

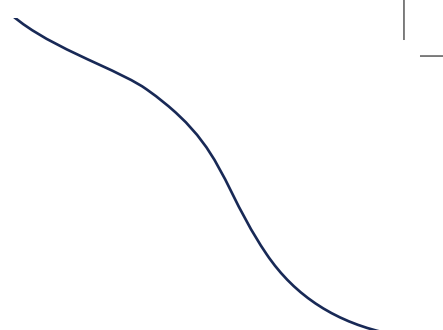



BISC RELA TÓRIO 2020

E como se comportaram
as empresas durante a
pandemia da COVID-19



APRE
SEN
TACÇÃO



Esta nova edição do BISC traz boas notícias, cabendo destacar, entre outras, o crescimento de 13% nos investimentos sociais, a recuperação dos valores aplicados em educação, que atingiram um dos patamares mais elevados de todo o período analisado, e o fortalecimento significativo dos programas de voluntariado corporativo. Em 2019, o volume dos recursos aplicados na área social pelas empresas da Rede BISC alcançou a casa dos R\$ 2,5 bilhões, sendo que R\$ 1,1 bilhão em projetos educacionais. Além disso, elas mobilizaram cerca de 70 mil voluntários, o que corresponde a 16% do total de seus colaboradores e ao maior percentual já captado na pesquisa.

Ademais, observou-se a consolidação do processo de alinhamento dos investimentos sociais aos negócios, ressaltando a preocupação do grupo em definir sua pauta de atuação em sintonia com os propósitos de seus *stakeholders*. Nessa linha, os dados ora apresentados sinalizam que o desenvolvimento local e a educação se destacam entre as causas prioritárias dos *stakeholders* e nessas duas frentes atuam cerca de 80% das empresas do grupo. O alinhamento à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável cresce também de forma acelerada. Entre 2016 e 2019, subiu de 23% para 70% o percentual de empresas que se comprometeram publicamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável-ODS, em razão da prioridade atribuída ao tema por parte das suas lideranças.

Além dos investimentos sociais voluntários, este relatório adiciona novas informações sobre as aplicações sociais realizadas pelas empresas em decorrência de exigências legais, agregando uma nova dimensão aos resultados apresentados na pesquisa. A importância dessas aplicações se reflete nos valores aplicados: R\$ 1,7 bilhão que, comparados com os valores investidos voluntariamente, contribuiu para um crescimento de 40% nos recursos destinados às comunidades, especialmente para atividades nas áreas de saúde, de infraestrutura e de defesa de direitos humanos.



Regina Esteves
Diretora-presidente
da Comunitas

A importância da atuação desse grupo de empresas reflete-se no volume de recursos investidos ainda no primeiro semestre de 2020: R\$ 2 bilhões, o que representou mais de um terço do total investido no combate à pandemia de COVID-19 pelo setor privado no País.

A cada ano o BISC busca explorar novos temas, de forma a subsidiar a reflexão e o debate sobre as contribuições do setor privado para o enfrentamento dos problemas sociais do País. Em 2020, diante da magnitude da crise gerada pela COVID-19, decidiu-se dar uma atenção especial à análise da contribuição da Rede BISC para o enfrentamento da pandemia. A importância da atuação desse grupo de empresas reflete-se no volume de recursos investidos ainda no primeiro semestre de 2020: R\$ 2 bilhões, o que representou mais de um terço do total investido com essa finalidade pelo setor privado no País, segundo informações extraídas do Monitor de Doações da ABCR.

As informações apresentadas nesta parte do relatório foram levantadas em um questionário *on-line* e por meio de entrevistas com representantes das organizações que fazem parte da pesquisa, especialmente gestores e dirigentes de fundações empresariais. Adicionalmente, a Comunitas promoveu um encontro do Grupo de Debates da Rede BISC para aprofundar uma reflexão sobre o tema e intercambiar as experiências dos participantes. Assim, buscou-se, por meio de distintas estratégias, responder a diversas questões relativas ao tema e explorar as lições aprendidas, que poderão orientar a condução dos investimentos sociais no futuro próximo.

Cabe ressaltar que, no processo de enfrentamento da pandemia, as empresas ampliaram a articulação interna das equipes sociais com as demais unidades administrativas das empresas; aprenderam a escutar mais e aproximar-se dos governos e das comunidades; introduziram inovações na condução dos investimentos sociais; associaram o atendimento emergencial com ações estruturantes; e valorizaram o voluntariado como parte da solução no campo dos investimentos sociais corporativos. Tais resultados foram muito importantes para a melhoria da governança dos compromissos sociais do setor privado, que serão de grande valia daqui em diante.

Por último, cabe ressaltar novamente o nosso profundo agradecimento a todos os parceiros que viabilizam a realização deste trabalho, em especial às equipes que se dedicaram a levantar e sistematizar as informações solicitadas, àqueles que participaram do Grupo de Debates e aos que se dispuseram a nos conceder as entrevistas que tanto enriqueceram nossas análises.

Regina Esteves
Diretora-presidente
da Comunitas

BISC Relatório 2020 **3**

SUMÁRIO

01

APRESENTAÇÃO
INTRODUÇÃO

02

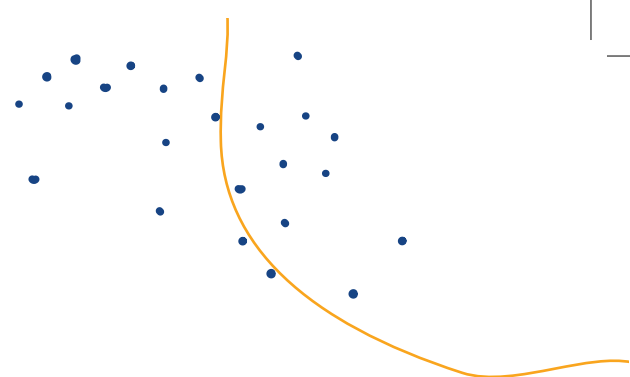
**AS TENDÊNCIAS DO
INVESTIMENTO SOCIAL
CORPORATIVO**

06

1.1 Qual a influência da conjuntura econômica na evolução dos investimentos sociais? **11**

1.2 O papel dos incentivos fiscais **14**

**CONCLUINDO, O QUE É
POSSÍVEL PREVER PARA OS
PRÓXIMOS ANOS?** **20**



02

O PERFIL DA ATUAÇÃO SOCIAL DA REDE BISC

- 2.1 Como se distribuem os investimentos sociais privados? **23**
- 2.2 Quais as novidades sobre os programas de voluntariado? **34**
- 2.3 Como caminham as relações com os atores externos? **45**
- 2.4 Como as empresas conduzem seus investimentos sociais? **53**
- 2.5 Como os investimentos sociais se alinham aos ODS? **62**
- 2.6 O que fazem as empresas no campo social, em caráter obrigatório? **65**
- 2.7 Como as empresas divulgam seus compromissos sociais? **70**

- CONCLUINDO, O QUE MUDOU NA ATUAÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS?** **76**

03

TÓPICO ESPECIAL: A ATUAÇÃO DA REDE BISC NO COMBATE À COVID-19

- 3.1 O que fizeram as empresas para prevenir ou mitigar os impactos decorrentes da COVID-19? **81**
- 3.2 Quais as estratégias adotadas para conduzir as atividades desenvolvidas no período da pandemia? **91**
- 3.3 Quais as repercussões das mudanças no perfil dos investimentos sociais no futuro próximo? **113**

- CONCLUINDO, QUAIS AS LIÇÕES APRENDIDAS NO COMBATE À COVID-19?** **120**

ANEXO 1
ANEXO 2


124
128

EXPEDIENTE

132



INTRO DUÇÃO




Em 2020, a pesquisa BISC – *Benchmarking* do Investimento Social Corporativo – chega à sua 13ª edição e reúne um conjunto importante de informações que permitem aferir a evolução dos investimentos sociais privados, os avanços obtidos e os desafios que se apresentam, para a participação das empresas no enfrentamento dos problemas sociais do País. Inspirada na experiência do CECP¹, instituição parceira da Comunitas, a pesquisa foi criada com o objetivo de estabelecer padrões de referência para a atuação social privada que pudesse ser comparada, nacional e internacionalmente. Ela é realizada anualmente e busca, a cada edição, introduzir inovações que permitam auxiliar os participantes a realizarem uma autoavaliação das suas práticas sociais e identificarem novos caminhos a partir da experiência coletiva. Além disso, a pesquisa visa ainda subsidiar a reflexão acadêmica sobre o tema e hoje é fonte de inspiração para novos estudos na área.

Para acompanhar a evolução dos investimentos sociais das empresas parceiras e comparar os padrões de *benchmarking* no Brasil com aqueles observados nos Estados Unidos, algumas questões são reproduzidas anualmente, e parte delas acompanha a metodologia utilizada pelo CECP. Desse subconjunto, cabe destacar as informações apresentadas nas diversas edições da pesquisa: (a) padrões de *benchmarking* quantitativo das empresas parceiras; (b) análise anual do impacto da conjuntura econômica nos investimentos sociais privados; (c) dimensionamento e evolução dos incentivos fiscais utilizados por tipo de incentivo; (d) recursos investidos pelas empresas e, separadamente, por suas fundações, acompanhados de uma análise diferenciada da atuação destes dois grupos de organizações; (e) investimentos sociais desagregados por área de atuação, por região geográfica e por fonte de recursos; (f) perfil dos programas de voluntariado; (g) análise das relações com as organizações sem fins lucrativos; (h) estratégias de comunicação adotadas para a divulgação dos investimentos sociais; (i) dimensionamento e perfil das aplicações sociais realizadas pelas empresas, em decorrência de exigências legais; e (j) acompanhamento das tendências e perspectivas dos investimentos sociais.

¹ CECP – Chief Executives for Corporate Purpose. Giving in Numbers 2020.

Disponível em: <<https://cecp.co/home/resources/giving-in-numbers/>>. Acesso em: 1 jan. 2021.



Paralelamente, a cada ano são introduzidas novas questões de forma a explorar temas relevantes e inéditos até então. Entre as novas informações apresentadas nesta edição da pesquisa, destacam-se: (a) a introdução dos indicadores de qualidade dos programas de voluntariado que permitem às empresas realizarem uma autoavaliação da gestão desses programas; (b) a identificação das causas sociais que mobilizam os diferentes *stakeholders* e que devem pautar a atuação das empresas; (c) o grau de satisfação das empresas com a qualidade das informações disponíveis internamente e que são essenciais para a condução dos investimentos sociais; (d) a introdução de um capítulo sobre a atuação da Rede BISC no enfrentamento da COVID-19. A inserção desse tema decorre do fato de que todos os participantes da pesquisa desenvolveram atividades na área e acumularam uma rica experiência que vai se refletir na condução dos investimentos sociais privados daqui para a frente.

Neste novo capítulo da pesquisa buscou-se responder, por exemplo, às seguintes questões: o que fizeram as empresas para prevenir e/ou mitigar os impactos sociais decorrentes da COVID-19 e como operaram as atividades desenvolvidas? Quais as

parcerias estabelecidas? Como caminharam os programas de voluntariado durante a pandemia? Qual a percepção dos participantes em relação às mudanças que serão introduzidas futuramente nos investimentos sociais? Quais as recomendações extraídas de todo esse processo recente? Cabe ressaltar que as informações relativas a essa parte do Relatório foram colhidas no período de maio a julho de 2020 e refletem, portanto, os primeiros impactos da pandemia na condução dos investimentos sociais.

Para auxiliar os gestores sociais a organizarem e sistematizarem suas informações sobre os investimentos sociais e atenderem às demandas de outros levantamentos relacionados ao tema, buscou-se incorporar, na medida do possível, questões presentes no ISE, na GRI e no Censo GIFE². Neste último caso, as equipes da Comunitas e do GIFE cuidaram de compatibilizar conceitos e dados obtidos nas duas pesquisas, e, futuramente, serão divulgadas análises complementares sobre os resultados obtidos³.

Os resultados apresentados neste Relatório foram obtidos mediante três procedimentos: (a) um levantamento *on-line* junto às instituições parceiras que representam um universo de 303 empresas e 18 institutos/fundações empresariais;

(b) 18 entrevistas com gestores sociais e lideranças das organizações que participaram desta edição da pesquisa⁴; e, (c) trabalhos desenvolvidos pelo Grupo de Debates BISC. A importância dos investimentos da Rede BISC pode ser aferida pela dimensão dos valores destinados aos projetos sociais: R\$ 2,5 bilhões em 2019.

A estrutura de apresentação da análise das informações obtidas pela pesquisa é similar à dos anos anteriores, de forma a facilitar o acompanhamento da série de publicações do BISC. Assim, este Relatório inicia com uma análise da evolução anual dos investimentos sociais privados e da influência da conjuntura econômica no comportamento das empresas. Na segunda parte são apresentadas as mudanças recentes na condução dos investimentos sociais corporativos, especialmente no que se refere à gestão dos projetos, ao desenvolvimento dos programas de voluntariado, às relações com organizações, públicas e privadas, e aos avanços do alinhamento aos negócios e à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Social. A última parte é dedicada à análise das estratégias adotadas pelas empresas para contribuir no enfrentamento da COVID-19 e às lições aprendidas nessa experiência inédita de 2020.

2 O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)

criado pela BM&FBovespa, visa motivar a sustentabilidade empresarial pautada pela eficiência econômica, equilíbrio ambiental e justiça social. Essas entidades são selecionadas ao cumprir alguns requisitos e responder um questionário com questões gerais e de cunho ambiental e social.

- A **Global Reporting Initiative (GRI)**, criada em 1997 a partir da reunião de ambientalistas, ativistas sociais e representantes de fundos socialmente responsáveis, é uma organização *multistakeholder*, sem fins lucrativos, que desenvolve uma estrutura de Relatórios de Sustentabilidade que ajuda empresas, governos e outras organizações a entender e comunicar seus impactos em questões como mudanças climáticas, direitos humanos e corrupção.
- O **Censo GIFE** é uma pesquisa quantitativa que visa estimular a ampliação dos investimentos sociais privados no País. Realizado a cada dois anos, o levantamento das informações é autodeclaratório e voluntário, e respondido pelos associados GIFE.

3 Pelo GIFE participaram deste trabalho: Graziela Santiago, organizadora do CENSO GIFE 2018, e Carolina Magosso.

4 As entrevistas foram realizadas no período de junho/julho e tiveram uma duração média de 60 minutos. Elas foram gravadas e transcritas e diversos trechos das transcrições são apresentados ao longo deste Relatório.

01

AS TENDÊNCIAS DO INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO

1.1 QUAL A INFLUÊNCIA DA CONJUNTURA ECONÔMICA DA EVOLUÇÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS?

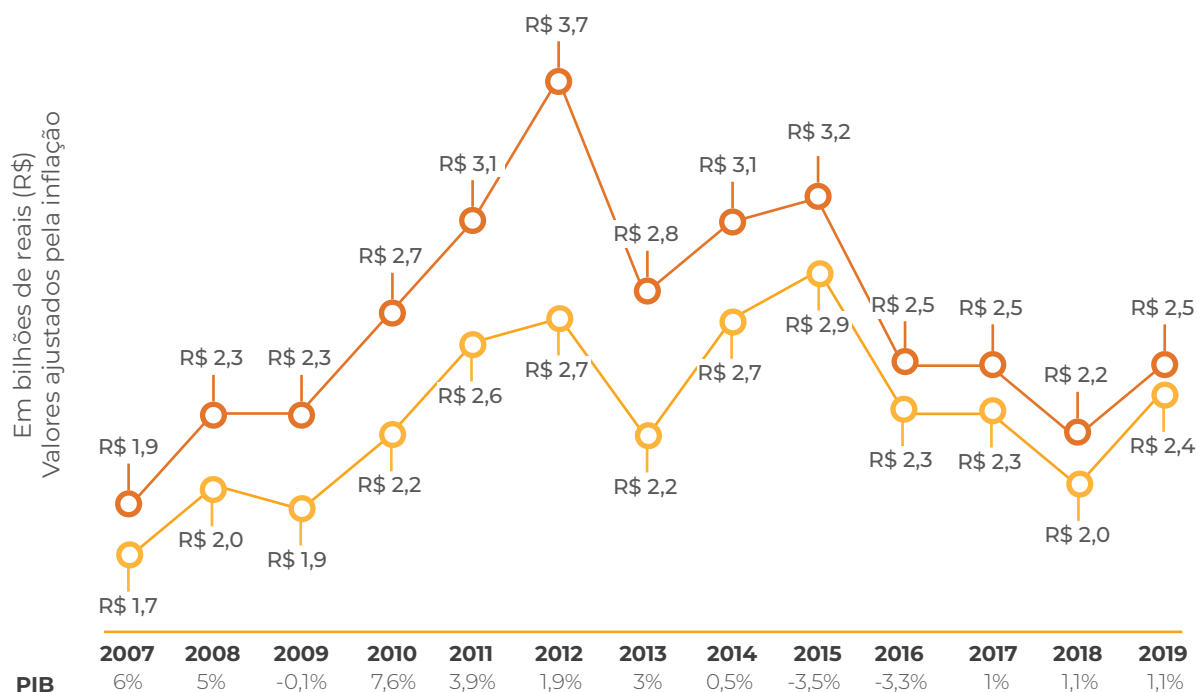
No primeiro semestre de 2019, o cenário econômico não contribuía para que as previsões de comportamento dos investimentos sociais neste ano fossem muito favoráveis, e a hipótese mais otimista de um crescimento de 10%, citada no relatório do ano anterior, tinha baixa probabilidade de ocorrer. Não obstante, os resultados surpreenderam e o crescimento de 13% no total investido pelo grupo merece ser ressaltado.

Flutuações nos números sobre o total investido ao longo dos doze anos cobertos pela pesquisa BISC são esperadas, especialmente num período em que a taxa média de crescimento econômico foi baixa e apresentou fortes oscilações, por motivos externos, como a recessão mundial de 2008, e pela fragilidade do quadro fiscal doméstico, que mantém a economia brasileira aprisionada numa armadilha fiscal de baixo crescimento. Tendo em vista estes fatos, a sustentação de um patamar da ordem de 2,5 bilhões de reais/ano alcançado na metade da década passada deve ser comemorada, embora não deva ser vista como motivo para acomodação, pois em 2015 e 2016 o Brasil registrou dois anos de forte recessão econômica.

Note-se que estes resultados não resultam de mudanças na composição do grupo, como ocorreu em outras ocasiões. O Gráfico 1 mostra que o crescimento dos investimentos sociais foi similar no grupo das empresas que participaram da pesquisa ao longo de toda a série e na curva que registra alguma mudança nos respondentes.

GRÁFICO 1

Como evoluíram os investimentos sociais da Rede BISC no período 2007-2019?



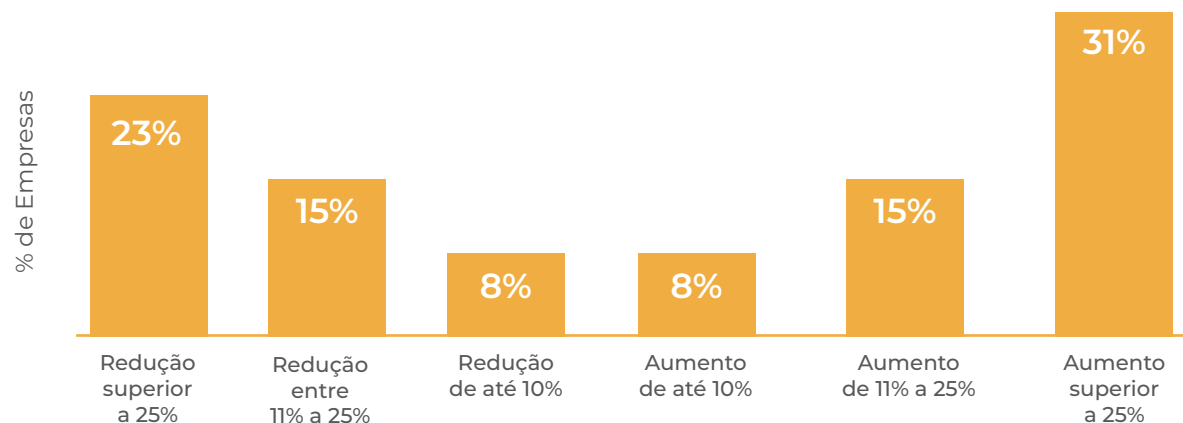
- Evolução dos investimentos: todas as empresas do grupo
- Evolução dos investimentos das empresas que responderam todos os anos

Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Outra boa notícia, entre 2018 e 2019 a maioria absoluta das empresas (54%) ampliou seus investimentos sociais, à diferença do que ocorreu no biênio anterior, quando ocorreu o inverso, isto é, a maioria delas (63%) registrou queda nos valores aplicados (Gráfico 2).

GRÁFICO 2

Qual o percentual de empresas que reduziu, ou ampliou, os investimentos sociais entre 2018 e 2019?



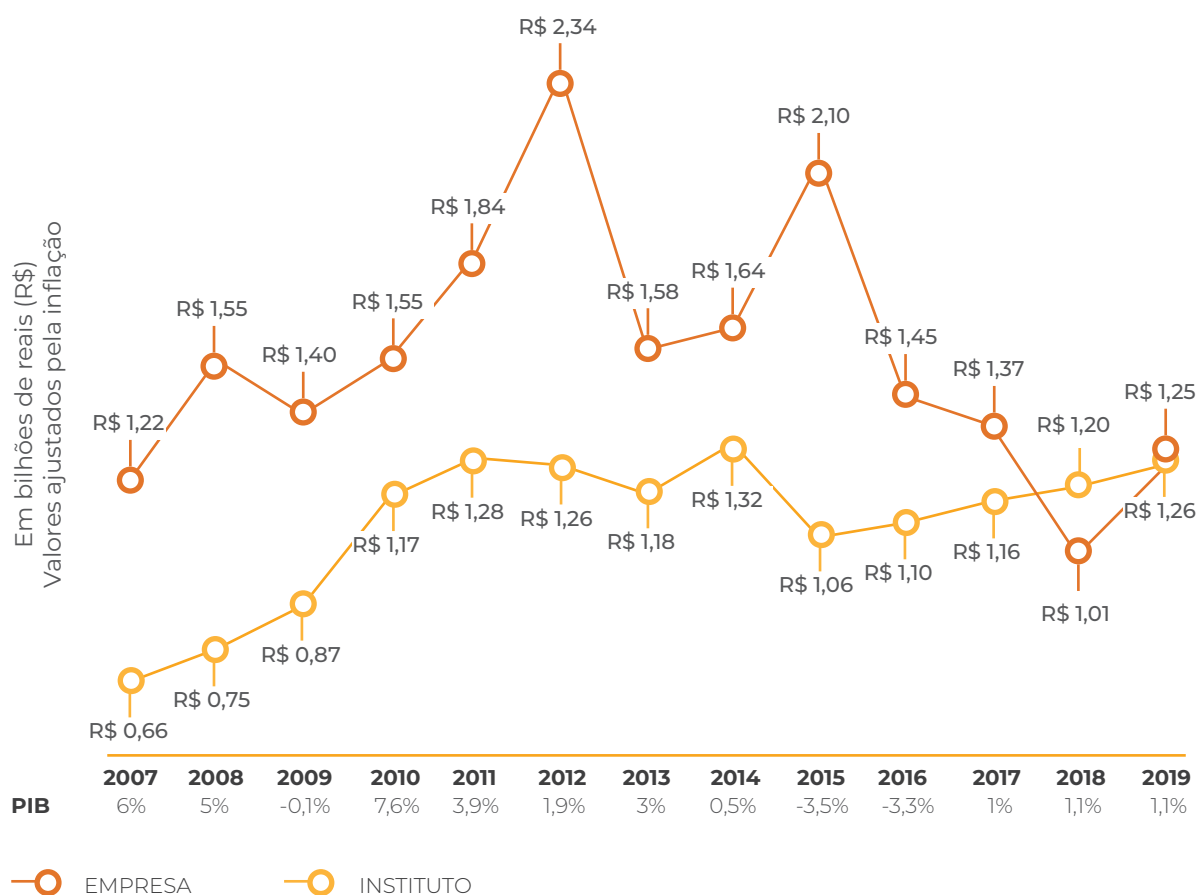
Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Empresas e institutos – A divisão de tarefas

Como pode ser observado pelo comportamento das curvas que mostram mudanças no comportamento dos investimentos realizados pelas empresas e seus institutos (Gráfico 3), outro fato interessante a registrar, nos resultados de 2019, é a não repetição das diferenças que vinham ocorrendo desde 2014. Nesses últimos cinco anos, as trajetórias seguiam direções divergentes: os investimentos diretos das empresas cresciam quando o dos institutos caíam, e vice-versa, mas no último ano isso não acontece.

GRÁFICO 3

Comparando empresas e institutos, como evoluíram os investimentos entre 2007 e 2019?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Entre 2007 e 2011 o comportamento dos investimentos das empresas e dos institutos seguia uma trajetória similar, mas isso não pôde se sustentar após o esperado fracasso das políticas de estímulo econômico adotadas para contornar o impacto da grande recessão mundial que se seguiu à crise de 2008. Ainda assim, a forte queda registrada em 2013 não foi suficiente para mudar a rota com a continuidade do esforço de retomar a caminhada ladeira acima, que finalmente teve que ser abandonada a partir de 2015.

Com efeito, a partir de 2015, os dados sustentam essa explicação, ao mostrarem uma redução progressiva dos investimentos realizados diretamente pelas empresas e a manutenção, com ligeiro crescimento, dos investimentos realizados pelos institutos, numa tendência que teve continuidade, fazendo com que, pela primeira vez, em 2018 os investimentos dos

institutos chegassem a superar os das empresas. A explicação para a maior estabilidade no comportamento dos investimentos dos institutos está no fato de eles terem assumido uma maior responsabilidade pela condução de projetos estruturados, que demandam continuidade na liberação de recursos e requerem um prazo maior para serem concluídos.

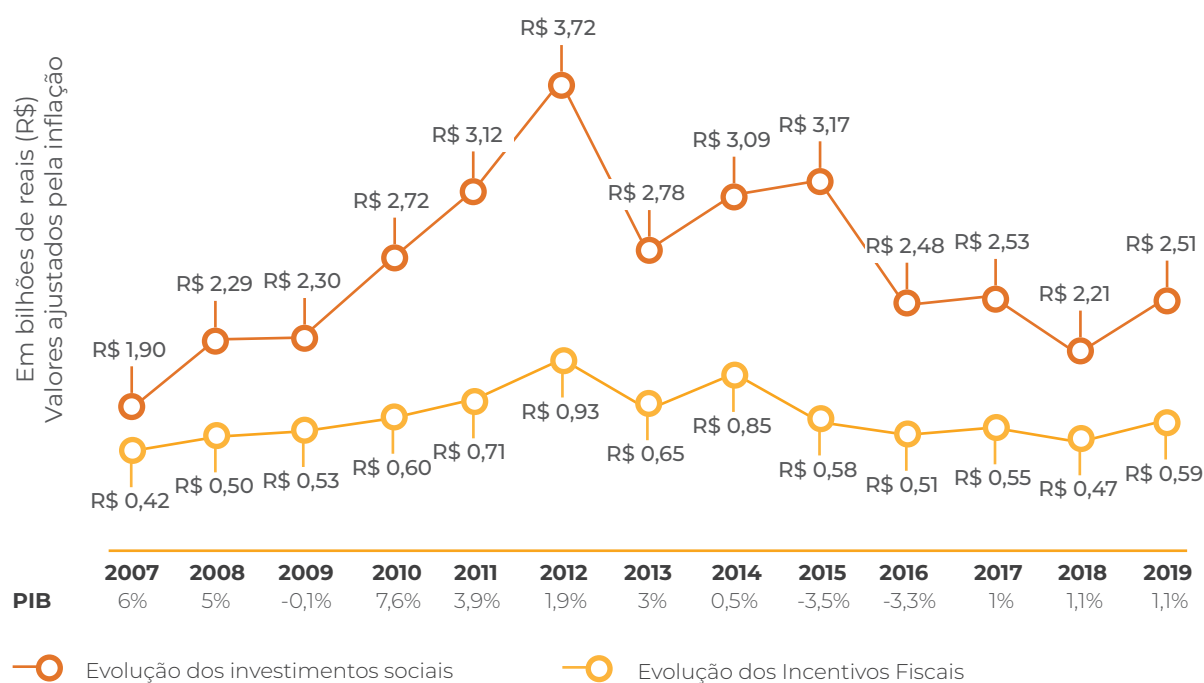
1.2 O papel dos incentivos fiscais

É importante destacar a contribuição que os R\$ 590 milhões de incentivos captados em 2019 deu para a recuperação dos investimentos do grupo BISC nesse ano. Conforme mostram os números apresentados no Gráfico 4, o aumento nos incentivos representou cerca de 40% do aumento no total dos investimentos executados.

Cabe registrar, entretanto, que isso não muda o que vem sendo afirmado ao longo dos anos, com respeito ao fato de que os investimentos da Rede BISC são financiados preponderantemente com recursos próprios. Apesar de representar um valor expressivo, sua contribuição para o financiamento dos investimentos do BISC em 2019 se manteve dentro dos limites de 25% ao longo de quase toda a série coberta pela pesquisa, como mostram os números apresentados no Gráfico 5.

GRÁFICO 4

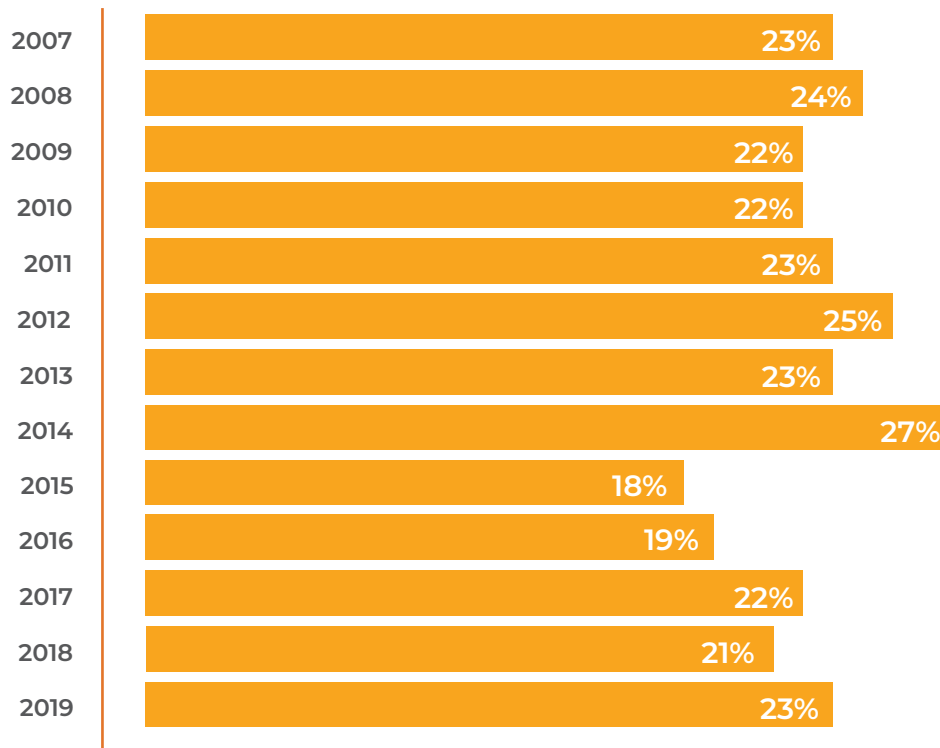
Como evoluíram os investimentos sociais e os incentivos fiscais no período 2007-2019?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

GRÁFICO 5

Como evoluiu a participação dos incentivos fiscais no financiamento dos investimentos sociais? (2007-2019)

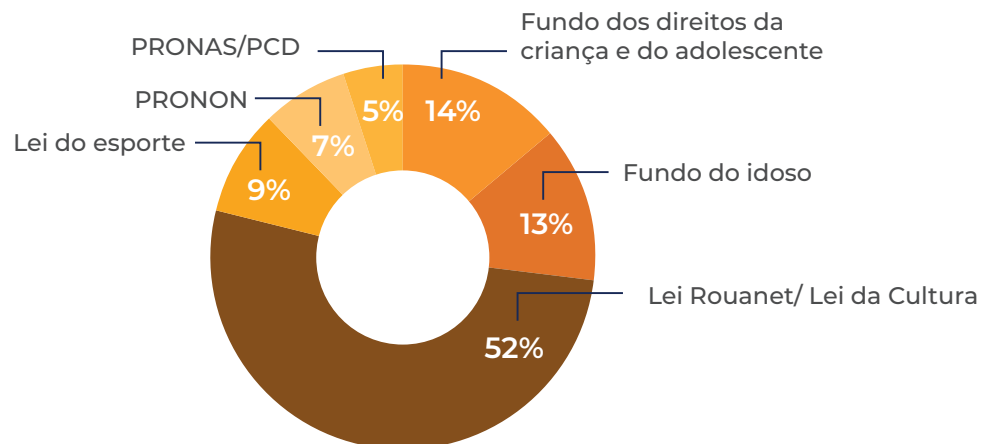


Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Tradicionalmente mais da metade dos incentivos destina-se a investimentos em atividades culturais que responderam por 52% do total em 2019. Nesse ano, por meio da Lei Rouanet e da Lei da Cultura, foram captados cerca de R\$ 290 milhões, valor esse que corresponde a mais da metade do total dos incentivos fiscais captados pelas empresas (Gráfico 6), não havendo registro de mudanças nesse padrão ao longo dos anos. Maiores informações a respeito serão apresentadas no item deste relatório que aborda esse tema.

GRÁFICO 6

Como se distribuem os incentivos fiscais captados em 2019?



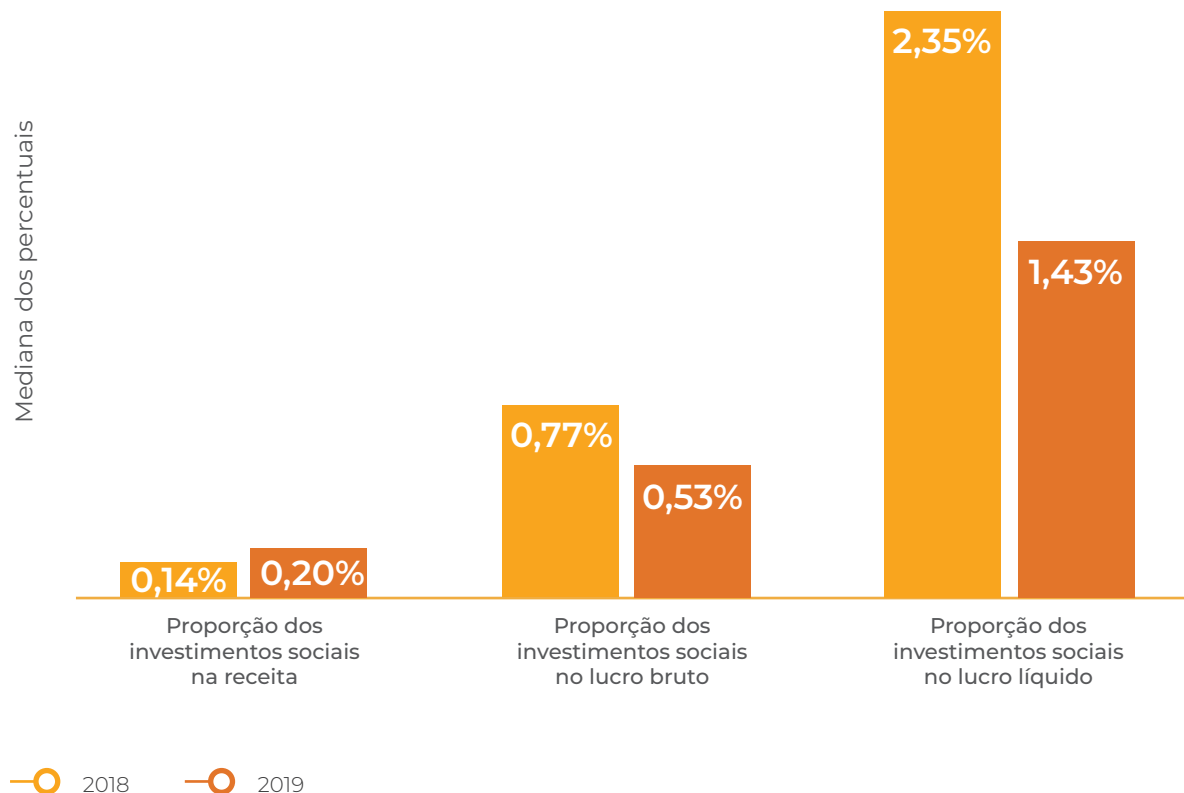
Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

BISC e CECP

A mudança no financiamento dos investimentos também contribuiu para que em 2019 o aumento nos investimentos totais do BISC fosse acompanhado por uma queda num um dos principais indicadores utilizado pelo CECP para aferir o *benchmarking* para os investimentos sociais corporativos – a participação dos investimentos no lucro bruto das empresas. Afora um pequeno crescimento na relação entre os investimentos e a receita total das empresas, os indicadores que relacionam o total investido ao lucro bruto e ao lucro líquido acusaram forte queda, sendo os menores de todo o período analisado pelo BISC. Com esse resultado, o padrão das empresas do grupo BISC em 2019 ficou bem inferior ao resultado registrado pelas empresas que participam da pesquisa do CECP (Gráficos 7 e 8).

GRÁFICO 7

Como o comportamento dos investimentos sociais da Rede BISC em 2019 difere de 2018?

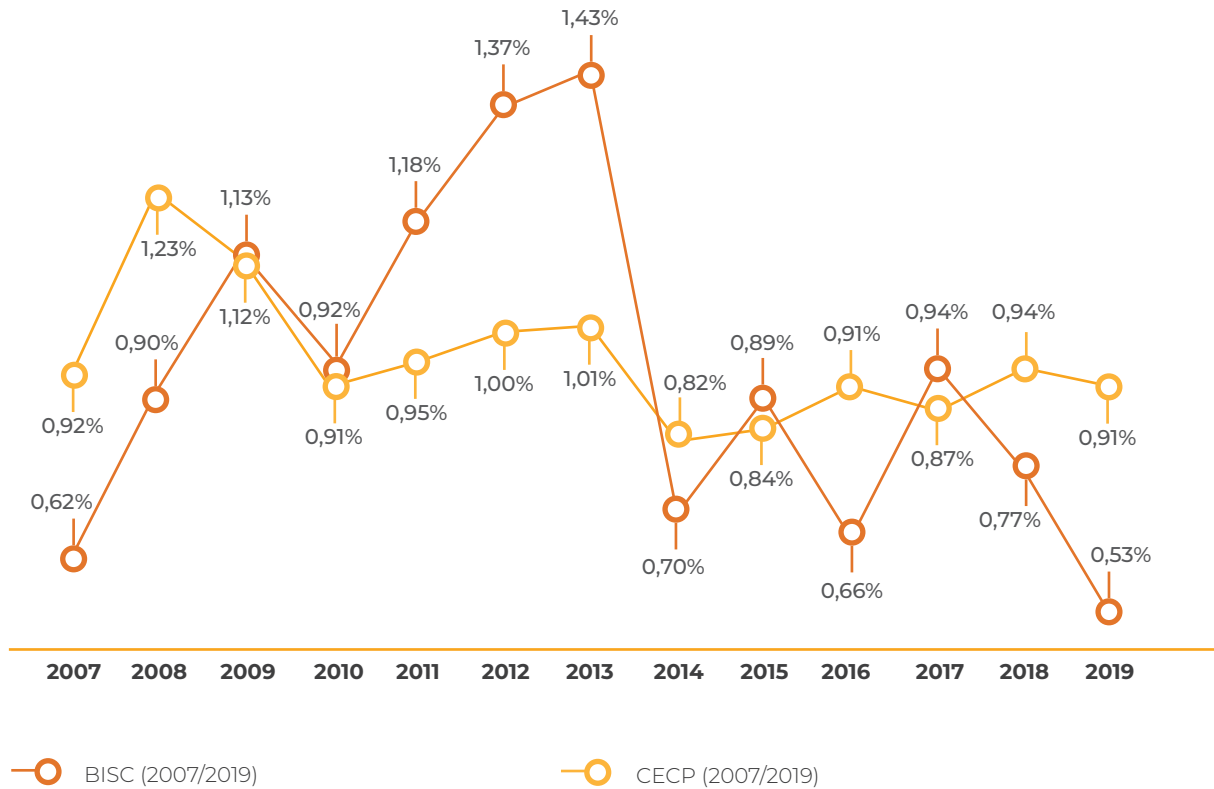


Obs.: a mediana de 0,53% indica que mais da metade das empresas superou esse patamar.

Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

GRÁFICO 8

BISC e CECP: qual o padrão dos investimentos sociais? (Mediana dos % dos investimentos sociais no lucro bruto das empresas)



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

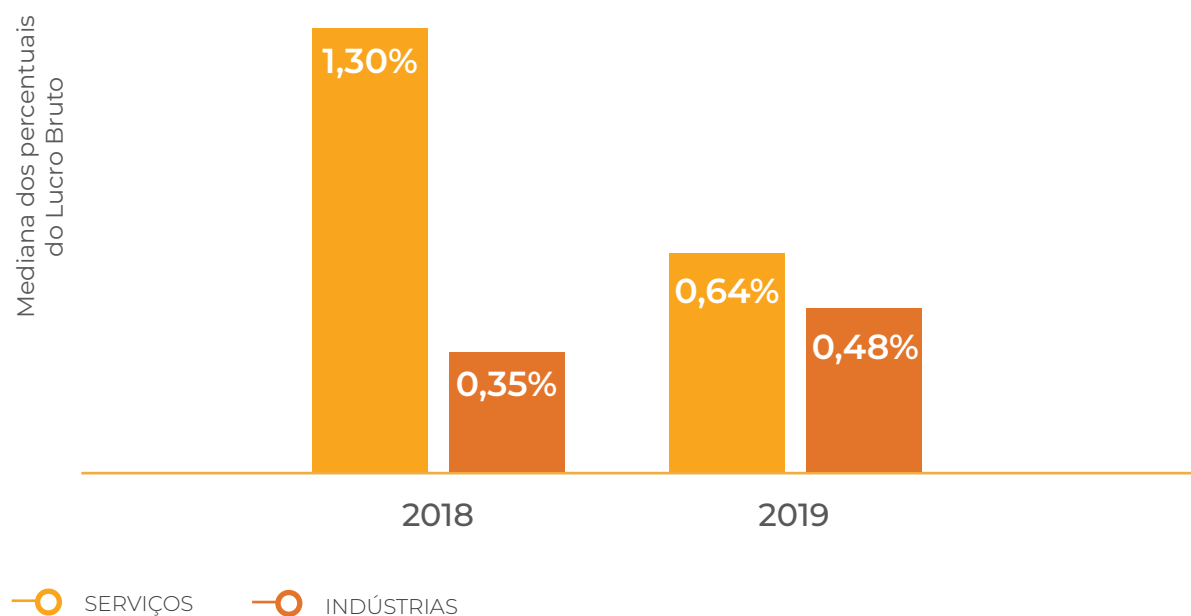
Cabe ressaltar, no entanto, que diferenças no comportamento da conjuntura econômica respondem por mudanças ocorridas ao longo do tempo na comparação entre os resultados das duas pesquisas, conforme mostra o Gráfico 9. Em vários períodos o BISC superou os resultados do CECP e vice-versa não sendo possível usar o resultado de 2019 para apontar que o padrão da Rede BISC se afastou do padrão internacional. Pois não é a primeira vez que isso acontece. O fato de o resultado de 2019 ser o mais baixo da série pesquisada deve-se a situações particulares encontradas em cada caso e não podem ser vistos como um afastamento que marcaria uma nova tendência nessa comparação. Os resultados a serem captados pelas pesquisas a serem realizadas nos próximos anos deverão deixar isso claro.

Indústrias e serviços

Efeitos diferenciados da conjuntura no comportamento dos principais setores econômicos explicam as diferenças na comparação com o CECP. A principal explicação para a mudança ocorrida em 2019 está no fato de que o comportamento das empresas da Rede BISC não é uniforme e isso influencia os resultados do conjunto. Na comparação com 2018 o percentual dos investimentos das indústrias em relação ao lucro bruto cresceu um pouco, enquanto os das empresas de serviços acusou forte queda (Gráfico 9).

GRÁFICO 9

Indústria e serviços: o que ocorreu com os investimentos sociais no período 2017-2018?

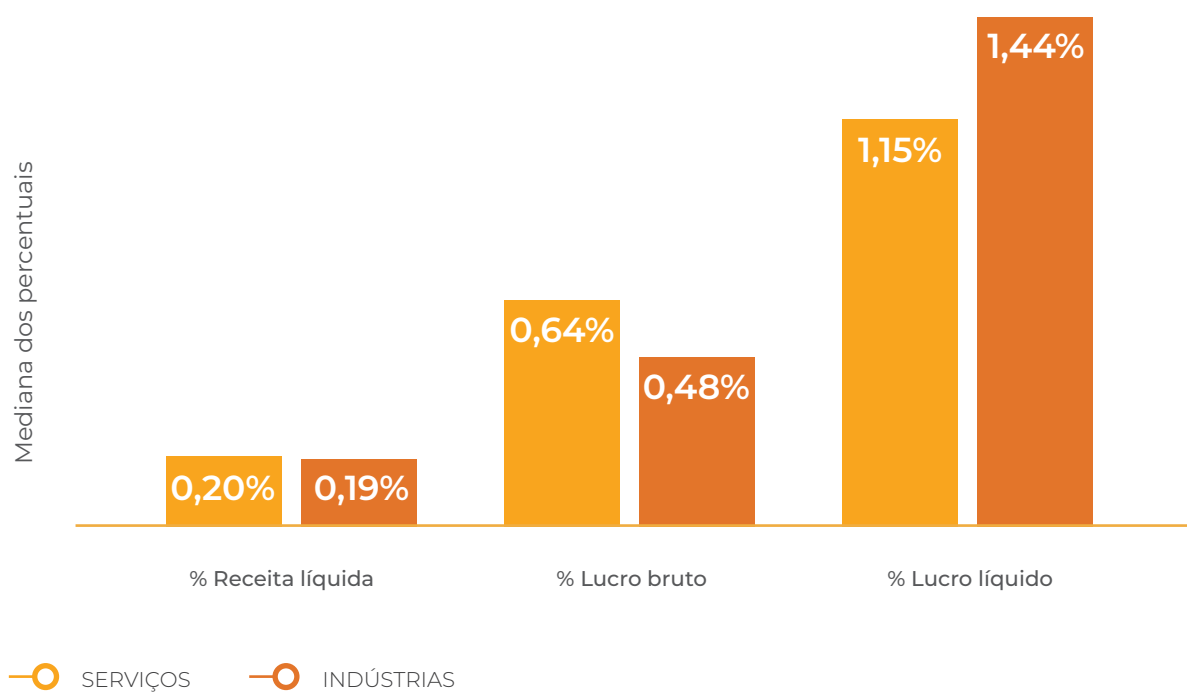


Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

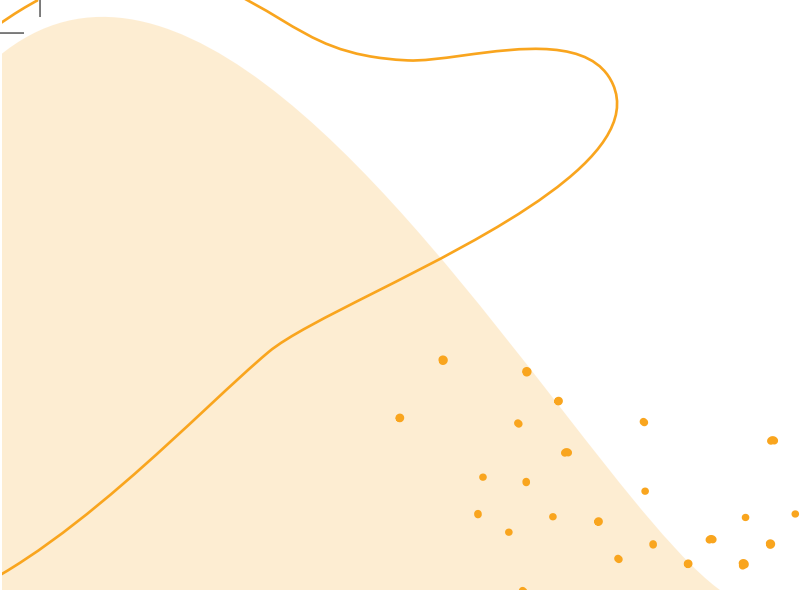
Essa mudança indica que a forte queda no setor de serviços influenciou o resultado acima mencionado (Gráfico 10). Como as margens de lucros nos serviços não financeiros devem ser menores do que nas indústrias, a mediana do grupo teria sido influenciada por essas diferenças, o que explica a pequena diferença na relação entre investimentos e receitas.

GRÁFICO 10

Indústria e serviços: como difere o comportamento das empresas?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

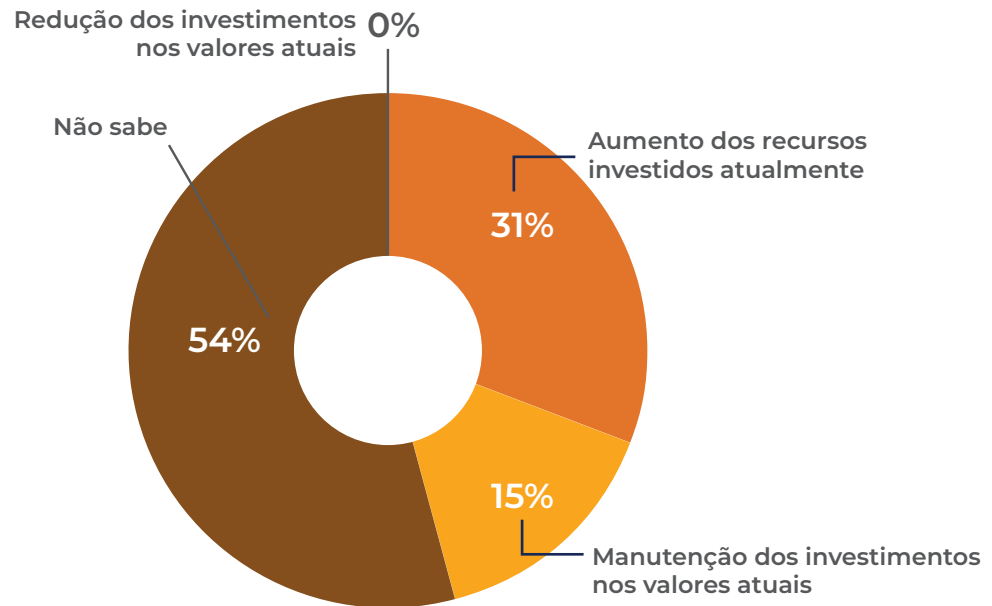


CONCLUINDO, O QUE É POSSÍVEL PREVER PARA OS PRÓXIMOS ANOS?

A impossibilidade de fazer previsões para os próximos anos ficou clara nas respostas dos participantes da pesquisa realizada neste ano, que ocorreu no meio da pandemia. Também foi grande a dificuldade para obter indicações sobre as perspectivas para o médio prazo. No entanto, a metade dos respondentes respondeu à pergunta sobre as previsões para 2021 e 2022, conforme mostra o Gráfico 11, cabendo ressaltar que ninguém prevê redução do volume atualmente investido.

GRÁFICO 11

Quais as previsões para os investimentos sociais nos próximos dois anos (2021/2022)?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

As incertezas que cercam o cenário econômico mundial e as mudanças que a pandemia junto com o avanço da economia digital provocam no comportamento dos consumidores e na organização dos negócios, inviabilizam qualquer prognóstico sobre os resultados esperados para os dois próximos anos. De outra parte, o prenúncio de que um novo ciclo de desenvolvimento econômico mundial deverá vir acompanhado de aumento nas disparidades sociais e de uma influência cada vez maior da preservação do meio ambiente nas relações econômicas internacionais deverá demandar um maior envolvimento das empresas em projetos sociais e de preservação ambiental.

Nesse novo contexto, um impulso poderá advir da experiência adquirida em 2020 com o envolvimento de várias empresas do grupo na prevenção e no auxílio às vítimas da pandemia, especialmente em

comunidades pobres. A importância desse envolvimento foi amplamente reconhecida pela sociedade e isso deverá ter repercussões nos próximos anos, quando é possível esperar a formação de um círculo virtuoso, no qual o reconhecimento, interno e externo, do papel desempenhado pelo setor privado durante a crise seja reconhecido pelo mercado e isso repercuta no crescimento de suas atividades e em melhores retornos aos negócios, com efeitos positivos no tocante aos investimentos sociais, assim como vem acontecendo no mundo, onde a adesão a uma nova visão de responsabilidade empresarial, que combina a preservação ambiental e o compromisso social, para compor uma nova estratégia de atuação sintetizada na expressão “*Environmental, Social and Governance – ESG*”, ganha espaço nas estratégias de atuação do mundo empresarial, esperando-se que o Brasil venha a seguir esse exemplo, em larga escala.



02

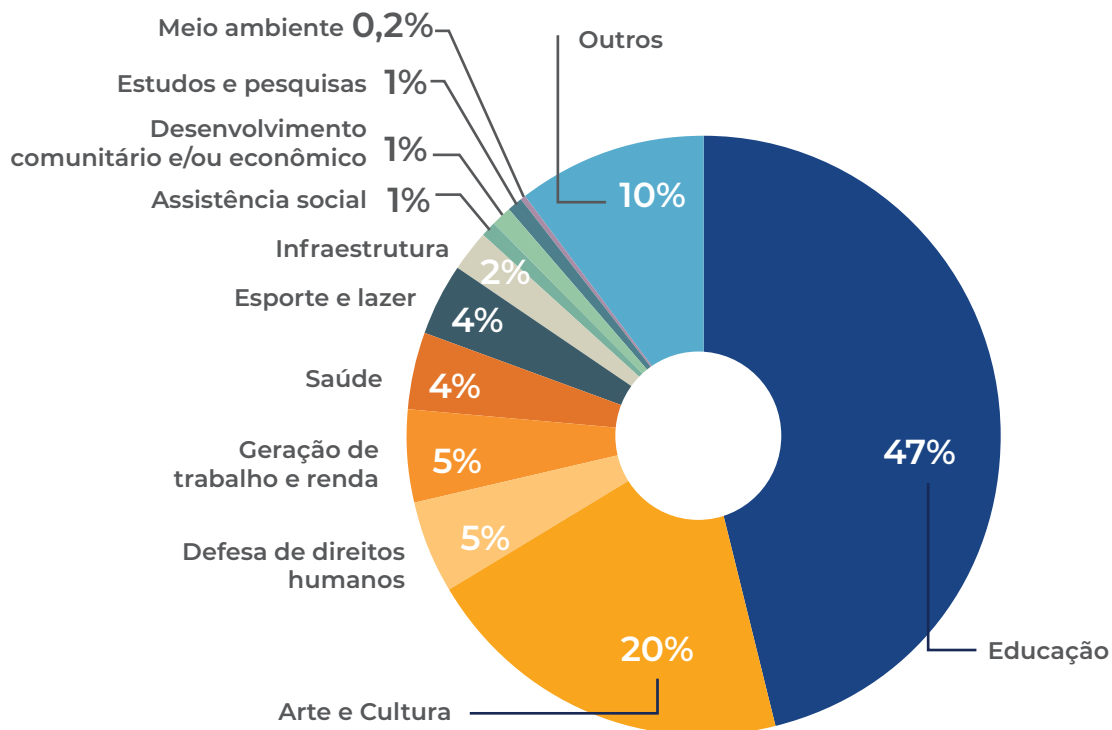
O PERFIL DA ATUAÇÃO SOCIAL DO GRUPO BISC

2.1 COMO SE DISTRIBUEM OS INVESTIMENTOS SOCIAIS PRIVADOS?

Conforme destacado na seção anterior, os investimentos sociais da Rede BISC atingiram, no último ano, a casa dos R\$ 2,5 bilhões. Para onde foram esses recursos? Pelos dados do Gráfico 12, observa-se que as atividades educacionais absorveram a maior parte deles (47%), e essa concentração vem se repetindo desde as primeiras edições do BISC, no final da década passada. Em segundo lugar encontra-se a área da cultura, para a qual as empresas destinaram 20% dos seus investimentos sociais, um percentual bem mais elevado do que o observado nas demais áreas sociais.

GRÁFICO 12

Como se distribuíram os investimentos sociais da Rede BISC em 2019?

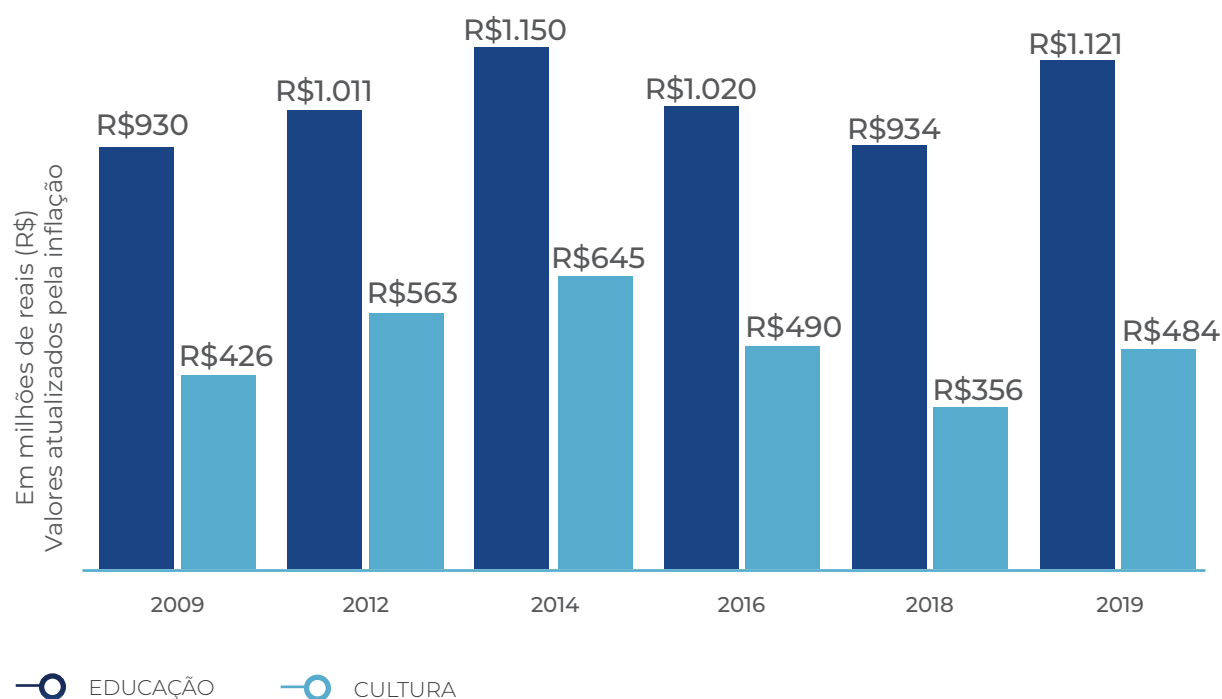


Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Em que pese o significativo volume de recursos alocados nos programas educacionais, nos últimos três anos eles vinham apresentando quedas sucessivas. No entanto, em 2019, esse processo foi revertido e os investimentos na área atingiram um dos patamares mais elevados de todo o período coberto por essa pesquisa: R\$ 1,121 bilhão, o que representa um aumento de 20% em relação ao ano anterior (Gráfico 13).

GRÁFICO 13

Como evoluíram os investimentos nas áreas educação e cultura?



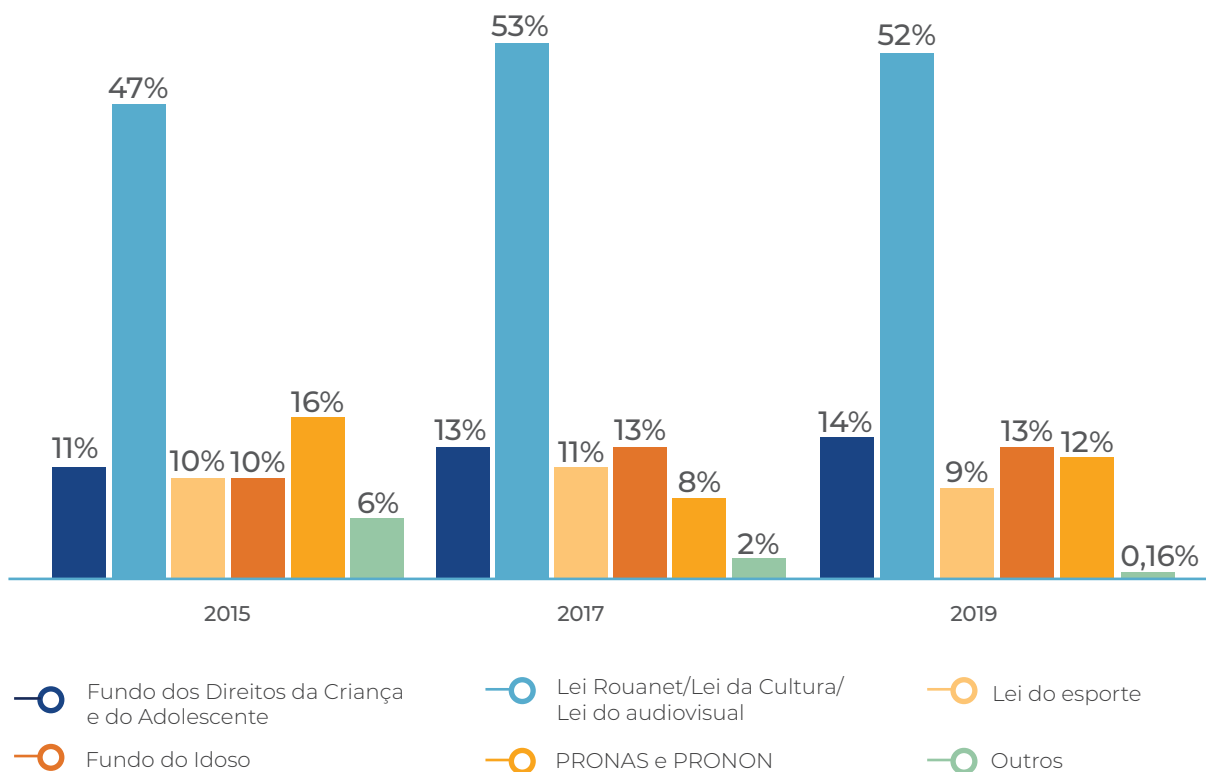
Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

O aumento dos investimentos em arte e cultura foi ainda mais significativo: 36% entre 2018 e 2019. Com isso, os recursos destinados para essa área chegaram a R\$ 484 milhões. Duas observações importantes merecem ser destacadas a esse respeito. A primeira é que, apesar desse aumento, o patamar dos investimentos em cultura ainda está bem abaixo daqueles observados em 2012 e 2014, por exemplo. A segunda, é que cerca de 70% dos recursos acrescidos à área da cultura foram oriundos do aumento dos incentivos fiscais captados pelas empresas, por meio da Lei Rouanet/Lei da Cultura.

Tal resultado corrobora as afirmações feitas em edições anteriores da pesquisa BISC sobre a importância dos incentivos fiscais para os investimentos do setor privado em cultura. A explicação é que nessa área os valores captados são, tradicionalmente, os mais relevantes. Em 2019 eles atingiram a casa dos R\$ 290 milhões e, conforme pode ser observado no Gráfico 14, esse valor corresponde a mais da metade do total dos incentivos fiscais captados pelas empresas.

GRÁFICO 14

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



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

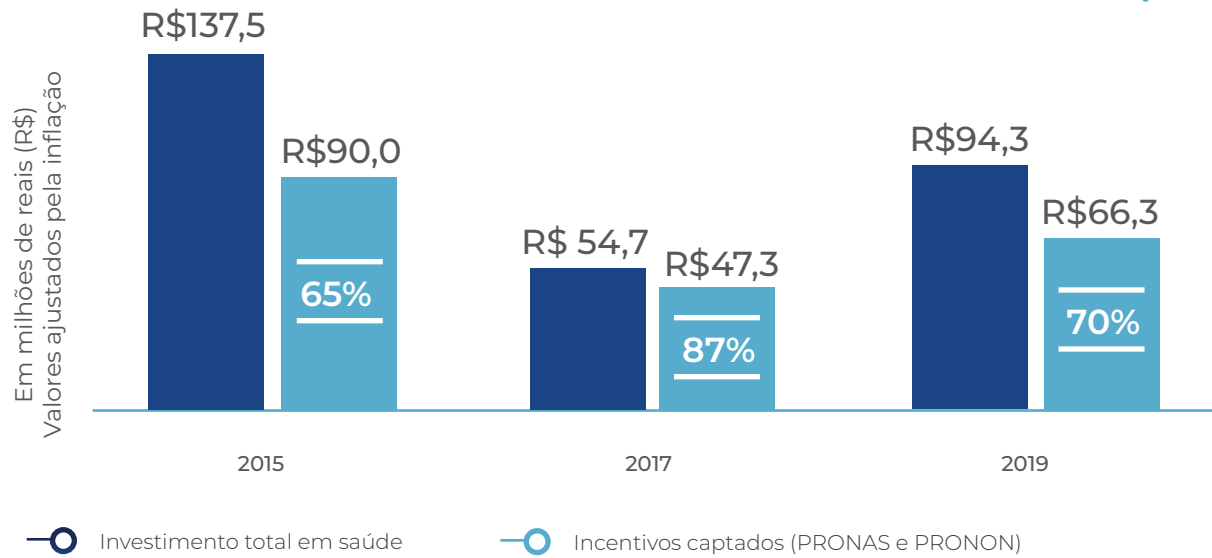
A importância dos incentivos fiscais como um instrumento de estímulo aos investimentos sociais privados pode ser também observada em relação à saúde. Com a criação do PRONAS e do PRONON⁵, em 2012, observou-se no BISC o aumento dos investimentos sociais na área. Assim, enquanto em 2011 foram destinados, para as atividades de promoção à saúde, apenas R\$ 38 milhões, já no ano de 2015 esse valor havia subido para R\$ 137,5 milhões, dos quais 65% deles oriundos dos incentivos fiscais. Desde então, observou-se, no entanto, uma queda nos investimentos sociais nessa área devido a um retrocesso na captação dos

respectivos incentivos, em razão de dificuldades no processo de aprovação e liberação dos recursos e da falta de projetos alinhados às prioridades da empresa. A boa notícia é que os dados do último ano sinalizam uma recuperação dos valores investidos que merece ser acompanhada no futuro próximo. Assim, em 2019 foram alocados em saúde R\$ 94,3 milhões, valor duas vezes e meia superior àqueles verificados nos anos anteriores à criação dos referidos incentivos, e, conforme pode ser observado no Gráfico 15, 70% desses recursos foram provenientes do PRONAS e do PRONON.

⁵ Instituídos pela Lei n. 12.715/2012, o Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (Pronon) e o Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência (Pronas/PCD) foram implantados pelo Ministério da Saúde para incentivar ações e serviços desenvolvidos por entidades, associações e fundações privadas sem fins lucrativos nos campos da oncologia e da pessoa com deficiência. Pessoas físicas e jurídicas que contribuírem com doações para projetos nessas duas áreas poderão se beneficiar de deduções fiscais no Imposto de Renda.

GRÁFICO 15

Qual foi a participação dos incentivos fiscais nos investimentos em saúde? (2015-2019)

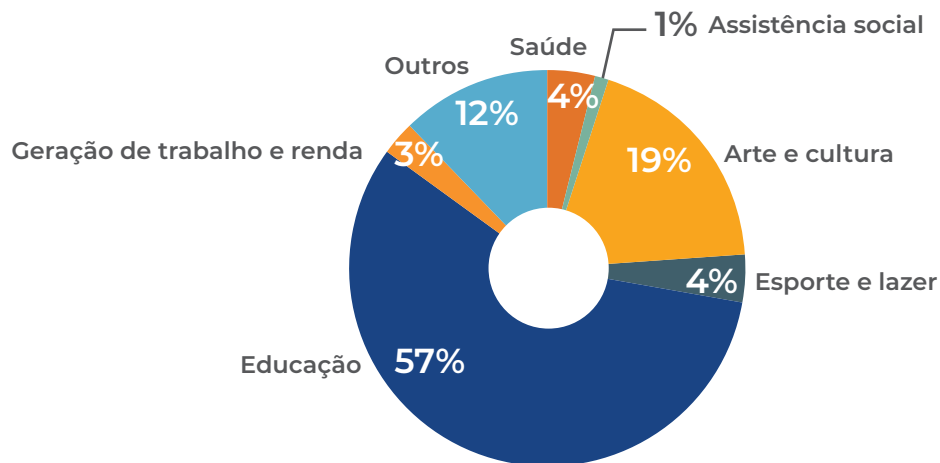


Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Uma observação importante, já destacada anteriormente nessa pesquisa é que a destinação dos investimentos sociais se revela bastante distinta, quando o grupo é dividido em função da natureza da atividade exercida. Enquanto as organizações do setor de serviços concentraram, em 2019, 57% dos seus recursos em investimentos na área de educação, as indústrias diversificaram bastante as suas práticas sociais. A concentração dos investimentos desse grupo no entorno dos seus empreendimentos e voltada para o atendimento às necessidades e demandas locais pode explicar essa opção (Gráficos 16 e 17).

GRÁFICO 16

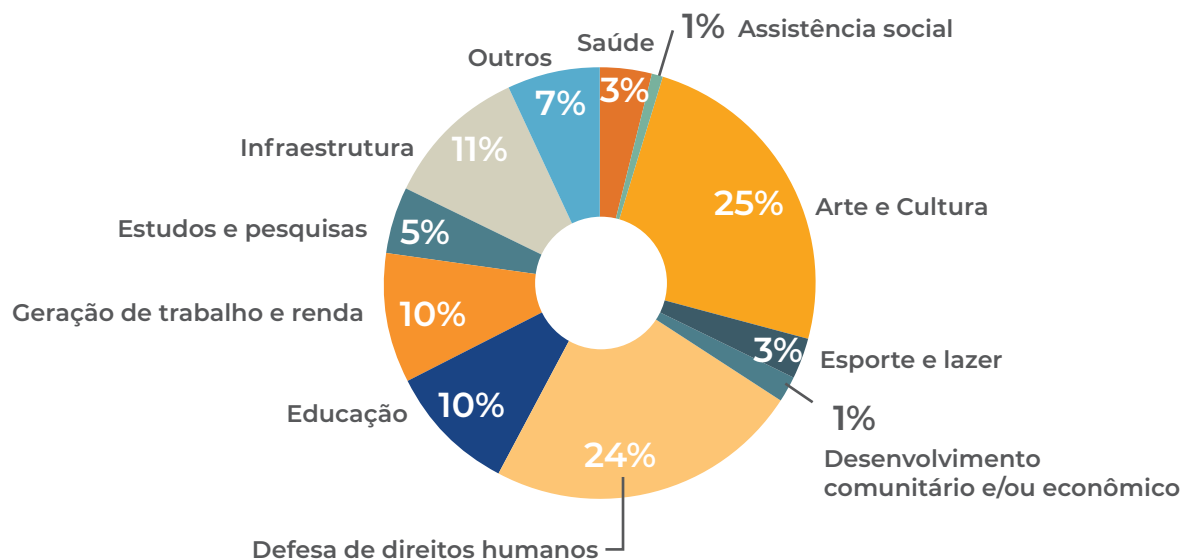
Como se distribuem os recursos investidos pelas empresas do setor de serviços, por área de atuação, em 2019?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

GRÁFICO 17

Como se distribuem os recursos investidos pelas empresas do setor de indústria, por área de atuação, em 2019?

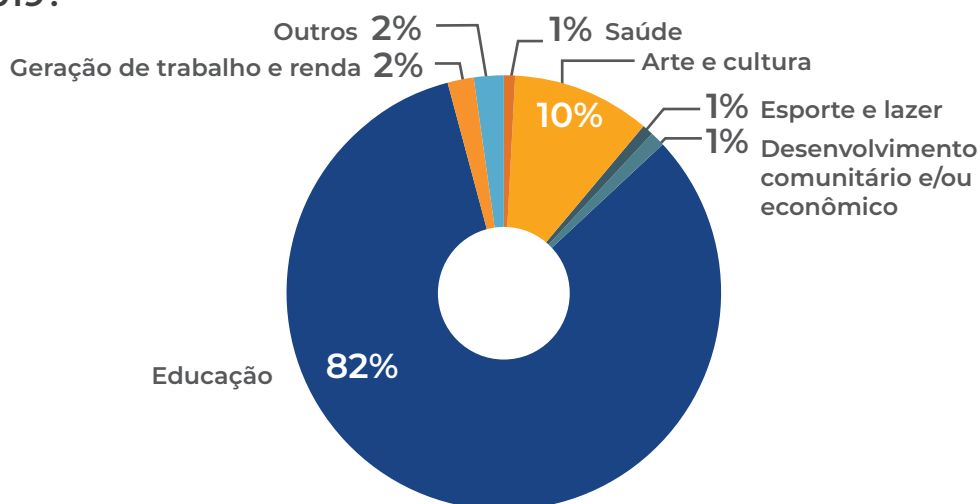


Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Uma análise mais detalhada das atividades sociais desenvolvidas pela Rede BISC evidencia, também, diferenças significativas no comportamento das empresas *vis a vis* seus institutos ou fundações. São os institutos que destinam a maior parcela dos seus recursos para os projetos educacionais (82%), e esse comportamento tem se mantido ao longo dos últimos anos, reforçando a tese de que essas organizações respondem à missão para a qual foram criadas, que é a de desenvolver os projetos sociais mais estruturados e de mais longo prazo, como é o caso dos projetos relacionadas à educação (Gráfico 18).

GRÁFICO 18

Como se distribuíram os recursos investidos pelos institutos em 2019?

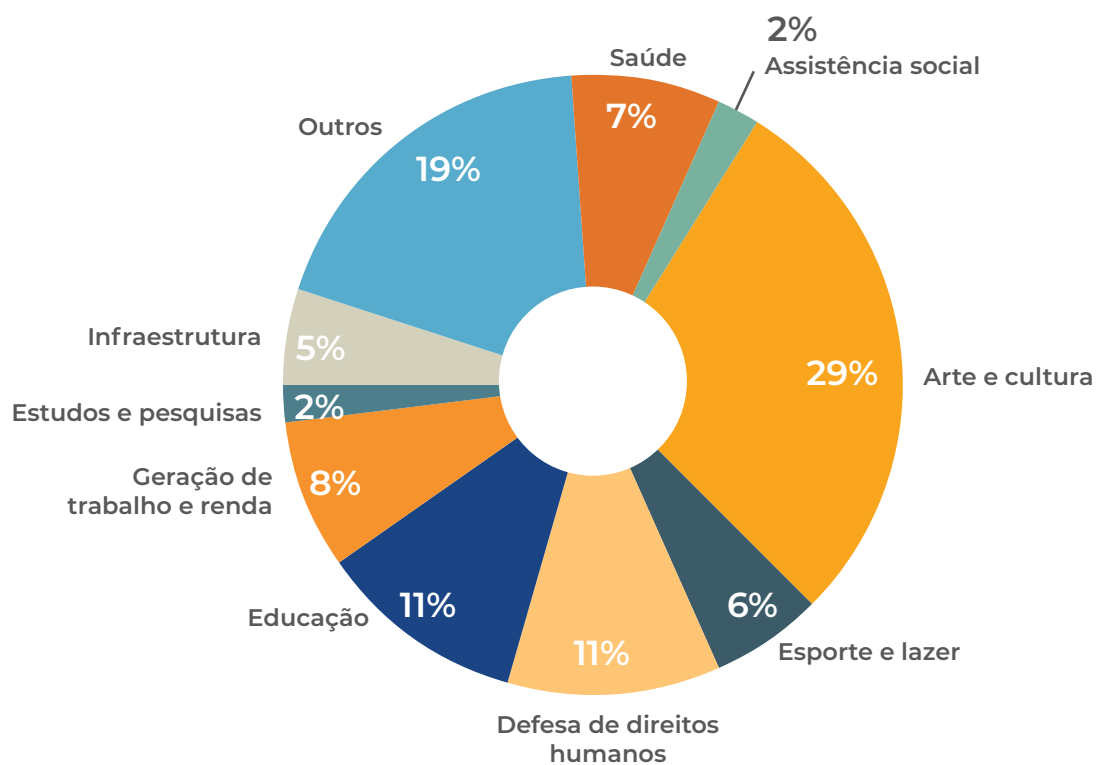


Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Já a análise da alocação dos investimentos realizados diretamente pelas empresas aponta para a diversificação das práticas sociais e, mais uma vez, isso pode ser atribuído a uma atuação mais concentrada no entorno dos empreendimentos. Não obstante, merece menção o fato de que a área de cultura tenha recebido, proporcionalmente, a maior parcela dos investimentos desse grupo: 29%. Observando os dados BISC, a partir de 2010, esse percentual foi o mais elevado do período e, conforme anteriormente mencionado, reflete o aumento na captação dos incentivos fiscais, em 2019 (Gráfico 19).

GRÁFICO 19

Como se distribuíram os recursos investidos pelas empresas em 2019?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.



As diferenças no perfil da atuação das empresas *versus* institutos ou fundações também se expressam no desenvolvimento de atividades relacionadas à proteção dos direitos humanos: 45% das empresas destacaram a área de direitos humanos como um dos focos de seus investimentos sociais, enquanto que nos institutos e fundações esse percentual caiu para 20%. A maior inserção desse tema na agenda social das empresas pode ser relacionada ao fato de que em 67% delas a defesa dos direitos humanos já está expressamente contemplada nos seus compromissos corporativos com o desenvolvimento sustentável, conforme assinalado no Relatório BISC de 2019, no qual se conclui que “a pauta dos direitos humanos está mais presente na política interna e na gestão dos negócios do que na política de investimentos sociais”.⁶

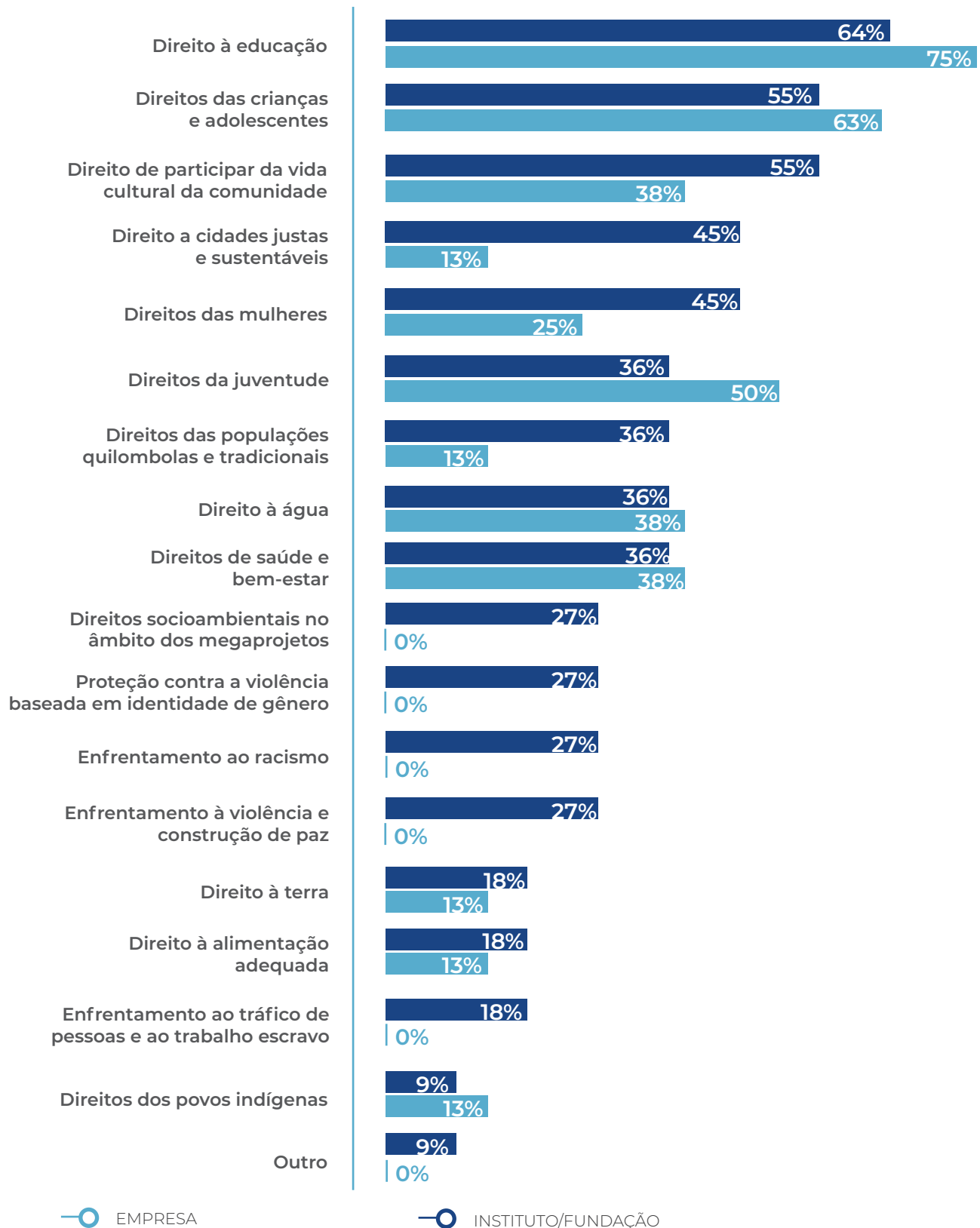
As respostas do grupo ao questionamento sobre os itens da pauta dos direitos humanos⁷ que, direta ou indiretamente, estão contemplados nas suas práticas sociais também revelam diferenças internas relevantes. Conforme pode ser observado no Gráfico 20, entre os institutos destacam-se os direitos da juventude, das crianças e dos adolescentes e o direito à educação. Já as empresas vão além e quase a metade delas também assinala o direito à participação na vida cultural da comunidade, o direito a cidades justas e sustentáveis e os direitos das mulheres. Mesmo que em percentuais reduzidos, todos os itens da pauta apresentada são abrangidos pelas empresas da Rede BISC. O mesmo não se verifica entre os institutos, uma vez que temas importantes como o enfrentamento ao racismo, o combate à violência baseada em identidade de gênero ou a construção da paz não estão indicados na sua pauta de atuação, mesmo que de forma indireta.

6 Ver: Relatório BISC de 2019: Comunitas, São Paulo, 2019. **Disponível em:** <https://www.comunitas.org/wp-content/uploads/2020/03/BISC_2019_Relat%C3%B3rioFinal-1.pdf>.

7 Cabe registrar que a pauta dos direitos humanos apresentada no Gráfico 20, foi extraída da *International Human Rights Funders Group* e que os conceitos de cada um dos itens foram disponibilizados para os respondentes no Manual de Orientações que acompanha o questionário BISC.

GRÁFICO 20

Em relação à pauta dos direitos humanos, o que fazem as empresas e os institutos da Rede BISC?

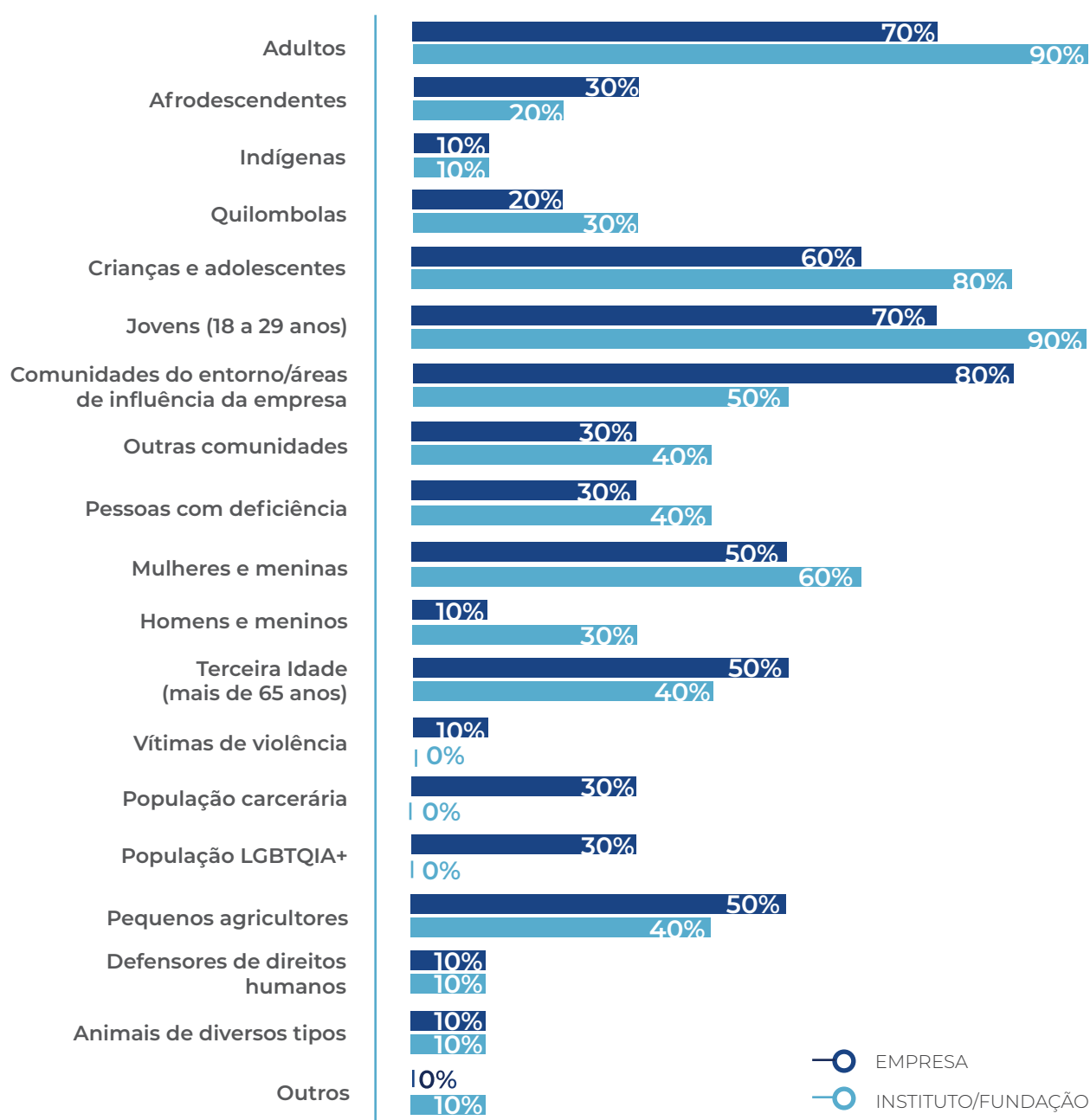


Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Acompanhando as diferenças no leque das atividades desenvolvidas pelas empresas e pelos institutos/fundações, observam-se ainda algumas diferenças no perfil dos grupos da população que se beneficiam dos investimentos sociais da Rede BISC. Enquanto os institutos se voltam sobretudo para três grupos – adultos; jovens; e crianças e adolescentes –, as empresas atendem prioritariamente as comunidades do entorno (Gráfico 21). Mais uma vez, chama atenção o fato de que nenhum instituto ou fundação tenha assinalado o atendimento às vítimas de violência; às populações carcerárias; e aos grupos LGBTQIA+.

GRÁFICO 21

Que grupos da população se beneficiam dos investimentos sociais privados?

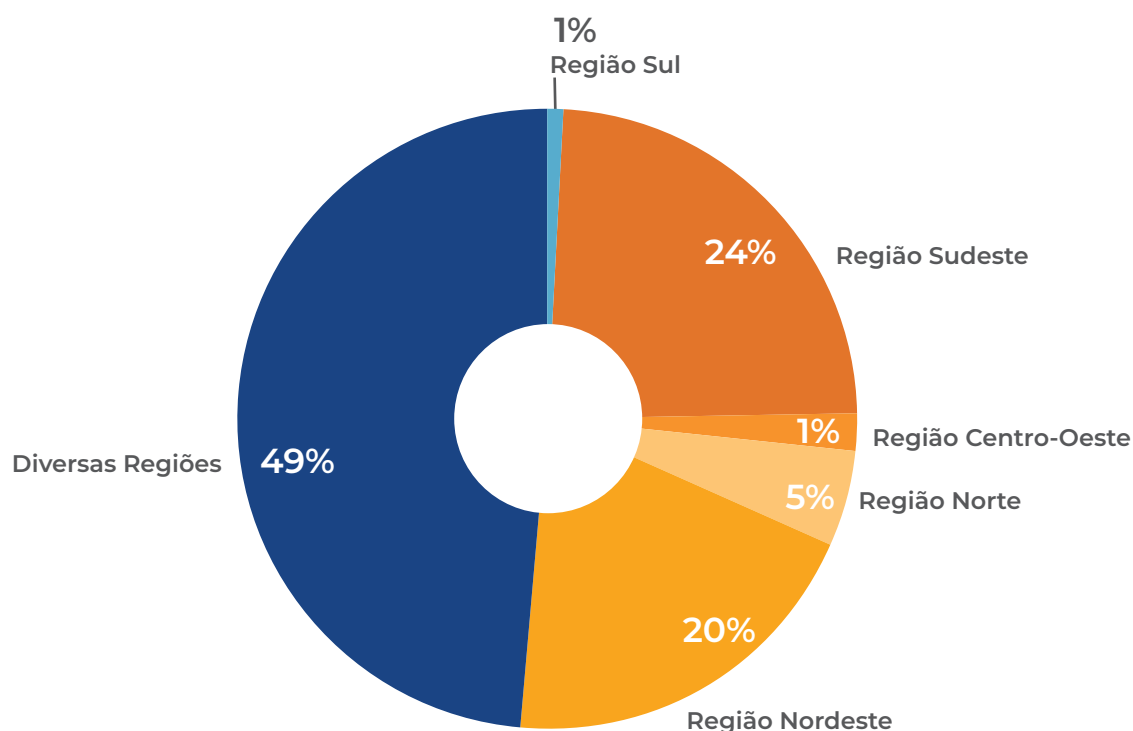


Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

O que dizem os últimos resultados do BISC em relação à distribuição espacial dos investimentos sociais? Acompanhando a tendência observada nos anos recentes, em 2019 o percentual dos recursos aplicados nas regiões Sul e Sudeste equiparam-se àqueles aplicados no Norte e no Nordeste. Não obstante, o que chama atenção no Gráfico 22 é que não foi possível identificar o destino de quase a metade dos recursos alocados nos projetos sociais. Tal resultado reflete a dificuldade enfrentada pelas empresas para desagregar tais informações, especialmente quando se trata de projetos que têm uma abrangência nacional.

GRÁFICO 22

Por região, como se distribuem os investimentos sociais da Rede BISC em 2019?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Os investimentos sociais da Rede BISC não se limitam ao território brasileiro. Cerca de um terço das empresas faz doações ou desenvolve atividades sociais no exterior, mas os valores investidos são relativamente pequenos: correspondem a apenas 14% do total dos seus investimentos sociais. Em 2019, tais investimentos foram da ordem de R\$ 181,4 milhões, um aumento de 50% em relação ao ano anterior.



2.2 QUAIS AS NOVIDADES SOBRE OS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO?

Entre as novidades captadas nessa edição do BISC destacam-se o crescimento surpreendente do número de colaboradores que se envolveram nas atividades voluntárias promovidas pelas empresas, o fortalecimento dos programas de estímulo ao voluntariado digital e de liberação de horas de trabalho para dedicação às atividades voluntárias, bem como a inédita autoavaliação realizada pelos participantes sobre a qualidade da gestão dos programas de voluntariado.

Os dados apresentados no Quadro 1 sinalizam um crescimento de 67% no número de voluntários, alcançando a casa de 70 mil colaboradores, um dos melhores resultados captados no BISC nos últimos treze anos à exceção apenas de 2014, quando esse número foi de 85 mil voluntários.

Em relação ao total de colaboradores das empresas, o percentual de voluntários atingiu o valor mais alto de todo o período analisado: 16%. Vale destacar que 36% das empresas envolveram mais de 15% dos seus colaboradores em atividades voluntárias, cumprindo a meta apresentada no relatório BISC do ano passado: “De imediato, o que se pode afirmar é que 70% das empresas definiram metas para o alcance dos seus programas de voluntariado, e em 2019 elas foram mais ambiciosas, o que sinaliza o otimismo do grupo em relação à sua ampliação. Assim é que hoje 36% das empresas estão buscando engajar mais de 15% de seus colaboradores em atividades de voluntariado”⁸. É importante destacar, que o grupo atingiu tais resultados sem ampliar os recursos destinados aos programas de voluntariado, posto que o montante investido em 2020 é equivalente ao do ano anterior: R\$ 12 milhões.

8 Ver: Relatório BISC de 2019: Comunitas, São Paulo, 2019.

Disponível em: <https://www.comunitas.org/wp-content/uploads/2020/03/BISC_2019_Relat%C3%B3rioFinal-1.pdf>.

QUADRO 1

Voluntariado em números

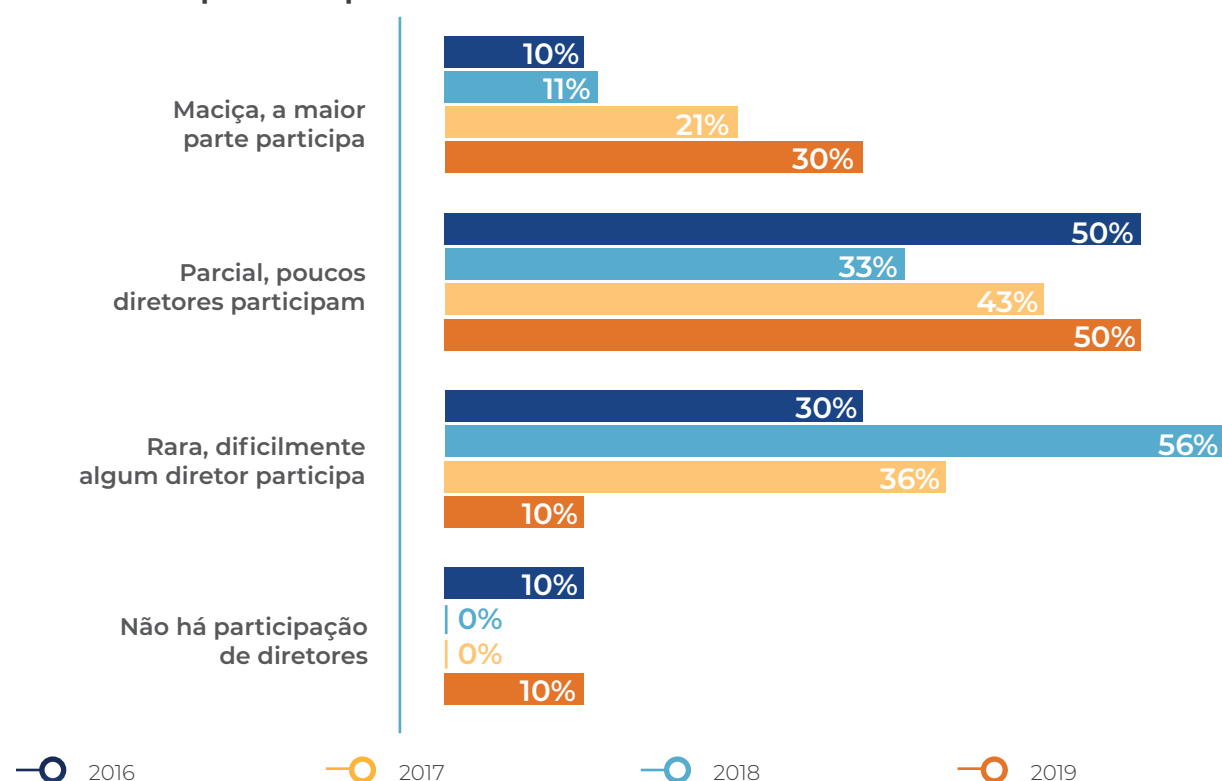
- A maior parte das empresas (86%) possui um programa formal de voluntariado.
- Nos últimos dois anos, o número de colaboradores envolvidos nos programas de voluntariado subiu de 41.675 para 69.747.
- A proporção de colaboradores que participaram dos programas de voluntariado passou de 8% para 16%.
- O volume de recursos investidos em programas de voluntariado foi da ordem de R\$ 12 milhões.
- Em 2019, 81% dos colaboradores participaram de até três ações voluntárias.

Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Conforme já destacado em edições anteriores do BISC, diversas pesquisas evidenciam a importância do engajamento das lideranças para o fortalecimento dos programas de voluntariado corporativo. Os dados de 2019, ora apresentados no Gráfico 23, podem ser considerados como um reforço dessa afirmação, na medida em que nos últimos três anos, período em que se observou um crescimento muito expressivo do envolvimento dos colaboradores, a participação maciça das lideranças em atividades voluntárias quase triplicou (Gráfico 23).

GRÁFICO 23

Em que medida as lideranças participam dos trabalhos voluntários realizados pela empresa?



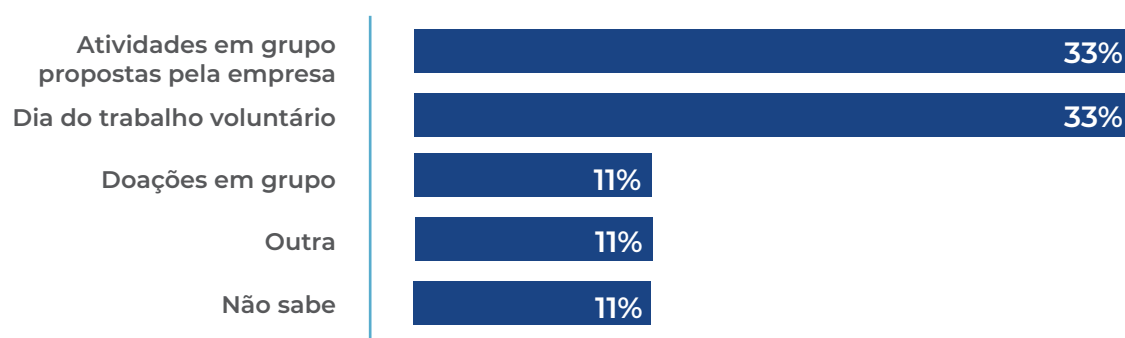
Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Entre as práticas voluntárias mais frequentes se destacam: a participação em atividades propostas pelas empresas; a formação de redes de colaboradores entre os próprios funcionários; e o engajamento nas atividades previstas para o Dia do Trabalho Voluntário. Tal resultado vem sendo mantido ao longo do período analisado pela pesquisa, e essas práticas foram exatamente aquelas mais fortalecidas em 2018, de acordo com as informações levantadas na última edição do BISC⁹. Pois bem, os frutos foram colhidos e, em 2019, elas estão entre as que mobilizaram o maior número de colaboradores, conforme mostra o Gráfico 24. Poucas empresas detalharam o número de colaboradores que participaram de tais iniciativas, mas, pelo que foi possível captar, o maior destaque foi para a participação no Dia do Trabalho Voluntário, sendo que uma das empresas chegou a indicar a participação de 10.126 colaboradores.

9 Ver: Relatório BISC de 2019: Comunitas, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.comunitas.org/wp-content/uploads/2020/03/BISC_2019_Relat%C3%B3rioFinal-1.pdf>.

GRÁFICO 24

Entre as iniciativas de voluntariado realizadas pela empresa, qual delas mobilizou o maior número de colaboradores em 2019?



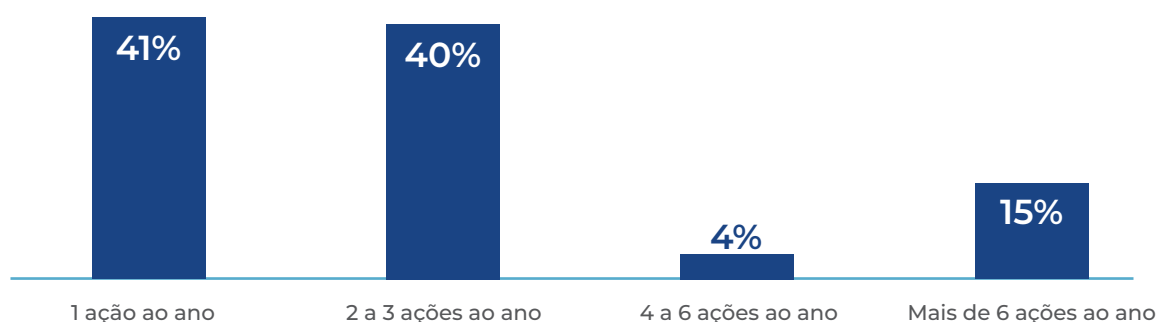
Obs.: Essa questão consta do questionário da pesquisa internacional desenvolvida em 2020 pela coalizção Global Exchange, na qual a Comunitas é a representante brasileira.

Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

O crescimento acelerado do número de voluntários e as características das atividades mais desenvolvidas se refletem na frequência de participação dos voluntários: 41% deles se envolveram, em 2019, em apenas uma ação e 40% em duas ou três ações. Uma participação mais sistemática, em mais de seis ações durante o ano, foi restrita a 15% dos voluntários (Gráfico 25). À medida que novas formas de participação vão sendo priorizadas, conforme apresentado a seguir, esses percentuais poderão se modificar.

GRÁFICO 25

Com que periodicidade os colaboradores da empresa realizam ações voluntárias?

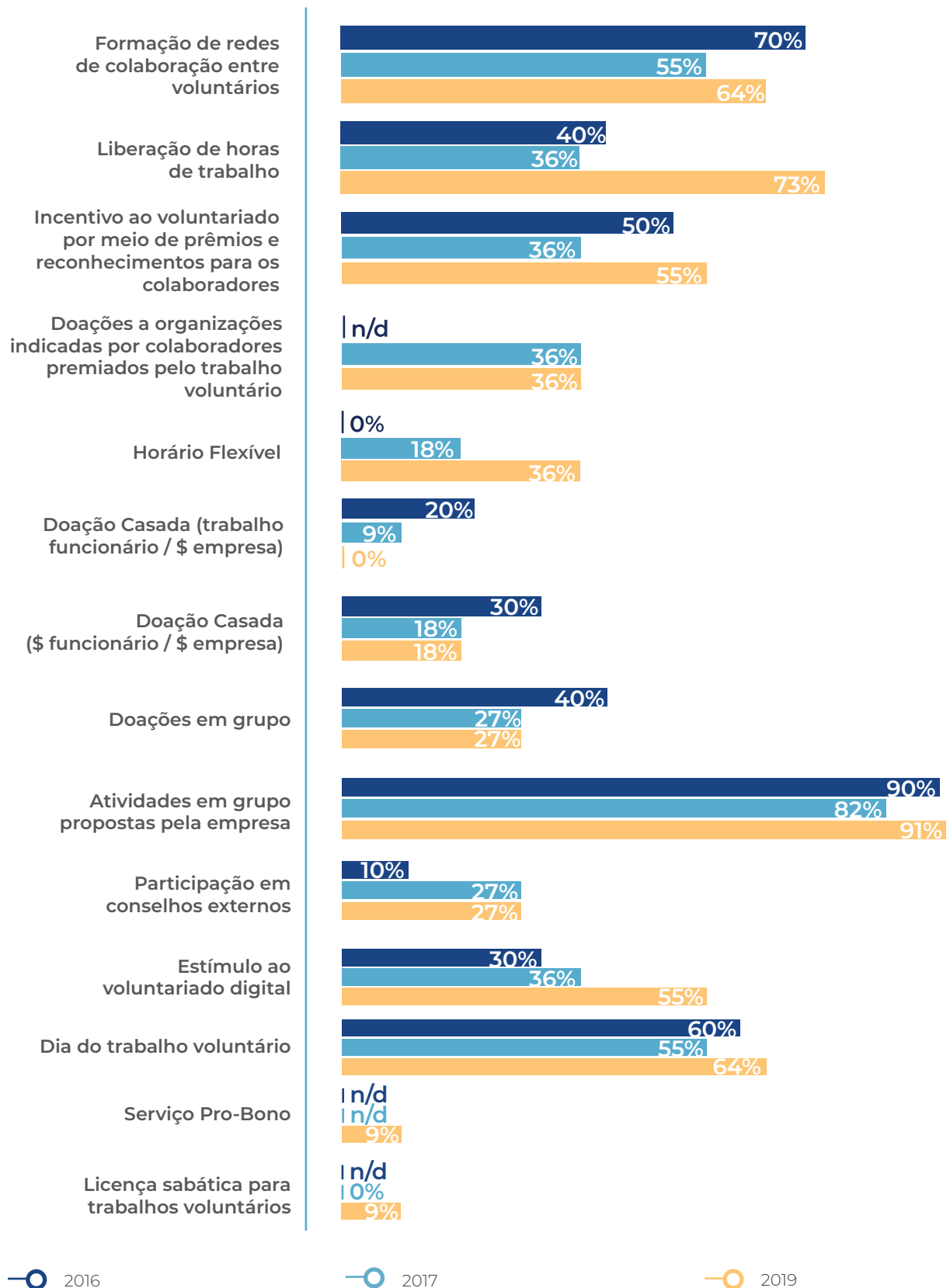


Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Recentemente, algumas alterações importantes foram introduzidas nos programas de voluntariado corporativo como, por exemplo: a ampliação significativa da proporção de empresas que liberaram seus colaboradores para realizar trabalhos voluntários no horário de expediente, cujo percentual dobrou entre 2017 e 2019, passando de 36% para 73%; e o crescimento do estímulo ao voluntariado digital, que continuou crescendo durante o isolamento social imposto pela COVID-19 em 2020, e que deverá ser ainda mais valorizado e expandido no período pós-pandemia (Gráfico 26).

GRÁFICO 26

Quais as iniciativas de voluntariado promovidas pela Rede BISC?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

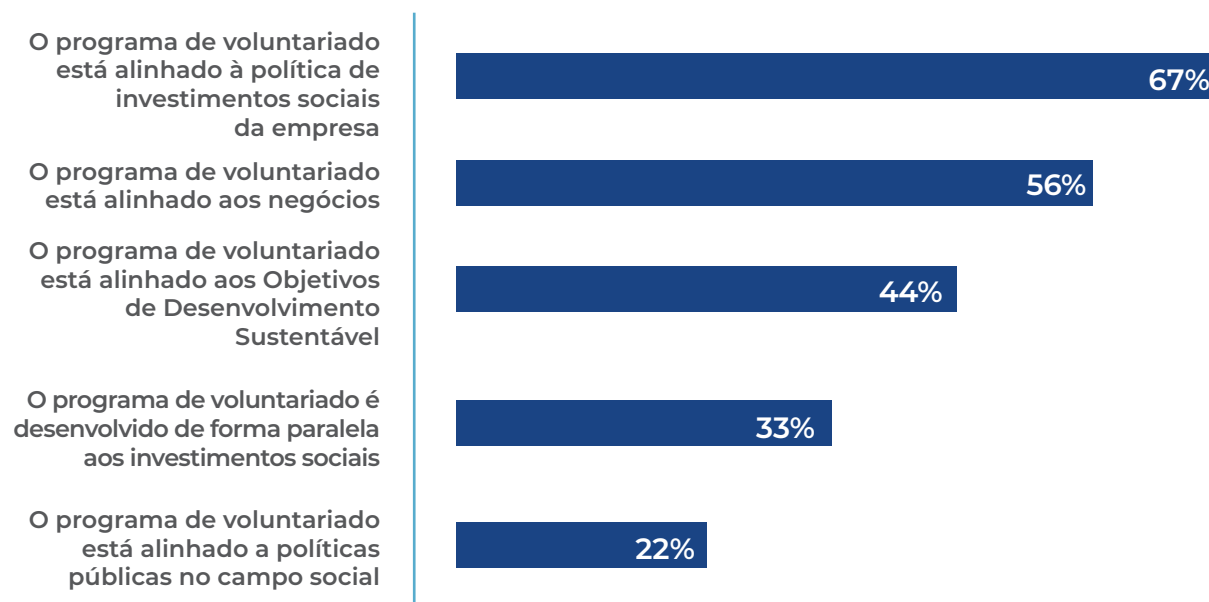
Nesta edição do BISC buscou-se identificar as conexões, ou a integração, dos programas de voluntariado com outras frentes de atuação da empresa. Dos resultados apresentados no Gráfico 27 merece ser destacado, em primeiro lugar, que em mais da metade dos casos eles estão alinhados aos negócios, o que significa que as atividades desenvolvidas pelos colaboradores estão direcionadas, por exemplo, para o alcance de metas estratégicas dos negócios, para aproveitar o *know-how* da empresa ou melhorar as relações com *stakeholders* relevantes. Um segundo ponto interessante a destacar é o fato de que 44% das empresas buscam alinhar as atividades voluntárias ao alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Esse resultado sinaliza, no entanto, que há espaço para maiores avanços, posto que nem todas aquelas empresas que já incorporaram a perspectiva dos ODS na

sua agenda de atuação social (73%) fizeram o mesmo com seus programas de voluntariado.

Uma última observação em relação ao Gráfico 27 diz respeito ao alinhamento dos programas de voluntariado à política de investimento social: por um lado, é importante reconhecer que eles já estão alinhados em dois terços das empresas. No entanto, por outro lado, o que parece mais relevante a ressaltar é que esse fato ainda não aconteça em um terço das organizações. Mesmo que os programas de voluntariado sejam conduzidos de forma paralela, isto é, por outras equipes das empresas (ex.: de recursos humanos), as suas diretrizes e ações poderiam estar alinhadas. Esse é, portanto, um ponto que merece ser melhor explorado em futuras edições do BISC.

GRÁFICO 27

Quais as estratégias de alinhamento adotadas no programa de voluntariado da empresa?

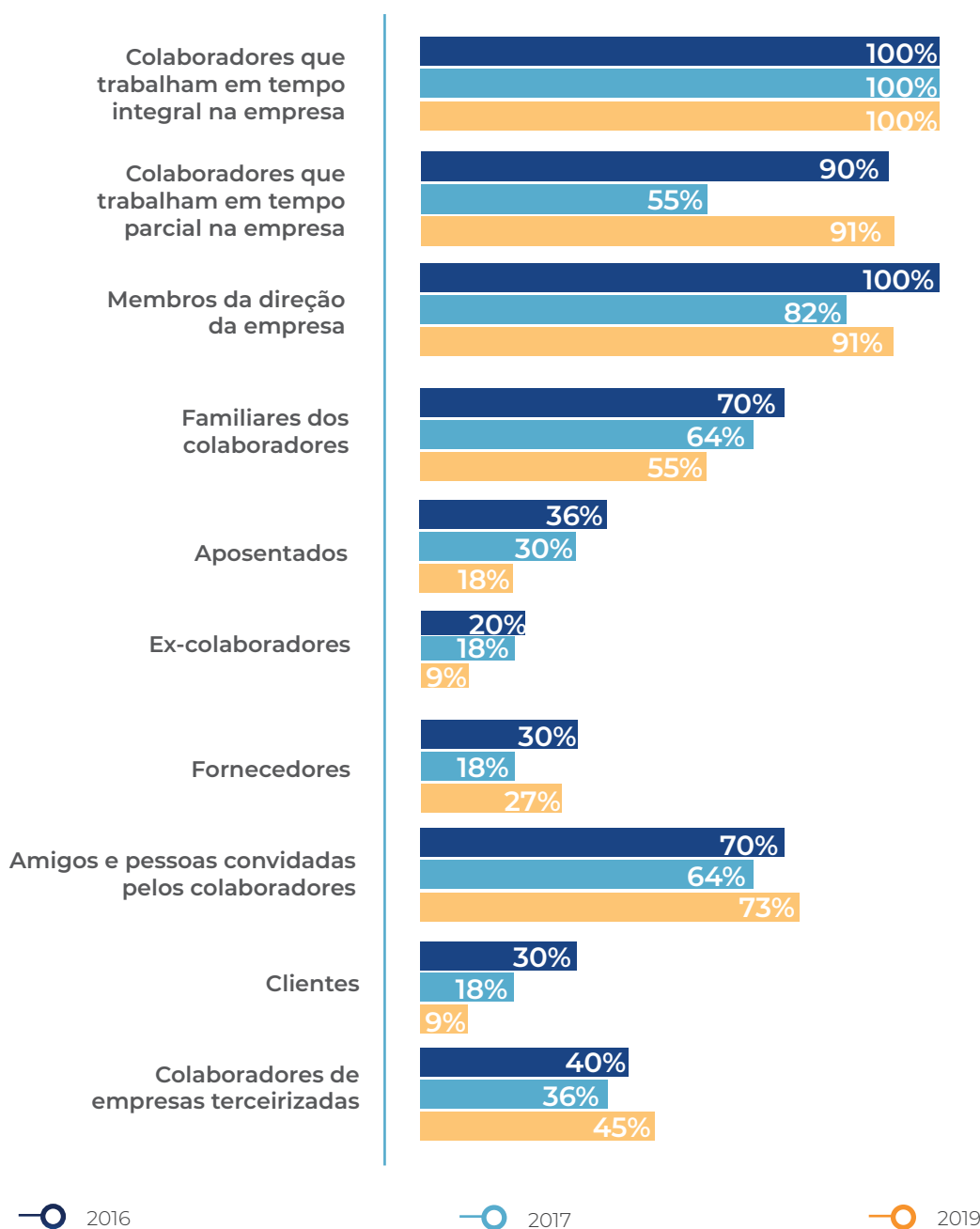


Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Ainda no campo das mudanças observadas nos programas de voluntariado, dois movimentos merecem ser observados em relação ao perfil dos voluntários. Um deles diz respeito do retorno ao padrão de três anos atrás, com respeito à participação dos colaboradores que trabalham em tempo parcial na empresa e de amigos ou pessoas convidadas pelos colaboradores, 91% e 73%, respectivamente. O outro à redução contínua do percentual de empresas em que ocorre a participação de familiares dos colaboradores, dos aposentados, dos ex-colaboradores e de clientes (Gráfico 28).

GRÁFICO 28

Quem participa dos programas de voluntariado?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

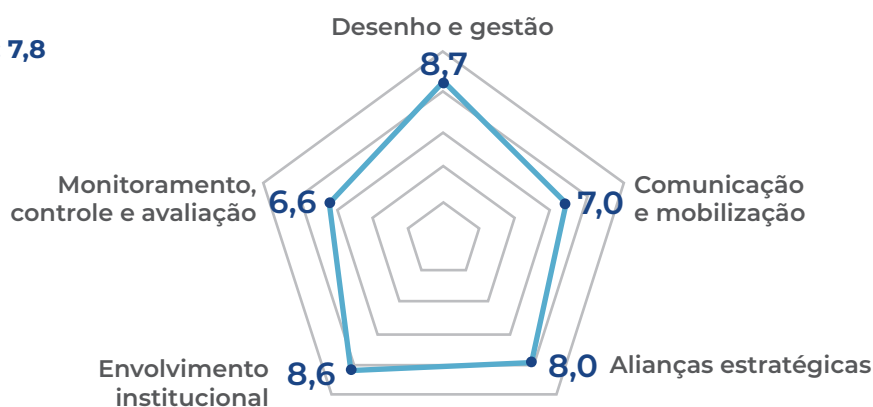
Qual a qualidade da gestão dos programas de voluntariado? Para ajudar as empresas a fazer uma autoavaliação dos seus programas e refletir sobre as possibilidades de aprimoramentos futuros, a Comunitas reuniu, em meados de 2019, o Grupo de Debates BISC, que se dedicou a identificar os requisitos essenciais para o sucesso do voluntariado corporativo¹⁰. Para tanto, foram destacadas cinco dimensões relacionadas a uma boa gestão e, para cada uma delas, estabeleceu-se um indicador composto por cinco quesitos que as empresas devem analisar, indicando aqueles que foram integral ou parcialmente atendidos, ou não foram atendidos. Recomendou-se que a análise se ativesse às atividades voluntárias que fazem parte do programa de voluntariado corporativo e que estão formalmente estruturadas.

Desse exercício de autoavaliação se extraiu um resultado favorável. Numa escala de 0 a 10, os programas de voluntariado receberam uma nota média de 7,8 (Figura 1). Vale lembrar que, na edição anterior do BISC, numa avaliação menos detalhada, 38% das empresas consideraram que seus programas eram “muito bem-sucedidos” (o que corresponderia a uma nota superior a 8) e a maioria (54%) que eles eram “bem-sucedidos” (o que corresponderia a uma nota entre 7 e 8)¹¹. Portanto, os resultados extraídos de uma avaliação mais rigorosa são coerentes com os resultados anteriores, confirmando a observação de que as empresas têm sido criteriosas ao informar sobre a qualidade das suas práticas sociais.

FIGURA 1

Indicadores de qualidade da gestão dos Programas de Voluntariado

Nota média: 7,8



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Os resultados a que se refere o parágrafo anterior foram extraídos da análise de 32 programas, com focos distintos, especialmente aqueles relacionados à educação (67%), à assistência social (56%) e ao esporte e lazer (44%) (Gráfico 29).

¹⁰ Cabe ressaltar que em junho de 2019 a equipe BISC apresentou os resultados da pesquisa no seminário *Voluntariado Empresarial: Maximizando Impactos Do Investimento Social Privado*, promovido pelo Grupo de Estudos Voluntariado Empresarial (GEVE) e, na ocasião, foi realizado o mesmo trabalho com os participantes daquele evento. Os resultados então obtidos também foram considerados como subsídios para a elaboração dos indicadores BISC de qualidade dos programas de voluntariado.

¹¹ 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

GRÁFICO 29

Qual o foco dos programas de voluntariado?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

O que dizem os indicadores de qualidade dos programas de voluntariado? O detalhamento das notas obtidas em cada um dos 25 quesitos submetidos à avaliação das empresas é exibido nas figuras a seguir. Cabe ressaltar que os resultados apresentados refletem não só diferentes percepções com respeito aos fatores envolvidos na apreciação de cada um dos quesitos contemplados, como também um maior ou menor rigor aplicado à valoração de cada um deles. No entanto, conforme mencionado acima, a experiência do BISC com esse tipo de autoavaliação indica que os respondentes, em geral, têm sido cuidadosos, ou mesmo rigorosos, ao realizar esse exercício, e as notas baixas recebidas em alguns itens reforçam essa observação.

1. DESENHO E GESTÃO DOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO

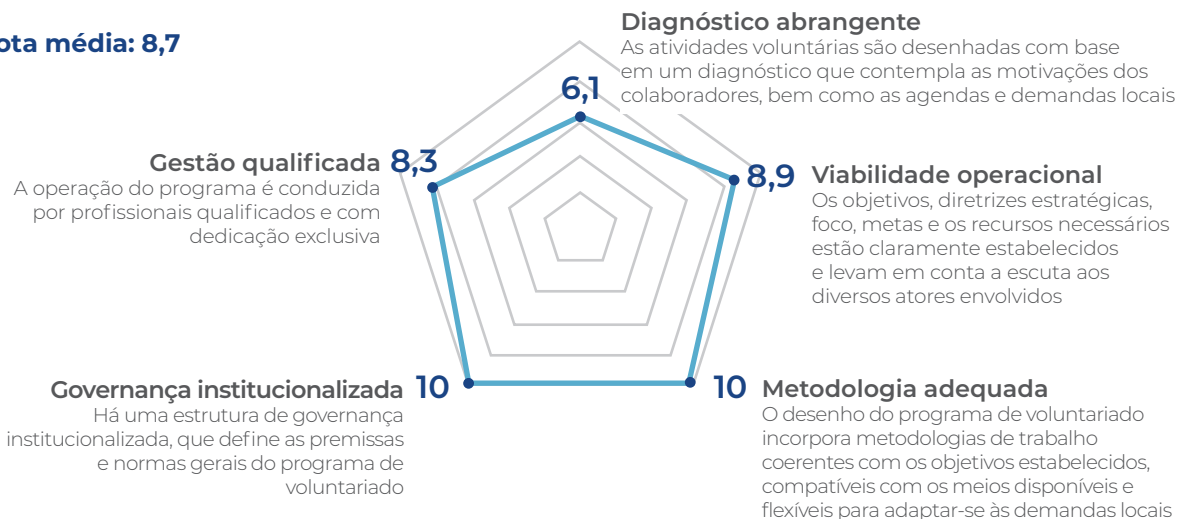
É na qualidade do desenho e da gestão dos programas de voluntariado que as empresas mais avançaram e a nota média dos cinco quesitos avaliados é a mais alta de todas: 8,7 numa escala de 0 a 10. No entanto, o grupo reconhece que é preciso avançar na escuta aos colaboradores e aos demais atores locais (Figura 2).



FIGURA 2

Desenho e gestão

Nota média: 8,7



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

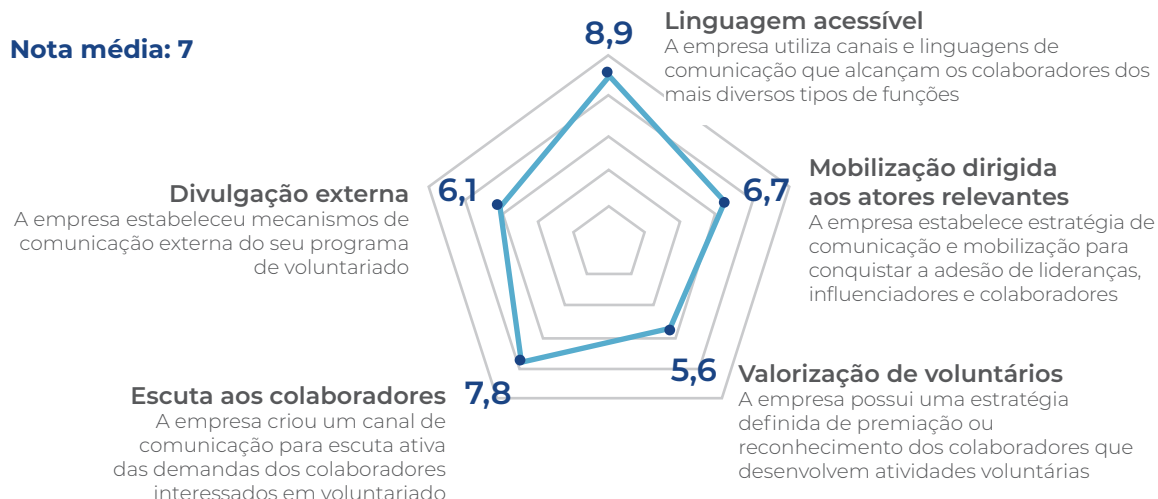
2. PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO: COMUNICAÇÃO E MOBILIZAÇÃO

A melhoria das estratégias de comunicação e mobilização, para estimular e manter a participação dos voluntários, ainda é um desafio para as empresas. A nota média nessa dimensão foi 7, sendo que em alguns quesitos como a divulgação externa e a valorização dos voluntários essas notas caíram para 6,1 e 5,6, respectivamente (Figura 3).

FIGURA 3

Comunicação e mobilização

Nota média: 7



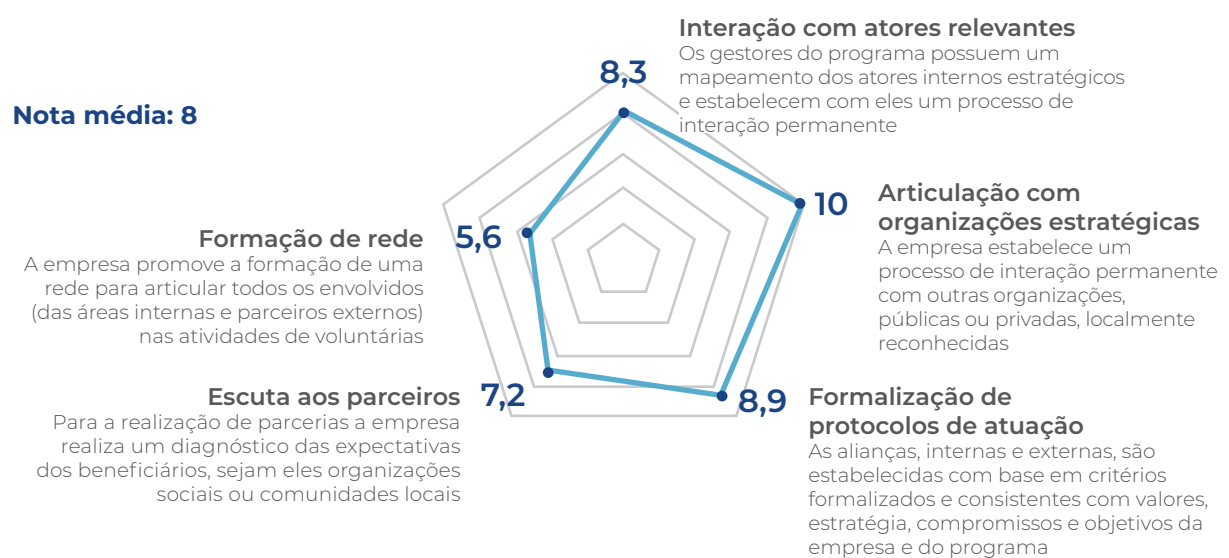
Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

3. PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO: ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

De um bom relacionamento com os diversos atores envolvidos depende o sucesso dos programas de voluntariado, e, nessa dimensão, as empresas estão caminhando bem, com uma nota média de 8, numa escala de 0 a 10. Não obstante, nem todos os quesitos foram atendidos a contento, e o grupo deverá ampliar os esforços para melhorar a conexão de uma rede envolvendo as áreas internas e os parceiros externos para realização das atividades voluntárias (Figura 4).

FIGURA 4

Alianças estratégicas



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

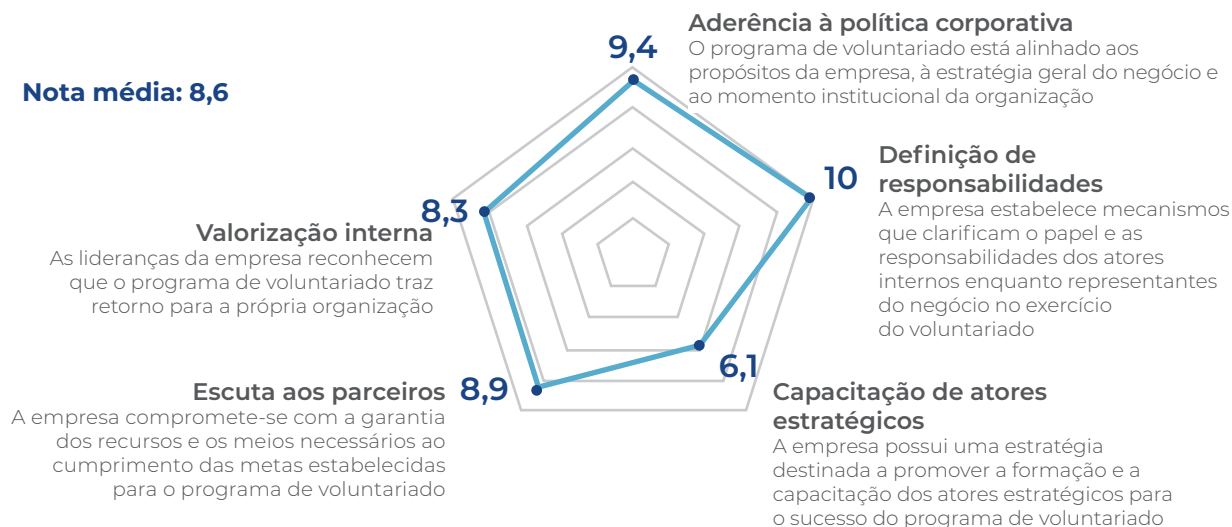
4. PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO: ENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Os programas de voluntariado exigem a mobilização das lideranças e dos colaboradores das diferentes unidades das empresas, e, para tanto, as empresas buscaram alinhar as atividades voluntárias aos propósitos corporativos e estabelecer claramente as responsabilidades de cada um. Nesses quesitos elas alcançaram notas excelentes: 9,4 e 10, respectivamente. Cabe, no entanto, avançar bastante na capacitação dos atores relevantes, pois esse desafio tende a crescer no período pós-pandemia, que exigirá renovação no perfil do trabalho voluntário em face do uso cada vez mais intensivo de novas tecnologias (Figura 5).

FIGURA 5

Envolvimento institucional

Nota média: 8,6



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

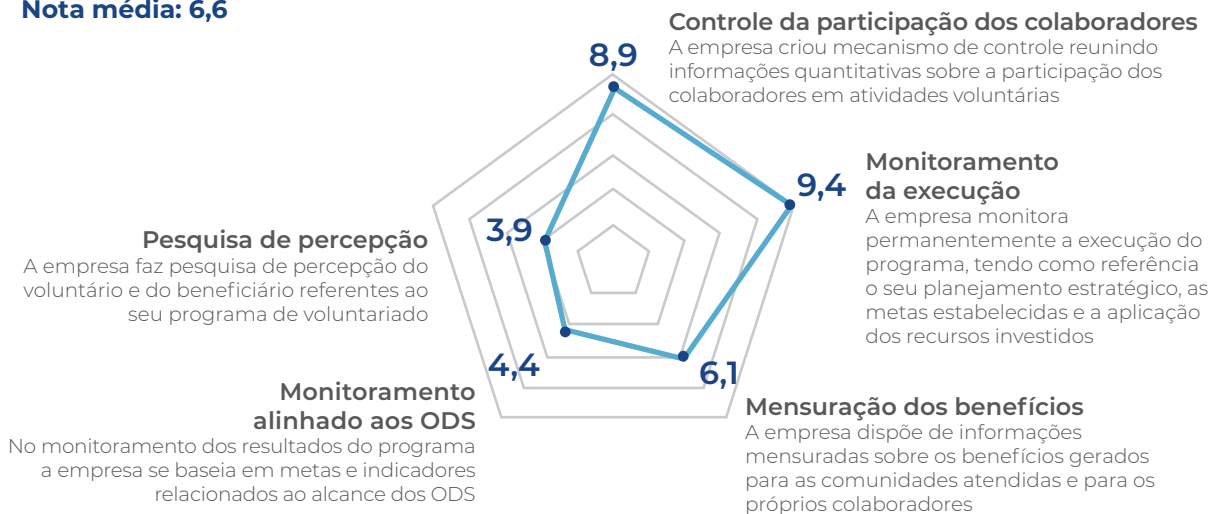
5. PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO: MONITORAMENTO, CONTROLE E AVALIAÇÃO

É no campo do monitoramento e da avaliação que as empresas enfrentam as maiores dificuldades, e isso se reflete na nota média obtida nessa dimensão: 6,6, numa escala de 0 a 10. Não obstante, cabe registrar que em alguns quesitos o grupo já está bem avançado, como, por exemplo, no monitoramento da execução do programa e no controle dos indicadores quantitativos de participação dos voluntários (Figura 6).

FIGURA 6

Monitoramento, controle e avaliação

Nota média: 6,6



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

2.3 COMO CAMINHAM AS RELAÇÕES COM OS ATORES EXTERNOS?

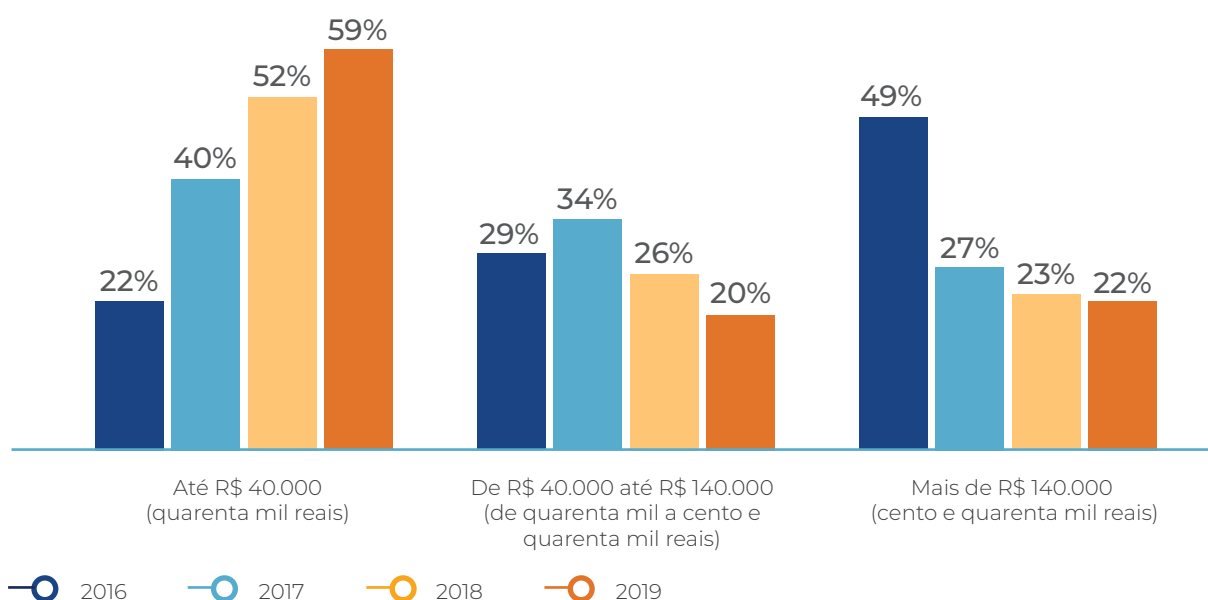
As parcerias entre empresas e organizações sem fins lucrativos

Diretamente, ou por meio de seus institutos, todas as empresas se articularam com organizações sem fins lucrativos para executar seus investimentos sociais. Não foi possível determinar o número total de organizações apoiadas, posto que metade das empresas não forneceu tal informação. Ainda assim, a outra metade indicou o apoio a um conjunto de 613 organizações sem fins lucrativos e um repasse de recursos da ordem de R\$ 500 milhões. Das atividades desenvolvidas em conjunto, 80% das empresas destacam a educação; 50%, a defesa de direitos; e 40%, as atividades de geração de renda, cultura, esporte e lazer.

Os novos resultados do BISC reforçam a tendência, observada em edições anteriores da pesquisa, de redução dos repasses de valores de maior porte, em contrapartida à expansão de repasses de menor porte. No primeiro caso, observou-se que, entre 2016 e 2019, caiu de 49% para 22% o percentual de empresas que receberam recursos financeiros superiores a R\$ 140 mil/ano e, por outro lado, subiu de 22% para 59% o percentual daquelas que receberam menos de R\$ 40 mil/ano (Gráfico 30).

GRÁFICO 30

Qual a dimensão dos recursos repassados a organizações sem fins lucrativos pela Rede BISC em 2019?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Como os participantes da Rede BISC selecionam as organizações sem fins lucrativos que recebem seu apoio financeiro? Os resultados apresentados no Gráfico 31 apontam para algumas diferenças significativas no processo de seleção conduzido pelas empresas e por seus institutos. Enquanto que as primeiras diversificam bastante os critérios utilizados, os institutos destacam o convite direto àquelas organizações que atuam nas comunidades, ou àquelas que são amplamente reconhecidas pela sua *expertise*, bem como a recomendação advinda de diferentes parceiros.

GRÁFICO 31

Como as empresas selecionam as organizações sem fins lucrativos que são apoiadas financeiramente?

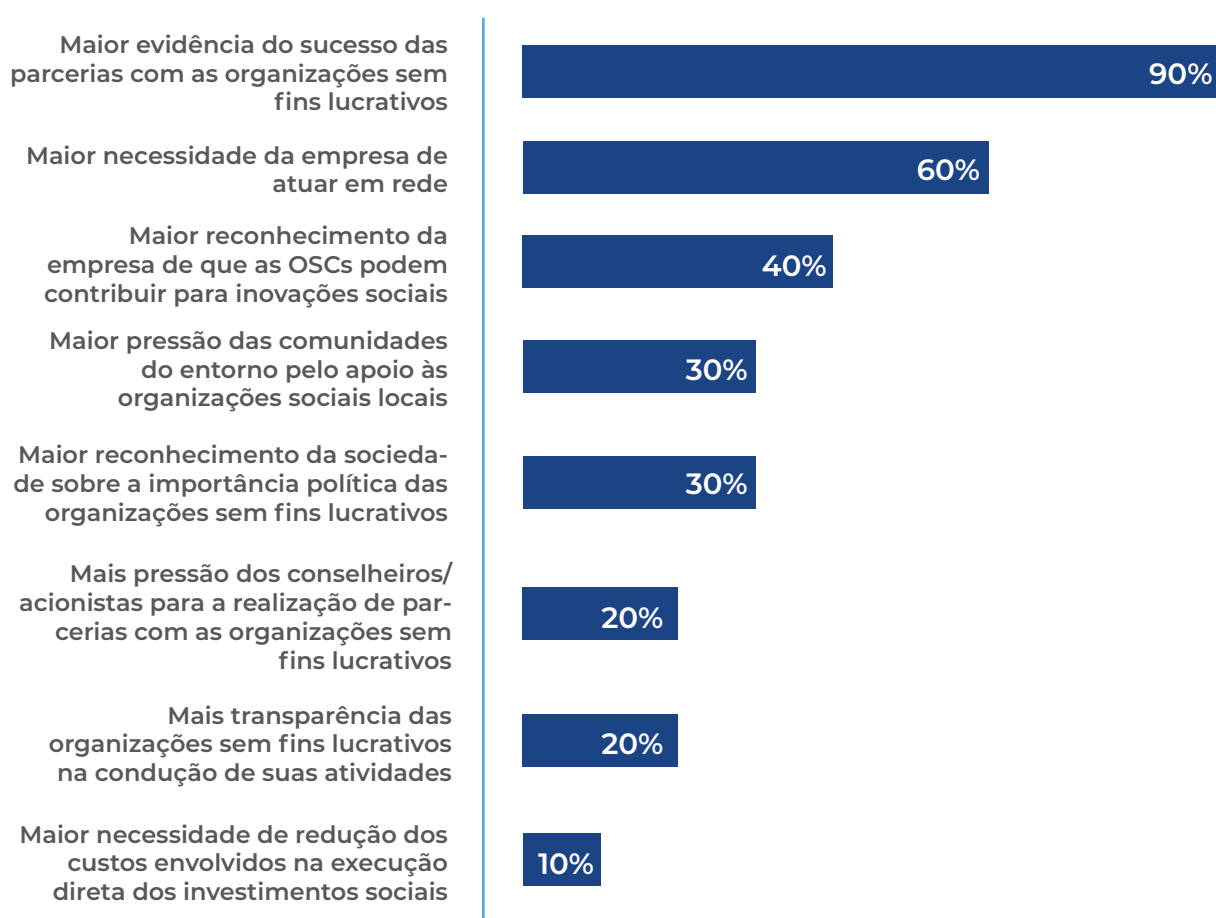


Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Em diversas edições do BISC tem sido apontado que as parcerias com organizações da sociedade são essenciais para a condução dos investimentos sociais privados. Cabe, portanto, indagar sobre o que poderia influenciar o fortalecimento contínuo desse trabalho conjunto. A esse respeito, conforme pode ser observado no Gráfico 32, as empresas destacaram: as avaliações positivas dos resultados obtidos (90%), o reconhecimento da necessidade de atuar em rede (60%), bem como a capacidade das organizações em promover inovações no campo social (40%). É interessante comparar esses resultados com aqueles obtidos na pesquisa de 2014¹². Naquela ocasião, os participantes também destacaram a evidência do sucesso das parcerias e as possíveis contribuições no campo das inovações sociais. Uma grande diferença, no entanto, merece ser ressaltada. Se anteriormente 65% das empresas haviam assinalado a relevância da transparência das organizações na condução de suas atividades, atualmente apenas 20% delas assinalaram essa alternativa. Cabe, pois, indagar futuramente o que pode ter levado a essa mudança. Uma hipótese a ser considerada é a melhoria na prestação de contas por parte das organizações e/ou um maior conhecimento da sua atuação por parte das empresas.

GRÁFICO 32

O que pode contribuir para fortalecer a atuação conjunta da Rede BISC com organizações sem fins lucrativos nos próximos três anos?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

12 Ver: Relatório BISC de 2014: Comunitas, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.comunitas.org/wp-content/uploads/2019/11/BISC_2014_Relat%C3%B3rioFinal.pdf>.

Reforça essa hipótese o fato de que, diretamente, ou por meio dos institutos, 90% das empresas declaram avaliar todas as atividades financiadas, e entre os itens avaliados destacam-se o cumprimento das metas estabelecidas e do cronograma de execução previamente acordado. Além desse controle básico, a maior parte das empresas busca confrontar os resultados obtidos com os resultados esperados (80%) e acompanhar os atendimentos ou serviços prestados (60%). Por outro lado, as articulações com as comunidades locais são menos observadas, visto que cai para 40% o percentual de empresas que avalia a participação das comunidades na gestão dos projetos apoiados, e apenas 10% delas avalia o engajamento da organização parceira em redes locais de proteção social (Gráfico 33).

GRÁFICO 33

Quais os aspectos são observados pela Rede BISC na avaliação das atividades desenvolvidas pelas organizações sem fins lucrativos?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

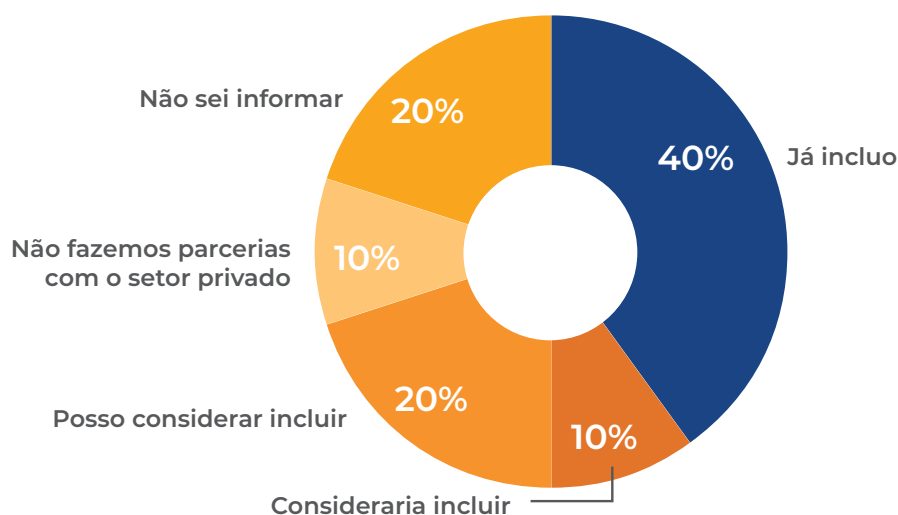
As parcerias entre empresas privadas

As informações apresentadas a seguir foram também levantadas na pesquisa “*Global Impact at Scale: Corporate Action on ESG and Social Investments*” realizada internacionalmente pelo CECP e todos os parceiros da coalizão Global Exchange, com o objetivo de captar a disposição dos gestores sociais de inserir informações sobre as parcerias com o próprio setor privado, nos relatórios ou informes destinados às lideranças da empresa. Cabe mencionar que o BISC apoiou a realização da pesquisa, levantando dados brasileiros a serem incorporados ao relatório final da *Global Impact at Scale*, os quais permitem comparar os resultados das empresas do BISC com aqueles obtidos junto a 168 empresas que operam em 24 países¹³. Os principais resultados dessa pesquisa estão apresentados no Anexo 2 deste relatório.

Os resultados nacionais apontam, em primeiro lugar, que apenas 10% das empresas da Rede BISC declaram não fazer parcerias com outras empresas privadas; 40% delas já incluem a informações relativas a essas parcerias nas apresentações realizadas para CEOs ou executivos seniores, revelando a importância atribuída a tal estratégia na condução dos investimentos sociais; e 30% se dispõem a incluir tais informações no futuro, conforme apresentado no Gráfico 34. Esse resultado é coerente com o reconhecimento generalizado de que o trabalho conjunto com outras empresas contribui para avanços na condução dos investimentos sociais corporativos, conforme assinalado por 70% dos participantes do BISC (Gráfico 35).

GRÁFICO 34

No próximo ano, a empresa considera incluir as parcerias com outras empresas do setor privado em uma apresentação ou em materiais apresentados ao seu CEO/executivos seniores?



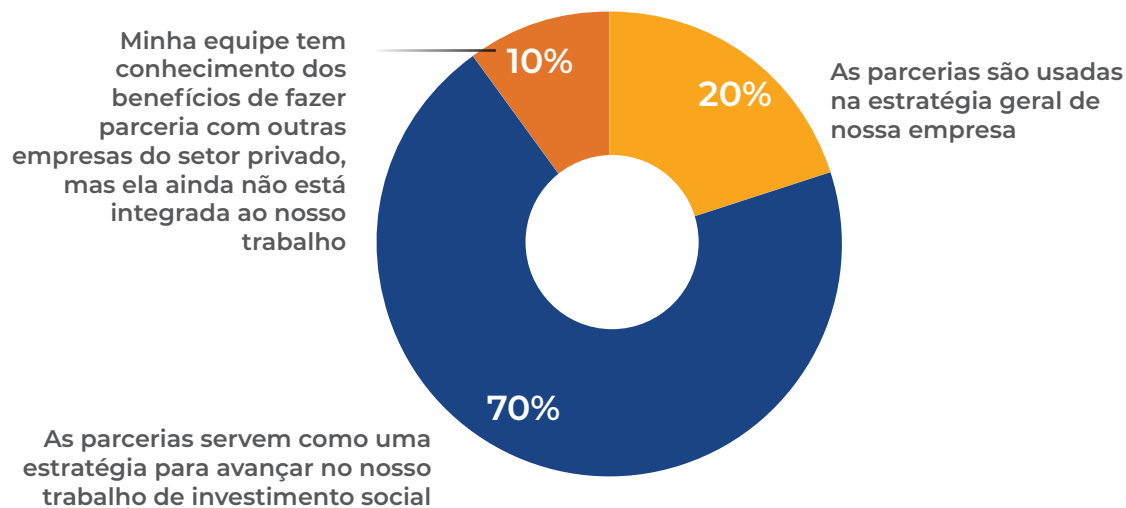
Obs.: Essa questão consta do questionário da pesquisa internacional desenvolvida em 2020 pela coalizão Global Exchange, na qual a Comunitas é a representante brasileira.

Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

¹³ Os resultados apresentados nos Gráficos 34 e 35 são reproduzidos da pesquisa mundial “*Global Impact at Scale Corporate Action on ESG and Social Investments*”, coordenada pelo CECP e demais parceiros da coalizão Global Exchange. CECP – *Chief Executives for Corporate Purpose*. New York, 2020.

GRÁFICO 35

Como as parcerias com outras empresas do setor privado são internalizadas pela Rede BISC?



Obs.: Essa questão consta do questionário da pesquisa internacional desenvolvida em 2020 pela coalizção Global Exchange, na qual a Comunitas é a representante brasileira.

Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

As parcerias entre empresas e organizações governamentais

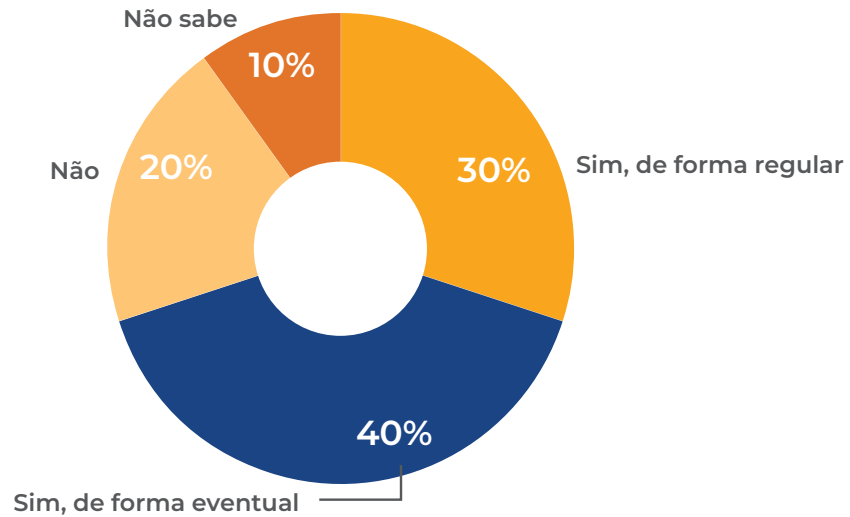
Em 2019, 77% das empresas formaram parcerias com organizações governamentais, especialmente com as municipais, para desenvolver seus investimentos sociais. Esse percentual é bem mais elevado do que no ano anterior e se aproxima daquele observado nas primeiras edições do BISC (cerca de 80%). Vale mencionar que essas parcerias se referem a diversas formas de articulação direta com os órgãos de governos, que vão da adoção de objetivos e diretrizes convergentes com políticas públicas até o apoio à execução de projetos específicos.

Outras estratégias de articulação com as organizações governamentais podem ser adotadas pelas empresas, destacando-se

a participação em instâncias coletivas que cuidam de planejar, executar ou acompanhar as políticas públicas, a exemplo dos Conselhos e Comitês de Gestão, como os Conselhos da Criança e dos Adolescentes ou Comitês de Bacia Hidrográfica. Conforme se observa nos resultados apresentados no Gráfico 36, 70% das empresas participam de colegiados dessa natureza, embora na maior parte dos casos essa participação ocorra de forma eventual. Cabe destacar a importância dessa participação, posto que a institucionalização desses Conselhos, estabelecida na Constituição de 1988, representou um avanço significativo na democratização das políticas públicas, na medida em que ampliam a transparência e o controle da atuação do Estado.

GRÁFICO 36

A empresa participa de instâncias formais de articulação com o setor público e com a sociedade civil?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Considerando o reconhecimento das empresas de que o alinhamento dos investimentos sociais às políticas públicas é fundamental para ampliar seu alcance, cabe explorar as medidas mais efetivas para fortalecer esse trabalho conjunto. Num leque de fatores, que podem contribuir para avanços nessa direção, as empresas destacam aqueles que valorizam a importância da participação do setor privado no campo social, tais como: uma boa relação com outros atores estratégicos; a capacidade de inovar; e o reconhecimento público da relevância de sua atuação (Gráfico 37). É interessante observar que ainda hoje o grupo entende que é isso que pode contribuir para que as empresas sejam vistas pelas

organizações governamentais como parceiras capacitadas para compartilhar a construção de estratégias de atuação no campo social. Essa visão já foi registrada no BISC de 2011, por meio do depoimento de um dos CEOs das empresas parceiras: **“Nós não somos mais só financiadores, temos um comprometimento muito mais profundo. Participamos na gestão pública usando os recursos humanos e financeiros da empresa, apoiando de uma forma criativa. Acho que é aí que entra o querer fazer, ter ideias, buscar soluções, estar envolvido, comprometido. Nós estamos dentro do mesmo barco, do mesmo mundo, da mesma terra...”**¹⁴ (Dirigente em empresa do setor de indústria)

14 Ver: Relatório BISC de 2011: Comunitas, São Paulo, 2019.

Disponível em: <https://www.comunitas.org/wp-content/uploads/2019/11/BISC_2011_Relat%C3%B3rioFinal.pdf>.

GRÁFICO 37

O que pode contribuir para fortalecer a atuação conjunta da Rede BISC com organizações governamentais nos próximos três anos?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

2.4 COMO AS EMPRESAS CONDUZEM OS SEUS INVESTIMENTOS SOCIAIS?

Estratégias de atuação

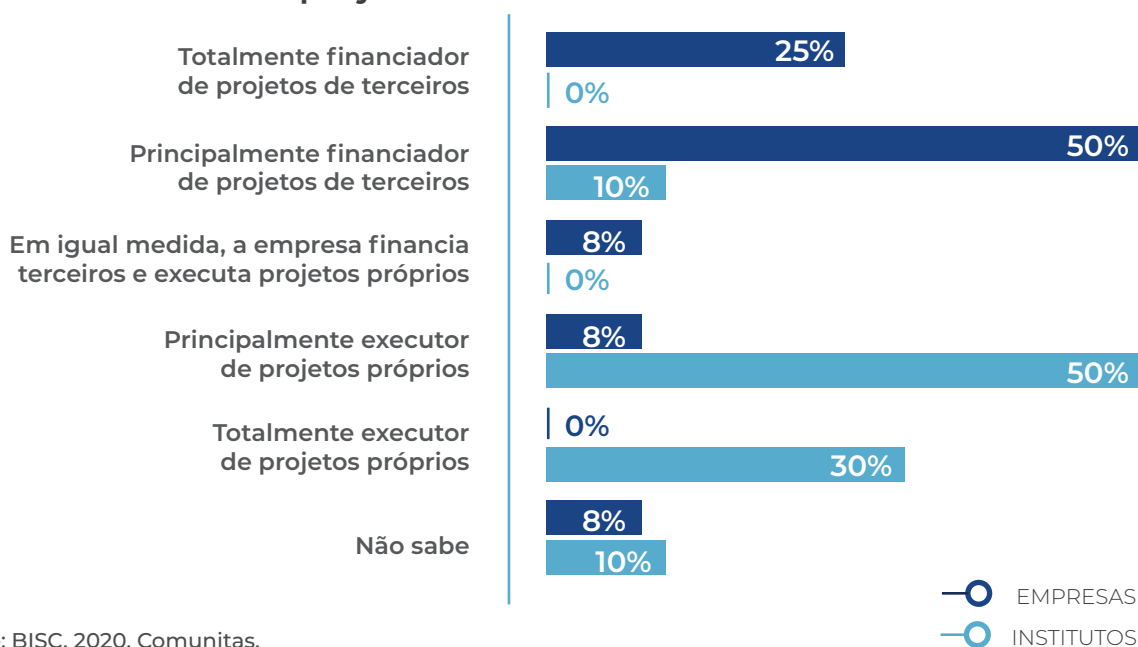
Nas estratégias adotadas para conduzir seus investimentos sociais destacam-se, mais uma vez, as diferenças no perfil de atuação das empresas e dos institutos. Em 2019, enquanto 75% das empresas realizaram os seus investimentos sociais por meio de terceiros, 80% dos institutos se envolveram diretamente na execução dos seus projetos (Gráfico 38). É interessante observar que essas diferenças vêm crescendo ao longo do tempo, uma vez que há três anos esses percentuais eram de 58% e 70%, respectivamente.

Tais resultados se confirmam na distribuição dos investimentos sociais por tipo de operação. Conforme apresentado no Gráfico 39, enquanto 87% dos recursos aplicados pelas empresas se destinam a terceiros, nos institutos, inversamente, 86% dos recursos vão para financiar os próprios projetos.

Dois observações merecem ser destacadas em relação a tais resultados. Em primeiro lugar, eles condizem com o fato de institutos e fundações terem sido criados, entre outras finalidades, para executar os investimentos sociais privados. Um segundo ponto é que, ao contrário do que se poderia supor, o alinhamento aos negócios não levou as empresas a assumirem mais diretamente a condução dos seus investimentos sociais.

GRÁFICO 38

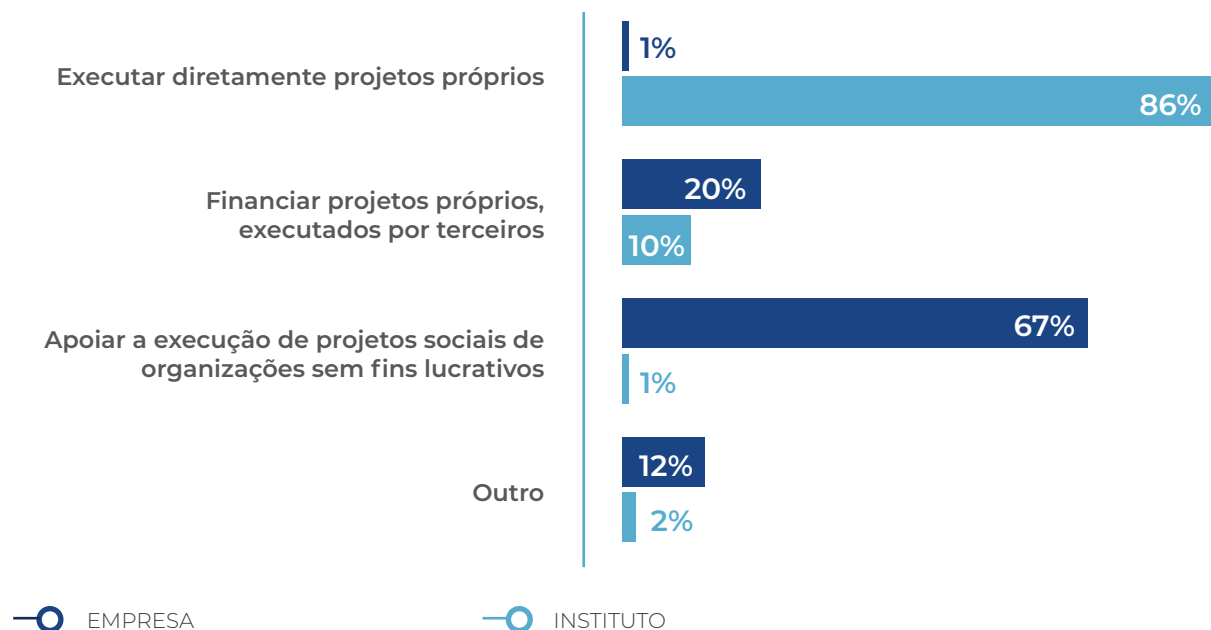
Qual a estratégia adotada pelas empresas e institutos para conduzirem os seus projetos sociais?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

GRÁFICO 39

Como se repartem os recursos investidos pela Rede BISC, segundo a modalidade de atuação?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

A qualidade das informações disponíveis

As empresas reconhecem e valorizam a importância de saber se seus projetos sociais estão sendo bem geridos, se está havendo melhoria nas condições de vida dos grupos atendidos, e qual o retorno obtido pela a própria organização. Em uma pesquisa sobre o tema, publicada pelo Ipea, em 2009, foi destacado um leque de expectativas das empresas em relação às atividades de controle e avaliação das práticas sociais¹⁵:

- Obter informações sobre o andamento e os resultados dos programas e projetos;
- Obter, em momento oportuno, subsídios para a tomada de decisões relativas a reformulações ou finalização das ações;
- Identificar dificuldades e lacunas na implantação dos programas e projetos;
- Extrair subsídios para replicar a tecnologia social da empresa;

- Levantar informações para divulgar os resultados e dar transparência às ações das empresas; e,
- Internalizar na empresa um aprendizado sobre os investimentos sociais.

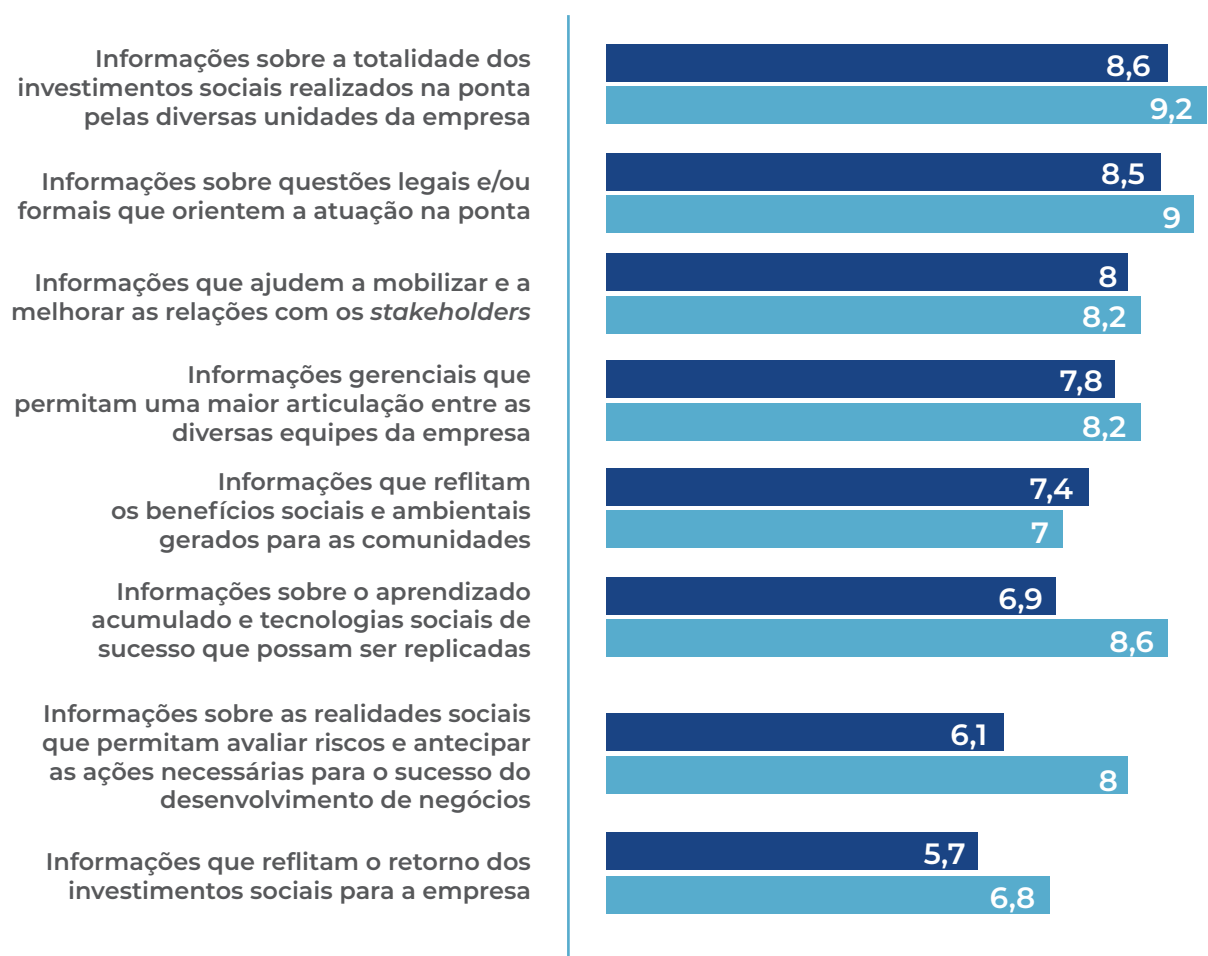
Em 2020, buscou-se no BISC conhecer o grau de satisfação das empresas com as informações disponíveis para a condução dos investimentos sociais. Os resultados obtidos indicam que as empresas e, sobretudo, os institutos estão razoavelmente confortáveis com a qualidade das informações disponíveis internamente e que elas atendem às expectativas acima mencionadas, na medida em que contribuem para subsidiar o planejamento e a gestão dos seus investimentos sociais. No geral, numa escala de 0 a 10, a nota média obtida na autoavaliação realizada pelo grupo foi de 7,4 e 8,1, respectivamente.

¹⁵ Ver a esse respeito: PELIANO, Anna M. T. M. (coord.). *Cultivando os frutos sociais: a importância da avaliação nas ações das empresas*. Brasília: Ipea, 2009.

As maiores dificuldades para as empresas estão em dispor de informações qualificadas, e em tempo oportuno, sobre: (a) as tecnologias de sucesso que possam ser replicadas internamente; (b) as realidades sociais que permitam avaliar riscos e antecipar as ações necessárias para o desenvolvimento dos negócios; e, (c) sobre o retorno dos investimentos sociais: esses três itens receberam uma nota inferior a 7. Já entre os institutos, quase todos os itens receberam uma nota igual ou superior a 8, com exceção daqueles dois que se referem aos impactos sociais e ambientais nas comunidades (nota 7) e ao retorno dos investimentos sociais para os negócios (nota 6,8) (Gráfico 40).

GRÁFICO 40

Qual a qualidade das informações disponíveis na empresa sobre questões relevantes para a condução dos investimentos sociais?



MÉDIA GERAL

Empresas: 7,4

Institutos/Fundações: 8,1

—○ EMPRESAS

—○ INSTITUTOS/FUNDAÇÕES

Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

O alinhamento aos negócios na gestão dos investimentos sociais

O alinhamento dos investimentos sociais aos negócios é hoje reconhecido como uma clara estratégia de ganha-ganha, na medida em que busca: associar a melhoria da qualidade de vida das comunidades a uma melhoria da imagem da empresa; uma maior aproximação com as comunidades; e uma gestão dos negócios socialmente responsável. Abaixo alguns achados na pesquisa em relação ao processo de alinhamento e de avaliação do retorno dos investimentos sociais:

- Em 77% das empresas a agenda social está direcionada para alinhar os investimentos sociais aos negócios, e as demais declaram a intenção de alinhá-los no futuro próximo. Entre os institutos o percentual cai para 63% (Gráfico 41).
- Mais da metade das empresas (56%) está buscando alinhar seus programas de voluntariado aos propósitos da organização e à melhoria da sua imagem diante dos *stakeholders*.
- Para identificar os temas econômicos, ambientais e sociais que são mais relevantes para seus *stakeholders*, 80% das empresas

da Rede BISC realizaram pesquisa de materialidade.

- O dimensionamento dos resultados dos investimentos sociais para os negócios, tais como melhorias nas relações com as comunidades do entorno e reputação e satisfação dos colaboradores, é medido em todas as empresas, sendo que em 90% delas essa medição é realizada por meio de procedimentos informais (exemplos: visitas *in loco*, depoimentos dos beneficiários). Em 17% dos institutos, essa medição não é realizada (Gráfico 42).
- Em 40% das empresas, os dirigentes consideram que os resultados intangíveis e não mensurados formalmente são suficientes para avaliar o retorno dos investimentos sociais para a empresa e sua continuidade na dimensão atual.
- A qualidade das informações, que refletem o retorno dos investimentos sociais para a empresa, recebeu dos gestores das empresas, numa escala de 0 a 10, uma nota média de 5,7, e dos gestores dos institutos, uma nota de 6,8, conforme mencionado no item anterior desse Relatório.

GRÁFICO 41

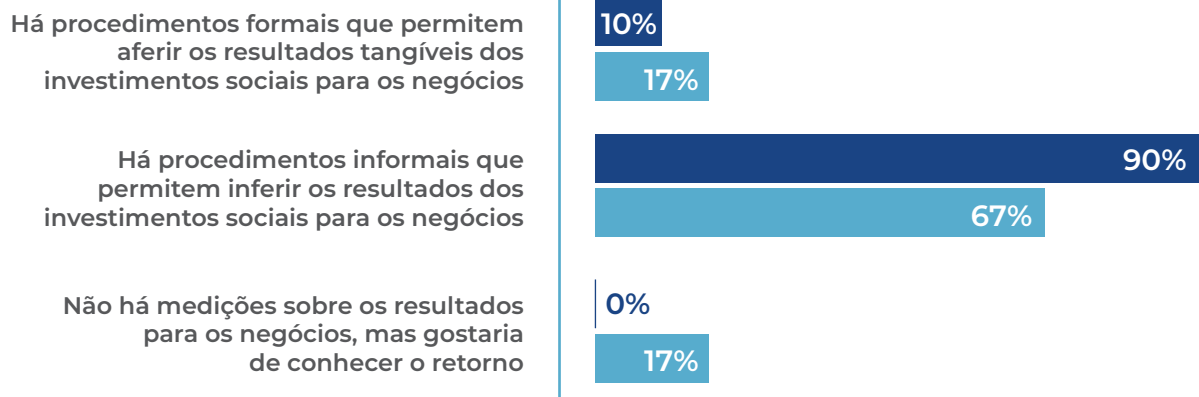
A empresa busca alinhar os investimentos sociais às estratégias dos negócios?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

GRÁFICO 42

Como é avaliado o retorno para a empresa dos investimentos sociais alinhados aos negócios?



—○ EMPRESA

—○ INSTITUTO/FUNDAÇÃO

Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Entre as estratégias de alinhamento aos negócios destaca-se o alinhamento da política de investimento social aos propósitos das diversas partes interessadas. Conforme se observa no Quadro 2, o desenvolvimento local e a educação se destacam entre as causas prioritárias dos *stakeholders*. No entanto, cabe ainda ressaltar que: (a) 50% das organizações governamentais destacam o apoio à gestão de políticas públicas; (b) 50% dos acionistas e fornecedores destacam a proteção ao meio ambiente; e, (c) 40% dos clientes indicam a defesa dos direitos.

Em relação a tais resultados é importante destacar, em primeiro lugar, que eles não refletem apenas a percepção dos gestores. Em 60% das empresas essas informações foram extraídas de suas pesquisas de materialidade. Em segundo, que, ao serem confrontados com as atividades desenvolvidas pelo grupo, extrai-se que os investimentos sociais estão em linha com as aspirações dos *stakeholders*: cerca de 80% das empresas da rede BISC atuam nas duas áreas prioritárias, ou seja, educação e desenvolvimento local.

QUADRO 2

Na percepção da empresa, com que causas sociais ela deve se envolver para fortalecer suas relações com as partes interessadas? Em percentual de concordância:

	Líderes da empresa	Clientes	Acionistas	Fornecedores	Comunidades do entorno	Organizações governamentais	Lideranças comunitárias	Outros
Combate à pobreza e à fome	0%	0%	10%	10%	30%	10%	20%	0%
Melhoria da educação	50%	40%	60%	30%	30%	50%	50%	0%
Promoção da saúde	20%	0%	20%	0%	30%	40%	20%	0%
Promoção da igualdade de gênero	10%	10%	10%	0%	10%	10%	10%	0%
Assistência social	10%	10%	10%	20%	30%	20%	30%	0%
Promoção do desenvolvimento local ou territorial	40%	50%	30%	40%	50%	30%	50%	0%
Promoção do esporte e lazer	10%	10%	0%	0%	30%	20%	10%	0%
Defesa de direitos	10%	40%	20%	30%	20%	10%	20%	0%
Geração de renda	40%	20%	30%	30%	30%	20%	30%	0%
Melhorias de infraestrutura (urbana ou rural)	20%	20%	10%	10%	30%	30%	30%	0%
Apoio à gestão de políticas públicas	20%	10%	0%	10%	10%	30%	20%	0%
Apoio a atividades de estudo e pesquisa	0%	0%	0%	0%	0%	10%	0%	10%
Promoção de melhorias das condições de moradia	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	0%
Promoção de atividades relacionadas ao meio ambiente	30%	40%	50%	50%	10%	20%	10%	10%
Apoio à gestão sustentável de água e saneamento	10%	10%	20%	0%	10%	20%	10%	0%
Apoio a <i>startups</i> sociais	10%	10%	10%	10%	0%	10%	0%	10%
Outra causa social	20%	0%	30%	0%	10%	0%	30%	0%

0 a 10% das empresas

11% a 24% das empresas

25% e mais das empresas

O desenvolvimento local na gestão dos investimentos sociais

Na esteira de uma gestão dos investimentos sociais mais alinhada aos negócios, cresce a atuação das empresas no entorno de seus empreendimentos econômicos com o objetivo de evitar ou mitigar os efeitos gerados por eles nas comunidades. Metade das empresas reconhece que suas operações geram impactos sociais negativos para as comunidades locais, tais como: pressão sobre os serviços de educação e saúde, sobre o acesso a moradia adequada e sobre os serviços de infraestrutura urbana; conflitos no uso da terra; problemas relacionados ao tráfego de veículos pesados; e desorganização espacial das comunidades, dentre outros¹⁶. Todas essas empresas desenvolvem atividades para lidar com tais problemas, mas a atuação do grupo não se restringe a essas mesmas empresas: 40% daquelas que não percebem impactos sociais negativos dos seus empreendimentos, no âmbito local, também desenvolvem atividades com o objetivo de promover o desenvolvimento local sustentável.

Nessa linha, 78% das empresas analisadas na pesquisa desenvolvem projetos sociais com foco no desenvolvimento sustentável¹⁷ e 70% delas possuem uma política formalmente aprovada pela alta direção, com diretrizes para suas relações com as comunidades.

O que os participantes da Rede BISC fizeram para envolver as comunidades e contribuir para o desenvolvimento local? Os dados do Gráfico 43 revelam as diferenças e as semelhanças entre as práticas de gestão conduzidas diretamente pelas empresas e as realizadas por meios dos seus institutos/fundações. Nesse sentido cabe destacar, entre as semelhanças: a instituição de canais permanentes de diálogo, a participação em fóruns locais e a articulação com outras empresas em favor da comunidade local, de modo a contribuir para o desenvolvimento territorial.

Entre as diferenças, observa-se que as empresas estão mais dedicadas em assegurar que as reclamações das comunidades sejam respondidas e gerenciadas de forma apropriada, bem como em realizar mapeamentos dos impactos de suas atividades e análises de risco, para definir tanto as suas prioridades estratégicas quanto as prioridades da sua política de investimentos sociais. Já os institutos se destacam naquelas atividades ligadas mais diretamente ao fortalecimento das relações entre as empresas e as comunidades, tais como a avaliação das potencialidades e vocações da comunidade local; o engajamento da comunidade na construção de redes sociais e/ou espaços públicos de participação social para a solução de problemas locais; a participação em espaços públicos em prol da diversidade de gênero, raça/cor e orientação sexual no contexto de desenvolvimento local; e a internalização do aprendizado deste relacionamento com a comunidade, de forma transversal em todas as áreas-chave da empresa. Entre os maiores desafios do grupo, para aprimorar suas práticas voltadas para a promoção do desenvolvimento local, se destacam seu engajamento na formulação de políticas públicas locais e a inserção de fornecedores locais na cadeia de valor da empresa.

16 Sobre os impactos sociais e ambientais gerados pelas empresas da Rede BISC, ver: Relatório *Benchmarking* do Investimentos Social Corporativo - BISC 2018. Comunitas. São Paulo, 2018.

Disponível em: <https://www.comunitas.org/wp-content/uploads/2019/11/BISC_2018_Relat%C3%B3rioFinal.pdf>.

17 Foi recomendado aos respondentes da pesquisa que considerassem como “*desenvolvimento local*” um processo endógeno de mudança, que leva ao dinamismo econômico e à melhoria da qualidade de vida da população em unidades territoriais e agrupamentos humanos de pequeno porte. Para ser consistente e sustentável, o desenvolvimento local deve mobilizar e explorar as potencialidades locais e contribuir para elevar as oportunidades sociais e a viabilidade e a competitividade da economia local; ao mesmo tempo, deve assegurar a conservação dos recursos naturais locais, que são a base das suas potencialidades e a condição para a qualidade de vida da população local. Para tanto, ele demanda, normalmente, um movimento de organização e mobilização da sociedade local, explorando suas capacidades e potencialidades próprias, de modo a criar raízes efetivas na matriz socioeconômica e cultural da localidade. **Fonte:** Construindo o Desenvolvimento Local Sustentável (Sergio C. Buarque, Editora Garamond, 2002), in “Glossário ISE 2019”.

GRÁFICO 43

Por meio de quais práticas cotidianas a empresa busca construir um relacionamento com a comunidade local visando o desenvolvimento sustentável?



Obs.: Essa questão consta do questionário ISE 2019 e GRI Standards

Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

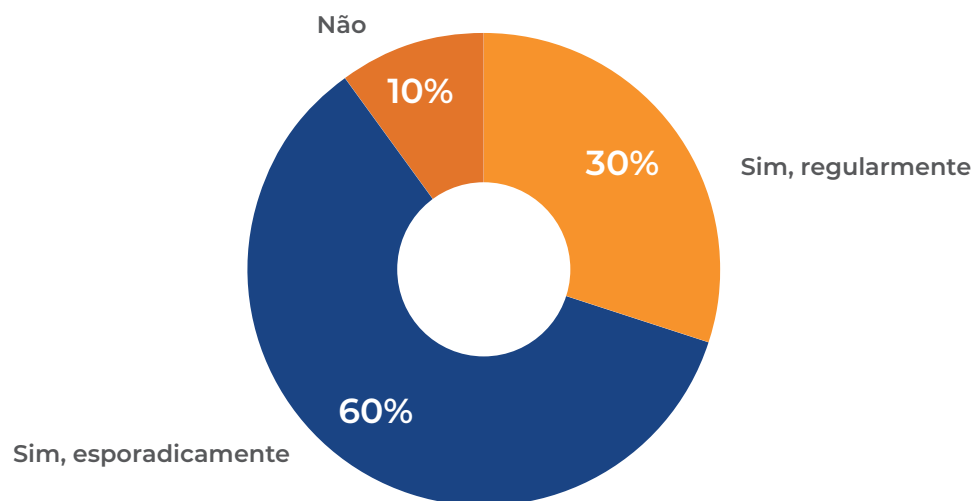
—○ EMPRESA
—○ INSTITUTO

Uma observação adicional merece ser acrescentada em relação à gestão dos investimentos sociais voltada para o desenvolvimento local, especialmente no entorno dos negócios. No relatório BISC de 2018 foram destacados dois pontos relacionados a esse tema: o primeiro deles é que “as equipes responsáveis pelos investimentos sociais assumem a *condução das atividades sociais* no entorno dos empreendimentos econômicos em 87% das empresas, o que significa que muito se avançou na articulação interna entre as áreas sociais e operacionais”. O segundo é que “há espaços para ampliar a *integração das atividades sociais e ambientais* dirigidas às comunidades vulneráveis, visto que em apenas 37% das empresas essas últimas são consideradas como parte integrante da política de investimentos sociais. Cabe registrar a importância da preservação ou das melhorias ambientais para as comunidades pobres, que são as mais afetadas pela deterioração do meio ambiente”.

Nessa edição do BISC, buscou-se indagar em que medida os membros das equipes que cuidam das questões sociais e ambientais trabalham em um mesmo departamento e se há um entrosamento entre essas duas equipes. Os resultados obtidos sinalizam que em apenas 30% das empresas as duas equipes estão em um mesmo departamento, mas que em 90% dos casos elas trabalham conjuntamente, ainda que, na maior parte das vezes, em caráter eventual (Gráfico 44). Portanto, a recomendação de uma maior aproximação entre essas duas áreas permanece válida nos dias atuais.

GRÁFICO 44

As equipes que cuidam das questões sociais e ambientais trabalham conjuntamente?



Obs.: Essa questão consta do questionário da pesquisa internacional desenvolvida em 2020 pela coalizção Global Exchange, na qual a Comunitas é a representante brasileira.

Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

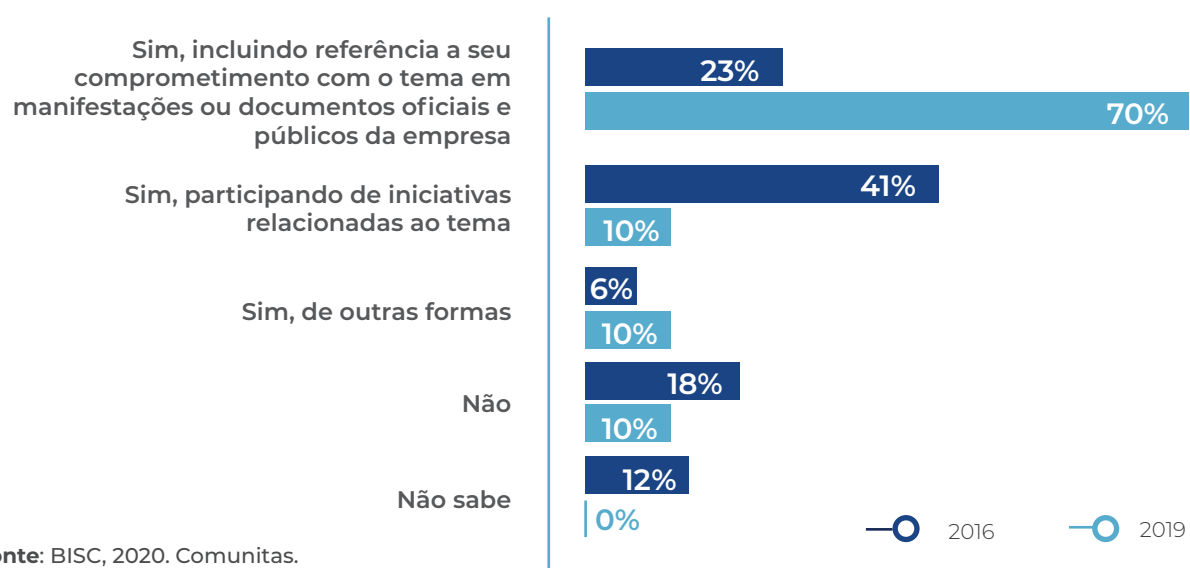
2.5 COMO OS INVESTIMENTOS SOCIAIS SE ALINHAM AOS ODS?

A partir de 2016, o BISC passou a acompanhar o processo de integração dos investimentos sociais privados à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Lançada na Cúpula das Nações Unidas, para vigorar entre 2016 e 2030, essa Agenda traduz-se num 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 incluem, dentre outras, ações nas áreas de erradicação da pobreza, segurança alimentar, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, promoção de empregos dignos, cidades e comunidades sustentáveis, paz e justiça.

Os resultados captados na pesquisa, desde então, refletem a relevância do tema. O alinhamento à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável cresceu rapidamente entre os participantes da Rede BISC. Entre 2016 e 2019, passou de 23% para 70% o percentual de empresas que se comprometeram publicamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, conforme as informações apresentadas no Gráfico 45. Isso se deve, especialmente, à importância atribuída internamente à Agenda 2030: em 80% das empresas as lideranças atribuem uma importância muito alta, ou alta, à incorporação dos ODS como referência para seus investimentos sociais (Gráfico 46).

GRÁFICO 45

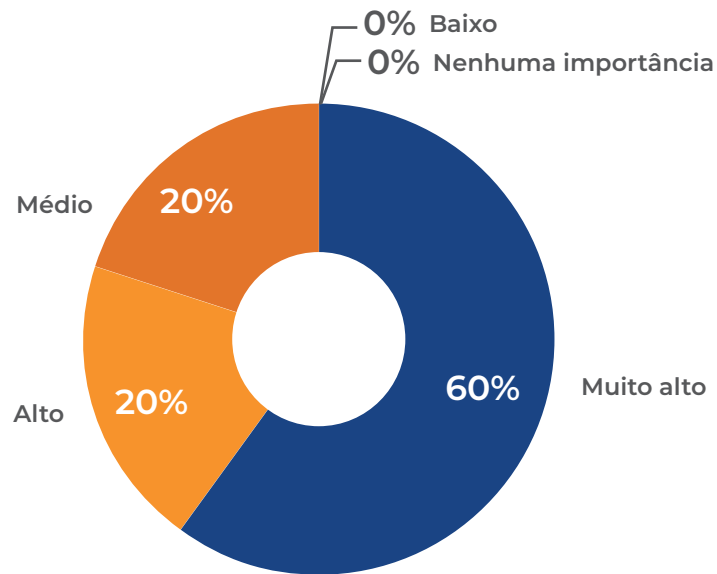
A empresa já se comprometeu publicamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

GRÁFICO 46

Qual o grau de importância atribuída pelas lideranças à incorporação dos ODS como referência para os investimentos sociais?



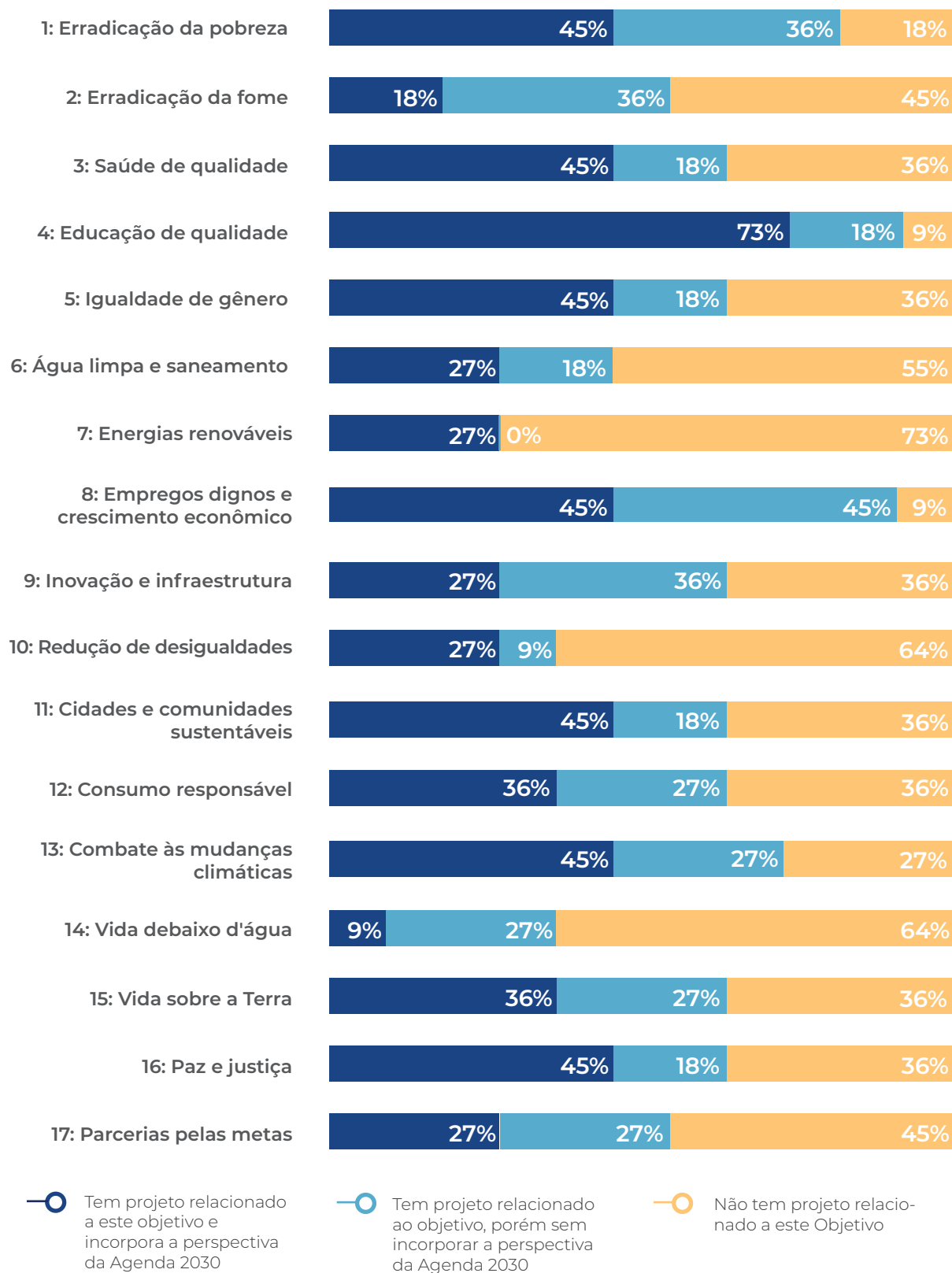
Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Para identificar em que medida os projetos sociais da Rede BISC estão alinhados às perspectivas da Agenda 2030, foi solicitado aos participantes que considerassem os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e assinalassem, em cada um deles, se a empresa desenvolve, ou não, projetos sociais estruturados que possam contribuir para seu alcance. Para identificar se o “projeto está relacionado ao Objetivo”, recomendou-se que observassem se os objetivos e metas dos projetos sociais da empresa se coadunam com as metas previstas nos ODS. Para identificar se o projeto está “conectado à perspectiva dos ODS”, que observassem se os ODS são assumidos na empresa como um referencial a ser utilizado na gestão e no planejamento dos projetos sociais, bem como (a) se na implementação dos projetos são considerados os impactos (positivos e negativos) nos demais ODS e (b) se a empresa se preocupa em estimular parcerias para a realização dos projetos. Isso porque esses requisitos são considerados importantes para a implementação dos ODS.

Conforme se observa no Gráfico 47, entre projetos mais alinhados aos ODS se destacam aqueles desenvolvidos na área da educação, conforme assinalado por 73% das empresas. Não obstante, quase a metade das empresas (45%) indica o desenvolvimento de projetos que incorporam as perspectivas dos ODS em outras áreas sociais relevantes, a saber: erradicação da pobreza; saúde de qualidade; igualdade de gênero; emprego digno e crescimento econômico; cidades e comunidades sustentáveis; e paz e justiça. Tais resultados podem ser atribuídos à motivação das empresas para alinharem-se à Agenda 2030, percebendo esse processo como uma oportunidade para conferir uma nova dimensão aos investimentos sociais, mais abrangente e mais conectada a uma agenda global.

GRÁFICO 47

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



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

2.6 O QUE FAZEM AS EMPRESAS NO CAMPO SOCIAL, EM CARÁTER OBRIGATÓRIO?

A atuação do setor privado no campo social não se limita aos investimentos sociais voluntários, pois 75% das empresas da Rede BISC desenvolvem outras atividades sociais e ambientais decorrentes de imposições legais, atos administrativos ou decisão judicial, incluindo os Termos de Ajustamento de Conduta (TACS) e exigências impostas para a obtenção do licenciamento ambiental. No entanto, essa obrigatoriedade induz à adoção de estratégias distintas daquelas adotadas nas ações voluntárias, decorrentes de compromissos espontâneos e diretos entre empresas e comunidades, e, portanto, não devem ser confundidas e nem tratadas como se fossem da mesma natureza¹⁸.

Já no primeiro ano, em que esse tema das aplicações sociais obrigatórias foi introduzido no BISC (2010), apontou-se para o fato de que essas ações são, em boa parte, desenvolvidas de forma paralela aos investimentos voluntários, com o intuito de atender às formalidades burocráticas e legais impostas à realização dos empreendimentos econômicos. Considerando, no entanto, as possibilidades de complementação entre as atividades voluntárias e obrigatórias, visto que ambas se relacionam à qualidade de vida das comunidades, optou-se no BISC por explorar também o perfil desta atuação compulsória e as possibilidades de articulação e complementaridade entre essas duas formas de intervenção. Nessa direção, a pesquisa busca coletar informações sobre o volume e a distribuição dos recursos envolvidos nas aplicações compulsórias, bem como as estratégias adotadas para aprimorar a gestão e o alcance das atividades desenvolvidas.

Quais os avanços observados, desde então? Dois aspectos fundamentais, e relacionados entre si, merecem ser destacados para responder a essa questão. Em primeiro lugar, a questão da sistematização e do acesso às informações a respeito do tema e, em segundo, os esforços empreendidos pelas empresas para promover uma maior integração entre as equipes que conduzem as ações voluntárias e as compulsórias.

A dificuldade de mensuração dos recursos destinados às aplicações obrigatórias foi destacada em todas as edições do BISC e, apesar dos avanços observados, os volumes registrados ainda estão subestimados. Neste ano, dois terços das empresas informaram os valores destinados às aplicações sociais obrigatórias, enquanto esse percentual foi de

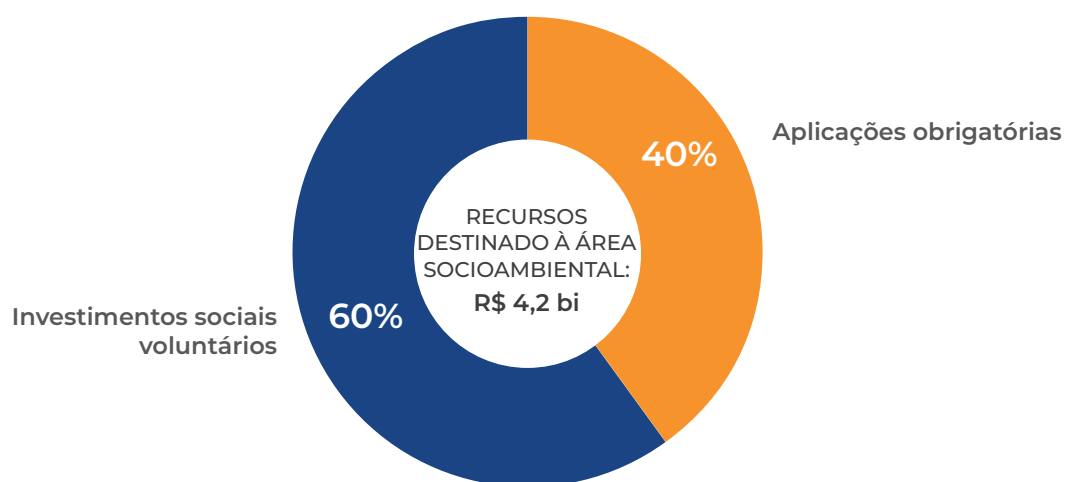
¹⁸ Para demarcar as diferenças com os investimentos sociais, convencionou-se no BISC denominar as ações realizadas em caráter compulsório como "aplicações sociais obrigatórias".

apenas 35% em 2010. Não obstante, a maior parte dos participantes reconhece que ainda enfrenta dificuldades para sistematizar tais informações e 22% deles sinalizam que não há possibilidade de que outros recursos da empresa não estejam contabilizados no valor informado. A dificuldade de dimensionar essas aplicações é atribuída ao fato de que, na maioria das vezes, as atividades são conduzidas por diferentes unidades e os dados solicitados estão dispersos na organização. Tal constatação leva à recomendação de que as empresas da Rede BISC se esforcem para sistematizar e, se possível, centralizar as informações a respeito dessa atuação tão relevante.

Feita essa ressalva, os valores aplicados compulsoriamente, captados no BISC, são relativamente altos e, em diversos anos, eles foram superiores aos volumes investidos voluntariamente pelas empresas pesquisadas. Em 2019, tais aplicações atingiram a casa de R\$ 1,7 bilhão. Quando esse valor é somado aos investimentos sociais voluntários, verifica-se que a Rede BISC destinou R\$ 4,2 bilhões para as atividades socioambientais realizadas diretamente nas comunidades, dos quais 40% referentes às aplicações obrigatórias. A distribuição espacial desses recursos manteve a mesma tendência observada nos últimos anos, ou seja, 75% deles foram destinados para as regiões Norte e Nordeste¹⁹ (Gráficos 48 e 49).

GRÁFICO 48

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

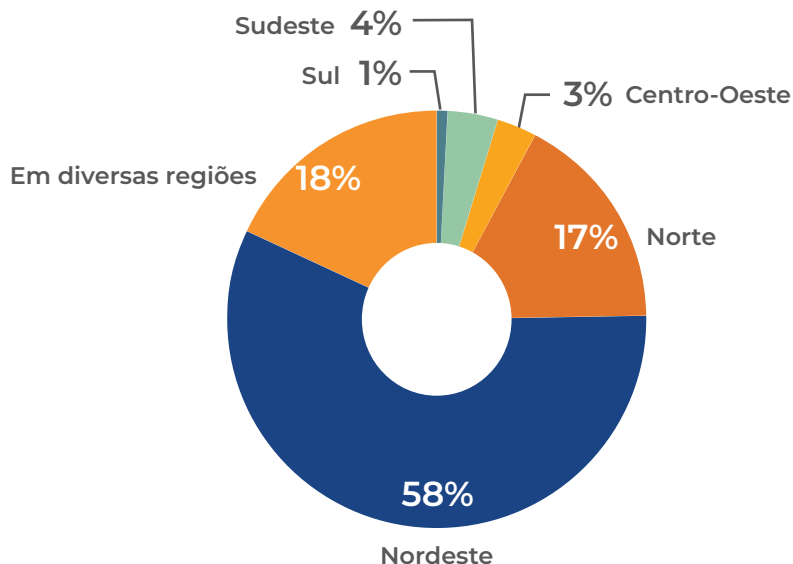


Fonte: BISC, 2020. Comunidas.

¹⁹ Esse resultado deve ser considerado com reserva, visto que só foi possível desagregar os dados, por região, para 24% do total aplicado.

GRÁFICO 49

Por região: como se repartem os recursos aplicados em ações sociais obrigatórias?

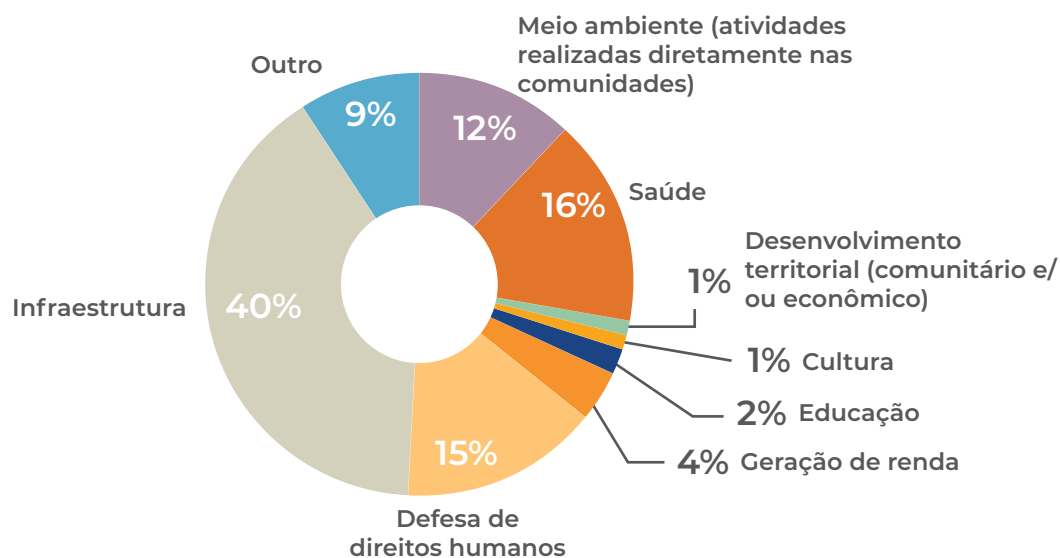


Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

A análise da distribuição dos recursos entre as diversas áreas de atuação social em 2019 revela que as aplicações compulsórias se concentraram nas atividades de infraestrutura (40%), saúde (16%) e defesa de direitos humanos (15%), conforme apresentado no Gráfico 50. Juntas, essas três áreas absorveram 71% do total aplicado, enquanto no campo da atuação voluntária elas receberam apenas 11% do total investido, conforme anteriormente apresentado na seção 2.1 desse Relatório.

GRÁFICO 50

Por área de atuação: como se repartem os recursos aplicados em ações sociais obrigatórias?



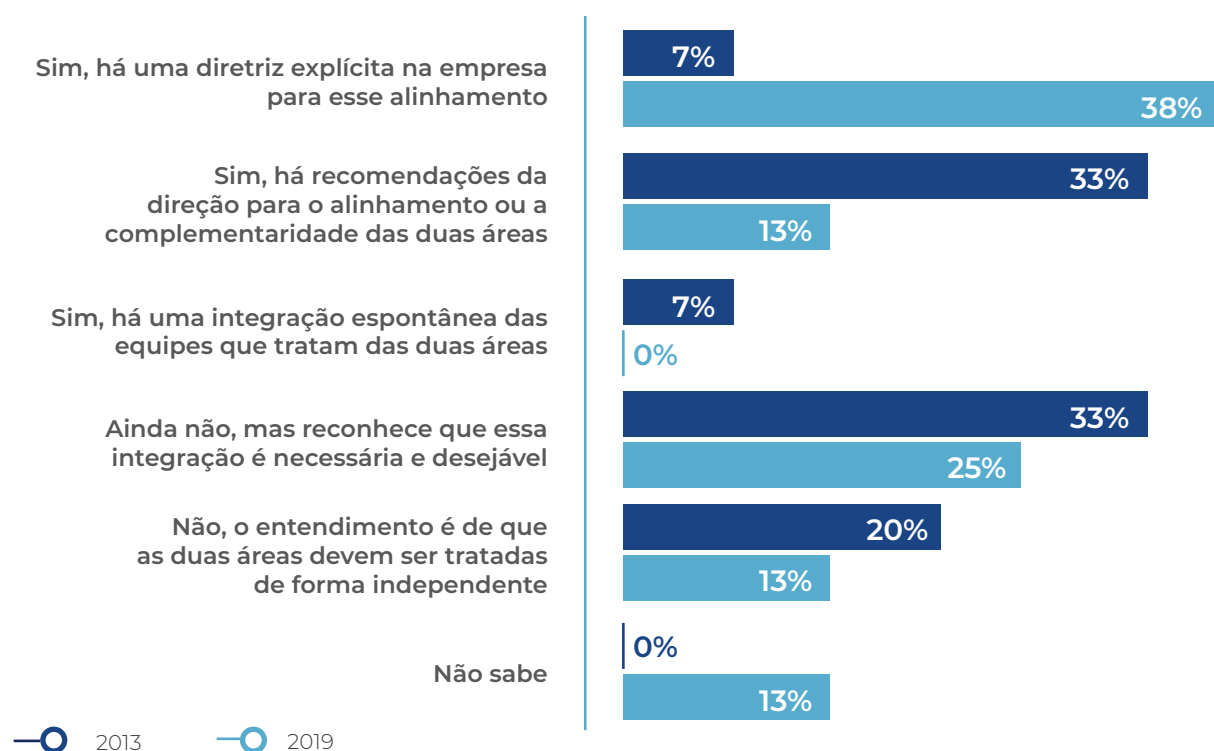
Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

O que esse resultado acima sugere? A pertinência e o potencial de ampliar os resultados sociais mediante uma maior complementaridade entre essas distintas formas de atuar, conforme anteriormente mencionado. Entre os argumentos que sinalizam nessa mesma direção se destacam ainda: o fato de que 86% das empresas declaram que tais atividades, voluntárias e obrigatórias, são desenvolvidas nas mesmas comunidades; e que, em um contexto de crescente alinhamento dos investimentos sociais aos negócios, é esperado que as empresas busquem conferir uma atenção especial à melhoria das condições de vida no entorno dos seus empreendimentos econômicos, ao lado de uma maior aproximação com as comunidades, com vistas à obtenção da licença social para operar que vai além da conformidade com os regulamentos legais e se refere à aceitação ou o apoio que a empresa recebe localmente para o desenvolvimento de seus negócios. Nesse campo, as equipes que conduzem os investimentos sociais têm acumulado uma ampla experiência.

E em que medida essa experiência com o trato das questões sociais, já disponível internamente nas empresas, tem sido aproveitada no desenvolvimento das atividades obrigatórias? Algumas informações interessantes a esse respeito podem ser extraídas do BISC e elas revelam que a maioria das empresas está ciente da importância do alinhamento dos investimentos sociais voluntários às aplicações obrigatórias: em 51% delas há uma diretriz explícita nessa direção ou, pelo menos, recomendações dos dirigentes para a sua realização. Houve avanços nesse processo, pois, em 2013, esse percentual estava na casa dos 40%. Ainda assim, hoje um quarto dos participantes não reconhece a necessidade de tal integração ou não soube responder a essa questão (Gráfico 51).

GRÁFICO 51

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

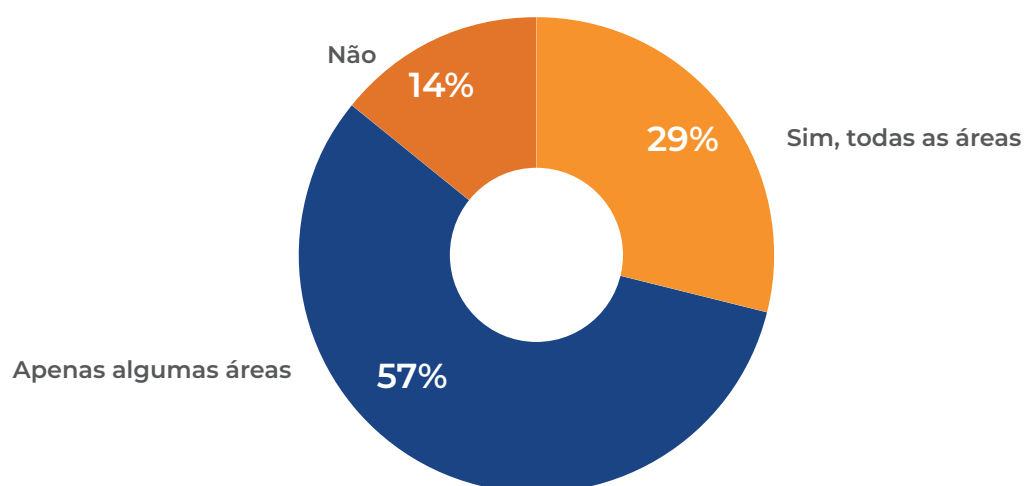


Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Conforme apresentado no Gráfico 52, em 86% das empresas as equipes da área social são demandadas por outras unidades da empresa para se envolver na condução das aplicações sociais obrigatórias, enquanto em 2013 esse percentual era de 74%. Mais uma vez, comparando aos primeiros dados captados no BISC especificamente sobre esse esforço de integração, pode-se aferir que houve avanços, ainda que em apenas um terço das empresas essa demanda se dê de forma regular e permanente. Em mais de 70% dos casos as equipes participam das seguintes atividades: no planejamento das ações obrigatórias; no diálogo com as comunidades; nas audiências públicas; e na elaboração dos relatórios de acompanhamento das ações sociais obrigatórias.

GRÁFICO 52

As equipes da área social são demandadas para se envolver na condução das aplicações sociais obrigatórias?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Finalmente, é importante ressaltar que atualmente a metade das empresas considera que a área social está bem aparelhada para atender às demandas das equipes responsáveis pelas aplicações sociais obrigatórias. Em 2013 esse percentual era de 21%. Tal resultado pode ser em boa parte atribuído ao fato de as equipes da área social terem buscado, nos últimos anos, se preparar para atender demandas mais alinhadas aos negócios. Mesmo assim, os resultados acima apresentados sinalizam que, apesar dos avanços já obtidos, ainda há desafios a serem enfrentados, entre os quais se destacam a necessidade: (a) de preparar as equipes daquela outra metade das empresas que ainda não se encontram suficientemente aparelhadas para essas novas atribuições; (b) de promover uma integração mais orgânica entre as equipes para garantir a complementaridade entre as distintas formas de atuação; (c) de organizar um sistema de informação sobre o tema e facilitar o acesso por parte das equipes da área social.

2.7 COMO AS EMPRESAS DIVULGAM OS SEUS COMPROMISSOS SOCIAIS?

Busca-se, no BISC, identificar entre as diferentes estratégias de comunicação adotadas pelas empresas aquelas que visam: (a) divulgar as atividades sociais realizadas para os vários atores envolvidos nos seus projetos sociais (comunicação institucional); (b) mobilizar o engajamento de diferentes setores da sociedade com as causas sociais; e (c) associar, em larga escala, a marca da empresa a questões sociais. A maioria dos participantes, de uma forma ou de outra, busca atuar nessas três direções.

A comunicação institucional é fundamental para dar transparência à atuação da empresa, bem como mobilizar e engajar os diversos atores envolvidos nos seus projetos sociais, e, para tanto, 89% delas desenvolvem estratégias direcionadas especificamente para esse fim. Para essas empresas os colaboradores são o alvo prioritário: todas buscam informar internamente suas atividades sociais. Mas esse grupo vai além, e a maioria busca atingir, além do público-alvo dos seus projetos, os demais *stakeholders* (Gráfico 53).

Não se faz no BISC uma avaliação do conteúdo e nem da intensidade com que essas informações são prestadas, para verificar em que medida elas cumprem os objetivos desejados, mas o que se observa em relação às estratégias de comunicação das práticas sociais é que as empresas têm avançado nessa direção. Em edição anterior do BISC foi destacado: “surpreende a melhoria do desempenho do grupo em todos os quesitos relacionados a 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”²⁰. Outro dado, da edição do BISC de 2013, reforça os avanços observados: “merece, no entanto, destacar que em menos da metade das empresas (40%) a estratégia de comunicação visa atingir as organizações da sociedade ou as lideranças locais e, em apenas um terço delas, os Conselhos ou comitês locais que se dedicam às causas sociais”. Em 2019, quase dois terços das empresas buscaram direcionar práticas de comunicação para esses atores tão relevantes.

20 Ver: Relatório *Benchmarking* do Investimentos Social Corporativo – BISC, 2017. Comunitas. São Paulo, 2017.
Disponível em: <https://www.comunitas.org/wp-content/uploads/2019/11/BISC_2017_Relat%C3%B3rioFinal.pdf>.

GRÁFICO 53

Para que atores, envolvidos nos projetos sociais da empresa, se destina a sua estratégia de comunicação?

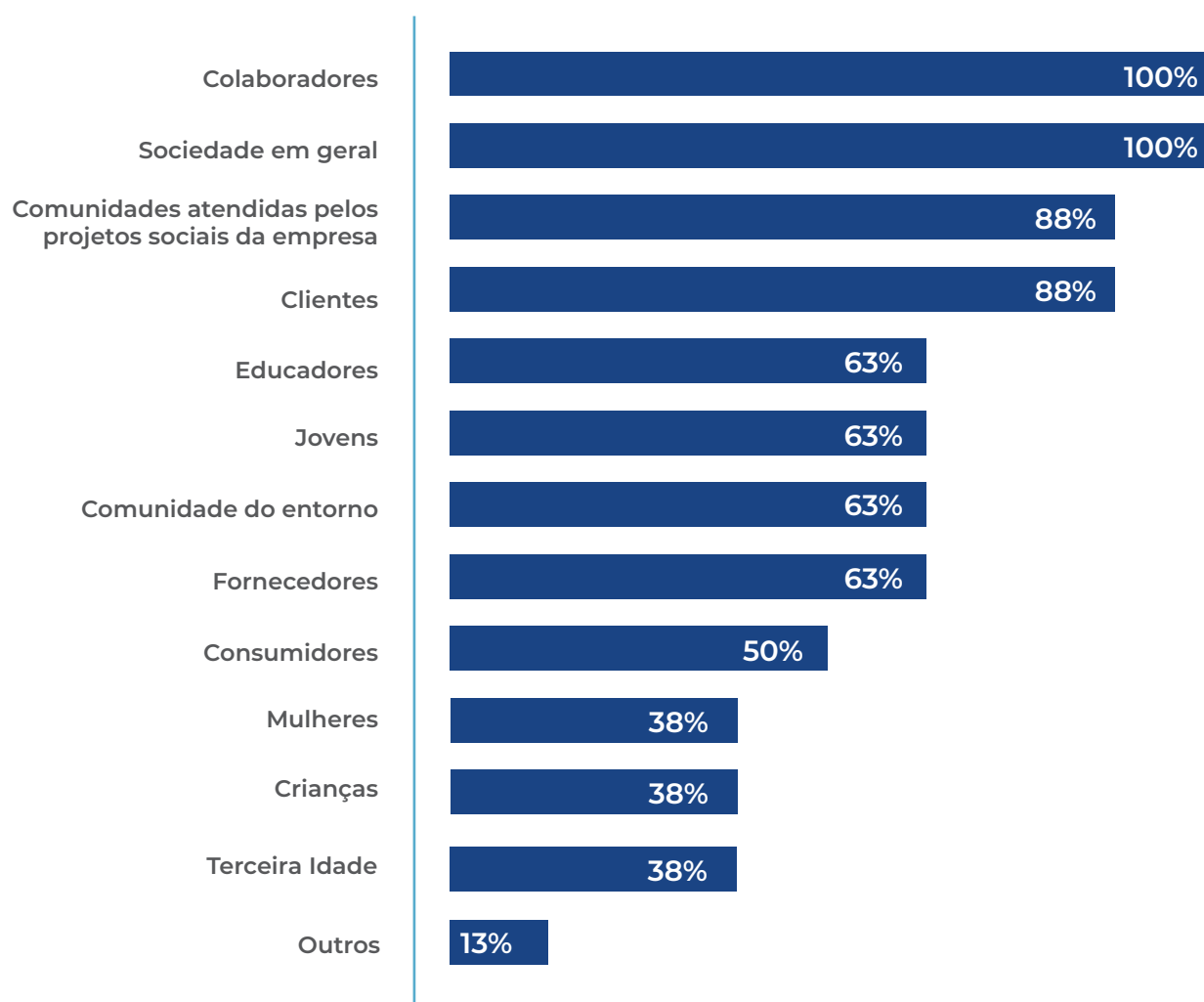


Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Outra frente de atuação diz respeito àquelas estratégias de comunicação que visam contribuir para conscientizar e mobilizar diferentes segmentos da sociedade para causas sociais, tais como mudanças de comportamento (exemplos: redução de desperdício, respeito ao meio ambiente), promoção de trabalhos voluntários, engajamento em campanhas de doações, dentre outras. Entre as empresas da Rede BISC, 80% declaram possuir estratégias voltadas para a promoção de causas sociais, e todas essas dirigem a sua atenção para a sociedade, em geral, e os colaboradores (Gráfico 54). Os resultados extraídos nessa edição da pesquisa revelam novamente avanços significativos: na edição do BISC de 2013, esses dois grupos eram alvo de 60% e 40% da atenção das empresas, respectivamente.

GRÁFICO 54

A quem se dirige a estratégia de comunicação sobre causas sociais?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Entre as estratégias de comunicação que, de alguma forma, visam associar a marca da empresa aos seus investimentos sociais se destacam, por exemplo, a venda de um determinado produto vinculada ao apoio a uma causa social (crianças com câncer, desastres naturais etc.) ou a determinadas organizações sem fins lucrativos. Vale registrar que 89% delas assinalam desenvolver atividades dessa natureza, o que representa uma mudança de comportamento em relação a menos de duas décadas atrás, quando predominava a visão de que as empresas não deveriam divulgar sua atuação no campo social e nem buscar qualquer tipo de benefício a partir dos seus investimentos sociais. Nos dias atuais, na esteira do alinhamento dos investimentos sociais aos negócios, práticas dessa natureza são vistas como importantes para garantir a sustentabilidades dos projetos sociais.

Que tipo de retorno as empresas percebem como decorrência das suas práticas de comunicação? Os resultados apresentados no Gráfico 55 ilustram a importância atribuída pelo grupo a tais atividades. Dois terços das empresas destacam a transparência das ações desenvolvidas e o fortalecimento da imagem da empresa, e mais da metade indica a geração de valor para a marca. Nesse sentido, pode-se concluir que os objetivos previstos estão sendo atendidos na maior parte dos casos.

GRÁFICO 55

Quais os benefícios percebidos como decorrência das ações de comunicação desenvolvidas pela empresa?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Que mudanças estão ocorrendo nas estratégias de comunicação das empresas, nas diferentes frentes de trabalho analisadas pelo BISC? Em relação à divulgação institucional dos investimentos sociais, mudam as estratégias utilizadas para divulgar internamente os investimentos sociais: aumentam as publicações internas e praticamente se excluem, por exemplo, exposições em quadros de avisos. No tocante à divulgação de conhecimento e mobilização social, crescem a realização ou o apoio a campanhas publicitárias e, sobretudo, a divulgação da atuação social por meio da mídia (Quadro 3).

QUADRO 3

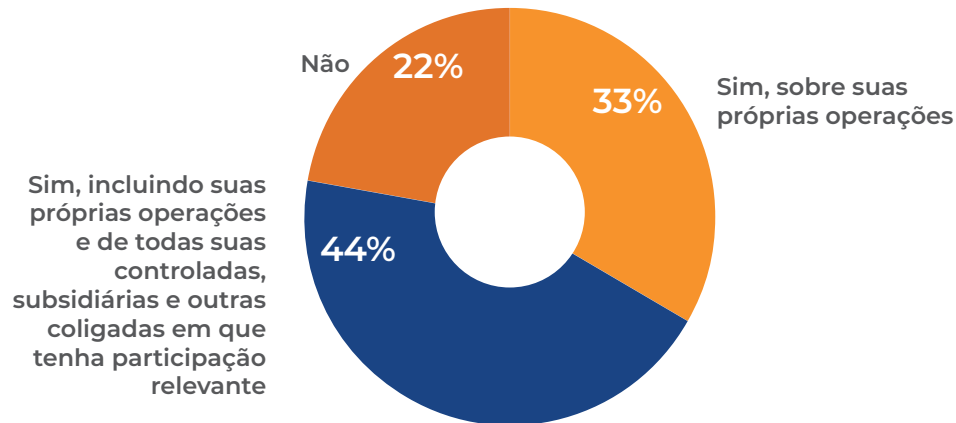
Estratégias de comunicação e divulgação	2013	2019
Divulgação institucional dos investimentos sociais		
Disponibiliza informações em página na internet	92%	89%
Faz publicações internas	88%	100%
Disponibiliza informações em intranet	83%	78%
Publica Relatório de Sustentabilidade	75%	78%
Expõe informações em quadros de avisos internos	75%	11%
Divulgação/disseminação de compromissos sociais		
Expõe atuação em seminários/conferências	63%	44%
Faz campanhas publicitárias veiculando causas sociais	17%	22%
Apoia campanhas publicitárias de outras instituições que divulgam causas sociais	13%	22%
Divulgação nos meios de comunicação de massa		
Insera a atuação social em matérias divulgadas na mídia	58%	89%
Insera a atuação social em campanhas publicitárias	30%	33%

Três pontos importantes merecem ser destacados quando se analisam as estratégias adotadas pelas empresas para disseminar causas e compromissos sociais. O primeiro deles diz respeito ao fato de que todas as empresas do grupo, ao participarem do BISC e realizarem parceria com a Comunitas, contribuem para disseminar conhecimento, estimular a reflexão e o aprimoramento dos investimentos sociais.

O segundo se refere à divulgação dos compromissos com o desenvolvimento sustentável: 78% das empresas divulgaram Relatório de Sustentabilidade, sendo que a maior parte incorpora informações de todas suas controladas, subsidiárias e outras coligadas em que tenham participação relevante (Gráfico 56). Nesses relatórios, 88% das empresas fornecem informações quantitativas sobre atuação voluntária junto às comunidades e 75% delas incluem: informações qualitativas sobre seus investimentos sociais; informações sobre metas sociais assumidas pela empresa e prestação de contas sobre o seu desempenho; e sua atuação em prol dos direitos humanos relacionada aos colaboradores, às comunidades atendidas e à cadeia de fornecedores.

GRÁFICO 56

No último ano, a empresa publicou Relatório de Sustentabilidade (ou similar)?



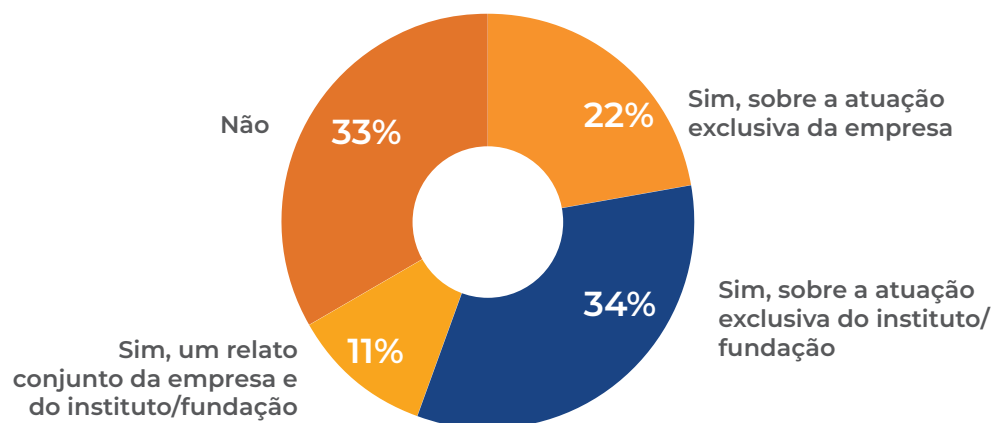
Obs.: Essa questão consta do questionário ISE 2019 e GRI Standards.

Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

O terceiro ponto a destacar é que dois terços das empresas publicaram, em 2019, um relatório voltado para divulgar especificamente sua atuação, ou do seu instituto, no campo social (Gráfico 57). Tal resultado revela o esforço da organização para registrar, sistematizar e divulgar dados relevantes sobre os seus investimentos sociais, e esse esforço vai ao encontro de um dos principais objetivos do BISC, que é o de ajudar as empresas a organizarem informações, refletirem sobre os seus resultados e aprimorarem sua atuação social.

GRÁFICO 57

No último ano, a empresa publicou um relatório específico sobre a sua atuação no campo social?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.



CONCLUINDO, O QUE MUDOU NA ATUAÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS?

O BISC de 2020 trouxe boas surpresas. O crescimento dos investimentos sociais foi acima do esperado, especialmente no que se refere àquela parcela aplicada diretamente pelas empresas. Com isso, depois de quatro anos de reduções sucessivas, os recursos destinados a projetos sociais executados diretamente pelas empresas cresceram e voltaram a um patamar similar àqueles realizados por meio dos seus institutos: R\$ 1,25 bi e R\$ 1,26 bi, respectivamente. Um crescimento de 25% dos valores captados por meio dos incentivos fiscais pode explicar, em parte, essa recuperação.

Os investimentos em educação, que vinham se reduzindo ao longo dos últimos anos, voltaram a um dos patamares mais elevados de todo o período analisado pelo BISC: R\$ 1,121 bilhão, um aumento de 20% em relação ao ano anterior. O aumento dos investimentos em arte e cultura foi ainda mais significativo: 36% entre 2018 e 2019. Com isso, os recursos destinados para essa área chegaram a R\$ 484 milhões. Cabe, no entanto, ressaltar que, apesar desse crescimento, o patamar dos investimentos em cultura ainda está bem abaixo daqueles observados em 2012 e 2014.

Entre as novidades captadas nessa edição da pesquisa, destaca-se, também, o fortalecimento dos programas de voluntariado, expressado em um aumento surpreendente (de 67%) do número de colaboradores que participaram de atividades voluntárias, apesar da manutenção dos recursos investidos nessa área. Nos últimos dois anos, o número de voluntários subiu de 41.675 para 69.747, e com isso a proporção de colaboradores das empresas que participaram dos programas de voluntariado chegou a 16%, o percentual mais alto de todo o período analisado pelo BISC.

O processo de alinhamento dos investimentos sociais aos negócios vai se consolidando, e nessa esteira a pesquisa identificou que a pauta de atuação das empresas está em sintonia com os propósitos de seus stakeholders. Conforme os dados apresentados nesse Relatório, o desenvolvimento local e a educação se destacam entre as causas prioritárias dos stakeholders, e nessas duas frentes atuam cerca de 80% das empresas do grupo. Identificou-se ainda que as organizações governamentais

destacam também o apoio à gestão de políticas públicas; os acionistas e fornecedores, a proteção ao meio ambiente; e os clientes, a defesa dos direitos. Merece registro que em 60% das empresas essa informação foi extraída de suas pesquisas de materialidade.

O alinhamento à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável cresceu rapidamente entre os participantes da Rede BISC. Entre 2016 e 2019, passou de 23% para 70% o percentual de empresas que se comprometeram publicamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS. Isso se deve, especialmente, à importância atribuída internamente ao tema: em 80% das empresas as lideranças atribuem uma importância muito alta, ou alta, à incorporação dos ODS como referência para seus investimentos sociais.

Por meio das aplicações sociais compulsórias foram investidos recursos da ordem de R\$ 1,7 bilhão. Nessa frente de atuação, realizada pela maior parte das empresas (75%), destacam-se as atividades de infraestrutura, de saúde e de defesa de direitos humanos. Juntas, essas três áreas absorveram 71% do total aplicado, enquanto no campo da atuação voluntária elas receberam apenas 11% do total investido. Ademais, 86% das empresas declaram que tais atividades, voluntárias e obrigatórias, são desenvolvidas nas mesmas comunidades. Tais resultados sugerem que a complementaridade dessas duas frentes de atuação pode ser um instrumento importante para ampliar o alcance e o impacto das ações sociais desenvolvidas pelo setor privado. Esse é um desafio que permanece presente para a Rede BISC.



03

TÓPICO ESPECIAL:
A ATUAÇÃO DA REDE
BISC NO COMBATE
À COVID-19

O ano de 2020 vai ficar marcado pelas reviravoltas ocorridas no planeta em decorrência da pandemia da COVID-19. O Brasil está entre os países mais seriamente atingidos, e entre os inúmeros impactos dessa catástrofe ressaltam-se as perdas de milhares de vidas humanas, os riscos de colapsos no sistema de saúde, as crianças fora das salas de aula, o desemprego em massa, o crescimento das desigualdades sociais e a recessão na economia. Diante de tamanha tragédia, diferentes segmentos da sociedade se mobilizaram e assistiu-se, no País, à revitalização de um movimento de solidariedade sem precedentes nos tempos recentes. Além do importante papel desempenhado pelas organizações sociais sem fins lucrativos junto às comunidades mais atingidas, o suporte do setor privado revelou-se fundamental, e empresários movidos por diferentes razões, como, por exemplo, sentimentos humanitários, tradição familiar, compromissos corporativos com a responsabilidade social, pressões da sociedade, se engajaram nesse processo. Segundo os dados captados pelo Monitor das Doações COVID-19 da ABCR, os recursos doados no Brasil atingiram a casa dos R\$ 6 bilhões, dos quais cerca de 85% oriundos de doações das empresas²¹.

Diante desse contexto, essa edição do BISC atribuiu uma ênfase especial à análise da atuação das empresas no enfrentamento à COVID-19. As informações apresentadas nesta

parte do Relatório foram levantadas em um questionário *on-line* e por meio de entrevistas com representantes de todas as organizações que fazem parte da pesquisa, especialmente gestores e dirigentes de fundações empresariais. Adicionalmente, a Comunitas promoveu um encontro do Grupo de Debates da Rede BISC destinado a aprofundar, coletivamente, uma reflexão sobre o tema e intercambiar as experiências dos participantes. Assim, buscou-se por meio de distintas estratégias responder, dentre outras, às seguintes questões: que tipo de atividades foram desenvolvidas pelas empresas para prevenir e/ou mitigar os impactos sociais decorrentes da COVID-19? Que grupos da população foram atendidos? Quais foram as estratégias adotadas para operar essas atividades emergenciais? Quais os critérios adotados para priorizar a alocação de recursos? Como as empresas chegaram nas comunidades? Quais as parcerias estabelecidas? Como caminharam os programas de voluntariado durante a pandemia? Cabe ressaltar que as informações apresentadas nesse Relatório foram colhidas no período de maio a julho de 2020 e refletem, portanto, os primeiros impactos da pandemia na condução dos investimentos sociais. Esse tema deverá ser tratado nas próximas edições da pesquisa de forma a subsidiar a reflexão sobre os desdobramentos da crise atual na condução dos investimentos sociais no futuro.

²¹ Dados captados em meados de agosto de 2020. O Monitor de Doações COVID-19 é realizado pela Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) com o objetivo de consolidar e conhecer os números das doações realizadas no Brasil em razão do coronavírus, promovê-las e inspirar mais doações. In: <<https://www.monitordasdoacoes.org.br/>>.

Ainda não se conhece a dimensão e a abrangência real dos impactos econômicos e sociais provocados pela COVID-19. Não obstante, os primeiros estudos que começam a ser divulgados apontam para cenários alarmantes. A CEPAL, por exemplo, no seu informe especial “*El desafío social en tiempos del COVID-19*”²², alerta para os graves efeitos sobre a saúde, o crescimento econômico e o desenvolvimento social. **“A pandemia chega à América Latina e Caribe em um contexto de baixo crescimento e, sobretudo, de elevada desigualdade e vulnerabilidade, onde se observam tendências crescentes na pobreza e na miséria, enfraquecimento da coesão social e manifestações de descontentamento popular.”** Com uma projeção de queda de 5,3% do PIB e um aumento do desemprego de 3,4 pontos percentuais, a instituição apresenta três cenários da evolução da pobreza e da pobreza extrema em 17 países da região (baixo, médio e alto). No cenário médio, a pobreza no Brasil aumentará 4,9 pontos percentuais (cerca de 10 milhões de pessoas adicionais), e poderá atingir mais de 50 milhões de brasileiros. Nesse mesmo cenário, cerca de 15,5 milhões de pessoas estarão vivendo em situação de pobreza extrema. Acompanhando o aumento da pobreza e da pobreza extrema, a desigualdade também se agravará e a situação do País se encontra entre as mais graves da região. A CEPAL projeta para o Brasil um aumento no Índice de Gini superior a 3%.

Conforme já registrado nesta pesquisa, a atuação das empresas da Rede BISC tem se destacado no campo da educação das crianças e dos adolescentes e na capacitação e geração de trabalho e renda para os jovens. Nessas duas áreas os efeitos da pandemia se refletem de forma especialmente dramática.


Com as escolas fechadas, cerca de 39 milhões de crianças e adolescentes ficaram longe das salas de aula e, apesar das iniciativas adotadas para a continuidade da aprendizagem em casa, nem todos, e sobretudo os mais vulneráveis, conseguiram manter o processo de aprendizagem. **“A exclusão escolar afeta os mais vulneráveis. Há milhões de crianças e adolescentes que estavam na escola, aprendendo, mas não conseguiram manter atividades em casa por falta de estrutura e estão ficando para trás. Há, também, 6,4 milhões de meninas e meninos que já estavam com dois ou mais anos de atraso escolar e correm o risco de não conseguir mais voltar. E há, ainda, mais de 1,7 milhão que já estavam fora da escola antes da pandemia, e estão ficando cada vez mais longe dela”**, conforme ressalta o chefe de Educação do UNICEF no Brasil²³.

Em relação aos jovens, os dados também apontam para situações altamente preocupantes. Conforme é alertado no “Monitor OIT: COVID-19 e o mundo do trabalho” da OIT²⁴, **“os(as) jovens estão sendo desproporcionalmente afetados(as) pela pandemia e o aumento significativo e rápido do desemprego juvenil observado desde fevereiro está afetando mais as mulheres jovens do que os homens jovens. (...) A pandemia causa um triplo choque na população jovem. Não só destrói o seu emprego, mas também sua educação e seu treinamento, e coloca grandes obstáculos no caminho de quem procura entrar no mercado de trabalho ou mudar de emprego”**. Os resultados da PNAD Contínua do IBGE refletem a dimensão desse problema e indicam que a

²² CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2020a), “El desafío social en tiempos del COVID-19”, Informe Especial COVID-19, n. 3, 12 de maio de 2020. In: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45527/5/S2000325_es.pdf>.

²³ <<https://www.unicef.org/brazil/comunicados-de-imprensa/e-urgente-ir-atras-de-cada-crianca-e-adolescente-que-nao-conseguiu-se-mantendo-aprendendo-na-pandemia>>.

²⁴ ILO Monitor: COVID-19 and the world of work: 4th edition. **Disponível em:** <<https://nacoesunidas.org/oit-um-em-cada-seis-jovens-do-mundo-esta-sem-trabalho-devido-a-covid-19/>>.



taxa de desemprego entre os jovens brasileiros de 18 a 24 anos de idade ficou em 27,1% no primeiro trimestre de 2020, bem acima da média geral do País, que foi de 12,2%²⁵.

Como agravante, a pandemia da COVID-19 não terminou e não há segurança em relação à data em que será superada. O que se sabe hoje é que, dada a dimensão e a complexidade dos problemas gerados, seus efeitos serão sentidos para muito além de 2020. Portanto, crescem os desafios para a atuação social do setor privado e, em decorrência, a necessidade de uma reavaliação e adequação dos seus investimentos sociais à nova realidade. Daí a opção do BISC de promover uma reflexão sobre as lições aprendidas nesse primeiro momento, bem como as perspectivas de atuação das empresas daqui para frente. Para subsidiar o planejamento dos próximos passos, buscou-se na pesquisa identificar, ainda, o que pode ser extraído das escolhas atuais para construir

o caminho futuro. Nesse sentido, explorou-se, por exemplo, a percepção dos participantes em relação: às próximas mudanças na condução dos projetos sociais anteriormente em curso; ao que funciona e ao que não funciona na condução dos investimentos sociais em situações de crise; às perspectivas de ressignificação dos investimentos sociais a partir da experiência de 2020; à necessidade de garantir uma complementaridade entre ações emergenciais e ações estruturantes que geram mudanças e deixam legados; e às principais lições aprendidas nesse período.

Os resultados apresentados a seguir indicam que o momento atual pode resultar em uma oportunidade para ressaltar a relevância dos compromissos sociais do setor privado e avançar no que já havia de melhor na condução dos investimentos sociais. Resta o desafio de manter o dinamismo ora observado na situação em que se convencionou chamar do “novo normal”.

3.1 O QUE FIZERAM AS EMPRESAS PARA PREVENIR OU MITIGAR OS IMPACTOS DECORRENTES DA COVID-19?

Todas as empresas da Rede BISC desenvolveram atividades de cunho social para colaborar no combate à COVID-19 e proteger as comunidades mais vulneráveis dos efeitos perversos da pandemia. Nessa frente de atuação elas investiram, até meados de julho, recursos da ordem de R\$ 2 bilhões, o que representou mais de um terço do total investido nessa área pelo setor privado no País no mesmo período, segundo informações extraídas no Monitor de Doações da ABCR.

²⁵ <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-05/ibge-taxa-de-desemprego-de-jovens-atinge-271-no-primeiro-trimestre>>.

Em um curto espaço de tempo, as empresas foram premidas a interromper e/ou rever os conteúdos e as estratégias de atendimento dos projetos anteriormente em curso e, ao mesmo tempo, criar novas alternativas para atuar nas áreas da saúde, alimentação e assistência social. Vale ressaltar que essas áreas não constavam antes das prioridades de atuação do grupo e foram aquelas que receberam o maior volume de recursos da Rede BISC nessa pandemia. Mais da metade (53%) das empresas direcionou recursos às atividades de saúde, tais como suporte e ampliação do atendimento hospitalar ou doações de produtos de proteção à COVID-19.

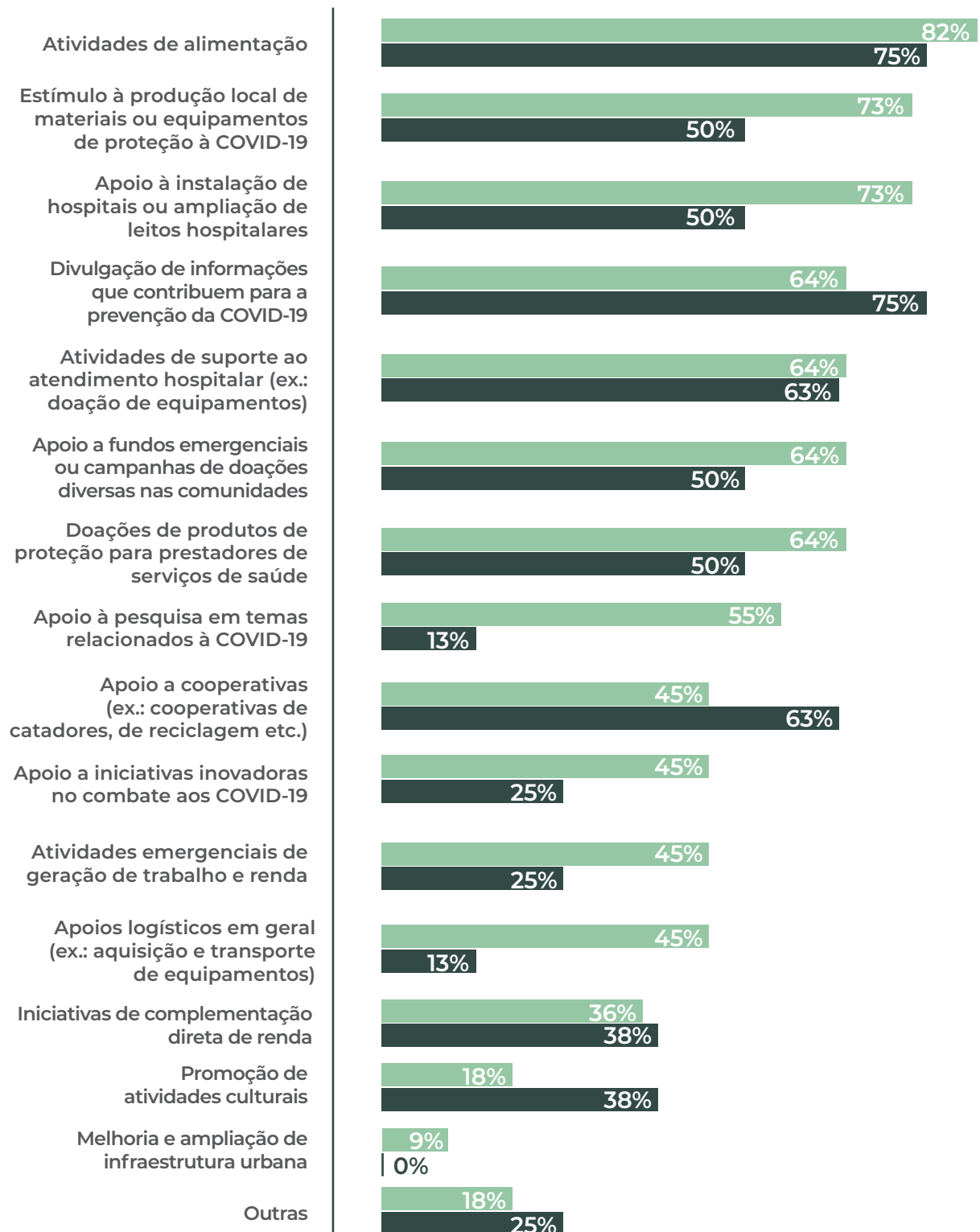
Os dados apresentados no Gráfico 58 revelam a diversidade de iniciativas desenvolvidas pelos participantes do BISC, bem como a abertura do grupo para superar suas resistências anteriores e apoiar ações emergenciais e pontuais. Isso porque a urgência dos problemas decorrentes da pandemia evidenciou a necessidade, por exemplo, da distribuição direta de alimentos e da participação em diversas campanhas de doações junto às comunidades, o que

foi realizado pela maior parte das empresas e dos institutos/fundações. Em 30% das organizações essas ações chegaram a receber o maior volume de recursos investidos no enfrentamento à COVID-19.

Não obstante, a preocupação em associar as ações emergenciais a estratégias capazes de gerar resultados de mais longo prazo foi uma constante entre os participantes. Para tanto, a maior parte das empresas (73%) e dos institutos (50%) buscou estimular a produção local de materiais e equipamentos de saúde; 55% das empresas investiram no apoio à pesquisa; e 50% dos institutos investiram no apoio a trabalhadores de cooperativas de diversas categorias (ex.: reciclagem e catadores). A divulgação de informações destinadas à prevenção da COVID-19 esteve também entre as prioridades do grupo, sendo interessante observar a importância que os gestores atribuíram à utilização de linguagens apropriadas e simplificadas para promover a conscientização das comunidades e das organizações de base, que nem sempre acessam apropriadamente as informações veiculadas pelas grandes mídias.

GRÁFICO 58

O que as empresas e institutos fizeram para colaborar na prevenção e/ou mitigação dos impactos decorrentes da COVID-19?



—○ EMPRESAS

—○ INSTITUTOS/FUNDAÇÕES

Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

É interessante observar que não há, entre os participantes do BISC, um consenso sobre o tipo de atividade que seria mais relevante para enfrentar a situação gerada por essa pandemia. Quase todos desenvolveram, simultaneamente, várias iniciativas, e, quando instados a destacar apenas aquela considerada como a mais relevante, os exemplos apontados foram os mais distintos, cabendo assinalar:

Na área de saúde: suporte na parte de infraestrutura de hospitais e de unidades básicas de saúde públicas, especialmente em municípios do entorno dos seus empreendimentos econômicos; doação de leitos hospitalares, respiradores, eletrocardiógrafos, cardioversores e EPIs; parcerias para a construção de Hospitais de Campanha;

Na área de geração de renda: atividades de apoio à produção e à geração de renda destinadas a costureiras, trabalhadoras autônomas, moradoras de regiões em situações de vulnerabilidade social, empreendedores locais e pequenas empresas; linha especial de financiamento de iniciativas de combate à COVID-19 que sejam ao mesmo tempo inovadoras, escaláveis, de implantação imediata, com baixo custo para os usuários, desenvolvidas por empresas, *startups*, universidades e profissionais diversos; parcerias com órgãos públicos e o apoio ao movimento #indústriadobem, que visa estabelecer a conexão entre empresas, trabalhadores e a população em geral, para o enfrentamento da crise gerada pelo coronavírus; aceleração de iniciativas sociais de impacto e Negócios Sociais;

Na área da educação e informação: apoio à implantação e à manutenção de sistema de monitoramento em relação ao isolamento da

população; mentoria técnica para as gestões municipais; fornecimento de informações específicas sobre cuidados e prevenção para comunidades vulneráveis, associadas a doações diversas; adoção do ensino a distância (EAD) para os projetos de Saúde Pública e Educação, visando a continuidade das formações de profissionais da área;

Na área da assistência: doações de cestas básicas e de equipamentos de proteção individual (EPIs) em larga escala; doações diversas para grupos específicos de prestadores de serviços essenciais, tais como profissionais de saúde e caminhoneiros;

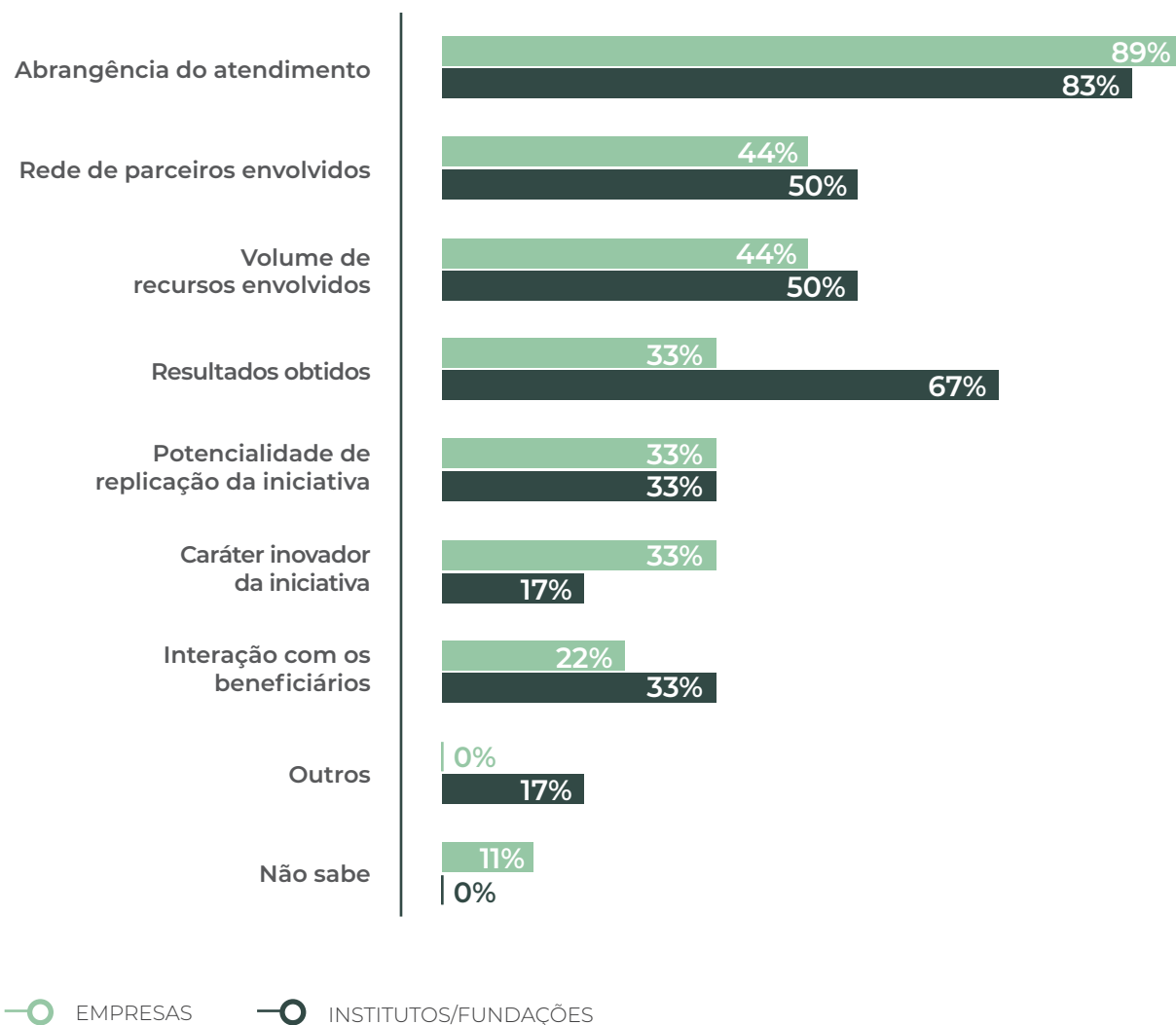
Na área da cultura: microeditais emergenciais para fomento à cultura;

Na área das parcerias: fortalecimento das organizações da sociedade civil; fortalecimento de políticas públicas visando ampliar o acesso das comunidades aos seus direitos e serviços públicos essenciais.

O que há em comum nas iniciativas acima citadas? Elas reforçam a importância de atender às mais diversas demandas das comunidades por meio de ações emergenciais associadas, quando possível, a ações mais estruturantes, capazes de gerar resultados de mais longo prazo. Os resultados apontados no Gráfico 59 indicam que, numa situação de crise com efeitos tão abrangentes, mais importante do que apontar qual tipo de iniciativa é mais relevante é cuidar de ampliar a escala de atendimento, trabalhar em parcerias e garantir recursos em volumes significativos. Foram esses critérios que levaram o grupo BISC a destacar as iniciativas acima.

GRÁFICO 59

Quais os principais critérios considerados pelas empresas para avaliar a relevância das ações desenvolvidas no combate à COVID-19?

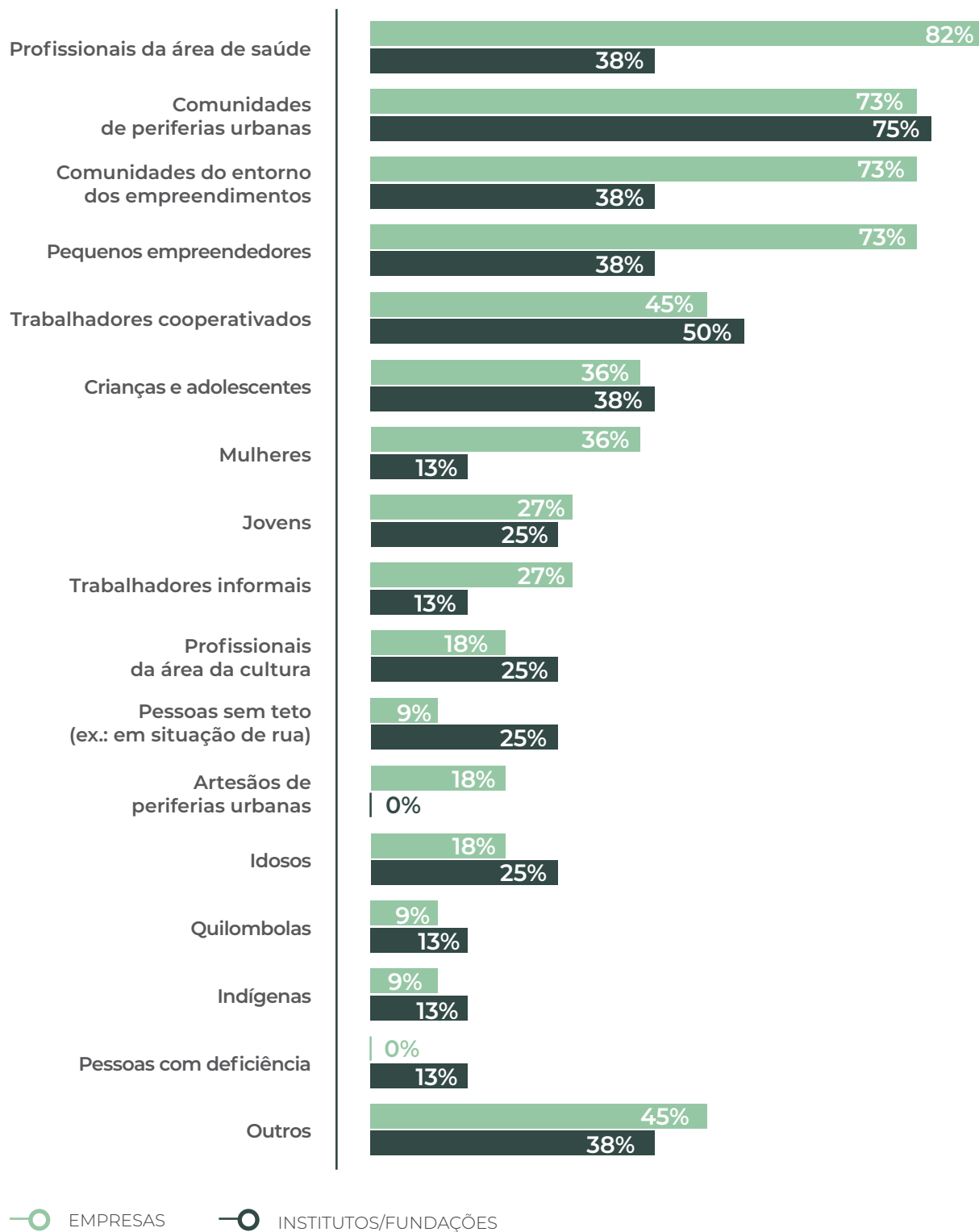


Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

O perfil das atividades desenvolvidas se reflete nos grupos da população que receberam atendimento prioritário da Rede BISC: tanto as empresas quanto as suas fundações priorizaram as comunidades mais vulneráveis das periferias urbanas (cerca de 75%), bem como os trabalhadores cooperativados (cerca de 50%). No entanto, alguns grupos foram muito mais atendidos diretamente pelas próprias empresas do que pelos seus institutos/fundações, tais como os profissionais de saúde (82%), as comunidades do entorno e os pequenos empreendedores (73%) (Gráfico 60).

GRÁFICO 60

Qual o público-alvo das ações desenvolvidas pela empresa para colaborar na prevenção e/ou mitigação dos impactos decorrentes da COVID-19?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

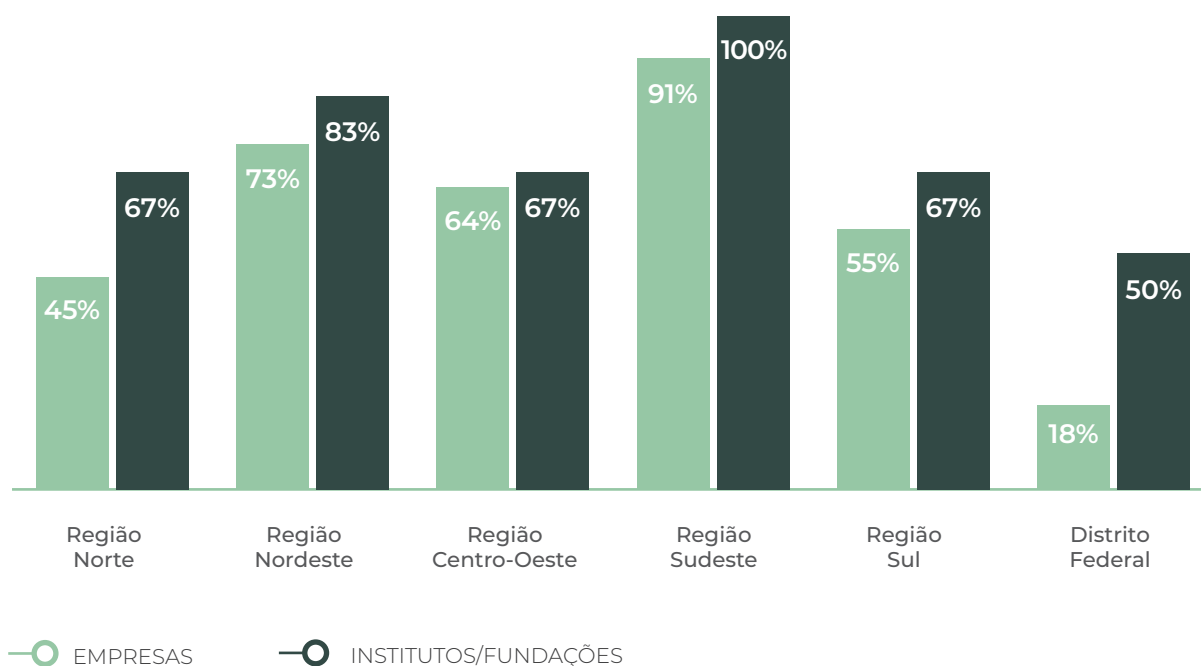
Conforme se observa nos Gráficos 61 e 62, diretamente, ou por meio dos seus institutos/fundações, as empresas estenderam sua atuação às diversas regiões do País, merecendo destaque o fato de que todos os estados da Federação foram abrangidos, destacando-se, entre eles:

- No Norte, os estados do Pará e do Amazonas, onde atuaram 42% das empresas;
- No Nordeste, os mais atendidos foram Bahia, Piauí e Pernambuco – em cada um deles estiverem presentes 58% delas;
- No Centro-Oeste, destacaram-se Goiás e Mato Grosso do Sul (42%);
- No Sudeste, foi o Rio de Janeiro que, isoladamente, recebeu o apoio do maior número de empresas participantes do BISC (75%);
- No Sul, a maior presença das empresas foi no estado do Rio Grande do Sul (58%).

Vale ressaltar que a maior presença das empresas, ou seus institutos, nesses estados não significa, necessariamente, que eles receberam o maior volume dos recursos destinados ao combate à COVID-19. Essa informação ilustra, basicamente, a amplitude espacial da atuação da Rede BISC.

GRÁFICO 61

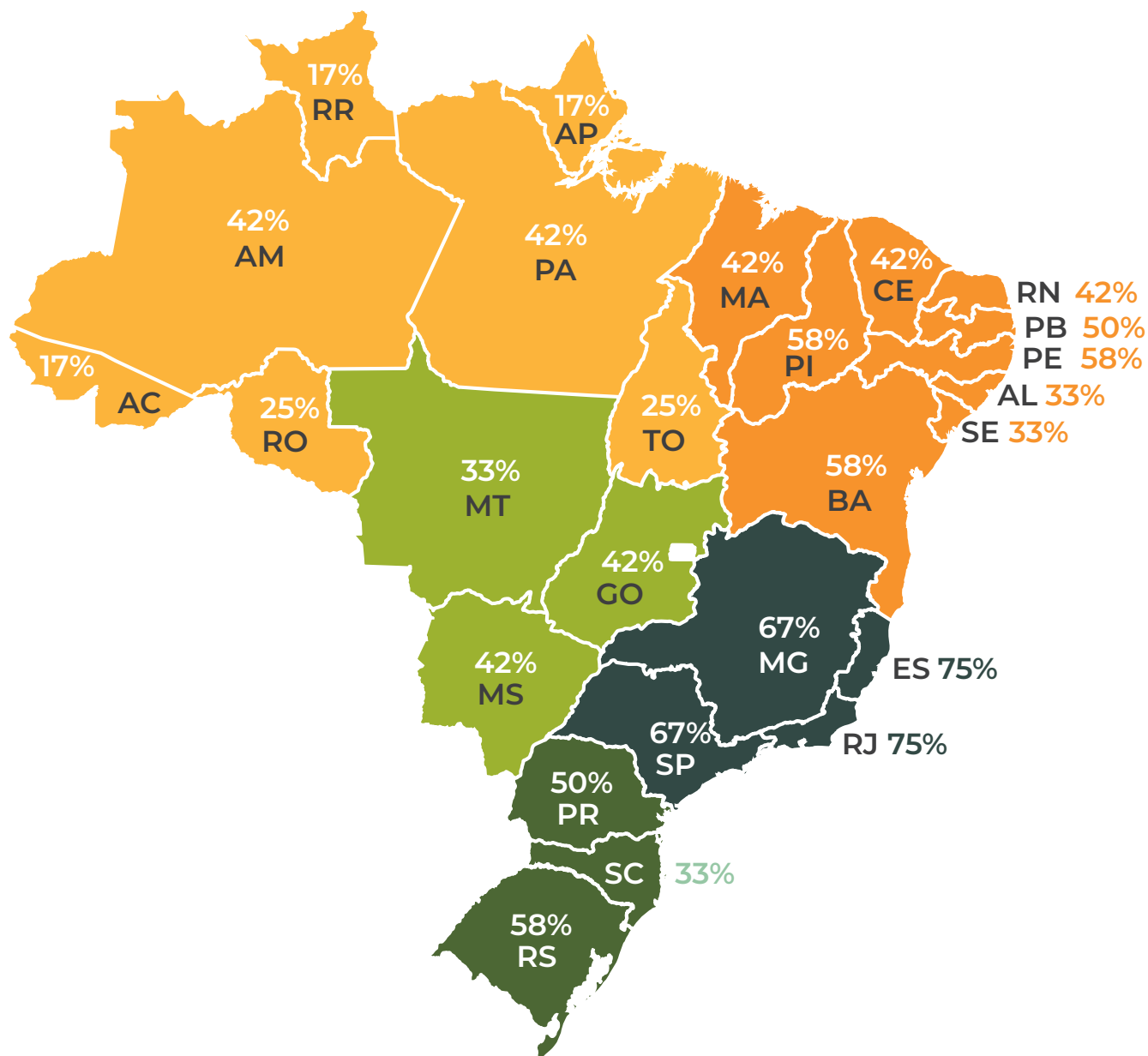
Em que regiões a Rede BISC atuou na prevenção e/ou mitigação dos impactos decorrentes da COVID-19?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

GRÁFICO 62

Em quais estados a Rede BISC atuou na prevenção e/ou mitigação dos impactos decorrentes da COVID-19?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Vale ressaltar que o envolvimento voluntário do setor privado no combate à COVID-19 ocorreu em diversos países do planeta e, em muito deles, o perfil de atuação foi similar ao do Brasil. No Quadro 4, a *Triologue*²⁶, organização parceira da Comunitas, apresenta a experiência das empresas na África do Sul.

²⁶ O *Triologue Business in Society Handbook 2020* contém muitos *insights* sobre como o setor privado na África do Sul respondeu à pandemia COVID-19 – baixe uma cópia gratuita aqui: www.trilogue.co.za/publications. Mais informações sobre a resposta da África do Sul também podem ser encontradas no *Triologue Knowledge Hub on-line* aqui: <https://trilogueknowledgehub.co.za/index.php/business-responses-to-covid-19>.

QUADRO 4

A RESPOSTA DO SETOR PRIVADO NA ÁFRICA DO SUL À COVID-19

Com um total de três milhões de pessoas na África do Sul perdendo seus empregos durante a pandemia (deste, dois milhões de mulheres), havia uma necessidade urgente de enfrentar as tremendas dificuldades e mitigar o sofrimento. Cerca de 600.000 empregos no setor formal foram perdidos durante o período inicial de bloqueio (o número de empregos informais perdidos foi ainda maior), levando a taxa de desemprego da África do Sul acima de 40%. O Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD) observou em agosto que a COVID-19 provavelmente eliminou um terço da classe média da África do Sul, com cerca de 54% das famílias afastadas de empregos permanentes – que deverão cair na pobreza assim que os pacotes de estímulo do governo desaparecerem.

CIDADANIA CORPORATIVA DA ÁFRICA DO SUL

O setor privado da África do Sul respondeu à pandemia com um forte senso de cidadania corporativa para aliviar os efeitos da crise de curto e longo prazos. Embora as próprias empresas tenham sido afetadas pela pandemia, com muitas tendo que emitir avisos sobre o não atendimento do lucro às expectativas, cortar gastos, demitir pessoal ou reduzir salários, elas responderam rápida e decisivamente à pandemia. A pesquisa da Trialogue mostra que quase todas as 75 grandes empresas pesquisadas intervieram para garantir a saúde e a segurança de seus funcionários (99%) e de seus clientes (83%).

Pelo menos quatro em cada cinco empresas doaram para respostas específicas da COVID-19, com a maioria apoiando intervenções em segurança alimentar (64%), saúde (60%) e na forma de contribuições para o Fundo de Solidariedade (60%). Dois terços participaram de respostas *multistakeholders*, como diálogos governamentais e iniciativas da indústria.

A Trialogue estima que o Investimento Social Corporativo total (ISC) gasto por todas as empresas na África do Sul em 2020 foi de R10,7 bilhões (aproximadamente US\$ 700 milhões). O impacto da COVID-19 nos gastos de ISC foi misto – um número quase igual de empresas relatou aumento nas despesas (26%), nenhuma mudança nas despesas (21%) e redução nas despesas (21%). A Trialogue espera ver um aumento nos gastos relatados de ISC em nossa pesquisa de 2021, que irá capturar as contribuições para a resposta da COVID-19 – que geralmente se deram com fundos adicionais além do orçamento de ISC. No entanto, a partir de 2022, provavelmente haverá um declínio nos gastos com ISC, à medida que a economia afunda ainda mais em recessão e os lucros corporativos diminuem.

QUADRO 4

O FUNDO DE SOLIDARIEDADE E NEGÓCIOS PARA A ÁFRICA DO SUL

Uma parte fundamental da resposta empresarial foi o programa independente, sem fins lucrativos, conhecido como Fundo de Solidariedade, que foi estabelecido logo depois que a África do Sul entrou em bloqueio, em março, para aumentar a resposta do setor público à pandemia. Ele contou com o suporte pro-bono intenso de empresas e empresários para sua criação e gestão. O Fundo recebeu um total de R\$3,12 bilhões (cerca de US\$ 196 milhões) em doações até o final de outubro, a grande maioria de mais de 2.700 empresas e organizações. O Fundo oferece apoio em três áreas principais: saúde (incluindo o fornecimento de equipamentos de proteção individual, *kits* de teste e ventiladores), humanitária (incluindo ajuda alimentar e programas de violência de gênero) e uma campanha de mudança comportamental.

Outra iniciativa importante criada em resposta à pandemia foi a Business for South Africa (B4SA), uma ampla coalizão que mobiliza recursos empresariais para mitigar os efeitos da pandemia. Patrocinada por entidades empresariais (Business Unity South Africa e Black Business Council), a B4SA aproveitou as habilidades e capacidades de aproximadamente 450 profissionais de todos os setores, atuando de forma pro-bono e trabalhando para o bem comum. Ela criou três grupos de trabalho principais (saúde, trabalho e economia) para tratar de questões socioeconômicas e defender resultados específicos, tanto durante como após a pandemia. A B4SA elaborou um plano de 12 pontos para um pacto social e econômico equitativo – uma de suas ações é garantir que as pequenas, médias e microempresas (SMMEs) que trabalham com grandes empresas sejam pagas em 30 dias. Uma série de empresas “assumiram o compromisso” de fazê-lo.

O que ficou claro é que as empresas e a sociedade precisam agir em solidariedade para alcançar o crescimento inclusivo – e “Build Back Better” implicará uma colaboração muito maior e mais rápida do que antes.

Cathy Duff

Diretora da Trialogue

3.2 QUAIS AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA CONDUZIR AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO PERÍODO DA PANDEMIA?

O enfrentamento à COVID-19 exigiu da Rede BISC rever não só o conteúdo dos projetos desenvolvidos, mas também as estratégias para a gestão das novas atividades. Nesse processo se sobressaiu a preocupação com as questões relacionadas à governança, ao aproveitamento da *expertise* interna da empresa no campo social e à articulação entre as diversas unidades administrativas. A criação de comitês de crise, comitês gestores ou forças-tarefa foi destacada pelas equipes como fundamental para agilizar o processo e evitar a superposição e o desencontro de ações que envolveram diversas áreas da empresa. Tudo funcionou ainda melhor quando foi possível contar com o apoio e a participação da alta liderança sinalizando internamente a prioridade conferida a essa atuação emergencial. Em outras palavras, ficou evidenciado nesse processo que a urgência e a gravidade da situação, associadas à prioridade interna atribuída ao enfrentamento do problema, ampliaram muito as possibilidades de respostas rápidas e de qualidade.

Vários depoimentos colhidos durante as entrevistas com os dirigentes e gestores sociais das empresas e das suas fundações apontaram para a importância de um bom modelo de governança:

“Eu acho que gestão e governança são fundamentais para que tudo funcione. Porque, se cada um fizer do seu jeito, fica muito aleatório, você não consegue alocar (os recursos) de maneira eficiente e não calibra os riscos para a companhia do ponto de vista de *compliance*... Então, gestão, governança, eu também agregaria liderança, como três aspectos, três lições que são importantes, que você não pode esquecer nunca na hora de agir.” (Empresa do setor de serviços)

“A empresa criou comitê de crise em que diversas áreas foram envolvidas, e um processo de aprovação de ações diferenciado também. Esse comitê é composto por representantes de diversas áreas e de diversos negócios, para que rapidamente a gente possa responder a alguma necessidade. Todas as segundas-feiras o vice-presidente de

operações faz uma reunião com gerentes e diretores das diversas unidades, e fala sobre o cenário da empresa nesse momento e, ao mesmo tempo, se faz uma avaliação das ações e de como está acontecendo a questão do COVID-19 na empresa. (...) Além desse comitê de crise, existe um acompanhamento dos líderes, das coisas que estão acontecendo e que envolvem internamente essa questão. A grande maioria das ações envolvendo diversos *stakeholders* foi rapidamente discutida, estruturada no início da pandemia. (...) As ações da COVID-19 foram todas centralizadas, mas cada unidade ficou de levantar qual é a sua necessidade local e regional. Então, esse levantamento local e regional ficou a cargo de cada unidade, porque a gente está praticamente no País inteiro, desde o Sul até o Nordeste. Então, as ações foram centralizadas, a tomada de decisão centralizada... o que

ficou a cargo de cada região foi a definição e o levantamento das suas necessidades locais, e alinhada às diretrizes de atuação da empresa, claro.” (Empresa do setor de serviços)

“As ações realizadas pela *holding* foram centralizadas no seu Instituto. Ficou a cargo das empresas identificarem as principais demandas em seus territórios relacionadas à pandemia do COVID-19, a partir das diretrizes de atuação aprovadas em Comitê Emergencial formado por membros da *holding*, empresas do grupo, Instituto e apoio técnico especializado da Organização X (organização não governamental de saúde). Esse comitê se reúne semanalmente para deliberar as ações/ doações que são pleiteadas pelas unidades, sendo demandas de doação de equipamentos de proteção individual (EPIs) para profissionais de saúde; equipamentos hospitalares; cestas básicas e *tickets* alimentação para as comunidades; mentoria técnica para as Gestões Municipais; e outras demandas específicas.” (Empresa do setor de indústria)

“A gente conseguiu fazer coisas muito rápido, e isso é possível quando você vê que é prioridade número um. (...) Então, foi realmente um trabalho em equipe da empresa, porque não fomos só nós como área social. Nós precisamos da área de compliance, da área de contas a pagar, da área de conciliação, de RH, enfim, a gente precisou de todo mundo.” (Empresa do setor de serviços)

“O que eu acho muito potente é, de fato, o nosso poder de transformação. Eu acho que quando a empresa, fundação, todas as entidades da empresa, têm o mesmo objetivo, e nesse momento está toda a sociedade envolvida com a questão da pandemia também, o nosso poder de transformação é muito potente. Então, isso para mim é a grande mensagem, e eu acho

que vai influenciar nosso modo de trabalhar. A gente sai de um modelo onde a gente trabalha em caixinha, onde cada um tem a sua responsabilidade, cada um faz o seu, para um momento justamente de parceria interna, articulação com o mesmo objetivo, que é de contribuir para o desenvolvimento socioeconômico, que é de transformação social.” (Empresa do setor industrial)

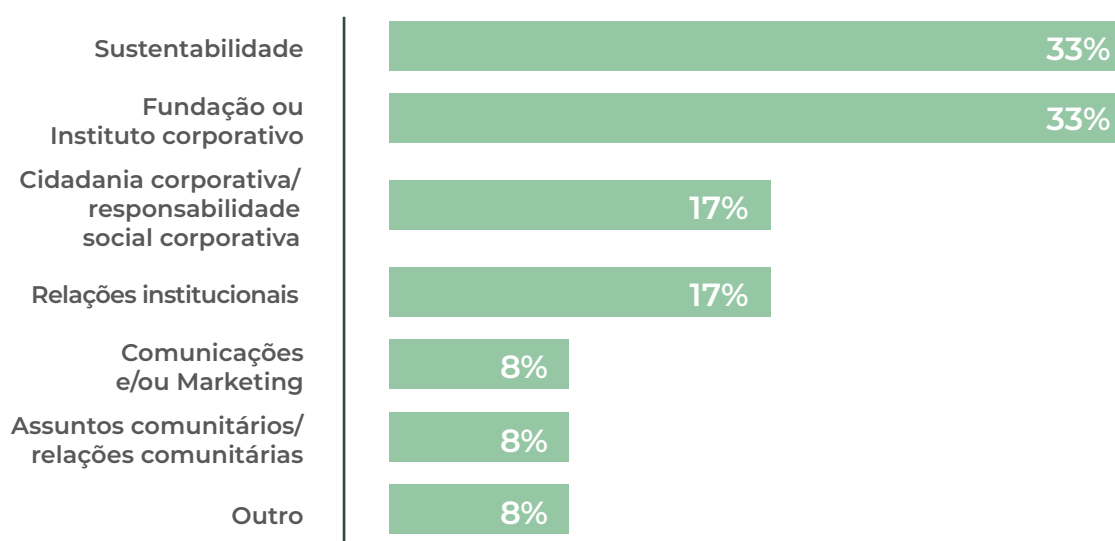
“Diante do cenário nós absorvemos atividades novas. O mais interessante é que, como não existia um ponto focal (para as questões da COVID), as pessoas não sabiam para onde direcionar pedidos de doação, não sabiam como articular isso, foi um *boom* da nossa área social. Eu digo que a COVID foi muito ruim para o País, mas, particularmente para quem cuida dessa área social, isso teve um lado positivo, porque a empresa passou a reconhecer e a valorizar a nossa importância e como que a gente mitiga os impactos (sociais negativos). E isso trouxe uma visibilidade para a nossa área, para o nosso time. A gente se descobriu naquilo ali. Quando eu digo se descobriu, foi a empresa que descobriu a gente, a gente foi procurado, todas as áreas nos procuram, sabem a quem recorrer, sabem o que a gente faz, então, a gente deu uma virada.” (Empresa do setor industrial)

“Eu acho que o setor ganhou porque soube aproveitar uma janela de oportunidade, mas a gente não se garantiu. Eu acho que a gente vai continuar sendo exigido a ser inovador, ter processos eficientes, ter modelos de escala para atender um contexto desses da pandemia. A voz da escala, a eficiência de pensamento fica. O que eu acho que foi positivo foi a quebra de alguns paradigmas, como, de que é a gente que doa que sabe o que o outro precisa... Acho que, pelo menos dentro da empresa, esse paradigma caiu e isso foi muito importante para avanços futuros.” (Empresa do setor industrial)

O reconhecimento e a valorização interna da experiência e da *expertise* dos gestores sociais para garantir respostas rápidas e eficientes se reflete na opção das empresas por delegarem às áreas de sustentabilidade, de reponsabilidade social e aos institutos a atribuição de dar o suporte necessário à coordenação dos trabalhos da empresa no combate à COVID-19, conforme pode ser observado no Gráfico 63.

GRÁFICO 63

Na estrutura corporativa, que departamentos responderam pela coordenação das ações de combate à COVID-19?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Entre os desafios que as equipes gestoras tiveram que enfrentar, para implementar as iniciativas de combate à COVID-19 destaca-se a definição de prioridades. O que fazer diante de um quadro de demandas tão amplas, urgentes e diversas em contrapartida a um quadro de recursos relativamente reduzidos? Especialmente nesse contexto, a identificação de critérios objetivos, claros e transparentes se sobressaíram como um instrumento valioso para garantir o bom desempenho da atuação da empresa.

Pelos depoimentos colhidos junto aos participantes do BISC, o aprendizado nesse sentido foi grande e, certamente, trará benefícios duradouros para a atuação do grupo no futuro próximo. Em primeiro lugar, foram recorrentes as menções de reconhecimento sobre a importância

do processo de escuta aos diversos atores envolvidos, iniciando pelos dirigentes da empresa, colaboradores, voluntários e, sobretudo, os parceiros de organizações governamentais e não governamentais, assim como as próprias comunidades. Essa constatação ganha especial relevância em um contexto de urgência no qual o senso comum poderia apontar para a necessidade de definições rápidas e calcadas nas atividades anteriores. No entanto, não foi isso que se mostrou factível. O que ficou evidente foi a necessidade de ir além, de desapegar-se do passado e de apostar na flexibilidade para pensar o novo; de manter o equilíbrio entre a experiência anterior e a inovação. Assim, o grupo cuidou de estabelecer as diretrizes gerais, os critérios básicos para definir os caminhos a trilhar e apostou no

diálogo e nas parcerias. As soluções prontas e previamente estabelecidas não se mostraram adequadas para o atendimento a realidades e demandas tão distintas.


Como regra geral, os gestores apostaram em priorizar o atendimento em regiões onde a empresa está presente e o desenvolvimento de atividades que atendessem aos seguintes requisitos: alinhadas aos propósitos da empresa; de rápida implementação; escaláveis; de custos compatíveis com a disponibilidade orçamentária; capazes de deixar legados de mais longo prazo; e desenvolvidas em parceria com outras organizações. Os dados apresentados no Gráfico 64 e os relatos captados nas entrevistas reforçam essas afirmações.

GRÁFICO 64

Quais os principais critérios utilizados pelas empresas para priorizar a alocação dos recursos destinados ao combate à COVID-19?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.



“Nós filtramos (o atendimento), ou seja, verificamos primeiro em quais estados operamos e, depois, quais desses estados teriam uma situação mais crítica do ponto de vista de disponibilidade de leito de UTI e cobertura de água e esgoto. Isso é importante para você ter um critério do ponto de vista de *compliance*. (...) Então, o mais importante para a gente foi ter uma atuação racional, não ser aleatório. (...). Assim, a primeira preocupação que nós tivemos foi entender o que era efetivo para aquele momento. Então, o que eu tentei fazer foi correlacionar as demandas com o nosso nicho de negócios e alinhar a decisão ao propósito da companhia, que é saúde.” (Empresa do setor de serviços)

“Fomos bombardeados de solicitações em 15 dias. Mas a gente precisa pensar um pouco mais no médio e no longo prazos, porque essas ações emergenciais todo mundo está fazendo... Então a gente entendeu que temos que manter projetos com mais continuidade, que preparem as organizações e lhes deem ferramentas para que consigam sobreviver por mais tempo, porque a pandemia vai acabar e a crise vai continuar.” (Empresa do setor de serviços)

“É preciso buscar um equilíbrio entre inovar, considerando as demandas completamente atípicas do contexto, e trazer o legado que a instituição já tem. Então, eu acho que é uma busca exaustiva por esse equilíbrio, isso está na nossa frente o tempo todo para qualquer tipo de ação.” (Empresa do setor de serviços)

“Nós fizemos um processo de escuta rápido, mas muito importante, para saber do que as organizações precisavam. Porque teve uma questão da trajetória do instituto que ganhou um calor agora, uma importância muito grande, que é o reconhecimento de que a gente não deveria chegar com uma solução pronta porque cada comunidade está sentindo e pegando a COVID de um jeito em um canto diferente do País, então decidimos fazer um projeto de escuta.” (Empresa do setor industrial)

“É preciso ter um desapego com a velha forma de planejar e encontrar novas formas de manter esse olhar de planejamento, mas que não sejam as formas tradicionais. (...) É preciso conciliar uma capacidade de controle com uma flexibilidade absurda para podermos fazer a diferença. (...) Esse é o momento de pensar o agora, e não dá para a gente pensar tanto a longo prazo. (É o momento de) criar novas modelagens para o agora, porque daqui há um ano e meio não sabemos o que vai ser. (...). Isso muda o nosso *modus operandi* e, para tanto, o colaborador tem que ganhar novas habilidades.” (Empresa do setor de serviços)

“Não adianta você chegar na comunidade a partir de um investimento que simplesmente a empresa acha que é importante. É de fato preciso ouvir, trazer a comunidade para o poder decisório, fazer parte dessa construção. (...) Isso é importante porque mais tarde, quando a empresa reduzir ou sair daquela área, enfim, mudar um pouco, a comunidade precisa (saber) cobrar do governo que é quem teria a responsabilidade ali das políticas públicas.” (Empresa do setor industrial)

Como as empresas chegaram nas comunidades? Somar esforços foi uma prática que ganhou muita força na agenda de atuação do grupo durante a crise gerada pela COVID-19. Nenhuma organização operou de forma totalmente isolada, ainda que grande parte delas (58%) tenha se responsabilizado por executar diretamente algumas iniciativas, geralmente a compra e a distribuição de bens ou equipamentos hospitalares. Os dados do Gráfico 65 revelam claramente que a opção preferencial dos participantes do BISC foi atuar em parceria, seja diretamente com as organizações sem fins

lucrativos, com organizações governamentais, com outras empresas privadas, ou mesmo em rede de organizações de diferentes perfis jurídicos. Nesse sentido, vale mencionar que 83% das empresas envolveram também a sua cadeia de fornecedores. Tal comportamento foi atribuído, por exemplo, à necessidade de chegar na ponta rapidamente, ampliar o alcance da atuação, qualificar o atendimento e reduzir custos operacionais. A gravidade da situação associada à identificação de um objetivo comum também favoreceu a lógica da construção compartilhada e possibilitou a união de esforços até mesmo entre empresas concorrentes. Os depoimentos apresentados abaixo ilustram essas afirmações.

GRÁFICO 65

Quais as estratégias adotadas pela Rede BISC para colaborar no combate à COVID-19?




Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

“As empresas são concorrentes enquanto a gente está falando de negócios. Agora, quando a agenda é fazer o bem, é realmente necessário promover um investimento em projeto social e bem-estar, é muito fácil trabalhar coletivamente.(...) Eu acho que a pandemia sensibilizou o setor empresarial e houve um reconhecimento por parte do setor de que havia necessidade de unir esforços

em prol da causa e isso foi feito. Houve uma disposição muito grande unir esforços, de dar o exemplo.” (Empresa do setor de serviços)

“Eu acho que a pandemia marcou muito a lógica de construção compartilhada das soluções. [Penso] que todo mundo está com o mesmo interesse em querer construir conjuntamente, entendendo onde cada



um consegue contribuir melhor com a sua competência. (...) Nos afastamos de uma discussão de autoria e focamos na solução. Então, realmente, tanto na tratativa com as comunidades, com os municípios, com as organizações, com as nossas áreas internas da empresa, esse é o espírito que tem sido a ambiência de todas essas negociações.” (Empresa do setor industrial)

“Sempre, qualquer projeto, qualquer iniciativa, qualquer investimento que a empresa pretenda fazer estará dentro do que é a função dela (...) mas, também, queremos alavancar recursos com parceiros, fazer parcerias com outras empresas do mesmo setor, com ONGs e entidades civis organizadas, enfim, alavancar outros recursos.” (Empresa do setor industrial)

“Utilizar, por exemplo, de uma plataforma como a da Comunitas, não só pela agilidade e pela capacidade técnica, foi muito mais rápido do que se tivesse sido feito diretamente pela nossa área de compras. Então a gente adotou uma parceria com o Terceiro Setor para melhorar custo de transação, qualificar tecnicamente aquela doação e também nos proteger do ponto de vista de *compliance*.” (Empresa do setor de serviços)

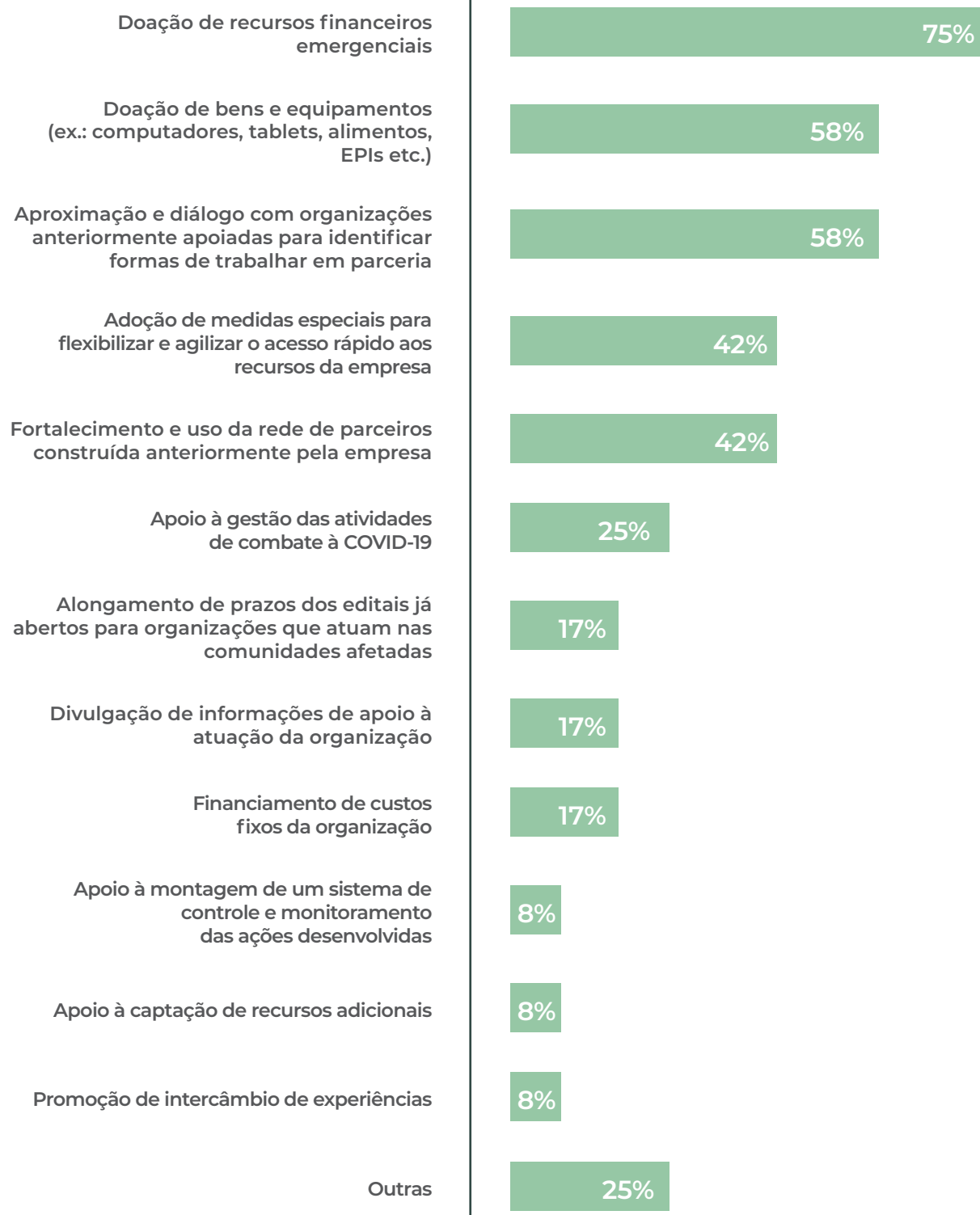
“Nós entendemos que para agir rápido, porque precisava ser rápido, e ser grande, era necessário ir para onde a gente já tem parceria, onde a gente já tem atuação. (...) Parceria com ONGs, lideranças comunitárias em comunidades de base, cooperativas.” (Empresa do setor industrial)

As parcerias com organizações sem fins lucrativos

Nos diálogos travados durante as entrevistas, foi possível observar uma preocupação generalizada dos gestores em apoiar ou fortalecer as organizações sem fins lucrativos e, para tanto, buscaram implementar, entre outras, as seguintes iniciativas: ampliar as doações de recursos financeiros e de bens e equipamentos; manter os contratos anteriores, mesmo que as atividades tenham sido suspensas devido às exigências do isolamento social; revisar e alterar o conteúdo de atividades pré-acordadas; promover a capacitação das organizações para se adequarem à nova realidade; e garantir repasses de recursos para a manutenção das atividades cotidianas (ex.: manutenção de equipes) (Gráfico 66). Em geral, o grupo deu prioridade para trabalhar com as organizações já conhecidas e enfatizou a importância das relações de confiança em detrimento de rígidas exigências burocráticas e jurídicas, tão frequentes nos processos de parcerias. Mais uma vez, a flexibilidade revelou-se essencial, e, nesse sentido, foi fundamental a articulação interna no âmbito da empresa e o suporte, especialmente das áreas jurídicas, de *compliance*, de relações institucionais e de comunicação, de forma a evitar riscos de eventuais desvios e desgastes indesejáveis para a imagem da empresa. Ademais, ajudaram muito a experiência e a cultura prévia do grupo de trabalhar em parceria com as organizações sociais. Os depoimentos abaixo, captados nas entrevistas, ilustram essas observações.

GRÁFICO 66

O que fez a Rede BISC para apoiar as organizações sem fins lucrativos no atendimento a comunidades mais vulneráveis aos impactos sociais da COVID-19?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

“Quem está conosco de mãos dadas implementando as ações, seja no contexto da COVID, seja ao longo desses 27 anos de trabalho, são parceiros que estão na ponta. Então, esse jeito de fazer se replica agora no momento das ações especiais relacionadas à COVID. Nós entendemos isso como algo essencial também para a gente chegar, especialmente nesse momento, nos territórios de uma maneira mais apropriada, mais alinhada às demandas locais, expandido a capilaridade e, imagino eu, ampliando inclusive a efetividade do que a gente faz. (...) Na linha do pilar de fortalecimento da sociedade civil, que é um dos nossos dois grandes pilares de atuação, temos feito muitas ações para as organizações da sociedade civil. Essas ações tanto têm um caráter de doação quanto têm um caráter de abertura de editais, sejam esses editais já previstos no nosso planejamento inicial do ano, sejam esses editais novos, emergenciais, criados no momento em que a COVID chega.” (Empresa do setor de serviços)

“A gente já é bem conhecido, já conhece muitas organizações que querem trabalhar conosco, então, foi relativamente fácil colocar de pé as ações (de combate à COVID-19) de maneira rápida e bem eficiente.” (Empresa do setor de serviços)

“A gente não queria dar sobrecarga de trabalho operacional para as organizações sociais porque a gente sabia que a utilização dos recursos precisava ser urgente e rápida. Então, desburocratizar foi essencial e nós não exigimos grandes contrapartidas e provas de utilização do recurso. (...) Quando a gente faz o processo de escuta, fica muito evidente que precisamos flexibilizar muito. (...) Essa foi outra quebra de paradigma: dar dinheiro na mão dos parceiros, confiar, e saber que eles sabiam o que fazer com esse dinheiro. Então, cada liderança pegou um recurso financeiro e usou nessas três frentes (auxílio a comunidades vulneráveis, saúde e alimentação), e a gente

ainda deu uma flexibilidade na época – e isso também foi superinovador – para usarem parte do dinheiro na gestão, para pagar a luz, para pagar o salário do gestor da ONG. (...) A gente ouviu muito relato de ONGs que estavam quebrando e estavam fechadas. Para você entender, de 70 ONGs que antes eram nossas parcerias, 56 ainda estavam abertas e as outras já estavam com as portas fechadas, sem atuação. O que a gente fez com esse recurso foi reverter esse processo, porque elas passaram a se mobilizar e as que estavam fechadas abriram. Então, esses foram alguns efeitos colaterais muito positivos que a gente não tinha nem mapeado.” (Empresa do setor industrial)

“No nosso caso, em relação a *compliance* não houve problema porque todo mundo fez seu dever de casa de forma muito rápida. Um parecer do *compliance* que, em média, demora 3, 4 dias para sair, o pessoal estava liberando no mesmo dia... e isso era um dos principais gargalos do processo inteiro. Nós enxergamos que teve, de fato, um apoio muito grande de todas as áreas da empresa; a interação foi muito boa, não tivemos problemas do ponto de vista transacional, funcionou redondo.” (Empresa do setor de serviços)

“Houve flexibilização de metodologia, o que não houve foi uma flexibilização de *compliance*, então, as normas da empresa permanecem, o jurídico é rigoroso, então a gente fica dentro de casa tentando entender qual é o melhor modelo de seguir respeitando todas as orientações normativas, legais e de *compliance*.” (Empresa do setor industrial)

“[Nosso foco hoje é] o fortalecimento das organizações da sociedade civil. (...) São os projetos que têm um recurso maior e que têm muito esse olhar de capacitação das organizações da sociedade civil.” (Empresa do setor de serviços)

Essa atitude da Rede BISC ganha especial relevância num momento de crise em que as organizações da sociedade enfrentam dificuldades para garantir seu financiamento e para manter, ou ampliar, sua atuação frente a demandas crescentes das comunidades, especialmente aquelas mais vulneráveis aos impactos da COVID-19. Assim é que uma pesquisa realizada, em maio de 2020, pelas consultorias Mobiliza e ReosPartners²⁷ junto a 1.760 organizações não governamentais de diversas regiões do País sinalizou que a crise levou a uma situação em que uma em cada cinco organizações da sociedade civil declarou estar sem recursos para continuar suas atividades e obrigada a interromper ou suspender todas ou parte de suas atividades principais. Apesar das restrições, 87% delas ainda mantinham o atendimento às populações afetadas pela pandemia. E a relevância desse apoio do setor privado é reforçada quando se analisam os dados do relatório lançado em 2020 pelo IDIS, “Brasil Giving Report: Um Retrato da Doação no Brasil”²⁸, que apontam a avaliação positiva da população em relação à importância das organizações sem fins lucrativos: “oito em cada dez brasileiros afirmaram que as organizações sociais tiveram um impacto positivo no País como um todo (82% em 2019 contra 73% em 2018) e em suas comunidades locais (80% contra 73% em 2018)”.

Ou seja, ao mesmo tempo em que se reconhece a importância crescente das organizações sem fins lucrativos, a sua sustentabilidade, que já era frágil, vem piorando justo nesse momento quando a sociedade mais precisa dos seus serviços. Esse paradoxo reforça a necessidade das parcerias com as empresas, que passam a ser, cada vez mais, uma fonte fundamental de financiamento das organizações sociais.

É interessante mencionar que em edições anteriores do BISC já havia sido destacado que os participantes da pesquisa não percebiam maiores dificuldades para trabalhar em parceria com organizações sem fins lucrativos. Não obstante, no relatório de 2017, foi ressaltada a preocupação com questões relativas à prestação de contas por parte das organizações e à dependência gerada pelo apoio financeiro da empresa: 46% das empresas assinalaram, naquela ocasião, que nesses aspectos enfrentavam grandes dificuldades.²⁹ Com as novas bases estabelecidas nas relações com essas organizações esse quadro se modificou e apenas 17% delas reconheceram hoje dificuldades na prestação de contas e 8% recusaram futuras dependências. Além disso, 42% das empresas declararam agora não ter encontrado qualquer dificuldade nesse trabalho conjunto, desenvolvido em caráter emergencial (Gráfico 67).

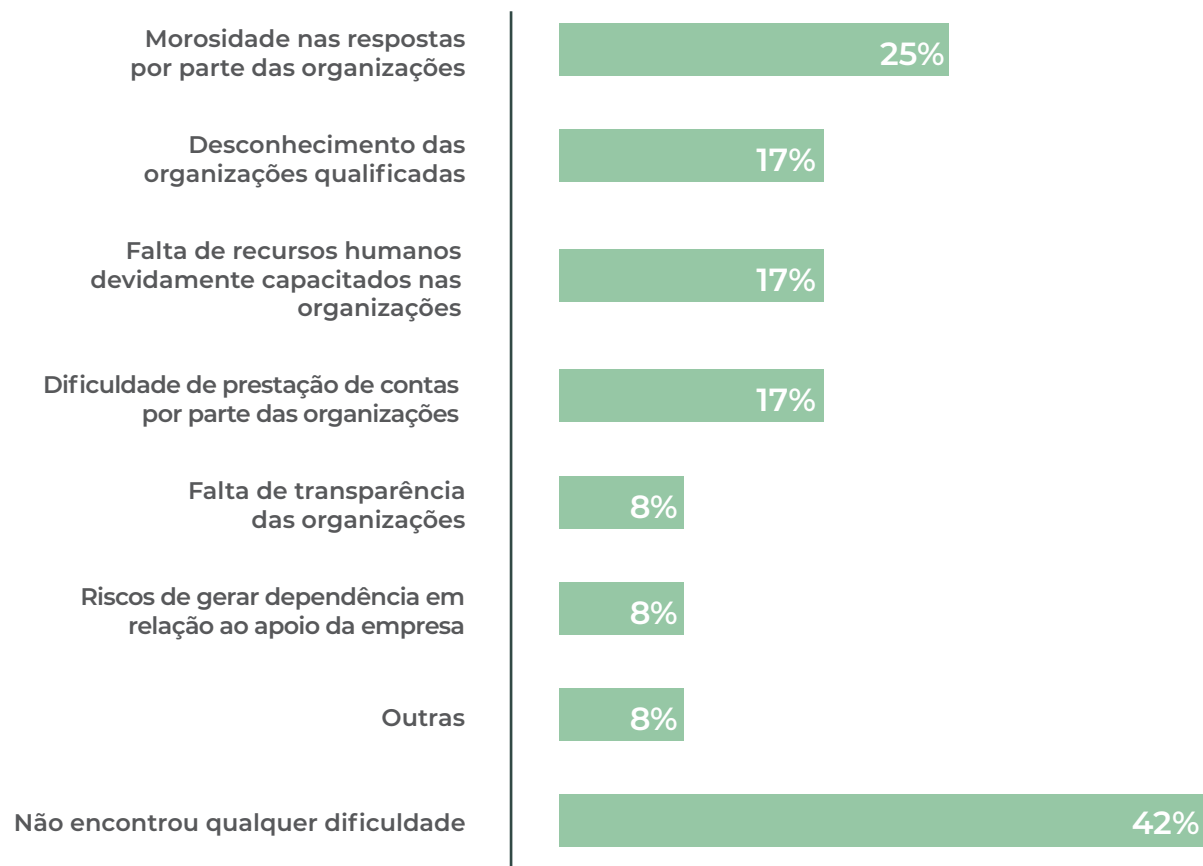
27 Disponível em: <<https://mailchi.mp/mobilizaconsultoria/estudocovid19>>

28 Disponível em: <<https://www.idis.org.br/percepcao-do-impacto-positivo-das-ongs-ja-estava-aumentando-antes-da-pandemia-indica-idis/>>.

29 Ver: Relatório BISC de 2017: Comunitas, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.comunitas.org/wp-content/uploads/2019/11/BISC_2017_Relat%C3%B3rioFinal.pdf>.

GRÁFICO 67

Quais as principais dificuldades encontradas para atuar em caráter emergencial com as organizações sem fins lucrativos?



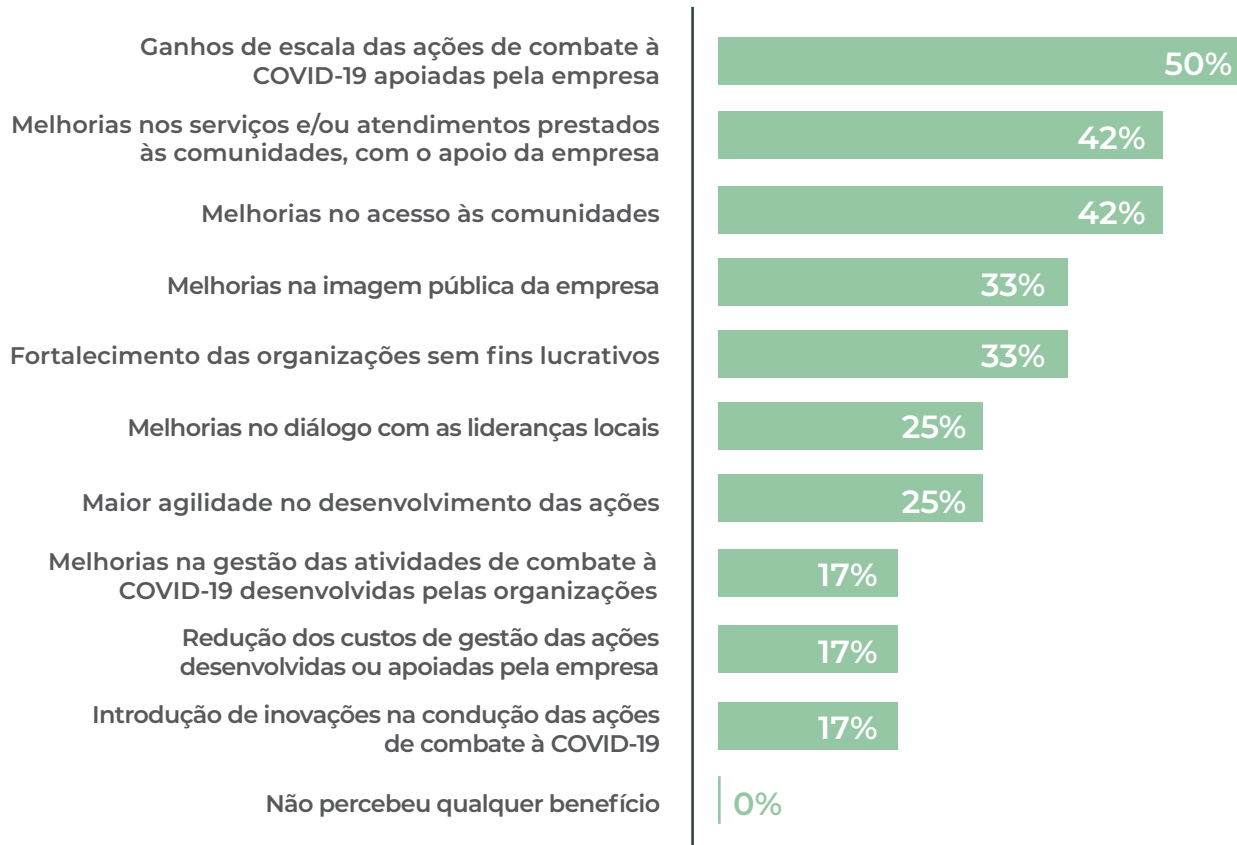
Obs.: Nessa questão foi solicitado aos respondentes que assinalassem apenas os três principais benefícios.

Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Por outro lado, todos reconheceram que as parcerias estabelecidas para o enfrentamento da COVID-19 trouxeram benefícios, destacando-se os ganhos de escala e a melhoria na qualidade do atendimento às comunidades, conforme apresentado no Gráfico 68.

GRÁFICO 68

Quais os principais benefícios percebidos na atuação, em caráter emergencial, com as organizações sem fins lucrativos?



Obs.: Nessa questão foi solicitado aos respondentes que assinalassem apenas os três principais benefícios.

Fonte: BISC, 2020. Comunitas.

Em resumo, os resultados sobre as parcerias com as organizações sem fins lucrativos, captados no BISC, apontam para a possibilidade de se estender as relações ora estabelecidas para o período pós-pandemia. Não obstante, os desafios para as empresas nesse campo vão ser ampliados, e resta saber, por exemplo, em que medida serão mantidas as estratégias especiais adotadas nesse momento de emergência – flexibilidade, confiança, capacitação e apoio institucional – que são fundamentais para o fortalecimento das organizações. Caberá à pesquisa acompanhar quais os desdobramentos dessa experiência recente, no futuro próximo.

As parcerias com organizações governamentais

A crise causada pela COVID-19, inicialmente centrada nos problemas de saúde, evidenciou a necessidade de se trabalhar de forma articulada às políticas públicas, especialmente em apoio ao Sistema Único de Saúde (SUS), só ele potencialmente capaz de atender a população na dimensão demandada. No entanto, as dificuldades que já vinham sendo enfrentadas para a sua manutenção, em situações normais, revelaram-se ainda mais dramáticas com o advento da pandemia, e, nesse


sentido, as empresas não só foram demandadas para dar o seu apoio, como também identificaram nesse espaço a possibilidade de contribuir efetivamente com ações de alta relevância e de amplo alcance. Assim, o ambiente se mostrou muito favorável a essa atuação conjunta, posto que os governos necessitavam de apoio e as empresas tinham a oferecer não só recursos financeiros, mas, sobretudo, a flexibilidade para viabilizar, com a agilidade necessária, as aquisições de equipamentos hospitalares e de materiais de proteção para os prestadores de saúde. Conforme pode ser observado no Gráfico 69, essas atividades se destacaram como as principais contribuições da Rede BISC às organizações governamentais.

GRÁFICO 69

O que fez a Rede BISC para apoiar as organizações governamentais no combate à COVID-19?



Fonte: BISC, 2020. Comunitas.



Diretamente, ou por meio dos seus institutos, todas as empresas do grupo apoiaram organizações governamentais para combater a COVID-19. A tradição de atuar em conjunto com órgãos de governo, especialmente no âmbito municipal, facilitou o processo, mas na crise o grupo trabalhou com um número maior de municípios e ampliou também esse apoio no âmbito estadual: em 2019 o percentual das empresas que faziam parcerias com organizações públicas estaduais era de 62% e na pandemia ele subiu para 75%. Já em relação ao Governo Federal, vale ressaltar que apenas um terço das empresas declarou ter trabalhado conjuntamente durante a crise de 2020.

O conhecimento prévio das organizações públicas, especialmente dos gestores que eram contrapartes nas parcerias anteriores, agilizou o processo de trabalho conjunto, mas isso não foi suficiente para permitir a ampliação do número de parceiros. Como se articular rapidamente com outras organizações governamentais, de diferentes estados e municípios, para o desenvolvimento de novas atividades? Para tanto, as empresas buscaram: atender diversas demandas por parte de lideranças governamentais; contatar diretamente os prefeitos e governadores de regiões que pretendiam apoiar; e/ou atuar por meio da intermediação de organizações não governamentais. Nessa situação se insere, por exemplo, o caso da COMUNITAS, que utilizou sua experiência no apoio à gestão pública e sua rede de articulação com governos estaduais e municipais, para viabilizar o auxílio das empresas às organizações governamentais.

A seguir, alguns trechos da entrevista realizada com a diretora-presidente da Comunitas, Regina Esteves, sobre os aprendizados e avanços observados nas parcerias entre empresas e organizações governamentais durante esse período de pandemia, acrescido de um breve relato da experiência da Comunitas, conforme apresentado no Quadro 5.

“Quería marcar as várias oportunidades que se apresentaram para os dois lados. Pelo lado da iniciativa privada reconhecer que as soluções podem ser construídas dialogando com a política pública, e não a empresa definindo as soluções e depois ofertando para a política pública. (...) Pelo lado do governo, reconhecer que não se trata só de uma doação de recursos. É uma doação de competência. Acho que quando há a oportunidade de criar conjuntamente, ambos os lados ganham na solução, na agilidade e na eficiência.”

“A questão do risco é muito mais presente para o governo do que para as empresas. Não só no que diz respeito à possibilidade do uso do recurso privado, mas já está no escopo da iniciativa privada buscar a inovação. Já no caso da administração pública, a decisão é sempre tomada em termos de impacto na vida das pessoas. No caso da pandemia, até de mortes. Então, esse peso da decisão de assumir riscos precisa ser muito limitado a algumas áreas

e isso fica muito evidente nesse momento, nesse cenário. Tem toda uma pressão para que os governos sejam mais inovadores, mas a gente tem que entender a complexidade do que é inovar numa política pública.”

“O que eu acho que fica muito claro como legado da COVID é o fortalecimento das parcerias e da governança compartilhada. Eu estou apostando que vamos ter um ambiente mais favorável às parcerias público-privadas para investimento de impacto porque, até então, só se conhecia a parceria público-privada tradicional. A experiência recente vai trazer um benefício muito grande nessa questão da evolução do investimento social, para que se possa ter um impacto maior não só nas relações das empresas com os governos, como também os governos estarem mais preparados e organizados para receber o apoio do setor privado. Isso para mim é o grande legado que fica.”

QUADRO 5

EDITORIAL INSTITUCIONAL | COMUNITAS 2020

Com o início da pandemia no Brasil, a Comunitas decidiu reunir sua governança para auxiliar os governos parceiros, estaduais e municipais, na busca por soluções rápidas e prioritárias frente aos desafios impostos pela COVID-19.

Para isso, a organização utilizou a experiência adquirida durante os 20 anos em que atua na qualificação dos investimentos sociais corporativos em projetos eficientes e sustentáveis para o benefício público – seja atuando diretamente com as empresas ou corroborando com a gestão pública.

No que se refere à saúde, a Comunitas mobilizou junto à iniciativa privada recursos para a compra de equipamentos, resultando na implementação de mais de 200 novos leitos de UTI em hospitais públicos do País. No que se refere à educação, com o trabalho de transferência para alimentação, buscou garantir a milhares de famílias mais vulneráveis dos alunos da rede estadual de ensino público de São Paulo e Minas Gerais, e das redes municipais de ensino das cidades paulistas de Santos, Guarujá e Cubatão, mais formas de proteção social. Para estas atividades de enfrentamento à pandemia a organização mobilizou cerca de R\$ 50 milhões¹ e apoiou diversas prefeituras e governos estaduais.

Não obstante, para a reabertura socioeconômica, a organização apoiou a cooperação técnica para a elaboração de protocolos e sistemas de distanciamento controlado – iniciativa replicada em diversos governos do País. Para garantir a eficácia na tomada de decisão, a organização ofereceu apoio técnico de especialistas para mentoria e assessoria estratégica, com foco em saúde, a municípios e estados brasileiros – nesse sentido, houve também a participação e a articulação em debates sobre o retorno seguro das aulas presenciais nas escolas.

Além disso, a Comunitas participa da governança e lidera, junto com o Governo do Estado de São Paulo e a Fundação Butantan, o projeto de ampliação da fábrica do Instituto Butantan para a produção da CoronaVac, primeira vacina distribuída à população brasileira, desenvolvida em parceria com o laboratório Sinovac. A expectativa é que a CoronaVac, junto às demais vacinas de outros laboratórios, possa garantir a imunização plena dos cidadãos do País. Além disso, a expansão da fábrica tem como objetivo reforçar a produção das diversas outras vacinas já elaboradas pelo órgão.

O trabalho ainda não acabou, e tudo isso somente é possível porque a Comunitas acredita na força da sociedade civil para a construção colaborativa de ações focadas em nova concepção de governança compartilhada entre empresários comprometidos com o futuro do País e gestores com espírito público de transformação.

²⁷ Esse valor não inclui a mobilização voltada para a fábrica do Butantan, que, até o fechamento dessa publicação, ainda estava em curso.

Os depoimentos abaixo, extraídos das entrevistas com os participantes da Rede BISC, ilustram as diferentes estratégias de atuação com as organizações governamentais, bem como a valorização do grupo em relação ao trabalho em rede:

“Nós redirecionamos o nosso apoio à gestão pública para as questões relacionadas à COVID, por meio de uma mentoria a distância e com a assessoria de dois parceiros técnicos. Essas mentorias se dirigem aos secretários e até aos prefeitos que estavam com diversas demandas e com muitas dificuldades no âmbito da COVID. (...) Antes dessa crise nós trabalhávamos com mentorias a dez municípios e hoje estamos com mais de 80. Então, mais do que utilizar aquilo que a gente tinha, nós trouxemos outras fontes de recursos e novos parceiros.” (Empresa do setor industrial)

“Todas as estratégias e todos os projetos que a fundação já desenvolve nessa linha de fortalecimento de políticas públicas são amparados por cooperações técnicas. São planos de trabalho que são acordados de forma conjunta. A partir do momento em que começamos a avaliar junto com os nossos parceiros a situação de cada um desses municípios, a gente conduziu as conversas com cada um deles para apresentação das propostas de atuação durante esse período, e fizemos negociação município a município. (...) A gente vai continuar trabalhando em parceria. Vamos manter os nossos parceiros, mas estamos olhando novos. (...) E isso, independente de COVID; é uma coisa que vai ficar aí para um ciclo, no mínimo, até 2025, 2030, até porque a gente está atrelando essa atuação aos ODS.” (Empresa do setor industrial)

“Nós olhamos muito para a política pública, acho que esse é o grande ponto. Veja, nós temos que sair da posição de arrogância. Se a política pública ali é muito ruim, mas é a política pública que está ali, então, devemos tentar estar alinhados ao máximo com o que tem de política pública. Por isso nós fomos atrás da Comunitas, porque, se você não tem expertise local e quer sair da atuação aleatória, você tem que buscar o apoio externo. (...) Nos conectamos imediatamente com a iniciativa

da Comunitas, que consegue ser um grande hub disso, consegue uma interlocução boa com os estados, para entender inclusive do ponto de vista de política pública de saúde qual equipamento faria sentido, qual o tipo de cama, coisa que para a gente era um universo à parte. (...) Porque quando você tem um grande hub que pega um pedacinho de dinheiro de cada um, concentra e equipa três hospitais, você tem um ganho de escala muito grande disso. Muito melhor do que eu comprar seis monitores e sair espalhando seis monitores aleatoriamente, por assim dizer.” (Empresa do setor de serviços)

“Em alguns casos, nós recebemos demandas do poder público, sobretudo dos municípios onde a gente atuou diretamente, para apoiá-los em relação à infraestrutura de saúde, através de doação de respiradores, máscara, álcool em gel, equipamentos médicos de uma forma geral. (...) A gente recebeu os pedidos, fez uma análise da infraestrutura existente dos municípios, dos profissionais de saúde existentes para poder manusear os equipamentos que eles estavam pedindo também e, a partir desse cruzamento de dados, a gente definiu para onde iam os equipamentos. A empresa estabeleceu um comitê especial (...), formado por diretores e pelo presidente (...) para fazer essas aprovações.” (Empresa do setor industrial)

“Na perspectiva das parcerias, eu vejo muita humildade hoje das empresas e reconhecimento da importância [disso], porque essa crise não é uma crise de curto prazo, é uma crise de médio e longo prazos, e os recursos do setor privado são finitos, portanto, isso nos estimula e nos provoca a pensar em questões que a gente não vai conseguir (resolver) isoladamente.” (Empresa do setor industrial)

“Para trabalhar com municípios e organizações (não governamentais), o caminho é o diálogo

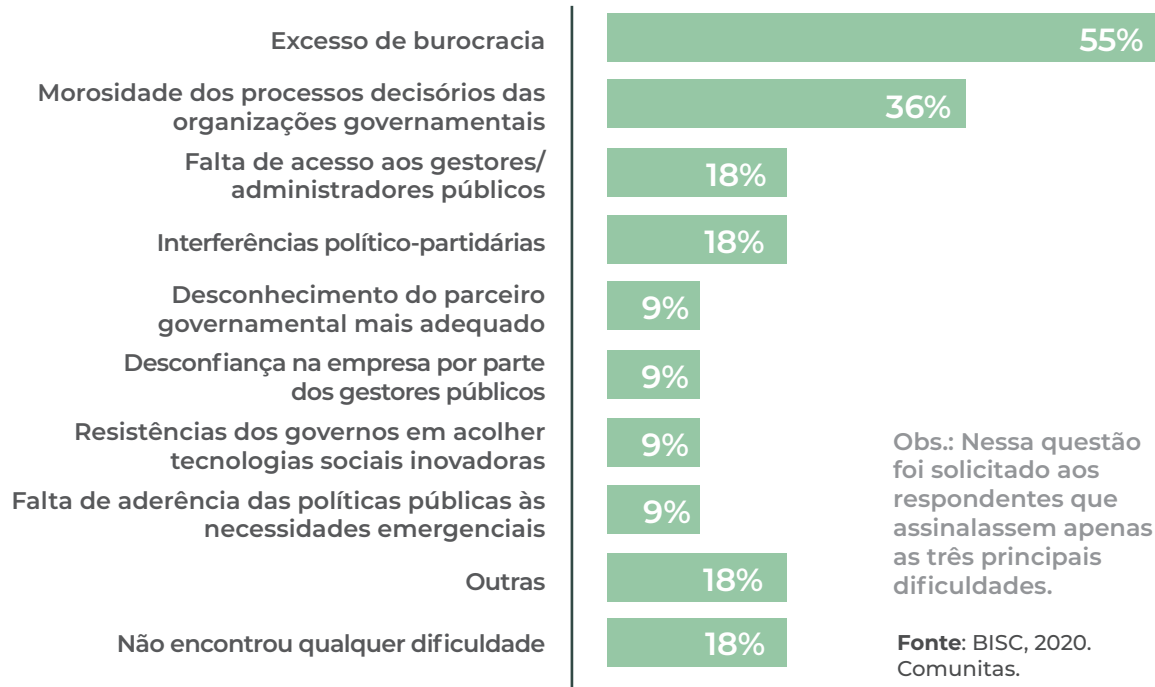
constante, é estar próximo. Observando os nossos projetos sociais e também as nossas relações com organizações governamentais, acho que isso facilitou bastante, porque a gente já estava em contato constante com o poder público e também com as lideranças

das associações e das organizações civis. Isso facilitou muito, porque não precisa você iniciar uma conversa, um relacionamento, pois o relacionamento já está em andamento.”
(Empresa do setor industrial)

Apenas 18% das empresas declararam não ter identificado qualquer dificuldade em trabalhar diretamente com as organizações governamentais no enfrentamento à COVID-19. No entanto, os maiores problemas ficaram restritos basicamente ao excesso de burocracia, conforme assinalado por 55% dos participantes e, num distante segundo lugar, à morosidade dos processos decisórios, indicado por 36% deles (Gráfico 70). O que se extrai de tal resultado? A urgência do problema exigiu agilidade nas decisões, e os governos responderam relativamente bem nesse requisito, pois, em 2017, conforme apresentado no Relatório BISC³⁰, 70% das empresas destacaram entre as dificuldades das parcerias público privadas no campo social exatamente a morosidade no processo decisório. No entanto, tal avanço não aconteceu em relação às exigências burocráticas: naquele ano de 2017, 60% das empresas ressentiam-se do excesso de burocracia, e agora, durante a pandemia, esse problema se manteve no mesmo patamar e foi assinalado por mais da metade do grupo. Isso explica, em grande parte, o fato de muitas empresas terem se articulado com os governos para identificar as suas demandas e operado por meio das organizações não governamentais. Não obstante, em relação a essa questão, foi observado que a burocracia não está presente só do lado do setor público. Há uma burocracia também do lado privado, de *compliance*, de blindagem, que ficou evidente na pandemia e que exigiu do setor que se repensasse isso para ter mais agilidade durante a pandemia.

GRÁFICO 70

Quais as principais dificuldades encontradas para atuar em caráter emergencial com as organizações governamentais?



30 Ver: Relatório BISC de 2017: Comunitas, São Paulo, 2017. **Disponível em:** https://www.comunitas.org/wp-content/uploads/2019/11/BISC_2017_Relat%C3%B3rioFinal.pdf.

No rol das preocupações em relação às parcerias com as organizações governamentais alguns entrevistados adicionaram outras dificuldades, conforme pode ser observado nos depoimentos abaixo:

“Conversando com algumas entidades de saúde pública, ouvimos: “Não quero dinheiro, eu só quero que vocês façam por mim. Eu não tenho capacidade técnica”. Por exemplo, (de um representante) do Governo Federal também ouvimos: “Eu só quero que vocês consigam trazer máscaras e EPIs da China, porque eu não tenho capacidade técnica de fretar um avião e trazer a máscara para o Brasil e pagar antecipadamente”. É que nos governos fica evidente a necessidade de ser mais ágil nas questões de protocolos, de procedimentos, enfim, de burocracia.”
(Empresa do setor industrial)

“Nós tínhamos um entendimento do ponto de vista da política pública diferente. No caso de um determinado estado, nós olhamos os dados do DataSUS, vimos o percentual de internações, e, então, entendemos que a sua rede hospitalar precisaria de equipamentos e, no entanto, a gente recebeu a devolutiva dizendo: “Não quero equipamento, quero máscaras”. Então, nós tivemos um pouco essa frustração, de que as informações sobre a política pública diziam uma coisa e o governos pediu outra. Então, fica a frustração com relação à baixa capacidade técnica de alguns estados de entender o todo da situação.” (Empresa do setor de serviços)

“A gente está dando 60 leitos para o município sem custo nenhum, e mesmo assim o município está na dúvida se aceita ou não aceita, porque ele não sabe como ele vai conseguir gerir (esses equipamentos) daqui a seis meses.” (Empresa do setor industrial)

“Nós sabemos que uma das carências (dos governos municipais) é a falta de capacidade, de conhecimento técnico para usar os recursos e implantar os projetos. Então, a ideia é trabalhar nessa forma de fortalecer o governo, fortalecer aquela capacidade, ministrando treinamento, dando condições de capacidade técnica mesmo, para que eles consigam alavancar os processos por si só.”
(Empresa do setor industrial)

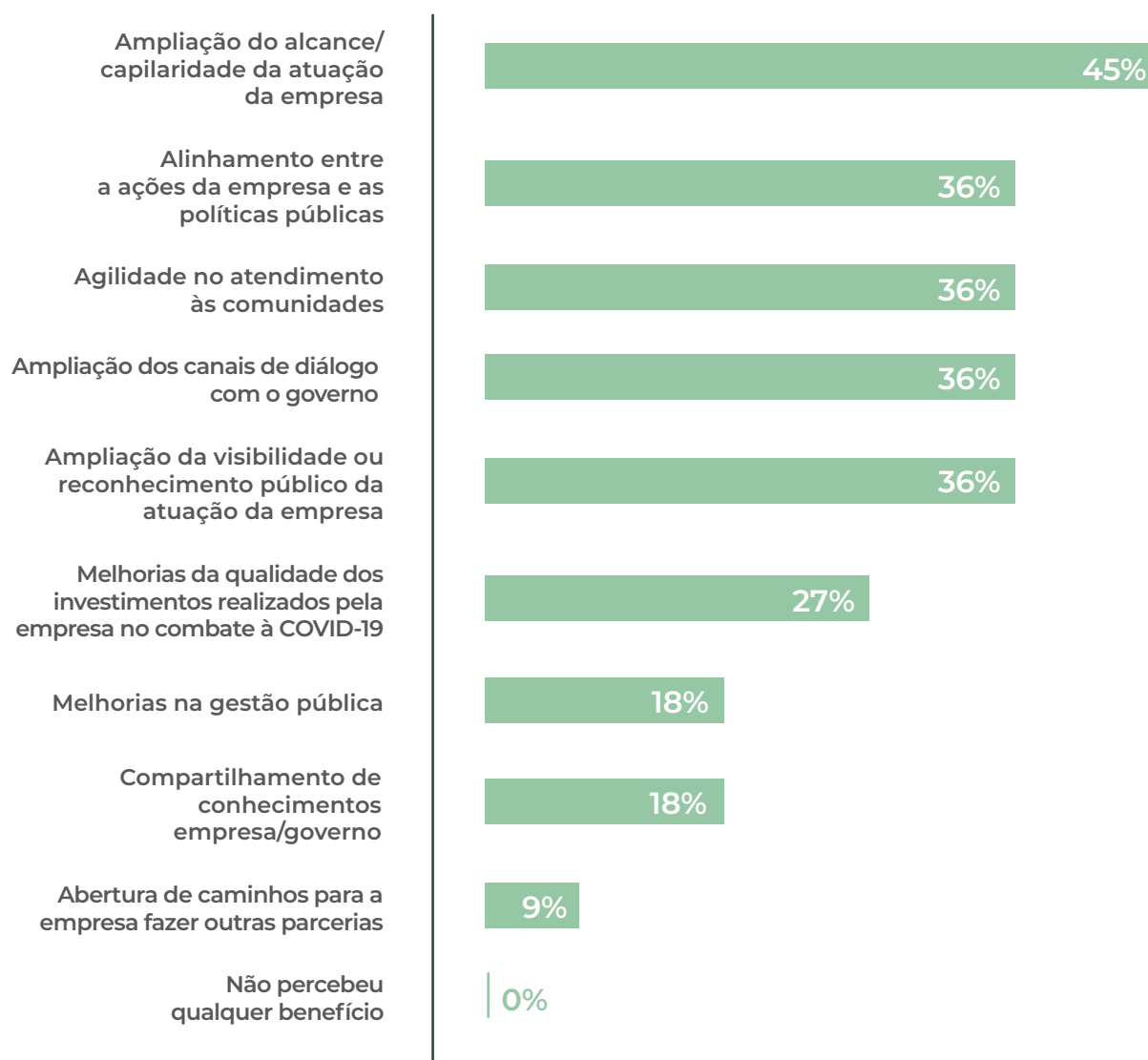
“No setor da saúde, a articulação foi muito mais fácil, acho que mais estruturada, porque as (secretarias) de saúde sabiam exatamente o que precisava ser feito e, então, as discussões sobre as propostas foram muito mais ágeis. As prefeituras tinham muita consciência de como estava a estrutura da sua rede, do que precisavam, até que ponto que a nossa cooperação de alguma forma apoiava. (...) Na educação, nós temos muitos municípios onde a gente ainda está discutindo como apoiar e como fazer, porque realmente existe uma incerteza de como que eles vão conduzir a estratégia, não só de ensino a distância, mas de retomada das aulas.” (Empresa do setor industrial)

A percepção positiva em relação ao retorno das parcerias com as organizações governamentais sinaliza para a possibilidade de abertura de novos caminhos nesse trabalho conjunto. Os dados apresentados no Gráfico 71 indicam que a ampliação do alcance e da capilaridade do atendimento prestado pelas empresas se encontra entre os benefícios mais relevantes. Não obstante, durante as entrevistas, os gestores reforçaram o aprendizado e os avanços alcançados na articulação e no diálogo com as organizações governamentais. Muitos destacaram como uma grande lição desse período a valorização do processo de escuta, ou seja, a postura de “humildade para ouvir”. Houve um reconhecimento

generalizado de que, também nas relações com o setor público, as soluções preestabelecidas não atendem às reais necessidades e às demandas por atendimento em situações e realidades tão distintas. Mais uma vez se reforça a premissa de que no campo social não se trata de “fazer para”, e sim de “fazer com”. É nesse posicionamento, mais compatível com o espírito de uma parceria, que se pode depositar esperanças de um fortalecimento do trabalho conjunto entre setor público e setor privado em prol dos necessários avanços sociais.


GRÁFICO 71

Quais os principais benefícios percebidos na atuação, em caráter emergencial, com as organizações governamentais?



Obs.: Nessa questão foi solicitado aos respondentes que assinalassem apenas os três principais benefícios.

Fonte: BISC, 2020. Comunitas.



O depoimento de um dos parceiros do BISC resume bem os avanços obtidos nas relações com as organizações governamentais e que poderão trazer benefícios para o aprimoramento futuro das ações desenvolvidas coletivamente:

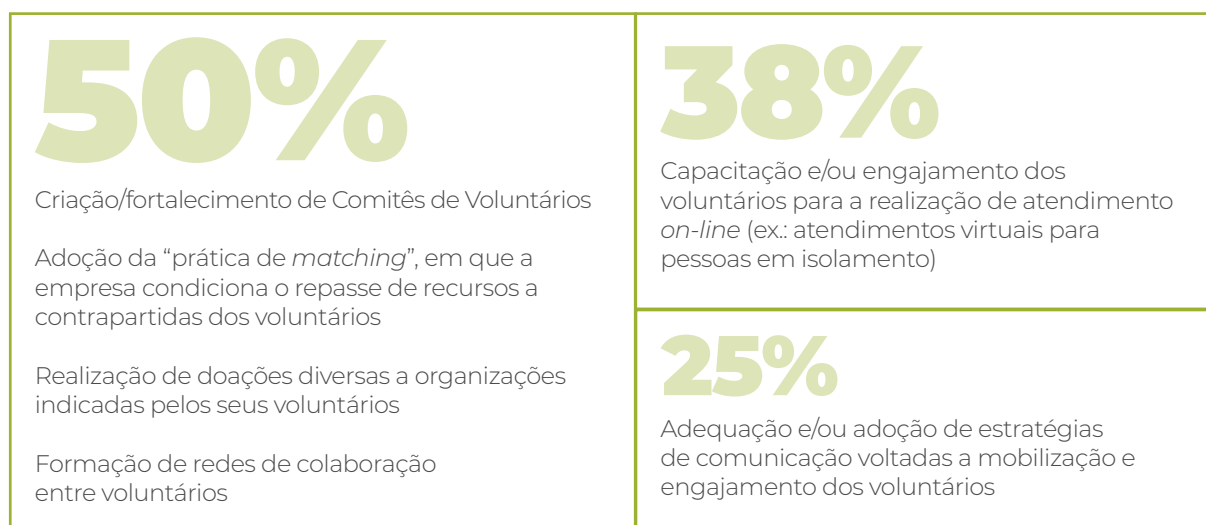
“Um ponto importante foi a proximidade com o poder público, (o processo) de escuta. Apesar de tentarmos sempre fazer esse movimento de construção conjunta, foi a primeira vez que tivemos contato direto com secretarias estaduais trazendo demandas da ponta e a gente ouvindo essa demanda e, a partir daí, fazendo as compras (dos equipamentos de saúde). O diagnóstico vindo de baixo... Acho

que este canal precisa ser um legado. Ele não deveria se fechar ou voltar à lógica anterior de que as organizações ou o poder público se adequam às demandas do patrocinador. Muito pelo contrário! Que a gente entenda as necessidades do território e consiga responder com os recursos de acordo com as demandas locais. Um legado importantíssimo é, de fato, esse canal de troca e de escuta.” (Empresa do setor de serviços)

Os programas de voluntariado

Como caminharam os programas de voluntariado durante esse período da pandemia? Ainda que a crise tenha contribuído para a mobilização e a disposição dos colaboradores para o desenvolvimento de atividades voluntárias, cerca de um terço das empresas paralisou seus programas de voluntariado por conta do *home office* e da necessidade de isolamento social. Foi frequente a menção ao envolvimento dos voluntários na operacionalização dos trabalhos desenvolvidos internamente pela própria empresa (ex.: apoio na logística de aquisição, transporte e/ou distribuição das doações). No geral, essa preocupação com a questão da saúde e da segurança dos colaboradores determinou mudanças significativas na atuação do grupo nessa área. Em relação ao atendimento externo, observou-se que os voluntários se dedicaram, sobretudo, a participar de campanhas de arrecadação e de doações diversas, a fazer atendimentos *on-line* como, por exemplo, atividades de mentorias para jovens, idosos, estudantes, e de capacitação, a distância, para gestores públicos ou organizações sem fins lucrativos.

Como estratégia de mobilização dos voluntários em prol da prevenção ou mitigação dos impactos da COVID-19 as empresas desenvolveram, entre outras, as seguintes atividades:



Alguns exemplos da experiência vivida pelas empresas são citados abaixo:

“Nós envolvemos os funcionários com uma contrapartida da empresa: cada real doado seria igualado pela empresa, e, então, no final a gente arrecadou mais de sete milhões de reais.” (Empresa do setor de serviços)

“Então, a gente doou produtos, mas fizemos internamente um engajamento para a doação de produtos para cesta básica. (...) Foi a campanha, pelo menos nesses últimos anos, que teve a resposta mais rápida. As pessoas estão muito aguçadas empaticamente, a solidariedade é uma realidade.” (Empresa do setor industrial)

“Algumas estratégias de voluntariado tiveram que ser mudadas. Por exemplo, tem o programa de voluntariado da empresa em nível global. A diretriz geral é global e para todas as unidades de negócio e quem financia é a nossa fundação empresarial internacional, então, a verba é bem maior. Atualmente, no Brasil, nós estávamos apenas com as aulas de inglês para a comunidade, [e os professores] faziam aulas presenciais. Contudo, apenas um professor continuou *on-line*. Os outros optaram por não fazer por diversos motivos: uns porque talvez achassem que não funcionaria tão bem, e outros porque alguns alunos não têm o acesso à ferramenta *on-line*. Os projetos de voluntariado com diretriz global estão paralisados também. A única atividade que está permitida que eles façam são as compras que precisam ser feitas e que podem ser feitas pela internet. Então, a parte de capacitação está parada, mas as compras de equipamento e de tudo que eles precisam de materiais para a capacitação acontecer – a gente pretende – no segundo semestre já está sendo tudo planejado.” (Empresa do setor industrial)

“Eu tenho percebido que, por exemplo, nesse momento, nós optamos em não ir para o lado do assistencialismo; [os colaboradores] têm

nos procurado para ajudar a montar projetos.” (Empresa do setor industrial)

“Muita gente queria participar, só que tivemos que fazer escolhas, para ser bem assertivos, e não dava para incluir, naquele momento, os voluntários. A gente tomou uma decisão consciente [de optar] por quem tinha experiência, e aí chamamos uma ou outra pessoa dentro da empresa, que julgamos fundamental por conta do *skill* e da sua *expertise*. Nós pegamos quem sabia fazer para pôr o trem na rua. A gente não podia errar. Não adianta só oferecer uma atividade de voluntariado para a pessoa se sentir bem porque ela queria estar participando... precisava ser efetivo também para o beneficiário, para a comunidade, para quem quer que seja, e com segurança.” (Empresa do setor industrial)

“Não trabalhamos com voluntários. Foi cogitado no princípio, mas, como nós não tínhamos nada estruturado previamente, ficou muito difícil você envolver essas pessoas. (Quem fazia atendimento às comunidades, antes da pandemia] era a equipe social. Basicamente essas pessoas ficaram paradas. A sorte delas foi que nós estávamos no meio da implantação do sistema de monitoramento do investimento social e elas usaram esse tempo para terminar de preencher o sistema, mas, na prática, uma unidade trabalhando mais do que a outra, uma unidade fazendo o mapeamento para doações e ajudando a viabilizar uma doação na ponta, mas houve um certo grau de ociosidade.” (Empresa do setor de serviços)

“A gente tem pensado muito em como tornar a empresa mais sustentável, como a gente fortalece essa cultura (do voluntariado) e faz com que as pessoas entrem nesse movimento. Para além do (programa do instituto), a gente tem pensado e se debruçado em programas

próprios, que a própria empresa tenha essa autonomia de conduzir, de convidar o colaborador, de implementar alguma coisa com o voluntariado... Então, a gente está se descobrindo também, como vamos ficar no pós-COVID.” (Empresa do setor industrial)

“A solidariedade tem sido um diferencial para ajudar a reduzir os impactos da crise. A empresa criou, em abril, uma rede voluntária e estabeleceu o *matching* para ações inscritas pelos Comitês de Voluntariado da empresa em uma plataforma colaborativa. O *matching* vai destinar, no total, R\$ 500 mil para potencializar iniciativas de enfrentamento à pandemia apoiadas pelo programa de voluntariado corporativo.” (Empresa do setor industrial)

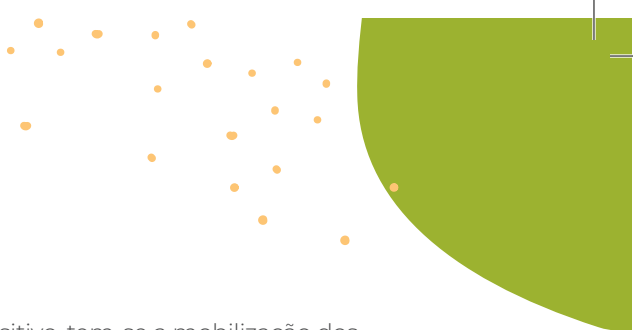
A maioria dos gestores acredita que o voluntariado está em busca de transformação e que a participação dos colaboradores deverá aumentar no próximo ano. Isso porque, na crise, eles foram mobilizados, e o seu trabalho valorizado internamente. Cabe agora aproveitar o espírito de solidariedade gerado pela pandemia da COVID-19 e repensar novos modelos de atuação para o futuro próximo.

Vale alertar que nessa retomada o grupo poderá enfrentar alguns desafios. A análise sobre o tema, apresentada no Relatório BISC de 2018³¹, fornece subsídios interessantes para a reflexão atual. Em 2017 havia sido observada uma redução significativa da participação em atividades voluntárias, e, na percepção do grupo, o resultado então captado não representava uma deliberação explícita das empresas de reduzir os seus programas de voluntariado. Entre as explicações apresentadas naquele relatório, destacou-se: os impactos da crise econômica que se refletiu na redução de quadros de profissionais e, portanto, em demissões que geram um clima de insegurança interna que desestimulam o voluntariado; a queda na participação das lideranças que em momentos de crise econômica passam a se dedicar bem mais à solução de problemas de natureza financeira, gerando um desestímulo ao engajamento da organização como um todo nos programas de voluntariado; e a ocorrência de fusões ou de reestruturações internas, registrada em várias organizações, que provocam, momentaneamente, certa paralisação das ações. Assim, o que se extraiu

daquela reflexão realizada em conjunto com os participantes da pesquisa é que os programas de voluntariado das empresas do BISC sofreram o impacto da crise econômica e das mudanças internas, o que expõe sua vulnerabilidade à conjuntura global e às mudanças internas. Concluía-se, naquela ocasião, que esses fenômenos não eram permanentes e que, passado aquele período, os programas de voluntariado poderiam recuperar a prioridade anterior. E foi isso que se verificou nos anos seguintes.

No entanto, a crise de 2020, gerada pela COVID-19, adiciona a esse quadro aspectos bastante distintos, mas que também interferem de modo significativo na condução e na manutenção dos programas de voluntariado. A próxima edição do BISC pode registrar uma queda no número de voluntários entre 2019 e 2020, ainda que por motivos diferentes daqueles observados há quatro anos. A hipótese agora é que os desafios para a retomada tendem a ser maiores. Por quê? Porque não se trata apenas de retomar a prioridade dos programas de voluntariado, mas repensar o rol das atividades a serem desenvolvidas de forma a adequá-las aos novos tempos, ou ao “novo normal”, em que a sociedade deverá continuar lidando com os riscos da COVID-19 e as empresas com a crise econômica, sem precedentes no período recente, cujos reflexos internos ainda não são totalmente conhecidos. Ou seja, agora não se trata de voltar a fazer o que já se fazia, mas sim de fazer diferente!

31 Ver: Relatório BISC de 2018: Comunitas, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.comunitas.org/wp-content/uploads/2019/11/BISC_2017_Relat%C3%B3rioFinal.pdf>.



Apesar dos desafios, não há espaço para pessimismos. Pelo lado positivo, tem-se a mobilização dos colaboradores e o reconhecimento de que voluntariado corporativo pode fazer parte da solução para o fortalecimento da atuação social das empresas. Ademais, as novas tecnologias sociais em desenvolvimento, especialmente aquelas relativas a atendimentos virtuais, poderão ser de grande valia para a atuação futura do grupo. Caberá às empresas aperfeiçoá-las, difundi-las entre seus pares e compatibilizá-las com novas estratégias de atendimentos presenciais, que são fundamentais no atendimento às comunidades mais excluídas. O importante é ter em mente que o momento é de rever rumos, adaptar-se às novas realidades, compatibilizar o atendimento remoto com o atendimento presencial, capacitar os colaboradores para diferentes metodologias de trabalho e manter a mobilização gerada no período da crise, conforme destacado pelos entrevistados.

“Vai ser preciso pensar no desenvolvimento de habilidades do voluntário para o desenvolvimento de ações dentro da própria empresa e que o voluntariado possa ajudar, e também numa linha mais de pro-bono... enfim, modificar um pouco o próprio sentido do voluntariado.” (Empresa do setor industrial)

“Eu vejo um voluntariado saindo daquele tradicional, trazendo mais reflexões, mais conhecimento sobre o território, e sendo mais propositivo, e, obviamente, isso sendo um tema em alta, acaba que temos uma maior adesão.” (Empresa do setor industrial)

“Eu acho que a gente vai ter que repensar. É claro que muita coisa vai voltar ao que era antes. O (atendimento) presencial creio que sempre é o melhor, mas talvez alternar

atividades presenciais e atividades on-line de voluntariado.” (Empresa do setor industrial)

“Acho que vamos conseguir incluir ações digitais no nosso programa também, porque, enfim, temos muita gente aqui na empresa em São Paulo, e a gente sabe que, às vezes, é muito difícil se locomover. No final de semana (os colaboradores) têm muitas obrigações com crianças, com família, enfim, e você consegue separar melhor um horário da sua agenda quando é uma ação digital, por exemplo.” (Empresa do setor de serviços)

“O voluntariado foi um desses projetos com pouquíssimo recurso que foi absorvido para urgências e que deve ganhar força.” (Empresa do setor industrial)

3.3 QUAIS AS REPERCUSSÕES DAS MUDANÇAS NO PERFIL DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS NO FUTURO PRÓXIMO?

Conforme anteriormente mencionado, durante a pandemia praticamente todos os programas anteriormente em curso foram revisitados, adaptados e muito deles paralisados. A preocupação foi redirecionar o conteúdo e alterar as estratégias de entrega, para atender às novas demandas relacionadas ao enfrentamento da COVID-19. A título de exemplo são destacados, a seguir, alguns dos reflexos verificados nos investimentos sociais anteriores, segundo depoimentos dos entrevistados:

“A empresa não tocou no orçamento para a fundação manter o investimento dos projetos iniciais. Lógico, nós fizemos toda uma revisão sobre o que fazia sentido, o que era possível manter durante o ano de 2020, pois tem muitas coisas presenciais que foram paralisadas totalmente, e como substituir isso pelo digital.” (Empresa do setor de serviços)

“Alguns projetos foram interrompidos, então, foi feito um mapeamento grande dos projetos que foram interrompidos por conta da COVID, mas que retomariam assim que passasse a pandemia, então a gente parou e reservou esse recurso. Outros projetos que perderam sentido (deverão ser descontinuados).” (Empresa do setor industrial)

“A grande parte dos nossos projetos nós tivemos que paralisar porque tinha um conteúdo presencial muito grande. (...) A gente está fazendo agora uma transcrição da carteira para algo mais virtual, mas que nem de longe vai suprir a pegada que a gente tinha antes. (...) Em relação aos projetos em que nós havíamos pago uma primeira parcela e não aconteceram ainda, nós não fomos para cima

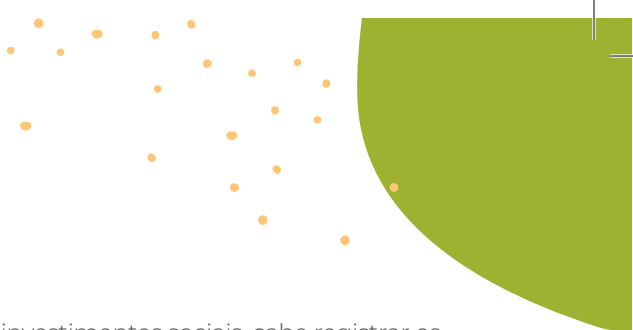
dos parceiros para dizer: ‘Olha, se vira, faz um virtual’... Não, a gente está tratando as coisas no seu devido tempo. A gente tentou fazer um tratamento diferenciado conforme a realidade de cada um.” (Empresa do setor de serviços)

“Então, por exemplo, ações de formação, a gente já vinha fazendo curso de educação a distância, quando teve a pandemia a gente potencializou e até estamos tentando novos formatos – (...) a gente coloca uma nova roupagem para esse momento.” (Empresa do setor de serviços)

“Nós redirecionamos o nosso apoio à gestão pública para as questões relacionadas à COVID, por meio de uma mentoria a distância e com a assessoria de dois parceiros técnicos. Essas mentorias se dirigem aos secretários e até aos prefeitos que estavam com diversas demandas e com muitas dificuldades no âmbito da COVID. (...) Antes dessa crise nós trabalhávamos com mentorias a dez municípios e hoje estamos com mais de 80. Então, mais do que utilizar aquilo que a gente tinha, nós mudamos o foco, trouxemos outras fontes de recursos e novos parceiros.” (Empresa do setor industrial)

Qual o impacto dessa reviravolta no perfil dos investimentos sociais no futuro próximo? Entre os participantes da Rede BISC há um reconhecimento generalizado de que os reflexos dessa crise vão repercutir na sua atuação social futura, ainda que 64% das empresas e 38% dos institutos não tivessem definido, até meados de julho, quais mudanças serão realizadas. O que fica claro é que o grupo está ciente da importância de repensar sua atuação futura e de aproveitar essa parada em relação aos investimentos sociais passados, para fazer uma reflexão sobre o que merece ser retomado, aprimorado ou cancelado. Na pauta das mudanças se destacam:

- Adoção ou ampliação de programas na área da saúde;
- Adoção ou ampliação de programas de geração de renda;
- Atendimento a novos grupos da população;
- Realinhamento nas estratégias de gestão dos projetos sociais;
- Reformulação e fortalecimento do programa de voluntariado;
- Adoção ou ampliação de suporte para plataformas de aprendizado *on-line*;
- Maior apoio às políticas públicas;
- Maior apoio às organizações sem fins lucrativos;
- Ampliação das parcerias com outras empresas privadas;
- Redução ou cancelamento de alguns projetos/iniciativas em curso.



Entre as indagações e reflexões do grupo, em relação ao futuro dos investimentos sociais, cabe registrar os seguintes depoimentos dos entrevistados:

“Eu acho que que essa experiência vai trazer impacto ou mudanças na forma de atuar daqui para frente, sim. A gente está aprovando agora três projetos, dois deles bem grandes, na área de saúde, educação e renda, baseado no tripé do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal. (...) Agora, o que a gente tem discutido muito é que estamos vendo o aumento da demanda das áreas de negócio e nós vamos buscar envolver mais as outras áreas da empresa (...) e vamos pensar em um percentual dos novos negócios que precisam ser investidos em projetos com as comunidades. Isso tem trazido uma reflexão para a gente e queremos ampliar quando tudo der uma amenizada, quando a gente conseguir dar conta de tudo que estamos fazendo agora, e as áreas também, porque está todo mundo se reinventando, trabalhando em casa, enlouquecido, mas isso precisa entrar na pauta da companhia depois que o susto maior passar.” (Empresa do setor de serviços)

“A gente está construindo um plano de ação para dar resposta para essas comunidades com relação à COVID-19. (...) Esse plano tem três objetivos: atuar no estágio de prevenção, no estágio de resposta e também no estágio de recuperação. Então, eu acredito que, na etapa de recuperação, a gente vai se estender até ano que vem para apoiar os municípios.” (Empresa do setor industrial)


“Não vamos alterar os nossos programas tradicionais, porque eles são desenvolvidos com recurso incentivados e têm que ser destinados para uma causa muito específica. Então, esses programas eu acho que vamos manter na mesma linha, porque eles funcionam muito bem, são bem vistos por todos; mas a gente tem uma vontade de crescer bastante na questão de apoio às

organizações não governamentais de maneira alinhada ao nosso negócio.” (Empresa do setor de serviços)

“O nosso foco continua em educação, mas com revisão de *portfólio*. Por exemplo, tivemos acesso a uma pesquisa que falava que de 30 a 40% dos professores alegam condições de elevado *stress* emocional com essa questão toda do COVID. Aí, alinhada à perspectiva da nova Base Nacional Curricular e às competências socioemocionais, a gente enxergou como uma oportunidade trabalhar a competência socioemocional no ensino fundamental e também capacitando os professores para lidar com o cenário de *stress*. Do ponto de vista (dos projetos de geração) de renda, para ser bem sincero, eu estou sem nenhum tipo de embasamento sobre o que faz sentido, quais são as principais *guidelines*. Cada território vai variar, mas o que faz sentido? Então, eu não consigo ver ainda, nem do mundo acadêmico, indicações concretas de qual é a melhor saída e por onde se canalizaria o investimento social privado para ajudar na questão da perda de renda. Então, digamos, nesse aspecto ainda está muito aleatório, eu não consigo cravar para você e dizer o seguinte: ‘Olha, o caminho é esse.’” (Empresa do setor de serviços)

“ (...) desde o final do ano passado a gente tinha uma demanda para nos tornarmos cada vez mais digitais. Como o tema da COVID veio de supetão, nós tivemos que fazer isso de uma forma mais rápida, e aí tivemos que focar em umas três ou quatro ações mais relevantes que a gente está fazendo através do digital.” (Empresa do setor de serviços)

“Então, acho que a forma do trabalho já vai se demonstrar diferente. Uma mudança tem muito a ver com o número enorme de viagens que a gente fazia. (Daqui para frente)



vamos trabalhar com equipes que estejam nos territórios, para não precisarmos nos deslocar tanto.... A gente quer honrar com os nossos compromissos assumidos no início de 2020, então, nesse sentido, vai ser um ano de continuidade, porque algumas frentes tiveram que ser ou paralisadas ou suspensas, mais com muitas coisas novas que já vinham sendo pensadas. E, por último, (...) nós queremos fortalecer muito a nossa atuação no nível de políticas públicas. (...) A gente precisa ajustar nossas metodologias sociais, ou abandonar algumas e criar novas, para que a gente tenha a base da nossa atuação muito focada no fortalecimento das políticas públicas, especialmente no nível municipal, porque é onde a gente atua, mas também entrando no nível estadual, com um viés muito forte de parcerias.” (Empresa do setor industrial)

“Então, o nosso principal objetivo é ter programas sociais que façam sentido para os diferentes negócios. Então vamos aumentar os investimentos e vamos desenvolver essas estratégias juntamente com os negócios. Nós vamos iniciar a matriz de materialidade e, dentro da matriz, vamos conversar sobre as questões dos impactos sociais dos diferentes negócios. Temos também um pilar novo na nossa estratégia que é a geração de renda, a inclusão social e traz fortemente a questão da valorização da diversidade. Então, já estamos

iniciando algumas parcerias, trazidas até pelos próprios negócios, para a gente poder construir melhor (uma ação) com esse foco, estruturar melhor esse pilar.” (Empresa do setor de serviços)

“Infelizmente, o contexto está se prolongando por tanto tempo, e ele vai deixar marcas tão profundas que daqui a pouco deixa de fazer sentido a gente separar, isso aqui é especial COVID-19, isso aqui não é. Acho que a gente vai precisar incorporar, querendo ou não, resultados desse contexto em todos os desenhos dos nossos programas, não vai mais dar para pensarmos da mesma forma como antes. O ano que vem é um ano de dar sequência em certas ações que foram pensadas especificamente para COVID, que vão ser incorporadas na prática rotineira dos nossos programas.” (Empresa do setor de serviços)

“O que a gente está olhando muito é a questão da desigualdade. Todos os fatores de desigualdade vão se potencializar, desde os fatores econômicos (o PIB vai ser menor e o desemprego vai ser maior) à questão de raça e gênero, à dificuldade sociodigital e à questão da própria educação. Então, a gente está olhando muito para a questão da desigualdade, isso é um fato, e o nosso planejamento vai ser pautado em como podemos atender, de certa forma, essa questão.” (Empresa do setor de serviços)

Dos diversos depoimentos prestados pelo grupo extrai-se o reconhecimento de que muitas iniciativas adotadas nesse período de crise vieram para ficar. No entanto, merece ser explorado em que medida as atividades emergenciais e de cunho filantrópico, como a distribuição direta de alimentos e a participação em campanhas pontuais de doações diversas junto às comunidades, vão permanecer na agenda das empresas no futuro próximo.

Especialmente nos últimos anos, as doações filantrópicas no Brasil foram pouco valorizadas, e a visão dominante é que elas são incapazes de gerar as transformações desejadas. No entanto, nesse momento de crise, com a mobilização observada na sociedade em torno da cultura da doação e do atendimento humanitário, muitos chegaram a indagar se não estaria ocorrendo uma resignificação e uma valorização crescente dessa prática no País e, em especial, entre as empresas.

Essa foi uma questão explorada nas entrevistas, e o que se extrai da maior parte dos depoimentos apresentados é a percepção de que a comoção gerada pela COVID-19, ainda que tenha gerado um maior reconhecimento da filantropia, está muito relacionada ao momento específico da calamidade e que, passada essa fase, tudo pode voltar a ser como antes. Ou seja, a visão de grande parte do grupo é que essa valorização pode ser transitória e que ainda é cedo para afirmar se ela veio para ficar. Vários deles acreditam que a tendência é voltar à percepção de que a filantropia e o atendimento emergencial vão continuar associados ao assistencialismo, “ao que não muda nada”, o que gera dependência, acomodação e submissão.

Nesse campo, cumpre ressaltar o equívoco de desconsiderar a importância da filantropia, especialmente em momentos de crise, e de confundir o assistencialismo com a assistência. Esta última é voltada para garantir um direito constitucionalmente reconhecido, e se caracteriza pelo estímulo à organização dos assistidos, de forma independente, visando à elaboração de suas demandas e à sua participação na condução das atividades desenvolvidas. A assistência é, por isso mesmo, uma prática que busca a emancipação das comunidades e, enquanto tal, ela está presente nos depoimentos e preocupações do grupo.

Conforme pode ser observado nos depoimentos abaixo, muitos entrevistados reconhecem a importância do atendimento emergencial, mas ressaltam que os investimentos sociais não podem perder de vista o seu objetivo maior que é o de desenvolver ações estruturantes, capazes de gerar transformações, de deixar legados, a exemplo dos depoimentos abaixo:

“O instituto tem esse mandato de estruturar o investimento social das empresas para que a gente de fato invista naquilo que é estruturante, que a gente deixe aquele legado. (...) Agora, principalmente os membros da família são muito orgulhosos dessa ajuda assistencial e filantrópica que eles sempre fizeram e que não vai acabar agora. Com a COVID isso potencializou, confirmou a importância, e a gente está atuando fortemente nisso e eles também estão atuando de forma pontual e pessoal.”
(Empresa do setor industrial)

“Obviamente que tem uma comoção maior nesse cenário atual, e aí eu não queria ser muito pessimista, mas eu tendo a achar que tempos de comoção geram esse movimento. Penso que esse lado das organizações, atuando de forma mais filantrópica, deve reduzir ano que vem.” (Empresa do setor industrial)

“Me surpreende a grande mobilização da sociedade civil. (...) A gente vê o quanto esse

tema é realmente impactante e que isso pode mudar o nosso rumo na filantropia. Eu não sei, acho que é muito prematuro para dizer se isso realmente vai mudar, mas foi uma experiência que, para mim, me surpreendeu positivamente o quanto a sociedade e as pessoas estão solidárias e interessadas em resolver um problema que é de todos.” (Empresa do setor de serviços)

“Minha percepção é de que a gente está vivendo um momento de pandemia, um momento de calamidade, que exige um tratamento específico. Agora, se para um longo prazo isso vai permanecer, se a gente vai voltar a ancorar o investimento social em doação... eu não sei. Eu tendo a achar que não, e, pensando o investimento social privado estruturante, ele é mais programático.” (Empresa do setor de serviços)

“A gente quer ter um plano orçamentário para os recursos destinados à filantropia porque, hoje, nós tivemos que tirar de algum lugar esse investimento, e eu trouxe para

uma reunião (o fato) de que em 2021 a gente precisa ter isso claro, que a gente não vai doar para todo mundo, mas, sim, nós temos que ter um critério... Assim, a gente não tem essa política de doação, mas ela está no nosso planejamento, para que a gente tenha critério para atender aqueles pedidos que vierem. (...) Mas a gente entende que temos que ter a obrigação com essa parte de assistência, temos que ter obrigações com a comunidade.” (Empresa do setor industrial)

“Eu ainda vejo essa questão assistencialista muito voltada para o emergencial. A gente teve dificuldade para seguir com algumas das aprovações, como, por exemplo, a da ação com cestas básicas. Teve uma ação que eu achei interessante e que não está voltada ao assistencialismo, mas foi uma ação simples e que ajudou bastante. Foi ensinar às pessoas que nesse momento estariam sem renda, a como buscar esse incentivo do governo de seiscentos reais, porque muitos não sabiam nem como começar, por mais que tivesse muita divulgação. (...) E um outro exemplo de ação simples, e que vamos por outro caminho diferente do assistencialismo, foi ajudar os produtores locais a desenvolverem outros canais de venda. Eles tinham muita resistência de vender pelo *WhatsApp*, por exemplo. Com o fechamento do mercado municipal, eles não viram outra alternativa a não ser abrir suas cabeças para esse tipo de venda. Então, a gente os ajudou a criar esses grupos de *WhatsApp*, a vender seus produtos de outras formas que não a presencial. Então, eu acho que a gente consegue pensar fora da caixa para não simplesmente repassar o dinheiro para as pessoas.” (Empresa do setor industrial)

“A visão que eu tenho tido, e aí passando pelos investimentos voluntários, é que a filantropia, apesar de que esse é um termo de que eu não gosto muito, vem ganhando um novo espaço. (...) Em um período de ação humanitária, você tem que fazer o que for preciso. Já em um período

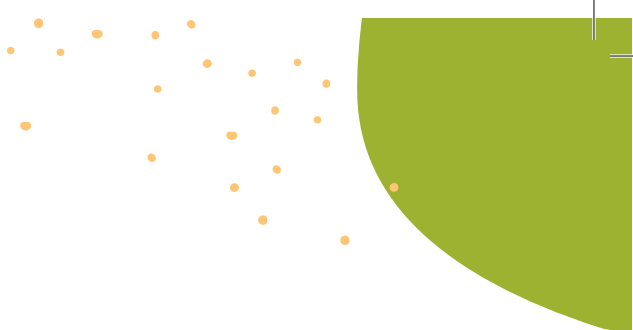
“normal” são ações que mostram mais o quanto você está ajudando, mas, de fato, será que muda alguma coisa?” (Empresa do setor industrial)

“Eu acho que quando retornar, digamos, à normalidade anterior, acho que tudo volta para a sua casinha. Eu não acho que isso produz uma mudança de comportamento não. Do ponto de vista do investimento social, acredito que não. Talvez eu possa estar redondamente enganado, mas não acho.” (Empresa do setor de serviços)

“Eu tenho o otimismo de que esse espírito vai se manter, esse espírito solidário de olhar para o lado. Do ponto de vista mais da filantropia, desse termo polêmico, é um termo que a gente tem tentado abraçar nos últimos anos, principalmente quando a gente olha para o fomento às organizações da sociedade civil, não só por meio do apoio aos projetos dessas instituições, mas a gente começa a criar programas que apoiam institucionalmente essas organizações. A gente entende que isso inclusive se aproxima um pouco da ideia mais tradicional, talvez de filantropia, mas em que a gente não quer perder o critério técnico.” (Empresa do setor de serviços)

“O que é legado no modo mental antigo? É construir hospital, deixar hospital... é uma estrutura física. (Nós pensamos diferente.) A gente tem um superlegado de ter garantido que organizações que iam quebrar pudessem continuar (ativas). Isso, para mim, é um legado que você não quantifica, você não bota faixa.” (Empresa do setor industrial)

“A gente tem muito do portfólio do investimento de muitas empresas privadas, e temos um pêndulo que fica ali orbitando entre a filantropia, que eu acho que nunca vai deixar de ter, até por necessidade ou carência, (...) e a questão de responsabilidade social corporativa, a geração de valor compartilhado. Assim, eu tenho ali um volume de recursos que não



preciso investir tudo em filantropia, ou tudo em negócios de impacto, mas eu tenho um balanço ótimo nessa forma de trabalhar, de ser um indutor de capacidade social.” (Empresa do setor industrial)

“Eu acho que esse vai ser o grande legado da pandemia. Tem-se um efeito positivo disso tudo, todas essas dificuldades, essas reinvenções que estamos fazendo para que continuemos atuando. Muita coisa chegou para ficar.” (Empresa do setor industrial)

Em resumo, das observações do grupo extrai-se que, antes de polemizar entre ações emergenciais e compensatórias *versus* projetos estruturantes e emancipatórios, é importante reconhecer que todos os tipos de atendimento têm sua relevância e as ações estruturantes não precisam excluir, ou se contrapor, às ações emergenciais que serão necessárias por um bom tempo. Ao contrário, esses diferentes tipos de atuação devem e podem ser desenvolvidos simultaneamente e de forma a se complementarem. Nesse mesmo sentido, a experiência apontou para a necessidade de ampliar a visão sobre o alcance dos legados decorrentes dos projetos sociais. É importante ter claro que eles não se limitam a deixar obras físicas ou tangíveis que possam ser futuramente reconhecidas. Entre as atividades que deixam legado devem ser incluídas também aquelas atividades que apresentem resultados menos tangíveis, como, por exemplo, preservar vidas, capacitar comunidades e fortalecer as organizações da sociedade civil.



CONCLUINDO, QUAIS AS LIÇÕES APRENDIDAS NO COMBATE À COVID-19?

Ao ampliar o reconhecimento da sociedade sobre a importância da atuação social das empresas, consolida-se a percepção de que contribuir no enfrentamento dos problemas nacionais é cada vez mais uma imposição, e não uma opção, que se apresenta para o setor privado. Nesse novo contexto, cabe, pois, às empresas dedicarem-se a aprimorar sua atuação e prepararem-se para atender às demandas crescentes da sociedade, especialmente aquelas geradas na crise da COVID-19. Certamente os erros e acertos observados nesse período vão influenciar os próximos passos, e por isso buscou-se captar no BISC o que funcionou e o que não funcionou na operação das ações desenvolvidas pelas empresas em 2020.

De início cabe ressaltar que não só os acertos trazem lições para o aprimoramento das práticas sociais e que muito se pode aprender também com os erros cometidos. O desenvolvimento de práticas bem-sucedidas costuma se dar por meio de processos sucessivos de erros e correções, e é recomendável ter clareza do que já foi testado e não deu certo para evitar reproduzir as mesmas falhas. Do diálogo com os gestores foi possível identificar um leque de equívocos relacionados à governança e à gestão das atividades sociais, especialmente em períodos de crise, cabendo destacar:

“Desarticulação nos processos internos de governança; falta de comunicação interna; descentralização das ações entre as diferentes unidades da empresa, sem uma coordenação central; falta de alinhamento interno ou de um manual de procedimentos; ausência de um estratégia única e bem definida para o desenvolvimento das atividades emergenciais; pulverização de recursos; falta de flexibilidade nos processo burocráticos internos; apego aos modelos pré-existentes de operação; excesso de preocupação com o mover rápido, o que pode levar a tomada de decisões equivocadas ou pouco efetivas.”

Ainda no rol dos desacertos, o grupo recomenda evitar:

“Querer fazer tudo por conta própria, em áreas fora do campo de atuação da organização, o que torna o processo moroso, eleva custos e amplia riscos; tentar implementar alguma atividade distinta do foco dos parceiros e das comunidades; desenvolver campanhas de comunicação com questões que já estão sendo amplamente veiculadas nos meios de comunicação de massa; manter o assistencialismo nos moldes tradicionais; se comprometer com prazos de entrega rígidos em um momento em que dificuldades não previstas podem ocorrer por conta da crise; realizar doações sem conhecer a idoneidade das instituições.”

O que funcionou na condução das práticas destinadas ao combate à COVID-19? Em princípio, o que deu certo é o reflexo, como no espelho, da negação daquilo que não funciona. Ou seja, se a desarticulação interna não funciona, cuidar da coordenação das ações é considerado como uma recomendação para o sucesso. Das informações colhidas tanto no questionário, quanto nas entrevistas, extraem-se lições importantes para a atuação social das empresas, não só durante o período da pandemia, mas também para o futuro próximo. Abaixo são listados os fatores destacados como essenciais para assegurar o sucesso dessas práticas sociais, sem a preocupação de que a ordem apresentada indique a respectiva importância.

1. Montar uma boa estrutura de governança:

a necessidade de respostas coordenadas, ágeis e eficientes evidenciou a importância de criar instâncias colegiadas, tais como comitês de crise, comitês gestores ou forças-tarefa, com capacidade de comando e forte apoio das lideranças. Este último aspecto é essencial para sinalizar internamente a prioridade ao tema, promover o engajamento das demais gerências e permitir a tomada rápida de decisões. Ademais, evita a superposição de ações e desperdício de esforço, na medida em que evita que cada unidade da empresa atue separadamente e em direções diferentes. Trabalhar em equipe com diversas áreas em prol de um mesmo objetivo funcionou muito bem e permitiu colocar ações complexas no ar em tempos recordes.

2. Valorizar a expertise da empresa sem ater-se às regras e aos modelos anteriormente adotados:

o conhecimento prévio da empresa e das equipes que cuidam do social revelou-se fundamental para enfrentar o desafio de identificar e desenvolver atividades capazes de chegar rapidamente na ponta, em maior escala e com resultados de mais longo prazo. Não obstante, mais do que nunca foi preciso manter o equilíbrio entre a experiência

anterior e a inovação. O mundo passa por mudanças profundas e exige flexibilidade para a inovação e a disposição para rever rumos e enfrentar os riscos.

3. Alinhar a atuação social aos negócios:

o engajamento dos diferentes setores da empresa, indispensável para o êxito dos investimentos sociais, exige a aderência dos projetos sociais às prioridades da organização, e isso se traduziu, por exemplo, em concentrar a atuação no entorno dos empreendimentos; atender as orientações e visões das lideranças; considerar as demandas dos coordenadores das demais unidades da empresa e dos colaboradores; e envolver a cadeia de fornecedores para somar esforços e ampliar o alcance da atuação.

4. Escutar governos e comunidades:

a experiência adquirida durante a pandemia evidenciou que soluções previamente definidas nos gabinetes, baseadas em informações secundárias, não se mostraram suficientemente adequadas para o atendimento a realidades e demandas tão distintas. Observou-se um reconhecimento crescente dos gestores sociais em relação à importância do exercício de escuta e de diálogo, bem como a necessidade de definir critérios de alocação de recursos e estratégias de atuação, observando, por um lado, as orientações dos governos e, por outro, as demandas das organizações e comunidades locais. Trata-se do retorno ao princípio do “fazer com” em lugar do “fazer para”.

5. Associar ações emergenciais a iniciativas emancipatórias:

a preocupação em associar as ações emergenciais a estratégias capazes de gerar resultados mais duradouros manteve-se como uma constante entre as empresas da Rede BISC, e a experiência mostrou que isso não só é recomendável como, também, viável. Para tanto, a alternativa foi vincular a distribuição de bens diversos ao apoio à geração de trabalho e

renda, por meio da aquisição no âmbito local; priorizar o acesso à informação de qualidade sobre a prevenção à COVID-19, promover a capacitação para gestores sociais; contribuir para o fortalecimento das organizações da sociedade; e desenvolver atividades de educação a distância, especialmente para os jovens.

6. Capacitar os colaboradores e fortalecer o voluntariado corporativo:

o desenvolvimento e o uso de novas tecnologias sociais, especialmente aquelas relacionadas às tecnologias digitais, demandam gestores capacitados a identificar e trabalhar com novos conteúdos e novas estratégias que compatibilizem o atendimento remoto e o presencial, este último indispensável para atingir as comunidades mais pobres e mais distantes dos grandes centros urbanos. O engajamento voluntário dos colaboradores se mostrou, em várias situações, essencial para os atendimentos emergenciais realizados durante a pandemia, mas ao mesmo tempo evidenciou para as empresas que os programas de voluntariado necessitam ser revistos e adaptados para atender às exigências dos novos tempos.

7. Trabalhar em rede:

o potencial do trabalho em rede cresce significativamente quando há um objetivo comum e os recursos são insuficientes para resolver os problemas na dimensão apresentada. Nessa crise da COVID-19 foi fortalecida a lógica da construção compartilhada e da busca de resultados, em detrimento da preocupação com autorias e reconhecimentos individuais. Todas as empresas trabalharam em articulação com outras organizações, públicas e privadas, e reconheceram que as parcerias são fundamentais para qualificar o atendimento, ampliar sua escala e capilaridade, agilizar entregas e diminuir custos de operação.

8. Adotar boas estratégias de comunicação:

cuidar das estratégias de comunicação, especialmente junto às comunidades e organizações parceiras, mostrou-se essencial, não só para promover a transparência da atuação da empresa, mas também para evitar expectativas que não podem ser cumpridas e para garantir a observância dos compromissos por parte dos diversos atores envolvidos. Essa recomendação, como todas as anteriores, é considerada pelo grupo como valiosa para uma boa condução dos investimentos sociais privados.

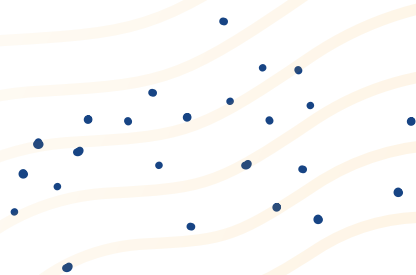
Para finalizar, pode parecer estranho falar de oportunidades numa crise da dimensão vivenciada pela sociedade, mas é conhecido que as crises também suscitam oportunidades que devem ser aproveitadas para aprimoramentos futuros. Com base nos avanços verificados na condução dos investimentos sociais durante

a pandemia, observa-se que o momento representou uma oportunidade para as empresas: ampliarem a articulação interna das equipes sociais com as demais unidades administrativas; aprenderem a escutar mais e aproximarem-se dos governos e das comunidades; fortalecerem as organizações parceiras; introduzirem inovações na condução dos investimentos sociais; associarem o atendimento emergencial com ações estruturantes; valorizarem o voluntariado como parte da solução; e aproveitarem a revisão dos projetos sociais para avaliarem os resultados e impactos do que vinha sendo feito e repensarem sua atuação.

Cabe agora aproveitar essas oportunidades para se avançar ainda mais no campo dos investimentos sociais, tendo em vista os grandes desafios que temos pela frente nessa área no futuro próximo.

ANEXO

1






NOTA TÉCNICA

Na pesquisa BISC de 2020 foi mantida toda a parte dos indicadores quantitativos de *Benchmarking* em Investimentos Sociais Corporativos que permitem comparações com os resultados dos anos anteriores e com a pesquisa realizada anualmente pelo Chief Executives for Corporate Purpose (CECP). Manteve-se também dentro dos padrões do CECP parte das questões referentes ao voluntariado.

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: modalidade de atuação; previsões de recursos; incentivos fiscais; áreas programáticas; público-alvo; distribuição espacial dos recursos; programas de voluntariado; gestão e avaliação dos projetos sociais; parcerias com organizações governamentais e não governamentais; estratégias de divulgação e comunicação; avanços no alinhamento aos negócios; características das aplicações sociais obrigatórias; e integração dos investimentos sociais à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

Adicionalmente, foram introduzidos os Indicadores de Qualidade de Gestão dos Programas de Voluntariado. Essa opção deveu-se ao grande interesse das empresas em aprimorar e ampliar o engajamento de seus colaboradores em atividades voluntárias. Tais indicadores foram construídos coletivamente, no âmbito do Grupo de Debates BISC, que se dedicou a identificar conjuntamente os requisitos essenciais para o sucesso dos programas de voluntariado. Para tanto, foram destacadas cinco dimensões que devem ser alvo de uma atenção especial, quais sejam: (a) a qualidade do desenho e da gestão dos programas; (b) a estratégia de comunicação e mobilização adotada; (c) as alianças realizadas; (d) o envolvimento institucional da empresa; e (e) a realização de monitoramento, controle e avaliação. Para verificar o padrão de qualidade de cada uma dessas dimensões foram estabelecidos 25 requisitos e solicitado às empresas que avaliassem se eles foram atendidos integralmente, parcialmente, ou não foram atendidos. Foi recomendado que a análise se ativesse às atividades voluntárias que fazem parte do programa



corporativo de voluntariado e que estão formalmente estruturadas. Solicitou-se também que esses projetos fossem acompanhados da indicação sobre o seu foco de atuação. O resultado dessa autoavaliação é apresentado na Figura 1 deste Relatório, e os 25 requisitos são apresentados nas Figuras 2 a 6.

As informações que o BISC reproduz anualmente permitem fazer um acompanhamento sistemático da evolução dos investimentos sociais privados de empresas de maior porte e que são hoje referência nessa área. Ainda que ao longo dos anos 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 no Brasil pela sua atuação no campo social.

A cada ano a pesquisa BISC introduz novos temas para ampliar a reflexão e os debates sobre os investimentos sociais privados. Em 2020, a ênfase do levantamento foi buscar informações que permitissem retratar a atuação social das empresas no enfrentamento à COVID-19. Para tanto, buscou-se analisar, entre outros aspectos, o perfil das atividades desenvolvidas, as estratégias adotadas para a sua implementação, as parcerias estabelecidas, as mudanças nos programas de voluntariado, a percepção do grupo sobre o que funciona e o que não funciona na condução dos investimentos sociais em tempos de crise, bem como um conjunto de recomendações para o futuro próximo.

Para analisar o tema da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável, a Comunitas procurou dialogar, ainda em 2018, com outras organizações não governamentais que atuam nessa área, a saber: o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (CVces), o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), a B3

que implantou o Índice de Sustentabilidade Ambiental (ISE) e o Ponto Focal Brasil para a *Global Reporting Initiative* (GRI). O objetivo desses contatos foi buscar subsídios para a elaboração do questionário BISC e identificar questões inseridas em outros levantamentos que pudessem ser incorporadas a esta pesquisa. Neste ano, foram reproduzidas questões contidas na GRI e no ISE de 2019. Adicionalmente, equipes responsáveis pelo BISC e pelo CENSO GIFE buscaram, conjuntamente, compatibilizar questões e conceitos adotados nesses dois levantamentos. Dessa forma, busca-se aproveitar os esforços que as empresas já realizaram para preencher aqueles questionários e produzir informações que poderão ser futuramente comparadas com os resultados de tais levantamentos.

No que tange especificamente ao tema dos direitos humanos, a definição dos conceitos e a pauta de atividades destacadas no questionário foram estabelecidas tendo como referência o *International Human Rights Funders Group*.

Cabe assinalar que os parceiros responderam a um questionário *on-line* a partir do sistema eletrônico instituído pela Comunitas e que vem sendo aperfeiçoado a cada edição da pesquisa. Para facilitar o seu preenchimento e garantir a qualidade das informações, foi elaborado um Manual de Orientações com os devidos esclarecimentos aos gestores que respondem ao questionário e um assessoramento individual durante todo o período da pesquisa. Paralelamente foram realizadas 18 entrevistas com gestores sociais e lideranças das organizações que participaram da pesquisa. Tais entrevistas foram realizadas no período de junho e julho. Elas tiveram uma duração média de 60 minutos e foram gravadas e transcritas. Diversos trechos das transcrições são apresentados ao longo deste Relatório. Informações extraídas nos encontros do Grupo de Debates BISC também foram utilizadas para enriquecer a análise apresentada.

Os respondentes forneceram informações sobre um universo de 303 empresas e 18 fundações empresariais, e merece ser ressaltado que a pesquisa é baseada exclusivamente nas informações fornecidas pelas empresas participantes. As informações 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 2020, dois encontros do Grupo de Debates BISC. Participaram dos trabalhos os gestores das empresas participantes. Os debates foram centrados nos seguintes temas: desenho do questionário de 2020; análise dos primeiros resultados quantitativos da pesquisa (lançados em julho); e debates sobre as iniciativas em curso voltadas ao enfrentamento da COVID-19.

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.

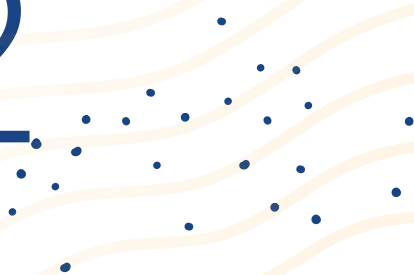
A pesquisa abrange tanto as aplicações obrigatórias quanto as voluntárias: as **obrigatórias** referem-se a aplicações socioambientais impostas por lei, por ato administrativo ou decisão judicial, incluindo obrigações decorrentes de licenciamento ambiental e Termos de Ajustamento de Conduta; as **voluntárias**,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

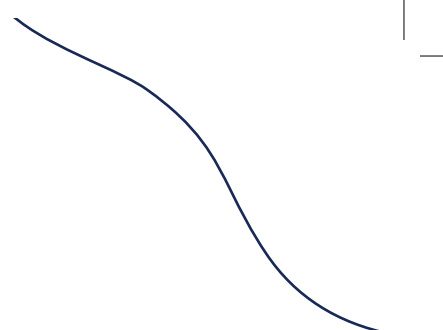

INDICADORES

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.

ANEXO

2





A seguir é apresentado um infográfico com os principais resultados oriundos da pesquisa *Global Impact at Scale: Corporate Action on ESG Issues and Social Investments*³², desenvolvida pelo CECP e demais parceiros do Global Exchange em 2020.

32 Ver: <<https://www.comunitas.org/com-participacao-do-bisc-relatorio-internacional-que-mede-impacto-global-dos-esg-e-lancado/>>.

O QUE ESTÁ EM ALTA

85% das empresas relatam que os recursos para o "E" dos ESG estão aumentando

59% das empresas previram que a responsabilidade pela estratégia ESG passará para níveis seniores nos próximos 2 anos

68% das empresas relatam que os recursos para o "S" dos ESG estão aumentando

72% das empresas aumentaram a quantidade de relatórios ESG no ano passado

7 em cada 10 empresas estão integrando métricas ESG a indicadores de desempenho (e remuneração) para muitos ou alguns funcionários da empresa

Os investimentos na comunidade aumentaram para 58% das empresas nos últimos 3 anos

Cresceu em mais de 20% o número de empresas que priorizam o uso de ODS em comparação a 2019

30% das empresas preveem que os investimentos na comunidade aumentarão nos próximos 2 anos

Estilos de Vida Saudáveis e Futuro do Trabalho destacam-se como as áreas para as quais as empresas apresentam aumento de recursos (61% das empresas, para ambas as áreas)

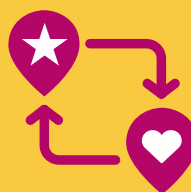
O QUE ESTÁ ACONTECENDO AGORA



59%
das empresas consideram as parcerias com outras empresas do setor privado suficientemente importantes para serem incluídas no relatório a seus CEO / executivos seniores



81%
das empresas estão agindo de acordo com os ODS, inclusive usando-os frequentemente como uma estrutura para relatórios e / ou integrando-os à estratégia da empresa



52%
das empresas estão oferecendo incentivos para os funcionários doarem



48%
das empresas estão buscando e tendo impacto internacional



59%
das empresas previram que a responsabilidade pela estratégia ESG passará para níveis hierárquicos mais altos



70%
das empresas relataram ter uma Fundação ou Instituto corporativo



22%
é a taxa média de participação em programas de voluntariado



8 horas (1 dia)
é o número de horas mais comum que as empresas oferecem aos funcionários para serviço voluntário



EXPEDIENTE

BENCHMARKING DO INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO

DIRETORA-PRESIDENTE

Regina Esteves

DIRETORA DE INVESTIMENTO SOCIAL E GESTÃO

Patricia Loyola

DIRETORA DE CONHECIMENTO E COMUNICAÇÃO

Dayane Reis

COORDENAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Anna Maria Medeiros Peliano

ANALISTA DA PESQUISA

Hugo Pedro Guornik

CONTEÚDO E PESQUISA

Anna Maria Medeiros Peliano

Hugo Pedro Guornik

EDIÇÃO

Anna Maria Medeiros Peliano

Hugo Pedro Guornik

Patricia Loyola

Dayane Reis

REVISÃO

Hugo Pedro Guornik

Renato Deitos

Dayane Reis

Patricia Loyola

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Silvia Marchetti