporativo.

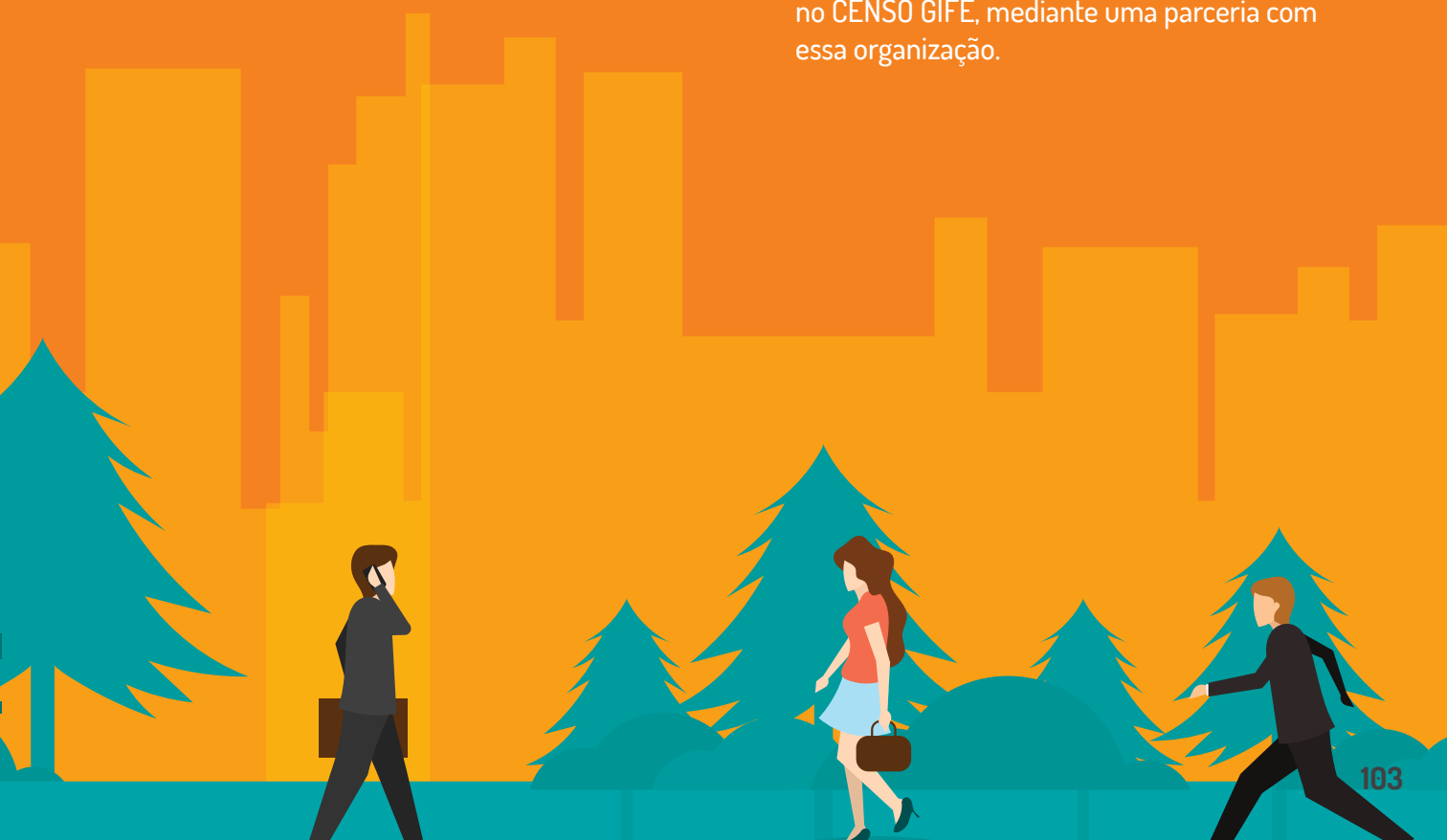
Participação de parceiros do BISC no Board of Boards - encontro do CECP com mais de 50 CEOs e líderes empresariais globais que visa promover a reflexão do papel das empresas no enfrentamento de problemas sociais.

Reformulação do questionário, com base nas sugestões dos parceiros, para transformá-lo em uma ferramenta de apoio à gestão de projetos sociais.

Instituição de um banco de dados com informações sobre as organizações da sociedade civil apoiadas pelas empresas do BISC.

Tópico especial: análise das novas tendências no campo dos investimentos sociais.

Consolidação de resultados sobre investimentos sociais captados no BISC e no CENSO GIFE, mediante uma parceria com essa organização.





2015

Tópico especial: análise das transformações em curso na gestão dos investimentos sociais, levando em consideração as tendências identificadas na edição anterior da pesquisa.

Colaboração do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) para a abordagem do tema dos negócios sociais de impacto.

Instituição do Grupo de Debates BISC, com o objetivo de promover o intercâmbio de experiências e colher subsídios para aprimorar a condução dos investimentos sociais privados.

Primeira atividade do Grupo de Debates BISC focalizada na análise de experiências de parcerias bem sucedidas e na identificação das fronteiras que separam filantropia, investimento social e negócios sociais.

Elaboração de relatórios individuais com informações que permitem comparar a atuação da empresa com todo o grupo BISC e com os participantes do mesmo setor de atividade econômica.

Por iniciativa do CECP, da Comunitas e de organizações de seis diferentes países, é instituída a rede “The Global Exchange” para o intercâmbio de tendências, pesquisas, estudos e ferramentas sobre o investimento social corporativo ao redor do mundo.

Apresentação de resultados do BISC no seminário anual do CECP, em Nova Iorque, em painel compartilhado com representantes do Pacto Global da ONU e centrado na agenda de implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.



2016

Tópico especial: integração dos investimentos sociais aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Formação de um acordo de cooperação técnica com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e estabelecimento de articulações com a Agenda Pública, o Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) e o Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE), para a análise dos temas da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

Estabelecimento de uma parceria com a Rede Brasil do Pacto Global, que propiciou a participação de empresas do Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG) no BISC.

Realização de uma análise dos avanços e desafios para a profissionalização das equipes gestoras dos projetos sociais, mediante um trabalho conjunto com a escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP).

Instituição dos indicadores qualitativos de benchmarking para avaliar projetos desenvolvidos em parcerias com organizações governamentais e não governamentais, seguindo recomendações do Grupo de Debates.



2017

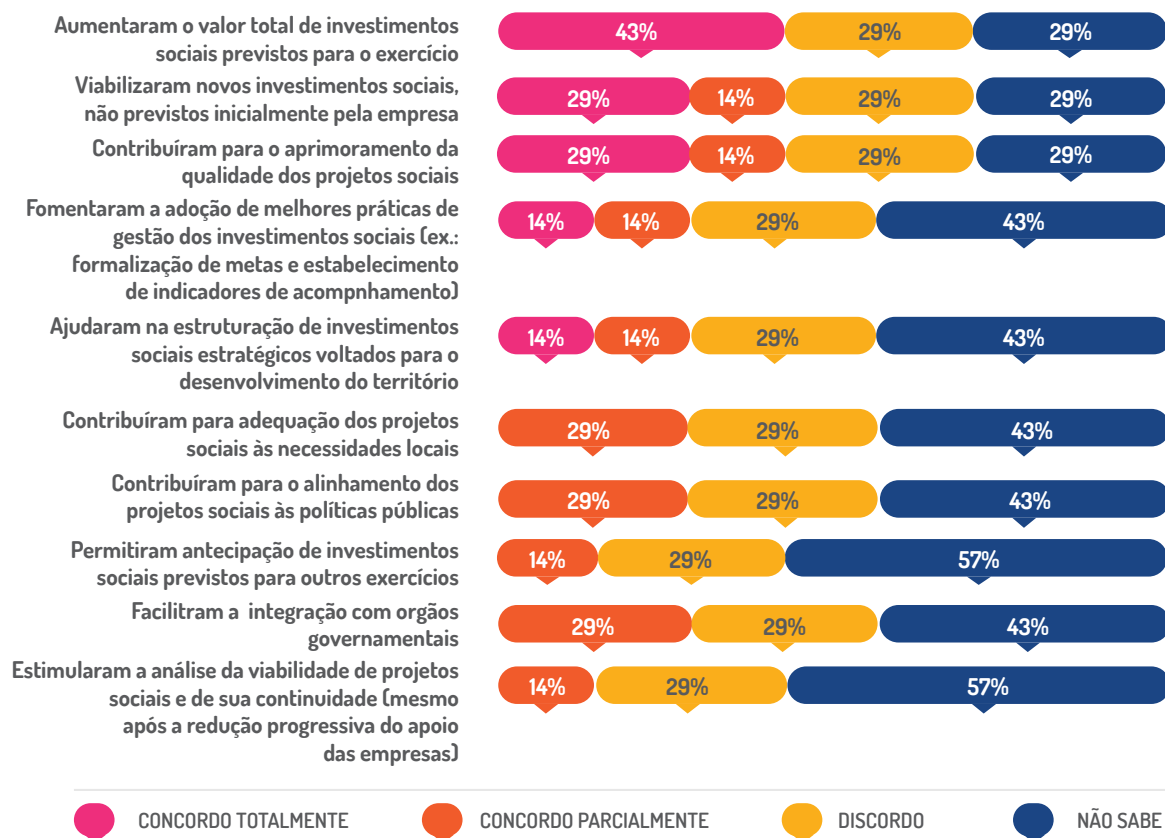
Lançamento de uma edição especial para comemorar os dez anos do BISC, enfatizando mudanças no perfil da atuação do grupo em uma década, os caminhos percorridos, as dificuldades ainda presentes e os próximos desafios.

Atividades do Grupo de Debates BISC focalizam metodologias de avaliação do retorno dos investimentos sociais.

Adotada a iniciativa de ampliar a divulgação do BISC com a apresentação dos seus resultados em diversos fóruns que lidam com o tema, a exemplo: do Conselho de Responsabilidade Social da CNI; da Rede Brasil do Pacto Global; do Comitê de Responsabilidade Socioambiental do Banco Central do Brasil; do Conselho Empresarial do Rio de Janeiro - FIRJAN; da Rede de Investidores Sociais (RIS) de Curitiba; além do Seminário "Diálogo do Setor de Investimento Social Privado e o ODS no Brasil" promovido pelo PNUD e a Oficina ID Local da GVCES/ FGV.

Apresentação dos resultados do BISC no webinar do Giving Around the Globe.

Gráfico 62: Quais os reflexos dos financiamentos dos bancos públicos nos investimentos sociais da empresa?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

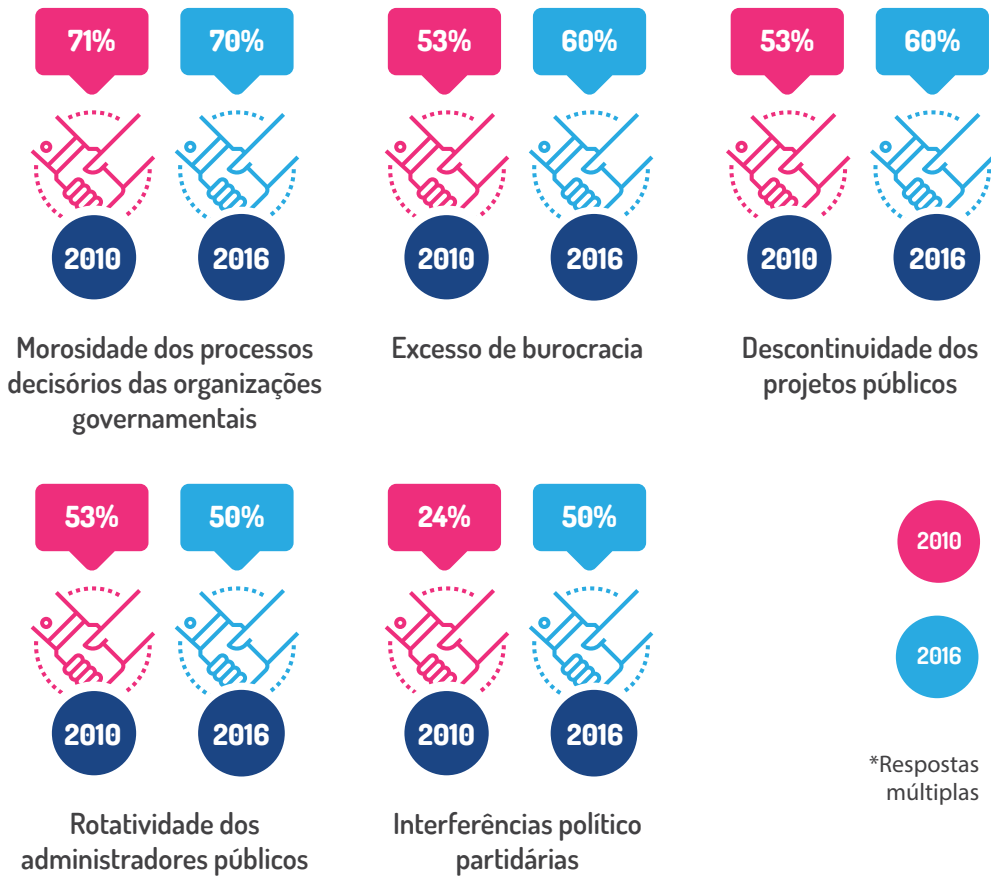
A partir da experiência adquirida pelas empresas, quais as perspectivas das parcerias público-privadas no campo social? Os dados captados no BISC nos últimos anos indicam que o caminho é promissor, embora haja dificuldades e o grupo não percebe ainda que esse trabalho conjunto tenha ficado mais fácil com o passar do tempo (Gráfico 63). Pelo contrário, tanto em 2010 quanto em 2016, elas destacaram os mesmos problemas, sendo que alguns deles são percebidos hoje com mais intensidade, como é o caso do excesso de burocracia, da morosidade nas decisões, da descontinuidade dos programas e, especialmente, das interferências político partidárias (percebidas hoje com mais intensidade) (Gráfico 63).

Gráfico 63: Quais as maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas nas parcerias com órgãos governamentais?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Gráfico 64: Na percepção das empresas, o que mudou em relação às dificuldades para as parcerias público-privadas? (2010 e 2016)



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Merece ainda ser destacado o fato de que depois de anos de trabalho conjunto um quinto das empresas considera que a falta de confiança, de parte a parte, ainda permanece alta, ou muito alta. Não obstante, os depoimentos dos entrevistados sinalizam que, apesar das dificuldades encontradas nessa área, o grupo percebe sinais mais claros do potencial de contribuição das parcerias público-privadas para a obtenção de melhores resultados da atuação social.

“

"Eu acho que nos últimos anos a gente teve uma evolução muito nítida que foi, em primeiro lugar, esse movimento de pensar em política pública *versus* investimento social. Então a gente veio se conhecendo, enxergando as oportunidades onde nos encaixávamos. Eu vejo que nesses últimos dois anos a gente veio para outro patamar a partir de um melhor conhecimento da política pública que nos permite integrá-la no nosso investimento na comunidade. Isso porque muitas vezes você olha a política pública como algo que está lá em cima, no nível do gabinete e distante da comunidade. Então, como a gente consegue fazer nosso investimento refletir política pública e contribuir, ao mesmo tempo, para o fortalecimento comunitário? Nós fomos construindo essas relações com a comunidade e passamos também a trabalhar com os instrumentos de gestão pública, que era outro problema. Eu me lembro que as empresas chegavam com aquela coisa pronta: 'nós temos um plano de desenvolvimento'. A gente foi aprender como é que o Plano Diretor, o Plano Municipal de Educação, como é que podemos nos engajar, participar, como é que ele é aprovado na Câmara... A gente foi aprender sobre isso para poder ter esses instrumentos como referência. Isso também é muito bom e eu acho que foi um salto, porque geralmente a iniciativa privada tende

a trazer sempre um plano de desenvolvimento que às vezes está distante desse exercício da cidadania participativa." (Empresa do setor industrial) ”

“

"Você pode olhar o copo meio cheio ou meio vazio... Porque o copo meio cheio é dizer que ocorreram muitos avanços nessa atuação com o setor público. Por exemplo, se falarmos em gestão, tema que trabalhamos bastante, ele passou a ser o mantra em campanha eleitoral, coisa que no passado ninguém falava porque o eleitor não sabia o que era isso. Quanto ao copo meio vazio, é que, apesar de tudo isso, o Brasil está nesse estado... Ou seja, muito se fez, mas foi pouco pelo que se tem para fazer ainda pela frente. Então, nós entendemos que a parte de gestão tem que continuar como foco da nossa atenção. No entanto, mais importante do que gestão é o que chamamos de governança. Durante muito tempo estávamos convencidos de que gestão era suficiente e, de dois anos para cá, talvez, olhamos isso sob um outro prisma. Concordamos que a gestão é importante, mas sem governança, ou seja, sem líderes, sem uma definição do caminho que se quer seguir, você pode ter a melhor gestão que você não vai conseguir caminhar. Quem assumir depois pode desmontar tudo o que tinha antes, simplesmente por uma questão de capricho; capricho político, vontade de implementar



sua própria marca, seu próprio modelo, enfim. Então, tem que ser trabalhado o processo de governança para que os avanços sejam institucionalizados, que eles não fiquem à mercê desses sabores políticos." (Empresa do setor industrial)

“

"Na gestão pública nós temos a questão da descontinuidade das gestões, troca de gestores, essa coisa toda. Então, se você não tem frentes que possibilitem o controle social ou participação do cidadão e transparência, você não sustenta aqueles ganhos que conseguiu. Por isso, nós achamos fundamental institucionalizar a parceria de forma que independa do gestor que vier. É importante que se tenha a legislação pertinente, que se tenha estatutos e que a participação popular seja garantida, senão não se consegue manter os ganhos obtidos. (...) Mas eu acho que tem um outro aspecto do alinhamento com as políticas públicas que é muito relevante, que é trabalhar estratégias complementares. Então, vou dar o exemplo do nosso programa de educação que nós construímos olhando para as políticas nacionais de educação, então, nós trabalhamos hoje alinhados com o Plano Nacional de Educação. Estamos alinhados com aquelas prioridades, com as metas estabelecidas e tentando fazer com que o nosso programa ajude os municípios a se alinharem com aquilo. Acho que tem esse lado do alinhamento, que resulta em menos medo de dialogar". (Empresa do setor industrial)

"Eu acho que a princípio o governo não pensava em interagir. O governo queria ajuda no sentido de 'estou precisando fazer acontecer, não tenho recurso, me ajuda aqui', mas não no nível de interação entre as partes. Assim, as empresas ficaram soltas. Elas faziam o que queriam fazer e isso gerou muita sobreposição, desperdício de esforços, de recursos, de tudo. Mas eu entendo que a grande mudança, nos anos recentes, foi entender que esses recursos podem ser complementares e convergentes. A grande diferença foi, primeiro, explicar como o investimento social-privado-voluntário pode fortalecer políticas públicas. Eu acho que foi importante criar um ambiente melhor de trabalho com o governo, porque eu, por exemplo, que faço isso há cinco anos, me lembro que nas primeiras reuniões ninguém se entendia. Hoje os ministérios ligam para a gente olha, está acontecendo isso, o que vocês acham?'. Eu penso que nós conseguimos criar uma conexão, uma articulação muito bacana e eles já entenderam qual é a lógica. Hoje não ligam para pedir recursos que podem gerar sobreposição, ligam realmente para pedir complementaridade, e isso é um ganho." (Empresa do setor industrial)

“

"Eu vejo que o relacionamento com o poder público, em geral, é difícil. É um trabalho de formiguinha, porque quando você consegue finalmente ter uma equipe que está do seu lado, parceira, muda tudo. Aí tem que fazer tudo de novo. Mas, no nosso caso, como a gente consegue ter uma boa imagem do nosso trabalho, isso facilita muito. Nós não temos grandes dificuldades." (Empresa do setor industrial)

”



Que desafios deverão ser enfrentados para contornar as dificuldades mencionadas e avançar nas parcerias? O primeiro passo é a vontade do grupo de caminhar nessa direção, e essa vontade tem sido reafirmada desde as primeiras edições do BISC. Portanto, é preciso ir além. Um primeiro bloco das dificuldades destacadas está fora do controle das empresas e há pouco o que fazer. Esse é o caso, por exemplo, do excesso de burocracia, da morosidade nas decisões e da rotatividade dos administradores, problemas que afetam a administração pública como um todo.

Um segundo bloco se refere à descontinuidade das políticas públicas, e isso pode ser parcialmente contornado com a institucionalização dos compromissos, com a comprovação de resultados e com o engajamento das comunidades locais, que passariam a demandar a manutenção das boas práticas.

Um terceiro bloco se refere às dificuldades relacionadas à qualidade da gestão pública. Nessa frente as empresas estão buscando avançar e, para tanto, vão precisar confiar nos parceiros e ganhar a confiança dos gestores. A atuação conjunta requer comprometimento com a causa, diálogo permanente, disposição para compreender os limites da administração pública, esforços para desenvolver conhecimento e tecnologias adequadas e iniciativas para fortalecer os espaços públicos, por meio do engajamento de outros atores locais. Nesse sentido, as recomendações apresentadas no BISC de 2010 permanecem atuais: "A receita para as boas parcerias com órgãos governamentais está na capacidade de ouvir, dialogar e conhecer os meandros da administração pública, para poder contribuir de forma efetiva com metodologias inovadoras"¹⁷.

3.3 ALINHAMENTO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS AOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Na edição do BISC de 2016, buscou-se analisar as possibilidades de alinhamento dos investimentos sociais privados aos princípios da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Lançada na Cúpula das Nações Unidas, para vigorar entre 2016 e 2030, essa Agenda configura-se como um plano de ação amplo e ambicioso, que envolve parcerias entre governos, sociedade civil, setor privado, academia, mídia e Nações Unidas, em prol de uma estratégia global de desenvolvimento econômico, social e ambiental. Para orientar sua implementação foram estabelecidos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas, que abrangem ações nas áreas de erradicação da pobreza, segurança alimentar, agricultura, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, energia, água e saneamento, padrões sustentáveis de produção e de consumo, mudança do clima, cidades sustentáveis, crescimento econômico inclusivo, infraestrutura, entre outros¹⁸. A aderência desses objetivos ao campo de atuação social das empresas motivou a introdução do tema no leque de questões acompanhadas pela pesquisa.

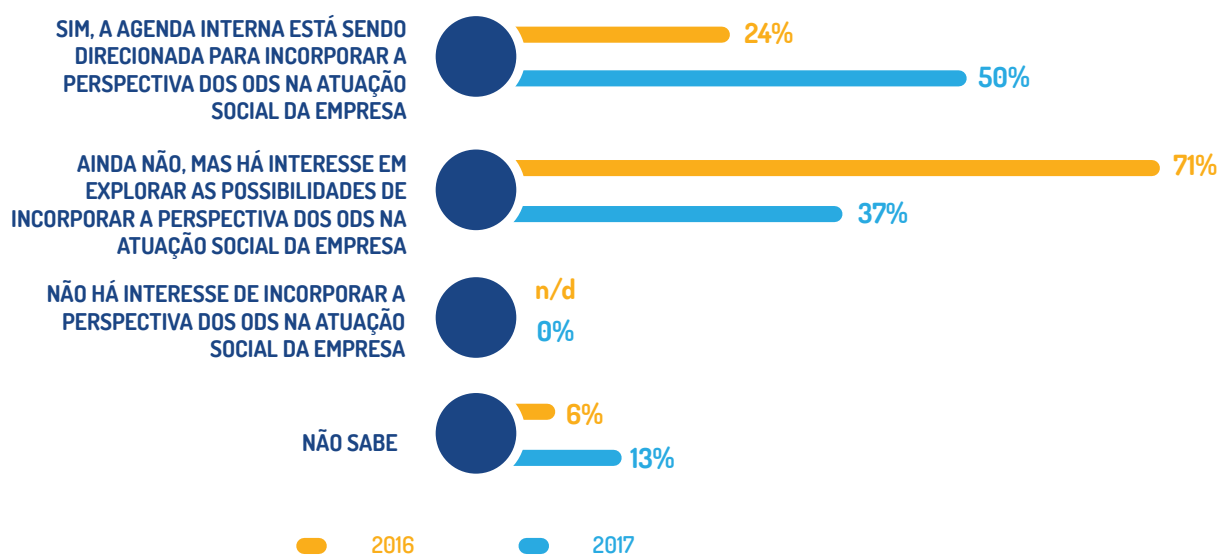
Os primeiros resultados sinalizaram o acerto dessa decisão. Em geral, as empresas estão motivadas a alinhar-se aos ODS e percebem nesse movimento uma oportunidade para conferir uma nova dimensão aos investimentos sociais, mais abrangente e mais conectada a uma agenda global, às políticas públicas e ao campo dos negócios. Conforme depoimentos de alguns participantes do BISC, 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"; "estar conectado a uma agenda global compartilhada entre os diversos setores da sociedade"; "percorrer um caminho onde o mundo empresarial e o governamental estão transitando, e que a linha de chegada é a sustentabilidade"; "acreditar que somos parte integrante de um processo mundial em fazer deste planeta um lugar melhor para se viver, hoje"; "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"¹⁸.

¹⁷ Benchmarking do Investimento Social Corporativo - BISC 2010. Comunidas, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://comunidas.org/bisc/publicacoes/>

¹⁸ Ver: <http://plataformaods.org.br/o-que-sao-os-ods/>

Em que medida esse otimismo se reflete na adesão do grupo BISC aos ODS? A resposta é positiva. Entre 2016 e 2017, mais do que dobrou o percentual de empresas que estão adotando as diretrizes dos ODS como um referencial para o planejamento e a gestão dos seus projetos sociais (Gráfico 65). Entre os institutos, o resultado foi ainda mais surpreendente: passou de 23% para 73% o percentual daqueles que caminharam nessa direção (Gráfico 66).

Gráfico 65: A perspectiva dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável foi considerada como referência na agenda de atuação social da empresa?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

¹⁸ In: Relatório Benchmarking do Investimento Social Corporativo - BISC 2016. Comunitas, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://comunitas.org/bisc/publicacoes/>

Gráfico 66: A perspectiva dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável foi considerada como referência na agenda de atuação social do *instituto*?

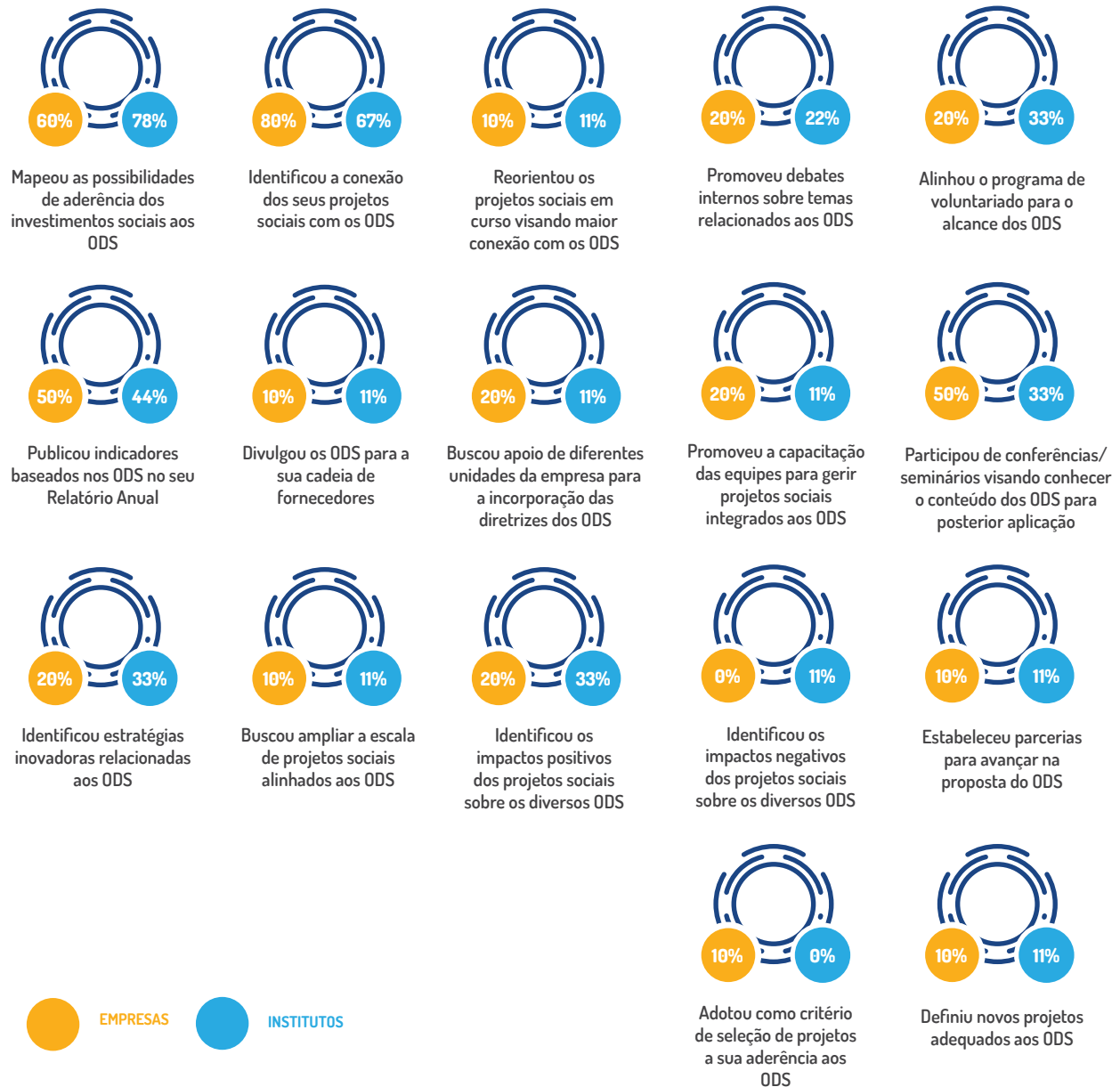


Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Vale ressaltar, no entanto, que os desafios a serem enfrentados pelas empresas para avançar no alinhamento dos investimentos sociais aos ODS não são triviais. Essa conexão requer adotar diversas recomendações da ONU, tais como: garantir uma abordagem multissetorial no tratamento dos problemas sociais, intensificar as parcerias e considerar os impactos (positivos e negativos) na implementação de cada um dos projetos nos demais ODS. A título de exemplo, isso significa observar se um projeto de estímulo à produção de alimentos pode implicar maior consumo de água. Conforme ressaltado na Agenda 2030, os 17 ODS estão correlacionados e têm como base o princípio da indivisibilidade dos direitos humanos, o qual embute a ideia de que nenhum direito pode ser integralmente implementado sem que os outros também o sejam. Essa indivisibilidade evidencia a inadequação de buscar alcançar cada um dos 17 Objetivos isoladamente, uma vez que o desenvolvimento sustentável demanda a realização de todos eles de forma integrada e complementar.

Uma lista de vinte iniciativas voltadas a promover a incorporação das perspectivas dos ODS na condução dos investimentos sociais foi apresentada aos participantes da pesquisa, com a solicitação de que indicassem aquelas que já estão sendo adotadas (Gráfico 67). Os resultados apontam que as empresas estão se dedicando, inicialmente, a mapear os projetos em curso e identificar suas possíveis conexões com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estabelecidos na Agenda 2030. Algumas iniciativas não foram adotadas por nenhuma empresa ou fundação (ex.: estabelecimento de metas e uso de indicadores dos ODS para acompanhar o desenvolvimento dos próprios projetos) e outras foram adotadas por um grupo muito pequeno delas. Neste caso, destacam-se a ampliação da escala e a reorientação dos projetos em curso, a definição de novos projetos e o estabelecimento de parcerias para avançar na proposta dos ODS - adotados por cerca de 10% dos participantes. A busca de apoio de outras unidades da empresa e a promoção de debates internos ficaram também restritas a menos de um quarto das organizações. Considerando que a vigência dos ODS é ainda muito recente, é natural que as empresas não tenham tido tempo suficiente para se preparar. Não obstante, o que merece ser observado com atenção é que foi nesses mesmos quesitos que o grupo declarou estar enfrentando as maiores dificuldades, conforme apresentado a seguir.

Gráfico 67: O que a empresa já fez para incorporar a perspectiva dos ODS nos seus investimentos sociais?

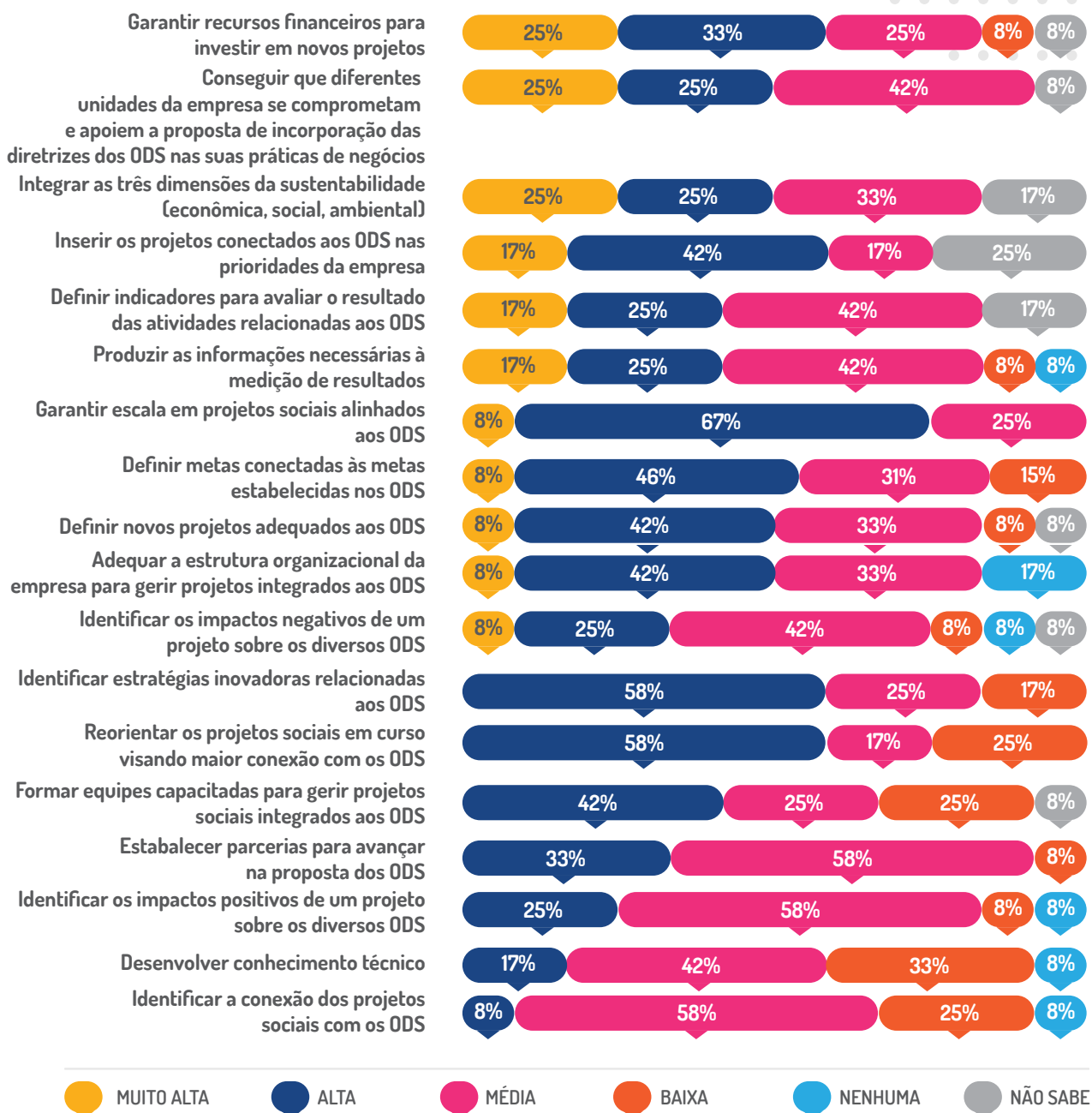


Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Os resultados da pesquisa sinalizam que o grupo está ciente dos desafios que se apresentam para o alinhamento dos investimentos sociais aos objetivos estabelecidos na Agenda 2030. De uma lista de possíveis dificuldades apresentadas no questionário, 61% delas foram consideradas de nível de dificuldade alto, ou muito alto, pela metade (ou mais) dos respondentes. As maiores preocupações estão relacionadas à necessidade de garantir escala e uma abordagem multisetorial na condução dos projetos. Assim é que ampliar parcerias, aumentar recursos, promover o engajamento das diversas unidades

da empresa e integrar as três dimensões da sustentabilidade se destacam entre os maiores desafios (Gráfico 68).

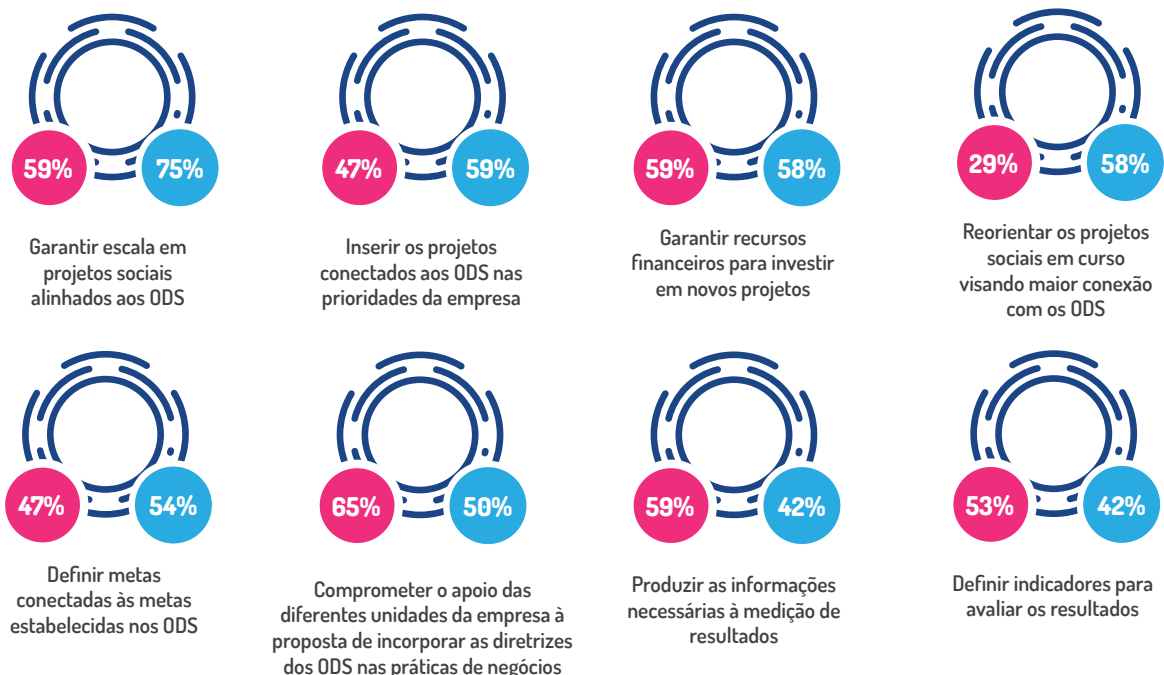
Gráfico 68: Quais as maiores dificuldades para a empresa incorporar a perspectiva dos ODS aos seus investimentos sociais?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

É interessante também observar que, à medida que as empresas buscam adotar a perspectiva dos ODS, modifica-se a percepção da dimensão dos problemas a serem enfrentados. Em 2017, cresceu especialmente a preocupação com o estabelecimento de parcerias, com a garantia de escala e com a necessidade de reorientar os projetos em curso para alinhá-los aos ODS (Gráfico 69). Esse resultado pode explicar, pelo menos em parte, o fato anteriormente mencionado de que as empresas pouco avançaram nesses quesitos essenciais à incorporação da perspectiva dos ODS.

Gráfico 69: Na percepção das empresas, quais as principais dificuldades para incorporar a perspectiva dos ODS aos investimentos sociais? (% de empresas que consideram que o grau de dificuldade é alto ou muito alto)



*Respostas múltiplas

Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Não obstante essas dificuldades, merece ser enfatizado que os resultados do BISC apontam que as empresas estão dispostas a enfrentar os desafios e avançar nesse alinhamento, e, para tanto, os gestores concentraram suas sugestões em dois aspectos principais: ampliar o conhecimento interno sobre o tema e comprometer a empresa como um todo. Assim é que entre as recomendações apresentadas se destacam: "**aprofundar o conhecimento do tema internamente**"; "**inserir os ODS na estratégia da empresa, validar e implementar parceria com as áreas de negócio**"; "**desenvolver análises que aproximem a realidade da responsabilidade social, e consequentemente dos ODS, aos negócios da empresa**"; e "**entender os objetivos e buscar uma avaliação constante dos projetos socioambientais para verificar a aderência aos ODS**".

3.4 ALINHAMENTO DOS INVESTIMENTOS VOLUNTÁRIOS E DAS APLICAÇÕES SOCIAIS OBRIGATÓRIAS ²⁰

As atividades sociais obrigatórias, diferentemente dos investimentos voluntários, sempre foram vistas como parte integrante dos negócios e, até poucos anos atrás, conduzidas exclusivamente pelas equipes que cuidam dos empreendimentos econômicos, sem qualquer articulação com as áreas responsáveis pelos projetos sociais. Esse distanciamento refletia resistências internas de parte a parte. Pelo lado das unidades de operação, o receio era de que as pressões por prazos muito curtos de entrega não se coadunassem com os prazos recomendados para a implantação dos projetos sociais participativos. Pelo lado das equipes que respondem pelo social, o receio era de que a integração não permitisse às comunidades perceber o que a empresa estaria fazendo voluntariamente e o que seria sua obrigação. Ademais, havia os riscos de que essas duas frentes acabassem por se fundir e isso resultasse numa substituição de papéis, de atividades e de recursos.

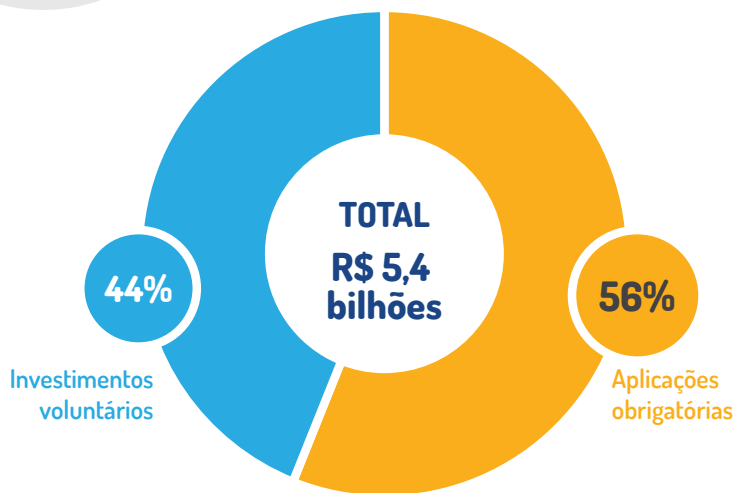
No entanto, na medida em que os investimentos sociais voluntários vão sendo alinhados aos negócios, cresce o entendimento da necessidade de uma maior sinergia entre essas duas frentes de atuação. Os benefícios que podem ser gerados, para a empresa e para as comunidades, a partir de uma aproximação das equipes começam a ser valorizados. Hoje as empresas percebem com mais clareza a importância de aproveitar, por exemplo, as expertises internas sobre as questões sociais, o espaço para o diálogo com as comunidades e com as organizações públicas aberto pelas equipes das áreas sociais, e a possibilidade de antecipar-se aos impactos gerados pelos empreendimentos econômicos, evitando desgastes desnecessários. Foi a partir do reconhecimento de que uma maior integração das atividades sociais voluntárias e obrigatórias poderia conferir uma nova dimensão à atuação das empresas e ampliar os resultados para as comunidades que se decidiu introduzir esse tema já na edição do BISC de 2010. A pesquisa tratou de reunir informações inéditas sobre investimento social compulsório que não era analisado em nenhum dos estudos sobre a atuação social das empresas e, desde então, vem acompanhando a evolução dessa atividade em todas as edições posteriores. A relevância do tema pode ser observada nas evidências formadas pelos dados relativos a 2016:

- 75% das empresas do BISC desenvolveram atividades socioambientais em decorrência de exigências legais.
- As aplicações sociais obrigatórias absorveram recursos da ordem de R\$ 3 bilhões.
- 83% das empresas desenvolveram ações socioambientais obrigatórias e voluntárias nas mesmas localidades e buscam, hoje, integrar a gestão dessas duas modalidades de atuação no campo social.
- 42% das empresas declararam avaliar as suas aplicações sociais obrigatórias.
- Complementarmente, todas as instituições financeiras do grupo adicionaram nos seus contratos de financiamento compromissos socioambientais além dos previstos em lei, em ato administrativo ou em decisão judicial.

Em que esse panorama difere dos antecedentes? Em primeiro lugar, o volume de recursos dimensionados – R\$ 3 bilhões – supera muito aqueles encontrados em edições anteriores do BISC e se equipara apenas ao de 2012, que era, até então, o mais elevado de todo o período analisado. Tal resultado condiz com as estimativas do grupo de que as aplicações obrigatórias são superiores aos investimentos voluntários, conforme observado no Gráfico 70.

²⁰ No BISC são tratadas como aplicações sociais obrigatórias aquelas atividades sociais que as empresas desenvolvem por imposições legais, atos administrativos ou decisão judicial, incluindo as obrigações decorrentes de licenciamento ambiental e Termos de Ajustamento de Conduta. As informações a esse respeito são analisadas em separado, visto que, não sendo voluntárias, essas aplicações não se enquadram no conceito já estabelecido do que é considerado investimento social privado.

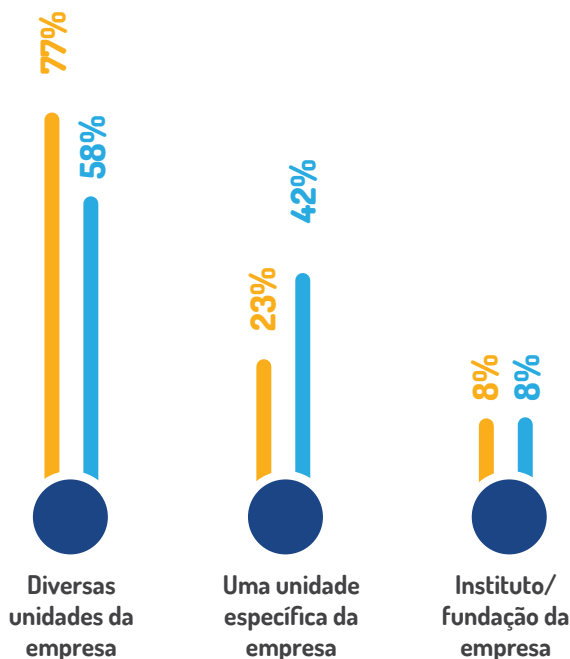
Gráfico 70: Como se comparam as aplicações socioambientais obrigatórias e os investimentos voluntários?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Não obstante, ainda que expressivos, os resultados sobre os recursos aplicados em 2016 podem também estar subestimados. As equipes da área social que respondem à pesquisa enfrentam dificuldades para acessar as informações necessárias a um dimensionamento abrangente das aplicações compulsórias, e apenas um terço delas assinala que esse problema vem sendo superado nos anos mais recentes. Tal dificuldade já foi atribuída pelo grupo à dispersão das informações em diferentes unidades da empresa e à falta de informações sistematizadas na corporação. O que os dados de agora revelam é que, nos últimos anos, houve uma tendência a concentrar a gestão das aplicações obrigatórias, conforme se observa no Gráfico 71, e isso pode facilitar a aproximação interna das equipes. Cabe ao BISC acompanhar esse processo nos próximos anos.

Gráfico 71: Quem na empresa é responsável pela condução das aplicações sociais obrigatórias?

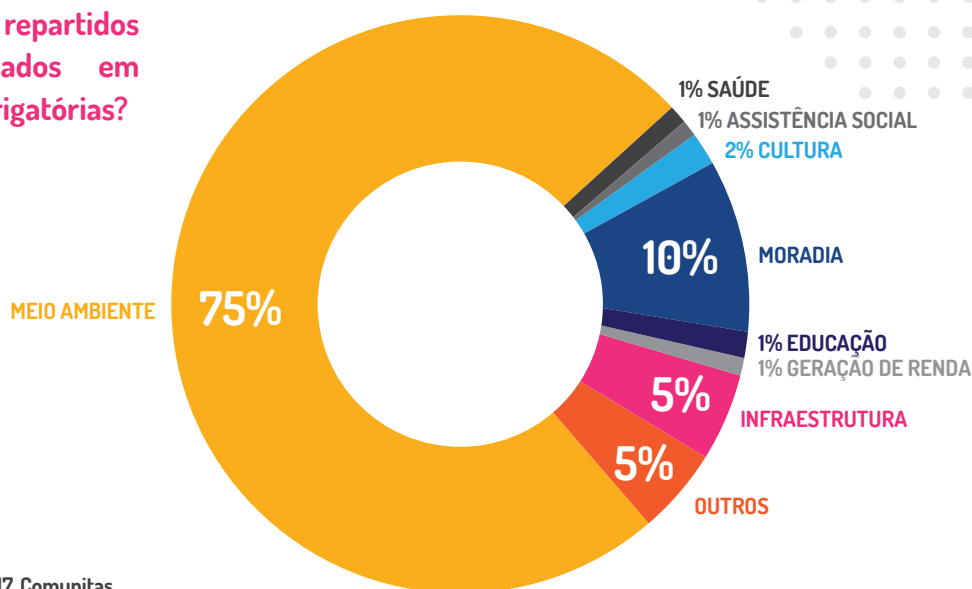


2010 2016

Fonte: BISC, 2017. Comunitas

É para as atividades de mitigação ou compensação ambiental que se destina a maior parte dos recursos aplicados compulsoriamente: 75%, em 2016 (Gráfico 72). Esse percentual pouco difere do primeiro resultado apresentado no BISC referente a 2009: 79%. Portanto, nesse campo não se observaram mudanças e a relevância dessa atuação para as condições de vida das comunidades do entorno é amplamente reconhecida, visto que as comunidades mais pobres são as mais vulneráveis e as mais afetadas pela deterioração do meio ambiente.

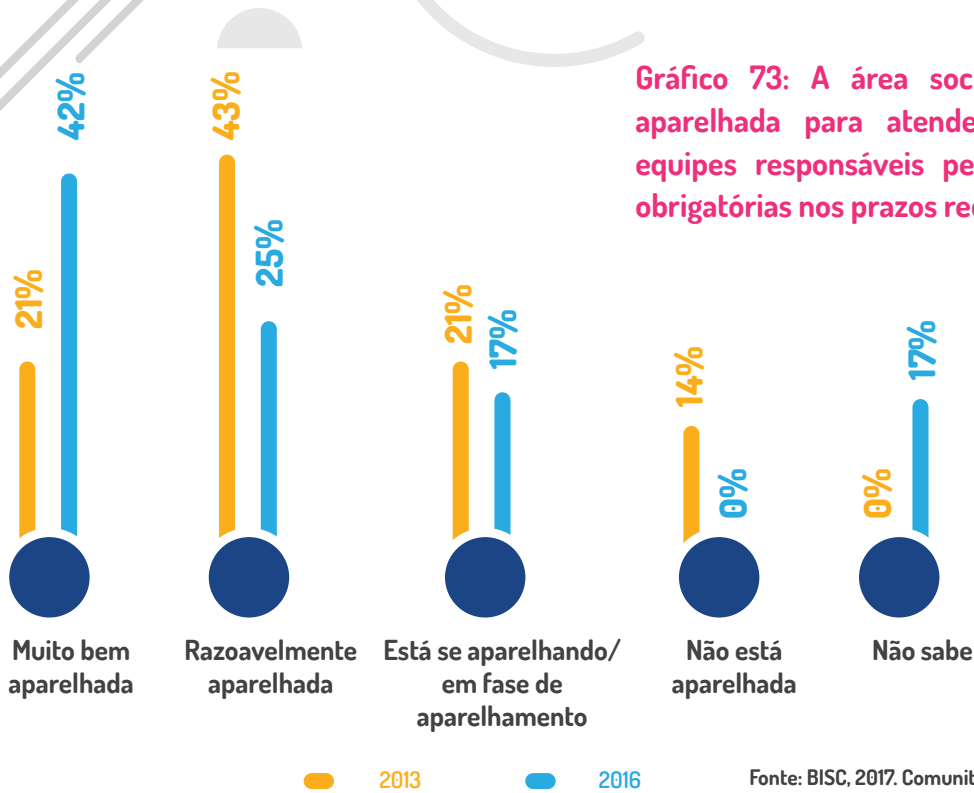
Gráfico 72: Como são repartidos os recursos aplicados em aplicações sociais obrigatórias?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

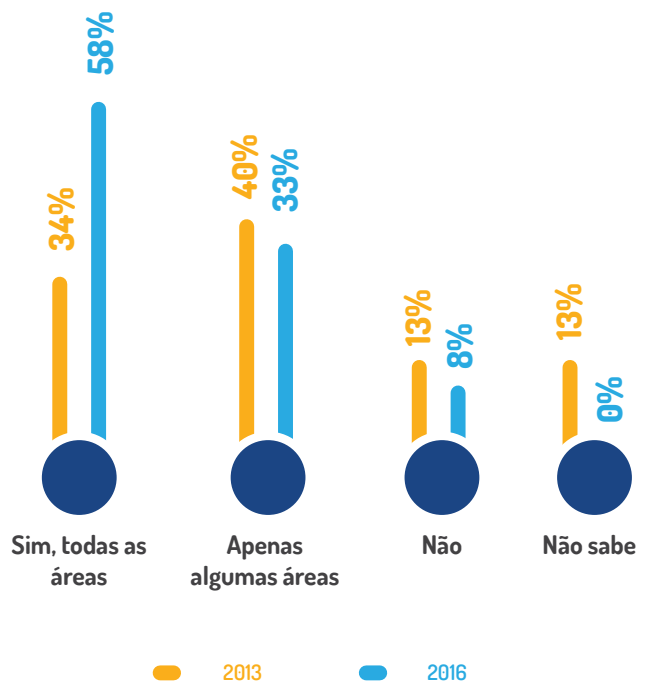
Na esteira do alinhamento dos investimentos sociais aos negócios, as empresas estão buscando redirecionar sua atuação voluntária para o entorno dos empreendimentos econômicos e com isso amplia-se a possibilidade de interação entre essas duas frentes de trabalho no campo social. Assim é que, entre 2010 e 2016, o percentual de empresas que desenvolveram ações socioambientais obrigatórias e voluntárias, simultaneamente, nas mesmas localidades e buscaram promover a complementaridade dessas ações subiu de 57% para 83%. O que fizeram as empresas para promover essa complementaridade? Entre as atividades implementadas destacam-se as contribuições voluntárias para o funcionamento de equipamentos sociais (ex.: escolas e unidades de saúde) construídos em razão de obrigações legais; as campanhas educativas paralelas às ações obrigatórias; e o desenvolvimento de outros programas sociais que ampliam o alcance das ações obrigatórias.

Para avançar nessa integração, as empresas também buscaram preparar as equipes que cuidam dos investimentos sociais para atender tempestivamente a demandas das áreas que cuidam das aplicações sociais obrigatórias. No entanto, os esforços nesse sentido ainda não foram suficientes. Hoje, menos da metade delas (42%) consideram que essas equipes estão muito bem aparelhadas (Gráfico 73). Pode não parecer muito, mas esse resultado representa um grande avanço em relação há poucos anos atrás: em 2013, esse percentual era de apenas 21%. Vale ressaltar ainda que os desafios não são triviais. Nesse caso, aparelhar significa preparar as equipes para lidarem com situações bastante distintas daquelas encontradas nos investimentos voluntários. A origem da atuação, a forma como as pressões das comunidades são exercidas, os cronogramas de entregas e as implicações para os negócios são algumas das diferenças entre essas duas áreas de atuação social, o que acabam por exigir das equipes que cuidam das aplicações obrigatórias respostas muito mais ágeis e muito mais aderentes às estratégias econômicas.



Uma boa notícia é que os esforços de preparar as equipes da área social para trabalharem de forma integrada com as diversas unidades da empresa que cuidam das aplicações obrigatórias já estão apresentando resultados. Atualmente, na maioria das empresas (58%) as demais equipes reconhecem a importância dessa contribuição e demandam o apoio da área social. Três anos antes esse percentual era de apenas 34% (Gráfico 74).

Gráfico 74: As áreas responsáveis pelas aplicações sociais obrigatórias reconhecem a necessidade de apoio da área social?



Assim como o observado em relação aos investimentos voluntários, as empresas precisam de avançar na avaliação dos resultados de suas atividades sociais obrigatórias. Apesar dos esforços recentes para avaliá-las, tal prática só foi adotada por 42% das empresas. Porém, em 2011 esse percentual era ainda bem menor: 23%.

Dentre os principais avanços na condução das aplicações obrigatórias, nos últimos dez anos, as empresas destacaram:

"um maior entendimento das necessidades socioambientais e dos negócios, melhorando o desenvolvimento das iniciativas"; "a melhoria nos processos e ferramentas de gestão"; "o aumento da eficiência na entrega dos projetos e seus resultados"; "a aproximação de áreas internas da empresa para o desenvolvimento das ações em conjunto"; "a **ampliação do alcance das atividades obrigatórias a partir da integração com as ações voluntárias**"; "o monitoramento das ações que sinalizaram um desenvolvimento mais direcionado, com melhorias na *performance* e nos resultados dos projetos"; e "a ampliação das ações educativas para o uso seguro e eficiente de energia elétrica".

Para o futuro próximo, o grupo ressalta a importância de aproximar os investimentos sociais das aplicações obrigatórias como parte do alinhamento aos negócios, e que isso requer enfrentar o desafio de garantir uma complementaridade ainda maior entre as atividades realizadas para a obtenção de uma licença para operar - formal e informal. Na opinião das empresas, somar esforços nessas duas frentes de atuação requer:

“

Aprimorar os sistemas de gestão das informações e unificar procedimentos e processos para todas as empresas do grupo.”

“

Organizar o sistema de controle dos investimentos, aprofundar a qualidade das ações, acompanhar e divulgar os resultados.”

“

Gerar maior aproximação às estratégias de negócios, compreendendo seus movimentos, antecipando possíveis obrigatoriedades que venham a surgir, para melhorar o desenvolvimento de iniciativas de maior impacto.”

“

Desenvolvimento das ações de forma sustentável, e encontro de sinergias; aproximação de áreas internas para desenvolvimento das ações em conjunto.”

“

Realizar a mensuração do retorno dos investimentos sociais, muitas vezes considerado intangível.”

“

Melhorar os processos e ferramentas de gestão, aumentando a eficiência na entrega dos projetos e seus resultados.”

Para além das obrigações legais, os contratos de financiamento a empreendimentos econômicos também se configuram como um instrumento importante para associar os investimentos voluntários à atuação obrigatória no campo social e ambiental das empresas. Nem todas as instituições financeiras do grupo BISC tiveram que fazer, elas próprias, aplicações sociais de caráter obrigatório, mas todas adicionaram nos seus contratos de financiamento compromissos socioambientais além dos previstos em lei, em ato administrativo ou em decisão judicial²¹. Em 80% dos casos, foram inseridas exigências para que os clientes realizassem atividades voltadas especificamente para proteger as comunidades dos possíveis impactos gerados por seus empreendimentos. Ainda não foi possível, na pesquisa, dimensionar o volume de recursos destinados às comunidades como decorrência de tais exigências, mas os exemplos citados abaixo dão uma noção da importância dessa iniciativa:

“

[A empresa estimula as atividades sociais] por meio da cláusula de atendimento à legislação socioambiental, incluindo atendimento a condicionantes da Licença Ambiental, que em alguns casos exige realização de ações sociais por parte do empreendedor, havendo monitoramento socioambiental da organização e envolvimento de consultoria especializada para o acompanhamento, quando aplicável.”

“

A empresa financiou uma hidrelétrica que se instalou em área endêmica de malária na região Norte do Brasil.

²¹ Para efeito da pesquisa BISC, as atividades desenvolvidas como decorrência das exigências contratuais não são consideradas aplicações compulsórias, visto que elas não têm força de lei.

O grande risco seria o reservatório da hidrelétrica agravar essa situação, pois o acúmulo de água poderia contribuir para a proliferação do mosquito transmissor da doença. Ao invés de negligenciar essa hipótese, a partir da aplicação de Princípios do Equador, engajamos o cliente para desenvolver um programa de combate à malária. Com essa ação, o quadro de saúde local melhorou significativamente.

“

A empresa financiou uma hidrelétrica na região dos Andes, onde a disponibilidade de água é escassa e o acesso a ela é disputado. Apesar de o projeto deter todos os direitos de uso de água necessários e de estudos técnicos terem comprovado que a disponibilidade de água para uso das comunidades locais não seria afetada, a expectativa da população era de que a hidrelétrica pudesse interferir em seu direito de uso de água e afetar a qualidade da mesma. Com base nas melhores práticas internacionais, exigidas pelos Princípios do Equador e Padrões de Desempenho, a empresa complementou os estudos já realizados, analisando cenários e considerando, inclusive, os efeitos de mudanças climáticas na escassez de água da região. Além disso, o cliente adotou o conceito de monitoramento participativo, convidando a população a se envolver nas campanhas de monitoramento de quantidade e qualidade da água. Essa medida fez com que a comunidade, ao se sentir parte do processo, assumisse a responsabilidade de monitorar as atividades e ajudasse a divulgar os resultados para as demais famílias da região.”

“

[A empresa estimula as atividades sociais] por meio da cláusula de repasses do BNDES com a exigência de destinação de parte do financiamento para ações sociais.”

“

[A empresa estimula as atividades sociais] por meio da cláusula de exigência de atendimento aos Princípios do Equador, bem como Padrões de Desempenho do IFC (Corporação Financeira Internacional) que inclui questões de segurança da comunidade e reassentamentos.”

“

A empresa financiou uma hidrelétrica na região Norte do Brasil, em que foi identificada a necessidade de, além de indenizar adequadamente os ruralistas pela perda dos seus meios de produção, oferecer também cursos de capacitação técnica, para que eles tivessem a oportunidade de aprimorar sua atividade produtiva, aumentando sua eficiência e, conseqüentemente, seu retorno financeiro. Como condição para encerramento do esforço de capacitação, a empresa estabeleceu que o projeto comprovasse que as condições de vida e renda desses ruralistas apresentassem uma efetiva melhoria.”





**QUAIS AS MUDANÇAS
OCORRIDAS NA CONDUÇÃO
DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS?**

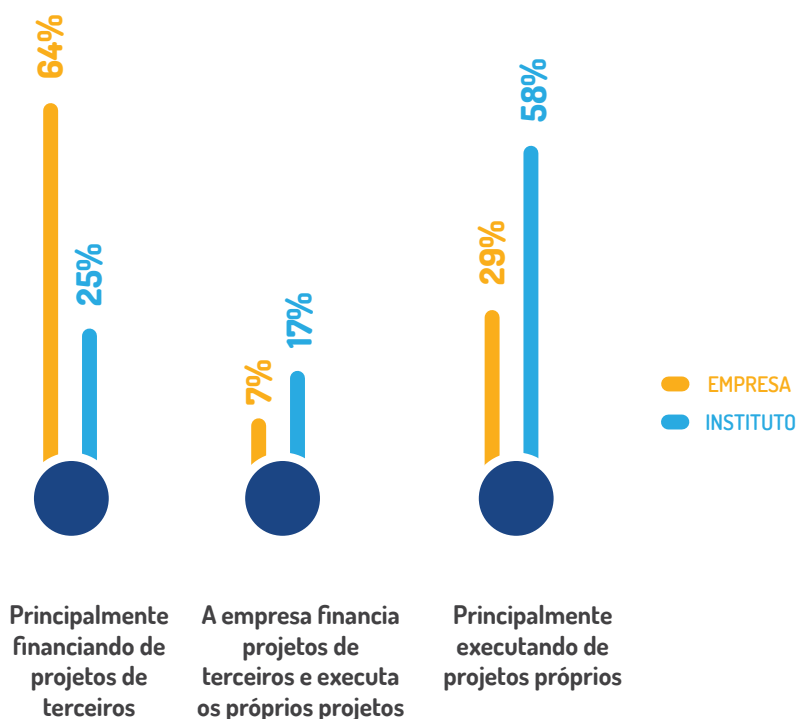


A última década foi marcada por uma reviravolta na condução dos investimentos sociais. O período se caracteriza pela rejeição às ações isoladas, fragmentadas e assistencialistas, em nome de uma atuação estruturada e estruturante. Foco, critérios, escala, diálogo, participação, inovação, parcerias, profissionalização e resultados tornaram-se o centro das atenções do grupo BISC. Tudo isso ganhou ainda uma importância renovada no contexto das restrições econômicas dos anos mais recentes. **"Fazer mais com menos" se tornou o grande desafio das equipes que cuidam dos investimentos sociais.** Os primeiros resultados começam a se refletir na qualidade da gestão dos projetos sociais, conforme apresentado a seguir.

4.1 GESTÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS

Em edições anteriores do BISC foi apontado que empresas e institutos diferem não só no foco de sua atuação, mas também na forma de operar seus investimentos sociais. Hoje, o que se observa é que essas diferenças vêm se acentuando ao longo do tempo. Olhando apenas para os dois últimos anos, verifica-se que enquanto 64% das empresas realizaram seus investimentos sociais por meio de terceiros, 58% dos institutos optaram por executar diretamente os próprios projetos. Esse resultado condiz com o fato de que os institutos e fundações foram criados, entre outras finalidades, para conduzir os investimentos sociais privados. Não obstante, surpreende a velocidade com que eles assumiram a execução dos projetos, quase abandonando o apoio direto às organizações sem fins lucrativos, em contraposição às empresas que fizeram um movimento no sentido contrário (Gráfico 75).

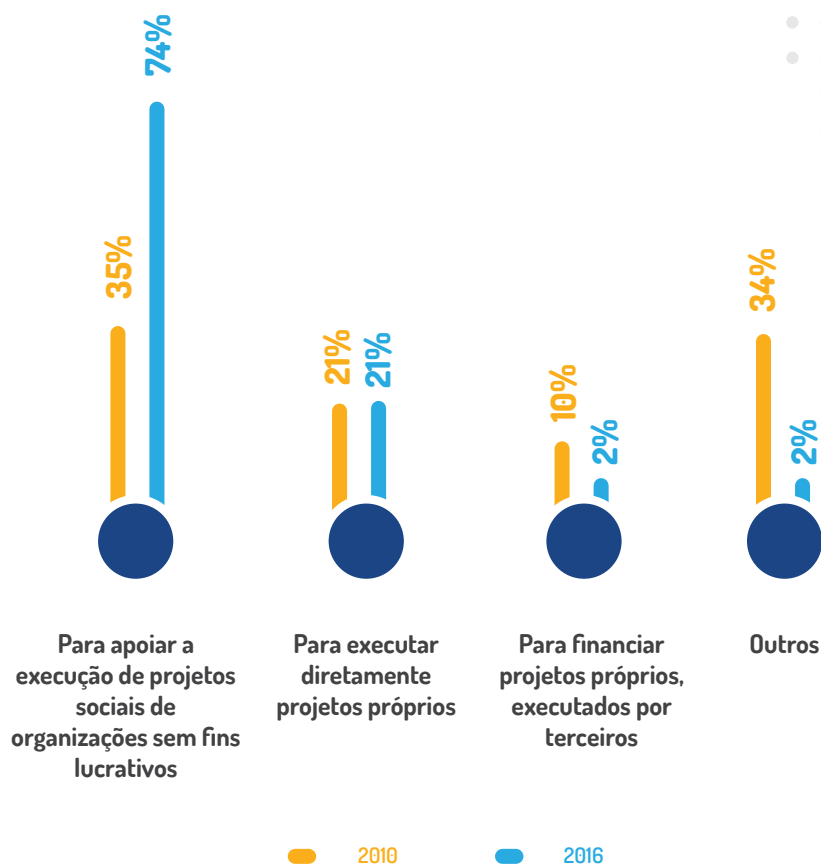
Gráfico 75: Como operam as empresas e os institutos?



Assim, ao se observar a distribuição dos investimentos sociais por tipo de operação, verifica-se que nas empresas o percentual dos recursos destinados a apoiar projetos executados por organizações não governamentais passou de 35% para 74%, entre 2010 e 2016 (Gráfico 76)²². Cabe, no entanto, acompanhar sua evolução, uma vez que o alinhamento aos negócios pode reverter essa tendência e induzir as empresas a assumirem mais a execução dos seus investimentos sociais no futuro próximo. Todavia, isso ainda não foi observado na pesquisa: 54% das empresas negaram a afirmação apresentada no questionário de que estariam caminhando nessa direção e reduzindo o volume de recursos repassados para organizações sem fins lucrativos.

²² Observação: esse percentual de crescimento pode estar superestimado uma vez que falta informação desagregada para a distribuição de um terço dos recursos de 2010. Ainda assim, a observação sobre a tendência de crescimento permanece válida.

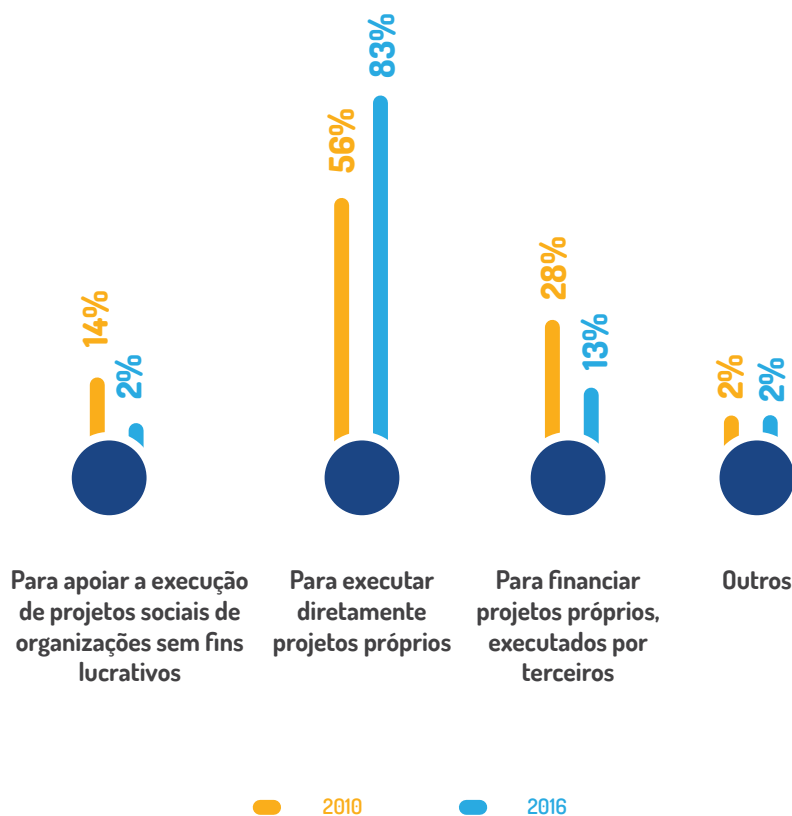
Gráfico 76: Como se repartem os recursos investidos pelas empresas segundo a modalidade de atuação?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Já nos institutos o movimento foi na direção contrária: eles destinaram recursos cada vez maiores para o desenvolvimento dos próprios projetos: em 2010, eles consumiam 56% dos seus investimentos e, em 2016, esse percentual subiu para 83% (Gráfico 77). Considerando que empresas e fundações reconhecem os benefícios gerados pelas relações com as organizações sem fins lucrativos, como a melhoria na qualidade dos investimentos sociais e a aproximação com as comunidades, dentre outros, os dados estão sinalizando mudanças nessas relações, conforme será abordado mais adiante.

Gráfico 77: Como se repartem os recursos investidos pelos institutos segundo a modalidade de atuação?

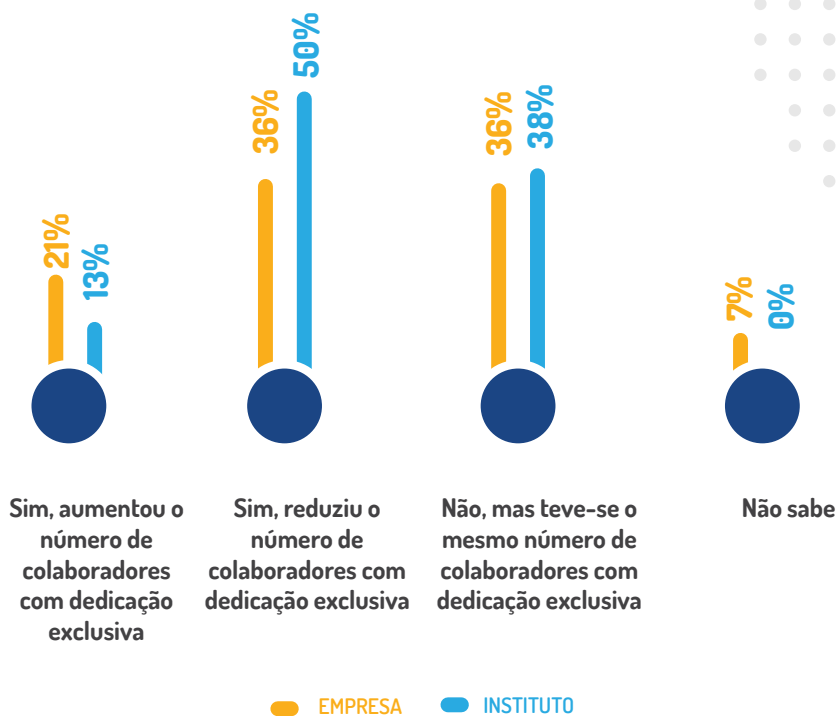


Fonte: BISC, 2017. Comunitas

As diferenças na forma de operar trazem reflexos diretos na demanda de recursos humanos. Quanto mais a organização se envolve na execução dos projetos, maior é a necessidade de contar com pessoal devidamente qualificado. Desde 2010, a pesquisa tem buscado dimensionar, separadamente, os colaboradores que se dedicam, parcial ou totalmente, às atividades relacionadas à condução dos investimentos sociais. Em relação a colaborações em tempo parcial, os dados revelam que essa não é uma prática adotada pelos institutos, pois apenas dois deles indicaram a presença desse tipo de apoio. Já nas empresas, sua presença é bem mais frequente, e em 2016 a média foi de 5 pessoas colaborando em tempo parcial.

As equipes que cuidam da gestão dos investimentos sociais em tempo integral são reduzidas, especialmente nas empresas. Em 2016, a média do número de colaboradores totalmente dedicados à condução dos investimentos sociais das empresas foi de 4,5 pessoas, e nos institutos, 33,5. No entanto, essa informação relativa aos institutos deve ser analisada com cautela, visto que apenas a metade deles forneceu os dados solicitados. O que merece registro em relação ao tema é que a conjuntura desfavorável dos anos recentes refletiu também no quadro de pessoal: 50% dos institutos e 36% das empresas declararam ter reduzido o número de colaboradores com dedicação exclusiva à área social nos últimos três anos (Gráfico 78).

Gráfico 78: Nos últimos três anos, houve mudança na dimensão da equipe que se dedica à condução dos investimentos sociais?



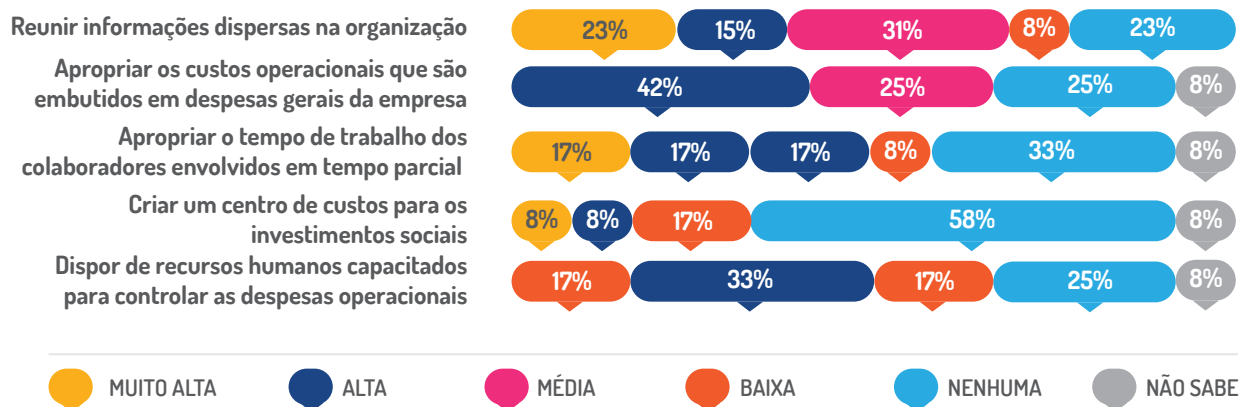
Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Quanto aos custos globais de gestão, as informações fornecidas à pesquisa não permitem, ainda, generalizar os resultados obtidos, pois apenas 21% das empresas e 50% dos institutos responderam às perguntas formuladas no questionário. Segundo dados fornecidos, a mediana dos percentuais dos custos de gestão dos institutos equivale a 18% dos seus investimentos sociais. Para as empresas não foi possível sequer fornecer essa informação.

É interessante observar que a maioria das empresas reconhece a importância de dimensionar os custos envolvidos na administração dos projetos sociais. Essa percepção já foi captada em edições anteriores do BISC e reafirmada em 2017. Não obstante, a dificuldade de dimensionar as despesas operacionais vem sendo reafirmada ao longo dos anos e não houve avanços no período analisado – o percentual de empresas (27%) e institutos (53%) que forneceram tais informações, em 2010, chega ser ligeiramente superior ao de 2016.

Em 2013, buscou-se explorar no BISC os motivos que poderiam explicar a falta de informações disponíveis sobre os custos administrativos dos investimentos sociais. Naquela ocasião as empresas destacaram que a melhoria da qualidade dos dados iria exigir um tempo maior de maturação, mesmo porque, em alguns casos, fazer essa medição ainda não seria uma prioridade das empresas. Nesta edição da pesquisa voltou-se a indagar sobre as dificuldades enfrentadas nesse campo e a percepção é similar àquela anteriormente identificada. O grupo destaca, especialmente, dificuldades de apropriar os custos operacionais embutidos nas despesas gerais da empresa; de identificar a remuneração dos colaboradores envolvidos, especialmente quando as contribuições são parciais; e de coletar informações em diversas áreas da empresa (Gráfico 79).

Gráfico 79: Quais as maiores dificuldades enfrentadas pela empresa para dimensionar os custos de gestão dos investimentos sociais?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

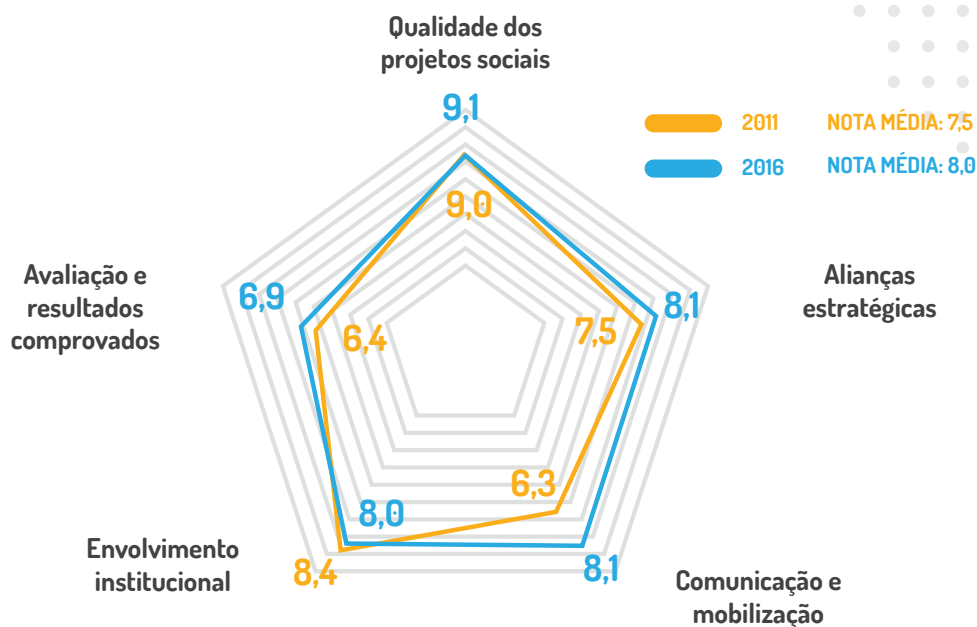
O desafio de dimensionar os custos de gestão dos investimentos sociais do grupo BISC deve ser debatido com os parceiros. Em geral, o que se observa é que entre os participantes há uma diferença muito grande na forma de atuação, no tipo de atendimento prestado, no nível de envolvimento institucional (execução direta ou repasses) e na extensão territorial dos projetos. Essas diferenças têm um reflexo significativo nas despesas administrativas e operacionais e praticamente impossibilitam definir padrões de referências para que todos possam refletir sobre sua realidade e aprimorar sua gestão. Cabe, portanto, reavaliar a manutenção dessas questões nas próximas edições da pesquisa.

4.2 PADRÃO DE QUALIDADE DOS PROJETOS SOCIAIS²³

A autoavaliação realizada pelo grupo indica melhorias na qualidade da gestão dos projetos sociais. Em 2016, a nota média foi 8, numa escala de 0 a 10. Um avanço em relação ao primeiro ano em que foi realizada essa autoavaliação, quando a nota média foi de 7,5. Da observação dos resultados apresentados na Figura 7, destaca-se o aumento da nota média na área de comunicação e mobilização, que reflete o esforço do grupo para engajar os diversos atores envolvidos nos seus projetos sociais e aproximar-se das comunidades. Por outro lado, avançou-se pouco na avaliação dos resultados; as dificuldades enfrentadas pelas empresas nesse campo serão exploradas no próximo item deste relatório.

²³ Por meio de indicadores qualitativos de benchmarking busca-se no BISC complementar e enriquecer as informações sobre os valores financeiros investidos pelas empresas do grupo. O propósito desses indicadores é subsidiar a reflexão sobre os diversos requisitos necessários ao sucesso de uma prática social. Para tanto, foram destacados os seguintes aspectos: (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 cada um destes aspectos foram estabelecidos cinco indicadores e, anualmente, solicita-se às empresas que analisem cada um deles e assinalem em que medida eles foram atendidos (integralmente, parcialmente ou não foram atendidos). Recomendou-se, ainda, que essa análise fosse restrita àqueles projetos mais bem estruturados e que justificassem tal avaliação.

Figura 7: Indicadores qualitativos de benchmarking dos projetos sociais (2011 e 2016)



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

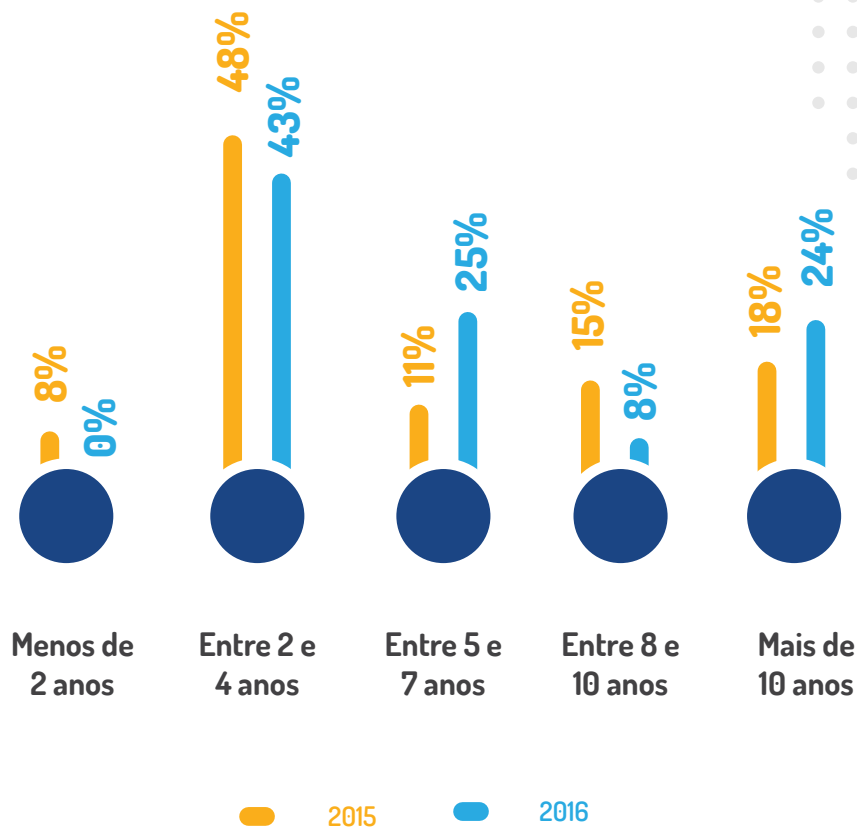
Para delinear o retrato da qualidade das práticas sociais, as empresas consideraram apenas os investimentos sociais estruturados, desenvolvidos diretamente por elas e por seus institutos, ou por meio do apoio a terceiros. No total, foram analisadas 55 práticas sociais, a maior parte delas (45%) na área de educação (Gráfico 80). Vale ressaltar que essa concentração é inédita na pesquisa. Ainda que a predominância dos projetos educacionais tenha sido observada em todos os anos, eles nunca haviam representado mais do que 25% do total avaliado. Cabe explorar futuramente os motivos dessa mudança.

Gráfico 80: Qual o foco das práticas sociais avaliadas?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Um dado interessante, que poderia explicar parcialmente a concentração dos projetos educacionais, é que as empresas nesse ano se dedicaram a avaliar os projetos mais antigos. Conforme se observa no Gráfico 81, a maior parte dos projetos analisados - 57% - foi iniciada há mais de cinco anos, sendo que um quarto há mais de dez. No ano passado, por exemplo, o resultado foi inverso: 56% dos projetos avaliados haviam sido implantados havia menos de quatro anos.

Gráfico 81: Há quanto tempo os projetos avaliados estão em andamento?

Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Como se apresenta o novo retrato da qualidade da gestão dos investimentos sociais?

Por meio da adoção dos indicadores qualitativos de benchmarking, busca-se no BISC subsidiar a reflexão sobre os diversos requisitos necessários ao sucesso de uma prática social. Cinco aspectos são considerados para o grupo realizar a sua autoavaliação: (a) a qualidade dos projetos; (b) a realização de alianças ou parcerias estratégicas; (c) a qualidade das iniciativas de comunicação e mobilização dos atores envolvidos; (d) o envolvimento institucional da empresa; e (e) a avaliação e comprovação dos resultados. Para a análise de cada um desses aspectos foram estabelecidos cinco indicadores. Os gestores responsáveis pelas práticas sociais das empresas são, então, solicitados a informar se eles foram total ou parcialmente atendidos, ou se não foram atendidos.

A comparação dos resultados obtidos no período 2011 - 2016 revela a evolução da qualidade da gestão dos investimentos sociais do grupo e aponta para uma tendência de aprimoramentos sucessivos.

Não obstante, o resultado final do último ano foi inferior ao de 2015, ainda que se tenha mantido um padrão de qualidade considerado muito bom: a nota média foi 8, numa escala de 0 a 10²⁴ (Gráfico 82). O que poderia explicar essa reversão? Em primeiro lugar, é preciso ter cautela na leitura dos resultados apresentados, uma vez 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 uma das

²⁴ 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.

variáveis contempladas, como também um maior ou menor rigor aplicado à valoração de cada uma delas. Por exemplo, mudanças nas equipes gestoras em uma dada empresa podem modificar a avaliação sobre a qualidade da condução dos mesmos projetos. Em segundo lugar, não se pode subestimar os impactos decorrentes das dificuldades enfrentadas pelo grupo em 2016: menos recursos, redução dos quadros de pessoal, paralisação de algumas parcerias, dentre outras. Nesse sentido, as informações dos próximos anos ajudarão a explicar o que ocorreu em 2016.

Finalmente, é bom ressaltar que mudanças na composição do grupo podem também interferir nos resultados do BISC, mas isso não invalida as comparações, porque o que a pesquisa busca acompanhar não são comportamentos isolados e sim o comportamento geral de um grupo de empresas que se destaca pela atuação no campo social.

Gráfico 82: Como evoluíram as notas atribuídas à qualidade da gestão dos projetos sociais? (2011 e 2016)



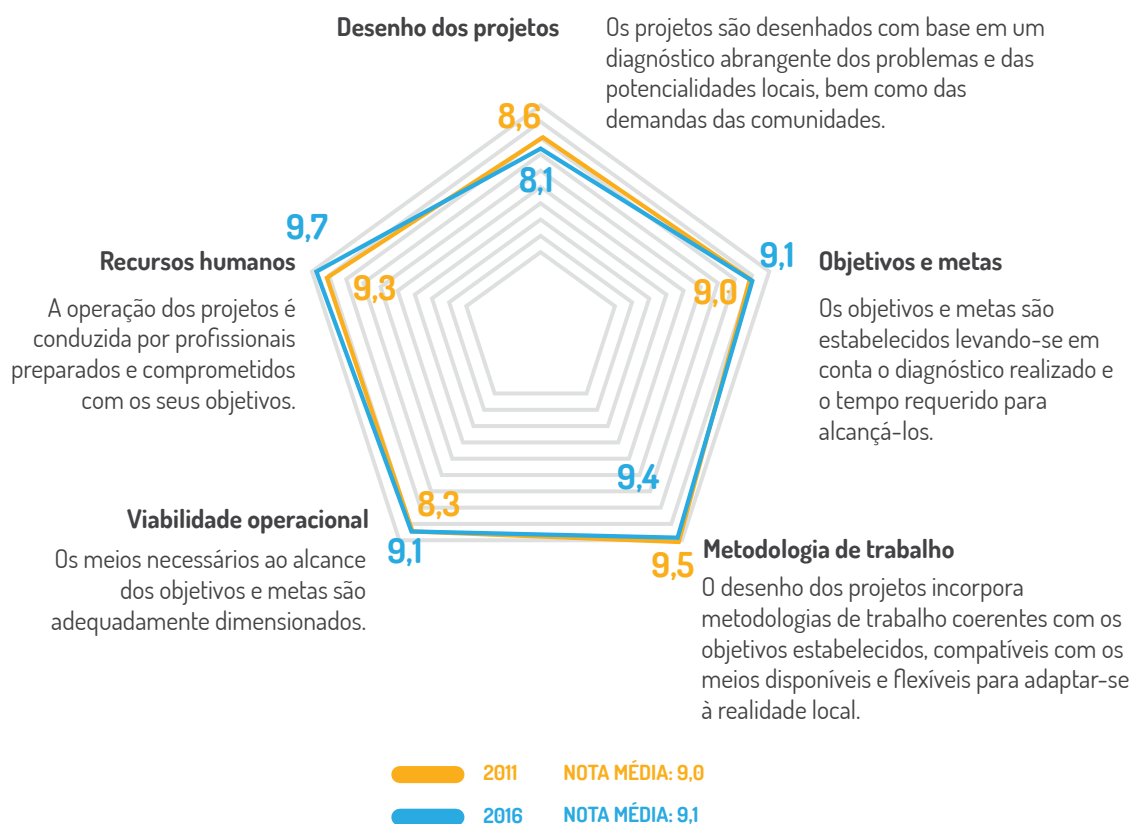
Fonte: BISC, 2017. Comunitas

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

Processo de elaboração dos projetos sociais

Em quatro dos cinco anos analisados esse foi o quesito melhor avaliado pelas empresas e, conforme ilustra a Figura 8, os resultados de 2011 e 2016 são bastante semelhantes. Como exceção, destaca-se a elevação da nota média atribuída à qualidade das equipes gestoras dos projetos: passou de 8,3 para 9,7, numa escala de 0 a 10. Tal resultado reflete os esforços recentes das empresas em investir na capacitação dos profissionais da área social, conforme demonstrado na edição do BISC de 2016²⁵.

Figura 8: Processo de elaboração dos projetos sociais (2011 e 2016)



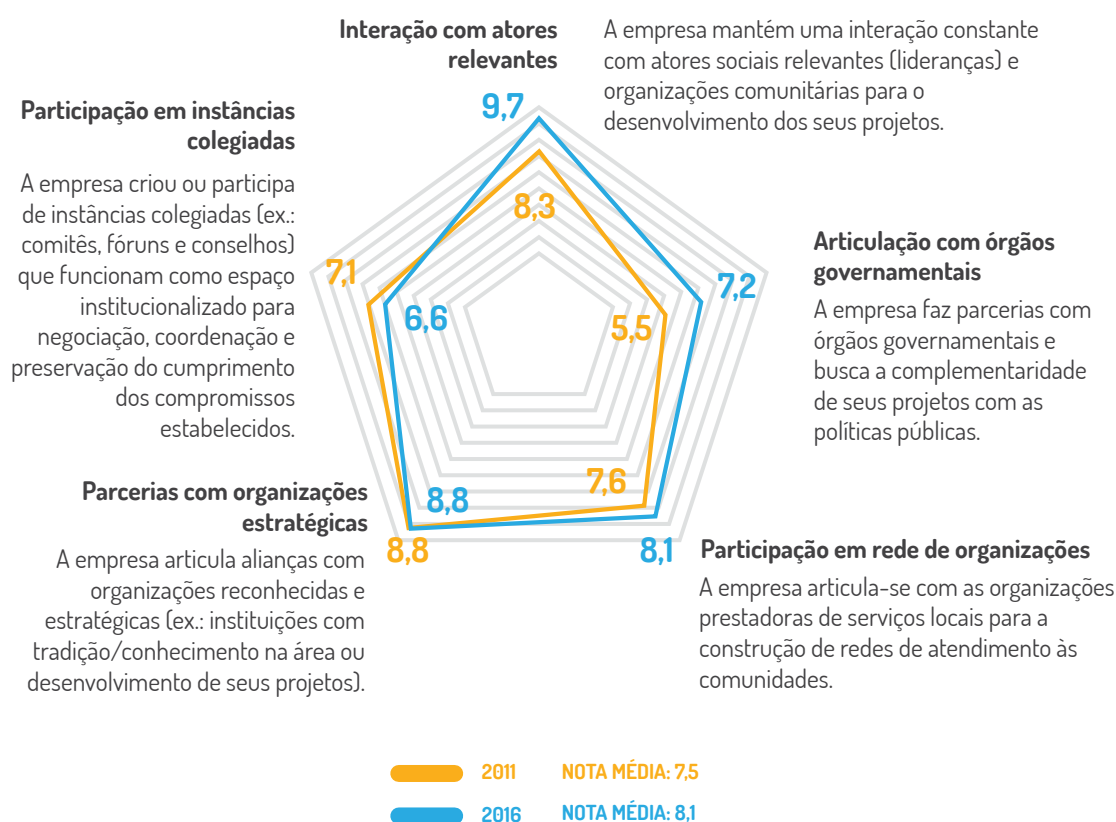
Fonte: BISC, 2017. Comunitas

²⁵ In: Relatório Benchmarking do Investimento Social Corporativo - BISC 2016. Comunitas, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://comunitas.org/bisc/publicacoes/>

Projetos sociais: alianças estratégicas

A prioridade atribuída pelas empresas à aproximação com as comunidades se reflete nos avanços obtidos nesse quesito, que quase atingiu a nota máxima em 2016 (9,7). Em relação à articulação com órgãos governamentais, uma preocupação também relevante do grupo, a nota média de 7,2 indica que há bastante espaço para avançar e atingir escores mais altos, já alcançados em anos anteriores. A crise política recente pode explicar, em parte, o resultado desse quesito em 2016 (Figura 9).

Figura 9: Projetos sociais: Alianças estratégicas (2011 e 2016)

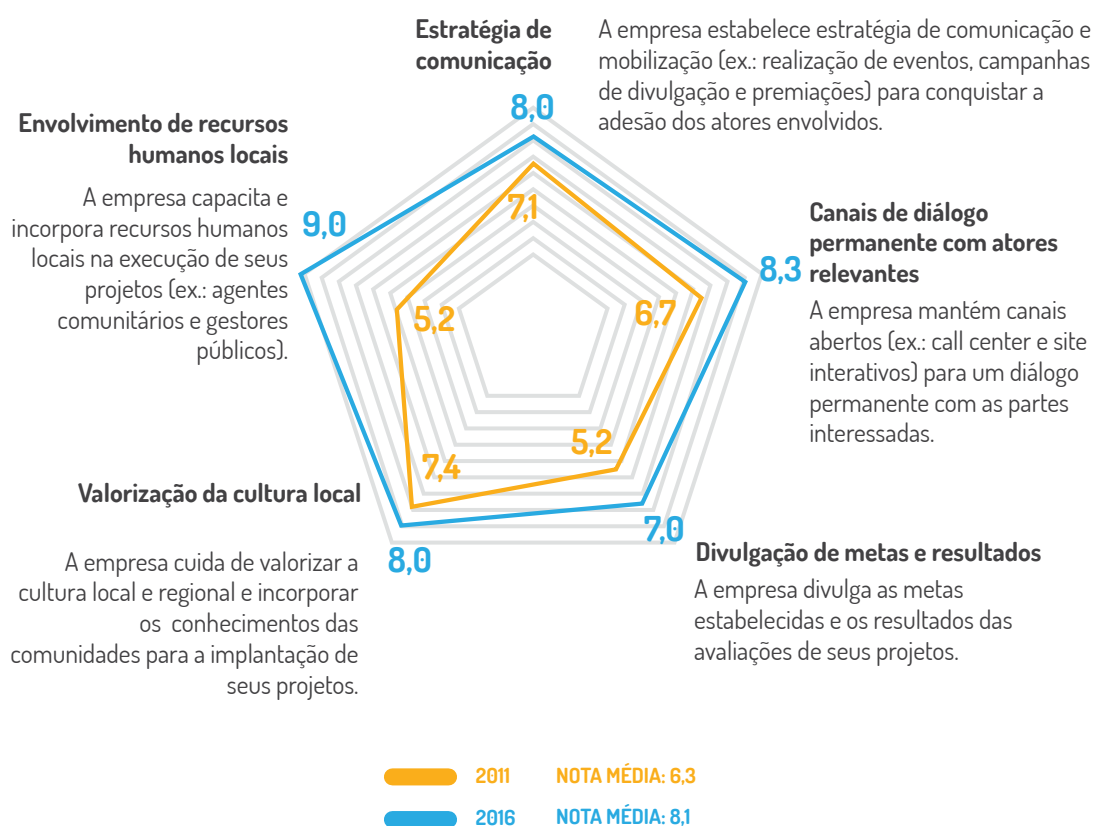


Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Projetos sociais: comunicação e mobilização

Surpreende a melhoria do desempenho do grupo em todos os quesitos relacionados à comunicação e mobilização. De acordo com os parâmetros estabelecidos na pesquisa, o padrão de qualidade passou de insuficiente - nota média de 6,3, em 2011 - para muito bom - nota média de 8,1, em 2016. Mais uma vez, o interesse em aproximar-se das comunidades levou as empresas a buscarem envolvê-las na execução dos projetos, como indica a nota 9 atribuída a esse quesito numa escala de 0 a 10 (Figura 10).

Figura 10: Projetos sociais: Comunicação e mobilização (2011 e 2016)

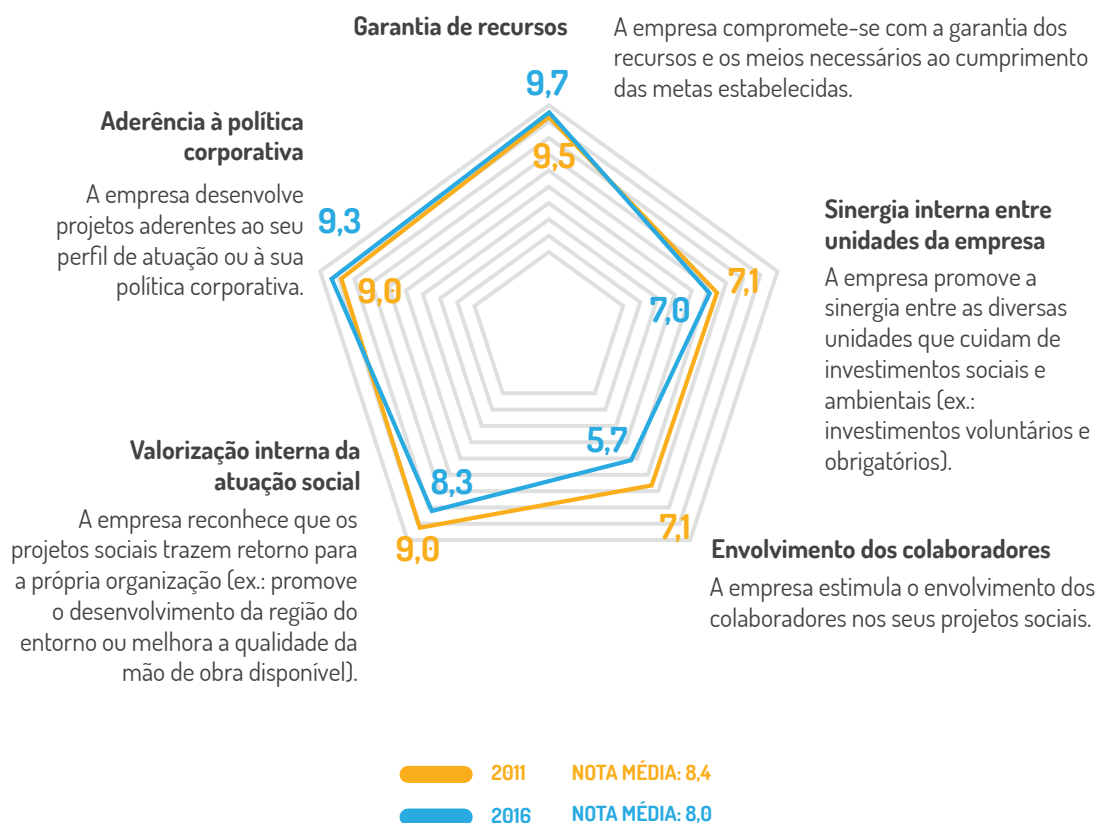


Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Projetos sociais: envolvimento institucional

O envolvimento e o apoio da corporação são essenciais para o sucesso dos projetos sociais e, nesse quesito, o grupo manteve-se num patamar considerado muito bom, com a nota média de 8, numa escala de 0 a 10 (Figura 11). Não obstante, surpreende o resultado referente ao empenho da corporação para envolver os colaboradores, em caráter voluntário, na condução dos investimentos sociais. Em 2016, a nota média atribuída a esse quesito - 5,7 - destoa do padrão mantido em todos os anos anteriores (entre 7,1 e 7,6). Ademais, destoa também da avaliação positiva feita aos programas de voluntariado. Uma hipótese a ser futuramente testada é a de que nessa autoavaliação o grupo deu ênfase ao fato de que os programas de voluntariado ainda não foram incorporados na estratégia geral da organização, conforme mencionado no item referente ao tema.

Figura 11: Projetos sociais: Envolvimento institucional (2011 e 2016)

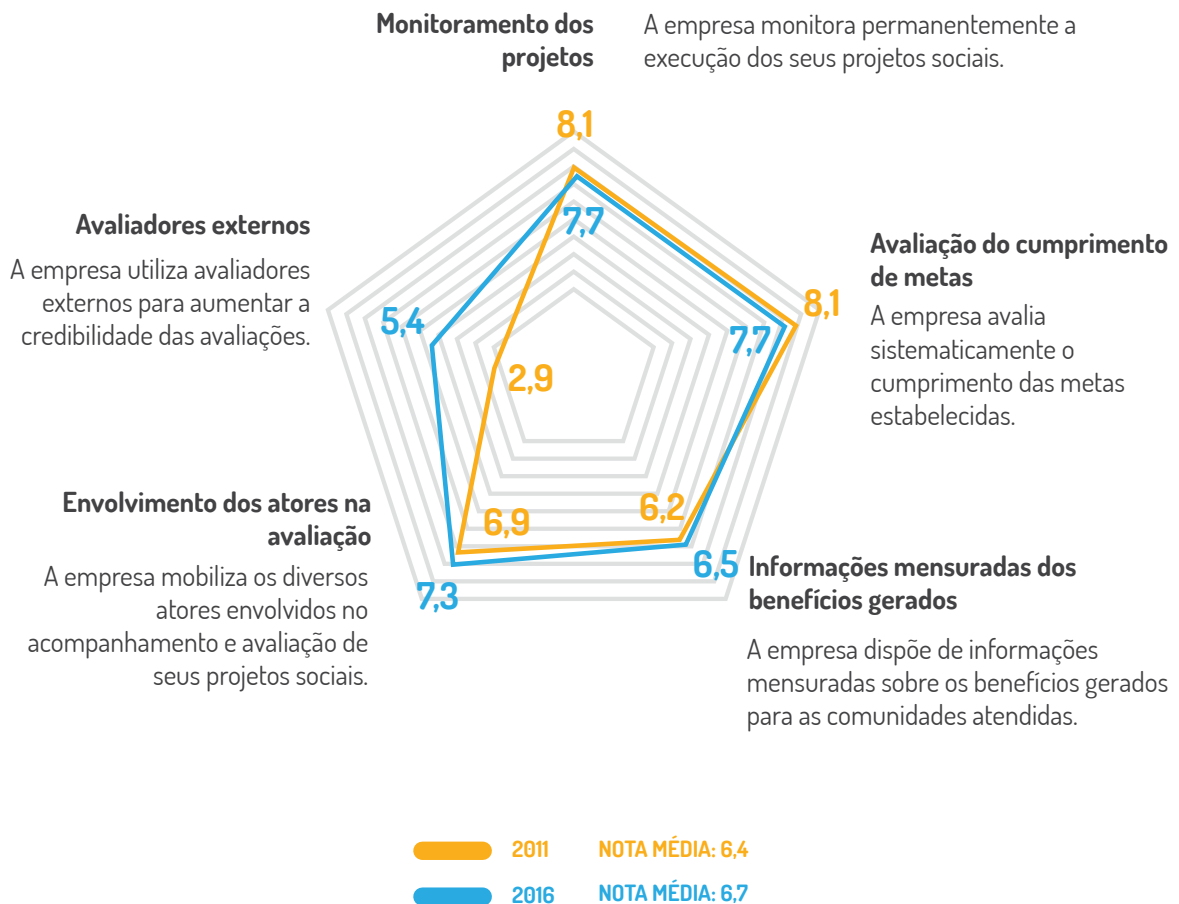


Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Projetos sociais: monitoramento e avaliação

O reconhecimento de que é na avaliação e no monitoramento que o grupo mais precisa avançar reflete-se em uma nota média abaixo de todas as demais: 6,9, numa escala de 0 a 10 (Figura 12). No entanto, as diferenças nos resultados para os cinco quesitos são expressivas. Elas indicam que os problemas estão concentrados na necessidade de mensurar os benefícios gerados (6,5) e no envolvimento de avaliadores externos (5,4).

Figura 12: Projetos sociais: Monitoramento e avaliação (2011 e 2016)



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

4.3 AVALIAÇÃO E DIVULGAÇÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS

O reconhecimento da importância de dimensionar e comprovar os resultados gerados pelos investimentos sociais já estava presente nas primeiras edições da pesquisa e, de lá para cá, essa percepção foi ganhando cada vez mais força entre as empresas. Em 2010, iniciou-se no BISC um mapeamento de boas práticas no qual foram destacados os fatores críticos de sucesso, segundo a visão do grupo. O acompanhamento, o controle e avaliação foram apontados como essenciais para conhecer o que acontece ao longo da execução dos projetos e, dessa forma, promover os necessários ajustes e correções de rumo. Ademais, foi amplamente enfatizado que as avaliações conferem credibilidade às iniciativas e propiciam a obtenção de mais apoios.

Em 2014, buscou-se identificar as novas tendências dos investimentos sociais privados, tendo sido solicitado às empresas que indicassem quais os critérios que seriam utilizados, dentro de cinco anos, para apreciar o sucesso dos investimentos sociais. Novamente, a questão da avaliação apareceu com força. O grupo ressaltou que o investimento social será avaliado como bem-sucedido se (...) "**comprovar bons resultados para a comunidade e para a empresa**"; "**houver resultados quantitativos que mostrem o impacto dos investimentos sociais e se houver maior engajamento dos funcionários em programas de mentoria e voluntariado**"; "**tiver seu retorno social e econômico medido**"; "**aprimorarmos a forma de avaliação e os indicadores, traçarmos metas e trabalharmos na melhoria contínua**"; "**as avaliações de impacto social e econômico dos investimentos mostrarem isso**"; e, "**tiver causado impacto social comprovado por avaliações e métricas de pesquisa, contribuindo para o desenvolvimento humano no Brasil por meio de projetos focados na democratização da ciência, tecnologia e inovação**".²⁶

Passados três anos, desde esse último levantamento sobre o assunto, o que vem ocorrendo no âmbito das empresas? Quais os esforços empreendidos, avanços percebidos e desafios ainda presentes? O que revelam os novos resultados do BISC?

- 79% das empresas e 88% dos institutos declaram fazer avaliações de todos, ou pelo menos de parte, dos seus projetos sociais.
- Os recursos envolvidos nas avaliações, em 2016, foram da ordem de R\$ 5,5 milhões, mas esse valor está subestimado, já que muitas empresas não forneceram tal informação.
- O monitoramento dos projetos se destaca como a principal atividade desenvolvida pelas empresas para acompanhar os resultados dos seus projetos e 80% delas declaram ter avançado muito nessa direção.
- Em 54% das empresas a avaliação contou com a contribuição de consultores externos.
- A maior dificuldade para avaliar os projetos sociais, assinalada por 73% das empresas, é definir os indicadores adequados para avaliar os impactos dos projetos.
- As empresas ainda não estão satisfeitas com a qualidade das informações obtidas nas avaliações e apenas 33% delas concordam totalmente com a afirmação de que as avaliações realizadas permitem mensurar satisfatoriamente os resultados dos seus projetos sociais.
- É para os próprios colaboradores que 92% das empresas dirigem a sua estratégia de divulgação dos investimentos sociais.

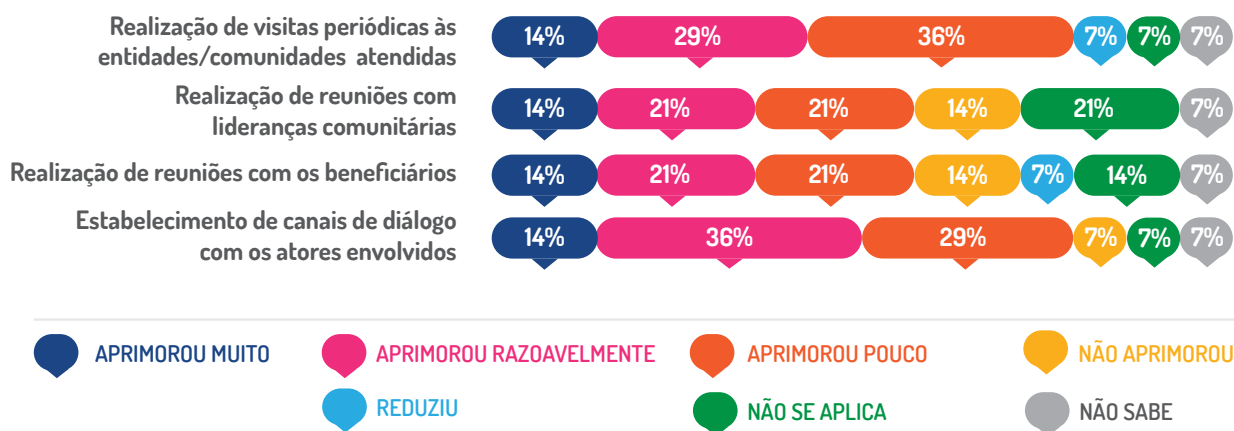
Em que esse retrato de 2016 difere dos anteriores? São reconhecidas as dificuldades para medir resultados e impactos de projetos sociais e, no caso das empresas, a complexidade se amplia na medida em que os resultados de seus esforços dependem, muitas vezes, de avanços nas políticas públicas correlacionadas à sua área de atuação e sobre as quais não têm

²⁶ In: Relatório Benchmarking do Investimento Social Corporativo - BISC 2014. Comunitas, São Paulo, 2014. Disponível em: <http://comunitas.org/bisc/publicacoes/>

condições de interferir. Não obstante, crescem as pressões externas, e especialmente internas, para conhecer os efeitos desses investimentos, tanto para as comunidades, quanto para os próprios negócios, e a pesquisa tratou de identificar o que o grupo fez, nos últimos três anos, para responder a essa demanda.

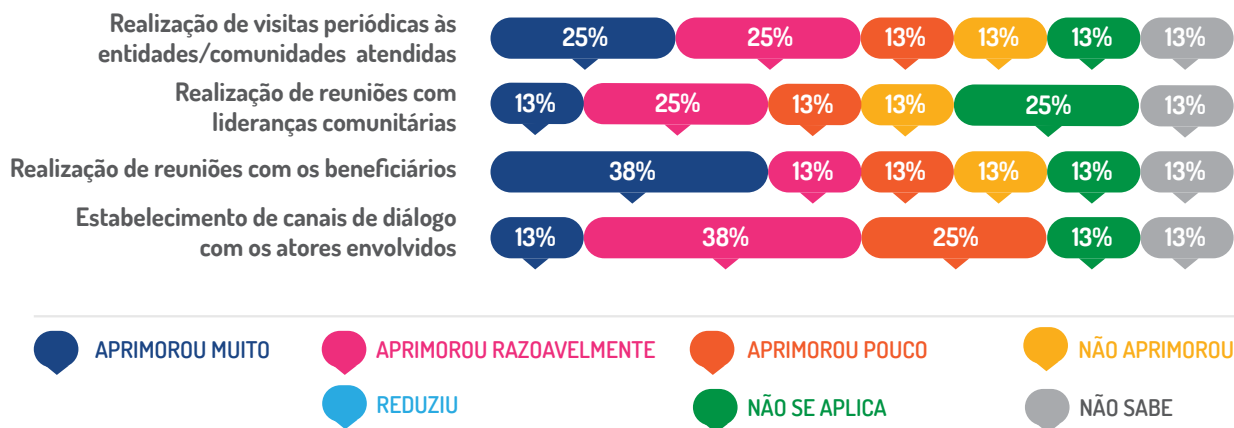
Já foi constatado, desde as primeiras edições do BISC, que empresas e institutos buscam acompanhar e avaliar seus projetos sociais a partir de observações diretas no campo e de contatos com os diversos atores envolvidos na sua implementação. Sem a preocupação de associar tais procedimentos a uma metodologia de avaliação específica, as organizações reconhecem que as informações obtidas nessas relações são importantes para acompanharem o que acontece na ponta, e para obterem subsídios para a tomada de decisões internas. Não por acaso, empresas, e sobretudo institutos, cuidaram de ampliar as visitas às áreas atendidas pelos projetos, os canais de diálogo e a realização de reuniões com os beneficiários (Gráficos 83 e 84).

Gráfico 83: Em que medida as *empresas* avançaram no contato direto com as comunidades para avaliar os seus investimentos sociais?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

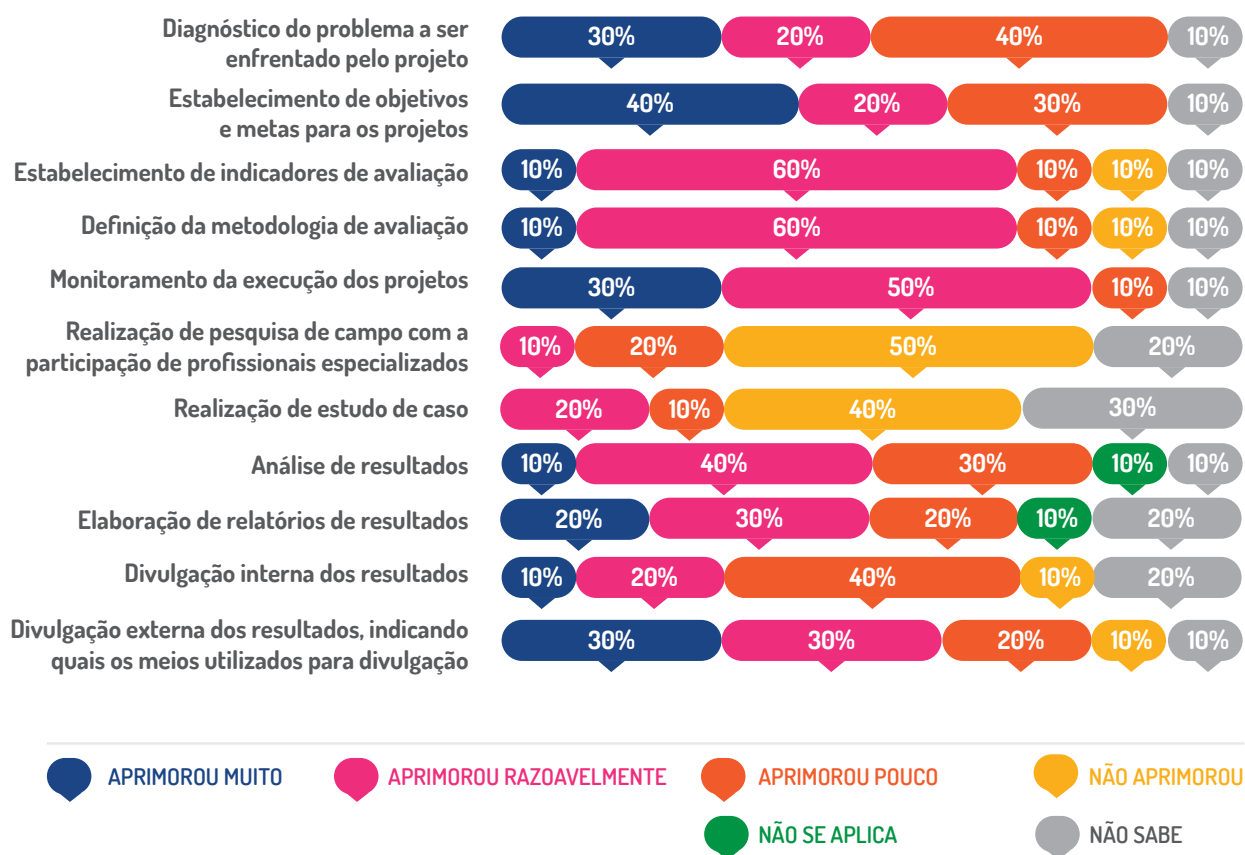
Gráfico 84: Em que medida os *institutos* avançaram no contato direto com as comunidades para avaliar os seus investimentos sociais?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Em relação aos procedimentos formais de avaliação²⁷, os esforços empreendidos foram ainda mais significativos e, nesse caso, os avanços foram mais relevantes nas empresas do que nos institutos: chega a 80% o percentual daquelas que declaram ter aprimorado o monitoramento dos projetos, e a 70% os das que aprimoraram as metodologias e os indicadores de avaliação (Gráfico 85). Nos institutos esses percentuais são um pouco menores, mas isso pode ser parcialmente atribuído ao fato de que tradicionalmente eles já estavam na frente no que toca à avaliação dos investimentos sociais (Gráfico 86).

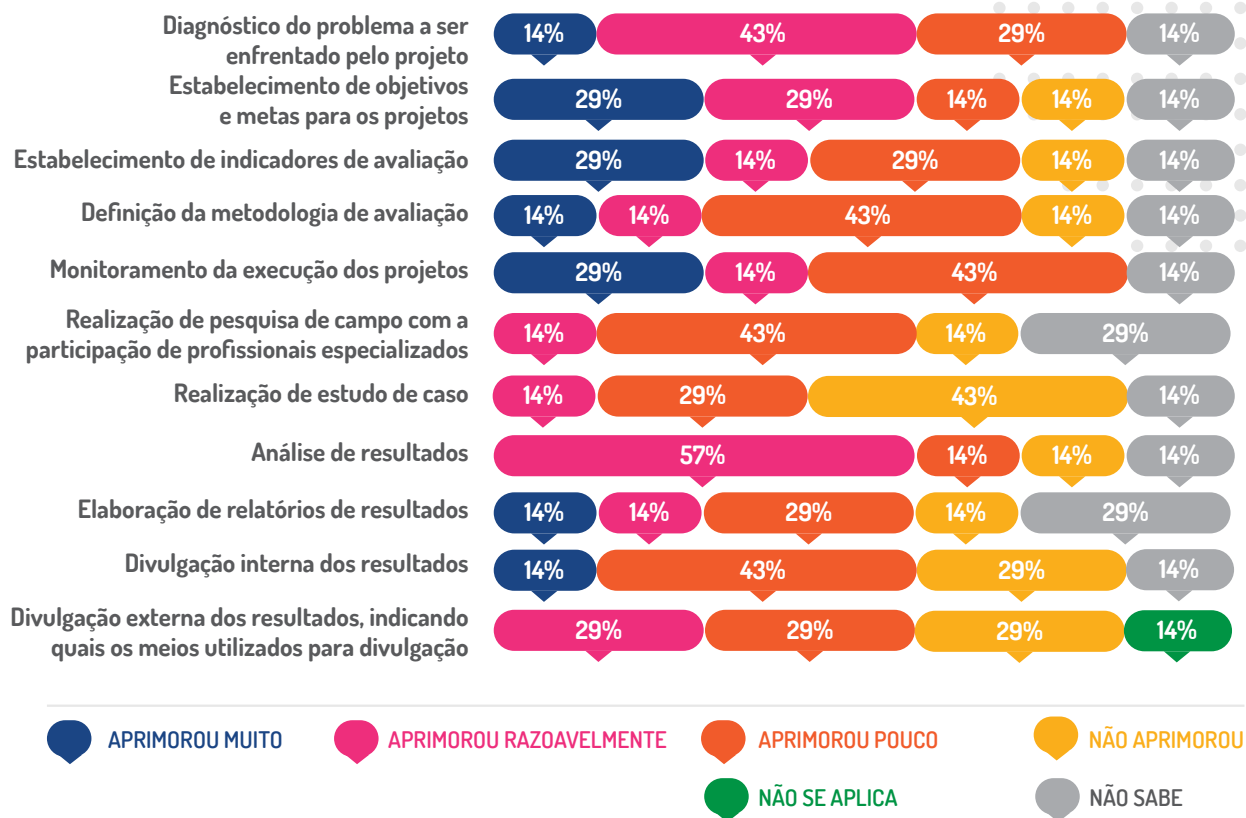
Gráfico 85: Em relação à avaliação formal dos projetos sociais, quais os avanços observados nas empresas?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

²⁸ Por avaliação formal entende-se a existência de um processo de aquisição sistemático de informações que permitem qualificar, com base na aplicação de critérios publicamente defensáveis, o alcance das metas e resultados pré-estabelecidos para os projetos da empresa, ou da sua fundação.

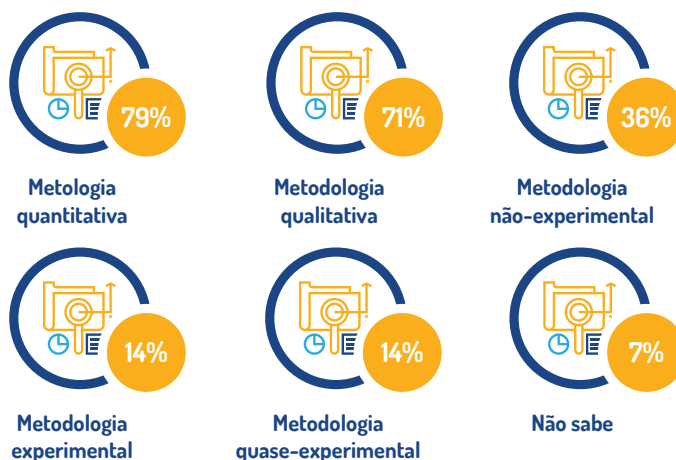
Gráfico 86: Em relação à avaliação formal dos projetos sociais, quais os avanços observados nos institutos?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Que tipo de metodologias as empresas têm adotado para medir o impacto dos seus projetos? Avaliar de forma sistemática e objetiva as mudanças que os investimentos sociais provocam nas comunidades ou territórios atendidos é o maior dos desafios. Conforme anteriormente mencionado, o grupo está se esforçando para identificar quais as melhores estratégias a serem adotadas e, até o momento, o que se observa na pesquisa é que mais de 70% das empresas utilizam metodologias quantitativas e qualitativas, o que significa dizer que buscam medir e interpretar os resultados dos projetos sociais por meio de métodos estatísticos e/ou pela observação *in loco* e análise do discurso dos atores envolvidos. Apenas 14% delas têm lançado mão de métodos experimentais que envolvem a utilização de grupos de controle (comparação entre beneficiários dos projetos e pessoas ou grupos não atendidos pela empresa) (Gráfico 87).

Gráfico 87: Quais as metodologias utilizadas pelas empresas para avaliar os impactos dos projetos sociais?



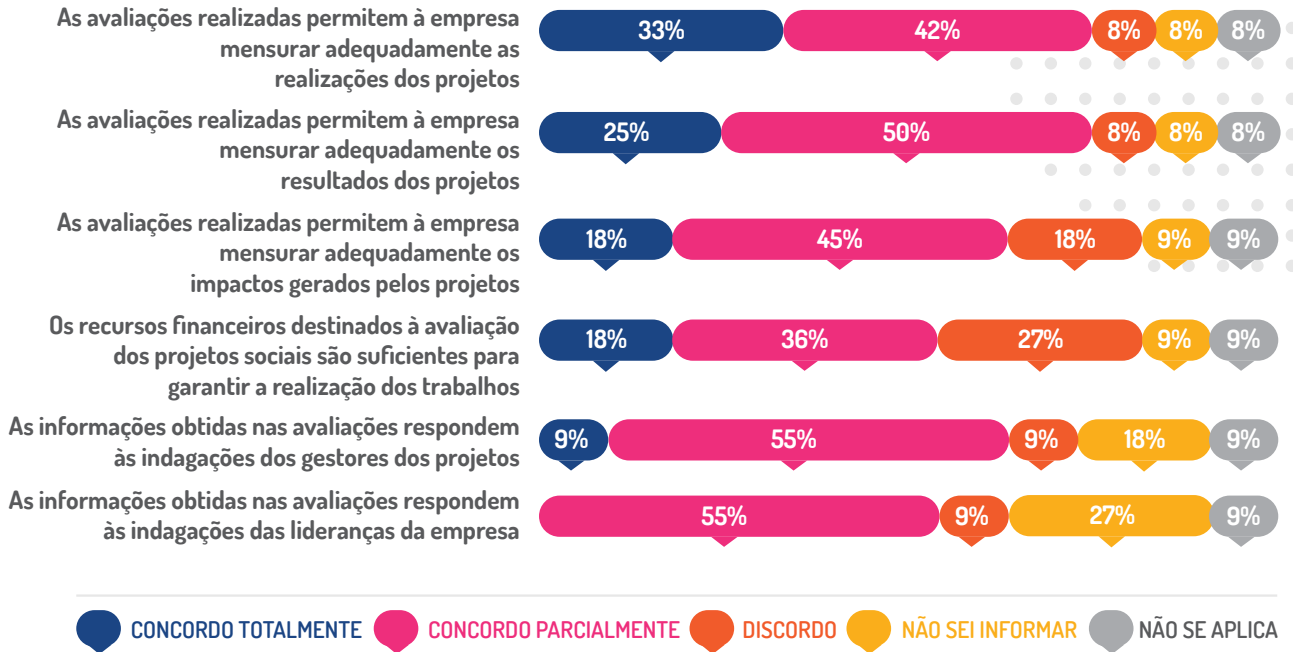
Fonte: BISC, 2017. Comunitas

As avaliações envolvem planejamento prévio, recursos significativos e, geralmente, a participação de especialistas externos que conferem maior legitimidade ao processo. O que as empresas têm feito a esse respeito? Em primeiro lugar, chama atenção a dificuldade que elas enfrentam para informar os recursos despendidos nas avaliações. Tradicionalmente os valores são fornecidos por menos da metade delas e, portanto, são bastante reduzidos e não permitem avaliar sua evolução de forma consistente. Em 2016, apenas 38% das empresas indicaram os investimentos destinados à avaliação, que ficaram na casa dos R\$ 5,5 milhões. A hipótese é que essa dificuldade de mensuração de valores investidos resulte do fato de que a avaliação não esteja inserida no planejamento dos projetos sociais. Esse é um ponto que deve ser melhor explorado pelo grupo.

A participação de avaliadores externos, que podem contribuir não só para ampliar a legitimidade da avaliação, como também para inovar nas metodologias a serem utilizadas, ainda não é uma prática generalizada entre as empresas, e isso não se alterou ao longo dos anos: em 2016, 54% das empresas buscaram apoio externo para desenvolver suas avaliações, e um percentual bastante semelhante ao observado em 2010 (57%).

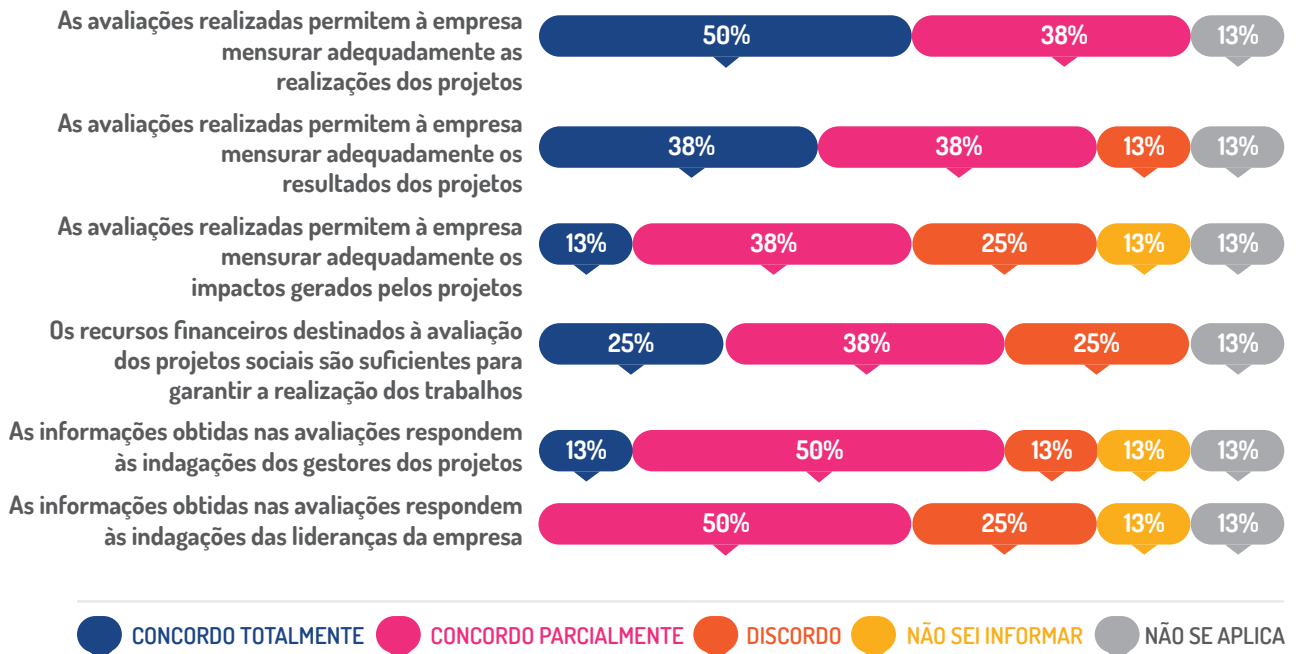
Em que pesem os esforços recentes empreendidos pelas empresas para aprimorar a qualidade das avaliações, foi no quesito que trata da gestão dos investimentos sociais que se observaram os menores avanços, conforme anteriormente mencionado. Numa escala de 0 a 10, a nota média passou de 6,4 em 2011, para 6,7 em 2016. Os dados do Gráfico 88 também ilustram a insatisfação com o retorno do trabalho realizado nessa área: apenas 25% das empresas concordam totalmente com a afirmação de que as avaliações permitem mensurar satisfatoriamente os resultados dos projetos (ex.: melhoria nos índices de aprendizagem, ampliação de capacidades dos beneficiários ou aumento da renda das famílias atendidas). Apenas 18% delas mencionam que essas avaliações permitem mensurar satisfatoriamente os impactos ou as transformações sociais geradas na qualidade de vida da comunidade, como decorrência de sua intervenção. Nos institutos, essa percepção não melhora muito, ainda que 50% deles concordem totalmente com a afirmação de que as avaliações até então realizadas permitem mensurar adequadamente pelo menos os produtos gerados pelos seus projetos, como o número de atendimentos e os serviços prestados, dentre outros (Gráfico 89).

Gráfico 88: Em que medida as empresas estão satisfeitas com as avaliações já realizadas?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Gráfico 89: Em que medida os institutos estão satisfeitos com as avaliações já realizadas?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

As dificuldades enfrentadas para avaliar os resultados dos investimentos sociais privados são amplamente reconhecidas e extrapolam, inclusive, as fronteiras nacionais²⁸. A maioria das empresas do BISC considera que todos os procedimentos previstos nas avaliações são de dificuldade muito alta ou alta. Uma leitura dos dados do Gráfico 90 permite distinguir como principais blocos de dificuldades: (a) idealizar modelo de avaliação simples, ágil e de custos acessíveis; (b) identificar os indicadores adequados e construir o entendimento de toda a equipe sobre a aplicabilidade desses indicadores; (c) montar e manter uma equipe dedicada à avaliação de projetos; e (d) coletar, manter e atualizar banco de informações.

Gráfico 90: Quais as maiores dificuldades para as empresas avaliarem os seus projetos sociais?

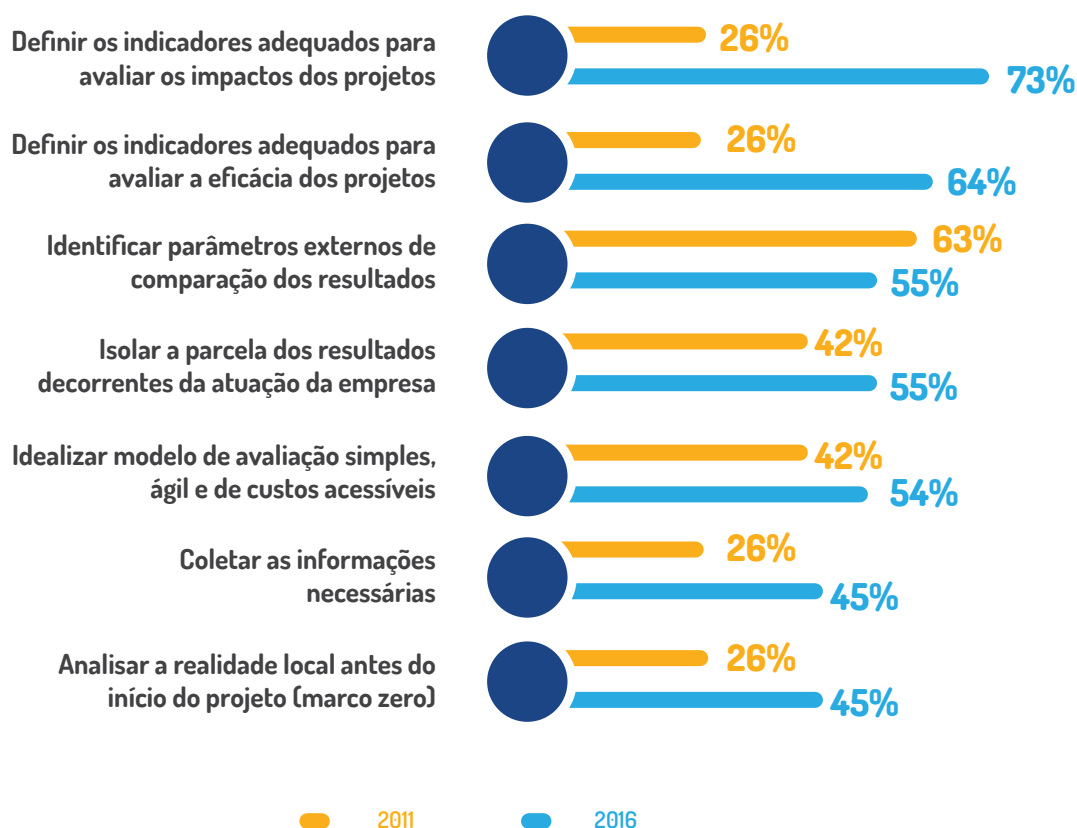


Fonte: BISC, 2017. Comunitas

²⁸ Em publicação do CECP de 2010 a respeito do tema é assinalado: "Como medir o valor e os resultados do investimento social corporativo permanece um dos maiores desafios dos profissionais desta área. Benefícios de investimentos sociais e de empreendimentos privados são, em geral, de longo prazo ou intangíveis, o que faz com que a mensuração sistemática seja complexa." LIM, Terence. Measuring the Values of Corporate Philanthropy: Social Impact, Business Benefits and Investor Returns. New York: CECP, 2010. In: Relatório Benchmarking do Investimento Social Corporativo - BISC 2012. Comunitas, São Paulo, 2012.

Mais interessante ainda é observar que, na medida em que as empresas buscaram avançar no campo da avaliação, cresceu o reconhecimento das dificuldades inerentes a esse processo. Pelos dados apresentados no Gráfico 91 é possível comparar as respostas do grupo em anos distintos (2011 e 2016) e verificar que hoje bem mais empresas consideram como alta, ou muito alta, a dificuldade para definir os indicadores de avaliação mais adequados, isolar a parcela dos resultados que podem ser atribuídos a seus projetos sociais e coletar as informações necessárias, para ficar em apenas alguns exemplos.

Gráfico 91: Comparando 2011 e 2016, quais as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas para avaliar os projetos sociais?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Nas entrevistas foi possível captar os esforços empreendidos pelas empresas para avançarem no campo das avaliações e os desafios que ainda enfrentam para produzir as informações necessárias para subsidiar a tomada de decisões internas.

“

Vamos rever o nosso processo de avaliação e o principal desafio é que ela seja simples e exequível. Antes, por exemplo, a gente tinha dificuldade de padronizar macroindicadores. A medida em que cada programa tem a sua especificidade e os seus indicadores específicos, quais são os nossos macros indicadores? Os executivos queriam muito saber do específico: o que mudou na vida das crianças, o que mudou na vida das comunidades. A gente apresentava o todo e, naquele momento, eles queriam saber de um ou dois resultados específicos. Apresentar o número de crianças atendidas era fácil, mas apresentar os indicadores de transformação é muito difícil. Esse eu acho que é um desafio. Quando você tem uma prestação de contas, você sempre leva resultados sumarizados, porque se colocar todos os indicadores dentro de uma plataforma acaba não impactando. Então a questão é termos uma visão mais específica, mas, dentro desse específico, elaborar indicadores mais amplos, que consigam captar os propósitos que refletem a perspectiva da liderança da empresa. Olhando para trás, nas nossas avaliações sempre tinha a voz do beneficiários, que davam impacto para os resultados apresentados, mas não tinha essa avaliação do todo que estamos desejando. Então eu acho que o desafio é encontrar o meio-termo entre humanizar, impactar o número, levando o específico e, ao mesmo tempo, mostrar os resultados mais importantes do todo. (Empresa do setor de serviços) ”


“

É que hoje eu tenho as minhas próprias questões em relação às avaliações. Acho que as duas principais perguntas são: que transformação gerou e que retorno

deu o nosso programa? Porque a gente não trabalha só para gerar um resultado. Tem muita confusão nos conceitos da avaliação de resultados e de impactos. O resultado é uma condição para gerar um impacto. A pergunta 'que resultados eu gerei?' é fundamental, porque se eu não gerei resultados, também não vou gerar impactos. Quando se diz que não dá para gerar impactos, na minha visão é porque não se construiu um quadro lógico direito. Então, as premissas, as hipóteses, o encadeamento das atividades, dos resultados e dos impactos é malfeito. Isso acontece também conosco. Às vezes não se constrói isso, faz o programa e depois tem que achar qual era mesmo o seu objetivo e aí, obviamente, vai ficar falho. Um outro ponto que vale mencionar é a menção frequente de que existem muitas externalidades no processo. Isso é um dado do problema. Se você está na área social, tem que estudar essas externalidades, entender como elas impactam, ajustar sua estratégia à medida que essas externalidades mudam. Se a gente não considerar que pode ter o desemprego, que pode vir uma conjuntura desfavorável, que isso e que aquilo, e não for ajustando os programas, com certeza não estaremos gerando transformações. Nós estamos apostando muito nessa questão de combinar o jogo e definir que impacto esperamos desde o princípio dos programas. Muitas vezes o problema não está nas avaliações e sim nas estratégias. (Empresa do setor industrial) ”

“

Nós fizemos uma discussão sobre como medir o retorno do investimento e até hoje não conseguimos avançar muito... Internamente a gente ainda está se organizando em relação a isso. Nós ainda temos muitas




dúvidas. Porque uma coisa é o indicador de resultados de programas, se tivemos ou não tivemos resultados positivos e tudo mais. Uma grande dificuldade que eu vejo para a empresa é avaliar, por exemplo, a percepção da comunidade que recebeu o programa. É difícil definir quais as perguntas a serem feitas e qual o recorte para dar legitimidade para aquelas perguntas. Se eu quero ter a percepção do município como um todo, e ele é muito grande, fica ainda mais difícil. Os nossos programas interagem com uma série de outras variáveis e mesmo com outras operações e outros projetos da empresa e isso dificulta dimensionar o seu retorno. (Empresa do setor industrial) ”

“ Nós avançamos na avaliação de resultados, mas de impacto ainda não. (Como vocês captam, por exemplo, a percepção das comunidades, sobre a atuação da empresa?) Especialmente em conversas com o poder público e com representantes das organizações. A gente faz eventos nas comunidades que são os painéis comunitários. Então nós fazemos as visitas locais como se fosse uma miniauditoria nos projetos que foram apoiados, nos últimos três ou quatro anos, para saber como está o seu andamento, como foi a utilização dos recursos e tudo mais. Nesses eventos nós convidamos, além do conselho do instituto, todos os representantes das organizações, o poder público, a mídia e outros parceiros locais. Além disso, os membros do nosso conselho visitam alguns dos projetos para conversar diretamente com os representantes das instituições parceiras. (Empresa do setor industrial) ”

“

Eu entendo que a gente deve ter instrumentos para avaliações mais amplas. Por exemplo, nós fizemos agora uma pesquisa de percepção junto aos nossos *stakeholders* e verificamos que a empresa é percebida por sua frente de ação social. O instituto de pesquisa, que é independente e que já fez pesquisas para várias outras empresas, disse que nós estamos muito acima da média dentro de uma indústria de base. Bem, mas o que eu sinto é a necessidade de ampliarmos um pouco essa visão de comunicação para reputação. Eu acho que a gente precisava ter mais instrumentos ou se questionar a respeito da contribuição que a responsabilidade social traz para a formação da reputação de uma determinada empresa. E quando você fala em reputação, tem duas coisas: qual a contribuição que ela faz para as comunidades e qual o dano que ela cria quando deixa de existir. São os dois movimentos que, para uma empresa que não faz quase nada, provavelmente fazer um pouco menos não muda muita coisa; agora, para uma empresa que faz muito e isso passou a ser um valor percebido pelos seus *stakeholders*, a partir do momento em que você passa a mexer nesse movimento, você pode ter um impacto. Nós tivemos semana passada o resultado dessa pesquisa e ainda estamos fazendo reuniões para decantar os resultados. O importante é que foi focada em um grupo muito seletivo de formadores de opinião e de clientes. Não é uma pesquisa quantitativa, que você fica ligando para as pessoas, é uma coisa muito focada em que aquele extrato pesquisado é um extrato representativo. Numa pesquisa qualitativa, voltada para captar a reputação, é muito importante que a gente escolha de forma bastante criteriosa quem a gente quer que seja ouvido. Esse não é desafio trivial. (Empresa do setor industrial) ”



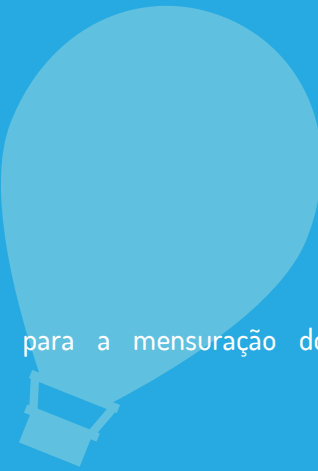


Quais iniciativas são recomendadas pelas empresas para superar as dificuldades mencionadas? As menções a seguir ilustram que o grupo pretende avançar, especialmente no engajamento dos diversos atores envolvidos para a construção dos indicadores e o levantamento das informações, bem como na busca de tornar mais democrático o acesso aos resultados obtidos.

“ Implantar um sistema de gestão de informações que permita não só o armazenamento mas também a gestão dos dados reportados aos mais diversos agentes externos. ”

“ Promover avaliação que foque na percepção dos beneficiários e com um número menor de macrosindicadores. ”

“ Priorizar projetos estratégicos, e buscar agentes externos para apoiar e desenvolver a avaliação. ”



“ Construir ferramentas para a mensuração dos resultados. ”

“ Realizar uma construção coletiva da estratégia de avaliação e garantir a objetividade aliada a uma comunicação clara e de fácil entendimento. ”

“ Identificar indicadores gerais e/ou por segmentos, para iniciar um processo de avaliação mais complexo. ”

“ Transmitir o valor para os *stakeholders* para que estes se atenham às informações produzidas. ”

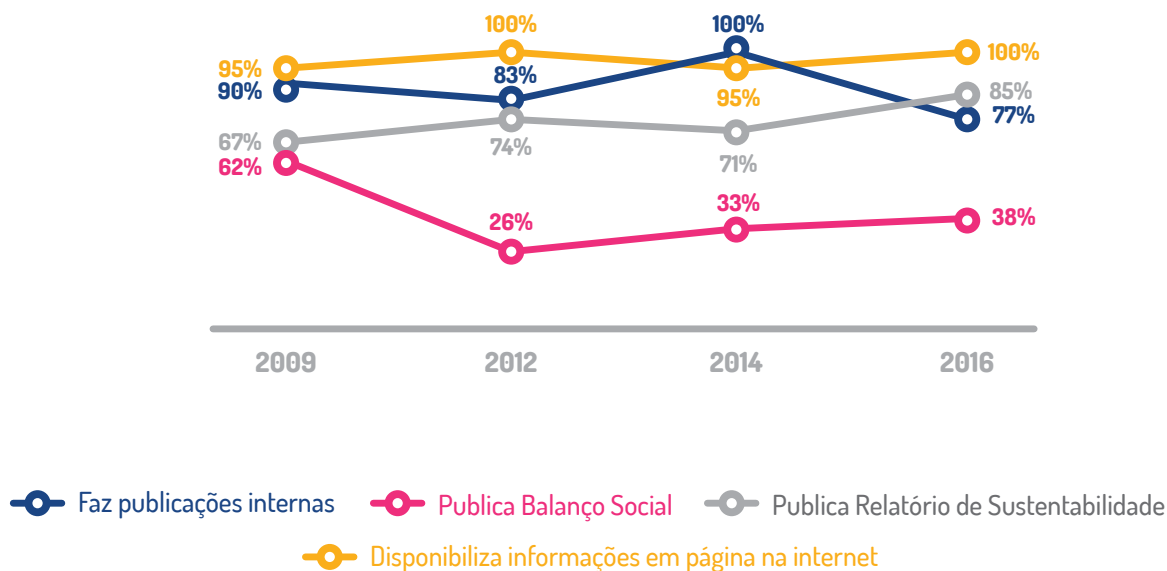


É interessante observar que essa preocupação em ampliar a divulgação dos resultados dos projetos já se refletiu em avanços verificados nessa questão. Segundo a autoavaliação sobre a qualidade dos projetos sociais, a nota média atribuída à **comunicação e divulgação** passou de 6,3 em 2011 para 8,1 em 2016, numa escala de 0 a 10. O que as empresas fizeram nesse campo? Quais as estratégias de divulgação e comunicação adotadas? Elas podem ser separadas em três blocos:

- (a) divulgação institucional, por meio da internet, realizada por todas as empresas;
- (b) divulgação destinada a mobilizar o engajamento de diferentes setores da sociedade com as causas sociais, feita por menos da metade das empresas;
- (c) divulgação dos investimentos sociais nos meios de comunicação de massa, realizada por 77% das empresas em 2016 (em 2012 esse percentual era de 70%).

O que mudou nos últimos anos? Em relação à comunicação institucional, o que merece destaque é o crescimento significativo da proporção de empresas que publicam Relatório de Sustentabilidade: passou de 67% em 2009 para 85% em 2016 (Gráfico 92). Essa iniciativa é de suma importância para dar maior transparência à atuação da organização. Não obstante, não se faz no BISC uma avaliação da qualidade das informações prestadas para verificar em que medida elas cumprem tal objetivo. Um bom desafio a ser inserido na agenda da pesquisa seria o de identificar o espaço atribuído especificamente aos investimentos sociais dentro desses relatórios.

Gráfico 92: Como a empresa divulga a sua atuação social?

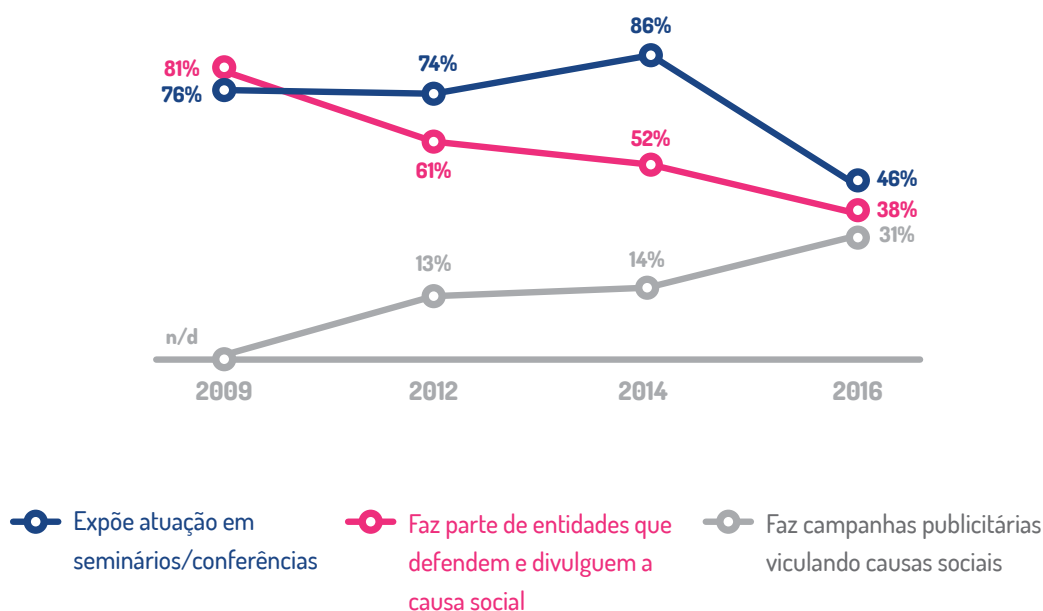


Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Quanto ao segundo bloco, que diz respeito às estratégias de comunicação voltadas para aumentar a conscientização e a mobilização de diferentes segmentos da sociedade para as causas sociais, observa-se que, em 2016, houve uma queda brusca da participação das empresas em seminários ou conferências que buscam disseminar informações sobre o tema (Gráfico 93).

No entanto, em relação a esse item duas observações merecem destaque. A primeira é a ampliação significativa do percentual de empresas (mais que dobrou) que fizeram campanhas publicitárias veiculando causas sociais, e a segunda é o fato de que todas as empresas do BISC contribuem para aprimorar e ampliar informações sobre a atuação social do setor privado, na medida em que viabilizam a realização dessa pesquisa que tem por objetivo estimular o fortalecimento, a ampliação e o aprimoramento dos investimentos sociais privados. Finalmente, entre 2012 e 2016, passou de 70% para 77% o percentual de empresas que buscaram divulgar seus investimentos sociais nos meios de comunicação de massa.

Gráfico 93: O que faz a empresa para a disseminação de compromissos sociais?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

A partir de 2012, o BISC buscou identificar, entre os diversos atores envolvidos nos projetos sociais, aqueles para os quais as empresas buscam dirigir suas estratégias de divulgação. Desde então, os dados revelam que a maioria delas mantém a intenção de atingir os beneficiários dos próprios projetos. No entanto, o mais interessante de observar é a preocupação crescente de alcançar os colaboradores, a direção da empresa e as comunidades do entorno (Gráfico 94). Esse resultado é coerente com as mudanças recentes na condução dos investimentos sociais do grupo, que busca promover um maior engajamento interno, o estímulo ao voluntariado e a adesão das comunidades às atividades sociais desenvolvidas no entorno dos empreendimentos econômicos.

Gráfico 94: Que atores envolvidos nas práticas sociais a empresa visa atingir com sua estratégia de comunicação?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Quando o objetivo é aumentar a conscientização e a mobilização para causas sociais, os dados revelam que, nos últimos anos, as empresas ampliaram o alvo e estão hoje buscando atingir os mais diferentes segmentos (Gráfico 95). Vale mencionar que a comunicação, nesse campo, envolve a divulgação de causas de interesse coletivo (ex.: alimentação saudável, preservação do meio ambiente, reciclagem etc.), com vistas a mudanças de comportamento. Engajar-se nessa frente de atuação significa para as empresas assumir compromissos mais amplos com as questões sociais, daí sua relevância.

Gráfico 95: Para quem se volta a estratégia de divulgação de causas sociais?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Na edição do BISC de 2010 foi solicitada, pela primeira vez, a inclusão de todos os gastos, da empresa e da sua fundação, envolvidos na divulgação dos investimentos sociais realizados, incluindo os que visam associá-los à marca da empresa. Exemplos: gastos com publicidade, com comunicação em massa, anúncios, relações públicas, divulgação e campanhas na grande mídia, publicação de relatórios anuais e site institucional. Para evitar dúvidas, alertou-se que estes custos não deveriam ser incorporados no valor dos investimentos sociais. E, para garantir a qualidade da informação, sugeriu-se uma consulta à área de comunicação e marketing da empresa. No entanto, observou-se uma dificuldade grande do grupo em fornecer tal informação e, como agravante, isso cresceu com o passar do tempo. Naquele ano, 54% das empresas conseguiram dimensionar o volume de recursos aplicados, mas esse percentual veio caindo ano a ano, chegando a 31% em 2016. Portanto, os valores captados dizem pouco a respeito do que o grupo investe nessa área: R\$ 11,9 milhões em 2016.

4.4 PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Na edição do BISC de 2010, buscou-se explorar o que funciona (e o que não funciona) na condução dos investimentos sociais. Um item muito destacado naquela época foi o das parcerias com organizações da sociedade que eram vistas como essenciais para o êxito dos projetos. O parceiro recomendado era aquele que é competente, confiável, compartilha os mesmos objetivos da empresa e é capaz de mobilizar outros atores. As vantagens obtidas pelas parcerias eram percebidas na soma de esforços, nos ganhos de escala, no intercâmbio de conhecimentos e na utilização de *know-hows* já desenvolvidos.

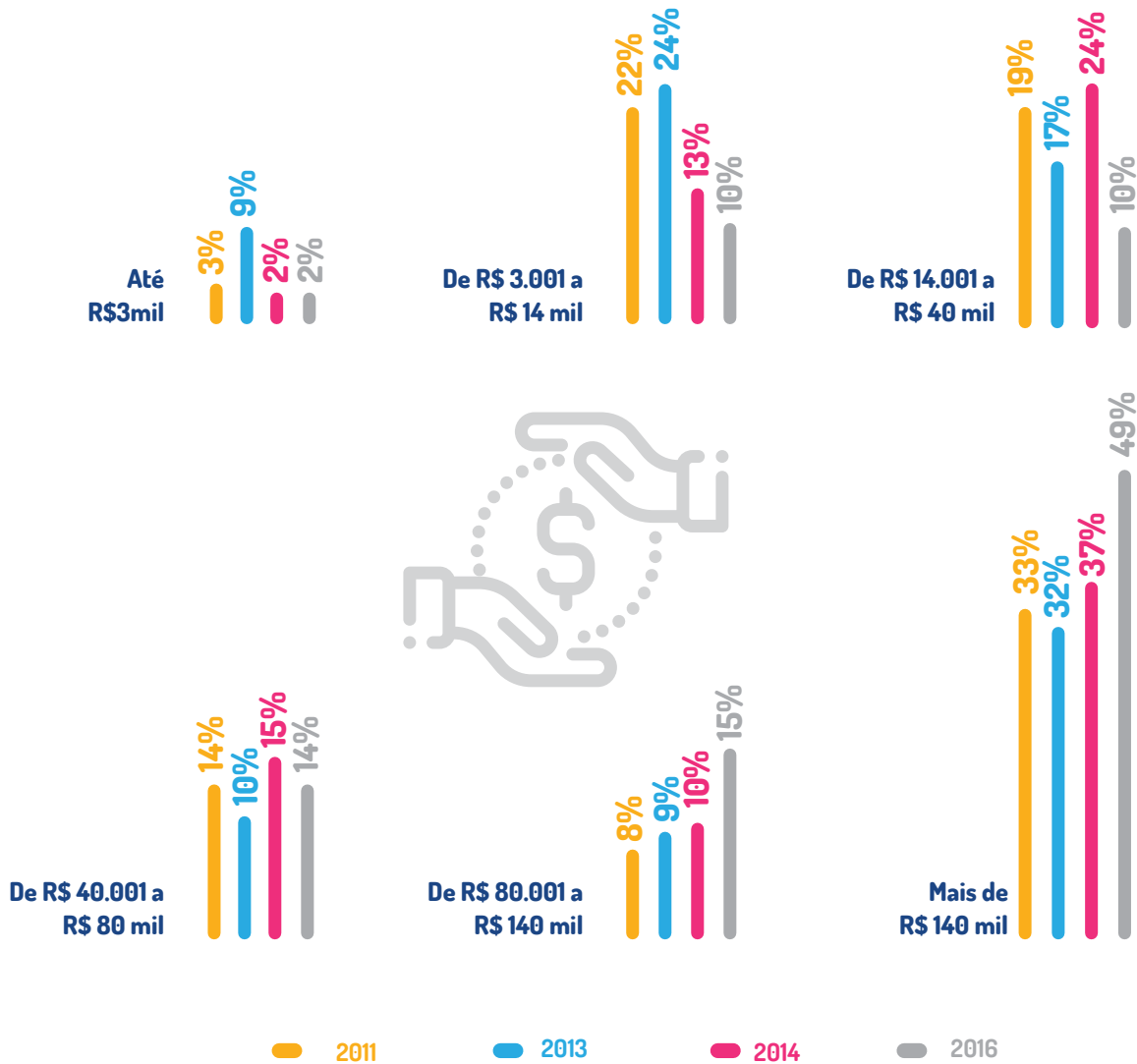
Em 2014, voltou-se ao tema para explorar as novas tendências que o grupo vislumbrava no tocante às relações com as organizações sem fins lucrativos. A maior parte das empresas reconheceu que o alinhamento dos investimentos sociais aos negócios iria refletir nessas parcerias. Muitas destacaram mudanças no perfil das organizações apoiadas: a atenção estaria se voltando para as organizações que desenvolvem projetos alinhados aos negócios; que atuam na ponta, próximas das comunidades; e que ajudam as empresas no cumprimento de sua missão e na sua reputação perante a sociedade.

O que dizem agora os dados de 2016? Diretamente ou por meio de seus institutos, praticamente todas as empresas continuam envolvendo as organizações sem fins lucrativos na execução dos projetos sociais. Não obstante, diversas mudanças foram observadas nessa relação. A começar pela redução do número de organizações apoiadas pelo grupo em contraposição ao aumento dos recursos repassados. Em 2011, foram apoiadas 1.756 entidades; em 2016 esse número caiu para menos da metade: 810²⁹. No tocante ao volume de recursos, no mesmo período observou-se um aumento de 41% nas transferências realizadas, que passaram de R\$ 363 milhões para R\$ 512 milhões³⁰. Essas mudanças indicam que menos organizações estão recebendo valores maiores de recursos e isso é confirmado nos dados apresentados no Gráfico 96, que evidencia o crescimento na proporção das organizações que receberam aportes superiores a R\$ 140 mil. Antes, um terço delas se encontrava nesse patamar e, em 2016, esse percentual elevou-se para 49%. É importante acrescentar que não se observam duplicidades no apoio às organizações: 98% delas receberam recursos de apenas uma empresa do BISC.

²⁹ Esse número de organizações pode estar subestimado uma vez que nem todas as empresas forneceram tal informação

³⁰ Esses valores incluem os recursos repassados diretamente às organizações e, indiretamente, por meio dos fundos sociais.

Gráfico 96: Qual a dimensão dos recursos repassados a organizações sem fins lucrativos?



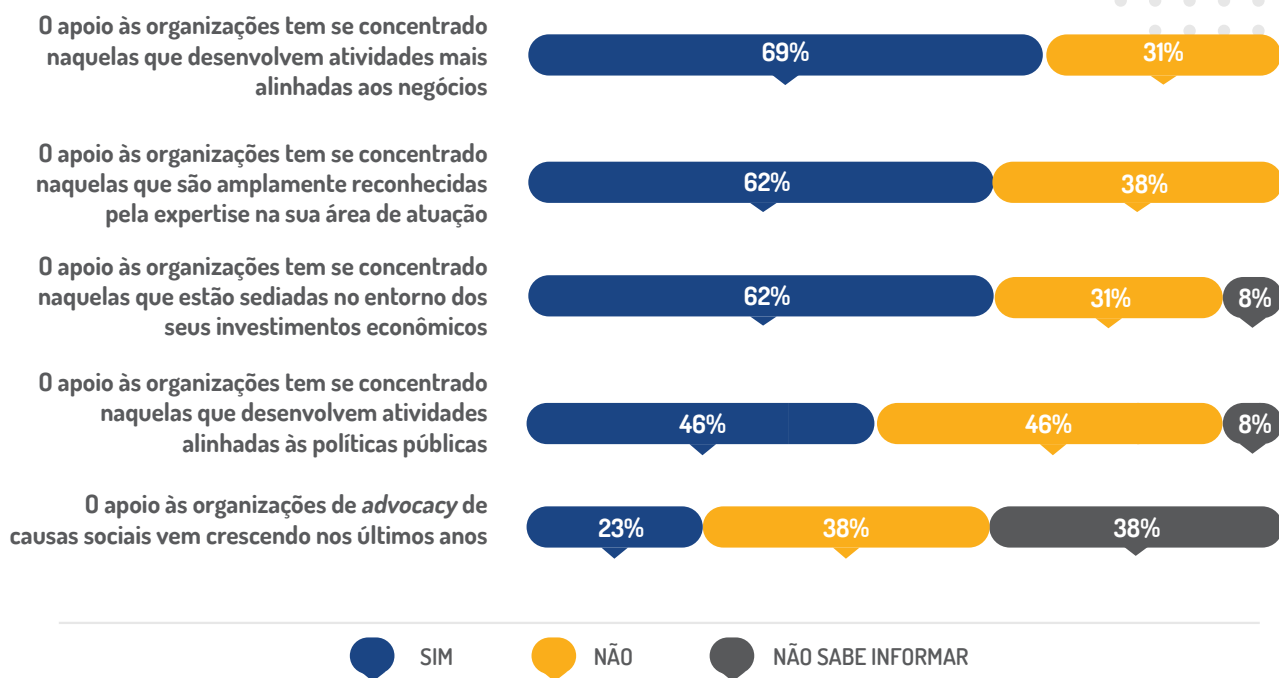
Fonte: BISC, 2017. Comunitas

As mudanças no perfil do financiamento acompanham uma reorientação na seleção das organizações parceiras. É interessante destacar que 36% das empresas realizaram concurso público para selecionar os projetos sociais apoiados e destinaram 53% dos seus recursos para esses projetos. O que isso pode sinalizar? Por um lado, a busca de transparência e de projetos de qualidade e, por outro, o risco de excluir pequenas organizações que prestam serviços relevantes às comunidades, mas que não possuem condições de concorrer com aquelas mais organizadas e institucionalmente mais preparadas.

No entanto **no geral se observou um crescimento no apoio a entidades que desenvolvem atividades mais alinhadas aos negócios, que são amplamente reconhecidas pela expertise na sua área de atuação, ou estão sediadas no entorno dos empreendimentos econômicos.** Cerca de dois terços das empresas confirmam esse movimento, que é coerente com

as tendências registradas no BISC de 2014, conforme já mencionado (Gráfico 97). Os depoimentos captados nas entrevistas também reforçam a mesma tendência e evidenciam, sobretudo, que as empresas não se contentam mais com o papel de financiadoras de projetos. Hoje o que elas querem é fortalecer relações de parceria e atuar como contrapartes de um trabalho conjunto.

Gráfico 97: Quais as mudanças recentes nas relações das empresas com as organizações sem fins lucrativos?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

“

Aqui na empresa teve uma mudança bem importante, porque a gente deixou de ser prioritariamente um financiador de projetos de terceiros e passou a executar projetos próprios, ainda que quem execute sejam os terceiros. Hoje nós temos projetos próprios, para os quais a gente desenvolveu tecnologia, mas a gente não operacionaliza. Se há dez anos a gente selecionava projetos de terceiros que a gente apoiava, hoje a gente tem um direcionamento maior do objetivo, do resultado esperado e da tecnologia. Com o tempo a gente passou a ter menos portfólio de parceiros, menos ONGs e mais empresas e consultorias que prestam serviço. Existem organizações cujo foco é financiar a sociedade civil. O nosso não é. O nosso é gerar impacto. E então eu prefiro trabalhar com organizações que têm conhecimento sobre o tema, que têm legitimidade. Só que precisamos ter com elas uma relação diferente, porque eu não sou um financiador. (Como ficam as relações com as pequenas organizações?) Na medida em que a gente foi estruturando os processos aqui internamente, com um formulário de inscrição mais complexo, com exigência de documentação e tal, nós fomos vendo que esse pessoal foi perdendo espaço. O que a gente fez? A gente criou um programa para qualificação das organizações. Quando nós temos operação em uma determinada localidade e queremos fazer um projeto com uma organização local, se necessário, no primeiro ano ela é qualificada, trabalha a documentação e o projeto para depois nos apresentar. Mas mesmo assim, às vezes esse trabalho de qualificação não é suficiente e nós temos preocupação com o grau de formalização dessas organizações. Se ela não tem

a documentação em ordem, as certidões, a gente não consegue trabalhar junto. No final, sobrevivem aquelas que têm condições de prestar contas e estar organizadas. (Empresa do setor industrial) ”

“

A gente saiu um pouco do papel de um fundo financiador para ser uma fundação de propósito. Então, todos os parceiros com quem a gente vem trabalhando no campo de proteção social, de saúde e educação, a gente trabalha no âmbito de cooperação técnica. Como a gente constituiu as equipes com um perfil mais técnico, a gente consegue sentar com as organizações e fazer uma discussão voltada para a questão das soluções. Quando você não tem uma equipe com que consegue dialogar tecnicamente, a gente fica só na gestão do projeto. Então a gente sai um pouco dessa lógica da gestão para ir a campo mesmo. Os conhecimentos não são igualáveis, mas complementares. Mas trabalhar junto exige mais do que conhecimento; demanda mais organização e mais equilíbrio, no entanto, os avanços têm sido muito positivos. As organizações aprendem muito e nós também. (Com que tipo de organizações vocês trabalham juntos?) Para o desenvolvimento dos projetos rurais nós trazemos os atores locais, mas para a parte de projetos de incubação ainda estamos trazendo instituições com expertise. (...) Temos que ser assertivos porque o recurso está mais enxuto e a gente precisa dar mais eficiência para ele. É muito arriscado você entrar com uma metodologia que você criou e atuar com parceiros cuja capacidade de execução, de entrega e de efetividade você não conheça. (Empresa do setor industrial) ”

”

“

A gente saiu da estratégia de apoios diretos a organizações individuais para uma estratégia de apoiar os conselhos. Nós entendemos que uma vez que você estrutura o conselho, consegue ter um impacto maior. Nós enfrentamos inclusive resistências internas porque nem os dirigentes podem mais atender pedidos e apoiar as organizações que atuam em causas nas quais eles são beneméritos. Isso acabou por conta de uma mudança de postura da empresa. Antes as pessoas e as instituições não viam nos conselhos como um espaço para se dialogar ou pleitear apoio, mas agora passam a perceber que ali tem um espaço legítimo. [Empresa do setor de serviços]”

“

A gente tinha uma pulverização muito grande nos nossos projetos. Nós tínhamos mais de cem projetos de organizações parceiras, mas com valores muito pequenos. Eram intervenções pontuais, muito focadas na compra de equipamentos, de recursos físicos. E de lá para cá o que mudou é que os projetos ficaram melhor estruturados. As organizações também entenderam que o papel delas mudou. Hoje elas são menos assistencialistas e começaram a perceber que poderiam impactar a sociedade de outras formas. Então, os projetos são mais estruturados e de maior porte, ainda que continuem necessitando de compras de equipamentos e de melhorias em infraestrutura. As organizações têm atualmente um olhar de mais longo prazo enquanto antes era um olhar para o 'hoje', para o curto prazo, para as necessidades do momento. Nós também começamos a ter esse olhar mais crítico e, ao mesmo tempo, implementamos nos últimos três anos um

projeto de fortalecimento das organizações para que elas tenham essa visão da necessidade da gestão de longo prazo, de planejamento e tudo mais que possa garantir a sua sustentabilidade.” [Empresa do setor industrial]”

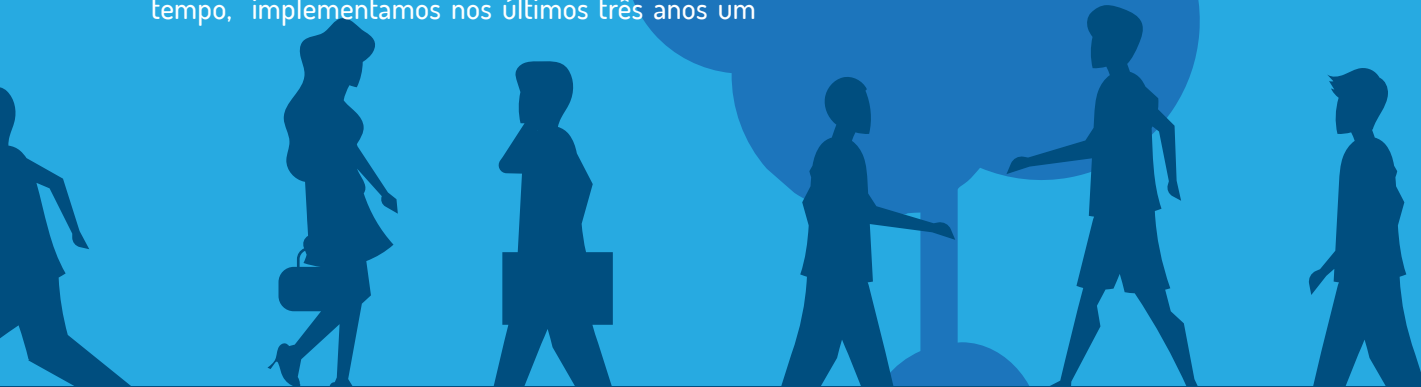
“

As relações com as organizações estão mudando muito. Hoje, eu diria o seguinte: se elas estiverem dentro das frentes de trabalho estratégicas do instituto, mesmo que sejam pequenas e focadas nos seus municípios, não tenha dúvidas que elas estão dentro. Se a organização é muito pequena mas tem um propósito muito bacana, se é uma instituição que tem a liderança transformadora local nós estamos juntos. Nós estamos sim nos transformando, mas é um processo que não está acabado. Então, claro, tem situações que a gente tem que estar buscando se desconectar, tem outras que a gente já desconectou, mesmo que tivéssemos uma relação longa e tal. Mas volto a falar, eu tenho uma preocupação muito maior com a pequena organização, porque muitas vezes essa daí não tem outro apoio. [Empresa do setor industrial]”

“

As nossas relações com as organizações variam de acordo com cada programa. Então, por exemplo, quando a gente trabalha com os programas de inclusão social e econômica, a gente trabalha com grandes ONGs, profissionalizadas, com boas equipes. Quando a gente está trabalhando com outras causas - por exemplo com garantias de direitos - nós trabalhamos como os

”



conselhos e um dos objetivos é fortalecer esse conselho. É outro relacionamento. (Empresa do setor de serviços)

“

Antes as nossas relações com as organizações gerava muita dependência. Elas nos acionavam pedindo doações de dinheiro, de tudo. No começo foi muito difícil romper com essa mentalidade. Com as mudanças no nosso programa de voluntariado nós começamos a trabalhar com outras perspectivas. Hoje em dia, a gente não tem mais tanto essa demanda por doações financeiras. Nós somos acionados para parcerias. Elas nos pedem ajuda para pensar em soluções, para participar da realização de projetos... Hoje nós somos vistos muito mais como um ativo que pode ser mobilizado, que pode capacitar, que pode gerar reconhecimentos do que, simplesmente, uma fonte de apoio financeiro. Nessas relações a gente reforça muito esse ponto do quanto eles vão conseguir caminhar, do quanto vão conseguir se sustentar. Qualquer investimento que a gente fizer tem que ser alavancador para outras coisas. Então, depois de cinco anos, é muito evidente que a procura da sociedade civil para cá tem outra cara. (Empresa do setor industrial)

”

“

O nosso olhar se profissionalizou e temos hoje uma visão muito consciente de ajudar o terceiro setor a se profissionalizar também. Para isso a gente tem que começar a mudar dentro de casa. Então, quando eu olho os apoios que fazíamos lá em 2004, vejo que mudamos radicalmente. Antes a gente tinha

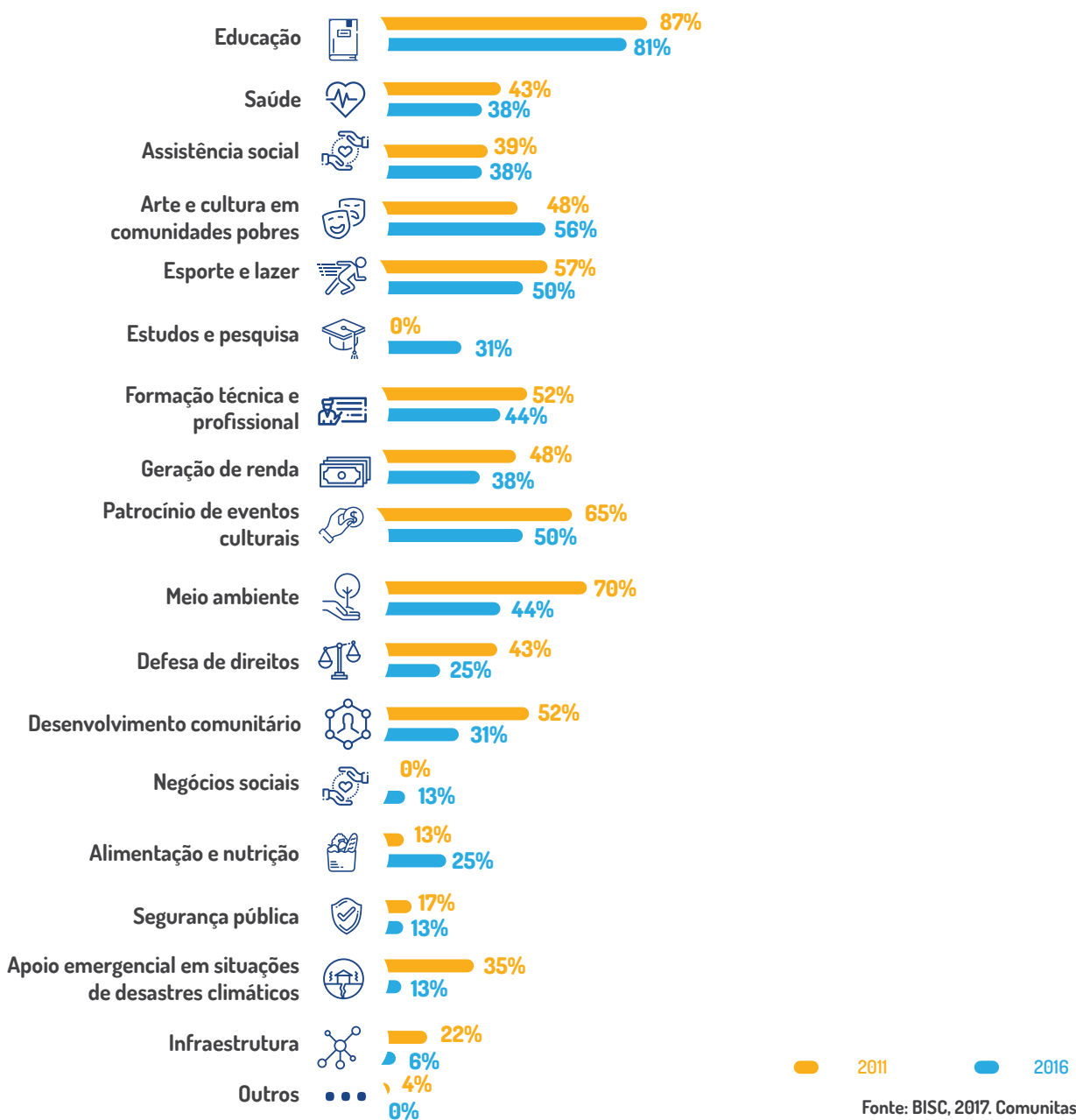
vários contratinhos, mas a gente não acompanhava, não pedia prestação de contas. Hoje não. Hoje a gente participa muito mais ativamente dos projetos tentando agregar mais do que o valor financeiro. O processo de aprendizado está em ambos os lados, está na entidade, mas está na gente e a gente tem que contribuir com isso. Outro ponto é que as entidades do terceiro setor olham para a gente de forma diferente, porque antes eles queriam só o nosso recurso... Então começamos a engessar um pouco, a exigir mais (qualidade), mais transparência. Hoje as organizações entendem que a relação tem que ser mais madura de ambos os lados e vemos muito menos resistência. As próprias entidades, quando vão preparar o seu planejamento para o próximo ano, já querem nos ouvir, verificar como poderiam melhorar, qual a região do Brasil que a gente sente que tem mais carência e que elas deveriam estar lá de alguma forma. (Há uma tendência de reduzir o número de organizações apoiadas e de trabalhar com organizações grandes e mais capacitadas?) Há essa tendência muito mais por conta da crise do recurso que começou a ficar escasso. Mas quando a gente olha para alguns problemas do Brasil, se formos trabalhar com grandes organizações, podemos perder o conhecimento daquela organização local, perder a oportunidade de conhecer a realidade local. Então eu acho que não se pode cair nessa cilada de só fomentar as grandes, porque tem os dois lados da moeda. Tem a parte do *advocacy* que tem que mudar políticas públicas e que tem que acontecer no plano federal, mas tem a organização que está ali no município, naquela região pequena e você não consegue entender o Brasil se você não estiver na ponta. Eu acho que a gente se alimenta da ponta para influenciar as grandes políticas. (Empresa do setor serviços)

”



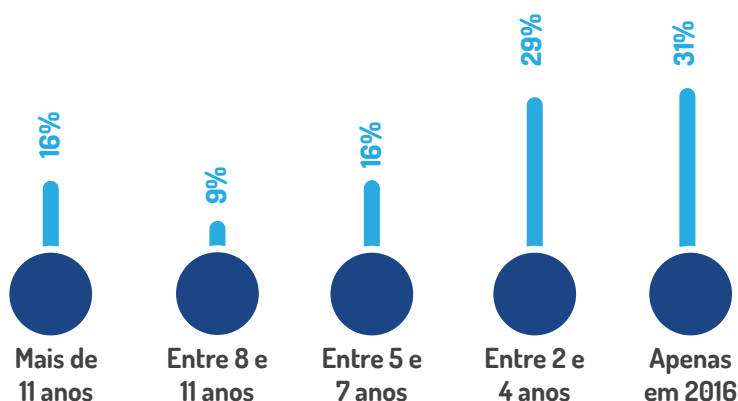
Quais atividades são desenvolvidas pelas organizações sem fins lucrativos com o apoio das empresas? O grupo manteve as parcerias no campo da educação e isso não surpreende, pois esse é o seu foco de atuação prioritário. O que merece registro, da leitura do Gráfico 98, é a redução do percentual de empresas que atuam conjuntamente com as organizações em várias outras áreas, como meio ambiente, atividades culturais, defesa de direitos e desenvolvimento comunitário. Uma possível explicação é que, em face da redução do número de entidades apoiadas, as empresas optaram por concentrar-se nas atividades educacionais.

Gráfico 98: Em que áreas de atuação ocorrem as parcerias com as organizações sem fins lucrativos? (2011 e 2016)



O grupo também optou por manter o apoio a organizações que já eram parceiras: 41% das entidades que receberam recursos das empresas em 2016 desenvolviam um trabalho conjunto com elas havia mais de cinco anos (Gráfico 99).

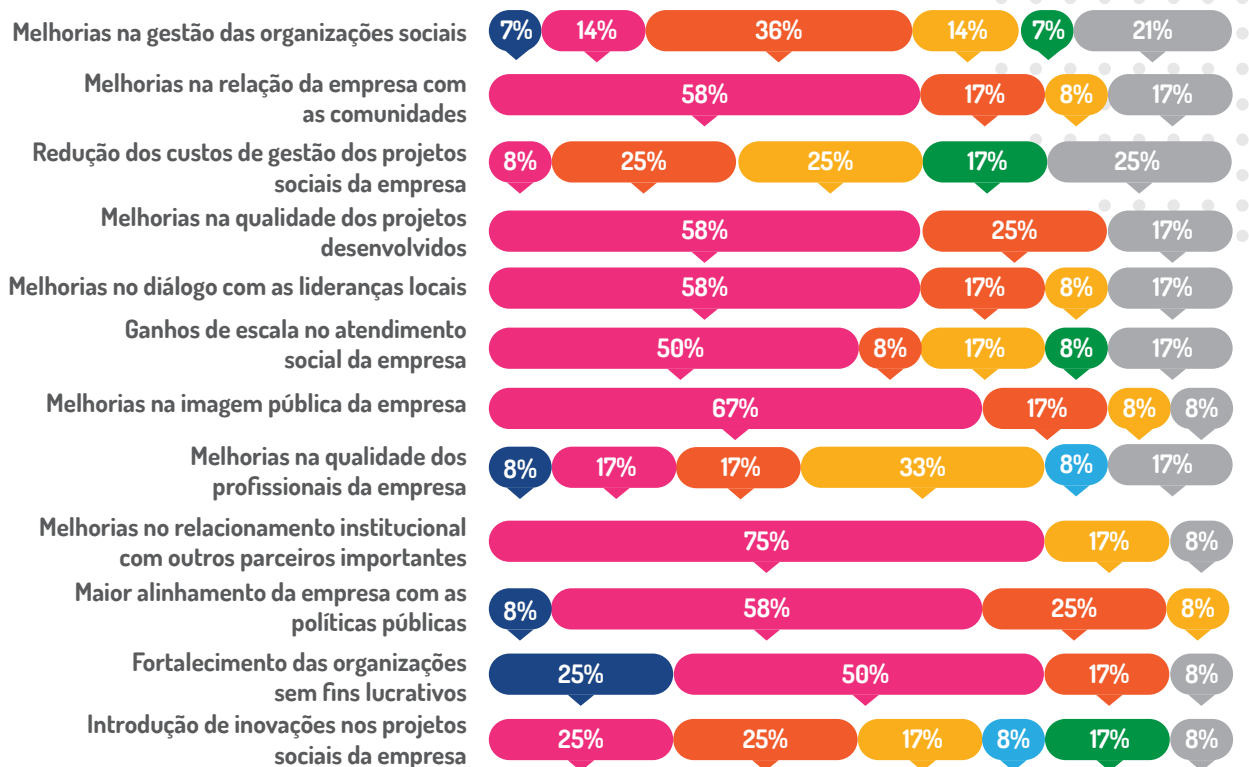
Gráfico 99: Desde quando as organizações são apoiadas pelas empresas? (% das organizações segundo o número de anos de apoio recebido)



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

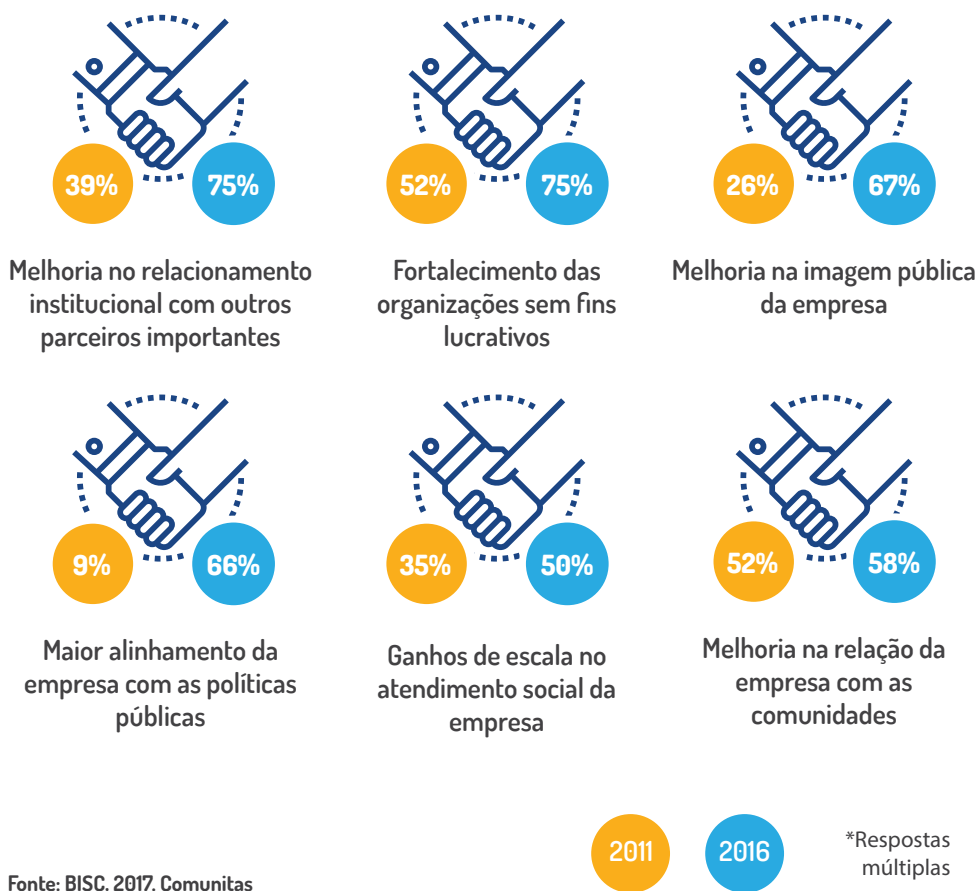
As empresas hoje percebem melhores resultados das parcerias com as organizações sem fins lucrativos do que há alguns anos. Isso pode ser atribuído não só às mudanças no perfil das organizações apoiadas, mas também à redução do número de parceiros e à ampliação dos recursos envolvidos, que permitem um acompanhamento mais de perto e, ao mesmo tempo, um trabalho conjunto com organizações mais capacitadas. Assim, em diversos aspectos a avaliação positiva das empresas é bem maior nos dias atuais. Por exemplo, dois terços delas consideram que essas parcerias contribuem para o alinhamento às políticas públicas – em 2011, apenas 9% delas tinham essa percepção –; e 67% reconhecem os reflexos na melhoria da imagem pública da empresa – antes apenas 26% concordavam com essa avaliação (Gráficos 100 e 101).

Gráfico 100: Quais os maiores benefícios decorrentes das parcerias com as organizações sem fins lucrativos?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Gráfico 101: Comparando 2011 e 2016, o que mudou na percepção das empresas sobre os benefícios decorrentes das parcerias com organizações sem fins lucrativos? (% de empresas que consideram que os benefícios são grandes ou muito grandes)



Por outro lado, é interessante ressaltar que o grupo não percebe maiores dificuldades para trabalhar em parceria com organizações sem fins lucrativos, conforme já havia sido observado em 2011. Não obstante, ainda prevalece a mesma preocupação com as dificuldades na prestação de contas por parte das organizações e com a dependência gerada pelo apoio financeiro da empresa: 46% das empresas assinalam que nesses aspectos enfrentam grandes dificuldades (Gráfico 102). Vale registrar que 31% das empresas consideram que as entidades ainda não estão devidamente preparadas para avaliar os resultados dos projetos apoiados mas, nesse caso, o percentual não chega a ser tão relevante posto que esse problema é geral e está presente até mesmo nas organizações governamentais.

Gráfico 102: Quais as maiores dificuldades enfrentadas pela empresa no trabalho conjunto com as organizações sem fins lucrativos?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

O que as empresas têm feito para ajudar as organizações a superar as dificuldades observadas? Num balanço das atividades desenvolvidas pelo grupo nos últimos três anos, foram observados avanços mais significativos no apoio à melhoria da gestão das organizações sem fins lucrativos por meio, por exemplo, da capacitação dos gestores, e do suporte à preparação das prestações de contas, à elaboração de projetos e à informatização (Gráfico 103).

Gráfico 103: Nos últimos três anos, quais os avanços observados na condução das parcerias com as organizações sem fins lucrativos?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

As sugestões para aprimorar as parcerias vão na direção de ampliar a presença da empresas na condução dos trabalhos conjuntos e no apoio à autosustentação das organizações. Para tanto destacam a necessidade de ampliar os esforços nas seguintes frentes:



"Ampliar o diálogo com os parceiros e definir melhor nos contratos as contrapartidas das partes."

"Criar projetos que prevejam um ciclo autossustentável e o envolvimento de diversos parceiros que possam garantir sua continuidade; empoderar o parceiro e a comunidade para prosseguirem autonomamente o projeto em questão."

"Estimular redes que possibilitem novos formatos e possibilidades de sustentabilidade financeira dos projetos."

"Realizar um acompanhamento mais ostensivo e apoiar na revisão de ferramentas e processos."

"Considerar a oferta de formação para aprimoramento dos processos de gestão das organizações sem fins lucrativos, incluindo questões de gestão financeira e de prestação de contas."

"Ampliar o acompanhamento e o apoio da empresa nos processos de prestação de contas das organizações sem fins lucrativos."

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

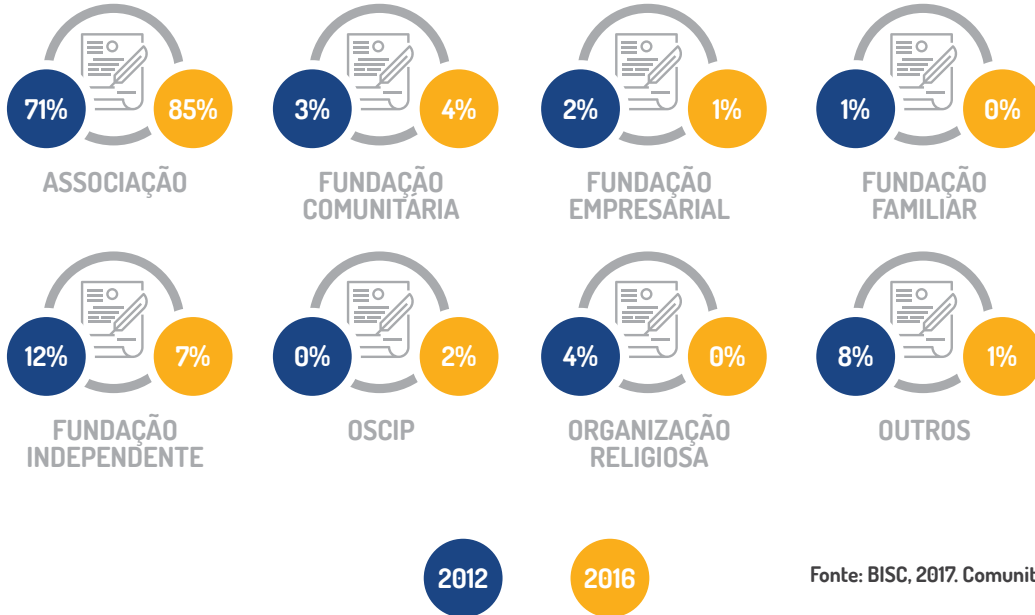
As primeiras informações disponibilizadas no BISC sobre o perfil das organizações sem fins lucrativos apoiadas pelas empresas datam de 2011. Desde então, buscou-se mapear anualmente essas entidades por natureza jurídica, finalidade principal, local e alcance de atuação. As informações levantadas fazem parte de um banco de dados elaborado pela Comitês 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 dados de 2011 e 2016 que permitem identificar o que mudou (ou não) em relação ao perfil das organizações apoiadas pelo grupo:

Natureza jurídica: 85% das organizações não governamentais apoiadas pelas empresas em 2016 fazem parte do universo das FASFIL (Fundações e Associações sem Fins Lucrativos), segundo critérios estabelecidos pelo IBGE³¹. Essa predominância se manteve ao longo dos anos e os dados apresentados no Gráfico 104 revelam que não houve mudanças significativas nesse perfil.

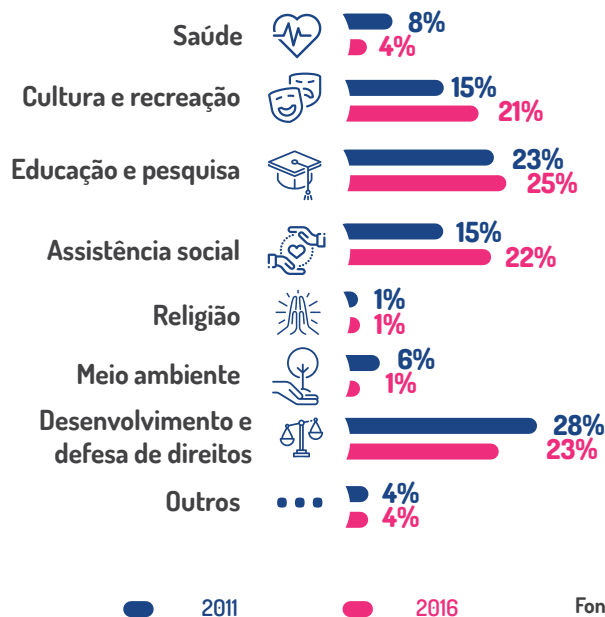
³¹ São enquadradas nessa categoria as organizações que atendem, simultaneamente, aos cinco critérios: privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, autoadministradas e voluntárias. Ver: IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. "As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil - 2010". Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

Gráfico 104: Qual a natureza jurídica das organizações apoiadas pelas empresas?



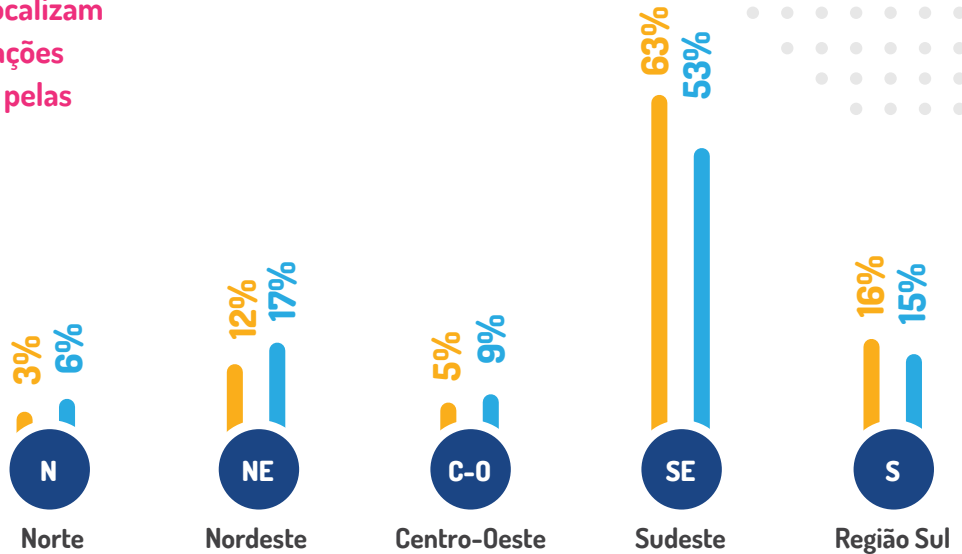
Finalidade: uma em cada quatro das fundações e associações apoiadas têm como missão principal o desenvolvimento de atividades de educação e pesquisa. Não obstante, chama atenção, no Gráfico 105, o aumento proporcional das organizações de assistência social, cultura e recreação, entre 2011 e 2016.

Gráfico 105: O que fazem as associações e fundações apoiadas pelas empresas



Localização geográfica: ainda que o apoio das empresas tenha se mantido concentrado nas organizações sediadas na região Sudeste, especialmente no estado de São Paulo, verificou-se uma mudança importante nesse quadro. Entre 2012 e 2016, caiu de 63% para 53% o percentual de entidades sediadas nessa região, em contrapartida a um aumento daquelas que se localizam nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste (Gráficos 106 e 107).

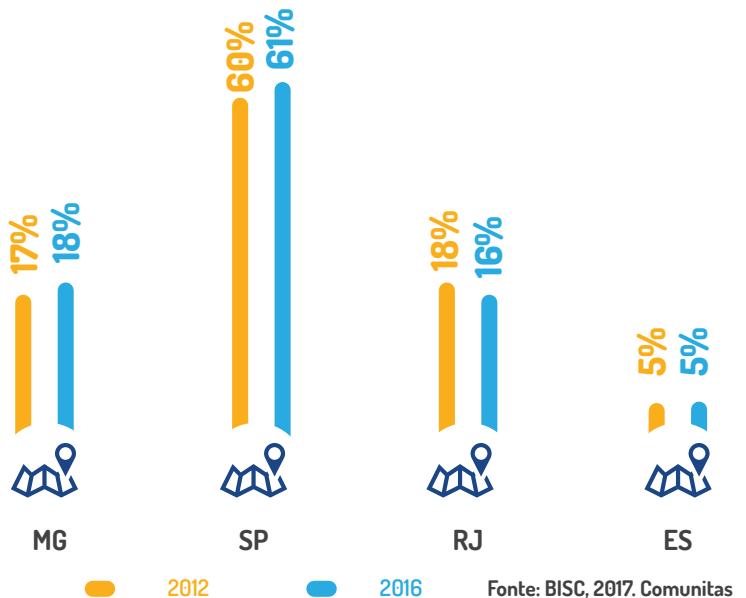
Gráfico 106: Onde se localizam as fundações e associações apoiadas diretamente pelas empresas?



2012 2016

Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Gráfico 107: Entre os estados do Sudeste, como se distribuem as organizações apoiadas pelas empresas?

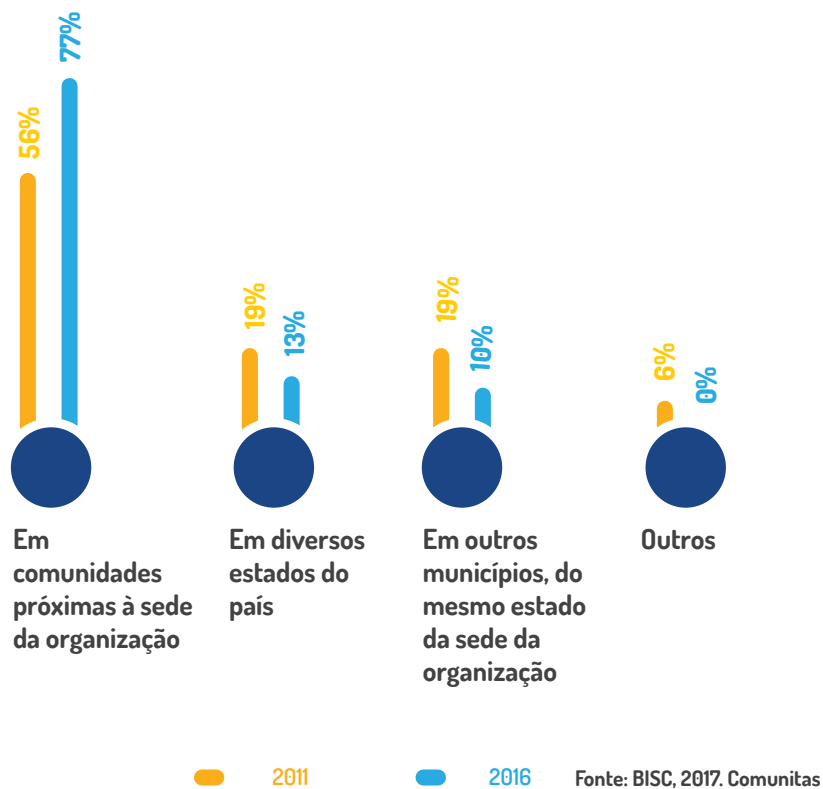


2012 2016

Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Alcance da atuação: a maior mudança no perfil das organizações apoiadas foi observada no *locus* de sua atuação. As empresas buscaram dirigir o seu apoio para aquelas entidades que atendem as comunidades que vivem nas suas imediações: 77% delas se enquadravam nessa categoria em 2016 (Gráfico 108).

Gráfico 108: Qual a abrangência da atuação das organizações no território?



4.5 LIÇÕES APRENDIDAS E DESAFIOS FUTUROS

O que se extrai do BISC sobre os caminhos percorridos pelas empresas no campo social? Os investimentos sociais no Brasil foram assumindo novos contornos nos últimos anos. Partindo de uma atuação mais filantrópica, de caráter humanitário, tal perfil passou a ser modificado na década de 1990. Naquele momento, as empresas começaram a se preocupar em desenvolver projetos sociais mais estruturados, em criar institutos ou departamentos responsáveis pela condução das atividades sociais de uma forma independente dos negócios, e em fortalecer os mecanismos de sustentação dos recursos investidos. Tal movimento foi atribuído, sobretudo, às crescentes pressões da sociedade e à globalização da economia, que exigiam novos compromissos éticos e sociais. Ser reconhecida como uma empresa socialmente responsável passou a ser essencial para ganhar legitimidade e competitividade no mercado.

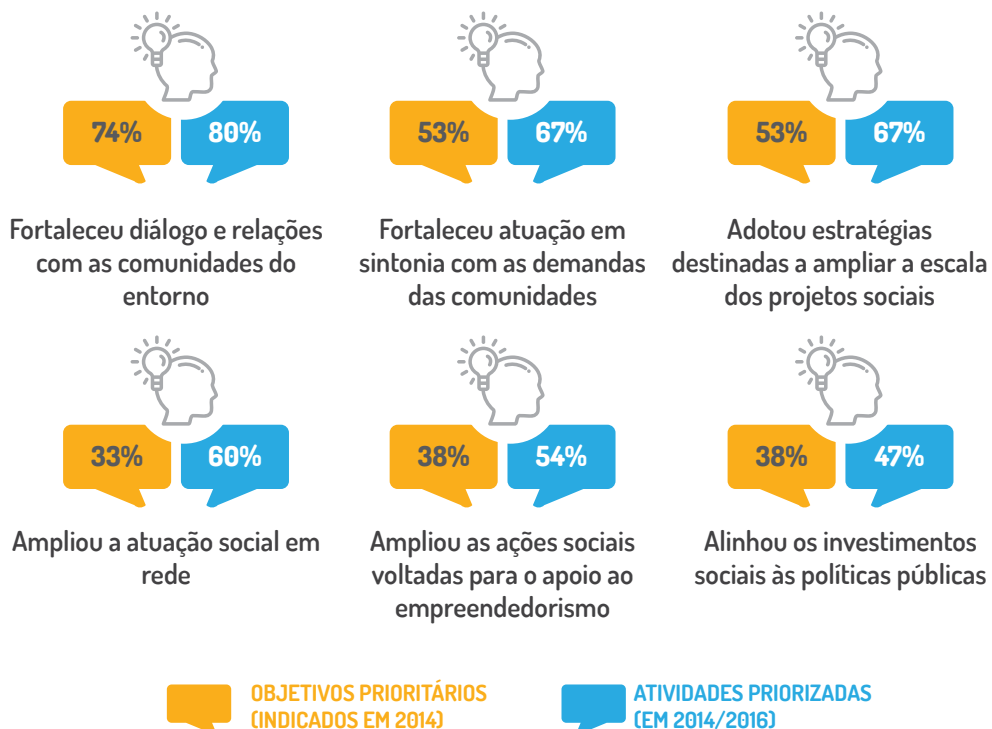
Desde então, esse processo vem ganhando força. O que se tem observado é que a reputação é cada vez mais essencial e que as empresas estão cada vez mais expostas a reivindicações por transparência, comportamento ético e boas relações com os colaboradores, consumidores, fornecedores e comunidades situadas ao seu redor. Nesse processo as novas mídias exercem

um papel relevante na medida em que aceleram a circulação de informações e ampliam as possibilidades de a população controlar e expressar suas opiniões com respeito ao comportamento das empresas.

Na esteira dessa nova conjuntura, as corporações foram desafiadas a fortalecer seus compromissos sociais e a contribuir para transformações mais efetivas. Se antes as lideranças se satisfaziam com um papel coadjuvante no enfrentamento dos problemas sociais, hoje percebem a necessidade de assumir um espaço mais relevante também nesse campo e o novo entendimento é de que não se trata só de ajudar, mas de fazer parte da solução. E de que forma as empresas estão se preparando para trabalhar nesse novo contexto? Quais lições podem ser extraídas da experiência do grupo BISC?

Na edição de 2014 buscou-se mapear, na pesquisa, as novas tendências dos investimentos sociais privados, as demandas das lideranças e as estratégias que as empresas previam adotar nos cinco anos seguintes para responder às expectativas daquele momento. Passados três anos, cabe averiguar em que medida isso foi observado. Como empresas e institutos têm um perfil de atuação distinto, tratou-se de verificar, separadamente, como essas organizações vêm se preparando para assumir os novos desafios. Os resultados apontam que, nesse período, as empresas voltaram sua atenção para aquelas atividades que contribuem para aproximá-las das comunidades, ampliar o alcance do atendimento e incentivar o empreendedorismo. Esses objetivos coincidem com as previsões captadas e vão ao encontro das demandas das lideranças empresariais (Gráfico 109).

Gráfico 109: Comparando com os objetivos indicados em 2014, quais as iniciativas prioritizadas recentemente pela empresa para aprimorar as práticas sociais?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Por outro lado, de uma lista extensa de estratégias envolvidas na implementação dos investimentos sociais, observa-se que menos de 30% das empresas atribuíram uma prioridade alta ou muito alta, ao desenvolvimento de empresas locais, ao uso de novas tecnologias digitais e, surpreendentemente, à avaliação dos resultados, não obstante o reconhecimento de que essas iniciativas poderiam contribuir para o bom desempenho dos projetos (Gráfico 110).

Gráfico 110: Qual o grau de prioridade atribuído pelas empresas às estratégias de gestão dos investimentos sociais? (2014/2016)

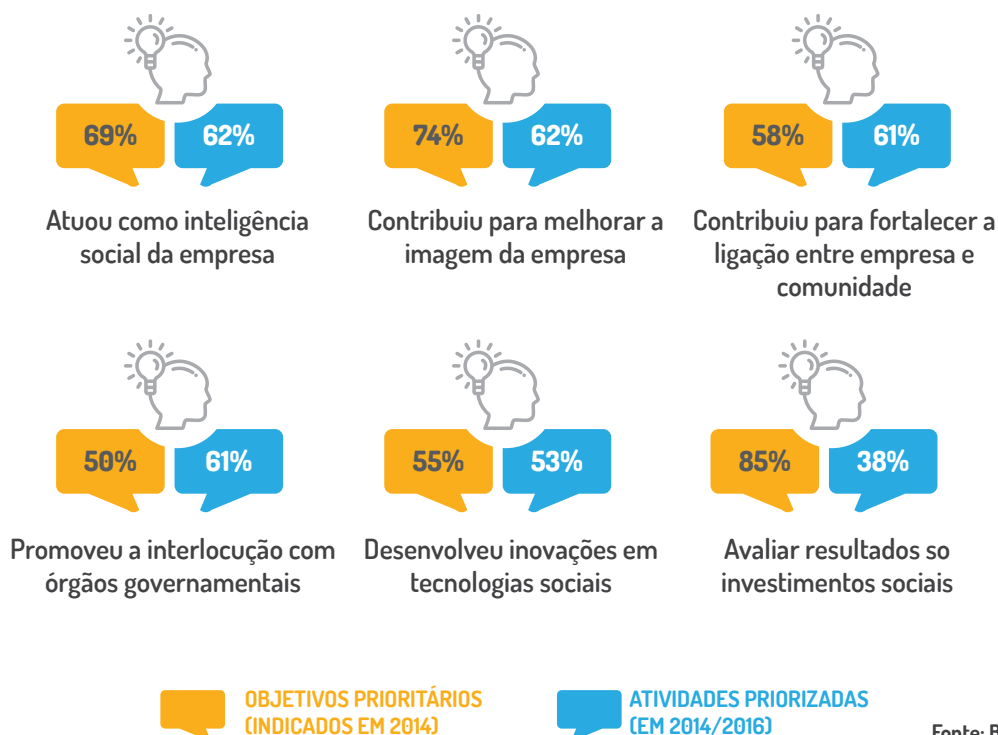


● MUITO ALTA
 ● ALTA
 ● MÉDIA
 ● BAIXA
 ● NENHUMA
 ● NÃO SE APLICA
 ● NÃO SABE

Fonte: BISC, 2017. Comunitas

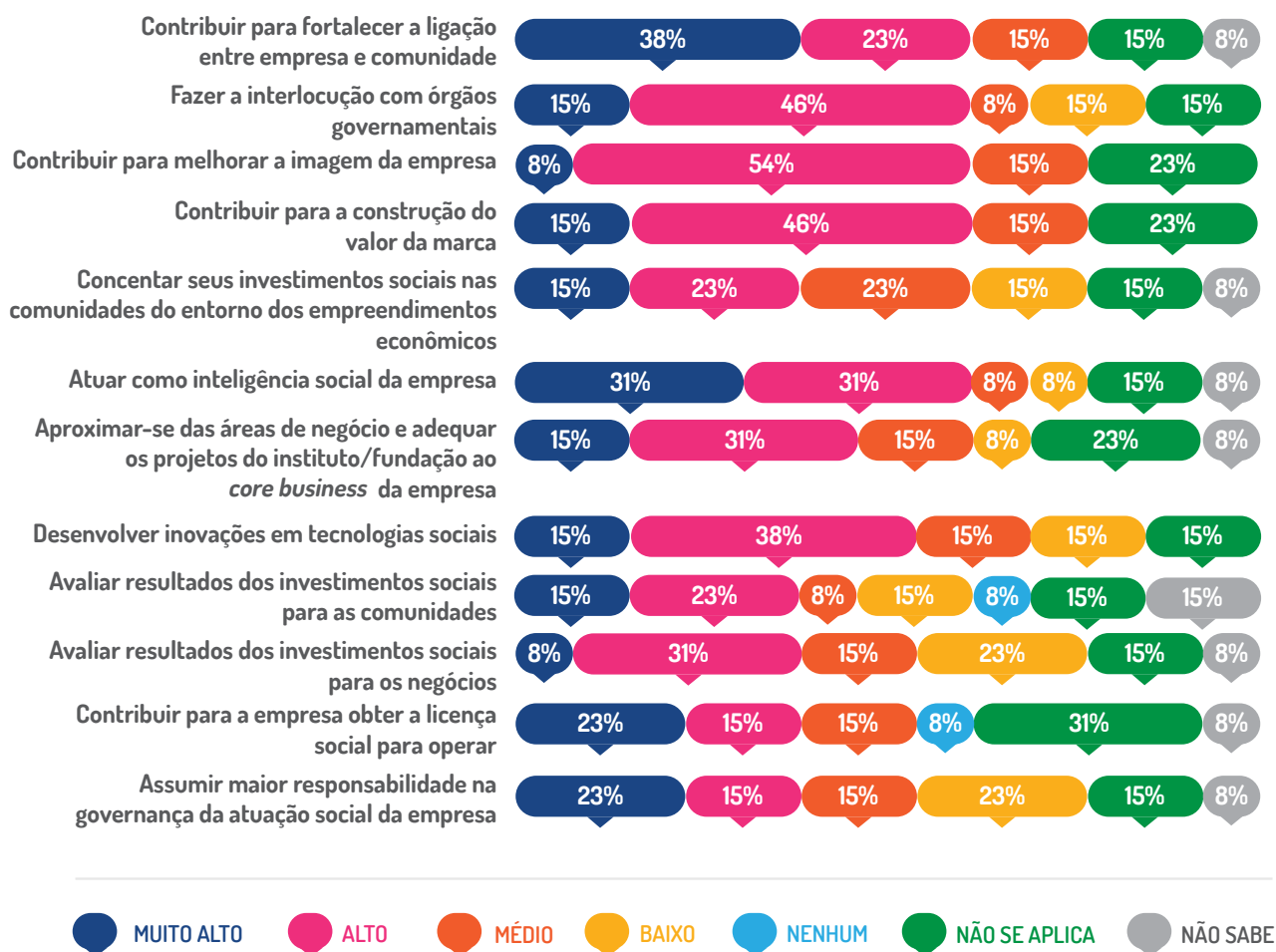
Os institutos, por sua vez, dedicaram-se a aprimorar a interlocução da empresa junto às comunidades e às organizações governamentais, e a inovar em tecnologias sociais, atuando como "inteligência social" da empresa. Nessas frentes de trabalho, eles buscaram atender às demandas das lideranças. No entanto, os institutos também ficaram devendo no que diz respeito à avaliação dos resultados, ainda que quase 40% deles tenham atribuído uma prioridade alta, ou muito alta, a essa questão nos anos recentes (Gráficos 111 e 112).

Gráfico 111: Comparando com os objetivos indicados em 2014, quais as iniciativas priorizadas recentemente pelo *instituto* para aprimorar as práticas sociais?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

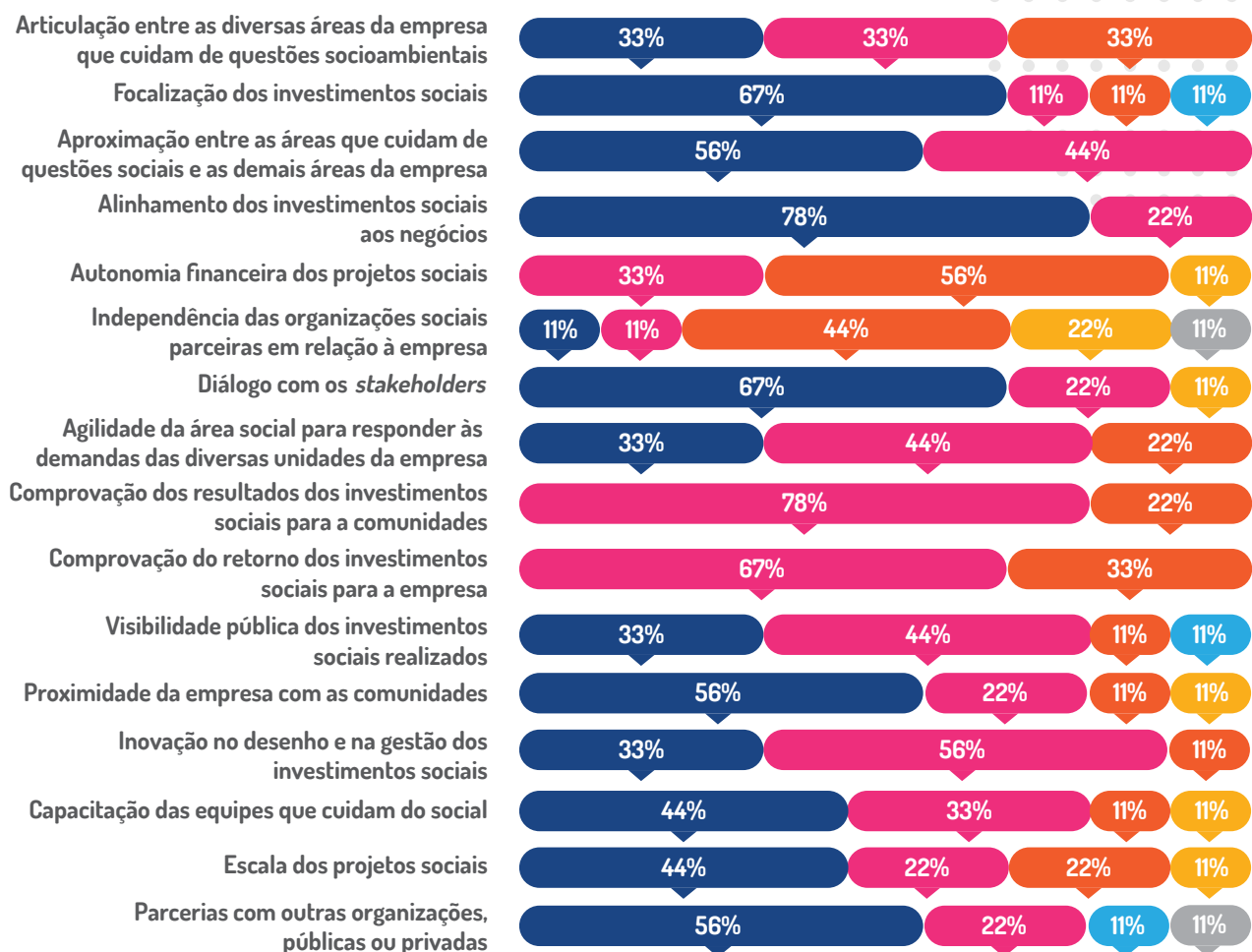
Gráfico 112: Qual o grau de prioridade atribuído pelos institutos às estratégias de gestão dos investimentos sociais? (2014/2016)



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Para uma visão panorâmica do ocorrido nos últimos dez anos, solicitou-se, na pesquisa, que as empresas e os institutos refletissem sobre as diferenças observadas no seu perfil de atuação nesse período. Os resultados apresentados no Gráfico 113 sinalizam avanços em diferentes aspectos. **A maior parte das empresas destaca, por exemplo, que atualmente há muito mais diálogo com os stakeholders e com as comunidades, parcerias mais fortes com outras organizações, públicas e privadas, assim como uma maior aderência dos investimentos sociais aos negócios (mais foco e mais integração das equipes internas). O grande desafio hoje é avançar na mensuração dos impactos gerados.**

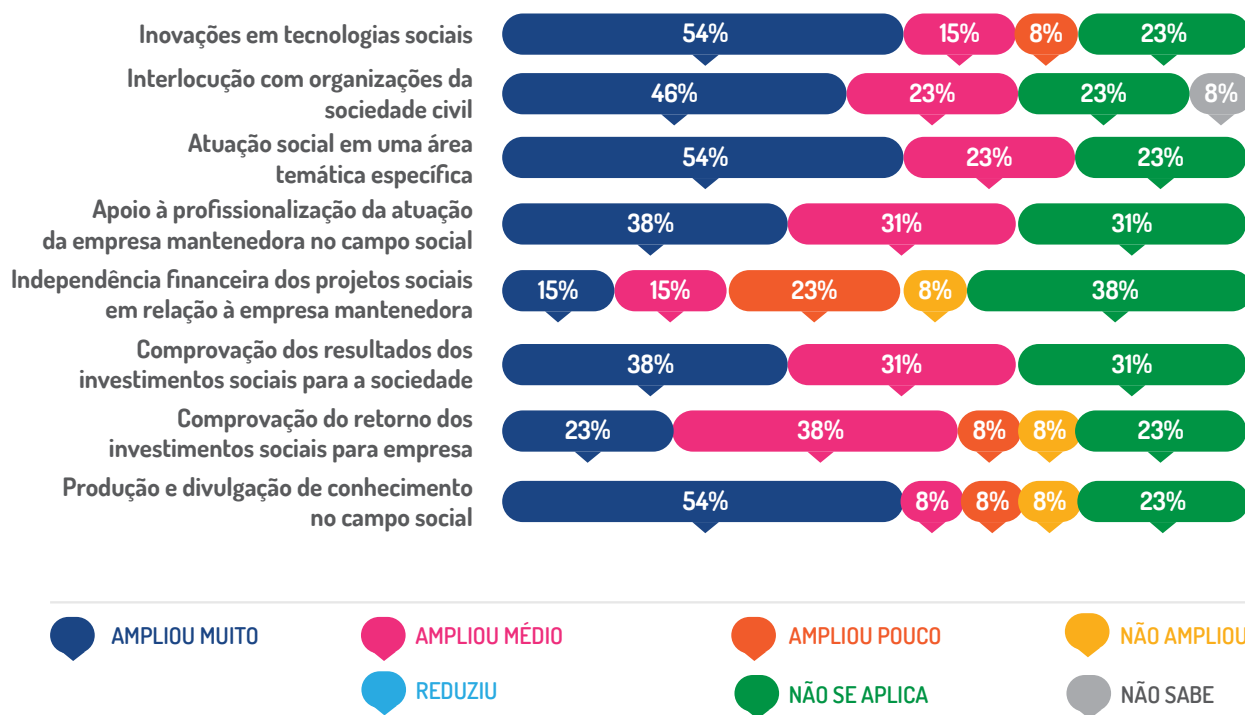
Gráfico 113: Comparando com dez anos atrás, em que se difere a atuação social das empresas?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Já os institutos se reconhecem como mais focados em causas sociais específicas (ex.: educação) e destacam os ganhos na inovação de tecnologias sociais e na produção e divulgação de informações. Quando a referência é uma década atrás, os avanços em relação à avaliação dos investimentos sociais são expressivos: mais de 60% dos institutos assinalam que hoje dispõem de mais informações sobre os resultados, externos e internos, dos projetos implementados (Gráfico 114).

Gráfico 114: Comparando com dez anos atrás, em que se difere a atuação social dos institutos?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

As informações sobre o novo perfil de atuação do grupo foram enriquecidas com os depoimentos colhidos nas entrevistas. A opinião praticamente unânime dos entrevistados foi a de que há dez anos a filantropia estava ainda muito presente na atuação da empresa e que de lá para cá ocorreu uma guinada na direção de uma atuação mais estruturada e transformadora, de médio e longo prazos. Praticamente todos enfatizaram que há hoje uma maior qualificação dos projetos, mais planejamento, mais alinhamento aos negócios e mais atenção ao local.

“

A nossa atuação partiu do binômio comunidade/projetos disponíveis e hoje parte de uma estratégia corporativa com linhas de atuação definidas, com melhoria contínua, ainda que não suficiente, de métricas e de uso de indicadores. (Empresa do setor de serviços)”

“

No nosso caso, a principal evolução foi a aproximação com o negócio. Se há vinte anos a ideia era uma separação total, há dez anos já se ensaiava uma aproximação, especialmente em termos geográficos... De lá para cá, a ideia de que o investimento social deve estar mais próximo do negócio vai além. Isso porque o negócio pode ser, em si, gerador de impactos sociais. Acho que mais do que a ideia de que os negócios estão cooptando um investimento social, na verdade é o social que está olhando para o negócio e buscando achar espaços para gerar impacto, seja na cadeia de valor da empresa, nas operações, nas comunidades, ou nos produtos e serviços e na forma como eu comercializo. Acho que tudo isso, hoje, vira um espaço de atenção. Então, essa foi a principal mudança, no nosso caso. Antes a atuação social era um apêndice, um assistencialismo, uma doação de recurso, até migrar para uma questão mais estratégica, de como a empresa se posiciona, qual é a relação com a sociedade e com a comunidade, interna e externa ao negócio. Esse amadurecimento levou às mudanças na nossa forma de atuar socialmente. (Empresa do setor industrial)”

“

Tem um aspecto que eu lembro muito da fala do (presidente da empresa), talvez há mais de dez anos, que é o da migração do assistencialismo para projetos estruturantes, para ações de médio e longo prazo. A linha era de profissionalização da gestão do investimento, no sentido de ter projetos mais potentes do ponto de vista de impacto, bem como da aproximação da gestão com a linguagem empresarial. Chegou um momento em que se precisou estruturar e trazer as ferramentas de gestão, de acompanhamento, de planejamento estratégico, de um olhar mais crítico para que a gente pudesse apoiar, de uma forma mais qualificada, a gestão das empresas. (Vocês fizeram mudanças radicais?) Foi um aprimoramento em cima do outro. Foi um processo evolutivo. Não foi uma ruptura no sentido de um momento para o outro virar a chave. Se a gente pensar um pouco em ruptura, podemos pensar nessa questão do assistencialismo. Houve um certo choque com essa questão de doações. Se eu comparar o ano de 2017 com vinte anos atrás, ou com 2012, acho que a mudança é bem radical, mas foi um processo gradual. (Empresa do setor industrial)”

“

Em relação a dez anos atrás, acho que a grande virada da organização foi entender a necessidade de atuar numa lógica de desenvolvimento territorial. Antes nós atuávamos com educação e geração de trabalho e renda, mas basicamente atendendo a demandas. A lógica de desenvolvimento territorial fez a gente se repensar. Inclusive foi criado na universidade X um curso de pós-graduação, chamado 'desenvolvimento



territorial' e que foi customizado para a gente. Acho que esse foi um grande diferencial. Foi trazer o conhecimento técnico para dentro porque, até então, nós trabalhávamos mais atentos na execução de programas dos parceiros. Quando a gente traz o conhecimento técnico para dentro, a gente realmente passa a desenvolver metodologias e a pensar de uma forma mais estratégica. Eu acho também que a visão da importância do investimento social para o negócio foi uma coisa que mudou drasticamente. Hoje, a gente participa de discussões estratégicas da empresa. (...) A gente saiu um pouco da doação, de um papel de financiador, de um papel de acompanhamento, para uma visão mais propositiva. Acho que isso pode ser atribuído ao fato de hoje estarmos tecnicamente mais preparados para a discussão sobre soluções realmente adequadas para os problemas sociais dos nossos territórios. Então, eu acho que houve uma mudança bem forte. (Empresa do setor industrial)

“

Nesses dez anos saímos de ações muito focadas em filantropia – e não essa filantropia moderna, mas aquela filantropia de antigamente – e partimos para ações muito mais estruturadas e estruturantes. (...) A gente chegou a apoiar cem projetos e nesses projetos havia recursos de dois mil reais, cinco mil reais, ou seja, era basicamente um recurso usado para relacionamentos com prefeituras ou com as organizações. Era uma visão bem arcaica. Mas a empresa fez uma mudança nisso e montou um edital qualificando bem mais os projetos e disso resultou uma redução do apoio para vinte projetos. Agora nós




passamos a apoiar mais os conselhos. Nós vamos também focar um pouco mais nas comunidades, com projetos mais diretos na comunidade. Nós estamos num processo de transição, nós sabemos o que tem que ser feito, mas ainda estamos em processo de mudanças. (Empresa do setor de serviços) ”

“

As nossas principais mudanças foram gradativas, porém acentuadas ao longo dos últimos anos. Eu acho que antes as corporações viam a área de responsabilidade social como um organismo à parte. E as áreas de responsabilidade social também se viam como um organismo à parte, paralelo. Esse hiato criava, por um lado, uma espécie de redenção por parte das empresas, que entendiam que já estavam fazendo a sua parte por meio de uma fundação ou um instituto muito ativo, mas isso não conversava muito com os negócios. Então, esses mundos paralelos foram vivendo até onde foi possível aguentar. Depois



The background of the page is a solid blue color. At the top, there are stylized white clouds. In the bottom third of the page, there are white silhouettes of five people walking from left to right. In the center, there is a large white silhouette of a tree. The text is arranged in two columns. The left column contains a long paragraph of text, followed by a large white quotation mark. The right column contains a shorter paragraph of text, followed by a large white quotation mark.

de um determinado momento, e eu acho que a crise econômica também é um vetor importante para que se analise a evolução desse processo, tudo isso começou a ser reavaliado. (...) Então eu acredito que começou um processo de aproximação e essa aproximação, eu diria, foi mais pela dor do que pelo amor. Chegou uma hora em que não havia mais recurso para fazer tudo o que se fazia antes, e tivemos que fazer opções. Então começamos a rever mais do que portfólio de projetos, começamos a rever a filosofia da empresa. E eu acredito que essa revisão de filosofia é que começou a aproximar esses mundos e uma aproximação que eu vejo como algo positivo para os dois lados. (Vocês fizeram mudanças radicais?) O que houve foi um processo de melhoria incremental e não de ruptura. Mas isso poderia demorar mais dez anos, e no meu entendimento a crise foi um acelerador. E não vamos esquecer o seguinte: nós estamos vivendo um processo de mudança extremamente profundo nas questões das comunidades. Existe um fenômeno de transformação social que se reflete na forma como se dialoga e como se relaciona com a sociedade, com as comunidades onde a empresa atua e isso acaba demandando uma revisão ou, no mínimo, uma dúvida se o que estou fazendo ou o que eu vinha fazendo continua funcionando da mesma forma. (Empresa do setor industrial) ”


“

Pensando como começou a nossa atuação, acho que nesses anos nós tivemos um alinhamento com temas nacionais e com políticas públicas. No começo a gente

tinha ações isoladas, por pouco tempo, e aí nós fomos nos alinhando com as questões prioritárias para o país e sempre pensando no alinhamento com políticas públicas, até para potencializar os resultados. (...) Em algum momento, nós tivemos que fazer algumas escolhas para aprofundar em umas áreas e abandonar outras iniciativas. A própria sociedade está mudando, está pedindo novos posicionamentos e você precisa gerar mais compromissos dentro da instituição, mais liderança e mais participação do corpo de funcionários. Ao longo dos anos a empresa vem qualificando cada vez mais a sua ação. Então, por exemplo, um programa nosso de garantias de direito, hoje é totalmente diferente do que era há dez anos. (Vocês fecharam programas?) Sim, tanto em 2012, quando a gente fez uma revisão estratégica, quanto agora nos últimos dois anos. (Empresa do setor de serviços) ”

“

Há dez anos a gente começava a entender que a filantropia que vínhamos fazendo estava chegando num modelo que não dava mais. A gente doava muito e mantinha muita coisa. E, naquela época, a empresa teve um movimento de fechar algumas das suas portas. Então começamos a rever a nossa atuação e a trabalhar com comitês de funcionários que passaram a fazer a interlocução com as comunidades. Isso era muito inovador para aquela fase. (...) Nós acompanhamos muito esse processo de alinhamento ao negócio e eu percebo que agora estamos começando a entrar num momento que nem é mais discutido o alinhamento de estratégias, mas estamos querendo entender qual o impacto desse alinhamento. (...) Nós tivemos cortes



de recursos nos últimos anos e, mesmo assim, temos feito muito mais. Se olharmos de 2014 para agora, a gente deve estar com a metade do nosso orçamento. Só que o nosso atendimento cresceu inversamente proporcional. Para isso, a gente precisou de muito investimento lá atrás para criar uma cultura, para capacitar as pessoas, para formar uma rede e agora estamos começando a colher frutos disso. Ainda no tempo em que tínhamos um orçamento maior, nós fizemos um grande ajustamento... Fizemos as rodadas de sensibilização local, um programa de fortalecimento do terceiro setor, um programa específico para articulação com política pública, de articulação intersetorial, formamos um programa de voluntariado colaborativo. A gente usou os recursos para poder ir na base e formar essa base de pessoas da empresa que são as que fazem o investimento social ir para fora. (Empresa do setor industrial)”

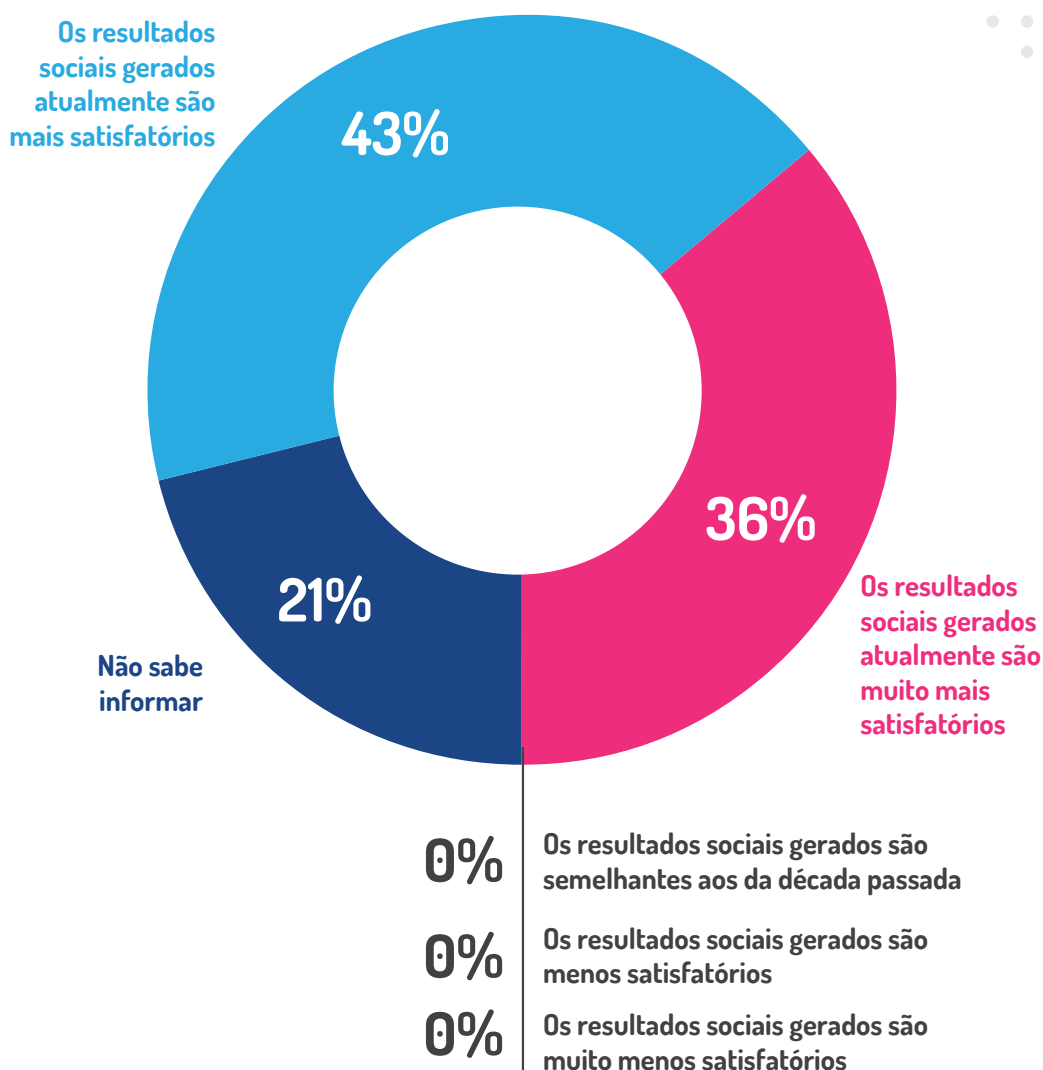


“

Eu acho que duas coisas mudaram bastante: antes era uma visão mais assistencialista e a visão de ter alguma coisa bonita para mostrar num relatório... Hoje nós queremos aportar em projetos que mudem a vida das pessoas, mudem políticas públicas. Então deixamos de ter esse olhar assistencialista para ter um olhar mais criterioso com a aplicação dos recursos. E a outra mudança interna foi a de profissionalizar mais a forma como fazemos esse investimento – antes se aportava o dinheiro sem saber direito quem era a entidade, ou seja, se comprava aquilo que o proponente estava vendendo: X crianças atendidas, uma foto, o relato de um beneficiado que trazia uma história bacana. Hoje não, você olha tudo: você olha se a entidade é idônea, você pede a prestação de contas, olha a dependência financeira em relação ao parceiro. (Empresa do setor de serviços) ”

Os avanços citados na condução dos investimentos sociais já se refletem nos frutos colhidos pelo grupo: 79% das empresas declaram que, em geral, os resultados sociais são atualmente mais satisfatórios em comparação ao que ocorria dez anos antes (Gráfico 115). Em quais aspectos elas percebem maiores avanços?

Gráfico 115: Comparando com dez anos atrás, qual o grau de satisfação da empresa com os resultados gerados pelos seus investimentos sociais?



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Se considerados os benefícios gerados para a coletividade, nos dias atuais cerca de dois terços das organizações consideram que sua contribuição foi grande para a agenda nacional de educação e para melhorias de políticas públicas, especialmente no âmbito local - em 2009, apenas 24% e 10% reconheciam tais benefícios (Quadro 1). O que pode surpreender nos resultados ora captados são as mudanças na percepção do grupo sobre os ganhos obtidos pelas comunidades. Antes, 62% consideravam que eles eram grandes e 14% que eram médios. Hoje, um terço confirma que são grandes e outro terço percebe como sendo de nível médio. Cabe explorar, futuramente, se essa mudança decorre das informações colhidas nas avaliações realizadas pelas empresas desde então ou se é o grupo que está pressionado por resultados mais significativos e revela que ainda não conseguiu obter melhorias nas dimensões almejadas.

Quadro 1: Na percepção das empresas, qual o grau do benefício gerado pelos investimentos sociais para a coletividade? (2009-2016)

	Grande		Médio		Baixo		Nenhum		Não Sabe	
	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016
Melhoria na qualidade de vida dos beneficiários	62%	36%	14%	36%	0%	9%	0%	0%	24%	18%
Fortalecimento das ações de voluntariado	43%	45%	29%	9%	0%	9%	0%	27%	29%	9%
Melhoria na gestão das entidades sociais	33%	27%	48%	55%	48%	9%	0%	9%	13%	0%
Fortalecimento das organizações das comunidades	52%	55%	29%	36%	14%	9%	0%	0%	0%	0%
Contribuição para a agenda nacional de educação	24%	64%	33%	0%	19%	18%	0%	9%	24%	9%
Melhoria na qualidade dos serviços públicos	19%	27%	19%	45%	24%	9%	0%	9%	38%	9%
Influência em políticas públicas	10%	64%	62%	9%	14%	18%	n/d	0%	13%	9%

Fonte: BISC, 2017. Comunitas

No que tange ao retorno para as empresas, mais da metade delas consideram que os investimentos sociais contribuem muito para uma maior aproximação com as comunidades, para aumentar a satisfação dos colaboradores, para internalizar valores éticos e para a sustentabilidade dos negócios. Não obstante, essa percepção já havia sido registrada, na mesma intensidade, em 2009. O que merece destaque é, por um lado, o aumento do percentual de empresas que reconhecem reflexos importantes na melhoria do diálogo com os *stakeholders* e, por outro, a redução significativa na proporção daquelas que não sabem informar o retorno em relação a aspectos fundamentais para os negócios, tais como, o aumento da produtividade dos trabalhadores e o reforço da fidelidade dos consumidores. Ainda que os resultados percebidos nesses itens não tenham sido expressivos, a simples resposta a essas questões sinaliza que o tema está no campo de preocupações do grupo (Quadro 2).

Quadro 2: Na percepção das empresas, qual o grau do benefício gerado pelos investimentos sociais para a empresa? (2009-2016)


	Grande		Médio		Baixo		Nenhum		Não Sabe	
	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016
Aproximação com as comunidades	76%	73%	5%	27%	5%	0%	0%	0%	14%	0%
Melhoria no diálogo com os <i>stakeholders</i>	57%	82%	19%	9%	5%	9%	0%	0%	19%	0%
Satisfação dos colaboradores	52%	55%	24%	27%	0%	18%	0%	0%	4%	0%
Internalização de valores éticos e sociais	57%	55%	14%	18%	10%	18%	0%	0%	19%	9%
Sustentabilidade do negócio	52%	55%	19%	18%	10%	27%	0%	0%	19%	0%
Facilidade no recrutamento/retenção	14%	18%	43%	36%	5%	27%	0%	0%	38%	18%
Aumento na produtividade dos colaboradores	24%	36%	14%	18%	19%	18%	0%	9%	43%	18%
Valorização das ações da empresa no mercado financeiro	14%	18%	24%	18%	24%	18%	0%	27%	38%	18%
Fidelidade dos consumidores	24%	27%	10%	18%	10%	27%	0%	9%	57%	18%

Fonte: BISC, 2017. Comunitas

Como exemplos de resultados obtidos com os investimentos sociais, as empresas citam: reconhecimento público por meio de certificações (ex.: Selo Energia Sustentável do Instituto Acende Brasil em 2016); maior aderência à estratégia macro da empresa e o reconhecimento interno sobre a relevância da atuação social; fortalecimento institucional por meio da criação de um instituto destinado a gerir os projetos sociais; maior legitimidade junto ao mantenedor internacional da fundação; melhoria de imagem e reputação institucional; maior qualificação do investimento com a ampliação do número de beneficiários atingidos pelos projetos em um contexto de redução dos recursos investidos; ganhos de escala; fortalecimento de parcerias com organizações reconhecidas nacional e internacionalmente; e obtenção da licença social para operar.

Os ganhos obtidos com a aproximação aos negócios foram os mais citados também nas respostas espontâneas captadas nas entrevistas em empresas que participam do BISC, desde as suas primeiras edições. É interessante observar como eles completaram a seguinte frase:


Nos últimos dez anos, o maior avanço na condução dos investimentos sociais foi...

- 
- ... "aproximar a empresa da comunidade."
 - ... "promover a aproximação com a estratégia dos negócios."
 - ... "fazer uma mudança conceitual e estruturar internamente os investimentos sociais."
 - ... "tornar os investimentos sociais como área estratégica dos negócios da empresa."
 - ... "promover a qualificação dos investimentos sociais."
 - ... "fazer com que as causas sociais se tornassem mais importantes dentro da empresa."
 - ... "contribuir para a garantia de direitos e o fortalecimento da inclusão financeira."
 - ... "obter o reconhecimento interno da relevância dos investimentos sociais para a estratégia da empresa no âmbito local."
 - ... "ajudar a administração pública a melhorar as suas políticas."

Quais os fatores considerados críticos para o alcance das melhorias assinaladas? Setenta e três por cento das organizações atribuem os avanços às novas estratégias de gestão adotadas e 43% ao envolvimento direto, da empresa ou do instituto, na execução dos projetos. Não obstante, o grupo destaca, especialmente, a importância de ter ampliado a interação com as comunidades atendidas e investido na identificação clara das suas necessidades. Esse reconhecimento condiz com o preconizado para as práticas de inclusão social: substituir o "fazer para", pelo "fazer com".

Apesar dos avanços apresentados, é amplamente reconhecido que ainda não se chegou ao patamar almejado e que é preciso acelerar a marcha. O grupo reconhece que os desafios pela frente não são triviais e que, em um contexto de restrições econômicas e crise de credibilidade, as dificuldades ganham dimensões ainda maiores. É interessante observar nos depoimentos colhidos nas entrevistas que os maiores desafios são de âmbito interno: comprovar resultados, mobilizar apoios e integrar as questões sociais à gestão dos negócios. Tais preocupações estão expressas nas respostas espontâneas à seguinte frase:

Hoje, a maior dificuldade enfrentada pela empresa para avançar no campo dos investimentos sociais é...

- 
- ... "comprovar a importância dos investimentos sociais e atender às expectativas dos diversos setores da empresa."
 - ... "sensibilizar as novas lideranças a respeito da importância da responsabilidade social."
 - ... "mudar a mentalidade dos gestores sociais para atenderem às novas expectativas da empresa."
 - ... "garantir que o alinhamento seja visto como um processo de mão dupla, isto é, as empresas terão também que alinhar a gestão dos negócios ao social."
 - ... "comprovar os resultados e os impactos dos investimentos para priorizar as ações."
 - ... "manter a credibilidade, ter bons parceiros."
 - ... "estabelecer a dinâmica interna para fazer melhores escolhas atreladas à estratégia dos negócios."

- ... "gerir o impacto negativo dos negócios que sobrecarregam os investimentos sociais."
- ... "superar as dificuldades geradas pela falhas de gestão na administração pública."
- ... "atuar em comunidades onde a violência está muito presente e não há segurança pública."

Para enfrentar tais desafios, o grupo deverá se concentrar no aprimoramento contínuo da gestão dos projetos, na avaliação e comprovação dos resultados e no fortalecimento das parcerias com outras organizações, públicas e privadas. Fazer mais com menos deverá ser o norte. Ademais, é a aproximação com as comunidades e a melhoria da sua qualidade de vida que dão sentido aos investimentos sociais e, portanto, avançar cada vez mais nesse campo permanece como outro desafio permanente para as empresas. É isso que se extrai das sugestões e propostas indicadas na pesquisa pelos respondentes. O leque diversificado de recomendações abaixo sinaliza o reconhecimento de que os propósitos estão definidos, os rumos foram traçados, mas ainda há muitos desafios a serem superados nesse percurso.

Para a empresa ampliar os resultados dos seus investimentos sociais ela deverá concentrar esforços em...

- ... "fortalecer cada vez mais o eixo de inovação criando a perspectiva de crescimento das metas para os anos subsequentes."
- ... "ampliar e capacitar as equipes gestoras dos projetos sociais."
- ... "aprimorar os sistemas de medição de resultados."
- ... "manter alinhamento com as necessidades das comunidades, identificando espaços para que os projetos possam contribuir para o desenvolvimento local e o fortalecimento das políticas públicas."
- ... "ampliar, ou pelo menos manter, o nível dos investimentos financeiros dos últimos anos."
- ... "investir na criação de valor compartilhado em todos os elos da sua cadeia, colocando a comunidade em posição estratégica em todas as suas interfaces."
- ... "fortalecer parcerias e alianças, internas e externas."
- ... "investir no alinhamento da atuação nos territórios aos negócios, e ampliar as articulações internas e externas, considerando temas locais e globais (ODS, por exemplo)."
- ... "assumir um diálogo constante como processo, através de maior número de canais e de maior simplicidade na comunicação."
- ... "priorizar ações que estimulem uma articulação intersetorial."
- ... "ampliar o trabalho voluntário."
- ... "manter parcerias de sucesso e abrir novas parcerias com agentes estratégicos nos estados em que a empresa atua."
- ... "fortalecer políticas públicas."
- ... "aprimorar as estratégias de divulgação para ampliar o engajamento da companhia."



Para a empresa aproximar-se mais das comunidades ela deverá concentrar esforços em...

... "internalizar o engajamento com *stakeholders* para que a transformação social seja uma cultura da companhia e não uma iniciativa de seu braço social."

... "consolidar e ampliar seus canais de diálogo com as comunidades, além de ampliar sua presença com eventos e projetos."

... "sempre manter-se alinhada com as necessidades das comunidades, identificando espaços para que seus projetos possam contribuir para o desenvolvimento local."

... "no alinhamento constante às políticas públicas e no mapeamento das necessidades e especificidades dos locais de atuação."

... "assumir um diálogo constante como processo, através de maior número de canais e de maior simplicidade."

... "ampliar a equipe da área de responsabilidade social."

... "entender a realidade local e interagir a partir da lógica de cada comunidade."

... "estimular o voluntariado."

... "aproximar-se das lideranças comunitárias."

... "na manutenção dos projetos e também na ampliação do diálogo com as comunidades em busca de novas iniciativas voltadas ao desenvolvimento econômico local."

Em síntese, o que se extrai da experiência do grupo BISC sobre a condução dos investimentos sociais? Os depoimentos dos entrevistados sobre as principais lições dos últimos anos são bastante elucidativos. A seguir, o que eles destacam como principais aprendizagens:

"Quando os investimentos estão em linha com os negócios há um envolvimento da empresa e um recall maior de imagem."

"O social faz parte do negócio, não é apêndice."

"Não dá para fazer investimento social desalinhado das políticas públicas e do entendimento das comunidades."

"Tem que envolver outros atores para alinhar expectativas e ampliar os impactos dos investimentos sociais."

"Só vamos conseguir resultados de houver parcerias."

"A gestão da responsabilidade social tem que ser revisitada permanentemente, visto que a dinâmica social está em ebulição."

"É fundamental distinguir o que precisa ser raiz e o que precisa ser flexível."

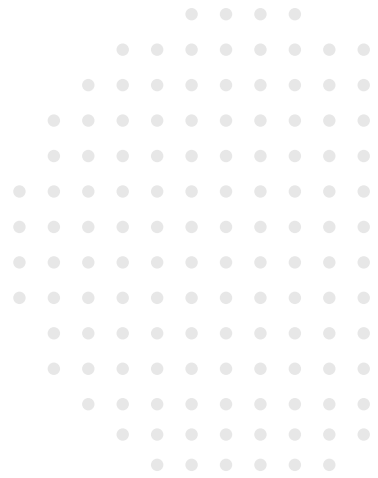
"A comunidade é um stakeholder extremamente relevante para os negócios."

"A gente pode melhorar o Brasil e apostar na reputação da empresa."



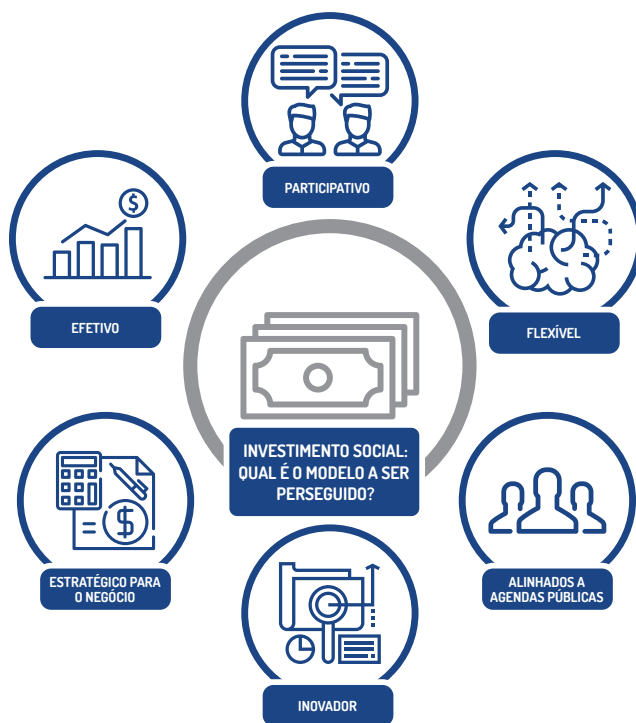
CON CLU SAO





O balanço da década permite concluir que, no futuro próximo, o investimento social privado será avaliado pela sua aderência aos seguintes predicados: participativo, flexível, efetivo, inovador, estratégico para o negócio e alinhado a agendas públicas (Figura 13). É nessa direção que deverão ser dados os próximos passos. O desafio é grande, mas a experiência recente indica que o grupo já tem um conhecimento acumulado que lhe permite apostar no sucesso dessa empreitada.

Figura 13



Fonte: BISC, 2017. Comunitas

A seguir, os principais desafios para os investimentos sociais na próxima década:

PARTICIPATIVO

Isoladamente, a atuação social das empresas terá alcance reduzido e o fortalecimento das parcerias é defendido como um caminho para o sucesso. O grupo de participantes do BISC enfatiza a necessidade de buscar, cada vez mais, a adesão dos demais atores envolvidos em os seus projetos sociais e reconhece que o êxito vai depender da apropriação das propostas por parte dos parceiros e das comunidades.

FLEXÍVEL

Num mundo que passa por constantes mudanças, não é recomendado fixar-se em soluções rígidas e imutáveis. Portanto, revisão de rumos, revisão de agendas, revisão de procedimentos devem ser práticas recorrentes na condução dos investimentos sociais. Ademais, as empresas estão concentrando seus investimentos sociais no entorno dos empreendimentos e constataam que realidades distintas exigem soluções customizadas e construídas localmente.

EFETIVO

Gerar e mensurar resultados objetivos são os grandes desafios dos gestores de investimentos sociais em geral. No BISC, essa questão se sobressai em diversas frentes de atuação e as sugestões das empresas caminharam para o constante aprimoramento dos processos de gestão e, especialmente, o desenvolvimento de ferramentas potentes de controle e avaliação dos resultados.

INOVADOR

Romper a inércia, criar caminhos diferentes aos habituais e adotar novos padrões de atuação são exigências inerentes aos dias atuais. No caso dos investimentos sociais, o que se busca com a inovação é fazer a diferença, ganhar escala e ampliar o impacto dos projetos.

ESTRATÉGICO PARA O NEGÓCIO

Inserir os investimentos sociais nas estratégias dos negócios foi recomendado como uma alternativa importante para ampliar resultados, angariar o apoio interno e garantir a sustentabilidade do setor. Para tanto, o grupo enfatiza a necessidade de uma maior aproximação com as equipes internas e um planejamento mais aderente aos objetivos da gerais da empresa.

ALINHADO A AGENDAS PÚBLICAS (NACIONAIS E INTERNACIONAIS)

Ser parte integrante de um processo mais amplo de enfrentamento dos problemas nacionais, e globais, é essencial para ampliar a visibilidade dos compromissos da empresa com a sustentabilidade, assim como, o alcance, a capilaridade e a escala dos projetos sociais privados, segundo a percepção do grupo BISC. Essa percepção se manifestou em diversas recomendações de aprimoramento dos investimentos sociais, apresentadas ao longo da pesquisa.



**NO
TAS
TÉC
NI
CAS**



Na pesquisa BISC de 2017, 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 Committee Encouraging Corporate Philanthropy (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; mudanças na condução dos investimentos sociais; avanços no alinhamento aos negócios; relações com atores externos (empresas da cadeia de fornecedores); integração à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável; e desafios das aplicações sociais obrigatórias.

Em 2017 a pesquisa BISC chegou à sua 10ª edição e a Comunitas aproveitou essa oportunidade para realizar uma retrospectiva dos caminhos percorridos pelas empresas, no campo social, nos últimos dez anos. A ênfase do levantamento foi buscar informações que permitissem realizar uma análise retrospectiva dos caminhos percorridos pelas empresas, no que toca especialmente às seguintes questões: quais as mudanças na composição dos recursos investidos, no uso dos incentivos fiscais, nas atividades desenvolvidas, na gestão e na qualidade dos projetos, na distribuição espacial dos investimentos, nos programas de voluntariado e nas parcerias com as organizações sociais. Os resultados captados em 2017, foram confrontados com aqueles obtidos em diversas edições anteriores de forma a explorar as mudanças implementadas, as atuais dificuldades e, as perspectivas futuras. Ainda que nesse período tenham ocorrido alterações na composição do grupo, isso não invalida as comparações porque o que se busca na pesquisa não é analisar o comportamento individual das empresas e, sim, o comportamento de um grupo de organizações que se destacam pela atuação no campo social no Brasil.

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 7 a 12. 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 Associações Sem Fins Lucrativos (Fasfil). 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 2016.

Adicionalmente, foram retomados os Indicadores de Qualidade de Gestão dos Projetos de Desenvolvimento do Território estabelecidos em 2012, a partir de um trabalho conjunto com o BNDES. Essa opção deveu-se ao fato de que as empresas estão cada vez mais interessadas em atuar na promoção dos territórios, especialmente do entorno de seus empreendimentos econômicos. A retomada desse exercício permite comparações com o período anterior. Os indicadores refletem o desempenho das empresas em cinco dimensões dos investimentos na área, a saber: (a) diagnóstico abrangente do território; (b) agenda de ações integradas; (c) gestão compartilhada; (d) instrumentos de medição e avaliação; e (e) financiamento e custos. Para cada um destes aspectos, foram estabelecidos cinco indicadores de qualidade. Para verificar o grau que cada um desses requisitos é atendido, foram estabelecidos 25 indicadores apresentados nas Figuras 1 a 7. Foram feitas as mesmas recomendações anteriormente mencionadas (seleção dos 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. Os respondentes ao questionário fornecem informações sobre um universo de 268 empresas e 18 fundações empresariais.

No BISC de 2017, foram realizadas nove entrevistas com gestores sociais e dirigentes de empresas e fundações/institutos empresariais que participam do BISC desde as suas primeiras edições. Cada entrevista teve uma duração de 60 a 120 minutos e, ao todo, foram envolvidas 22 pessoas. Essas entrevistas foram gravadas e transcritas e diversos trechos das transcrições estão apresentados ao longo deste relatório. O objetivo foi extrair a visão dos parceiros sobre as mudanças na gestão e na governança dos investimentos sociais nos últimos dez anos e os desafios futuros.

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 2017, dois encontros do Grupo de Debates BISC. Participaram dos trabalhos os gestores das empresas e institutos e representante do Sistema Firjan. Os debates partiram da apresentação de experiências exitosas de avaliação do retorno dos investimentos sociais, realizadas pelos parceiros. O objetivo final é desenhar, coletivamente, uma proposta para o levantamento de informações sobre a percepção de diferentes atores a respeito da atuação social da empresa (imagem gerada pelos investimentos sociais). Durante os encontros buscou-se definir as seguintes questões: as informações que o grupo quer obter com esse levantamento; as perguntas que deverão ser feitas; os atores mais relevantes para serem ouvidos; os parâmetros a serem utilizados para avaliar os resultados; as estratégias a serem adotadas; a importância e a viabilidade desse trabalho. Com os resultados obtidos a Comunitas irá apresentar uma proposta para o levantamento a ser realizado no próximo ano.

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.

PARCERIA ESTRATÉGICA



PARCEIROS BISC 2017





DIRETORA – PRESIDENTE

Regina Esteves

COORDENAÇÃO GERAL DA PESQUISA BISC

Anna Maria Medeiros Peliano

EQUIPE DA PESQUISA

Bruna M. Celestino Palhuzi, Bruna Santos e Patricia Loyola

EDIÇÃO / REVISÃO

Ana Paula Baltazar, Bruna M. Celestino Palhuzi e Dayane Reis

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Rodrigo Masuda (multitude.com.br)

Um agradecimento especial aos parceiros que fizeram parte da nossa história nos últimos 10 anos:

ABN AMRO Real S/A, Abril Comunicações, AES Brasil, Agenda Pública, Alcoa Alumínio S.A., Alpargatas S.A, Amaggi Exportação e Importação Ltda, Banco do Brasil S.A., Banco Safra, BM&FBOVESPA S.A, BRF Brasil Foods, CCR S.A, CECP, Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces), Chevron Brasil Petróleo, Citibank S.A., Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG), Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE), Construtora Norberto Odebrecht S.A., Cosan S.A. Indústria e Comércio, CPFL Energia S/A, Credit Suisse Hedging-Griffo, Cyrela Brazil Realty, Deutsche Bank, EDP Energias do Brasil S.A., Embraer, Enel, Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), Fundação Brava, Gerdau, Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN) , Fundação Getulio Vargas (FGV), Fundações e Empresas (GIFE), Grupo Camargo Corrêa, Grupo de Institutos, Grupo Santander Brasil, Holcim (Brasil) S.A., ICE (Instituto Cidadania Empresarial), Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), Instituto Rukha, Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE, InterCement, Invepar, Itaú Holding Financeira S.A., J.P. Morgan, Light, Neoenergia, Man Latin America, Moki Internet Ltda, Natura Cosméticos S/A, Organização Bradesco, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Rede Brasil do Pacto Global, Renova, Samarco Mineração S.A., Serviço Social da Indústria do Estado do Paraná, Sistema Coca-Cola Brasil, Suzano Holding, Fundação Telefônica, TIM Participações S.A., TL Internacional, Unibanco, Vale, Votorantim e WTorre S.A.

Realização



Comunitas

©2017 Comunitas

Rua Pamplona, 1.005 - cj. 3A

Edifício Ruth Cardoso - Jd. Paulista - São Paulo, SP CEP 01405-200

11 3372-4313

www.comunitas.org.br