

TEMAS DO INVESTIMENTO SOCIAL

ALINHAMENTO ENTRE O INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO E O NEGÓCIO

Organizadores:
Andre Degenszajn
Iara Rolnik
Ana Letícia Silva

Autor: Rafael Oliva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Oliva, Rafael

Alinhamento entre o investimento social privado e o negócio / Rafael Oliva ; organizadores, Andre Degenszajn, Ana Letícia Silva e Iara Rolnik. – São Paulo: GIFE, 2016. – (Série temas do investimento social privado) Bibliografia

ISBN 978-85-88462-27-4

1. Ação social 2. Empresas – Aspectos sociais 3. Empresas – Responsabilidade social 4. Grupo de Institutos, Fundações e Empresas 5. Investimento social privado I. Degenszajn, Andre. II. Silva, Ana Letícia. III. Rolnik, Iara. IV. Título. V. Série.

16-01212

CDD-361.760981

Índices para catálogo sistemático:

1. Brasil: Investimento social: Organizações privadas: Bem-estar social 361.760981
2. Brasil: Organizações privadas: Investimento social: Bem-estar social 361.760981

1ª reimpressão

Agradecimentos

A todos os associados e parceiros que contribuíram nos encontros, realizados em 24 de abril de 2015 e 19 de maio de 2015, para engajamento e aprofundamento de conteúdo.

A todos os entrevistados que gentilmente concordaram em participar da pesquisa:

Adriana Norte (Instituto Estre); Bruno Bidoia (Natura); Carla Duprat (Instituto Intercement); Cecília Galvani (Instituto Lina Galvani); David Canassa (Votorantim); David Saad (Instituto Natura); Eloisa Martins (Santander); Fabio Deboni (Instituto Sabin); Fernando Rossetti (GIP); Francisco Azevedo (Instituto Camargo Correa); Gabriela Leite (Estre); Giuliana Ortega (Instituto C&A); Gláucia Barros (Fundación Avina); Hérica Ayres (Santander); José Edison de Barros Franco (Camargo Corrêa); Juliana Andriguetto (Holcim); Madalena Cabral (Instituto Holcim); Maria Gabriella Bighetti (Fundação Telefônica Vivo); Milton Lucato Filho (C&A); Mônica Bacchiera (Galvani); Pablo Larrieux (Telefônica); Paulo Castro (Instituto C&A); Rafael Gioielli (Instituto Votorantim); Rebecca Raposo (RR); Renata Puchala (Natura); Rodolfo Galvani (Galvani); Rogério Silva (MOVE); Sonia Manastan (Estre);

Agradecemos especialmente aos patrocinadores que tornaram possível a realização deste projeto:



GIFE

Conselho de governança

Ana Helena de Moraes Vicintin – Instituto Votorantim
Beatriz Azeredo – TV Globo
Beatriz Gerdau Johannpeter (presidente) – Gerdau
Bernadette Coser – Fundação Otacílio Coser
Denis Mizne – Fundação Lemann
Leonardo Gloor – Fundação ArcelorMittal
Marcelo de Camargo Furtado – Instituto Arapyá
Marcos Nisti – Instituto Alana
Maria Alice Setubal – Fundação Tide Setubal
Maria de Lourdes Nunes – Fundação Grupo Boticário
Ricardo Henriques – Instituto Unibanco

Conselho fiscal

Arnaldo Rezende – Fundação FEAC
Cristiano Mello de Almeida – Banco J.P. Morgan
Jefferson Romon – Fundação Bradesco

Secretário-geral

Andre Degenszajn

Essa publicação foi escrita pelo consultor e pesquisador Rafael Oliva, que também foi responsável pela realização das entrevistas.

Expediente

Série Temas do Investimento Social:
N.1 Alinhamento entre o investimento social
privado e o negócio
Supervisão: Andre Degenszajn
Pesquisa e redação: Rafael Oliva
Coordenação: Iara Rolnik e Ana Letícia Silva
Acompanhamento e produção: Graziela Santiago
Projeto gráfico e diagramação: Sílvia Amstalden
Revisão: Todotipo Editorial
Impressão: Maxprint Gráfica e Editora

Apresentação

Ao longo de 2015 o GIFE identificou, junto com seus associados e parceiros, tendências do campo do investimento social privado, convertidas posteriormente em agendas estratégicas que pudessem fortalecer e legitimar o investimento social privado como setor e ator fundamental no panorama institucional brasileiro. Essas agendas têm desafiado e influenciado a reflexão setorial recente: o alinhamento do investimento social às políticas públicas; o fortalecimento das organizações da sociedade civil; a ampliação da doação no investimento social privado; os negócios de impacto social; o alinhamento entre investimento social e o negócio; governança e transparência; avaliação; e comunicação.

Nessas agendas, o GIFE assume o papel de gerar conhecimento por meio da articulação em rede. O objetivo é contribuir para aperfeiçoar o ambiente político-institucional e ampliar a relevância da atuação dos investidores sociais privados, pautando temas estratégicos, favorecendo a interação, adensando, sistematizando e compartilhando as reflexões produzidas.

O alinhamento entre o investimento social e o negócio vem sendo percebido pelo setor como uma tendência desde pelo menos 2009, aproximando o diálogo entre os movimentos de responsabilidade social empresarial e sustentabilidade da atuação dos institutos e fundações, principalmente os de origem empresarial. Os caminhos percorridos pelas empresas e seus institutos e fundações nesse sentido não têm sido homogêneos, na medida em que apresentam tensões, desafios e contornos muito diversos, ao mesmo tempo que expõem oportunidades de fortalecimento mútuo.

Para o GIFE, institutos e fundações têm o potencial de contribuir para que as empresas exerçam seu papel social de maneira mais integrada, fluida, responsável e articulada às realidades sociais, econômicas e ambientais em que atuam. O GIFE defende, portanto, que o investimento social privado deve ser capaz de pautar a empresa em sua integralidade para a produção de bens públicos e geração de impacto social.

Por essa razão, e por considerar que o alinhamento entre o investimento social e o negócio é um tema caro para grande parte dos institutos e fundações empresariais e que, a depender dos rumos que o processo vier a tomar, os impactos serão mais positivos ou negativos tanto para o investimento social como para a sociedade como um todo, propusemo-nos a aprofundar o conhecimento sobre seus delineamentos e formas, suas causas e possíveis efeitos.

A pesquisa se apoiou em um acúmulo de reflexões, pouco sistematizadas, realizadas com base na observação das transformações nas relações entre institutos e fundações e suas mantenedoras.

Esta publicação inaugura uma nova série do GIFE, que abordará “Temas do Investimento Social”. O projeto, que tomou corpo no segundo semestre de 2015, pretende explorar em profundidade temas centrais para o investimento social, reunindo informações, reflexões, dados e casos práticos, num formato conciso e didático que equilibre conceituação e experiências.

O propósito deste número é estimular uma comunicação mais aberta sobre a temática do alinhamento entre investimento social e negócio, compartilhando os aprendizados e as inquietações de institutos e fundações empresariais em relação a esse tema.

A questão inicial de que parte o estudo diz respeito ao próprio significado do alinhamento para institutos, fundações e empresas que, diferentemente do que se poderia supor, não é uniforme entre os interlocutores setoriais. Ao contrário, o que se encontra são percepções e visões diferentes sobre o que o alinhamento é ou deveria ser, assim como leituras distintas também em relação às suas oportunidades e riscos.

A análise dessa diversidade revela, assim, a existência de possibilidades de alinhamento, trazendo aprendizados úteis à construção de caminhos que contribuam para a preservação e para o fortalecimento do investimento social privado na atuação social das empresas.

O ambiente ainda é de incertezas. Porém, observamos que, de maneira geral, institutos e fundações se veem como atores capazes de movimentar a empresa como um todo na direção de sua atuação social, desde os seus princípios e valores até a forma como se relaciona com as comunidades impactadas por suas operações. É, portanto, uma trilha de incertezas percorrida com otimismo. É para essa leitura e para continuar essa reflexão conosco que os convidamos.

O estudo foi favorecido pela existência de pesquisas prévias sobre o tema, como o *Relatório BISC* e o *Censo GIFE*, que, em sua versão mais recente, ampliou o volume de questões que abordam agendas estratégicas para o setor, nos permitindo saber mais sobre a visão e experiência dos associados em relação a essa questão. Nos valem os dados e também de entrevistas com dirigentes de institutos e fundações e seus pares nas áreas de

sustentabilidade de suas mantenedoras, bem como com especialistas que vinham se debruçando sobre o tema com base em suas atuações. As contribuições colhidas foram valiosas e fizeram emergir inquietações, dessas que nem sempre capturamos em questionários com perguntas fechadas. Com isso, o campo de visão do estudo foi ampliado e pudemos aprofundar as indicações trazidas pelas pesquisas.

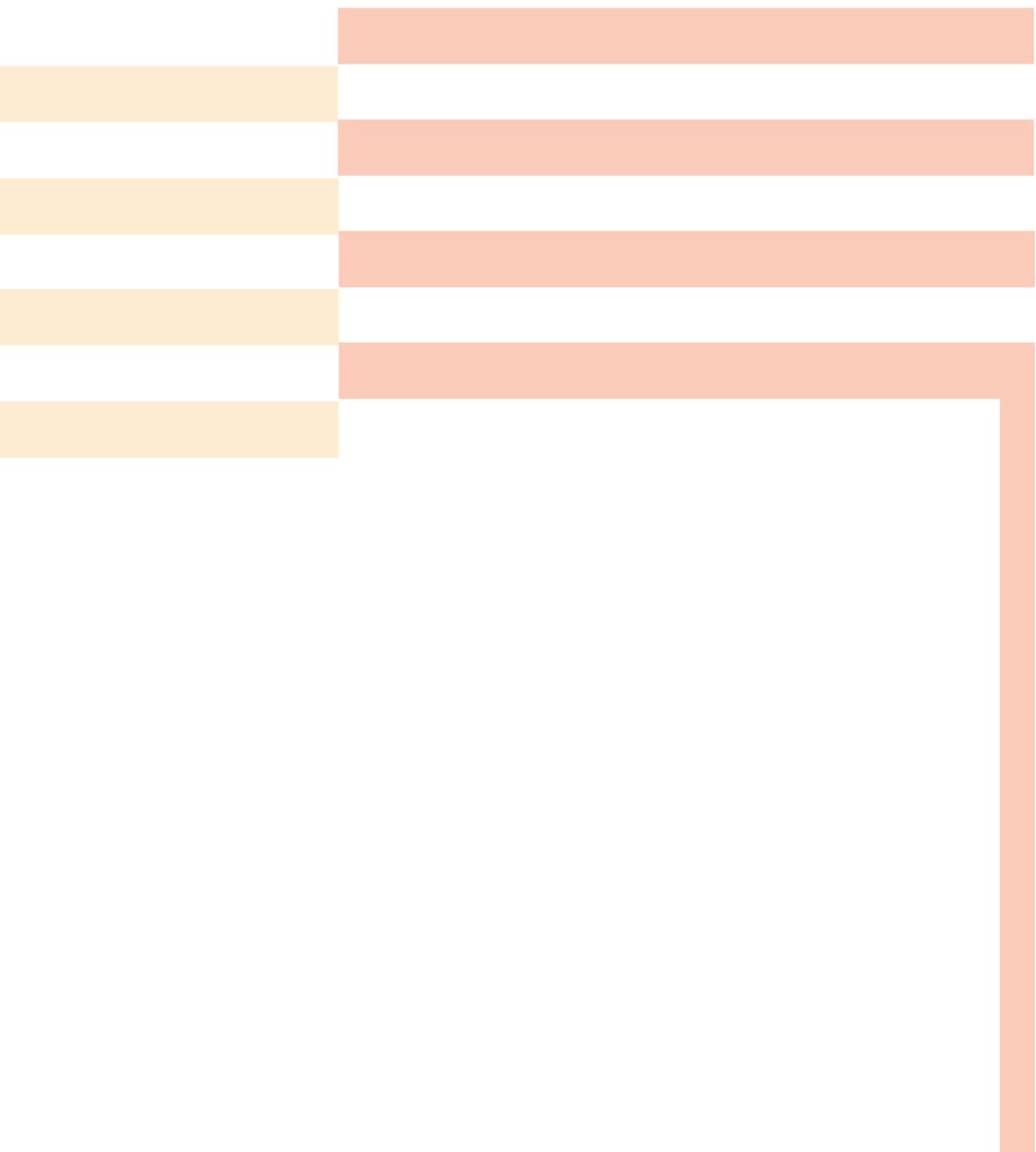
A articulação reflexiva e cuidadosa do material colhido e produzido foi feita por Rafael Oliva, aliando, ao mesmo tempo, consistência analítica à profunda experiência prática e de reflexão sobre o campo.

Esperamos que esse conjunto venha a contribuir para os caminhos que vêm sendo trilhados por nossos associados no sentido de consolidar o investimento social como estratégico para uma atuação empresarial mais afinada com os desafios sociais e ambientais que se colocam nos dias de hoje.

Andre Degenszajn

Sumário

1.	Introdução	9
	Indagações, disputas e papéis	10
2.	Alinhamento: contexto	12
2.1	Sobre “alinhar”	15
2.2	A visão original do investimento social privado	16
2.3	Raízes do alinhamento	18
3.	Visões sobre o alinhamento	22
3.1	Discursos: alinhamento de concepções e independência	25
3.2	O alinhamento como aproximação	27
3.3	Abordagens: fatores de influência	37
4.	Abrangência do alinhamento: resultados do Censo GIFE 2014	46
4.1	A importância das atividades da mantenedora	49
4.2	Influência dos institutos e fundações em processos da mantenedora	52
4.3	Aspectos de governança	54
5.	Expectativas: riscos e oportunidades	58
5.1	Incerteza e otimismo	61
5.2	Oportunidades e benefícios	62
5.3	Os riscos percebidos do alinhamento	70
6.	Percepções e experiências	80
6.1	Clareza estratégica	83
6.2	Governança: composição plural dos conselhos	85
6.3	Processos de interação entre institutos/fundações e negócios	86
6.4	Conhecimento do negócio e influência estratégica	88
7.	Breve síntese e considerações finais	91
8.	Referências bibliográficas	95



1

Introdução

Nos últimos anos, o alinhamento entre investimento social privado e negócio tornou-se tema proeminente para os associados do GIFE, sendo cada vez mais percebido como prioritário entre institutos e fundações vinculados ao campo da ação social empresarial.

Essa mobilização não é certamente casual. Ao trazer para o centro da reflexão a relação entre investimento social privado (ISP) e negócio, o assunto tem desestabilizado convenções estabelecidas no setor e impulsionado, para bom número de instituições, mudanças nas suas formas de atuar.

A centralidade do tema radica assim na sua dimensão simbólica e também nos seus impactos concretos – verificados e potenciais – sobre institutos e fundações, empresas, organizações da sociedade civil e pessoas. Nesse contexto, têm-se observado diferentes percepções quanto às suas oportunidades e riscos, combinando-se manifestações de entusiasmo, incerteza, ceticismo e resistência.

Se é possível reconhecer a presença de certos sentidos comuns, chama a atenção a ausência de algo como um marco conceitual de uso geral, um vocabulário compartilhado.

Os parágrafos acima podem sugerir, no entanto, que os termos do “debate” sejam inteiramente claros, como se houvesse um conjunto de ideias compartilhadas com base nas quais a reflexão é desenvolvida.

Isso, entretanto, não acontece. Se é possível reconhecer a presença de certos sentidos comuns, chama a atenção a ausência de algo como um marco conceitual de uso geral, um vocabulário compartilhado. Os termos “alinhar”, “negócio” e mesmo “investimento social privado” não são sempre investidos de um mesmo sentido, observando-se variações conforme o interlocutor. Aparentemente, parte da mobilização e do interesse em torno do tema reflete também as dúvidas e incompreensões derivadas de um contexto em que convivem muitos significados.

Diante desse quadro, esta publicação tem os seguintes objetivos:

- I. realizar uma leitura do panorama discursivo que tem cercado o tema do alinhamento, pretendendo com isso contribuir para melhor compreensão das diferentes formulações que vêm sendo elaboradas sobre o tema;
- II. identificar as possibilidades e caminhos que têm sido experimentados e cogitados sob a agenda do alinhamento, assim como avaliar a abrangência do processo;
- III. analisar os riscos e benefícios associados ao alinhamento, tendo por base as percepções dos atores setoriais.

Indagações, disputas e papéis

Elaborar uma compreensão sobre o significado e o andamento do tema do alinhamento entre ISP e negócio é, naturalmente, missão complexa. Por não se dispor do distanciamento temporal necessário em relação ao processo, há sempre o risco de incorrer em avaliações parciais.

O tema do alinhamento toca em questões centrais relativas à forma como a filantropia empresarial brasileira tem se desenvolvido durante longo tempo, em particular ao desafiar o que se denominará “visão original do ISP”, expressão aqui adotada para se referir à visão constituída em meados dos anos 1990 pelo GIFE e que operou como uma espécie de convenção compartilhada durante longo período.

Marca própria dessa convenção é a ideia de que o investimento social empresarial teria um sentido essencialmente público. Sob essa perspectiva, o ISP não deveria estar orientado para a geração de benefícios tangíveis para as empresas. Diferentemente, a compreensão prevalecente era a de que ISP e negócio deveriam constituir campos apartados.

Ao cogitar possíveis articulações entre ISP e negócio, a reflexão sobre o alinhamento traz um contraponto a esse quadro. Ao lado de perspectivas de matriz “altruísta”, ganharam espaço perspectivas mais “utilitárias” (Fedato, 2005), isto é, visões que vinculam o investimento social à obtenção de benefícios que sejam claramente apropriáveis pelas empresas. Abre-se, com isso, um campo de indagações em torno das motivações do investimento social.

Para alguns, a expectativa de que a ação social viabilize algum tipo de apropriação privada subverte a orientação pública do ISP, podendo, além disso, levar à instrumentalização e à perda de legitimidade do campo como um todo. O objetivo de geração de valor para o negócio implicaria, assim, uma descaracterização do investimento social. Já para outros, essa vinculação não apenas não impede que seja preservado o sentido público do ISP como pode amplificar o seu alcance, originando novos arranjos nos quais as empresas assumam compromissos e responsabilidades públicas maiores.

Para alguns, a expectativa de que a ação social viabilize algum tipo de apropriação privada subverte a orientação pública do ISP, podendo, além disso, levar à instrumentalização e à perda de legitimidade do campo como um todo. O objetivo de geração de valor para o negócio implicaria, assim, uma descaracterização do investimento social. Já para outros, essa vinculação não apenas não impede que seja preservado o sentido público do ISP como pode amplificar o seu alcance, originando novos arranjos nos quais as empresas assumam compromissos e responsabilidades públicas maiores.

Além de revisitar os porquês do investimento social privado, o tema do alinhamento põe em movimento também uma reavaliação sobre os modos de realizá-lo, trazendo, entre as suas principais perguntas, a questão sobre os *papéis* e o *lugar institucional* de institutos e fundações no ambiente empresarial.

Ainda não é possível enxergar com clareza quais serão os desdobramentos desse momento. O que parece se configurar, todavia, é um cenário caracterizado por um conjunto mais diversificado de perspectivas, no qual convivem convicções já estabilizadas e em progresso, assim como dúvidas e experimentações, com trajetórias ainda abertas.

Essa questão não se insere, nem poderia se inserir, em um vazio de significados e de práticas. Há, de um lado, o contexto mais amplo do ISP, caracterizado por uma base numerosa de institutos e fundações, com iniciativas espalhadas em todo o território nacional envolvendo atores diversos (poderes públicos, organizações da sociedade civil etc.), por uma trajetória de

acumulação de *expertises*, experiências e, ainda, pela conformação de uma “cultura” setorial. E há, ao mesmo tempo, contextos, visões e motivações específicos que têm ligação com a realidade própria de cada instituição.

Ainda não é possível enxergar com clareza quais serão os desdobramentos desse momento. O que parece se configurar, todavia, é um cenário caracterizado por um conjunto mais diversificado de perspectivas, no qual convivem convicções já estabilizadas e em progresso, assim como dúvidas e experimentações, com trajetórias ainda abertas.

Nesse cenário, não há a pretensão aqui de indicar caminhos ou propor orientações. O que se pretende é contribuir para compreender como a reflexão e a ação têm avançado sob a agenda do alinhamento entre o ISP e o negócio, oferecendo elementos que ajudem a pensar a relação de institutos e fundações com empresas mantenedoras e ponderando eventuais implicações, riscos e oportunidades percebidos pelos atores setoriais nesse processo.

2

Alinhamento: contexto

Raízes do alinhamento

A agenda do alinhamento reflete processos que, em conjunto, têm desafiado o modelo de investimento social privado concebido na segunda metade dos anos 1990 – caracterizado, de modo geral, pelo distanciamento em relação ao negócio.

Traços característicos do investimento social privado

Anos 1990

Ações voluntárias das empresas: repactuar responsabilidades públicas com governos e sociedade.

Valorização do caráter desinteressado do ISP: pouca publicização.

Atuação do ISP separada da atuação empresarial e da responsabilidade social empresarial (RSE).

Atuação do ISP mais próxima das organizações da sociedade civil (OSCs) e de políticas públicas.

Maior distanciamento entre o investimento social e o negócio.

Anos 2000

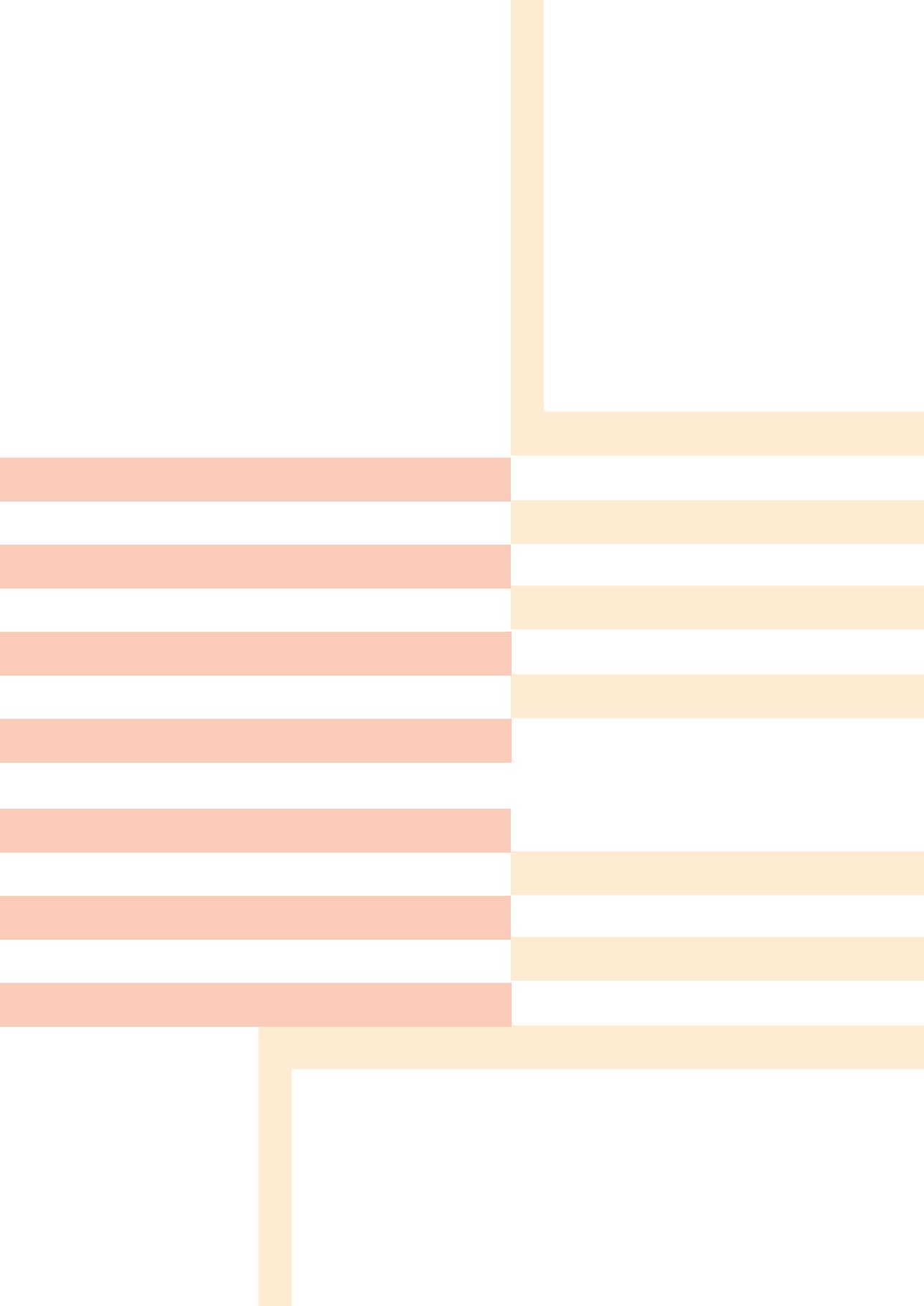
Empresas mais cobradas de forma geral pela sociedade.

Maior demanda por dar visibilidade à ação social das empresas com sentido público.

Demanda crescente de que o ISP gere retorno para o negócio.

Agenda de sustentabilidade suscitando progressiva diluição das fronteiras entre ISP e RSE.

Demanda por maior alinhamento entre o investimento social privado e o negócio.



2

Alinhamento: contexto

Chamamos a atenção para a constatação, em nada extraordinária, de que o tema do “alinhamento” tem como eixo a reflexão sobre a *relação* entre investimento social e privado e negócio. Falamos também que a discussão sobre o alinhamento se insere em um momento em que convivem múltiplas visões a respeito das possibilidades de *articulação* entre ISP e negócio, momento que contrasta com uma fase anterior, muito brevemente caracterizada.

Nesta seção, voltaremos ao que designamos anteriormente por “visão original do ISP”, para, em seguida, tentar identificar que outros elementos podem ajudar a contextualizar a reflexão sobre o alinhamento. Antes, vale uma breve referência inicial sobre esse termo.

2.1 Sobre “alinhar”

No *Dicionário Houaiss* são atribuídos treze sentidos distintos ao verbo “alinhar”, entre os quais quatro se destacam, considerando o que se está discutindo neste estudo: “enfileirar-se”; “engajar-se/filiar-se”; “concordar com”; “aderir”. No ambiente corporativo, o uso cotidiano da expressão de modo geral espelha esses significados. Na maior parte das vezes o termo assume sentidos como “compartilhar compreensões”, “convergir objetivos”, “apontar para a mesma direção”, “caminhar juntos”.

Embora carreguem distinções que os diferenciam uns dos outros, todos esses significados situam-se em um mesmo campo semântico e, num plano geral, remetem à ideia de *partilhar algo comum*. É por essa razão que ressaltamos na introdução (e aqui reiteramos) que, quando falamos de “alinhamento”, estamos fazendo alusão a um fenômeno “relacional”, processo que envolve entes distintos.

Consequência lógica disso é que, se há uma reflexão ou um processo de alinhamento entre o investimento social privado e o negócio, estão presentes ao menos duas condições: primeiro, o reconhecimento de que ISP e negócio são “coisas” distintas (ou, ao menos, são assim percebidas); segundo, a constatação de que o ISP e o negócio podem ou não estar situados em um mesmo campo compartilhado de *concepções, escolhas e ações*. Afinal, se há algo a ser tornado comum é porque, sob alguma perspectiva, a partilha entre o ISP e o negócio requer algo para se estabelecer, não sendo forçosa ou necessária. Esse último ponto nos leva a duas indagações: de onde se origina a percepção de que ISP e negócio estão separados e quais são os fundamentos dessa percepção?

2.2 A visão original do investimento social privado

A expressão investimento social privado, ou ISP, tem um significado próprio ao contexto brasileiro. Não há, com efeito, transposição precisa da expressão em outros contextos institucionais que capture todas as premissas que cercaram a sua elaboração como conceito.

Cunhado pelo GIFE há cerca de vinte anos², o que esse conceito estabelece é que o ISP corresponderia ao “repasso voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática a projetos sociais, culturais e ambientais de interesse público”.

Não é demais lembrar que a construção institucional do conceito de ISP se deu em um momento singular, de afirmação do papel público da ação empresarial. É em um contexto marcado pela delegação de funções públicas a entes não estatais, ideia forte na reforma do Estado brasileiro promovida na segunda metade dos anos 1990, que, sob o comando de um conjunto importante de lideranças do setor privado, buscou uma formulação guiada explicitamente pelo objetivo de marcar diferença ante outras modalidades de ação empresarial com sentido público.

Não é demais lembrar que a construção institucional do conceito de ISP se deu em um momento singular, de afirmação do papel público da ação empresarial.

De um lado, para fazer face à *filantropia empresarial*, expressão à qual se associavam uma coloração assistencialista e um caráter eventual e pontual. Ainda que preservando o sentido tradicional da filantropia, ao prever o repasse voluntário de recursos a terceiros, o ISP pretendia se diferenciar dela reivindicando um caráter mais planejado e sistemático, apontando, além disso, para um horizonte de maior “profissionalização” da gestão.

De outro, procurando se diferenciar também da chamada *responsabilidade social empresarial*, cujo escopo estaria mais associado, ao menos naquele momento, a ações vinculadas aos âmbitos da governança, transparência e sustentabilidade das ações empresariais.

Nesse esforço de diferenciação, o ISP se caracterizaria então como uma ação filantrópica orientada ao interesse público que deveria enfatizar causas e populações não necessariamente vinculadas ao espaço de atuação das empresas. Não por acaso, a escolha dos projetos que viriam a dar corpo ao ISP nessa fase acabou por privilegiar com grande frequência ações que dialogavam com políticas públicas, assim como, em alguns casos, o *grant-making* a iniciativas desenvolvidas por organizações da sociedade civil.

O ponto a destacar é que, naquele momento, o ISP foi pensado deliberadamente como algo *não vinculado à operação empresarial*, como uma ação exógena, que traduzia um desejo *voluntário* das empresas, principalmente

por iniciativa de seus acionistas, de repactuar responsabilidades públicas com governos e a sociedade. Nessa chave, a abordagem proposta estabelecia uma distinção clara entre os âmbitos do “negócio” e do “investimento social”, advogando inclusive a necessidade de promover uma separação explícita entre eles.

O ponto a destacar é que, naquele momento, o ISP foi pensado deliberadamente como algo não vinculado à operação empresarial, como uma ação exógena, que traduzia um desejo voluntário das empresas, principalmente por iniciativa de seus acionistas, de repactuar responsabilidades públicas com governos e a sociedade.

Essa visão exerceu influência sobre as empresas adeptas dessa pactuação na opção por constituírem instituições próprias – institutos e fundações – apartadas do negócio, embora, em geral, subordinadas ao conselho de acionistas. Desenvolveu-se, assim, ampla institucionalidade com a qual o campo do ISP passou a ser habitualmente identificado – ainda que parte

(minoritária) do investimento no “conceito GIFE” fosse também realizada diretamente pelas próprias empresas.

Institucionalidade que, aliás, assumia formalmente compromissos com atividades de interesse público ou coletivo, ao se configurar juridicamente como associações sem fins lucrativos ou fundações³, ou também em razão da obtenção de certificados de Utilidade Pública Federal ou de Oscips⁴, títulos que habilitam a fruição de benefícios tributários por eventuais doadores de recursos.

Sob essa visão, a orientação geral dada pelo GIFE foi de que as instituições e ações de ISP não fossem inclusive objeto de esforço de divulgação e publicidade, com o objetivo de asseverar o seu caráter “desinteressado” (isto é, não guiado por motivações empresariais). Desse modo, mesmo o potencial reputacional associado ao ISP não seria, naquele momento, mobilizado como estratégia de reconhecimento institucional para as empresas.

Esse é um retrato geral, uma espécie de “tipo ideal”, tendo havido, claro, exceções e nuances em relação a essa caracterização. De todo modo, é possível dizer, primeiro, que esse conceito operou, na prática, como base orientadora para a ação social empresarial no Brasil durante os anos iniciais do GIFE, algo recorrentemente testemunhado por seus ex-dirigentes assim como por executivos “pioneiros” do ISP, de diversas instituições. Em segundo lugar, estabeleceu-se naquele marco institucional um padrão de relacionamento entre institutos e fundações e empresas, em geral marcado por pouca proximidade, considerável independência e baixo nível de compartilhamento de decisões e ações.

Esse padrão refletiu a predominância de uma *visão partilhada* cujos componentes principais foram: (i) a valorização de uma ação empresarial com sentido público, de motivação altruísta; (ii) a atribuição dessa responsabi-

lidade a uma instituição desvinculada da operação empresarial, qualificada frequentemente como o “braço social” da empresa; (iii) a compreensão de que o ISP deveria privilegiar públicos e projetos não relacionados ao âmbito imediato do negócio. Nesses termos, reitera-se, a atividade empresarial e o investimento social deveriam se desenvolver como campos não relacionados.

Em meados dos anos 2000, entretanto, essa compreensão hegemônica começou a ser desafiada, o que desestabilizou o arranjo então prevalecente, processo sobre o qual discorreremos a seguir.

2.3 Raízes do alinhamento

É possível reconhecer um conjunto de processos que, na sua inter-relação, parecem ter produzido efeitos sobre a visão original do ISP⁵.

O primeiro vetor, de natureza mais ampla, refere-se às formas de relacionamento das empresas com a sociedade de modo geral. O tema é apontado, por exemplo, no *Relatório BISC 2014* ao chamar a atenção para o fato de que, favorecidas por novas condições de circulação das informações, “nos dias atuais as pressões da sociedade estão mais difusas e abrangentes”. Com isso, se “ampliam as possibilidades de a população controlar e expressar suas opiniões com respeito ao comportamento das empresas”; como resultado, a construção de “reputação é cada vez mais essencial”, o que induz as empresas a empreender um esforço crescente de vincular seus investimentos sociais à marca e ao negócio, buscando dar visibilidade à ação empresarial com sentido público (Comunitas, 2015:72).

“Nos dias atuais as pressões da sociedade estão mais difusas e abrangentes”. Com isso, se “ampliam as possibilidades de a população controlar e expressar suas opiniões com respeito ao comportamento das empresas” (Comunitas, 2015).

O segundo vetor diz respeito a mudanças na realidade empresarial brasileira e a seus reflexos nas estruturas de gestão corporativa. Aqui nos referimos especialmente à *profissionalização da alta gestão das empresas* que, iniciada ainda nos anos 1990, prossegue na década de 2000. Em decorrência desse processo, companhias antes comandadas diretamente por seus acionistas passaram a recrutar no mercado seus principais executivos, e não mais nas famílias controladoras. Esse movimento, que reflete uma mudança de cultura no ambiente empresarial brasileiro em um contexto de maior competição, será ainda reforçado por processos de aquisição e consolidação, frequentemente envolvendo companhias estrangeiras.

Em conjunto, tais processos trarão novos atores e perspectivas para a cena. Alguns desses novos atores passarão a indagar pelo sentido “estratégico”

do ISP⁶, na condição de responsáveis pela gestão empresarial como um todo, em virtude do fato de as receitas dos negócios serem a fonte majoritária dos recursos de institutos e fundações⁷. Isso põe em questão a necessidade de identificação estruturada do retorno proporcionado pelos investimentos sociais para o negócio.

Tal quadro – que tende a ganhar mais intensidade entre companhias de capital aberto – não necessariamente produziu mudanças imediatas nas formas de atuação dos institutos e fundações, uma vez que nem sempre aqueles questionamentos são legitimados pelos acionistas fundadores. Mas começou a conformar, com intensidades variadas dentro do setor, novas lógicas e visões quanto ao papel do ISP, impulsionando, com isso, uma avaliação crítica do seu conceito original.

Outro vetor a considerar nesse contexto é a absorção crescente entre institutos e fundações de referências afinadas com os padrões usuais de gestão empresarial. Seja como reflexo da profissionalização da gestão empresarial, seja pela própria expectativa de conferir ao ISP um caráter mais planejado e estruturado, assiste-se à adoção, por institutos e fundações, de métodos e ferramentas típicos da gestão corporativa, com a procura por métricas e sistemas de avaliação voltados a facilitar a interação e o reconhecimento do investimento social perante interlocutores empresariais.

Sob essa vertente, os processos de recrutamento de executivos e equipes de institutos e fundações em alguns casos também passam a mirar colaboradores das empresas mantenedoras como estratégia de assimilação de repertórios nem sempre familiares à primeira geração de executivos do ISP, notadamente nos anos finais da década de 2000 e nos iniciais da década de 2010. Como resultado, os institutos e fundações que sofrem mais intensamente essa influência começam a se tornar mais permeáveis às visões e à cultura do ambiente corporativo, impactando o modelo de não relacionamento entre ISP e negócio.

Finalmente, o quarto vetor de mudança corresponde ao que Rossetti (2010) caracteriza como um “fenômeno novo no setor da filantropia empresarial”, que se manifesta na *diluição* das fronteiras entre ISP e responsabilidade social corporativa, a partir de 2005-2006. Segundo esse autor, naquele momento “fundações e institutos, criados por empresas para atender a comunidade em geral e as suas necessidades, [são] convocados por seus mantenedores para ajudar a introduzir práticas de responsabilidade social nos negócios, diluindo a divisão conceitual mais clara que o GIFE e o Ethos tinham introduzido em 1999” (Rossetti, 2010: 271).

O fenômeno observado por Rossetti merece atenção. Por um lado, porque aponta para o paulatino fortalecimento da agenda da sustentabilidade dentro das empresas, ao indicar que, além do ISP, outra vertente de ação empresarial com sentido público começa a ganhar força – nesse caso, em

um contexto mais ligado à operação empresarial. Por outro, porque revela que se estabeleceu um *espaço comum* antes pouco ou ainda não explorado entre o investimento social e o negócio – processo para o qual os institutos e fundações foram chamados a contribuir.

Como seria previsível, a diluição das fronteiras pela agenda da sustentabilidade assumiu particular relevância entre as instituições (institutos e fundações e empresas) ligadas a setores cuja operação produz impactos mais significativos sobre comunidades e territórios situados em seu entorno⁸. Talvez por isso, serão esses os casos que, a princípio, ensejarão maior número de oportunidades de articulação entre empresas e institutos com as instituições a eles vinculadas, assumindo um lugar de maior proeminência na “agenda” do alinhamento.

Como seria previsível, a diluição das fronteiras pela agenda da sustentabilidade assumiu particular relevância entre as instituições (institutos e fundações e empresas) ligadas a setores cuja operação produz impactos mais significativos sobre comunidades e territórios situados em seu entorno.

Vê-se, assim, que, por circunstâncias e motivações variadas, vai sendo alargado o campo de expectativas em relação tanto às possíveis contribuições do ISP à atuação empresarial como aos vínculos entre investimento social e negócio. Vejamos, na próxima seção, de que maneira esses processos se manifestam na reflexão em curso sobre o alinhamento.

Notas

1 De acordo com o *Dicionário Houaiss*, estes são os significados da palavra “alinhar”: “1. pôr(-se) ou dispor(-se) em linha reta, em fileira; enfileirar(-se); 2. pôr-se no mesmo nível; medir-se, equiparar-se; 3. tornar(-se) bem cuidado; apurar(-se), enfeitar(-se); 4. aderir a; engajar-se, filiar-se; 5. concordar com (alguém); 6. ajustar (armamento e o respectivo sistema) a uma referência comum; 7. fixar relações geométricas em (uma máquina), segundo seu projeto original; 8. ajustar circuito (elétrico ou eletrônico) de modo que funcione com o máximo de eficácia; 9. fazer que (as letras) fiquem dispostas por igual sobre uma reta ideal que passa pela sua base; 10. ajustar (letras, ilustrações, claros, fios, tarjas etc.) em relação a linhas imaginárias ou a quaisquer outros elementos gráficos, na diagramação; 11. colocar em linha reta (boia, luz, baliza etc.) ou usar marcas naturais (rochas, recifes etc.), para fixar posição de navio no mar; 12. ajustar (os componentes de um sistema de telecomunicações) para assegurar o correto desempenho do sistema; 13. correr sem abrir da trilha da raia (falando do parreheiro)”.

- 2 Em 1996, mais precisamente no primeiro ano após a fundação do GIFE.
- 3 As fundações estão sujeitas a obrigações de prestação de contas e fiscalização perante o Ministério Público Federal (MPF). Alterações no patrimônio e na missão estabelecida em estatuto requerem a aprovação do MPF para serem efetivadas.
- 4 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, figura criada por meio da Lei n. 9.790/1999.
- 5 A interpretação a seguir foi largamente influenciada por contribuições colhidas nas entrevistas com especialistas e com dirigentes com atuação mais longa no setor.
- 6 Não é possível afirmar com certeza, mas é provável que a demanda por um investimento social “estratégico” já ecoasse a disseminação internacional das ideias propostas por Porter e Kramer e por outros autores acerca da geração de valor compartilhado, a que voltaremos mais detidamente na seção 3.
- 7 Aqui, mais uma vez, falamos do caso geral. É importante assinalar, porém, que há casos relevantes de fundações cujas receitas provêm de *endowments* e não do orçamento corrente das companhias, circunstância que estabelece um contexto distinto.
- 8 De que são exemplos, notadamente, os setores com perfil extrativista ou ligados à cadeia produtiva da construção civil, entre outros.

3

Visões sobre o alinhamento

Há distintas visões sobre o significado e oportunidades vinculadas ao alinhamento. Para algumas instituições, ISP e empresas devem se manter em campos separados, havendo nesses casos um alinhamento entre empresa e ISP em torno dessa concepção. Para outras instituições, o alinhamento remete à ideia de aproximação entre ISP e negócio, sob diferentes abordagens.

1 Abordagens da aproximação entre o investimento social e o negócio

Abordagem incrementalista

Aproximação entre ISP e negócio se apoia na construção de “pontes” entre iniciativas/projetos existentes de institutos/fundações e diferentes setores da empresa.

Influência social estratégica

Aproximação pressupõe capacidade de influência estratégica de institutos e fundações sobre atuação empresarial. ISP qualifica performance socioambiental do negócio.

Valor compartilhado

Aproximação tem como premissa que o ISP gere valor tangibilizável para o negócio. Abordagem seletiva subordinada ao interesse empresarial.

Inteligência social do negócio

ISP integrado ao negócio, contribuindo com recursos e *expertise* na identificação e desenvolvimento de inovações em produtos e serviços orientados a solução de desafios socioambientais.

2 Ambiente da aproximação

Coexistência de abordagens em um mesmo caso.

Aproximação entre ISP e RSE.

Preocupação com o sentido público da ação/atuação empresarial.

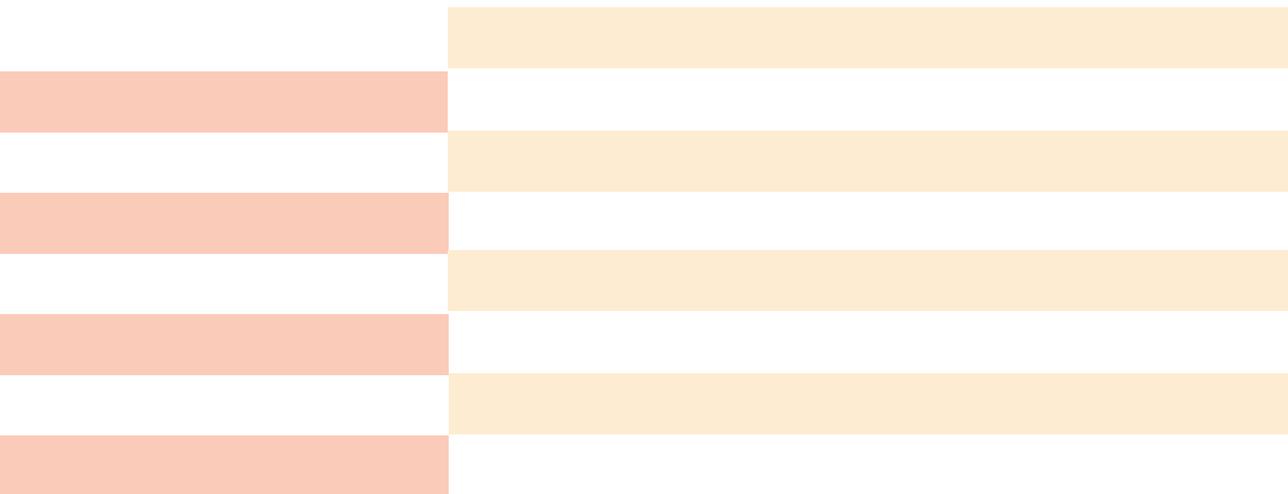
Novos papéis para institutos e fundações.

3 Fatores que influenciam a articulação entre abordagens e papéis assumidos por institutos e fundações

Inserção institucional maior ou menor do ISP na empresa.

Posicionamento do ISP no momento da decisão de promover o alinhamento.

Dimensão setorial dos negócios.



3

Visões sobre o alinhamento

Um dos objetivos propostos para este estudo foi o de buscar identificar os sentidos atribuídos à expressão “alinhamento entre o investimento social e o negócio”. A justificativa para essa inquietação foi a percepção de que, embora tivesse se tornado uma ideia-força recorrente na reflexão recente sobre o investimento social empresarial, não havia uma formulação que delimitasse de modo incontroverso o seu significado.

Diante dessa hipótese, definiu-se, como método de pesquisa, realizar entrevistas com uma amostra de instituições (institutos, fundações e empresas

Nessa perspectiva, o alinhamento encerra, para esses entrevistados, a expectativa de que, direta ou indiretamente, o ISP produza efeitos sobre o desempenho empresarial, distanciando-se, assim, das noções ligadas ao que chamamos de “visão original” do ISP.

relacionadas) e especialistas que permitissem, entre outros propósitos, reconhecer possíveis significados para a expressão a partir de indagações sobre as motivações atribuídas e as oportunidades divisadas pelos diversos atores em relação ao alinhamento.

A amostra, composta por um conjunto limitado de instituições – dez, no total, – não teve pretensões de validade estatística, mas foi desenhada a fim de contemplar um conjunto variado de perfis: incluíram-se, assim, setores de atuação distintos, bem como experiências em relação às quais se sabia haver tempos mais longos e mais reduzidos de elaboração e que ofereceriam visões diferentes sobre o assunto.

Este capítulo procura inicialmente sistematizar as “visões” levantadas nessas conversas – que, aliás, confirmaram a hipótese inicial. A intenção é oferecer um panorama sintético das diferentes abordagens, arriscando estabelecer uma diferenciação entre os discursos e as possibilidades de alinhamento mencionadas pelos entrevistados.

3.1 Discursos: alinhamento de concepções e independência

A expressão “alinhamento entre o ISP e o negócio” envolve três componentes: “alinhamento”, “investimento social privado (ISP)” e “negócio”.

Em relação ao “negócio”, as entrevistas revelaram uma distinção importante nos significados atribuídos ao termo no contexto da reflexão sobre o alinhamento. Para parte dos entrevistados, ao se falar de “negócio” se está falando das dimensões mais tangíveis da atuação empresarial, em última análise remetendo ao seu resultado econômico. Nessa perspectiva, o alinhamento encerra, para esses entrevistados, a expectativa de que, direta ou indiretamente, o ISP produza efeitos sobre o desempenho empresarial, distanciando-se, assim, das noções ligadas ao que chamamos de “visão original” do ISP.

Mas nem sempre a expressão “negócio” assume essa conotação. Em alguns relatos o termo aparece como uma variante ou como um substituto de “empresa”, situações nas quais o alinhamento encontra uma outra acepção. Nesses relatos, a visão de alinhamento remete simplesmente à expectativa de que o ISP reflita a “visão” ou o “propósito” da empresa em sentido amplo.

Esse é o caso, tipicamente, das instituições que têm se mantido mais próximas à visão original do investimento social privado. Traço comum a essas instituições é a declaração, compartilhada por dirigentes de institutos e fundações e por executivos empresariais, de que há um “alinhamento de concepções” *em torno do papel e do formato do ISP*. Nesse alinhamento de concepções permanece a visão de que o sentido público do investimento social requer privilegiar públicos e iniciativas externos às empresas e assumir compromissos com a geração de “bens públicos”, não cabendo a expectativa de geração de resultados empresariais. As transcrições abaixo ilustram essa visão:

“O instituto/fundação nunca esteve subordinado à lógica comercial, à estratégia mercadológica, mas por atuar em causas de interesse público. O acionista sempre encorajou os funcionários para um engajamento social. O instituto/fundação, dessa perspectiva, vê-se inteiramente alinhado à empresa, uma vez que o seu lugar institucional está estabelecido, é conhecido. O alinhamento entre instituto/fundação e empresa se dá na compreensão compartilhada do papel específico do instituto, como agente especialmente (não exclusivamente) responsável pela atuação de interesse público da empresa”
(dirigente de instituto/fundação).

“O instituto/fundação é bastante independente em relação à sua área de atuação, e o que faz não está submetido aos interesses da empresa. O que existe é um “alinhamento de essência”. Então o alinhamento se dá nesse nível, no nível de crença, no nível de visão, mas não de atuação específica” (dirigente de instituto/fundação).

“O primeiro ponto da relação entre instituto/fundação e empresa é independência. Existem campos de atuação muito distintos entre o investimento social privado e a empresa. Nos nossos momentos da verdade, a gente usa uma frase, a gente se pergunta se de fato está honrando a ideia de usar uma marca a favor de uma causa e não vice-versa. Toda vez que a gente usa a marca em favor de uma causa, esse assunto está no instituto” (dirigente de empresa).

“O caráter mais eminentemente público da empresa se estabelece quando sua atuação vai além do seu campo de atuação direta” (dirigente de instituto/fundação).

Nesses enunciados, a expressão “alinhamento” é empregada de modo a reafirmar uma concepção em que a atividade empresarial e o investimento social são percebidos como campos não relacionados, ou independentes

Nesses enunciados, a expressão alinhamento é empregada de modo a reafirmar uma concepção em que a atividade empresarial e o investimento social são percebidos como campos não relacionados, ou independentes um do outro.

um do outro. Isso não significa que haja uma interdição ao desenvolvimento de toda e qualquer ação coordenada entre institutos e fundações e empresa. Elas podem ocorrer e, de fato, ocorrem. Mas, de modo geral, como ações não “programáticas”, como possibilidade a ser desenvolvi-

da ou não (de modo geral em bases eventuais), e sob a condição de ser “respeitado o sentido público do ISP”⁹.

3.2 O alinhamento como aproximação

Entre as instituições que associam o alinhamento à geração de resultados para a empresa, o sentido atribuído aos processos adquire, inversamente, o significado de aproximação entre o ISP e o negócio (seja como algo já concretizado, seja como algo a perseguir), ecoando os questionamentos da visão original do investimento social privado.

Nesse conjunto, contudo, também há diferenças. Embora esteja presente uma retórica geral que aponta para a construção de um maior entrelaçamento entre o investimento social e a ação empresarial, a profundidade e os contornos dessa aproximação não são uniformes, o que, aliás, mais uma vez revela a dificuldade de flagrar um tipo único de alinhamento.

Nos depoimentos dos entrevistados, predomina o registro de que essa aproximação tem sido um processo essencialmente estimulado pelas empresas mantenedoras¹⁰. Não se pode afirmar, porém, que essas demandas sejam formuladas com o mesmo grau de prioridade, nem que sejam sempre motivadas por temas claramente derivados da agenda de sustentabilidade – até porque há empresas para as quais essa vertente ainda não adquiriu especial relevância¹¹.

Não são tão infrequentes, de outra parte, os relatos em que a demanda por aproximação é caracterizada como um direcionamento ordenado por uma ideia geral, mas sem que a pauta do alinhamento esteja inteiramente clara, projetando-se o seu delineamento para um caminho a ser ainda trilhado. Entre essas ideias-força, destaca-se a noção de que o ISP deve produzir “retorno” para o negócio ou, uma variante, “gerar valor”.

O significado atribuído à “geração de valor” não é, porém, idêntico. Embora sempre associado a uma expectativa, por vezes difusa, de produção de resultados, a depender do interlocutor, esse significado flutua, passando: (i) pelo retorno vinculado ao desempenho comercial da empresa em seu sentido mais estrito ou à sua maior eficiência operacional; (ii) por acepções que apontam para um plano mais simbólico – da reputação e da imagem; e (iii) também apontando para outras possibilidades, inclusive o retorno percebido na contribuição potencial do ISP à reflexão estratégica da empresa como um todo, vertente que é conectada à ideia de “competitividade empresarial de longo prazo”.

Essa indefinição não é em si negativa. Ao contrário, revela a coexistência de perspectivas nas quais são atribuídos alcances variados à aproximação entre ISP e negócio, com a combinação de leituras mais instrumentais do investimento social e leituras mais estratégicas, que acentuam diferentes aspectos e ênfases associados à noção de “retorno”. Desse contexto, originam-se linhas de aproximação diversificadas. Possivelmente, o cenário é mais complexo do que o que descreveremos a seguir, mas nos parece razoável propor aqui quatro abordagens básicas.

A abordagem incrementalista

Designaremos por **abordagem incrementalista** a linha que se expressa na demanda por obter maior aproveitamento, em favor da empresa, de oportunidades e sinergias derivadas do ISP *a partir* da base criada pela visão original. Nessa abordagem, a demanda por alinhamento se projeta especialmente na construção de “pontes” entre os programas e projetos *existentes* e a ação empresarial, o que se desdobra principalmente em três vertentes:

- Na intensificação de esforços sistemáticos de captura de ganhos reputacionais ou de imagem que se valham da ação social empresarial, vertente que se pôde dividir apenas como ensaio já no período de nascedouro do ISP e que agora se torna objeto de ação planejada, em função do desejo de maior visibilidade;
- No desenvolvimento de ações no âmbito do engajamento e do voluntariado;
- Na valorização de ações voltadas à construção de relacionamentos positivos com *stakeholders* relevantes visando à obtenção de “licenças para operar”, estratégia afeita, mas não exclusiva, a setores cuja atuação produz impactos diretos no território¹².

A proposta implícita nessa abordagem é, assim, a de que as iniciativas do ISP sejam vinculadas ao negócio, em busca, especialmente, de ganhos reputacionais e de relacionamento que possam ser apropriados pela marca ou no âmbito das relações com a comunidade, com o poder público e também com o público interno. As passagens abaixo são ilustrativas:

“Nós temos de ter uma visão mais ampla do alinhamento: como fazer com que a empresa ‘capture’ esses benefícios. O grande desafio é criar um ‘modelo’ para que a empresa capture esses benefícios”

(dirigente de instituto/fundação).

“O instituto/fundação é muito relevante na construção da imagem da empresa. Isso é reconhecido em pesquisas internas e externas – reconhecimento da empresa como uma empresa responsável na sua relação com as comunidades. E isso pode ser ainda maior”

(dirigente de instituto/fundação).

“O instituto/fundação tem um papel fundamental em nos ajudar nessas articulações. Também é papel do instituto contribuir para entender os contextos locais, avaliar as demandas específicas da comunidade”

(dirigente de empresa).

“Queremos deixar o território melhor do que quando a gente chegou, e nesse processo o instituto é muito importante, ele tem uma tecnologia de desenvolvimento local mais forte, a forma de se conversar e se articular com a comunidade. Isso nos ajuda no processo de ser bem-vistos na comunidade e também de induzir um desenvolvimento” (dirigente empresa).

Sob essa abordagem, os principais desafios a serem enfrentados pelos institutos e fundações dizem respeito à articulação das iniciativas existentes com as áreas de comunicação e de recursos humanos da empresa, no que se refere às duas primeiras vertentes. E, em relação à última possibilidade acima indicada, no apoio às interações da empresa com interlocutores externos.

A abordagem da influência social estratégica

Uma segunda linha identificada nas entrevistas é a que chamaremos de **abordagem da influência social estratégica**. Nessa perspectiva, já presente, porém ainda pouco representativa no contexto brasileiro, há a expectativa de que o instituto ou fundação venham a dispor de maior capacidade de interferir na dimensão estratégica da ação social empresarial, atuando no papel de “qualificar a performance social da empresa”.

“Hoje existe um entendimento melhor da empresa em relação ao papel do instituto/fundação, que é o de ‘qualificar a performance social dos negócios’, o que se traduz em fomentar práticas, fomentar discussões, desenvolver tecnologias e ferramentas que ajudem a empresa a ter uma ‘pegada’ social melhor. Isso está na visão da empresa que aceita e valoriza esse papel” (dirigente de instituto/fundação).

“A primeira fase do instituto foi a de se apresentar como uma área que pudesse concentrar as atividades de cunho social que a empresa já realizava e dar um direcionamento inicial ao conceito, mesmo que nesse período ainda predominasse um caráter de projetos pontuais. Em um segundo momento, a fase atual, o que se tem procurado é buscar um posicionamento nas estratégias e diretrizes da empresa”

(dirigente de instituto/fundação).

Essa atuação pode se concretizar de diferentes maneiras. Em uma versão mais branda, pode-se traduzir em uma ação estruturada de *advocacy* em relação a temas socioambientais dentro da própria empresa, cabendo a institutos e fundações tarefas de mobilização e articulação interna. Em um nível intermediário, institutos e fundações podem ocupar papéis de liderança no diálogo com sociedade e governos. Já uma versão mais forte pode se traduzir em uma atuação do tipo *watchdog*, em que são atribuídos aos institutos e fundações os papéis de acompanhamento e *supervisão* do desempenho socioambiental das áreas de negócios, como se verifica na citação reproduzida a seguir.

“Criamos uma régua de maturidade para avaliar o modo como cada uma das empresas lida com sua performance social. Quando o planejamento de desenvolvimento local é feito em parceria com a comunidade, a nota é mais alta. Quando o funcionário faz da cabeça dele, a nota é mais baixa. O papel do instituto/fundação é então o de apontar os níveis de maturidade das diferentes empresas” (dirigente de instituto/fundação).

Sob essa abordagem, institutos e fundações ocupam uma posição mais independente e de maior distanciamento em relação ao negócio, por vezes assumindo papéis típicos da área de sustentabilidade – o que pode resultar na integração organizacional do ISP a essa área ou numa atuação suplementar ou substitutiva diante de uma diretoria/gerência incipiente ou inexistente na estrutura empresarial.

A abordagem do valor compartilhado

Uma terceira linha deriva da apropriação, para o campo do investimento social, das ideias centrais do que se tornou conhecido como **abordagem do valor compartilhado**, visão elaborada por Porter e Kramer em textos produzidos em 2006 e 2011¹³. Desenvolvida originalmente tendo por referência as estratégias de responsabilidade social empresarial, e amplamente disseminada, essa abordagem pode ser sintetizada em quatro ideias principais:

- As necessidades sociais definem mercados;
- O sucesso do negócio pressupõe comunidades também “bem-sucedidas”, o que ressalta a inserção social do negócio e enfatiza o vínculo entre o âmbito de ação do ISP e os territórios de atuação da empresa;
- O investimento social só se justifica quando produz impactos positivos para a sociedade e para os negócios e, como consequência,
- A ação social deve ser seletiva¹⁴.

Nos textos de Porter e Kramer, a especificidade (e a suposta superioridade) da abordagem do valor compartilhado estaria na premissa de que a ação social empresarial deve *sempre* se orientar pela expectativa de geração de valor para a empresa. Premissa que, de acordo com os seus autores, não estaria assegurada nas vertentes reputacional e de licença de operação. No primeiro caso, porque os efeitos positivos dos esforços reputacionais para o negócio não estariam garantidos¹⁵. E, no segundo, porque a licença de operação embutiria o risco de *ceder o controle* da agenda aos *stakeholders*, o que ameaçaria a geração de valor para a empresa.

Disso derivam duas ênfases: a de que as iniciativas sociais sejam seletivas; e a de que seus impactos, tanto do ponto de vista social como para os negócios, sejam tangíveis ou valoráveis, exigindo a construção de mecanismos e métricas de aferição.

Na reflexão sobre o alinhamento, a abordagem do valor compartilhado tem se expressado pela ideia de que as escolhas que darão corpo à atuação social da empresa devem estar subordinadas, ou ao menos condicionadas, ao interesse do negócio. Isso aparece, por exemplo, na transcrição abaixo, que também faz referência à origem dos recursos como justificativa para o alinhamento:

“À medida que a gente começa a aderir mais aos negócios e o nosso financiamento em grande parte vem dos negócios, então a questão de alinhar o negócio, sem perder o impacto social, que nunca deixou de existir, vai ganhando espaço. E a gente deixa de ter uma agenda do tipo ‘ou faço negócio ou faço social’, e passa a falar de ‘e’, de como fazer negócio ‘e’ gerar impacto social. Essa é uma mudança de paradigma muito importante: quem é hoje o cliente do instituto? É o negócio. A gente só existe porque existe o negócio. Meu desafio é como alavancar o impacto positivo do negócio” (dirigente de instituto/fundação).

Nesse quadro, as iniciativas existentes devem ser justificadas considerando suas interfaces (e impactos) com o *core business* da empresa. Em relação a projetos já existentes, requer-se, portanto, uma avaliação da sua adesão a essa premissa. Em alguns casos, tal avaliação tem originado dúvidas sobre a continuidade de projetos alinhados a políticas públicas:

“Hoje os projetos estão alinhados com a política pública; agora eu preciso alinhar com o negócio, as coisas estão indo cada uma para um lado. Talvez os nossos projetos alinhados com políticas públicas percam força, pois existe uma compreensão de que, quando fazemos projetos alinhados a políticas públicas, talvez haja uma sobreposição de tarefas entre o papel do governo e o papel da empresa” (dirigente de instituto/fundação).

A abordagem da inteligência social de negócios

Uma quarta linha, finalmente, se expressa pela expectativa de que um dos papéis de institutos e fundações seja o de contribuir para a *identificação de negócios social e ambientalmente responsáveis*. Nessa visão, institutos, fundações e departamentos internos deveriam (ou ao menos poderiam) fomentar e apoiar o desenvolvimento de soluções, atuando assim como “unidades de inteligência social” de apoio ao negócio, incluindo-se, entre as possibilidades mencionadas nessa vertente, os negócios inclusivos e os investimentos de impacto.

“Contribuímos com o investimento social, mas a empresa pode contribuir de forma mais ampla, com produtos e serviços, incluindo a base da pirâmide a partir da identificação de oportunidades de negócio. As áreas que trabalham com ISP estratégico têm esse conhecimento, a questão passa a ser como a gente pode aproximar e promover essas conexões. Há uma compreensão clara da empresa em relação ao sentido social da sua atuação”

(dirigente de empresa).

“O instituto/fundação começa a ser chamado também pelas áreas da empresa para ser consultado sobre projetos das áreas. O diretor comercial nos chamou certa vez e disse: “Nós sabemos fazer negócios; vocês entendem da comunidade. Vamos juntar essas forças”

(dirigente de instituto/fundação).

Embora essa retórica ainda se mostre incipiente entre os investidores sociais brasileiros entrevistados, dialoga com o cenário desenhado por Halme e Laurila (2009), no qual se vislumbra que o campo da responsabilidade social corporativa possa vir a contribuir para o fortalecimento de uma atuação empresarial que tenha na *solução de problemas* sociais e ambientais um ponto de partida para a *inovação* de produtos e serviços¹⁶. As passagens abaixo ilustram essa perspectiva.

“Também disseminamos o campo das *startups* de impacto social. A partir dessa nossa experiência, a empresa tornou-se aceleradora de *startups*. Esse foi um movimento que acabou pautando a empresa nesse campo da inovação aberta”

(dirigente de instituto/fundação).

“Concluimos que o papel de parceira da empresa pressupõe que o instituto/fundação coloque foco em inovação para transformação social. Isso exigiu mudanças importantes, em processos e pessoas. Uma coisa que a gente quis mudar foi o nosso processo de planejamento estratégico. Tradicionalmente, planejávamos olhando para trás e para dentro. Mas se a gente que ser inovadora a gente tem que olhar para frente e para fora”

(dirigente de instituto/fundação).

Vale notar que o que estamos chamando de *inteligência social de negócios* não se confunde com a construção de oportunidades de utilização de programas e projetos sociais já existentes para fins comerciais, algo que põe em risco a credibilidade e relações de confiança já estabelecidas com parceiros, beneficiários e outros *stakeholders* para atendimento a interesses privados. Não por acaso, a percepção dos próprios entrevistados em relação ao “uso comercial” do ISP é cercada de ressalvas, o que demonstra uma compreensão salutar de que esse caminho pode levar à subversão do sentido público do investimento social. Por essa razão, não o consideraremos aqui como uma possível linha de aproximação entre ISP e negócio.

Quadro 1. Abordagens de aproximação: síntese

Abordagens	Direcionamento	Proposta de alinhamento	Papel do instituto ou fundação	Principais formas de atuar
Incrementalista	Aproveitar oportunidades e sinergias para a empresa a partir do ISP existente	Vinculação do ISP ao negócio	Construir “pontes” entre iniciativas existentes e áreas da empresa	Identificar e promover ações de comunicação; atuar no relacionamento com <i>stakeholders</i> ; promover ações de voluntariado
Influência social estratégica	Qualificar a performance social da empresa	Influenciar o negócio de uma perspectiva socioambiental	Monitorar e/ou supervisionar o desempenho socioambiental do negócio	<i>Advocacy</i> interno; liderar diálogo com <i>stakeholders</i> ; avaliar impacto socioambiental do negócio
Valor compartilhado	Ação social empresarial deve sempre gerar valor para a empresa	Subordinação do ISP ao negócio	Atuar em bases seletivas; construir métricas de aferição de resultados para a empresa	Todas, desde que atendido o critério de geração de valor para a empresa
Inteligência social de negócios	Inovar produtos e serviços a partir de problemas socioambientais	Integração do ISP ao negócio	Contribuir para identificar negócios social e ambientalmente responsáveis	Mapear problemas e oportunidades; induzir investimento de impacto

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 1. Que estratégias de gestão serão priorizadas pelos institutos no futuro próximo?

	Muito alta	Alta	Média	Baixa	N/A	Não sabe	Muito Alta + Alta
Contribuir para promover a reputação-legitimidade da empresa	37	37	11	0	5	11	74
Comprovar resultados tangíveis dos investimentos sociais para os negócios	37	37	11	0	11	5	74
Atuar como “inteligência social” da empresa	58	11	11	5	5	11	69
Aproximar-se das áreas de negócio e adequar os projetos do instituto/fundação ao <i>core business</i> da empresa	47	21	16	0	11	5	68
Assumir maior responsabilidade na governança de atuação social da empresa	21	47	0	5	21	5	68
Contribuir para a empresa obter a licença social para operar	21	42	0	5	26	5	63
Ser o elo entre empresa e comunidade	42	16	16	11	5	11	58
Contribuir para a construção de valor de marca	21	37	32	0	5	5	58
Captar e transmitir internamente à empresa as necessidades e as expectativas da sociedade	21	37	11	21	5	5	58
Concentrar os investimentos sociais nas comunidades do entorno de empreendimentos econômicos	32	21	5	21	16	5	53
Prestar serviços para a empresa no campo social	21	5	11	26	32	5	26

Fonte: *Relatório BISC 2014*, p. 100.

Ainda que não desenhado segundo essa tipologia e tomando por base um universo distinto de instituições, o *Relatório BISC 2014* permite visualizar a presença de vários elementos nas diferentes linhas de aproximação acima descritas. Quando perguntados sobre as estratégias de gestão social que deveriam ser priorizadas no futuro, os respondentes de institutos e fundações deram particular ênfase à expectativa de contribuir para a reputação

e a legitimidade da empresa, bem como para a construção da marca; de atuar como inteligência social da empresa; de assumir maior responsabilidade na governança social da empresa e de comprovar resultados tangíveis dos investimentos sociais para os negócios, considerando aqui apenas as respostas que somam mais de 60% de prioridade “muito alta” e “alta”.

3.3 Abordagens: fatores de influência

As entrevistas com executivos empresariais e de institutos e fundações mostram que, com alguma frequência, diferentes linhas de aproximação convivem nos processos e na reflexão sobre o alinhamento dentro de uma mesma instituição, sem que sejam, de modo geral, mutuamente excludentes⁷.

A convivência entre diferentes linhas de aproximação parece expressar dois tipos de circunstâncias hoje presentes na agenda sobre o alinhamento entre ISP e negócio. Em primeiro lugar, algo que pode ser descrito como uma “flexibilização” (ou “diluição”) da visão estabelecida do ISP, que passa a ser percebido não apenas como uma ação planejada de viés filantrópico, traço característico da sua visão original, mas também como *qualquer* iniciativa cujo efeito pretendido seja produzir efeitos socioambientais positivos. Exemplo dessa flexibilização é a inclusão da agenda de indução dos investimentos de impacto e dos negócios inclusivos no horizonte possível do investimento social privado.

Sob essa perspectiva, o ISP não só passa a admitir investimentos que tenham entre os seus beneficiários o interesse empresarial, como chega a alcançar, nas formulações mais próximas ao “valor compartilhado”, a ideia de que o investimento social privado tem de, *necessariamente*, produzir retorno para o negócio.

As raízes desse processo estão ligadas, como já se apontou, ao fortalecimento da compreensão, entre as empresas, do caráter estratégico de uma atuação percebida como comprometida com as dimensões socioambientais, deslocamento que torna mais difusas as fronteiras entre investimento social e responsabilidade social empresarial, atraindo o primeiro para dentro deste último campo⁸, admitindo uma variedade de possibilidades de articulação entre ISP e negócio.

Uma segunda circunstância que explica a convivência de linhas de aproximação diz respeito ao fato de que o lugar institucional dos institutos e fundações está sendo repensado, ganhando visibilidade as perspectivas que lhes atribuem novos papéis.

Nesse quadro, tanto empresas como os próprios institutos e fundações passam a vislumbrar novas formas de fazer uso dos recursos e da expertise

existentes para dar consequência ou concretizar uma perspectiva de ação empresarial com sentido público.

Em tal moldura inscrevem-se possibilidades antes pouco ou não consideradas, como a de que os institutos e fundações venham a contribuir de forma mais estruturada para a reflexão estratégica da empresa (“influência social estratégica”); para a construção de sua reputação e para o fortalecimento da sua rede de relacionamentos de interesse (“abordagem incrementalista”); e para o desenvolvimento de inovações para o negócio com orientação socioambiental (“inteligência social de negócios”).

Mas, como se apontou, o alcance e a intensidade dessas mudanças são variáveis nas experiências relatadas. A ênfase dada a cada uma das abordagens, o grau com que ISP e RSE têm se misturado, o alcance da diversificação das modalidades de ISP e a assunção de novos papéis por institutos e fundações, cada um desses aspectos tem adquirido contornos próprios de acordo com a realidade específica de cada instituição, o que inclui a sua inserção setorial, a visão das principais lideranças e as estruturas de governança pensadas para o alinhamento, entre outros fatores.

Considerados os relatos colhidos nas entrevistas, alguns fatores parecem assumir maior relevância, como se verá na sequência.

Inserção institucional de institutos e fundações

A inserção institucional do instituto ou da fundação no contexto corporativo é um fator que condiciona de forma importante o campo de possibilidades do alinhamento e, mais especificamente, os papéis que os institutos e fundações podem vir a desempenhar no processo.

Do conjunto de entrevistas sobressai, de fato, a percepção de que nas situações em que os institutos e fundações não contam com o reconhecimento, o apoio e o “patrocínio” das principais lideranças da empresa – acionistas e principais executivos –, pode prevalecer uma perspectiva mais *instrumental* e menos estratégica sobre a contribuição do ISP (e dos institutos e fundações) ao negócio. Nesses casos, as linhas de aproximação que enfatizam a subordinação ou a integração do ISP ao negócio, como a do *valor compartilhado* ou da *inteligência social de negócios*, tendem a prevalecer. Inversamente, havendo “patrocínio” das lideranças, os institutos e fundações tendem a dispor de condições me-

Do conjunto de entrevistas sobressai, de fato, a percepção de que nas situações em que os institutos e fundações não contam com o reconhecimento, o apoio e o “patrocínio” das principais lideranças da empresa – acionistas e principais executivos –, pode prevalecer uma perspectiva mais instrumental e menos estratégica sobre a contribuição do ISP (e dos institutos e fundações) ao negócio.

lhores para exercer influência e propor caminhos para o alinhamento. Isso significa, por exemplo, que as abordagens *incrementalista* e da *influência social estratégica* podem ter mais chances de prosperar.

A existência de reconhecimento e apoio prévios ao trabalho dos institutos e fundações certamente é resultado de um conjunto de variáveis. Entre

Inversamente, havendo “patrocínio” das lideranças, os institutos e fundações tendem a dispor de condições melhores para exercer influência e propor caminhos para o alinhamento. Isso significa, por exemplo, que as abordagens incrementalista e da influência social estratégica podem ter mais chances de prosperar.

elas estão a existência (ou a persistência) de ligações entre os acionistas controladores e aquelas instituições, o perfil pessoal dos principais executivos, a qualidade do trabalho por elas desenvolvido. Na presença dessas condições, aumentam significativamente as chances de que programas, projetos e premissas que dão corpo ao ISP sejam mais bem conhecidos pela

empresa como um todo. Ampliam-se com isso as possibilidades de que perspectivas elaboradas no campo do ISP sejam reconhecidas e mais bem compreendidas no ambiente corporativo, abrindo-se um espaço maior para contribuições de caráter estratégico.

Quando isso não ocorre, o alinhamento pode ser comandado por uma visão mais pragmática, frequente entre lideranças corporativas. Percepções desse tipo parecem explicar registros feitos por alguns executivos do ISP, segundo os quais perspectivas orientadas para a geração de resultados concretos mais imediatos seriam um caminho “necessário” para que as estratégias de responsabilidade social tivessem salvaguardadas sua continuidade e sustentabilidade. De acordo com esses depoimentos, essa seria a única forma de obter condições mais estáveis de reconhecimento e legitimidade, menos dependentes de lideranças com perfil específico e menos sujeitas a controvérsias no ambiente corporativo, como fica claro no trecho destacado:

“Acredito que esse é o caminho da sobrevivência do investimento social corporativo; uma corporação precisa entender, perceber valor, inclusive para o negócio, do investimento social. Do contrário, por que uma empresa, principalmente aquelas que têm ação em bolsa, vai usar recursos para fazer benemerência ou filantropia? Não sei se eles vão querer ou não. Mas no momento em que o executivo fala para os acionistas que o ISP é bom para o negócio e para a sociedade, aí ele tem elementos para fazer ISP. Se não for assim, vai ficar assim na dependência da visão de um executivo com mais compreensão social”
(dirigente de instituto/fundação).

Não é certo que essa seja uma regra universal, considerando inclusive a persistência de instituições que seguem apostando em abordagens que se situam no campo demarcado pela visão original do investimento social privado. Parece prudente, a propósito, evitar tomadas de posição *a priori* que restrinjam o campo de possibilidades aberto pela aproximação entre ISP e negócio a uma única via.

O momento inicial do alinhamento: iniciativa e liderança

Uma segunda variável que tem interferido nas ênfases concedidas às diversas linhas de aproximação presentes na reflexão em curso, bem como nas possibilidades de articulação entre ISP e negócio, diz respeito às condições iniciais dos movimentos de aproximação. Em relação a isso, foi possível identificar três diferentes caminhos.

(I) O primeiro caracteriza-se pela iniciativa dos institutos e fundações na especificação das possibilidades de alinhamento. Nesses casos, combinam-se dois traços frequentes: (a) a existência de um direcionamento genérico sobre a importância de buscar maior aproximação entre ISP e negócio; e (b) a delegação ao instituto ou fundação da tarefa de repensar seu planejamento estratégico, avaliando possíveis articulações entre sua atuação e a empresa.

Nos casos relatados, esse arranjo pôde contar com o patrocínio de acionistas ou lideranças corporativas importantes, mas é possível admitir que, mesmo em situações em que tal condição não está posta explicitamente, esse é um caminho que pode abrir mais possibilidades de influência de institutos e fundações no processo de aproximação com o negócio. Passo crucial a ser empreendido é a leitura prévia de quais são as visões e os interesses de caráter crítico na estratégia empresarial que devem ser considerados para a construção de opções de alinhamento.

(II) O segundo modelo tem perfil inverso. Nesse caso, o comando sobre *a dinâmica do alinhamento cabe ao polo empresarial*, a quem é confiada a tarefa de definir possíveis responsabilidades a serem desempenhadas por institutos e fundações no contexto das metas e desafios corporativos estabelecidos. Esse caminho pode, a princípio, configurar uma relação hierárquica na qual o ISP ocupa posição subordinada ao negócio, apontando para o estreitamento dos espaços de influência mútua. O resultado final, todavia, também dependerá das estruturas de governança que definirão o regime rotineiro de interação entre as partes no período posterior, se mais hierarquizado ou não.

Essa dinâmica foi descrita em algumas entrevistas do estudo. Nas experiências relatadas, sobressai a existência de uma definição prévia, *originada na*

própria estratégia corporativa, em relação aos objetivos do alinhamento, sendo o papel específico dos institutos e fundações caracterizado como de “*back office*” das áreas operacionais das empresas.

(III) O terceiro modelo, finalmente, pode ser caracterizado por *processos compartilhados de planejamento*, nos quais desde o início institutos e fundações e áreas de negócio têm a oportunidade de trocar experiências, bem como aprofundar conhecimento sobre suas distintas realidades, expertises e ações, de modo a construir conjuntamente possibilidades de aproximação e arranjos em geral descritos como marcados por relações de maior “equilíbrio” entre as partes.

Dimensão setorial e conhecimento do negócio

Se o alinhamento remete a uma aproximação entre ISP e negócio orientada pela ideia de “retorno”, um terceiro fator que evidentemente influencia o campo de possibilidades do alinhamento é a dimensão setorial do negócio. É, afinal, a dimensão setorial que estabelecerá uma base inicial de oportunidades de articulação, ao delimitar os públicos e temas com os quais o negócio se relaciona (consumidores, fornecedores, *stakeholders*), assim como áreas e territórios de atuação.

Em relação a esse aspecto, a questão chave diz respeito então a saber quais são e onde estão localizadas as possíveis sinergias entre ISP e negócio ou, especificamente no tocante a institutos e fundações, de que modo os saberes e recursos disponíveis podem ser articulados à estratégia e à atuação empresarial. E, para isso ocorrer, da mesma forma que é importante que as áreas de negócios conheçam adequadamente recursos e expertises existentes entre institutos e fundações, é fundamental que os atores do ISP disponham de uma compreensão mais aprofundada sobre a visão estratégica, as metas e a realidade operacional da atividade empresarial, aspecto reiteradamente mencionado por vários entrevistados.

Já se comentou que as entrevistas realizadas para esse estudo envolveram representantes de instituições ligadas a companhias com diferentes perfis setoriais, incluindo empresas com atuação na construção civil e em setores extrativistas, no setor financeiro, de telecomunicações, de análises clínicas e também no varejo. Um subconjunto de instituições declarou manter-se mais próximo à visão original do ISP. No entanto, para aquelas que indicaram estar vivendo ou buscando um processo de maior aproximação com o negócio, alguns pontos se destacaram.

Em primeiro lugar, o peso decisivo da dimensão territorial como fator estruturante dos processos de articulação entre ISP e negócios nos casos que envolvem empresas cuja atuação produz impacto direto sobre o território

e as populações do entorno de empreendimentos, notadamente aquelas com perfil extrativista e ligadas à indústria da construção civil.

Nesses casos, o que se pôde constatar foi que a eleição da agenda do desenvolvimento local (ou comunitário) das comunidades impactadas como elemento direcionador da estratégia empresarial, aspecto presente em praticamente todos os depoimentos, vem conformando um certo *padrão* na concepção e execução do investimento social sob o qual se delineou um campo ao mesmo tempo claro e fértil para o alinhamento.

Traço típico dessas experiências de alinhamento “ordenadas pelo território” (ou pelo desenvolvimento local), e que caracteriza o padrão a que nos referimos acima, é o estabelecimento de instâncias e mecanismos regulares de escuta e diálogo que visam fomentar a interação entre a empresa e a comunidade, favorecendo a participação dos atores locais (população em geral, representantes do poder público e da sociedade civil organizada), em bases consultivas ou deliberativas, na definição dos programas e projetos sociais a serem implementados pela empresa/institutos e fundações para promover o desenvolvimento de cada localidade.

Nas entrevistas, atribuem-se diversos papéis aos institutos e fundações na estruturação e na operação desses arranjos. Em alguns casos, institutos e fundações são apontados como responsáveis pelo próprio desenho ou concepção dos “modelos” de interação empresa-comunidade, assim como pelo seu acompanhamento e supervisão; em outros, são vistos como peça-chave na consolidação desses espaços de diálogo, promovendo a aproximação entre empresas e *stakeholders* locais; outro papel por vezes a eles atribuído é o de “capacitação” dos interlocutores empresariais que tomam parte nessas instâncias. E, ainda, o desenvolvimento e a operação dos projetos a serem desenvolvidos como resultado da interação com as comunidades.

A eleição da agenda do desenvolvimento local (ou comunitário) das comunidades impactadas como elemento direcionador da estratégia empresarial, aspecto presente em praticamente todos os depoimentos, vem conformando um certo padrão na concepção e execução do investimento social.

Ainda que possa haver diferenças em relação à maior ou menor capacidade de influência estratégica e protagonismo de institutos e fundações em cada situação, tem-se uma dinâmica em que se observam, conforme os depoimentos colhidos, a mobilização de recursos e a construção de rotinas e processos conjuntos. Nesses exemplos, o desenvolvimento local e o território configuram, assim, um *vetor ordenador* das articulações entre empresa e instituto/fundação, um eixo de alinhamento entre ISP e negócio, que está de saída integrado à estratégia empresarial como um todo, com isso espelhando o sentido geral da abordagem do valor compartilhado.

De outra parte, nos casos ligados a empresas para as quais o desenvolvimento local e comunitário não constitui elemento estruturante ou intrínseco à estratégia empresarial – como nos setores que não produzem impactos nas populações do entorno –, a dimensão setorial parece adquirir, ao menos entre os entrevistados, peso menos decisivo na avaliação das possibilidades de alinhamento.

Isso não significa que o componente setorial seja irrelevante para esses casos. Ele é também um elemento orientador na avaliação de possibilidades de iniciativas de aproximação. Mas assume um caráter acessório, ligando-se mais às possíveis contribuições esperadas de institutos e fundações. O seu efeito, portanto, se expressa inicialmente na influência exercida sobre perfis e públicos dos programas e iniciativas, ao estabelecer um campo preferencial para escolhas que também favoreçam a identificação entre o ISP e o negócio. De outra parte, observa-se entre as instituições não ligadas a setores com impacto direto no território maior propensão a buscar formas de aproximação capazes de dialogar com a dimensão estratégica da ação empresarial, com um número maior de casos de movimentos ligados à abordagem de “influência social estratégica”.

Notas

9 Essa visão, vocalizada tanto por gestores de institutos e fundações como por executivos empresariais, supõe que institutos e fundações possam dispor de condições de autonomia em relação ao negócio. E isso, por sua vez, requer uma pactuação de alto nível dentro das estruturas corporativas, originando desafios importantes, por exemplo no que se refere a orçamento e governança.

10 Há, é verdade, casos em que o instituto ou fundação foi ator decisivo para que a agenda da sustentabilidade se desenvolvesse ou fosse desencadeada no ambiente corporativo, estimulando a aproximação. Pela maior afinidade ou familiaridade com temas socioambientais, alguns institutos e fundações acabaram por contribuir para que aquela agenda fosse identificada e percebida como estratégica, nisso desvelando-se um campo para possíveis ações conjuntas, como já apontamos. Mas, como regra geral, prevalece o relato de que a iniciativa e a demanda por aproximação têm partido das empresas mantenedoras.

11 Uma das perguntas do *Relatório BISC 2014* ajuda-nos a ilustrar esse ponto. Ao responder sobre quais seriam “as principais demandas/preocupações das lideranças das empresas em relação à condução dos investimentos sociais”, os respondentes revelam, de fato, atenção a questões como a “articulação entre as áreas que cuidam de questões socioambientais e as demais áreas das empresas” e a “integração entre o foco dos investimentos sociais e dos negócios”, alternativas que mais dialogam com o tema do alinhamento. No entanto, essa preocupação é percebida como prioritária por 43% e 52% dos respondentes,

para as questões acima citadas respectivamente, isto é, apenas cerca de metade do universo pesquisado – patamar, aliás, inferior ao observado para outras questões, indicando a presença de diferentes níveis de importância concedidos ao tema (Comunitas, 2015: 82).

12 A noção de “licença social de operação” pode ser compreendida como o endosso informal concedido à ação empresarial por comunidade e *stakeholders* relacionados (Comunitas, 2015:37 e Porter e Kramer, 2006:4).

13 PORTER, M.; KRAMER, M. “Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”. *Harvard Business Review*, Dec. 2006. Idem (2011). “Creating Shared Value”. *Harvard Business Review*, Jan. 2011.

14 “The essential test that should guide CSR is not whether a cause is worthy but whether presents an opportunity to create shared value – that is, a meaningful benefit for society that is also valuable to the business” (Porter e Kramer, 2006: 6).

15 A esse respeito, Porter e Kramer (2006) apontam que os estudos que buscam apurar os efeitos da reputação social das empresas sobre o comportamento dos consumidores seriam ainda inconclusivos.

16 Estaria aí, inclusive, uma distinção entre essa possível forma de alinhamento e a anterior: aqui, a integração com o negócio teria por horizonte *criar negócios novos* com foco na solução de problemas sociais e ambientais e não apenas qualificar a atuação empresarial já existente. Ver Halme e Laurila (2009:7).

17 Afora contradições que possam surgir sobretudo entre as abordagens de valor compartilhado e incrementalista, outras combinações são perfeitamente viáveis, com a possibilidade de ocorrer alinhamentos entre ISP e negócio em que mais de uma dessas linhas esteja operando.

18 Sob essa perspectiva, a sobrevivência do ISP, em seu espectro mais amplo ou mais restrito, passa a vincular-se menos ao compromisso assumido pelos acionistas controladores e, cada vez mais, à real assunção de responsabilidades socioambientais pelas empresas.



4

Abrangência do alinhamento: resultados do Censo GIFE 2014

1 Quando as iniciativas de investimento social levam em conta as atividades da empresa

O alinhamento não configura um processo homogêneo ou consolidado: muitas iniciativas permanecem sob influência exclusiva de institutos e fundações, sem que tenham sido absorvidas, ao menos até agora, pelo processo de alinhamento.

Há um grupo de institutos e fundações para os quais a aproximação entre ISP e negócio já está em níveis mais avançados. Já outros casos mostram o investimento social mais distanciado da operação empresarial, refletindo o caráter ainda incipiente do processo de alinhamento e a persistência da visão original do ISP.

Em média, as atividades das empresas mantenedoras não são *fator determinante* para os processos de decisão dos institutos e fundações.

2 Quando o investimento social influencia os procedimentos e processos operacionais das empresas

Institutos e fundações avaliam dispor de capacidade de influência estratégica no plano dos valores.

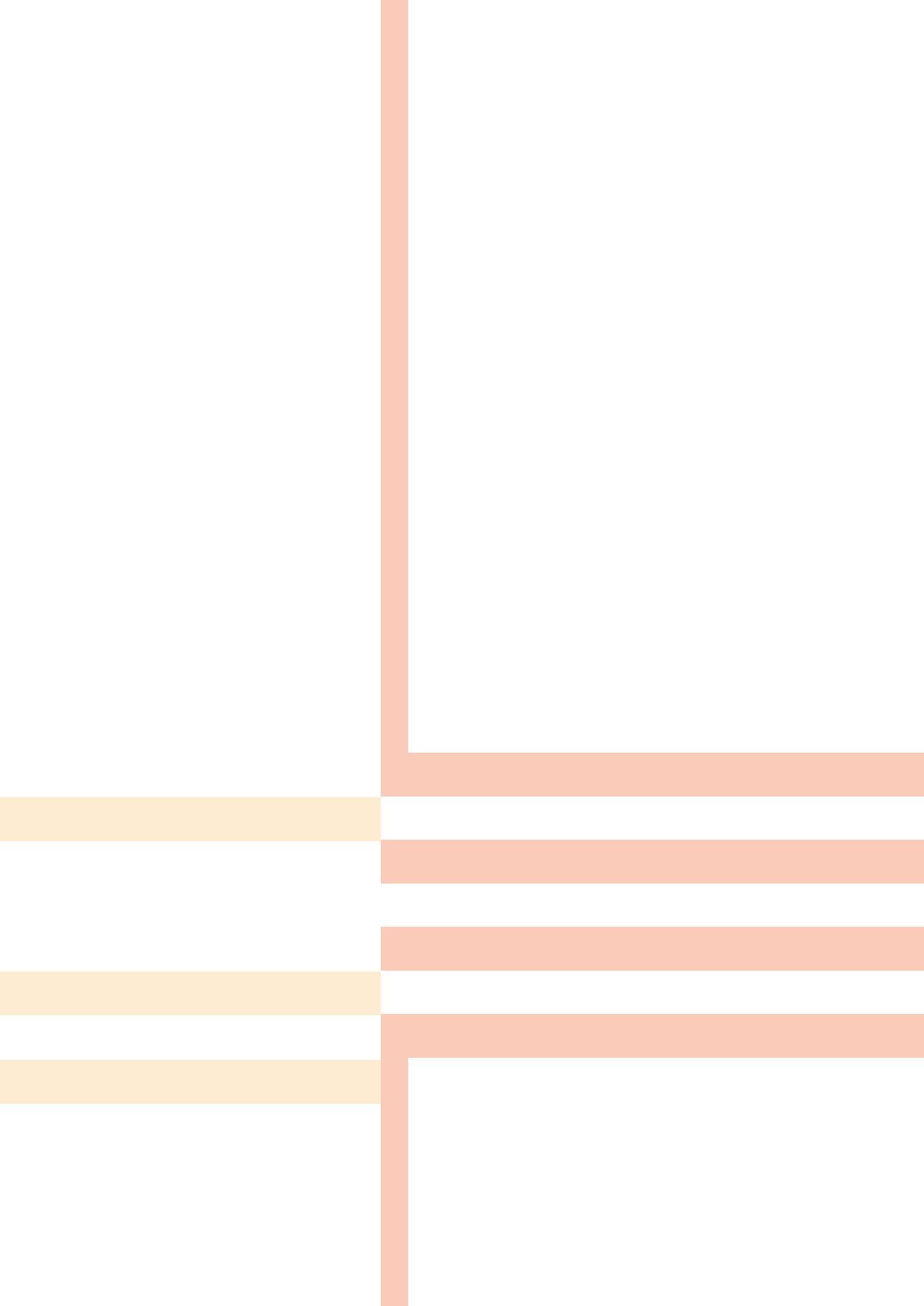
A influência percebida por institutos e fundações está associada principalmente a dimensões simbólicas e de relacionamento e menos a aspectos operacionais do negócio.

3 Aspectos de governança

Há presença mais significativa de representantes dos acionistas nas instâncias decisórias dos institutos/fundações.

Há indicações de que nos últimos anos tem ocorrido ampliação na participação de representantes das empresas/negócio em instâncias de governança de institutos e fundações.

Há participação reduzida de outros *stakeholders* em instâncias de governança de alto nível de institutos e fundações, como organizações da sociedade civil e instituições públicas parceiras.



4

Abrangência do alinhamento: resultados do Censo GIFE 2014

Reconhecendo a relevância da reflexão sobre o alinhamento para o setor, o GIFE introduziu novas questões sobre o tema na mais recente edição do Censo que realiza a cada dois anos com sua base associativa. Ao lado de perguntas constantes – e de caráter mais censitário – de edições anteriores, o Censo GIFE 2014¹⁹ explorou questões mais reflexivas em vários campos do investimento social e, em relação a esse processo, buscou levantar a percepção dos respondentes sobre três de suas dimensões.

Primeiro, indagando em que medida as atividades das empresas mantenedoras são levadas em conta nas iniciativas de institutos e fundações. Segundo, explorando sobre a influência percebida da atuação de institutos e fundações sobre processos internos das empresas. E, terceiro, sobre os riscos e benefícios associados ao alinhamento pelos respondentes.

Neste capítulo, abordaremos os dois primeiros aspectos, deixando para o capítulo seguinte a análise das percepções dos associados em relação às expectativas, riscos e benefícios do alinhamento.

São duas as intenções aqui: de um lado, verificar se as abordagens analisadas no capítulo anterior estão refletidas nas respostas dadas ao Censo e de que modo; e, de outro, avaliar o alcance do processo, agora considerando o conjunto dos respondentes. Complementarmente, são abordados aspectos ligados à governança de institutos e fundações, tema também explorado pela pesquisa.

4.1 A importância das atividades da mantenedora

Uma das questões propostas pelo Censo GIFE 2014 indaga aos associados “*de que maneira as iniciativas de investimento social realizadas pelo/a associado levam em conta as atividades da empresa mantenedora?*”. A pergunta aborda um leque variado de aspectos da atuação de institutos e fundações, oferecendo três alternativas como resposta: (i) considera as atividades da empresa mantenedora para a *maioria* ou para *todas* as iniciativas de investimento social; (ii) para *algumas* iniciativas; (iii) *não leva em conta* as atividades da empresa.

A questão dá especial atenção a aspectos que remetem à etapa de *formulação* ou *estruturação* das ações e projetos – dos oito itens abordados, cinco envolvem especificamente essa etapa. Outros dois itens estão ligados à *implementação* de iniciativas. Um último está associado à *avaliação*.

Não é possível depreender se há e qual é o grau de participação de representantes das empresas nessas escolhas, tampouco a natureza das iniciativas. Ainda assim, a pergunta possibilita inferir o grau de proximi-

dade entre institutos e fundações e negócio ao revelar a importância das atividades da mantenedora na definição de aspectos-chave dos projetos conduzidos pelos associados – parâmetros como território, público-alvo, campo temático e parcerias com governos são relevantes para diversas abordagens do alinhamento, ainda que com pesos distintos.

Tabela 2. De que maneira as iniciativas de investimento social realizadas pelo associado levam em conta as atividades da empresa mantenedora?

	Levam em conta as atividades da empresa mantenedora para todas/a maioria das iniciativas	Levam em conta as atividades da empresa mantenedora apenas para algumas iniciativas	Não levam em conta as atividades da empresa mantenedora	Não se aplica
... na definição dos locais (bairros/municípios) de atuação das iniciativas do/a...	53%	28%	13%	5%
... utilizando a expertise da empresa no desenho/implementação das iniciativas do associado	45%	43%	7%	5%
... na definição dos conteúdos temáticos trabalhados	35%	48%	12%	5%
... na definição do público-alvo beneficiado pelas iniciativas do/a...	33%	28%	33%	5%
... na implementação de iniciativas relacionadas a fornecedores/à cadeia de valor	32%	28%	35%	5%
... na definição das metas e critérios para avaliação	25%	33%	37%	5%
... na definição das parcerias com o poder público	17%	40%	38%	5%
... na definição das parcerias com outras organizações e associações	12%	43%	40%	5%

Fonte: Censo GIFE 2014 [considera apenas institutos e fundações empresariais].

Ao observar as respostas dadas pelos sessenta institutos e fundações empresariais respondentes, sintetizadas na Tabela 2, alguns aspectos se destacam.

Chama a atenção, sobretudo, a reduzida importância, em média, das atividades das empresas mantenedoras como *fator determinante* das decisões para o conjunto dos institutos e fundações respondentes. Para apenas

Chama a atenção, sobretudo, a reduzida importância, em média, das atividades das empresas mantenedoras como fator determinante das decisões para o conjunto dos institutos e fundações respondentes.

um dos itens abordados – relativo ao território –, mais de 50% dos respondentes informam levar em consideração as atividades da mantenedora na *maioria* ou em *todas* as iniciativas. Ainda assim, é signifi-

cativo o percentual de instituições que não levam em conta ou fazem uso apenas eventual daquelas atividades para a definição dessa variável, 41%.

Para outras características, essa tendência é ainda mais acentuada. Na definição dos conteúdos temáticos trabalhados, por exemplo, as atividades da mantenedora são ocasionalmente observadas por 48% dos institutos e fundações e por 12% deles nunca são levadas em conta. Na definição do público-alvo dos programas e iniciativas empreendidas, têm-se, respectivamente, 28% de institutos e fundações que eventualmente consideram as atividades da mantenedora e 33% que as ignoram. E, na definição de parcerias com o poder público, apenas em 17% dos casos as atividades da mantenedora são sempre consideradas.

Possivelmente, esses resultados expressam a combinação entre duas situações. De um lado, a opção, de algumas instituições, de manter o investimento social mais distanciado da operação empresarial, refletindo a persistência da visão original do ISP. E, de outro, o caráter ainda incipiente do processo para outro grupo de institutos e fundações.

Por outro lado, cabe mencionar que para um grupo de associados, há indicações de que o alinhamento já caminha para níveis mais avançados,

Analisadas em conjunto, essas respostas mostram que, para o conjunto dos institutos e fundações, o alinhamento não configura um processo homogêneo ou consolidado. Muito ao contrário, o que se constata é que parcela relevante das iniciativas permanece sob influência exclusiva de institutos e fundações, sem que tenham sido absorvidas, ao menos até agora, pelo processo de alinhamento.

como reflexo de maior difusão das retóricas de aproximação. Isso porque, embora os resultados do Censo mostrem que para a maioria dos casos as atividades das empresas mantenedoras não são fator determinante nas escolhas de institutos e fundações, para um bom número delas já é possível visualizar a influência daquelas atividades: para cinco dos aspectos abordados, mais de um terço dos res-

pondentes afirmam *sempre*, ou na maioria das vezes, levar em consideração a empresa mantenedora.

Analisadas em conjunto, essas respostas mostram que, para o conjunto dos institutos e fundações, o alinhamento não configura um processo homogêneo ou consolidado. Muito ao contrário, o que se constata é que parcela relevante das iniciativas permanece sob influência exclusiva de institutos e fundações, sem que tenham sido absorvidas, ao menos até agora, pelo processo de alinhamento.

Como síntese, o que parece ser possível concluir está em linha com o que é apontado no *Relatório BISC 2014* em relação aos investimentos sociais como um todo: se a maioria das instituições confirma a existência de mudanças em curso, tudo indica que elas não estão ocorrendo com ritmo e condições homogêneas, desenhando-se uma “convivência” entre diferentes formas de articulação entre ISP e negócio (Comunitas 2015:81).

4.2 Influência dos institutos e fundações em processos da mantenedora

O Censo GIFE também indaga de que modo os institutos e fundações avaliam a influência de suas práticas e de sua expertise nos “*procedimentos e nos processos operacionais*” da empresa mantenedora, abordando dez aspectos distintos, conforme mostra a Tabela 3. Destacam-se, nas respostas, dois pontos principais.

Primeiro, a autoavaliação, em geral positiva, da capacidade de incidência de institutos e fundações, uma vez que, para oito dos dez itens, mais de 60% dos respondentes afirmam ocorrer influência. Trata-se de patamar em alguma medida surpreendente, já que é bastante superior ao observado no que diz respeito à influência exercida pelas atividades da empresa nas iniciativas dos associados, como visto anteriormente.

De acordo com o Censo, da perspectiva de institutos e fundações, o investimento social já tem sido capaz de gerar “retornos” de diferentes naturezas para a empresa, inclusive “na melhoria do relacionamento com a comunidade do entorno de atividades operacionais”, na “ampliação dos impactos socioambientais positivos”, além de produzir influência no plano dos “princípios e valores da empresa”, entre outros exemplos. Isto é, a despeito das atividades da empresa ainda não terem sido amplamente incorporadas na gestão dos investimentos sociais realizados por institutos e fundações, tais resultados levam a crer que parte das demandas de aproximação com o negócio já estaria atendida.

Uma compreensão mais completa dessas hipóteses requereria conhecer a perspectiva dos atores empresariais em relação à influência autoatribuída por institutos e fundações na sua relação com as mantenedoras, aspecto não capturado pelo Censo, que não inclui como respondentes – e tampou-

co associados do GIFE – muitas das empresas mantenedoras. Na ausência dessas informações, duas interpretações parecem plausíveis.

Primeiro, a de que tenha havido uma possível superestimação dos institutos e fundações em relação à sua influência sobre as empresas mantenedoras, resultado talvez incentivado pela ausência, na pergunta, da possibilidade de atribuir graus diferenciados de influência diante de cada indagação.

Tabela 3. De que maneira você diria que as práticas de investimento social e a expertise do associado influenciam nos procedimentos e nos processos operacionais da empresa mantenedora/empresa da família mantenedora?

	Sim	Não	Opção não aplicável	Não se aplica
... nos princípios e valores da empresa	80%	10%	5%	5%
... na melhoria do diálogo e relacionamento com a comunidade do entorno das unidades operacionais	77%	5%	13%	5%
... na incorporação ou aprofundamento das práticas de sustentabilidade	75%	7%	13%	5%
... na ampliação dos impactos socioambientais positivos	70%	8%	17%	5%
... no controle e mitigação de externalidades negativas	65%	17%	13%	5%
... na implementação de programas voltados aos colaboradores da empresa mantenedora	63%	18%	13%	5%
... na forma com que a empresa se comunica com o público em geral	63%	22%	10%	5%
... na forma com que a empresa mantenedora se relaciona com instâncias do poder público	60%	20%	15%	5%
... na incorporação de procedimentos e processos adotados com colaboradores, fornecedores e clientes	45%	28%	22%	5%
... influenciando nos processos produtivos do negócio	28%	40%	27%	5%

Fonte: Elaboração própria, com base no Censo GIFE 2014 [considera apenas institutos e fundações empresariais].

Já uma segunda interpretação é a de que a influência dos institutos e fundações está *associada* principalmente a dimensões simbólicas e de relacionamento e menos ao que poderia ser reconhecido como o *core business* do negócio, aqui considerando que, nas perguntas que dizem respeito a aspectos mais *operacionais* da atividade empresarial – “*processos produtivos*” e “*processos adotados com fornecedores e clientes*” –, a percepção de influência alcança níveis consideravelmente menores.

Ainda assim, porém, soa intrigante que a elevada capacidade de influência no plano dos valores e no controle de externalidades negativas, autoatribuída pelos institutos e fundações, não se converta em capacidade de influência também em aspectos operacionais.

Nessa hipótese, institutos e fundações já se veriam atuando de forma mais efetiva ao menos no plano da influência estratégica. Ainda assim, porém, soa intrigante que a elevada capacidade de influência no plano dos valores e no controle de externalidades negativas, autoatribuída pelos institutos e fundações, não se converta em capacidade de influência também em aspectos operacionais. Isso talvez indique um entendimento impreciso da primeira indagação ou, ainda, uma possível fratura entre o nível discursivo e a sua efetivação nos processos e procedimentos ligados à produção.

4.3 Aspectos de governança

O Censo GIFE 2014 também traz informações relativas a aspectos de governança dos institutos e fundações empresariais que, em combinação com depoimentos colhidos nas entrevistas e informações constantes do *Relatório BISC 2014*, são úteis à compreensão de como o alinhamento tem caminhado.

Tradicionalmente, conselhos deliberativos e mesmo consultivos de institutos e fundações foram majoritariamente compostos por representantes dos controladores das empresas mantenedoras. A presença de representantes de executivos e colaboradores das empresas, por outro lado, não foi opção frequente para o conjunto de institutos e fundações. A ampliação de processos formais de governança relativos às decisões de institutos e fundações que envolvam representantes da empresa pode ser interpretada, assim, como um indicativo importante do alinhamento.

No Censo é explorada a questão da participação de diferentes atores em três tipos de instâncias de decisão ou consulta de institutos e fundações: espaços decisórios de alto nível (conselhos de governança, conselhos curadores, órgãos deliberativos); espaços consultivos (conselhos e outros grupos formalmente estruturados); e grupos de trabalho²⁰. Uma síntese desses dados é exibida na Tabela 4.

Tabela 4. Em que instâncias os diferentes *stakeholders* estão representados e participam, ainda que apenas com aconselhamentos e sugestões, dos processos decisórios do associado?

	Representantes dos acionistas da empresa	Representantes de colaboradores da man-tenedora	Representantes de instituições privadas parceiras/coinvestidores	Representantes de organizações da sociedade civil	Representantes de instituições públicas parceiras	Representantes de beneficiários diretos	Representantes de voluntários	Representantes de associações de classe
Base da amostra	60	60	60	60	60	60	60	60
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Conselho de Governança/ Conselho	34	23	6	5	3	1	1	1
Curador/ órgãos deliberativos	56,7%	38,3%	10,0%	8,3%	5,0%	1,7%	1,7%	1,7%
Conselhos Consultivos/ outros grupos formalmente estruturados	17	18	10	7	8	1	2	2
	28,3%	30,0%	16,7%	11,7%	13,3%	1,7%	3,3%	3,3%
Grupos de trabalho ou outras instâncias informais	3	20	24	29	24	29	24	10
	5,0%	33,3%	40,0%	48,3%	40,0%	48,3%	40,0%	16,7%
Não participam de processos decisórios	11	13	18	16	19	19	17	28
	18,3%	21,7%	30,0%	26,7%	31,7%	31,7%	28,3%	46,7%
Não se aplica (não há <i>stakeholders</i> deste tipo)	6	2	8	8	12	10	16	22
	10,0%	3,3%	13,3%	13,3%	20,0%	16,7%	26,7%	36,7%

Fonte: Censo GIFE 2014 [considera apenas institutos e fundações empresariais].

Verifica-se uma presença mais significativa de representantes dos acionistas nas instâncias decisórias de mais alto nível. Dos sessenta institutos e fundações respondentes, 34 afirmam que seus conselhos contêm tais representantes, ao passo que são 23 os casos em que há colaboradores das empresas mantenedoras. Já quando se olha para os espaços consultivos, é maior o equilíbrio entre representantes de acionistas e de colaboradores da empresa com, respectivamente, dezessete e dezoito casos. Os institutos e fundações que não contam com representantes de acionistas e da empresa em nenhum tipo de processo decisório somam, respectivamente, treze e onze instituições.

Como esta é a primeira vez em que essa pergunta é abordada, não é possível estabelecer série histórica que permita uma comparação entre essa aferição e momentos anteriores. Mas, considerando o conjunto de depoimentos colhidos nas entrevistas, parece razoável afirmar que os últimos anos têm testemunhado uma tendência de ampliação da participação das empresas em instâncias que integram a governança de institutos e fundações.

Exemplo disso é que, dos dez institutos e fundações entrevistados para este estudo, cinco relataram a previsão formal de participação de representantes das empresas mantenedoras em seus conselhos deliberativos e, em três casos, o conselho é integralmente constituído por representantes da empresa. Dois entrevistados afirmaram que essa participação constitui decisão recente, influenciada pela agenda do alinhamento. Outras duas instituições relataram estar avaliando neste momento a hipótese de participação de executivos da empresa em seus conselhos, hoje compostos exclusivamente por representantes dos acionistas.

Ponto a notar é a participação reduzida de outros *stakeholders* em instâncias de governança de alto nível de institutos e fundações. Chama a atenção, em particular, a baixa frequência com que representantes independentes, por exemplo, de organizações da sociedade civil (OSCs) e de instituições públicas parceiras, são envolvidos nessas instâncias – respectivamente, cinco e três ocorrências para conselhos de governança e sete e oito para conselhos consultivos.

A participação de representantes independentes nessas instâncias pode ser um fator importante para assegurar que a aproximação do ISP ao ne-

Mas, considerando o conjunto de depoimentos colhidos nas entrevistas, parece razoável afirmar que os últimos anos têm testemunhado uma tendência de ampliação da participação das empresas em instâncias que integram a governança de institutos e fundações.

Chama a atenção, em particular, a baixa frequência com que representantes independentes, por exemplo, de organizações da sociedade civil (OSCs) e de instituições públicas parceiras, são envolvidos nessas instâncias.

gócio ocorra de forma mais equilibrada e produtiva, qualificando positivamente a reflexão e os processos de alinhamento. Não apenas por fortalecer perspectivas mais afeitas ao sentido público do investimento social, mas também ao ampliar as possibilidades de diálogo e aprendizado institucional, assim fortalecendo a contribuição potencial de institutos e fundações ao posicionamento estratégico das empresas.

Notas

19 Censo GIFE 2014, lançado em dezembro de 2015. Disponível em: <<http://gife.org.br/censo-gife/>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

20 Para cada uma dessas instâncias, o Censo busca verificar qual é o grau de participação de representantes dos acionistas das empresas, de representantes de colaboradores da empresa, de representantes de instituições públicas parceiras, de organizações da sociedade civil e beneficiários, entre outros grupos de atores.

5

Expectativas: riscos e oportunidades

Há elevado grau de *incerteza* em relação aos possíveis desdobramentos do alinhamento.

1 Oportunidades e benefícios

Adesão dos dirigentes e continuidade dos programas sociais

O alinhamento pode ser uma oportunidade de maior visibilidade do investimento social – maior conhecimento e interesse de dirigentes e colaboradores perante a “área social”.

Novas funções, capacidade de influência e impacto

O alinhamento pode ampliar a capacidade de influência de institutos e fundações dentro da empresa e ampliar o impacto ou eficiência do investimento social em decorrência da construção de novos arranjos e articulações entre ISP e empresa.

Escala e recursos

O alinhamento pode ampliar o volume de recursos e escala do ISP, mas ainda não há clareza sobre essas implicações.

Poder público, organizações sociais e comunidades

O alinhamento pode aumentar o reconhecimento das ações sociais pela empresa, assim como a aposta nos ganhos de eficiência e expertise do investimento social privado.

Benefícios para a empresa (engajamento, gestão e competitividade)

O alinhamento pode propiciar a articulação do investimento social com iniciativas voltadas à sensibilização e à mobilização de colaboradores internos – aumento de seu compromisso e da produtividade.

Há uma clara *inclinação otimista* em relação ao alinhamento: os benefícios são mais amplamente percebidos pelos respondentes quando comparados às perdas e riscos.

2 Riscos

Redução da abrangência temática e territorial dos projetos

Entre os principais riscos associados ao alinhamento, apontados por institutos e fundações em entrevistas e grupos de discussão, destacam-se as preocupações com:

- O estreitamento do horizonte temático de programas e projetos apoiados, e do espectro de públicos alcançados pelo ISP;
- A redução da abrangência territorial, ficando limitada às áreas em que há atuação local da empresa mantenedora;
- Apesar disso, as respostas apresentadas ao Censo GIFE não refletem que essa preocupação esteja disseminada entre o conjunto de institutos e fundações respondentes.

Instrumentalização e perda de legitimidade

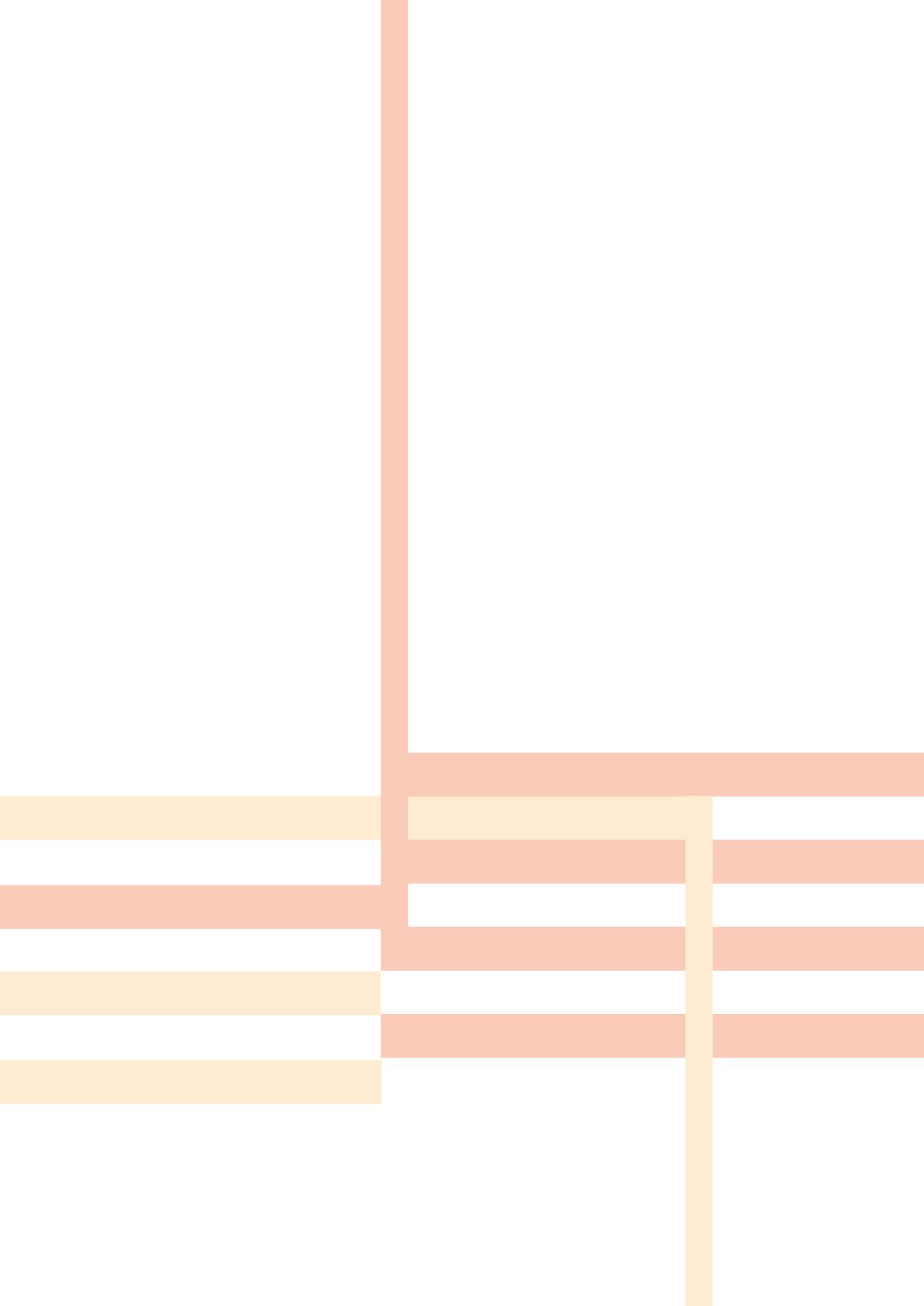
Embora apontadas por alguns interlocutores, a “instrumentalização” do ISP pelo negócio e a “perda de legitimidade” dela decorrente não são vistas como risco para o conjunto de institutos e fundações que responderam ao Censo GIFE.

Escala e recursos

Há a preocupação com a redução dos orçamentos de institutos e fundações, ou eventual remanejamento de recursos para outras áreas da empresa sob a lógica da integração com o negócio.

Descontinuação de institutos e fundações

Embora vocalizada por alguns atores, a descontinuação de institutos e fundações não é uma preocupação relevante para o conjunto de instituições.



5

Expectativas: riscos e oportunidades

O quadro analisado até aqui indica que o “alinhamento” tem admitido uma variedade de arranjos, com diferentes níveis de aproximação e múltiplas formas de articulação entre institutos, fundações e negócio. Por essa razão é que temos apontado que o processo se caracteriza por uma pluralidade de caminhos, e não pela predominância de um único “modelo” de alinhamento.

Em tal contexto, é natural que as percepções dos atores em relação aos riscos e oportunidades a ele associados reflitam igualmente diferentes sensibilidades, dando foco a aspectos diversos, cada um deles com maior ou menor intensidade. Neste capítulo, o objetivo é traçar um panorama dessas percepções, valendo-nos dos resultados colhidos pelo Censo GIFE 2014 e também das declarações obtidas durante as entrevistas.

5.1 Incerteza e otimismo

O Censo GIFE 2014²¹ procurou levantar as percepções dos associados em relação a possíveis implicações do alinhamento, termo para o qual não foi oferecida definição fechada – deixou-se aos respondentes a possibilidade de interpretá-lo conforme sua experiência. Foram apresentados dois blocos de questões, um sobre riscos e outro sobre possíveis benefícios, com o propósito de propiciar uma boa leitura das *expectativas* e *inquietações* existentes no setor em relação ao processo.

Em conjunto, as perguntas abordam 25 possíveis hipóteses e abarcam aspectos variados²². Em cada caso, os respondentes dispunham de três alternativas: “concordância total”, opção reveladora de maior convicção diante do cenário proposto; “discordância total”, que também revela convicção, nesse caso em relação à não plausibilidade da hipótese aventada; e “concordância parcial”, opção que revela a existência de *incerteza* quanto ao enunciado da questão²³.

Dois aspectos devem ser destacados com base nos resultados apurados pelo Censo, ambos mostrados pela Tabela 5.

Primeiro, a presença de elevado grau de *incerteza* em relação aos possíveis desdobramentos do alinhamento. Em média, 38% das respostas às 25 perguntas sobre benefícios e riscos do alinhamento revelam concordâncias apenas parciais, o que indica não haver inteira segurança, entre os institutos e fundações, quanto ao sentido geral do processo.

Tabela 5. Visão geral de benefícios e riscos percebidos

	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Não concorda	Não sabe	Não se aplica
Benefícios (doze questões)	43,9%	38,8%	8,5%	3,9%	5,0%
Riscos (treze questões)	12,8%	37,9%	39,9%	4,6%	5,0%

Fonte: Censo GIFE 2014 [considera apenas institutos e fundações empresariais].

Obs. Para essa apresentação dos dados foram consideradas apenas as respostas de institutos e fundações empresariais.

Assim, ainda que seja possível supor que, para um subconjunto de instituições, os caminhos do alinhamento já se mostram mais consolidados – e, desse modo, as expectativas em relação a ele já estejam estabilizadas –, também se vê que, para o conjunto dos associados do GIFE, não é essa ainda a situação predominante.

Em segundo lugar, considerando mais uma vez o conjunto das respostas, é possível identificar uma clara *inclinação otimista* em relação ao alinhamento: os benefícios são mais amplamente percebidos pelos respondentes quando comparados às perdas e riscos. Isto é, mesmo que modulado por graus não irrelevantes de incerteza e em estágio ainda incipiente para bom número de instituições, há indicações fortes de que vai se conformando um *ethos* favorável a uma maior aproximação entre ISP e negócios.

É possível identificar uma clara *inclinação otimista* em relação ao alinhamento: os benefícios são mais amplamente percebidos pelos respondentes quando comparados às perdas e riscos.

A Tabela 5 permite perceber esse traço. Em média, o nível de *concordância total* com os possíveis benefícios percebidos do alinhamento é de 44%, patamar bastante superior ao observado para os riscos, de aproximadamente 13%. E, confirmando esse viés, o nível de *discordância* acerca dos riscos é quase cinco vezes o observado em relação aos benefícios, o que mostra, também por esse ângulo, que os associados se sentem muito mais seguros na identificação de ganhos do que na visualização de possíveis perdas.

5.2 Oportunidades e benefícios

As oportunidades apontadas nas entrevistas e no Censo revelam de modo geral a expectativa de que o alinhamento possa vir a proporcionar resultados do tipo “ganha-ganha”. Isso pode ser visto na questão proposta pela pesquisa que faz menção específica à possibilidade de o alinhamento gerar benefícios de “mão dupla”. Quase 60% dos associados (35 respon-

Tabela 6. Benefícios do alinhamento

Benefícios	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Não concorda	Não sabe	Não se aplica
O alinhamento contribui para aumentar a adesão dos dirigentes e colaboradores à atuação social da empresa	61,7%	26,7%	3,3%	3,3%	5,0%
Com o alinhamento dos institutos/fundações empresariais, eles assumem novas funções com impactos positivos mais fortes na estratégia de gestão e de responsabilidade social da empresa	61,7%	28,3%	1,7%	3,3%	5,0%
O alinhamento pode ampliar os benefícios de mão dupla (ganha-ganha)	58,3%	30,0%	1,7%	5,0%	5,0%
O alinhamento contagia positivamente a gestão dos negócios e interfere na competitividade da empresa no longo prazo	46,7%	36,7%	10,0%	1,7%	5,0%
O alinhamento pode contribuir para a continuidade dos programas sociais, independentemente de mudanças na administração ou nas lideranças da empresa	46,7%	43,3%	1,7%	3,3%	5,0%
O alinhamento contribui para que os demais setores das empresas conheçam e se aproximem das comunidades, de organizações sociais e do poder público	45,0%	35,0%	11,7%	3,3%	5,0%
Com a aplicação de conhecimentos especializados nas atividades sociais desenvolvidas, a empresa se qualifica como interlocutora dos órgãos governamentais e amplia a sua influência nas políticas públicas	31,7%	50,0%	5,0%	8,3%	5,0%
Com o alinhamento, as comunidades podem se beneficiar de maior <i>know-how</i> das empresas	43,3%	41,7%	5,0%	5,0%	5,0%
O alinhamento tem maior potencial de ampliar a escala de cobertura dos investimentos sociais	41,7%	40,0%	11,7%	1,7%	5,0%
O alinhamento contribui para ampliar os recursos humanos e financeiros disponibilizados para a área social	38,3%	41,7%	13,3%	1,7%	5,0%
O alinhamento induz à realização de ações de mais longo prazo, o que é essencial para a obtenção de impactos sociais	33,3%	45,0%	13,3%	3,3%	5,0%
O alinhamento tem como pré-requisito uma forte adequação das atividades desenvolvidas às aspirações das comunidades	18,3%	46,7%	23,3%	6,7%	5,0%
Média	43,9%	38,8%	8,5%	3,9%	5,0%

Fonte: Elaboração própria, com base no Censo GIFE 2014 [considera apenas institutos e fundações empresariais].

dentes) concordam totalmente com essa expectativa, enquanto um único respondente discorda inteiramente dela, como mostra a Tabela 6 (terceira linha). A interpretação isolada desse resultado não é simples, dado o caráter genérico do enunciado, mas possivelmente a retórica da “geração de valor compartilhado” tem ganhado força como fundamentação para o alinhamento, contribuindo, talvez, para o fortalecimento do viés otimista a que nos referimos anteriormente.

Essa tendência é observável também em outras respostas ao Censo, ainda que sempre matizada por dúvidas, o que se verifica também nas declarações dos entrevistados. Vejamos, em mais detalhes, alguns dos temas abordados pela pesquisa.

Adesão dos dirigentes e continuidade dos programas sociais

Há grande expectativa de que o alinhamento possa gerar maior adesão de dirigentes e colaboradores à ação social da empresa. Quase 62% dos respondentes do Censo concordam totalmente com esse possível benefício do alinhamento – trata-se de uma das duas questões nas quais se observa o nível mais alto de convicção entre os respondentes.

Considerando o que foi registrado nas entrevistas, esse resultado admite diferentes interpretações. De um lado, parece indicar a esperança de que o alinhamento se efetive como uma oportunidade de maior visibilidade do ISP, vetor do qual se originariam maior conhecimento e interesse de dirigentes e colaboradores em relação à “área social”. De outro, sugere a visão de que um maior diálogo com relação aos interesses e objetivos da empresa pode se apresentar como uma estratégia de adesão e engajamento.

Misturam-se, assim, nessas duas alternativas, a confiança de que a aproximação gerará reconhecimento do trabalho já desenvolvido e a compreensão de que a adequação do investimento social às novas exigências do alinhamento pode favorecer o envolvimento de lideranças e colaboradores. Em qualquer dos casos, tem-se uma aposta na aproximação entre ISP e empresa que assume coloração tendencialmente positiva.

Os resultados apurados pelo GIFE em relação à pergunta sobre a “continuidade dos programas sociais independentemente de mudanças na administração ou nas lideranças da empresa”²⁴ no contexto do alinhamento confirmam essa interpretação. Ainda que com níveis de concordância total mais reduzidos, pouco superiores a 46%, destaca-se nas respostas dadas a essa questão a baixíssima discordância em relação ao cenário de continuidade dos programas sociais, inferior a 2%.

Novas funções, capacidade de influência e impacto

Nível de convicção igualmente elevado entre os respondentes foi mostrado pela pergunta sobre se o alinhamento poderá levar a que institutos e fundações “assumam novas funções com impactos positivos mais fortes na estratégia de gestão e de responsabilidade social da empresa”. Ao lado da anterior, essa é a questão que revela o maior nível de convicção entre os respondentes, com quase 62% de concordância total.

A pergunta combina dois elementos relacionados, mas distintos: (i) a asunção de novas funções por institutos e fundações na *estratégia de gestão* e de responsabilidade social; e (ii) a ampliação dos impactos dessa estratégia, que decorreria, pela formulação da pergunta, da absorção desses novos papéis. Essa distinção analítica é relevante porque mostra a possibilidade de haver ao menos duas interpretações para a pergunta, ambas presentes nos depoimentos dos entrevistados para este estudo.

A primeira dessas interpretações remete à expectativa de ampliação da *capacidade de influência* de institutos e fundações dentro da empresa, algo vocalizado por alguns entrevistados de diferentes maneiras.

Em alguns casos, em um plano mais amplo. Por exemplo, por meio da afirmação de que “os institutos podem ajudar a empresa a desenvolver a reflexão sobre as novas exigências da atuação empresarial”, ou, analogamente, que “o instituto traz uma visão mais holística, não necessariamente orientada a resultados, o que enriquece as possibilidades de ‘propostas para a sociedade’”²⁵.

Em outros casos, em uma perspectiva mais restrita. Por exemplo, sob a ideia de que “o instituto pode trazer novos métodos de trabalho para a empresa, como o *home office*, ou modelos mais colaborativos de trabalho, em contraste com o padrão competitivo típico do ambiente empresarial” –, expectativas que dialogam com aspectos da cultura organizacional das empresas.

Já a segunda interpretação remete especificamente à expectativa de ampliação do *impacto*, ou da maior *eficiência* do investimento social em decorrência da construção de novos arranjos e articulações entre ISP e empresa, sem que nela esteja necessariamente pressuposta a ampliação da capacidade de influência de institutos e fundações.

Isso se vê especialmente em afirmações de entrevistados que enfatizam o uso de recursos da empresa e em declarações que sublinham os aprendizados derivados do alinhamento. Destacamos, a seguir, três exemplos nessa linha: (i) “O alinhamento pode potencializar os recursos do ISP, principalmente considerando o uso de recursos de logística, de suprimentos, de contabilidade, jurídica”; (ii) “O instituto hoje utiliza expertise da empresa, administra

projetos e recursos da mesma forma; a facilidade e a segurança decorrentes da adoção de processos (de gestão, administrativos, financeiros) e práticas compartilhadas pela empresa é um benefício claro – *compliance*, suprimentos, jurídico”; (iii) “Com o alinhamento, os projetos ganham força, não só recursos financeiros, mas também inteligências, contribuições, força política”.

Essa ressalva é relevante quando consideramos que, em alguns casos, o alinhamento implica a mobilização de capacidades e recursos de institutos e fundações de acordo com a gestão da estratégia social da empresa, mas sem que esse processo espelhe o fortalecimento do instituto ou da fundação em espaços de governança internos, algo que abriria mais oportunidades para o exercício de influência efetiva sobre a *estratégia*.

É verdade que há casos de grande importância nos quais influência e impacto são percebidos de forma articulada. É o que se vê, por exemplo, na fala de um executivo do ISP, ao afirmar que “o que faz mesmo a diferença é colocar a serviço do impacto social uma organização gigantesca e com capilaridade [a empresa]. Atuar alinhado significa, diferentemente do que se pensa, eu me render a essa organização, mas também essa organização se render a mim”. Não há como concluir com certeza se um desses elementos prevaleceu nas respostas, ou se influência e impacto foram percebidos de forma articulada. Todavia, a julgar pelas respostas analisadas no capítulo 4, é possível que institutos e fundações tenham concedido maior ênfase à sua capacidade de influência.

“O que faz mesmo a diferença é colocar a serviço do impacto social uma organização gigantesca e com capilaridade [a empresa]. Atuar alinhado significa, diferentemente do que se pensa, eu me render a essa organização, mas também essa organização se render a mim”.

Escala e recursos

No que concerne aos aspectos “escala” e “ampliação dos recursos para o ISP”²⁶, delineia-se um quadro heterogêneo. Há, entre alguns entrevistados, depoimentos otimistas quanto ao potencial de ampliação de recursos e escala do ISP como efeito do alinhamento. Especialmente entre as instituições que têm perseguido um alinhamento baseado no *território*, em mais de um caso os entrevistados declararam ter ocorrido ampliação dos recursos disponíveis para a estratégia social, seja considerando o orçamento direto do instituto, seja considerando a capacidade de mobilização de recursos em outras áreas. Exemplo deste último caso pode ser visto na seguinte declaração do executivo de um instituto: “Não houve ampliação do orçamento direto, mas a capacidade de influenciar o direcionamento de recursos de outras áreas da empresa aumentou em projetos que tenham interface com o campo de atuação do instituto”. Para o conjunto

dos institutos e fundações entrevistados, contudo, não há clareza sobre as implicações em termos de recursos e escala de atuação.

Especificamente quanto ao tema “recursos”, é oportuno assinalar que a preocupação com a redução dos orçamentos de institutos e fundações, ou eventual remanejamento de recursos para outras áreas da empresa sob a lógica da integração com o negócio, foi manifestada por mais de um entrevistado. Apontou-se inclusive que “usar o recurso do instituto para resolver obrigações dos negócios” ou “usar o voluntário para atender o compulsório” poderia levar, na perspectiva desses atores, à *descaracterização do ISP*: “(...)daí deixa de ser o ISP, o uso de recursos privados para interesses públicos”.²⁶

Essa heterogeneidade, e a existência de maior incerteza em relação a tais aspectos, foi revelada nos dados do Censo GIFE. Para os itens “recursos” e “escala”, o nível de concordância total reduz-se para o patamar de 40%, aproximando-se do estrato inferior da tabela, ao passo que a discordância total ultrapassa 10% das respostas.

Poder público, organizações sociais e comunidades

O Censo GIFE 2014 traz um subconjunto de perguntas que busca capturar as percepções dos respondentes sobre os benefícios do alinhamento associados a interfaces com o conjunto tradicional de atores com os quais o ISP se relaciona.

Há, assim, uma primeira pergunta mais abrangente, que indaga se “o alinhamento contribui para que os demais setores das empresas conheçam e se aproximem das comunidades, de organizações sociais e do poder público”, e duas outras perguntas voltadas às implicações do alinhamento com respeito especificamente às “comunidades”, expressão usualmente empregada no setor em referência às populações localizadas em territórios-alvo das ações de ISP – que, em grande parte das vezes, coincidem com os territórios nos quais se dão a operação empresarial e seus impactos²⁷.

Como mostra a Tabela 6, nenhuma das perguntas origina respostas que expressem grande convicção sobre os benefícios do alinhamento. É verdade que a pergunta sobre conhecimento e aproximação de comunidades, organizações sociais e poder público e a pergunta sobre benefícios derivados de “maior *know-how* das empresas” encontram maior acolhida, com concordâncias totais em patamar próximo a 45%. Aparentemente, esses resultados refletem, também aqui, as expectativas de maior reconhecimento das ações sociais pela empresa, assim como a aposta nos ganhos de eficiência e expertise, que são atribuídos ao alinhamento.

Chama a atenção, porém, a mais reduzida convicção dos respondentes em relação à hipótese, aventada pela pergunta, de que o alinhamento poderia

se deixar orientar pela consideração das “aspirações das comunidades”. Nesse caso, tem-se o nível mais baixo de convicção entre as perguntas que versam sobre benefícios, com apenas 18% de concordância total e 23% de completa discordância.

Trata-se de um resultado a ser observado com cuidado. Parece indicar que há entre os associados do GIFE o sentimento de que o alinhamento pode originar um olhar social menos aberto à consideração das visões externas à empresa. Isso é preocupante quando se pensa na missão pública do investimento social privado, mas também porque revela a expectativa de institutos e fundações de que pode haver, entre as empresas, baixa disposição a acolher ideias e expectativas que não sejam originadas dentro dos limites e sob a lógica do ambiente corporativo²⁸.

Não fica claro se essa hipótese reflete com precisão a intenção predominante entre os respondentes, até porque respostas dadas à indagação semelhante – referente ao risco de que o alinhamento possa “limitar o diálogo e a participação das comunidades na atuação social da empresa” – apresentam níveis de convicção ainda mais reduzidos e níveis de discordância relativamente expressivos²⁹. Em caso afirmativo, contudo, estaremos diante da perda de uma possível oportunidade de dinamizar o padrão de relacionamento das empresas com um conjunto fundamental de *stakeholders*, desperdiçando, assim, a possibilidade de que o ISP seja um caminho para uma aproximação de outra qualidade com cidadãos e consumidores.

Parece indicar que há entre os associados do GIFE o sentimento de que o alinhamento pode originar um olhar social menos aberto à consideração das visões externas à empresa. Isso é preocupante quando se pensa na missão pública do investimento social privado, mas também porque revela a expectativa de institutos e fundações de que pode haver, entre as empresas, baixa disposição a acolher ideias e expectativas que não sejam originadas dentro dos limites e sob a lógica do ambiente corporativo.

Por fim, observe-se que o ponto acima joga luz em um dos principais desafios colocados para as instituições com estratégias de alinhamento baseadas na abordagem territorial, qual seja, a importância de assegurar que o aparato institucional criado para fomentar a participação dos *stakeholders* seja efetivo, não constituindo apenas uma estrutura formal, incapaz de promover o empoderamento efetivo dos atores sociais locais.

Benefícios para a empresa: engajamento, gestão e competitividade

Oportunidade bastante enfatizada por diversos executivos do ISP e de empresas entrevistados neste estudo é a articulação do investimento social com iniciativas voltadas à sensibilização e à mobilização de colaboradores

internos. Com efeito, foram frequentes as referências aos benefícios já observados e esperados com essas articulações.

É possível que esse resultado em parte espelhe o fato de algumas lideranças de institutos e fundações terem sido recrutadas em áreas de recursos humanos das empresas mantenedoras. Para além desse efeito, porém, parece consolidar-se a compreensão de que o investimento social é um instrumento potente de engajamento e até mesmo de recrutamento, o que se vê, por exemplo, nas declarações abaixo:

“Através do ISP você consegue contagiar as pessoas, a empresa, aproveitando a sensibilidade e o conhecimento próprios do instituto para a identificação de possibilidades de mobilização dos colaboradores – seja no âmbito do voluntariado, seja no desenvolvimento de formas de apoio aos projetos realizados nas comunidades” (dirigente de empresa).

“O ISP produz impacto positivo para dentro da empresa: os funcionários da empresa se orgulham dessa atuação” (dirigente de empresa).

“A adesão da empresa ao compromisso de responsabilidade social favorece o recrutamento” (dirigente de instituto/fundação).

Reconhece-se, assim, um benefício para a empresa que se vincula à *dimensão motivacional* do alinhamento e aos seus efeitos sobre o compromisso e a produtividade dos colaboradores, cabendo identificar em cada caso as melhores estratégias de articulação entre ISP e empresa.

Esse último desafio admite cogitações variadas. Uma delas, mais conhecida, é a ampliação ou o aprofundamento de ações de engajamento que tenham por base iniciativas (já existentes ou não) que envolvam públicos externos, o que requer dar visibilidade dentro da empresa a esses projetos e estruturar formas de apoio e mobilização, nos marcos do que chamamos de abordagem incremental do alinhamento. Outra hipótese, também mencionada nas entrevistas, consiste em desenvolver algo que pode ser compreendido pela ideia de “projetos sociais internos à empresa”, nos quais é dado foco a públicos mais vulneráveis dentro da própria empresa ou na sua rede de fornecedores.

O ponto de partida dessa hipótese, que se inscreve no marco geral da “integração” do ISP ao negócio, é que os principais desafios da sociedade brasi-

leira – desigualdade de renda, déficit educacional, discriminações de gênero, raça e orientação sexual, entre outros – também atravessam inevitavelmente o ambiente empresarial, o que justificaria o redirecionamento interno de projetos e recursos. Nessa abordagem, as fronteiras entre ação social e interesse empresarial são quase que inteiramente diluídas, configurando-se um quadro de subordinação integral da primeira aos objetivos do negócio em que fica ilustrada a “diluição” do conceito mesmo de investimento social privado, levando a significados distintos da sua visão original.

Os principais desafios da sociedade brasileira – desigualdade de renda, déficit educacional, discriminações de gênero, raça e orientação sexual, entre outros – também atravessam inevitavelmente o ambiente empresarial, o que justificaria o redirecionamento interno de projetos e recursos.

Uma ponderação a fazer aqui é a de que, sob essa perspectiva, a ação social empresarial acabaria por privilegiar públicos caracterizados por níveis relativamente menores, ou não extremos, de vulnerabilidade – uma vez que estamos falando de beneficiários com vínculo empregatício regular e renda –, eventualmente deixando de atender a públicos e temas mais urgentes.

O Censo GIFE não aborda diretamente a hipótese de haver benefícios associados ao engajamento e à mobilização. Há, todavia, uma questão que se aproxima desse assunto: “O alinhamento contagia positivamente a gestão dos negócios e interfere na competitividade da empresa no longo prazo?”³⁰. Aqui, mais uma vez, observa-se número relevante de respondentes – 46% – que concordam plenamente com a sentença proposta, mas também graus não desprezíveis de incerteza quanto a esse possível benefício.

5.3 Os riscos percebidos do alinhamento

O viés otimista em relação ao alinhamento também aparece quando analisamos as percepções de risco associadas ao processo entre os atores do setor, seja nas entrevistas, seja nas respostas dadas ao Censo GIFE. O que as entrevistas e Censo nos mostram, com efeito, é que, para o conjunto dos atores, as oportunidades do alinhamento superam os riscos e que, além disso, estes últimos não são igualmente percebidos como relevantes.

Isso pode ser verificado, por exemplo, na Tabela 7, que sintetiza as respostas dadas por institutos e fundações empresariais à pergunta sobre quais são os riscos do alinhamento dos investimentos sociais aos negócios, considerando diferentes aspectos, que abordaremos em mais detalhe adiante.

Tabela 7. Riscos do alinhamento

Riscos	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Não concorda	Não sabe	Não se aplica
Com o alinhamento, a empresa restringe sua atuação à área de influência dos negócios	30,0%	25,0%	36,7%	3,3%	5,0%
O alinhamento pode induzir a cortes nos investimentos sociais em momentos de crise	20,0%	46,7%	25,0%	3,3%	5,0%
O alinhamento induz a ações mais focadas, enquanto os problemas sociais demandam soluções multissetoriais	18,3%	41,7%	28,3%	6,7%	5,0%
Com o alinhamento, crescem as cobranças dos acionistas, o que reduz a flexibilidade de atuação da área social	16,7%	35,0%	40,0%	3,3%	5,0%
O alinhamento gera dificuldades no estabelecimento de parcerias com outras organizações (governamentais e não), na medida em que os investimentos sociais são vistos como de interesse privado	13,3%	51,7%	28,3%	1,7%	5,0%
O alinhamento induz à realização de atividades com retorno de curto prazo, o que nem sempre pode ser alcançado com os programas sociais	13,3%	41,7%	35,0%	5,0%	5,0%
Com o alinhamento, a empresa se torna executora dos investimentos sociais e reduz os recursos transferidos para o apoio das organizações sem fins lucrativos	11,7%	46,7%	33,3%	3,3%	5,0%
O alinhamento pode levar ao abandono de causas sociais relevantes que envolvem atividades de risco e/ou de pouca visibilidade	11,7%	40,0%	35,0%	8,3%	5,0%
Com o alinhamento, os padrões de avaliação dos resultados passam a ser baseados na lógica dos negócios (lucros), e não nos resultados sociais para as comunidades	10,0%	40,0%	41,7%	3,3%	5,0%
Com o alinhamento, crescem os riscos de que os gastos com publicidade se sobreponham aos investimentos nas comunidades	8,3%	25,0%	56,7%	5,0%	5,0%
Com o alinhamento, reduzem-se as parcerias com outras empresas	6,7%	38,3%	48,3%	1,7%	5,0%
O alinhamento pode limitar o diálogo e a participação das comunidades na atuação social da empresa	3,3%	40,0%	46,7%	5,0%	5,0%
Com o alinhamento dos institutos/fundações empresariais, eles transformam-se em instrumento de mercado e perdem em legitimidade na sociedade	3,3%	21,7%	63,3%	6,7%	5,0%
Média	12,8%	37,9%	39,9%	4,4%	5,0%

Fonte: Elaboração própria, com base no Censo GIFE 2014 [considera apenas institutos e fundações empresariais].

Dois aspectos podem ser destacados: o primeiro deles, já mencionado, é a constatação de que o nível de convicção em relação à existência de riscos, medido pela concordância total com as hipóteses aventadas, é bastante inferior ao que se observou quanto às oportunidades. Já o segundo é a constatação de que em todos os casos as discordâncias em relação àquelas hipóteses são sempre maiores que as concordâncias. Não se pode subestimar, mais uma vez, a presença de considerável incerteza, que aparece nas respostas na coluna “Concordo parcialmente”. Ainda assim, porém, o viés positivo do alinhamento sobressai.

Não é fácil fazer um juízo certo sobre o que explica esse quadro, em particular quando se considera que para bom número de instituições o processo ainda está em seu início e seus desdobramentos não foram inteiramente configurados.

Uma hipótese, aventada em uma das entrevistas, é a de que o alinhamento já se apresenta para os atores do investimento social privado como um caminho inexorável, definindo-se, como já se disse antes, como o meio através do qual a continuidade do ISP seria assegurada. Outra hipótese, igualmente presente nos registros colhidos na pesquisa, é mais afirmativa: o alinhamento seria a melhor estratégia para ampliar impactos e o alcance do investimento social, sobretudo em função dos seus efeitos sobre a *eficiência* da ação social.

Em qualquer caso, é claro que esse panorama *não significa* ausência de riscos. Ao contrário, as preocupações apontadas não podem de modo nenhum ser minimizadas, dadas as suas possíveis implicações sobre o ISP, as quais, para alguns entrevistados, poderiam colocar sob ameaça a sua vocação pública. Nos itens a seguir, são destacadas as principais preocupações associadas ao alinhamento.

Redução da abrangência temática e territorial dos projetos

O principal risco apontado nas entrevistas com executivos do investimento social e especialistas é o de que o alinhamento produza impactos restritivos, vistos como negativos, sobre o leque e o perfil dos programas e projetos hoje desenvolvidos.

Uma hipótese, aventada em uma das entrevistas, é a de que o alinhamento já se apresenta para os atores do investimento social privado como um caminho inexorável, definindo-se, como já se disse antes, como o meio através do qual a continuidade do ISP seria assegurada. Outra hipótese, igualmente presente nos registros colhidos na pesquisa, é mais afirmativa: o alinhamento seria a melhor estratégia para ampliar impactos e o alcance do investimento social, sobretudo em função dos seus efeitos sobre a eficiência da ação social.

Essa preocupação se expressa de diferentes maneiras. De um lado, há o temor de que o alinhamento possa afastar o ISP de uma das suas “premissas atuais”, qual seja, buscar incidência em políticas públicas, linha inspiradora da ação social empresarial em seu momento original expressa na declaração de um gestor do ISP: “um risco do alinhamento é mudar premissas atuais, por exemplo, o alinhamento com políticas públicas. O alinhamento ao negócio pode nos levar para outro lado, enfraquecendo esse vetor”.

Para alguns entrevistados, esse risco poderia ocorrer em diversas situações: no pior caso, se a orientação atribuída à atuação de institutos e fundações vier a enfatizar uma aproximação com uma lógica mais comercial. Mas também se a ação social privilegiar abordagens com foco em iniciativas de caráter interno – a inteligência social de negócios, por exemplo –, ou mesmo que apresentem como principal objetivo exacerbar retornos de imagem e comunicação, algo que pode reduzir a ênfase nas expectativas de transformação e impacto do ISP.

Um segundo temor, semelhante, corresponde à preocupação de que a abrangência territorial do ISP seja reduzida, ficando limitada às áreas em que há atuação local da empresa mantenedora. Nessa direção, o depoimento de um executivo do ISP é autoexplicativo:

“Hoje nossa atuação territorial é pautada por uma análise de risco social e vulnerabilidade das localidades. Caso o direcionamento leve a uma atuação “mais onde a empresa está”, talvez venhamos a atuar em regiões menos vulneráveis” (dirigente de instituto/fundação).

Um terceiro temor, finalmente, é o de que o alinhamento venha a estreitar o horizonte temático dos programas e projetos apoiados, limitando também o espectro de públicos alcançados pelo ISP. Nos últimos anos já se vê a redução do leque de iniciativas destinadas a fomentar projetos de organizações da sociedade civil por meio de apoio financeiro direto (*grants*), notadamente para agendas ligadas ao reconhecimento e à afirmação de direitos de públicos específicos. Expressão dessa preocupação é encontrada, por exemplo, na declaração de um executivo do ISP que registra inquietação em relação aos desafios da aproximação com os negócios: “Como alinhar com direitos humanos, ou com temáticas que são ‘menos populares’ – como populações carcerárias, por exemplo?”.

O mesmo vale, analogamente, para causas de saúde pública percebidas como cercadas de controvérsias, como a drogadição, questões ligadas às temáticas de gênero, ou ainda agendas de ativismo social ou voltadas ao empoderamento de grupos vulneráveis, como populações sem teto, entre

outras hipóteses. Para todos esses casos, cuja relevância no debate público é evidente e crescente, foram registradas dúvidas pelos entrevistados no que se refere à capacidade do alinhamento entre ISP e negócio de abarcá-los.

Alguns aspectos ficam realçados nessas preocupações. Por um lado, o sentimento de que o alinhamento entre ISP e negócio pode conduzir ao abandono de uma premissa também presente entre os proponentes da visão original do ISP, ainda que com ênfase menor do que a aposta no fortalecimento das políticas públicas. Referimo-nos aqui, notadamente, à ideia de que o ISP deveria também se comprometer com o *fortalecimento da democracia*, fomentando o desenvolvimento e a atuação de organizações da sociedade civil comprometidas com causas públicas. Por outro lado, e independentemente desse compromisso institucional de maior envergadura, fica clara a interrogação, entre alguns entrevistados, sobre a efetiva possibilidade de conciliar o alinhamento com agendas consideradas “controversas”.

Alguns aspectos ficam realçados nessas preocupações. Por um lado, o sentimento de que o alinhamento entre ISP e negócio pode conduzir ao abandono de uma premissa também presente entre os proponentes da visão original do ISP, ainda que com ênfase menor do que a aposta no fortalecimento das políticas públicas.

Esta última questão em si é crítica. E não apenas porque se sabe que a escala e a capilaridade de outras fontes de financiamento – por exemplo, fundações independentes e familiares – ainda são insuficientes em face do estoque de causas que espelham situações de exclusão e iniquidade em um país como o Brasil. Mas também porque traz à tona a pergunta sobre a possibilidade de vislumbrar uma ação social empresarial que estabeleça vínculos com certos aspectos da realidade social que não aqueles em torno dos quais já existem consensos mais bem estabelecidos – a elevada concentração de iniciativas na área de educação é um exemplo eloquente.

Por outro lado, e independentemente desse compromisso institucional de maior envergadura, fica clara a interrogação, entre alguns entrevistados, sobre a efetiva possibilidade de conciliar o alinhamento com agendas consideradas “controversas”.

Não se está afirmando aqui que, sob a visão original do ISP, essas agendas tenham sido sempre endereçadas. Porém, o que se infere dos depoimentos de um grupo de executivos e especialistas é que, no *regime* anterior, seria maior a chance de que uma temática sensível fosse absorvida por programas e projetos do ISP, em razão da maior autonomia da ação social em relação à lógica empresarial: “O que talvez a gente perca: a gente fica mais limitado nas agendas. Eu tenho mais potência na transformação com as iniciativas que eu conduzo, mas o escopo de possibilidades tende a se restringir”.

Entretanto, não nos parece que seja o caso de descartar de antemão as oportunidades inscritas nas novas retóricas do alinhamento. Com efeito, seja na abordagem da influência social estratégica, seja na abordagem do valor compartilhado com ênfase no desenvolvimento local, estão presentes as condições para que temáticas supostamente sensíveis possam ser absorvidas pela ação social empresarial.

Destaque-se, em particular, a abordagem que enfatiza o desenvolvimento local. Na medida em que se apoia na edificação de uma institucionalidade que visa promover o diálogo permanente com *stakeholders* locais, essa estratégia de identificação e organização de interesses das comunidades com as quais o negócio se relaciona permite que os mais diferentes assuntos ganhem importância. Nesse quadro, seria possível imaginar que qualquer tema definido como relevante em certa comunidade, independentemente da sua coloração valorativa ou ideológica, poderia tornar-se objeto do ISP.

Para a abordagem da influência social estratégica, vale algo semelhante. Se uma das linhas de ação do ISP passa a ser o *advocacy* interno de temas socioambientais, também cabe supor que a agenda da sustentabilidade empresarial possa ser alargada para absorver temas de interesse público antes não considerados. É certo que, para que isso ocorra, é fundamental que institutos e fundações e instâncias relacionadas disponham de legitimidade e força internas para promover deslocamentos dessa natureza na perspectiva empresarial – e aqui pensamos nas situações em que esses deslocamentos já não são provocados por outros *drivers* e atores, naturalmente.

No Censo GIFE, os temores acima discutidos também podem ser identificados, contudo, como já se apontou, sem a mesma ênfase percebida nas entrevistas. Cinco perguntas, em especial, guardam relação com o risco de redução da abrangência temática dos projetos sociais:

- I. Com o alinhamento, a empresa restringe sua atuação à área de influência dos negócios?
- II. O alinhamento induz a ações mais focadas, enquanto os problemas sociais demandam soluções multissetoriais?
- III. O alinhamento induz à realização de atividades com retorno de curto prazo (o que nem sempre pode ser alcançado com os programas sociais)?
- IV. O alinhamento pode levar ao abandono de causas sociais relevantes que envolvem atividades de risco e/ou de pouca visibilidade?
- V. Com o alinhamento, a empresa se torna executora dos investimentos sociais e reduz os recursos transferidos para o apoio das organizações sem fins lucrativos?

Como mostra a Tabela 7, a concordância total em relação a essas possibilidades é, de modo geral, pequena. Exceção feita à primeira pergunta, em que se verifica que 30% dos respondentes admitem a hipótese de que a atuação social ficará limitada ao âmbito de influência (territorial) dos negócios, nas demais o nível de concordância plena é sempre inferior a 20%, ao passo que o nível de discordância total é em todos os casos próximo ou superior a 30%.

Caso nos atenhamos à leitura desses resultados, portanto, o que se constata é que não há temores significativos, para a maioria dos institutos e fundações associados ao GIFE, de que o alinhamento produzirá rupturas significativas no que concerne ao perfil das ações sociais desenvolvidas (perspectiva multissetorial e prazos longos), tampouco de que “causas sociais que envolvam atividades de risco e/ou de pouca visibilidade” sejam abandonadas.

Instrumentalização e perda de legitimidade

Uma segunda fonte de preocupação identificada nas entrevistas corresponde à ideia de que o alinhamento pode levar à “instrumentalização” do ISP pelo negócio, acarretando “perda de legitimidade”.

Esse risco é enunciado sob diferentes formulações. Um dos executivos do ISP afirma, por exemplo, que o alinhamento pode até mesmo “fragilizar a legitimidade do campo como um todo”, na medida em que “o caráter público da empresa se estabelece quando sua atuação vai além do seu campo de atuação-abrangência direta”, numa leitura afinada com a visão original do ISP, segundo a qual a mistura com interesses empresariais colocaria sob ameaça o sentido público da ação social.

Mesmo, porém, em perspectivas menos refratárias ao cenário de aproximação com o negócio, esse risco é percebido. Isso é exemplificado em falas que apontam o temor de que institutos e fundações “virem negócio, virem marketing”. Ou na advertência de que escolhas que sigam uma perspectiva mais comercial do alinhamento possam gerar grande risco de “perder credibilidade junto ao nosso público. Se eu junto os professores para vender um produto, eles nunca mais vêm, nunca mais atenderão a um convite meu”.

Embora pouco frequente, esse tipo de declaração traz um alerta a respeito da importância de que ações conjuntas sejam pensadas de maneira planejada,

Esse tipo de declaração traz um alerta a respeito da importância de que ações conjuntas sejam pensadas de maneira planejada, em estruturas de governança que favoreçam a influência mútua e a construção de soluções compartilhadas, com o propósito de que a ação social não se converta em mera plataforma de ações comerciais.

em estruturas de governança que favoreçam a influência mútua e a construção de soluções compartilhadas, com o propósito de que a ação social não se converta em mera plataforma de ações comerciais. Arranjos desse tipo tendem a proteger a ação social de decisões casuísticas e tomadas por impulso, sem a adequada avaliação dos seus impactos, inclusive simbólicos.

No Censo GIFE 2014, duas perguntas relativas a riscos dialogam mais proximamente com as preocupações concernentes à possível “instrumentalização” do ISP: “Com o alinhamento dos institutos/fundações empresariais, eles transformam-se em instrumento de mercado e perdem em legitimidade na sociedade?” e “Com o alinhamento, crescem os riscos de que os gastos com publicidade se sobreponham aos investimentos nas comunidades?”, uma indagação mais indireta.

Nos dois casos, vê-se, mais uma vez, que, para o conjunto dos respondentes do Censo, esses dois temas não provocam grande inquietação. A pergunta inicial é aquela em que se observa o nível de concordância mais baixo de todo o questionário de riscos. Apenas 3,3%, ou dois respondentes, admitem esse risco com convicção diante de 64% de discordância total em face da sua existência. A segunda pergunta traz resposta similar: 8% dos respondentes identificam risco de que os gastos com publicidade se sobreponham aos investimentos sociais, contra 56% que discordam dessa hipótese.

Descontinuação de institutos e fundações

Outra preocupação apontada como risco nas entrevistas foi a de que, como efeito futuro do alinhamento, os institutos e fundações deixassem de existir. A preocupação, porém, não é generalizada; reflete mais a percepção de instituições nas quais são enfatizadas retóricas de alinhamento que ressaltam a absorção dos papéis do ISP pela agenda interna da sustentabilidade: “O principal risco é chegar a um ponto em que a empresa não precise mais da fundação”, afirmou um dos executivos do ISP.

Variantes dessa preocupação são depoimentos nos quais é entrevisto o risco de que o alinhamento “pode mudar o conceito de investimento social, levando a um desprendimento do conceito ‘recurso privado com fim público’”, ou a afirmação de que haveria o risco de “usar o recurso do instituto para resolver obrigações dos negócios”, situação que, segundo essas narrativas, faria com que a ação social “deixasse de ser o ISP, o uso de recursos privados para interesses públicos”.

O Censo GIFE não se propôs a aferir diretamente esse cenário. A única questão que em algum grau, mas mesmo assim remotamente, insere-se nesse âmbito de preocupações pretendeu verificar se “o alinhamento pode induzir

a cortes nos investimentos sociais em momentos de crise”. As respostas revelam graus mais significativos de incerteza – 46% dos respondentes dizem concordar parcialmente com essa hipótese. Mas, ainda assim, novamente indicando níveis baixos de convicção³¹, o que corrobora as expectativas já apontadas anteriormente, segundo as quais o alinhamento se apresenta para os respondentes mais como uma oportunidade de reconhecimento e consolidação do investimento social do que como uma ameaça à sua continuidade.

Notas

21 As perguntas sobre benefícios e riscos do alinhamento do investimento social ao negócio presentes no Censo GIFE 2014 foram replicadas da pesquisa BISC 2014 com o objetivo de comparar as amostras dos dois respectivos estudos.

22 Desse total, doze perguntas indagavam sobre benefícios e treze sobre riscos. Os itens seguintes discriminam cada um dos campos.

23 A resposta “concordo parcialmente” revela a admissão de que o benefício/risco pode ocorrer/existir, mas sem que haja convicção em relação a essa possibilidade.

24 A pergunta foi “O alinhamento pode contribuir para a continuidade dos programas sociais, independentemente de mudanças na administração ou nas lideranças da empresa?”.

25 Essas afirmações foram retiradas dos depoimentos de dois executivos ligados às empresas mantenedoras.

26 As questões do Censo referentes a esses aspectos são, respectivamente, as seguintes: “O alinhamento tem maior potencial de ampliar a escala de cobertura dos investimentos sociais?”; “O alinhamento contribui para ampliar os recursos humanos e financeiros disponibilizados para a área social?”.

27 Essas duas perguntas são: (i) “Com o alinhamento, as comunidades podem se beneficiar de maior *know-how* das empresas?” e (ii): “O alinhamento tem como pré-requisito uma forte adequação das atividades desenvolvidas às aspirações das comunidades?”.

28 Outro resultado afim refere-se à afirmação de que “o alinhamento induz à realização de ações de mais longo prazo, o que é essencial para a obtenção de impactos sociais”, que conta com apenas 33% de concordância total dos respondentes, o segundo nível mais baixo entre as perguntas sobre benefícios. Também nesse caso, relativo ao aspecto “prazos”, parece prevalecer a expectativa de que o alinhamento tende a levar o ISP para os padrões típicos do ambiente corporativo, sem que outras referências possam vir a ter influência.

29 Conferir Tabela 7.

30 Essa indagação também remete à hipótese de que a absorção de valores caros ao investimento social pode induzir à adoção de valores e práticas que dialoguem com a noção de competitividade empresarial de longo prazo. Isso se refere especialmente às preocupações que vêm conformando a agenda recente da sustentabilidade – como o consumo consciente, por exemplo – e que implicam uma paulatina mudança do posicionamento empresarial como um todo.

31 Apenas 20% dos respondentes concordam totalmente com a possibilidade de redução dos investimentos em contextos de crise.

6

Percepções e experiências

Percepções e experiências práticas relatadas nas entrevistas com executivos de empresas e de institutos e fundações:

1 Clareza estratégica

O alinhamento entre o ISP e o negócio requer clareza estratégica: definição de objetivos do processo, de papéis das partes envolvidas e dos processos necessários para o ordenamento do relacionamento entre institutos e fundações e a empresa.

- Crenças do instituto têm de estar de alguma forma ligadas à visão de mundo da empresa, mesmo que a atuação seja completamente diferente.
- Qual é realmente o compromisso social da empresa? É fundamental uma definição clara sobre a visão da empresa em relação ao investimento social: foco, áreas e objetivos da atuação social.
- Definição clara das razões que motivam o alinhamento: qual é a perspectiva de alinhamento que se quer privilegiar?

2 Governança: composição plural dos conselhos

- Assegurar pluralidade de visões, evitando que perspectivas únicas e vinculadas apenas ao ambiente empresarial sejam predominantes.
- A participação de conselheiros independentes em conselhos deliberativos e consultivos pode ser componente importante, sobretudo quando esses conselheiros mantêm vínculo e afinidade com agendas de interesse público.

3 Processos de interação entre institutos/ fundações e negócios

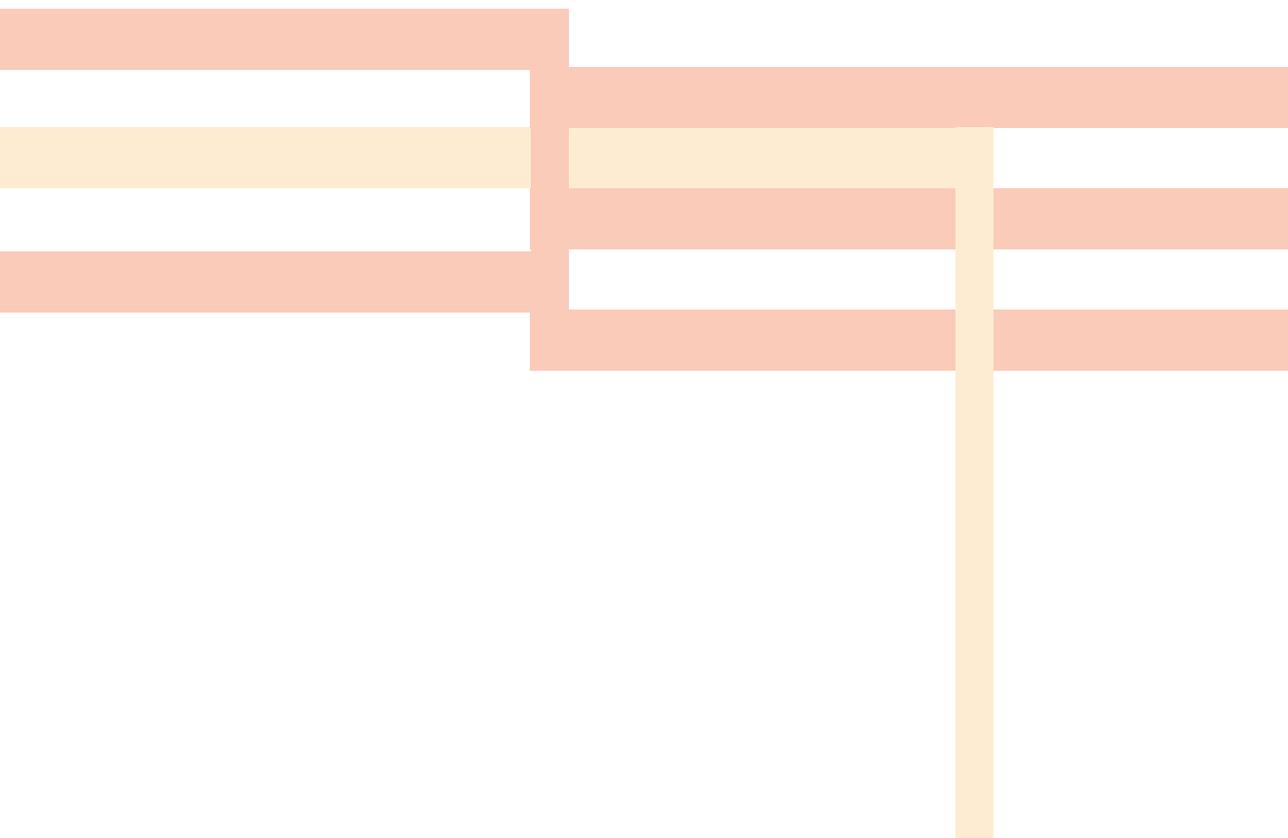
Processos de interação, formais ou não, entre institutos e fundações e as áreas da empresa são úteis e relevantes.

- Desenvolver e ampliar momentos de planejamento estratégico do instituto ou fundação com o envolvimento direto de representantes de diversas áreas da empresa.
- Utilizar mecanismos de consulta periódica a áreas estratégicas da empresa para a elaboração do planejamento anual do instituto ou fundação.
- Promover a participação regular de colaboradores de institutos e fundações em reuniões e grupos de trabalho da empresa para favorecer troca de experiências e ideias, integração de iniciativas e criação de espaços de influência e aprendizados recíprocos.

4 Conhecimento do negócio e influência estratégica

O alinhamento requer maior conhecimento mútuo das atividades, expertises e visões existentes nos institutos e fundações e nas empresas.

- Conhecimento mútuo é condição de partida para se identificar possibilidades de cooperação e sinergias.
- O conhecimento sobre o negócio é importante para que institutos e fundações possam dispor de maior capacidade de influência e oferecer uma maior contribuição estratégica à empresa.
- Institutos e fundações têm o potencial de atuar como um *think tank* interno à empresa.



6

Percepções e experiências

O objetivo deste último capítulo é destacar um conjunto de percepções e experiências relatadas nas entrevistas com executivos de empresas e de institutos e fundações, as quais podem ser de interesse ampliado, especialmente entre as instituições envolvidas em movimentos de aproximação com o negócio.

6.1 Clareza estratégica

Talvez o ponto mais recorrente nos relatos dos entrevistados tenha sido a compreensão de que o alinhamento entre ISP e negócio requer “clareza estratégica”, algo de modo geral relacionado com a definição de objetivos do processo, de papéis das partes envolvidas e dos processos necessários para o ordenamento do relacionamento entre institutos e fundações e áreas da empresa.

A maioria dessas falas, feita por dirigentes de institutos e fundações empresariais, combina diferentes perspectivas: a visão retrospectiva de instituições que se encontram em estágio mais avançado do processo e que reconhecem a contribuição dos esforços (ainda que parciais) feitos nessa direção; a visão de instituições que começam a se defrontar com o tema do alinhamento ao negócio e que, em alguns casos, se ressentem da ausência de uma visão estratégica capaz de dar significado mais preciso a um direcionamento geral; e também olhares mais céticos em relação ao sentido geral desse alinhamento, que demandam maior clareza estratégica da “agenda” como um todo.

A seguir são apresentados alguns exemplos dessas diferentes percepções.

“Durante certo tempo, a empresa reivindicava maior alinhamento. Mas daí quando se perguntava à empresa o que seria isso, ficava claro que a própria empresa não tinha essa clareza estratégica. A clareza estratégica do negócio é, assim, uma condição primordial. Qual é realmente o compromisso social da empresa? O alinhamento pressupõe também um alinhamento conceitual, de entendimento” (dirigente de instituto/fundação).

- “Para que o processo possa avançar é preciso, primeiro, um alinhamento de saída. A visão de mundo, as crenças do instituto têm de estar de alguma forma ligadas à visão de mundo da empresa, mesmo que a atuação seja completamente diferente. Mas a essência tem de estar alinhada. Outra coisa muito importante é a questão da governança, que precisa ser clara, um critério claro de escolha dos conselheiros da fundação para que isso não se perca ao longo do tempo. É muito importante também que a empresa como um todo tenha conhecimento do que está sendo feito no instituto para que isso possa ser reconhecido” (dirigente de instituto/fundação).
- “Temos muito mais perguntas do que respostas. O que a gente sabe hoje é que existe a expectativa de que a gente se aproxime das áreas de negócio – o que isso quer dizer, não sabemos muito bem, mas sabemos o que isso não quer dizer, a gente sabe onde não vai entrar” (dirigente de instituto/fundação).
- “É fundamental construir definição clara e compartilhada sobre a visão da empresa em relação ao investimento social. Foco, áreas e objetivos da atuação social” (dirigente de instituto/fundação).
- “E esse alinhamento tem que ser contínuo, reuniões, conversas, cafés, é preciso continuamente aproximar os mundos, realimentar o alinhamento, criar ambientes de interação, espaços de diálogo” (dirigente de instituto/fundação).
- “O ponto central é localizar com clareza o que é interesse privado e o que é interesse público de modo a construir uma mesma visão sobre esses campos. É preciso ver com clareza aquilo que em um primeiro momento parece revestido de interesse público, mas que no fundo é interesse privado. Complementarmente, é preciso responder o que se busca com o alinhamento. O que motiva o alinhamento? Quais são as razões que motivam o alinhamento?

Apresentar essa empresa de forma integral, romper essa visão fragmentada do que é investimento social privado e negócio? Qual é a perspectiva de alinhamento que se quer privilegiar? É também preciso definir com clareza quais são os papéis de cada parte” (dirigente de instituto/fundação).

6.2 Governança: composição plural dos conselhos

Em sintonia com a demanda por maior clareza estratégica, o tema da governança aparece com frequência nos relatos e reconhece-se nos conselhos de institutos e fundações um espaço relevante de reflexão e direcionamento para o alinhamento, quando ativo³².

A composição dos conselhos é, de modo geral, vista como variável crítica pelos entrevistados. Há considerável convergência em torno da avaliação de que, na perspectiva do alinhamento, a presença de representantes da empresa é útil e necessária para ampliar o conhecimento (e a familiaridade) sobre o campo da responsabilidade social e suas iniciativas no ambiente empresarial; para aproximar a estratégia empresarial e seus desafios de institutos e fundações, ajudando na identificação de oportunidades de sinergia ou no desenvolvimento de novas ações; e, assim, para “legitimar” o ISP perante executivos e colaboradores internos, algo favorecido mediante a participação direta das principais lideranças corporativas no conselho, como CEOs e vice-presidentes.

Apesar dessa avaliação, entretanto, é frequente a ponderação quanto à necessidade de assegurar uma *pluralidade de visões*, evitando-se a predominância de perspectivas e vozes unicamente vinculadas ao ambiente empresarial nos conselhos. Na perspectiva dos entrevistados, isso pode limitar a compreensão sobre o campo da responsabilidade social e inibir um aproveitamento melhor de sinergias, recursos e expertises de institutos e fundações e, no limite, enfraquecer seu sentido público, ponto já observado em momento anterior.

Sob essa perspectiva, a participação de conselheiros independentes em conselhos deliberativos e consultivos é percebida por vários entrevistados como um componente importante, notadamente quando esses conselheiros mantêm vínculo e afinidade com agendas de interesse público. Nas experiências em que isso já acontece, o relato é de que há ganho nas discussões sobre os programas e projetos de institutos e fundações, com reflexos positivos na discussão sobre o alinhamento e na própria autopercepção das empresas.

Não havendo previsão de participação regular de conselheiros independentes nessas instâncias, uma experiência interessante, relatada por um

dos entrevistados, foi o convite a especialistas e autoridades externas para a exposição ou a discussão de temas específicos no ambiente do conselho. De acordo com o depoimento desse entrevistado:

“Convidamos pessoas de fora que pudessem falar sobre os papéis de uma fundação, seu sentido, o seu papel para o negócio, e sobre a contribuição social do negócio. Pessoas públicas e empresários com sensibilidade social que os vice-presidentes da empresa teriam interesse em ouvir. Nós queríamos ‘qualificar’ o conselho para que todos pudessem enxergar melhor o que o instituto/fundação poderia oferecer” (dirigente de instituto/fundação).

Nesse exemplo, o convite a participantes externos ocorreu na fase inicial de operação de um conselho recém-instituído. Não é preciso, porém, que essa possibilidade fique limitada aos momentos iniciais de atividade.

6.3 Processos de interação entre institutos/fundações e negócios

Além das possibilidades ligadas às instâncias de governança de alto nível de institutos e fundações, as entrevistas sublinharam a utilidade e a relevância de outros processos de interação, formais ou não, entre institutos e fundações e as áreas da empresa. Três experiências se destacam entre os exemplos mencionados.

Primeiro, o desenvolvimento de momentos de *planejamento estratégico* do instituto ou fundação com o envolvimento direto de representantes de diversas áreas da empresa. Essa experiência foi relatada por três das lideranças entrevistadas, e em dois desses casos o planejamento marcou o início do processo do alinhamento. Entre as motivações para uma reflexão integrada desse tipo, foram destacadas as seguintes:

“O planejamento estratégico do instituto deve levar em conta a visão de lideranças de várias áreas da empresa, envolvendo todas as diretorias relevantes relacionadas, de modo que todos possam opinar e participar das reflexões, sendo coautores dos resultados”
(dirigente de instituto/fundação).

“É importante chamar para o planejamento estratégico do instituto pessoas-chave da empresa, trazer o olhar do negócio para identificar oportunidades de ação conjunta que levem em conta a expertise da empresa (por exemplo, negócios sociais, negócios inclusivos)”
(dirigente de instituto/fundação).

“É fundamental definir com clareza os papéis de cada parte. Conseguimos construir um fluxo decisório, dentro da discussão mais geral da governança, que trouxe tranquilidade e previsibilidade”
(dirigente de instituto/fundação).

“O que é impacto direto da operação é responsabilidade da empresa; já os impactos indiretos (desenvolvimento local, construção de uma agenda de futuro, impulsionar melhorias na gestão pública, fortalecimento do controle social), [em] tudo isso o instituto/fundação pode nos ajudar. A matriz de responsabilidades deixa claro o que a empresa pode esperar do instituto/fundação, e isso ajuda a articulação” (dirigente de empresa).

Uma segunda experiência relatada é a utilização de mecanismos de consulta periódica a áreas estratégicas da empresa para a elaboração do planejamento anual do instituto ou fundação. Conforme o relato de uma liderança:

“Outro fórum privilegiado de interação que eu tenho com a empresa acontece no período de planejamento anual do instituto, quando eu entrevisto outros diretores da empresa, para ouvir como eles estão vendo o instituto/fundação, como vai ser o ano que vem etc. Eu trago esses subsídios para o nosso planejamento. Com esses fóruns, já fica garantida muita proximidade”
(dirigente de instituto/fundação).

Em terceiro lugar, foi também destacada a utilidade da participação regular de colaboradores de institutos e fundações em reuniões gerenciais e grupos de trabalho da empresa como um mecanismo favorável à troca de experiências e ideias, à integração de iniciativas e como forma de institutos e fundações exercerem influência sobre projetos:

“A gente participa de todos os processos de definição e acompanhamento da estratégia, de indicadores em relação ao crescimento da empresa (...) Há reuniões semanais dos gestores da empresa, das quais o instituto também participa. Nelas são discutidos diversos aspectos gerenciais e estratégicos da operação como um todo. Essas reuniões se desdobram em outras – presenciais e virtuais – a todo o tempo. Uma das pautas desses encontros sempre é o investimento social” (dirigente de instituto/fundação).

“É fundamental participar das reuniões de negócio. O instituto tem de estar em um nível estratégico do organograma da empresa para que as ideias surjam e os projetos sejam desenvolvidos de forma integrada. Isso passou a acontecer depois do planejamento estratégico, do alinhamento. De tempos em tempos, o instituto avalia, seleciona e define temas e projetos a serem priorizados, considerando as urgências da empresa” (dirigente de instituto/fundação).

6.4 Conhecimento do negócio e influência estratégica

É recorrente a avaliação entre os entrevistados de que o alinhamento requer maior conhecimento mútuo das atividades, expertises e visões existentes nos institutos e fundações e nas empresas.

Em relação aos institutos, essa percepção se expressa em dois níveis. Em um nível mais básico, reflete o entendimento de que o conhecimento é condição de partida para se identificarem possibilidades de cooperação e sinergias:

“É importante se apropriar do negócio para ver de que modo podemos associar a nossa inteligência social e pública e de que forma a empresa pode utilizar a sua inteligência específica em prol do social” (dirigente de instituto/fundação).

“É preciso quebrar os preconceitos, isso é crucial. Tem um imaginário dos dois lados que, se achar que o negócio é mal, aí complicou. O segundo ponto é: se você está no instituto, olhe para a empresa como um ativo, quais são os ativos que a empresa oferece e que podem ser mobilizados – e vice-versa.

O terceiro aspecto: é preciso olhar para o negócio, perguntar o que o negócio precisa. Tem uma série de oportunidades de transformação e impacto aí” (dirigente de instituto/fundação).

“Instituto/fundação tem que mergulhar a fundo no negócio para ser um ator do alinhamento. É preciso conhecer o negócio para saber quais são as portas a serem abertas e como abri-las. Esse é um movimento permanente e constante” (dirigente de instituto/fundação).

Alguns relatos, contudo, indicam desdobramentos de maior alcance, associando a decisão de ampliar o conhecimento sobre o negócio à expectativa de criar condições para uma maior contribuição estratégica à empresa.

Nesses casos, o esforço de compreensão do negócio vai além da apropriação dos elementos que descrevem a estratégia ou mesmo as condições operacionais da empresa, aproximando-se de um *diagnóstico* estratégico ancorado em uma perspectiva socioambiental.

Sob esse aspecto, institutos e fundações configuram-se como uma espécie de *think tank* interno à empresa, atuação que se concretiza, em alguns dos casos relatados, por meio da realização de estudos aprofundados, de perfis variados. As declarações abaixo refletem esse tipo de abordagem:

“O instituto tem de entender o negócio, entender que faz parte da empresa, que representa a empresa, entender o que o negócio precisa, conhecer a estratégia da empresa; se o instituto quer ser estratégico, tem que conhecer a empresa e valorizar o negócio, não ser contrário ao negócio. (...) Instituto tem que conhecer os impactos que a empresa causa numa comunidade e como esses impactos podem ser minimizados” (dirigente de empresa).

“Aí o instituto/fundação contratou um estudo de tendências de tecnologias no ano passado. Como as tecnologias podem mudar a sociedade? Isso se tornou um projeto permanente, atualizar esse estudo. E ele não serve só para o nosso planejamento. Ele passou a gerar interesse em diversas áreas da empresa – os conselheiros pediram isso!” (dirigente de instituto/fundação).

- “O instituto capitaneou um estudo de percepção nas comunidades, na perspectiva do *triple bottom line*, e foi aí que veio a consciência quanto à necessidade de alinhar ações e reverter percepções, enganosas, da comunidade” (dirigente de instituto/fundação).
- “ Fizemos um estudo que avaliava se de fato a presença da empresa produzia impacto, olhando comparativamente para outras localidades onde a empresa não estava. E vimos que, na média, a presença da empresa não produzia impactos especialmente diferenciados. Nosso legado social nas localidades não seria neutro, dado que a presença da empresa produz efeitos econômicos importantes: emprego, arrecadação etc. Como então ativar esses potenciais? Nesse momento, também reavaliamos nossas escolhas anteriores” (dirigente de instituto/fundação).
- “Estamos gestando uma reflexão que pode afetar o *modus operandi* da empresa, do negócio. E a empresa começa a ficar atenta a tendências importantes: por exemplo, a ideia das ‘empresas com causa’, que se junta com a discussão sobre consumo consciente, o que vai conformando um cenário. E, quando isso acontece, você começa a influenciar, sim. Não há como apresentar esse tipo de reflexão e ela passar batido na empresa, isso chacoalha” (dirigente de instituto/fundação).

Notas

32 As entrevistas mostraram um campo variado de situações em relação às instâncias formais de governança de alto nível. Há casos em que se verifica a coexistência de conselhos deliberativos e consultivos e casos em que há apenas o conselho deliberativo. Em relação especificamente aos conselhos deliberativos, há casos que contam somente com representantes ligados aos acionistas; outros que contam apenas com representantes de executivos da empresa; casos mistos; e casos em que também ocorre a participação de conselheiros independentes.

7

Breve síntese e considerações finais

Na introdução, foram indicados os três principais objetivos deste estudo: contribuir para melhor compreensão das formulações e dos significados atribuídos ao alinhamento; identificar caminhos e possibilidades que vêm sendo experimentados e cogitados sob essa agenda; e mapear e analisar as percepções de diferentes atores setoriais em relação a ela. Concluído o percurso feito até aqui, a intenção nestas considerações finais é fazer uma breve síntese dos principais pontos abordados nesta publicação.

Em relação ao primeiro aspecto, o que se procurou mostrar é que não há uma única formulação, uma única compreensão sobre o alinhamento. O que se têm, ao contrário, são alinhamentos, no plural – diferentes respostas sobre o que pode (ou deve) ser a articulação entre ISP e negócio.

Há, de um lado, instituições (institutos, fundações e empresas) que compreendem o alinhamento como a reafirmação de uma visão na qual o ISP e a atividade empresarial devem se manter como campos independentes. O alinhamento, nesses casos, expressa o compartilhamento de uma concepção do ISP como uma ação voltada à produção de bens públicos e não essencialmente orientada à geração de benefícios apropriáveis pelas empresas. Trata-se de uma formulação que se afasta do sentido mais intuitivo e frequente que tem sido atribuído ao termo.

Ao mesmo tempo, o alinhamento é percebido por outro conjunto de instituições como um movimento de maior aproximação entre ISP e negócios por meio do qual seja possível “gerar valor” para a empresa, sob a expectativa de que o ISP tenha sua relevância e seus impactos de algum modo tangibilizados no âmbito corporativo. Todavia, mesmo essa visão, que reflete o sentido mais recorrente dado à expressão, também não é unívoca, encontrando-se diferentes percepções sobre as possibilidades de geração de valor para o negócio a partir do alinhamento.

De fato, entre essas instituições são manifestadas diferentes expectativas: a de que o alinhamento possibilite ampliar o retorno vinculado ao desempenho comercial da empresa em seu sentido mais estrito; à eficiência operacional do negócio; à reputação e à imagem da empresa; e também o retorno percebido na contribuição potencial do ISP à reflexão estratégica da empresa como um todo. A ideia de geração de valor aponta, desse modo, para diferentes caminhos de articulação entre ISP e negócio e para diferentes compreensões sobre o papel de institutos, fundações e empresas na ação social empresarial e, assim, na estratégia empresarial em seu conjunto.

Ao olhar para essa variedade de expectativas (e de experiências), o capítulo 3 deste estudo aponta a existência de um leque diversificado de “abordagens” para a aproximação entre ISP e negócio – e entre institutos e funda-

ções e empresas – enfatizando que distintas perspectivas têm convivido na agenda do alinhamento.

Nesse quadro, encontram-se, por exemplo, abordagens que condicionam a ação social ao interesse empresarial, advogando que o ISP deve ocorrer apenas quando gerar impactos valoráveis para a empresa – visão refletida, notadamente, na retórica seletiva do “valor compartilhado”.

Em outra chave, o alinhamento é visto como uma possibilidade de maior aproveitamento ou integração de saberes acumulados no âmbito do ISP, por meio da identificação de negócios social e ambientalmente responsáveis e da inovação de produtos e serviços derivados dessas oportunidades, como se vê no que se designou como “inteligência social de negócios”.

Mas também sob a agenda do alinhamento encontram-se abordagens que apostam na expectativa de que o ISP venha a “qualificar a performance social da empresa”, exercendo influência na formulação e no monitoramento da estratégia empresarial, o que pode se concretizar de diferentes maneiras na ação de institutos e fundações: como uma ação estruturada de *advocacy* interno, na elaboração de estudos estratégicos, na liderança no diálogo com a sociedade e governos sobre temas socioambientais e ainda em uma atuação de supervisão do desempenho socioambiental das áreas de negócios.

A efetividade desse caminho requer que o alinhamento seja percebido como um aprendizado de mão dupla, no qual institutos e fundações estejam mais próximos da realidade empresarial, ampliando seu conhecimento do negócio, mas exigindo, com igual intensidade, maior abertura e permeabilidade das instâncias de decisão dentro das empresas às perspectivas e conhecimentos tipicamente associados ao universo do ISP.

Essa última abordagem é talvez aquela que oferece a contribuição mais significativa ao negócio. Seu pressuposto é o de que a mobilização de expertise e recursos de institutos e fundações tem potencial de contribuir para que as empresas exerçam seu papel social de maneira mais integrada, responsável e realmente articulada às realidades sociais, econômicas e ambientais em que atuam.

A efetividade desse caminho requer que o alinhamento seja percebido como um aprendizado de mão dupla, no qual institutos e fundações estejam mais próximos da realidade empresarial, ampliando seu conhecimento do negócio, mas exigindo, com igual intensidade, maior abertura e permeabilidade das instâncias de decisão dentro das empresas às perspectivas e conhecimentos tipicamente associados ao universo do ISP.

Nesse ponto, a reflexão sobre o alinhamento remete inevitavelmente ao tema da governança de institutos e fundações. Nos últimos anos percebe-se maior participação de representantes das empresas nas instâncias de-

liberativas de alto nível de institutos e fundações. Observa-se, no entanto, presença reduzida de outros *stakeholders* nessas instâncias, com escassa participação de representantes de organizações da sociedade civil (OSC), de instituições públicas parceiras e de representantes independentes.

A participação de outros atores pode ser um fator importante para dar mais qualidade à aproximação entre o investimento social e o negócio. Não apenas por fortalecer perspectivas mais afeitas ao sentido público do investimento social, mas também ao ampliar as possibilidades de diálogo e trocas de experiências e, com isso, a contribuição de institutos e fundações ao posicionamento estratégico das empresas. Tem-se aí um desafio importante a ser considerado.

Do ponto de vista setorial, o momento é oportuno para essa reflexão. Quando se olha para a base de institutos e fundações empresariais associados que responderam ao Censo GIFE 2014, constata-se que a aproxima-

As percepções dos atores em relação aos possíveis benefícios e riscos do alinhamento parecem confirmar que o setor se encontra diante de um cenário ainda aberto, no qual convivem convicções já estabilizadas e em progresso e trajetórias por construir, conforme apontamos na introdução deste estudo..

ção entre ISP e negócio tem ocorrido em ritmos e abrangências distintas. Ao lado de experiências que indicam que o alinhamento já caminha para níveis mais avançados e de situações nas quais têm prevalecido a opção de manter o investimento social mais distanciado da operação empresarial, há um grupo aparentemente nume-

roso de casos para os quais o processo assume caráter ainda incipiente, desenhando-se uma oportunidade favorável ao aprendizado institucional e à experimentação.

As percepções dos atores em relação aos possíveis benefícios e riscos do alinhamento parecem confirmar que o setor se encontra diante de um cenário ainda aberto, no qual convivem convicções já estabilizadas e em progresso e trajetórias por construir, conforme apontamos na introdução deste estudo.

De fato, nos depoimentos colhidos nas entrevistas e nas respostas dadas por sessenta institutos e fundações empresariais ao Censo GIFE 2014, combinam-se incerteza e otimismo em relação aos desdobramentos possíveis do alinhamento. A incerteza se expressa na grande incidência de respostas que revelam dúvidas tanto em relação aos benefícios como em relação aos riscos do processo. Como se viu no capítulo 5, cerca de 40% das respostas dadas às perguntas do Censo registraram “concordância parcial” frente aos cenários propostos pela pesquisa, índice bastante significativo.

Não obstante, também foi possível constatar um viés otimista, sobressaindo a identificação de benefícios em comparação com as perdas e os riscos associados ao alinhamento, o que mostra que, mesmo modulado por graus

não irrelevantes de incerteza, há indicações fortes de que vai se conformando um *ethos* favorável a uma maior integração entre ISP e negócio.

Fundamentando tal otimismo, destacam-se dois tipos de expectativa: de que o alinhamento contribuirá para maior adesão dos dirigentes e colaboradores à atuação social da empresa, gerando maior reconhecimento das atividades desenvolvidas e do potencial de contribuição do ISP; e, reforçando a vertente da influência social estratégica, a de que institutos e fundações poderão assumir novas funções, com impactos positivos mais fortes na estratégia de gestão e de responsabilidade social da empresa, podendo assim ampliar os benefícios de “mão dupla” para o ISP e para o negócio.

De outra parte, é baixa a percepção de riscos dos respondentes do Censo em relação ao alinhamento, resultado que causa alguma surpresa quando se considera que para bom número de instituições o processo ainda está em seu início, e também a menção frequente, nas entrevistas e em outras oportunidades de reflexão entre os associados, de preocupações quanto a alguns possíveis resultados do alinhamento.

Destacam-se, entre essas preocupações, o temor de que a abrangência territorial do ISP se limite às áreas em que a empresa atua e também o temor de abandono de uma das premissas atuais do investimento social privado – a incidência em políticas públicas. Também figura importante a preocupação de que o alinhamento estreite o espectro temático e de públicos alcançados, notadamente para agendas ligadas ao reconhecimento e à afirmação de direitos.

Diante desses registros, e em que pese a percepção geral revelada pelo Censo de que seriam reduzidas as chances de que o alinhamento viesse a produzir rupturas significativas no perfil das ações sociais desenvolvidas, é recomendável que se aprofunde a reflexão sobre essas inquietações a fim de evitar possíveis efeitos não desejados do alinhamento – o pior deles, o apagamento da vocação pública do investimento social privado.

Referências bibliográficas

- COMUNITAS. *Relatório BISC (Benchmarking do Investimento Social Corporativo)*, 2014. São Paulo, 2015.
- FEDATO, M. C. L. *Responsabilidade social corporativa: benefício social ou vantagem competitiva? Um estudo das estratégias de atuação social empresarial e sua avaliação de resultados*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.
- HALME, M.; LAURILA, J. “Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility”. In: *Journal of Business Ethics*. Springer Netherlands, V. 84, N.3, p. 325-39, Feb. 2009.
- PORTER, M.; KRAMER, M. “Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”. *Harvard Business Review*, Dec. 2006.
- “Creating Shared Value”. *Harvard Business Review*, Jan. 2011.
- ROSSETTI, F. “Da filantropia ao investimento social privado”. In: *Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS)*, 2010.

