Entre o público e o privado

caminhos do alinhamento entre o investimento social privado e o negócio

FGV EAESP
CENTRO DE ESTUDOS EM SUSTENTABILIDADE

Realização
Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces)
da Escola de Administração de Empresas da
Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP)
Coordenação Executiva
Coordenação Geral GVces
Mario Monzoni e Paulo Durval Branco
Coordenação Programa Desempenho e Transparência
Aron Belinky
Coordenação Programa Desenvolvimento Local
Daniela Gomes Pinto
Coordenação Técnica
Lívia Menezes Pagotto
Autores
Lívia Menezes Pagotto
Aron Belinky
Fernanda Macedo
Camila Yamahaki
Coordenação Gráfica
Bel Brunharo
Projeto Gráfico
Bloco gráfico
Revisão
Fábio Bonillo

Entre o público e o privado: caminhos do alinhamento entre o investimento social privado e o negócio / Lívia Menezes Pagotto ... [et al.].
São Paulo: GVces, 2016. 112 pp.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Cidadania corporativa. 3. Ação social. 4. Investimentos. 5. Pesquisa qualitativa. I. Pagotto, Lívia Menezes. II. Belinky, Aron. III. Macedo, Fernanda. IV. Yamahaki, Camila. V. Fundação Getulio Vargas. VI. Título.

CDU 334.72

Agradecemos especialmente ao Instituto C&A e ao GIFE pelo apoio para a realização deste estudo.

apoio
Instituto C&A

iniciativa
GIFE

Entre o público e o privado

caminhos do alinhamento entre o investimento social privado e o negócio

FGV EAESP
CENTRO DE ESTUDOS EM SUSTENTABILIDADE

São Paulo, 2016, 1ª edição

Tema que permeia as práticas dos institutos e fundações empresariais, o alinhamento do investimento social privado com o negócio tem sido alvo de conversas animadas no setor. A chegada desta produção acadêmica ilumina as discussões da melhor maneira possível: baseada em observação, reflexão conceitual, escuta e análise.

O que entendemos por alinhamento? Que conformações esse fenômeno assume no mundo fundacional e dentro das empresas? Quais são as oportunidades que dele derivam para os atores envolvidos e quais são os riscos?

As respostas chegam de forma variada e delas surgem novas perguntas, mas também apontamentos de tendências, oportunidades de crescimento e pontos de atenção.

Para o Instituto C&A, apoiar a realização desta publicação tem duplo significado, na medida em que traz, ao mesmo tempo, benefícios para o campo da ação social e também para nossa própria gestão.

Para o campo, a conclusão deste estudo representa a realização de mais um projeto dentro de um propósito que nos tem sido historicamente precioso: o de fortalecer o campo da sociedade civil organizada.

Institutos e fundações empresariais são entes diferentes das ONGs, mas também fazem parte da sociedade civil organizada, existem para promover o bem público e precisam, portanto, que seja gerada massa crítica a seu respeito para que possam progredir e seguir fortalecendo o tecido social brasileiro.

Do ponto de vista interno, a publicação nos beneficia porque o tema do alinhamento do investimento social com o negócio é vivo em nossa organização e compreendê-lo de maneira ampla se tornou uma questão identitária para nós.

Depois de quase 25 anos dedicados à educação de crianças e adolescentes, o Instituto C&A fez um balanço

de suas realizações, reanalisou o contexto de demandas sociais e ambientais e, a partir de 2015, passou a atuar na promoção da sustentabilidade na indústria da moda. É um movimento sintonizado com nosso processo de integração à C&A Foundation, organização que faz a gestão do investimento social de todos os institutos e fundações que levam o nome da C&A no mundo.

O alinhamento do investimento social com o negócio é um processo simples? Nossa experiência recente diz que não. Mas demonstra que se trata de um caminho possível e bastante promissor, especialmente quando se assume como compromisso enfrentar questões complexas e que exigem a colaboração intersetorial.

A nova pauta de trabalho do Instituto C&A não se orienta pelos negócios da C&A, mas por questões de ordem social que afligem toda a indústria da moda, incluindo a promoção de melhores condições de trabalho no setor, o combate ao trabalho forçado e ao trabalho infantil e o incentivo à produção e ao consumo de algodão sustentável. Dentro dessa proposta, não faria nenhum sentido desconsiderar o potencial de apoio que mais de 170 anos de experiência da empresa C&A no varejo de moda pode aportar. Coisas para se pensar.

Conhecimento, tempo e disposição para aprender são elementos essenciais para se atingir maturidade, e esta publicação dá um passo a mais nesse sentido quando o assunto é investimento social privado. Porque nenhum setor evolui se aqueles que o fazem no dia a dia vivem apenas cobertos de certezas.

GIULIANA ORTEGA
INSTITUTO C&A

Como organização representativa do investimento social privado no Brasil, o GIFE atua há 20 anos como espaço de reflexão e produção de conhecimento sobre as principais transformações, tendências e debates sobre esse campo. Esse trabalho acontece, sobretudo, por meio da articulação: acolhendo as reflexões centrais que surgem da relação entre a rede formada por cerca de 130 associados e os muitos campos com os quais o investimento social dialoga. É da nossa natureza como rede a capacidade de ser permeável às questões proeminentes relacionadas à destinação de recursos privados para o bem comum, e as interpretar, sistematizar, adensar, traduzir e compartilhar.

O alinhamento entre o investimento social e o negócio é uma dessas questões ou tendências. Tema já em pauta desde o final da última década, tem estado cada vez mais presente nos debates, ações e reflexões que promovemos. Constituiu-se, inclusive, como uma das nossas oito agendas estratégicas ao lado do 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; governança e transparência; avaliação; e comunicação.

Ainda que os efeitos desse fenômeno se mostrem cada vez mais presentes, suas origens, formas de concretização e implicações no campo – que são múltiplos – ainda carecem de aprofundamento. No GIFE, o desafio de melhor delimitar esse processo teve início na inauguração da série "Temas do Investimento Social Privado" com um volume dedicado ao alinhamento. Seguindo o objetivo da série, de explorar de forma concisa e didática reflexões densas sobre motes centrais para o investimento social, constituiu uma primeira reflexão mais aprofundada sobre o tema, aliando um esforço inaugural de conceituação à análise de

experiências concretas. Como resultado dessa iniciativa, pudemos observar um interesse crescente nesse assunto, revelado tanto pela velocidade com que a publicação se esgotou, como pela expressiva adesão do público em todos os espaços em que foi discutido.

Vimos, portanto, na oportunidade de atuar em parceria com o Instituto C&A e o GVces na elaboração desse estudo a possibilidade de dar uma nova escala à contextualização e interpretação do alinhamento. O estudo confere robustez ao tema, por meio, sobretudo, de sua inserção numa agenda de pesquisa tanto do campo empresarial como da sociedade civil no Brasil. Situa, assim, o processo de transformação do campo do ISP empresarial ao longo do tempo, e o papel e o espaço que as empresas passaram a ocupar na sociedade.

Mas o estudo vai além, interpretando as implicações desse fenômeno por meio de metodologia que alia consistente revisão bibliográfica e a observação do campo baseada em entrevistas com atores relevantes. Ao trazer recomendações sobre como os institutos e fundações e seus mantenedores empresariais, em diferentes graus de alinhamento, podem refletir sobre os mecanismos capazes de preservar o sentido público das ações de investimento social, o estudo contribui ao posicionar a tensão entre o público e o privado como central nesse debate. Esse conflito, tão mal resolvido na sociedade brasileira, reverbera de maneira especial no campo do investimento social privado, que conjuga por excelência a potencial contradição entre o uso voluntário de recursos privados para ações cuja finalidade é pública.

Entendemos que um investimento social mais forte e relevante deve ser capaz de reconhecer suas próprias contradições para melhor avançar. Não se trata aqui, assim, de encontrar soluções para esse conflito, mas entender que, para além de suas implicações práticas – que não são poucas –, esse é um fenômeno, um processo, um movimento, que nos convida a ir a fundo em alguns debates buscando cada vez mais posicionamento, clareza e direção. Implica, portanto, a reflexão sobre a governança e os conflitos de agência, sobre os desequilíbrios entre empresas e suas fundações, os limites da ação social empresarial e os próprios sentidos da filantropia empresarial no Brasil.

Ao nos depararmos com muitas das considerações que esse estudo nos proporciona, a sensação é, portanto, de estarmos diante de um tema de fronteira. E fronteira entendida tanto no sentido do limite – até onde vai a influência mútua da lógica empresarial e do investimento social de interesse público – como no sentido daquilo que está além do que hoje conseguimos enxergar com nitidez; o que rompe com o atual para sugerir o novo. Se estamos diante de um processo cuja origem não é clara – existe um investimento social privado inaugural livre desse tipo de conflito? –, a desembocadura é tampouco evidente. Para onde está indo esse campo? Quais são os desafios que estamos a enfrentar no futuro próximo?

Temas de fronteira são assim: instigantes e, na grande maioria das vezes, pouco precisos. Os esforços para sua compreensão devem ser sempre valorizados para que possamos dar mais consistência e força a este campo tão importante para a nossa sociedade.

ANDRE DEGENSZAJN
GIFE

13 **Prefácio**

17 **1. Introdução**
24 Um conceito em construção. Um fenômeno em curso

31 **2. O estado do mundo e o papel do setor empresarial**
36 As novas formas de governança global
37 O setor empresarial na sociedade contemporânea
44 O ISP e a tendência do alinhamento entre ISP e o negócio

55 **3. O alinhamento entre ISP e o negócio**
57 Percepções sobre o alinhamento
59 Motivações para o alinhamento
62 Tipologia do alinhamento entre ISP e o negócio: uma primeira tentativa

71 **4. Ponderações sobre o alinhamento a partir de três dimensões**
74 Ponderações sobre possíveis riscos e oportunidades decorrentes do alinhamento entre ISP e o negócio
82 Propostas de princípios para o ISP frente ao cenário de alinhamento ao negócio
88 Uma resposta adaptativa das empresas?

93 **5. Considerações finais**

100 Notas e referências

Prefácio

O tema é apaixonante! Apaixonante pois desperta reflexões que convergem para o coração da narrativa sustentabilista no campo empresarial, o conflito de agência entre propriedade e gestão.

Por um lado, o conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) traça seu caminho na busca de repartição de benefícios do valor adicionado, em primeiro ciclo, admitindo um *trade-off*, uma compensação, entre retorno privado e social, como se a firma tivesse que abrir mão de resultado para a sociedade, um mal necessário, até a sua narrativa mais sofisticada – a da sustentabilidade empresarial – pela qual práticas e estratégias empresariais bem implementadas levariam ao nirvana da criação de valor sustentável, apoteose onde valor adicionado é gerado, antes de ser distribuído. Trata-se de uma abordagem de compromisso ético com o acionista, com a sociedade e com as gerações futuras.

Por outro lado, a discussão sobre "investimentos privados em bens comuns" – ou de "interesse público" – evolui

de uma tradição filantrópica, passando pela filantropia estratégica e desaguando no conceito de investimento social privado (ISP), com uma de suas pororocas sendo a busca do alinhamento estratégico ao negócio. Uma visão moderna, que reconhece que a relação da empresa com a sociedade faz parte da gestão, assim como a produção, a logística, as vendas, o *marketing* e as finanças.

A academia vem promovendo esse debate por meio do duelo entre os defensores da teoria do acionista (*shareholder theory*) e os guardiões da teoria dos *stakeholders* (*stakeholders theory*), e nada mais emblemático do que o posicionamento do economista Milton Friedman, da Universidade de Chicago, quando rotula a RSC como uma verdadeira "doutrina subversiva", tornando-se o Darth Vader nesse *thriller*. Devo admitir que há uma coerência clara entre as suas convicções doutrinárias e seu nebuloso entendimento do que significa RSC. Para Milton, na minha leitura, RSC resumia-se apenas à prática de ações voluntaristas e filantrópicas da firma, o que feria, no coração, a sua responsabilidade última, qual seja: a de "engajar recursos e desempenhar atividades desenhadas para aumentar seus lucros". Ponto. Considero-o livre de pecado pela sua coerência. Mas descuidado, no entanto, pelo equivocado olhar sobre o moderno significado de uma responsabilidade empresarial, aquela como também fonte geradora de valor.

A mídia também caiu nesse pote: em 2004, a revista britânica *The Economist* estampa em sua capa que o "problema da RSC é óbvio: uma filantropia com dinheiro de outros!". Belo serviço à causa, não é mesmo? Mais recentemente, a publicação vem trazendo posicionamentos e artigos que admitem que a falta da incorporação de sustentabilidade na estratégia de empresas pode aumentar riscos e destruir valor.

A justiça não tarda a entrar nesse debate, e nos Estados Unidos, onde a cultura de doação é um traço antigo e presente no país, não apenas entre os cidadãos, mas também nas empresas, a legislação prevê regras a esta atividade filantrópica, e deixa bem claro: uma coisa é uma coisa, outra coisa é outra coisa! A regra do *self-dealing* indica que as doações e atividades das fundações e institutos empresariais não podem gerar benefícios econômicos tangíveis para as suas empresas mantenedoras. Se *the business of business is business*, como diria Milton Friedman, o entendimento de que a alocação de recursos de uma empresa para objetivos outros que não os interesses tangíveis de seus proprietários constituiriam uma violação de sua natureza privada e dos deveres de seus gestores, fazer filantropia deve ser uma atividade dos indivíduos que recebem os lucros da atividade empresarial, e não da própria empresa.

Essa tensão, inclusive, está na raiz da criação, a partir dos anos 2010, de uma nova figura no quadro legal dos EUA, e que começa a se espraiar para outros países. Trata-se das *benefit corporations*: organizações que se constituem com o propósito simultâneo de operar empresarialmente e, ao mesmo tempo, gerar benefícios públicos além dos tradicionalmente esperados da atividade empresarial, como o pagamento de impostos, a movimentação da economia e o atendimento de demandas de seus clientes.

No Brasil, não há um arcabouço legal semelhante que seja capaz de diferenciar benefícios privados de benefícios públicos gerados pelas práticas de ISP. Aqui, o fenômeno ganhou proeminência nos anos 2000, quando passou a ser considerado uma das principais tendências no campo. Na edição 2014 do Censo GIFE, cerca de 40% das empresas e das fundações e institutos associados declararam alinhar suas ações sociais às atividades da empresa ou da empresa mantenedora.

O BISC 2015, pesquisa realizada pela Comunitas, indicou que 75% das organizações respondentes apontaram a incorporação do *alinhamento* na sua agenda de trabalho

durante o ano de 2014. A mesma edição da pesquisa analisou o grau de alinhamento das empresas e fundações e institutos ao negócio: 67% das empresas e 63% dos institutos/fundações já destinavam mais da metade dos seus investimentos sociais para projetos alinhados aos negócios.

Nesse estudo, trazemos diferentes visões sobre a tendência crescente de aproximação do ISP às estratégias de negócios da empresa. Algumas mais otimistas, outras menos. Não se trata aqui de apontar dedos. As coisas são do jeito que são por razões históricas, e há de se reconhecer o papel social positivo de investidores, instituições e seus gestores desse ecossistema na busca de contribuir para a sociedade e o interesse público.

Como verão, de per si, o alinhamento é desejável, pois, de outra maneira, assistencialista ou filantrópico (não alinhado), em particular em empresas de capital aberto, o potencial conflito de agência se apresenta claramente. A questão que se coloca é como ele é feito: em que marco legal estamos falando? Foi combinado com minoritários? Qual é a governança da decisão do investimento? Como é feita a gestão? De onde vem o dinheiro? Como é avaliado?

Apaixonante, de fato.

Boa leitura!

PROF. MARIO MONZONI
Coordenador Geral do GVces
novembro de 2016

introdução

A importância do investimento social privado (ISP) para o Brasil está longe de ser contestada. Em um país como o nosso, marcado por demandas sociais insuficientemente atendidas, a mobilização de recursos privados para a consolidação dos marcos democráticos, o fortalecimento da sociedade civil e de agendas de direito, e como contribuição para a inovação de políticas públicas é de suma relevância.

Em 2014, as organizações associadas ao Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), que representam uma parte do universo dos investidores sociais privados do Brasil, investiram R$ 3 bilhões em ações sociais. Isso significa um crescimento real de 18,44% do valor investido por essas organizações entre os anos de 2009 e 2014.[1] Nesse universo, o ISP empresarial – aquele praticado por empresas ou organizações a elas ligadas – é o mais difundido, seguido pelos tipos familiar, independente e comunitário.

Perfil do investimento social privado empresarial no Brasil*

Definição de institutos e fundações empresariais

– organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas por uma empresa ou seus acionistas. São geridas por pessoas ligadas à empresa que as mantém; 62% são associações sem fins lucrativos e 38% são fundações privadas

Governança

– institutos e fundações empresariais: 57% não possuem nenhum conselheiro independente em seu conselho; 41% possuem conselheiros internos, externos e independentes

Origem dos recursos

– institutos e fundações empresariais: 43% recursos próprios; 34% doações da empresa mantenedora; 10% subvenções, convênios e parcerias com o setor público; 7% venda de produtos ou serviços; 5% outros
– empresas: 99,7% recursos próprios; 0,3% outros

Características e estratégias de atuação

– 45% dos institutos e fundações empresariais são predominantemente executores de seus próprios programas e projetos
– 60% das empresas executam seus próprios programas e apoiam organizações da sociedade civil
– 90% das empresas apoiam organizações da sociedade civil porque elas implementam programas nos contextos, territórios e/ou causas prioritárias das empresas

* representativo do universo de associados respondentes do Censo GIFE 2014, cujo total soma 113 organizações, sendo 60 institutos e fundações empresariais.

Recentemente intensifica-se nesse campo o debate sobre o fenômeno de alinhamento entre ISP empresarial e o negócio, trazendo reflexões acerca da visão original do ISP desde a sua constituição no Brasil: a distinção clara entre as esferas do *negócio* e do *investimento social*, com a ação social empresarial orientada ao interesse público. Tais reflexões se devem à aparente complexidade atribuída pelo *alinhamento* à tênue linha que articula, mas ao mesmo tempo diferencia, a relação entre interesse público e investimento empresarial voluntário. Como resposta, diferentes narrativas sobre o fenômeno são construídas a partir dos lugares de fala e das práticas de quem as elaboram.

Alguns atores indicam o *alinhamento* como tendência no campo do ISP empresarial. Há aqueles que não enxergam nessa aproximação algo novo, o que quer dizer que a busca pela sinergia entre investidor social empresarial e sua organização mantenedora sempre ocorreu. Há quem ainda defenda que o fenômeno não é algo intencional, e sim um movimento que reflete transformações e rearranjos globais mais amplos. Em especial, esse argumento está vinculado à noção de ampliação das expectativas em relação ao papel empresarial no contexto do desenvolvimento sustentável. Outro argumento está centrado na ideia de que a aproximação entre ISP e o negócio é uma narrativa retrospectiva, também fruto de uma ação não intencional.

Entre os atores desconfiados do *alinhamento* como movimento que, sobretudo, atribui maior eficiência e amplia o impacto do ISP empresarial, figura uma série de inquietações acerca dos dilemas e implicações resultantes dessa aproximação para os investidores sociais, as empresas e a sociedade. Ocorre que as respostas para essa e outras indagações não são *preto no branco*, até porque o fenômeno em questão é recente e encontra-se em configuração.

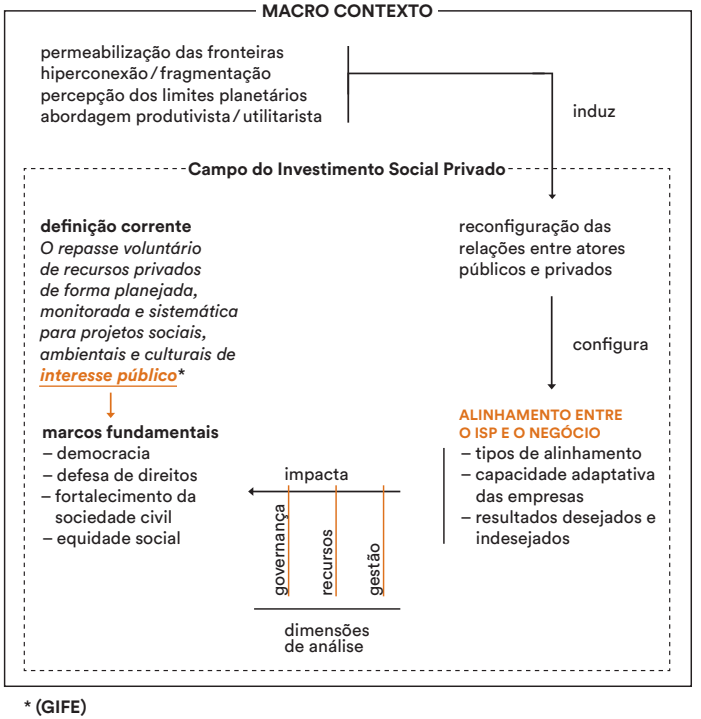
Mesmo assim, não há como ignorar potenciais modificações no ecossistema do ISP empresarial a partir do mo-

vimento do *alinhamento*. À medida que esse tema ganha proeminência no Brasil, aumenta o número de debates e atores envolvidos em investigações sobre as suas implicações. Nesse contexto, o *alinhamento* passa a ser visto como uma das prováveis fontes de reacomodação das dinâmicas existentes entre investidores sociais empresariais, empresas mantenedoras, sociedade civil e beneficiários, e suas respectivas agendas, prioridades, papéis e fluxos de recursos.

Propomos nesta publicação uma investigação do fenômeno do alinhamento entre ISP empresarial e negócio a partir de duas perspectivas. A primeira perspectiva parte dos macros movimentos que orientam o papel e o espaço que as empresas passaram a ocupar principalmente a partir da segunda metade do século XX. Já a segunda aborda o processo de transformação do campo do ISP empresarial ao longo do tempo até o momento em que o *alinhamento* passa a se manifestar. A ideia é explorar a hipótese de que a aproximação entre ISP empresarial e o negócio seria fruto justamente do cruzamento dessas perspectivas. Além disso, investigamos, junto aos atores consultados durante as etapas deste estudo, as potenciais implicações do *alinhamento* para a sociedade.

A Figura 1 resume a lógica empregada nas próximas páginas:

Figura 1 Lógica utilizada para o desenvolvimento deste estudo.



* (GIFE)

fonte: elaboração própria.

Esta publicação é resultado de análises e reflexões sobre o fenômeno do alinhamento entre ISP empresarial e o negócio. Como insumo, foram realizados uma extensa pesquisa bibliográfica e um processo de escuta com mais de 40 pessoas atuantes em organizações da sociedade civil, na academia e em empresas e institutos e fundações empresariais (ver Nota Metodológica ao final desta Introdução).

Esperamos que as reflexões aqui colocadas contribuam para o conhecimento sobre o campo do ISP no Brasil, mas que não se restrinjam a ele, na medida em que propomos a sua articulação com o campo da responsabilidade social empresarial e as transformações do papel das empresas no cenário contemporâneo global. O conteúdo se insere no debate sobre as esferas *pública* e *privada*, as variadas formas de *alinhamento* e as estratégias de legitimação das mesmas perante a sociedade. O desafio é, portanto, complexo e requer complementações futuras. Mais do que respostas ou argumentos conclusivos, levantamos perguntas, hipóteses e provocações.

Vale, antes de tudo, localizar o contexto do *alinhamento* no Brasil.

Um conceito em construção. Um fenômeno em curso.

No Brasil, o alinhamento entre ISP empresarial e o negócio ganhou proeminência nos anos 2000, quando passou a ser considerado uma das principais tendências no campo do ISP.[2] O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), organização que reúne investidores sociais empresariais, familiares, independentes ou comunitários, por exemplo, discute publicamente a questão do alinhamento entre ISP empresarial e negócio desde 2008. Na edição 2014 do Censo GIFE, cerca de 40% das empresas e das fundações e institutos associados declararam alinhar suas ações sociais às atividades do negócio ou da empresa mantenedora. Para

a maioria delas, o *alinhamento* era, entretanto, apenas parcial à época.[3] No âmbito das atividades do GIFE para avançar na conceituação desse fenômeno, vale destacar o estudo de Rafael Oliva, publicado em 2016, no contexto da série "Temas do Investimento Social". O autor traz um excelente panorama sobre o assunto, podendo ser considerada a primeira reflexão mais aprofundada a esse respeito.

Já a Comunitas, outra organização protagonista na discussão sobre ISP no Brasil, introduziu a temática em 2013 em sua principal pesquisa – o *Benchmarking* do Investimento Social Corporativo (BISC) – a partir da detecção de mudanças no comportamento de algumas empresas rumo a um processo de aproximação dos seus investimentos sociais ao negócio.[4] O BISC 2015 indicou que 75% das organizações respondentes apontaram a incorporação do *alinhamento* na sua agenda de trabalho durante o ano de 2014. A mesma edição da pesquisa analisou o grau de alinhamento das empresas e fundações e institutos ao negócio: 67% das empresas e 63% dos institutos/fundações já destinavam à época mais da metade dos seus investimentos sociais a projetos alinhados ao negócio.[5] Esses números representam um crescimento, entre 2013 e 2014, de 17 pontos percentuais entre as empresas e de 10 pontos percentuais entre os institutos.

PRIMEIRAS APROXIMAÇÕES AO CONCEITO DO ALINHAMENTO ENTRE ISP EMPRESARIAL E O NEGÓCIO

A ausência de um marco conceitual compartilhado acerca do alinhamento entre ISP empresarial e o negócio[6] e o caráter em formação dessa prática dificultam a exploração dos efeitos e das implicações do fenômeno. Percebe-se, assim, a necessidade de esclarecimento no campo das narrativas relativas ao *alinhamento* e os modos pelos quais as instituições o colocam em movimento.

O que parece central é a ideia de que há variados modos de compreender e interpretar o *alinhamento* (ou seja, pode-

mos falar na coexistência de *alinhamentos*), com duas aparentes convergências: a crescente demanda por essa aproximação (tanto por parte das empresas quanto de institutos e fundações empresariais) e a expectativa de maximização do valor ou retorno às empresas a partir de sua atuação social. Acompanha essas convergências a noção de que o *alinhamento* vem provocando uma alteração no lugar ocupado pela temática social nos negócios, significando uma mudança na relação entre investimento social e gestão empresarial. E ainda mais especificamente, o posicionamento do instituto ou fundação empresarial como centro de inteligência social que qualifica, portanto, a atuação da empresa mantenedora.

Em meio às tentativas para definir e atribuir significado ao alinhamento entre o ISP empresarial e o negócio, há uma *percepção otimista* acerca das *oportunidades* e *benefícios* do significado desse fenômeno para a sociedade.[7] Por outro lado, pairam *preocupações*, *controvérsias*, *resistências* e *receios*.

As ponderações mais otimistas estão ligadas à percepção de que o *alinhamento* pode contribuir para a ampliação e qualificação da atuação social empresarial por meio da inteligência social aportada pela organização ou área responsável pelo ISP. Isso significa a ampliação da presença e da função dos investidores sociais como influenciadores da inserção da dimensão social na estratégia, planejamento e gestão do negócio.

Por sua vez, esse movimento representaria um meio para a sustentabilidade e perenidade das ações sociais empresariais, ao passo que essas passam a ter maior aderência ao negócio e à liderança e os colaboradores passam a reconhecê-las como importantes para o desempenho do negócio (em termos de imagem, reputação, licença social para operar e eficiência da operação, principalmente).

Estaríamos vendo assim um duplo movimento caracterizado pela maior permeabilidade entre as práticas de

investimento social e de gestão empresarial. Voltaremos a esse ponto mais adiante.

Dentre as posições menos otimistas, o alinhamento entre ISP empresarial e o negócio tem sido questionado principalmente no que diz respeito à preservação do caráter independente das ações desse campo em relação a práticas da operação do negócio. A preocupação está vinculada à possível subordinação do ISP à lógica empresarial de gestão e avaliação de projetos e a consequente prevalência dos interesses privados sobre o interesse público. Esse processo, chamado pelos atores mais críticos de "instrumentalização" do ISP empresarial pela empresa, poderia resultar na redução de legitimidade das ações sociais.

Especula-se também que o *alinhamento* poderia representar um encolhimento das áreas de atuação do investidor empresarial, especialmente no que tange às agendas de defesa de direitos, a exemplo dos direitos humanos. Entretanto, essa hipótese parece não se sustentar, já que um olhar histórico indica que o ISP empresarial não alinhado também não tem como foco essas agendas.

Por fim, o *alinhamento* também pode ser analisado pela ótica da gestão como uma possível resposta das empresas às mudanças em seu ambiente de operações. Assim, vale explorar as tensões geradas por esse movimento e as modificações provocadas em processos de tomada de decisão empresarial.

Definição de alinhamento do ISP ao negócio, segundo os atores consultados

Foi perguntado aos atores entrevistados nas diferentes etapas deste estudo como eles definiriam o alinhamento do ISP ao negócio. Foram apresentadas as seguintes noções sobre o fenômeno:

- O *alinhamento* é não haver contradição entre as práticas das empresas e os princípios defendidos na atividade de investimento social privado.
- Na aproximação do ISP ao negócio, é preciso que haja convergência entre a missão da empresa e a missão da fundação/instituto, de forma balanceada, com respeito e sem subserviência ou subordinação.
- O *alinhamento* ao negócio deve ser em relação à natureza e à estratégia do negócio, não em relação ao produto ou serviço da empresa.
- O *alinhamento* ao negócio é um pressuposto de que é possível aproximar e combinar de forma quase utopicamente harmônica o que a empresa quer e precisa com o que a sociedade quer e precisa.
- O *alinhamento* é vendido como profissionalização e como oportunidade para melhorar a qualidade do ISP empresarial.

NOTA METODOLÓGICA

Os resultados apresentados nesta publicação são fruto de um estudo baseado em um processo de revisão bibliográfica e de consulta a diversos atores do campo do ISP. Ambos foram fundamentais para a exploração de um tema tão complexo quanto o *alinhamento* por indicarem as diferentes perspectivas a respeito do tema. As principais etapas deste estudo foram:

Revisão bibliográfica: pesquisa sobre os principais conceitos, marcos históricos e estado da arte do ISP empresarial no Brasil, incluindo tendências e desafios. Em menor grau de profundidade, nesta etapa foram levantadas também informações referentes às realidades do ISP na Colômbia (por sua semelhança à realidade brasileira) e da filantropia nos Estados Unidos (por sua diferenciação à forma como o ISP é realizado no Brasil).

Escuta prévia: consulta presencial ou virtual (por *Skype*) a 14 atores para compartilhamento dos objetivos do estudo e aperfeiçoamento das perguntas de pesquisa e temas fundamentais para a investigação.

Entrevistas semiestruturadas: entrevistas presenciais ou virtuais (por *Skype*) com 16 atores, com foco na exploração do estado da arte do ISP empresarial, na compreensão sobre o alinhamento entre ISP e negócio e no levantamento de implicações e dilemas desse fenômeno para o campo do ISP no Brasil.

Questionário online: consulta ampla, por meio de questionário *online*, sobre os eventuais dilemas colocados pelo *alinhamento* em relação às dimensões de governança, origem dos recursos e caráter voluntário do ISP empresarial. No total, tivemos 28 questionários respondidos.

Grupos focais: três encontros com a participação de 17 pessoas para apresentação dos resultados preliminares e discussão sobre os dilemas relacionados ao alinhamento entre ISP e negócio identificados ao longo do estudo.

Congresso GIFE: debate, em mesa realizada no 9º Congresso GIFE, sobre alguns resultados preliminares deste estudo, frente a um amplo público de atores do campo ISP.

As pessoas consultadas nas etapas indicadas acima são gestores empresariais, investidores sociais empresariais, representantes da sociedade civil organizada, pesquisadores, consultores e gestores públicos. No total, mais de 40 pessoas foram formal e individualmente consultadas ao longo do estudo, além dos momentos de escuta e debate em grupo. Fica aqui o nosso agradecimento a todos pela disponibilidade e pelas contribuições!

Somos gratos também ao Instituto C&A e ao GIFE, parceiros deste estudo, pelo seu apoio e pelas contribuições nos momentos coletivos de reflexões, provocações e aprendizado.

Por fim, destacamos que as análises apresentadas nesta publicação são de autoria dos pesquisadores do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) e não representam necessariamente o posicionamento desses parceiros institucionais.

2 o estado do mundo e o papel do setor empresarial

Conforme já ressaltamos, caracterizar o fenômeno de alinhamento entre Investimento Social Privado (ISP) empresarial e o negócio demanda a compreensão da transformação do papel das grandes corporações ao longo do tempo. Para tanto, vale entender a governança global constituída na segunda metade do século XX e identificar de que forma ela se propõe a lidar com os principais desafios planetários na contemporaneidade.

Alguns "ritmos amplos" atravessaram o século XX.[8] Aumento demográfico, mudança estrutural do trabalho e progressos técnico-científicos são alguns exemplos. A sociedade moderna passou a ser marcada pelo "desenvolvimento de uma extraordinária competência do agir técnico",[9] em que a eficiência e a tecnocracia se constituíram como principais imperativos. Além disso, a hiperconectividade, derivada das inovações tecnológicas e da aceleração da comunicação, provocou o paulatino atrofiamento das distâncias espaciais e temporais, intensificando a integração das relações sociais e de comunidades locais, nacionais e in-

ternacionais em uma civilização global.[10] Nesse mesmo movimento, também a formação da opinião pública sofre profundas transformações, à medida que diminui cada vez mais o poder dos grandes veículos de comunicação de massa, ao passo em que cresce a capacidade de geração e distribuição pulverizada de conteúdo, e em que surgem novas figuras, editores e porta-vozes do universo virtual, criando uma mutipolaridade, até então inexistente.

Assim, uma das principais marcas do processo de globalização – o estreitamento das distâncias entre regiões remotas e a pulverização das fontes produtoras de mensagens de massa – fez com que acontecimentos locais passassem a ser modelados por eventos ocorridos do outro lado do planeta e vice-versa.

Mais especificamente, a dimensão econômica da globalização, que envolve as relações entre comércio, finanças, tecnologia e comunicação, resulta na intensificação de algumas pressões em determinadas partes do mundo, geralmente naquele dito em desenvolvimento. A globalização econômica e a consequente expansão dos mercados passaram a pressionar enormemente os limites dos recursos do planeta, estimulando o crescente consumo *per capita*. Nós nos deparamos, assim, com riscos de caráter público e que atingem regiões longínquas, culturas estrangeiras e gerações futuras.[11]

Apesar das conquistas alcançadas nas últimas décadas no âmbito do desenvolvimento, da inclusão social, da democracia, dos direitos civis e da conscientização ambiental, chegamos à metade da segunda década do século XXI frente a um cenário crítico. No que diz respeito aos desafios do desenvolvimento humano, 43 dos 188 países cujo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) foi calculado em 2014 ainda apresentavam baixo IDH[12]. Na dimensão da pobreza, cerca de 700 milhões de indivíduos viviam com menos de US$ 1,90 em 2015 (ou seja, abaixo da linha da pobreza), número inferior ao detectado em 2012 (equivalente a mais de 900 milhões de pessoas).[13]

Do ponto de vista ambiental, o estudo sobre limites planetárias realizado pelo Stockholm Resilience Centre em 2009, e atualizado em 2015, aponta que de nove fronteiras ambientais quatro já foram ultrapassadas por causa de ações antrópicas, sendo elas mudanças climáticas, perda da integridade da biosfera, mudança no uso do solo e alteração nos ciclos biogeoquímicos. Na prática, isso significa riscos de mudanças irreversíveis na "zona de segurança" dos recursos naturais do nosso planeta.[14] Atividades antrópicas e padrões sem precedentes de produção e consumo também têm impactado a relação entre biodiversidade e ecossistemas e a regulação do clima global.

O panorama sobre o estado da biodiversidade e dos serviços ecossistêmicos também não é muito animador. A Avaliação Ecossistêmica do Milênio indica que cerca de 60% (15 de 24) dos serviços ecossistêmicos analisados está sendo degradado ou utilizado de forma insustentável em função das demandas crescentes por alimentos, água potável, recursos madeireiros, fibras e combustíveis.[15] Outro exemplo da pressão sobre os recursos naturais vem do tema mais proeminente do campo ambiental nas décadas recentes: a mudança do clima. Todos os cenários previstos pelo Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas indicam que a continuidade das emissões antropogênicas de gases de efeito estufa irão causar agravamento do aquecimento global e mudanças severas em todos os componentes do sistema climático e impactos irreversíveis para pessoas e ecossistemas.[16]

Tendo em vista essa realidade, a seguir passaremos a explorar sinteticamente de que forma a sociedade vem se organizando para responder a alguns desses desafios globais. Vale destacar que outros desafios – como os políticos e os geopolíticos – não estão problematizados aqui por en-

tendermos que estão mais distantes do núcleo do nosso objeto de investigação.

As novas formas de governança global

Ao longo da segunda metade do século XX assistimos à centralidade política e econômica do Estado nacional diluir-se, levando à inclusão de atores não estatais na arena internacional. Acompanhamos o surgimento de questões, eventos e organizações transnacionais, sejam estas intergovernamentais (no período pós Segunda Guerra Mundial), empresariais (nos anos 1970) ou não governamentais (nas décadas de 1980 e 1990)[17] – em um sistema regido por uma política mundial policêntrica.[18] Nele, as fronteiras entre os setores públicos e privados se tornam "embaçadas" e novos atores – a exemplo da Organização das Nações Unidas (ONU), do Banco Mundial e do Greenpeace – passam a fazer parte da elaboração das "regras do jogo" da governança global,[19] em que pesem os persistentes desequilíbrios de poder.[20]

Nesse contexto, além de corporações transnacionais e organizações da sociedade civil terem expandido o seu escopo e meios de atuação,[21] elas passam a formar, dentre a multiplicidade de modalidades de alianças resultantes da governança global constituída na segunda metade do século XX, formas de governança privada (ou seja, entre atores privados, principalmente empresas e organizações da sociedade civil).

A governança privada é uma abordagem que espelha três transformações históricas importantes da política mundial.[22] Primeiro, a realocação de autoridade de uma configuração centrada no Estado para constelações de atores público-privadas e exclusivamente privadas, já mencionada acima. Em segundo lugar, a alteração nas relações entre empresas, governos e sociedade civil, passando da confrontação para abordagens colaborativas. E isso levou à terceira transformação importante: a recente institucionalização da cooperação entre atores privados, com destaque para o papel dos atores com e sem fins lucrativos, que se materializam em, por exemplo, parcerias. Mas, apesar dessas novas configurações relacionais, não há substituição do papel do Estado por entes privados: trata-se do entrelaçamento de sistemas de governança multinível e *multistakeholders* entre, por meio e para além dos Estados, criando capacidades sociais previamente inexistentes.[23]

O setor empresarial na sociedade contemporânea

A difusão do poder do Estado, a intensificação da atuação de atores não estatais na arena global, o crescimento do número de organizações não governamentais (ONGs)[24] e a perspectiva de "governança sem governo"[25] fundamentada em processos de pluralização do poder político levaram à uma mudança de paradigma, em que convivem novas formas de governança – variando das mais centralizadas e hierárquicas às formas descentralizadas e à autorregulação.[26]

Essas transformações e novos arranjos são importantes pois redefinem continuamente o papel das empresas e as expectativas da sociedade em relação a elas no que diz respeito à sua responsabilidade social e à sua contribuição aos desafios do desenvolvimento ainda presentes no século XXI. A dimensão de seu poderio econômico é tamanha (influenciando, inclusive, sistemas políticos onde operam)[27] que a sociedade civil e os governos passaram a demandar das empresas maior responsabilidade, transparência e *accountability* por meio de regulação e autorregulação.

Assim, a noção de responsabilidade social empresarial (RSE) culminou na atribuição de novas funções e papéis às grandes corporações no universo da regulação global e da produção de bens comuns,[28] para muito além da maximização de lucro ao acionista (o prefácio desta publicação já

mencionou a notória frase de Milton Friedman: "*the business of business is business*").[29] Essas atribuições avançam para os campos da educação, saúde e direitos humanos, entre outros.

Embora o tema RSE apresente uma trajetória crescente de adesão, sua evolução apresenta diferentes estágios de percepções em relação ao papel do setor empresarial nesse complexo caminho a ser trilhado. A primeira onda desse movimento, que ainda persiste e é hegemônica, engloba uma parte significativa de empresários e executivos que compreendem o desenvolvimento sustentável como um mal necessário, relacionado a obrigações legais, a responsabilidades adicionais e a custos mais elevados na operação dos negócios. Coerentes com essa abordagem, as respostas empresariais resumem-se ao mero assistencialismo ou filantropia – doação, por exemplo, de recursos para programas comunitários –, práticas desconectadas de qualquer relação com a estratégia da organização.[30]

Por outro lado, um novo movimento, mas que cresce expressivamente a cada ano, reconhece que a complexidade da sociedade no século XXI apresenta um novo portfólio a ser administrado. Nessa abordagem, ainda tímida, a adoção de práticas de RSE não se esgota no assistencialismo e na filantropia. Para essa parcela pequena – mas atenta – do empresariado, o conceito de sustentabilidade hoje representa uma nova maneira de fazer negócios. Trata-se de uma abordagem de compromisso ético com o acionista, com a sociedade e com as gerações futuras, que passa por: (I) eficiência no uso de recursos naturais e produção mais limpa; (II) modelos de negócio caracterizados pelas melhores práticas de governança corporativa e excelência no relacionamento de empresas com governos e *stakeholders*, tais quais consumidores, público interno, fornecedores, comunidades do entorno de fábricas e outras instalações e organizações da sociedade civil em geral; (III) inovações

radicais para diminuir ou eliminar o impacto do homem no planeta, o que pode resultar em reposicionamento da atuação da organização; e (IV) produtos, serviços e modelos de negócio para a população de baixa renda que levem em consideração seus impactos ambientais.

De maneira geral, pode-se dizer que são quatro os principais indutores da RSE: indutores de mercado (consumidores, colaboradores, investidores, fornecedores e clientes), indutores sociais (pressão por organizações da sociedade civil, mídia, expectativas sociais gerais e associações corporativas), indutores governamentais (regulação *hard* e *soft* e estímulo à autorregulação), e globalização (novos imperativos para a legitimidade de empresas para além das fronteiras nacionais).[31] O movimento de RSE mobiliza, uma série de atores, entre eles a sociedade civil e as próprias empresas.[32] Assim, para além da polarização entre ações empresariais puramente filantrópicas e o antagonismo característico ao ativismo da sociedade civil contrário a operações empresariais, parcerias privadas passaram a ser firmadas para dialogar com questões relacionadas ao *core business* das empresas.[33] Segundo essa mesma literatura, as iniciativas de ISP empresarial são consideradas constituintes da estratégia de RSE de uma organização[34] e cada vez mais estão sob o foco de intensificação das estratégias de implementação, resultados e de avaliação de benefícios e impactos.[35]

Importante notar que confluem para este cenário atores e interesses de diversos campos, tornando especialmente desafiante a escolha de um caminho único a ser seguido. Esse dilema aparece claramente na norma internacional de responsabilidade social ISO 26000:

> Pelo fato da responsabilidade social dizer respeito a impactos potenciais e reais das decisões e atividades da organização, as atividades cotidianas regulares da organização constituem

> o comportamento mais importante a ser abordado. Convém que a responsabilidade social seja parte integrante da principal estratégia organizacional, com *accountability* em todos os níveis apropriados da organização, e que esteja refletida nos processos decisórios e seja levada em consideração na implementação das atividades. A filantropia (nesse contexto entendida como doações a causas beneficentes) pode ter um impacto positivo na sociedade. Entretanto, convém que não seja usada por uma organização como um substituto da integração da responsabilidade social na organização.[36]

Como neste estudo consideramos que é na interseção entre a ampliação do papel das empresas no âmbito da RSE e a demanda por investimentos sociais empresariais mais estratégicos que o alinhamento entre ISP empresarial e o negócio encontra maior fundamento, passemos a explorar agora a configuração do ISP empresarial no Brasil.

Modelos teóricos: Filantropia Corporativa

Tipos de Filantropia Corporativa, segundo Bruch e Walter

Os autores Heike Bruch e Frank Walter entendem que há dois tipos de filantropia corporativa.[37] Empresas com uma abordagem de filantropia "orientada para o mercado" colocam as expectativas dos *stakeholders* no centro de suas considerações. Dessa forma, a empresa espera adquirir algumas vantagens competitivas como, por exemplo, a atração de talentos entre seus funcionários ou um melhor relacionamento com organizações governamentais e não governamentais.

Já as empresas com uma abordagem de filantropia "orientada para competências" utilizam suas habilidades e competências em suas iniciativas filantrópicas. A premissa dessa abordagem é gerar um aumento de eficiência e criar valor para os beneficiários, evitando distrações de seu *core business*. Como exemplificam os autores, projetos *pro bono* feitos por firmas de consultoria são um exemplo deste tipo de filantropia.

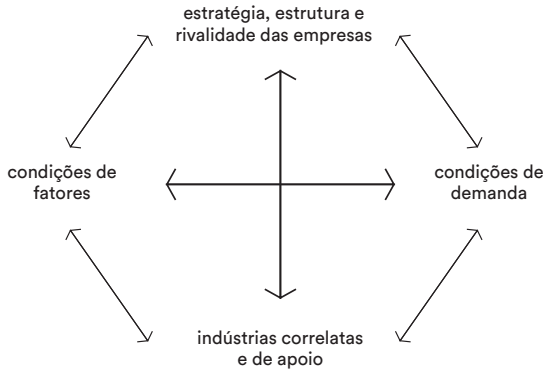
É possível ainda combinar essas duas abordagens e gerar um perfil de filantropia classificado como "filantropia estratégica", que aplica princípios de gestão profissional à filantropia corporativa e leva em consideração as expectativas dos *stakeholders*, alinhando suas ações filantrópicas a suas competências-chave. Os autores defendem que esta abordagem dá resultados mais robustos, pois, além de gerarem benefícios para a sociedade, têm a oportunidade de aplicar suas competências em novas áreas de negócios.

Filantropia Focada no Contexto Corporativo, segundo Porter e Kramer

Porter e Kramer[38] defendem que a filantropia estratégica é aquela que promove melhorias na qualidade do ambiente de negócios onde a empresa opera. Além disso, a filantropia estratégica deve ser capaz de aprimorar o contexto corporativo e gerar alinhamento entre os objetivos sociais e econômicos da empresa, favorecendo suas perspectivas de longo prazo.

Em linhas gerais, os autores acreditam que a filantropia estratégica busca aprimorar áreas relacionadas ao contexto corporativo para fortalecer a vantagem competitiva da empresa. Para os autores, não há contradição em promover melhorias no contexto competitivo e, ao mesmo tempo, ter um compromisso "sincero" ou real em promover melhorias sociais. Para assegurar a existência desse compromisso, os autores sugerem o "teste da boa filantropia corporativa", ou seja, avaliar se a mudança social almejada é tão benéfica para a empresa e seria realizada mesmo se ninguém viesse a ter conhecimento dessa mudança.

Figura 2 Modelo de Diamante de Porter



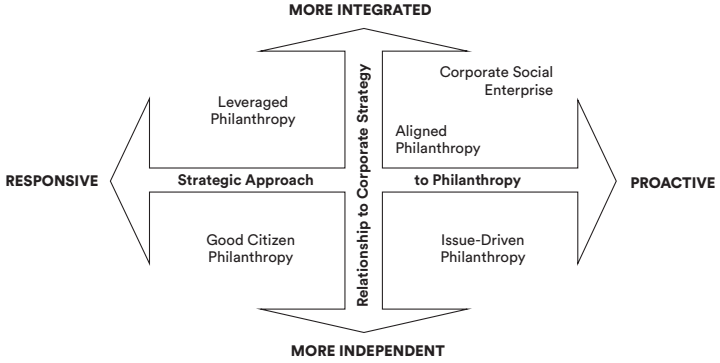
fonte: Porter & Kramer, 2002.

Para analisar os diferentes elementos do contexto competitivo e como as empresas podem utilizar a filantropia para influenciar estes elementos, os autores adotaram o Modelo de Diamante de Porter (1990). Segundo ele, são quatro os elementos do contexto competitivo: (I) condições de fatores; (II) condições de demanda; (III) contexto para estratégia e rivalidade; e (IV) indústrias correlatas e de apoio.

Matriz da Filantropia Corporativa, segundo Kasper & Fulton

Kasper & Fulton[39] propõem uma matriz para que empresas possam identificar a estratégia mais adequada às suas atividades filantrópicas. São dois os eixos a serem considerados: o grau de integração das atividades filantrópicas com a estratégia empresarial e o grau de responsividade ou proatividade desejada pela empresa em sua abordagem filantrópica.

Figura 3 A Matriz da Filantropia Corporativa



fonte: Kasper & Fulton, 2006.

A filantropia de "bom cidadão" (*good citizen philanthropy*, no original em inglês) é responsiva a necessidades particulares e relativamente separada da estratégia de negócios enquanto a filantropia "alavancada" (*leveraged philanthropy*) é usada para descrever como as empresas usam as características de seu *core business* na estratégia filantrópica, sem serem proativas na busca por objetivos econômicos e sociais de longo prazo. A filantropia direcionada por questões específicas (*issue-driven philanthropy*), por sua vez, prevê ações focadas e sistemáticas e que tenham como objetivo impactos claros em questões sociais e ambientais. O último quadrante, que incorpora esforços mais integrados e proativos, foi considerado pelos autores como emergentes à época de elaboração do modelo.

O ISP e a tendência do alinhamento entre ISP e o negócio

Indicamos acima que os estudos sobre o movimento de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) caracterizam o ISP empresarial como constituinte desse movimento. Sabemos, entretanto, que convive com essa abordagem uma outra literatura dedicada à investigação do papel e da importância histórica do ISP no Brasil, o que remonta à ideia original das práticas sociais desde seu perfil caritativo à organização do campo proposta principalmente pelo grupo de organizações e pessoas envolvidas na fundação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) no início dos anos 1990. Assim, é esse o caminho que tentaremos reconstruir nas páginas seguintes: resgatamos sinteticamente a trajetória do ISP no Brasil para entendermos em que contexto surge o *alinhamento*.

No Brasil, a história da filantropia sofreu forte influência da Igreja. Até o século XIX, a maior parte dos serviços de educação, saúde e assistência social era realizada por instituições religiosas católicas, como as Santas Casas de Misericórdia e os colégios jesuítas. Essas ações eram financiadas por donativos individuais, familiares e da realeza.[40]

Com a independência do Brasil e a promulgação de leis importantes como a de 1827 – que determinou a criação de escolas elementares em todas as cidades, vilas e vilarejos –, as ações sociais passaram cada vez mais a fazer parte do papel do Estado. Ao mesmo tempo, o setor privado desempenhava um papel de complementariedade desses investimentos, uma vez que os recursos públicos nem sempre eram suficientes.[41]

A Constituição de 1934, formulada durante o governo de Getúlio Vargas, instituiu a gratuidade e a obrigatoriedade do ensino elementar e a responsabilidade do Estado pelos cuidados à saúde e à assistência públicas,[42] além dos já conhecidos direitos aos trabalhadores, fortalecendo ainda mais o dever do Estado como provedor dos direitos

sociais básicos da população. Nesta época, algumas famílias abastadas que haviam enriquecido com a industrialização brasileira começaram a realizar ações sociais no País, ainda de forma difusa, criando fundações privadas voltadas à prestação de serviços sociais aos trabalhadores envolvidos nos seus negócios.[43] Essas famílias mantinham ainda uma forte conexão com os valores católicos que iniciaram a trajetória da filantropia e prezavam pelo anonimato ou uma baixa divulgação de suas ações.[44]

A Igreja voltou a ter atuação relevante no campo das ações sociais durante a Ditadura Militar (1964-85). A instituição reagiu aos abusos de poder e à violação de direitos humanos promovidos pelos militares,[45] o que contribuiu para o crescimento de organizações sem fins lucrativos ligadas a organizações religiosas.[46] Esses movimentos contavam com recursos de alguns empresários e da cooperação internacional, em especial de organizações de desenvolvimento europeias, partidárias ou não, e fundações independentes da América do Norte.[47]

No período de redemocratização (década de 1980) a sociedade civil viu-se mais fortalecida frente a importantes conquistas, como a Constituição de 1988 – também chamada de "Constituição Cidadã" –, que reconheceu o papel da sociedade civil e do setor privado no desenvolvimento do País e consagrou os direitos à educação, à saúde, à alimentação, ao trabalho, à moradia, ao lazer, à segurança, à previdência social, à proteção à maternidade e à infância, e à assistência aos desamparados.[48] A "Constituição Cidadã" introduziu também a ideia de que o Estado não é o único responsável pelas políticas de bem-estar social e civil, e novas leis alinhadas a este espírito, como o Estatuto da Criança e do Adolescente, passaram a reconhecer e valorizar o papel de outros atores nas políticas sociais.[49]

Nesta época, as empresas começaram a aumentar sua atuação em projetos sociais e questões políticas. Dois even-

tos refletiram esse movimento empresarial: a criação do Prêmio ECO em 1982 pela Câmara Americana de Comércio (AMCHAM) para reconhecer os melhores projetos sociais empresariais e a fundação do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE) em 1987 por um grupo de empresários paulistas para articular o envolvimento do setor privado no desenvolvimento social, econômico e político brasileiro.[50]

No início dos anos 1990, a mobilização da sociedade brasileira em torno de causas sociais e ambientais, refletida em movimentos como a ECO 92 e a Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, fez crescer as pressões para que as empresas se comprometessem com estes temas[51]. Além disso, com a abertura da economia nos anos 90, multinacionais que se instalaram no país traziam consigo o histórico de ISP de seus países de origem e influenciaram a cultura da filantropia empresarial.[52]

Estes fatores contribuíram para o surgimento de um grande número de institutos e fundações empresariais na década de 90. A criação de organizações independentes e paralelas às mantenedoras tinha como base a premissa de que o distanciamento entre o ISP e a empresa era importante para não "contaminar" a atuação social com o interesse privado[53] (esse ponto é fundamental para a análise do fenômeno do *alinhamento* e, assim, voltaremos a ele mais adiante).

Ao mesmo tempo, escândalos de corrupção e fraude mancharam o significado do termo filantropia no Brasil.[54] No início da década de 1990, surgiram diversas denúncias de esquemas de desvios de verbas de algumas organizações dedicadas à assistência social e filantropia no país. Estes escândalos levaram a mídia brasileira a usar o termo "pilantropia"[55] e a expressão filantropia passou a ser relacionada à evasão fiscal por meio de organizações da sociedade civil ou a formas menos estratégicas de contribuir para os problemas sociais.[56] Entre outros fatores, esses escândalos foram

os impulsionadores da criação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), em 1995. Após duas viagens internacionais de *benchmarking* pelos Estados Unidos e Europa, um grupo de 25 empresas e fundações – que já se reunia no comitê de Relações Comunitárias da Câmara Americana de Comércio Brasil-Estados Unidos (AMCHAM) desde 1989 – instituiu o GIFE, objetivando diferenciar a ação social consistente de muitas fundações e organizações da sociedade civil dos escândalos em relação ao mau uso do dinheiro público envolvendo a assistência social e a filantropia.

Foi a partir daí que o termo ISP passou a fazer parte do vocabulário da rede de investidores sociais brasileiros. Além do novo léxico, este conceito trouxe novas premissas para os investidores sociais. Em seu *website*, o GIFE traz a sua definição do ISP, resumindo tais premissas:

> Investimento social privado é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público.
>
> Incluem-se neste universo as ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias, comunidades ou indivíduos.
>
> Os elementos fundamentais – intrínsecos ao conceito de investimento social privado – que diferenciam essa prática das ações assistencialistas são:
>
> – Preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos;
> – Estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social;
> – Envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação.
>
> O Investimento Social Privado pode ser alavancado por meio de incentivos fiscais concedidos pelo poder público e também pela alocação de recursos não financeiros e intangíveis.[57]

Esse entendimento do ISP influenciou fortemente os principais investidores sociais do país à época e também o posicionamento de importantes instituições relacionadas a este campo lançadas ainda na década de 1990. Exemplos são o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado em 1998, e o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), criado em 1999.

O contexto do ISP foi ainda influenciado pela fase do capitalismo predominante na década de 1990, o neoliberalismo, que tinha como premissa a ideia de Estado mínimo e a desregulamentação da máquina governamental.[58] Para a criação e consecução dos programas sociais, o governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) apostou nas parcerias público-privadas, aproximando o governo da sociedade civil e do setor empresarial na busca de soluções aos problemas sociais.[59] Por meio do programa de combate à pobreza Comunidade Solidária, presidido pela primeira-dama Ruth Cardoso, o governo desenvolveu parcerias com organizações da sociedade civil e com o setor privado para discutir, financiar e implementar programas sociais como o Alfabetização Solidária e o Capacitação Solidária.

Nos anos 2000, com a chegada do governo Lula, uma nova forma de relacionamento e interação junto à sociedade civil organizada foi iniciada, por meio da criação e institucionalização de novos espaços participativos. Um exemplo destas incitativas foi a criação do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), órgão de assessoramento da Presidência da República, com o objetivo de articular governo e sociedade.[60] Na tentativa de ampliar este relacionamento, o governo criou também a Secretaria Nacional de Articulação Social, vinculada à Secretaria-Geral da Presidência (SG-PR), voltada à criação e implementação de instrumentos de consulta e participação popular de interesse do Poder Executivo.[61]

Outros incentivos à formação de novos fóruns participativos, à elaboração e revisão de métodos participativos e à criação de grupos de trabalho organizados entre representantes da sociedade civil e do governo foram focos do governo Lula e mostram a importância em ampliar suas bases de negociação e sustentação política de forma participativa. No entanto, a incorporação das OSCS na discussão sobre as diretrizes governamentais não se tornou uma prática majoritária, o que pode comprometer as potencialidades inclusivas destes esforços.[62]

Com a melhoria das condições econômicas e sociais do País e a redução dos índices de pobreza, o Brasil passou a ser considerado uma "nação de renda média",[63] deixando de ser prioridade para a cooperação internacional.[64] Como resultado, muitas organizações internacionais retiraram-se do País ou começaram a redirecionar seus recursos para sociedades mais necessitadas na África, na América Latina e na Ásia.[65] A redução de recursos abriu uma lacuna no financiamento das organizações da sociedade civil,[66] sobretudo das organizações de defesa de direitos e aquelas localizadas em regiões com recursos mais escassos como o Nordeste, já que muitas delas dependiam fortemente das organizações internacionais.[67]

Chegamos à segunda década do séc. XXI com oito agendas estratégicas no campo de ISP, pactuadas no âmbito do grupo de associados ao GIFE, para o período 2015-2020. São elas: alinhamento do ISP a políticas públicas, alinhamento do ISP ao negócio, ampliação da doação no ISP, avaliação, comunicação, fortalecimento de organizações da sociedade civil, governança e transparência, e negócios de impacto social. Todas apresentam oportunidades e desafios próprios que contribuirão para a configuração do ISP brasileiro nos próximos anos.

O propósito do investimento social privado

Como objeto de análise, o ISP empresarial traz uma série de desafios, dentre os quais se destacam sua existência relativamente recente, sua fluidez e suas rápidas transformações, que acompanham em grande medida os contextos e demandas, também altamente instáveis, que levam ao surgimento do termo e seu uso por diversos atores sociais. Não obstante, para discutir o alinhamento entre ISP e o negócio é essencial estabelecer claramente como, aqui, será entendido esse termo.

Para isso, sem deixar de reconhecer que outras definições também possam existir e ser válidas, tomamos como ponto de partida a definição adotada pelo GIFE nos anos 1990 – que descreve ISP como sendo "o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público". Mas, para que as reflexões e conclusões aqui realizadas possam ir além da rigidez formal, não se limitando a uma síntese específica e passando a abranger um contexto mais amplo, refletimos sobre essa definição para identificar aspectos que, indo além do texto, traduzam a essência do que a gerou, ou seja, o que seria o "propósito do ISP".

Vemos na definição dada elementos voltados a três aspectos: forma, objeto e prática. Em relação à forma – *planejada, monitorada e sistemática* – transparece a busca da otimização dos resultados obtidos com os recursos investidos, refletindo aspectos essenciais da boa gestão, e que são valores centrais das empresas privadas. Em essência, trata-se de administrar bem os recursos disponíveis, com objetividade, fundamentação, eficiência e atenção aos resultados.

Em relação ao objeto – *projetos sociais, ambientais e culturais* – transparece uma agenda na qual estão ausentes, pelo menos de forma direta, as atividades industriais, agrícolas, comerciais, mercantis e outras que tenham como razão imediata de ser a geração de excedente econômico. Evidente que sem essas não há como viabilizar as demais, mas a ausência de sua menção deixa clara a definição de uma vocação, ou prioridade. Transparece também aqui o foco em projetos, ou seja, iniciativas que, do ponto de vista do investidor, são estabelecidas para atingir um certo resultado em um dado tempo. Algo bem diferente, portanto, das atividades correntes de organizações que nascem para continuamente operar e produzir resultados.

Finalmente, em relação à prática – *repasse voluntário de recursos privados para (...) interesse público* – fica evidente a aproximação com a filantropia, na medida em que a tônica da atividade é atender o interesse público com recursos privados voluntariamente alocados para esse fim. A motivação que aqui transparece não é outra senão o benefício da sociedade, colocado de forma incondicional, ou seja, sem que haja, *a priori*, qualquer sinergia ou convergência de interesses materiais com o investidor.

Assim, o ISP – conforme essa definição amplamente aceita – se apresenta ao mundo como atividade que busca combinar o modo de fazer empresarial com uma agenda socioambiental e uma prática filantrópica. Em outras palavras, o propósito do ISP revela-se como *ampliar os benefícios gerados para a sociedade por recursos privados alocados de forma voluntária a projetos socioambientais*.

Nas mais de duas décadas passadas desde essa formulação original, a experiência real e as mudanças de contexto engendraram formas concretas de operar o ISP que nem sempre atendem a todos os requisitos apontados. Como evidenciam as observações trazidas ao longo deste estudo, as motivações e formas desse processo coincidem, em grande medida, com a emergência do alinhamento do ISP ao negócio.

Reconhecendo esse movimento, e sem qualquer julgamento de seu mérito, a pergunta que se coloca e: em que medida as formas organizacionais e operacionais dele resultantes convergem com o original *propósito do ISP*? Ou seja, como é possível aferir se uma prática real atende ou não aos fins e atributos

tradicionalmente associados a um certo tipo de investimento? Essa é uma informação crucial para que investidores e todas as demais partes interessadas possam avaliar se o caminho que estão trilhando leva de fato ao destino desejado.

A complexidade do tema torna inviável uma resposta simples a essa pergunta, mas a experiência dos entrevistados e as consultas aqui realizadas indicam alguns aspectos que, devidamente considerados, ajudam nessa avaliação, e podem ser resumidos em três perguntas:

– Em que medida a *governança* das decisões de investimento é estruturada de modo a assegurar o propósito essencial de ampliar a geração de benefício público?
– Em que medida a *gestão* das atividades realizadas com os recursos investidos é definida de modo a manter em foco o propósito essencial de ampliar a geração de benefício público?
– Em que medida os mecanismos de captação, alocação e prestação de contas dos *recursos* investidos asseguram o reconhecimento, consulta e informação de seus efetivos titulares?

Examinando à luz dessas três perguntas atividades hoje identificadas no Brasil sob a bandeira do ISP, é possível encontrar respostas muito diferentes, que ora satisfazem amplamente o aspecto em questão, ora praticamente não o atendem. Lembrando que não se trata aqui de julgar o mérito ou legitimidade de cada situação, podemos dizer que quanto mais uma iniciativa de ISP satisfizer as três perguntas, mais ela estará condizente com as motivações originais deste movimento, coerente com o *propósito do ISP*.

Regras norte-americanas: *self-dealing* e *benefit corporations*

Nos Estados Unidos, a cultura de doação é um traço muito mais antigo e presente do país não apenas entre as empresas, mas também (e sobretudo) nos cidadãos. Associações de benefício mútuo, afiliações religiosas e gestos pessoais estão frequentemente envolvidos em causas filantrópicas, prática que posteriormente também foi incorporada ao mundo corporativo.

A legislação americana prevê regras à atividade filantrópica empresarial. A regra do *self-dealing* indica que as doações e atividades das fundações e institutos empresariais não podem gerar benefícios econômicos tangíveis para as suas empresas mantenedoras. Ao mesmo tempo, e coerentemente, há também o entendimento de que a alocação de recursos de uma empresa para objetivos outros que não os interesses tangíveis de seus proprietários constituiria uma violação de sua natureza privada e dos deveres de seus gestores. Se *the business of business is business*, fazer filantropia deve ser uma atividade dos indivíduos que recebem os lucros da atividade empresarial, e não da própria empresa.

Essa tensão, inclusive, está na raiz da criação, a partir dos anos 2010, de uma nova figura no quadro legal dos EUA, e que começa a se espraiar para outros países. Trata-se das *benefit corporations*: organizações que se constituem com o propósito simultâneo de operar empresarialmente e, ao mesmo tempo, gerar benefícios públicos além dos tradicionalmente esperados da atividade empresarial, como o pagamento de impostos, a movimentação da economia e o atendimento de demandas de seus clientes.

No Brasil, não há um arcabouço legal semelhante que seja capaz de diferenciar benefícios privados de benefícios públicos gerados pelas ações de ISP empresarial. Em um cenário de alinhamento entre ISP e o negócio, essa lacuna pode representar um risco aos investidores, que podem ser questionados quanto ao principal beneficiado por suas ações.

Modelo teórico: Investimento Filantrópico

Portfolio de Investimento Filantrópico, do *Council on Foundations*

Com base em três categorias de investimento filantrópico, o *Council on Foundations*, organização representativa do setor nos Estados Unidos, faz uma distinção entre as estratégias de investimento social baseada em três tipos: responsiva, estratégica e/ou catalítica.[68]

A filantropia responsiva corresponde às doações que auxiliam comunidades a se sustentarem no período imediato e no curto prazo, respondem a crises, oferecem apoio amplo e incremental para inúmeras causas locais e mostram a funcionários, consumidores e outros *stakeholders* que a empresa é compassiva e responsiva. Já a filantropia estratégica abrange investimentos filantrópicos gerenciados ativamente para atingir resultados que se alinhem diretamente aos interesses empresariais. Por fim, a filantropia catalítica busca incubar e apoiar iniciativas com potencial de promover mudanças de grande escala e que lidem com desafios sociais complexos.

Nesses três tipos de filantropia indicados, há um crescente interesse em extrapolar os benefícios gerados para causas locais para toda a sociedade e, no meio dessa escala, estão também os benefícios para a empresa que resultem de interesses comuns entre as partes.

o alinhamento entre ISP e o negócio

Neste capítulo, buscamos apresentar os principais resultados das consultas feitas durante a realização deste estudo do ponto de vista de: percepções dos atores sobre o alinhamento, as motivações para o alinhamento e dos tipos de alinhamento que estão sendo observados na realidade.

Percepções sobre o alinhamento

Os entrevistados durante a realização deste estudo exprimiram sobre sua percepção sobre o fenômeno do alinhamento entre o Investimento Social Privado (ISP) e o negócio. Dentre as opiniões favoráveis, encontram-se:

- O *alinhamento* traz uma boa sinergia para o interesse público e para a empresa, pois esta já está "desenhada" para trabalhar naquele determinado tema.
- O *alinhamento* é fruto de pensamento estratégico das empresas.

- O ISP deve ter um alinhamento mínimo com o que a empresa faz e com os problemas que a empresa enfrenta para que ele se perenize e reflita os valores da empresa.
- É interessante o instituto ou fundação corporativa utilizar a *expertise* da empresa a serviço de uma causa social, a exemplo de institutos de pesquisa que utilizam sua *expertise* para pesquisas de fins educacionais ou de bancos que atuam no campo da educação financeira.
- O trabalho social e ambiental da empresa não deve ser desprestigiado apenas porque o ISP está próximo do negócio da empresa ou das regiões em que ela atua. O conflito que se argumenta é que o *alinhamento* promovido é artificial.
- O *alinhamento* não é um problema. Os interesses empresariais sempre existiram nos investimentos sociais e culturais e o empresário não precisa explicar como utiliza o seu próprio dinheiro.

Dentre as opiniões desfavoráveis ao alinhamento, destacam-se:

- No *alinhamento*, as empresas ficam preocupadas com o final do processo e com os benefícios privados (para as empresas) do Investimento Social. Entretanto, os benefícios privados são consequência dos benefícios públicos que o ISP promove e, portanto, só devem se materializar após a comunidade se beneficiar da ação social.
- O *alinhamento* é uma estratégia de marketing empresarial ao invés de uma ação cidadã.
- As empresas devem ser responsáveis pela solução dos impactos sociais que causam, não seus institutos e fundações.
- Existe uma falta de visão crítica em que se acredita que todo o ISP pode ser alinhado. Entretanto, existem determinadas questões sociais que não são contempladas num contexto de *alinhamento* como, por exemplo, temas relacionados a direitos humanos.

Como se vê, são diversas as perspectivas dos entrevistados sobre o fenômeno do alinhamento.

Motivações para o alinhamento

Para a maioria dos entrevistados nas diferentes etapas deste estudo, a motivação para o fenômeno do *alinhamento* parte de diferentes atores, sendo a empresa o ator motivador mais frequentemente citado. Dentre as razões citadas para a empresa alinhar o seu ISP ao negócio, encontram-se:

- Minimização dos seus custos. Quando o ISP está alinhado ao negócio, ele pode ajudar a reduzir custos com campanhas de marketing, uma vez que também contribui para a reputação empresarial.
- Percepção de que a reputação deve ser trabalhada em várias esferas.
- Redução de seus riscos, uma vez que é menos arriscado trabalhar com quem está alinhado com seus objetivos e com sua concepção de mundo.
- Maior legitimidade e perenidade da ação social dentro da empresa. O alinhamento dá ao ISP a aparência de ser mais moderno e estratégico, tornando-o mais fácil de ser justificado internamente.

"Eu acho que as motivações, em princípio, são para tornar essa ação social mais duradoura, mais legítima dentro da empresa. (...) É um discurso mais fácil de vender hoje, é uma história mais fácil de contar, mais empolgante, digamos assim. Mais fácil de justificar, de novo, internamente. Essa questão de dar mais legitimidade para ação social, o que a empresa está fazendo. Dá a cara de ser algo mais moderno, mais estratégico." [representante da academia]

– Resposta às pressões dos diversos *stakeholders*. Quando a área de ISP passa a gerenciar, por exemplo, relacionamento com fornecedores, ela ajuda a empresa a responder a outras demandas que não apenas às pressões da comunidade.
– Possibilidade de execução e qualificação, por parte do instituto ou fundação, das contrapartidas sociais que são requeridas mediante contração de empréstimos junto ao BNDES, por exemplo.
– Percepção de que a empresa não possui somente recursos financeiros, mas também outros recursos (como recursos materiais e de capacitação) que ela pode aportar para sua ação social.
– Geração de um sentimento de "pertencimento" tanto dos funcionários da empresa em relação à fundação como dos funcionários da fundação em relação à empresa.

"*Quando se tem um maior alinhamento entre o que a fundação faz com a estratégia da empresa, você faz com que as pessoas da empresa enxerguem aquela fundação como alguma coisa que tem muito mais a ver com o que elas fazem no seu dia a dia. Portanto, isso as motiva e eu acho que dá muito desse sentimento de pertencer, desse espírito de que isso aqui é um conjunto tanto para quem está no Investimento Social quanto para quem está na empresa.*" [representante de consultoria empresarial]

– Resposta defensiva ou estratégica à pressão dos negócios sociais. Por meio do *alinhamento*, a empresa utiliza o poder e a criatividade dos negócios para resolver as questões sociais, produzindo retornos mais evidentes.

As fundações e os institutos empresariais foram apontados, com menor frequência, como outros atores que mobilizam a agenda de aproximação entre ISP e o negócio. Foram identificados os seguintes fatores motivadores:

– Aumento da visibilidade perante a empresa, uma vez que há aproximação temática entre a atuação empresarial e do investidor social.
– Aumento da percepção, por parte da empresa, da legitimidade e do valor gerados a partir das ações de ISP realizadas pelos institutos e fundações empresariais.

"*Essa questão de dar mais legitimidade para a ação social, o que a empresa está fazendo... Dá a cara de ser algo mais moderno, mais estratégico. Surgem ao instituto esses desafios, esses dilemas que, por um lado, podem ajudar a dar mais força pro instituto ou pra fundação, dentro da tomada de decisões da empresa.*" [representante da academia]

– Maiores chances de garantir a perenidade dos institutos e fundações empresariais, do ponto de vista de recursos financeiros e humanos.

Alguns atores consultados destacaram a necessidade de não resumir a motivação das fundações e dos institutos empresariais para o *alinhamento* à justificativa de sua existência, já que mesmo em um contexto de não *alinhamento* fundações e institutos empresariais contribuem e impactam na atuação empresarial do ponto de vista reputacional, da licença social para operar e de redução de riscos para a operação empresarial.

Por último, uma minoria dos atores entrevistados destaca dois elementos motivadores do *alinhamento* propagados, principalmente, por parte de especialistas e consultores do campo do ISP e da sustentabilidade empresarial. O primeiro é a ideia de que o fenômeno é motivado por consultorias empresariais que propagam o discurso de que o ISP alinhado ao negócio gera vantagem competitiva e/ou valor compartilhado, facilitando a venda de projetos por parte dessas organizações para investidores sociais.

"... nas práticas de consultoria, pensando nas grandes consultorias que alimentam as grandes empresas (...), que vão trabalhar com esse discurso do alinhamento, refletindo essa noção Porter-Krameriana de alinhamento..." [representante da academia]

O segundo elemento é composto por duas novas estratégias neste campo, como os negócios sociais e negócios de impacto, que encontram no discurso do *alinhamento* uma narrativa muito similar à sua, devido à associação de impacto social e retorno financeiro, à abertura de novas oportunidades e alianças, e à mobilização de recursos financeiros por parte de investidores.

Tipologia do alinhamento entre ISP e o negócio: uma primeira tentativa

Como se depreende do que foi até aqui exposto, o *alinhamento* ganha impulso com a percepção de que existem possíveis convergências entre objetivos, necessidades, capacidades e atividades das empresas investidoras e das fundações/institutos mantidos por elas. Assume-se também, de forma mais ou menos explícita, que há identidade (ou pelo menos compatibilidade) entre os valores e modos de operar das organizações envolvidas nos dois lados da relação investidor-investido. De fato, muitos dos exemplos relatados mostram situações em que a maior afinação gera benefícios tangíveis para todos, potencializando sinergias latentes e estabelecendo relações de triplo ganho, entre a fundação/instituto, o negócio e o interesse público. Dentre os exemplos citados, destacam-se como emblemáticos os casos em foi relatado o aumento dos recursos investidos e a maior eficiência no seu uso, lado a lado com o fortalecimento material e moral da fundação ou instituto dentro da empresa, em decorrência de sua mais tangível contribuição para o negócio.

Importante lembrar, porém, que os relatos colhidos evidenciam que essa relação mais alinhada não é livre de tensões, visto que não são totalmente coincidentes as identidades essenciais e convergências pragmáticas entre a empresa financiadora e a organização financiada. Longe de ser vista como uma distorção ou falha no *alinhamento*, essa falta de coincidência absoluta deve ser entendida como um pressuposto, dado que, *a priori*, os institutos e as fundações são entes distintos das empresas que os instituem. A ausência dessa distinção levaria ou a situações em que a geração de benefícios para o negócio é tal que a própria empresa incorpora a função do ISP, ou a situações em que o negócio é constituído tendo como parte de seu propósito fundamental a geração de benefícios públicos além dos usuais, como no caso dos negócios sociais e as *benefit corporations*. Ambas podem ser estratégias válidas para geração de valor, mas fogem ao campo do ISP e deste estudo.

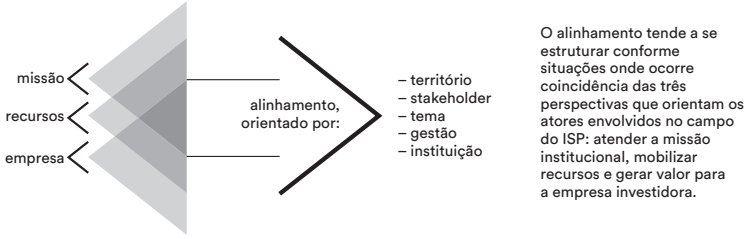
Essa mesma ausência de *alinhamento* absoluto – que não se confunde com conflitos de agenda ou ausência de sintonia entre as partes – pode ser entendida também como condição importante para geração do resultado esperado pelos envolvidos, pois são essas diferenças que geram um ganho adicional a partir da cooperação entre investidores e investidos.

Nesse contexto, em que é buscada a geração de máximo benefício conjunto por meio da combinação entre organizações de naturezas distintas, os posicionamentos dos institutos, fundações e empresas em relação ao alinhamento[69] podem ser caracterizados por três atitudes paradigmáticas: (I) defender que a atividade empresarial e o ISP devem se manter independentes, como forma de garantir que o investimento social esteja livre para ser completamente voltado à produção de bens públicos; (II) buscar no ISP uma forma de ganhar relevância junto ao financiador, por meio da geração de valor para a empresa, pelas mais diversas

formas, tais como o incremento de seu desempenho comercial, eficiência operacional, ganhos de reputação e mudanças de estratégia; (III) buscar ampliar o impacto social dos investimentos recebidos a partir do alinhamento com o negócio, por meio do uso de outros ativos e capacidades da empresa, como sua capacidade instalada, sua cadeia de valor, presença no território etc.

Na prática, naquelas organizações em que o *alinhamento* já ocorre em menor ou maior grau, os posicionamentos encontrados combinam em diferentes medidas esses paradigmas, refletindo as peculiaridades de cada situação. Conforme variam fatores específicos – como cultura e capacidade organizacional, desafios, oportunidades, e outros –, encontramos diferentes lógicas em torno das quais o *alinhamento* pode se dar. Refletindo sobre essas lógicas, e com base nas consultas realizadas no âmbito deste estudo, foram identificados cinco "tipos ideais" de aproximação entre o ISP empresarial e o negócio que, na prática, se manifestam geralmente de forma combinada no contexto de uma mesma organização. Compreender essa diversidade de situações pode ajudar os atores do campo, principalmente os investidores sociais, a criar mecanismos para assegurar os objetivos de seus investimentos e a situar sua estratégia social. Na Figura 4 propomos uma forma de resumir os tipos de *alinhamento* identificados.

Figura 4 Tipos de alinhamento do Investimento Social Privado empresarial ao negócio



fonte: elaboração própria.

ALINHAMENTO GEOGRÁFICO

Em muitos casos, foi verificado que o espaço geográfico diretamente impactado pela atividade da empresa é um elemento central na configuração do *alinhamento*. Nessas situações, a geração de sinergia entre negócio e ISP surge da percepção de que há grandes benefícios mútuos em focalizar os investimentos sociais bancados pela empresa nas regiões onde são mais relevantes os impactos negativos de suas próprias operações, ou que simplesmente as abrigam, sem maiores impactos.

Numa lógica simples, é possível defender a posição de que em tais territórios existem, por um lado, necessidades sociais importantes a serem atendidas e, por outro, uma ampla gama de benefícios potenciais para a empresa, que vão desde o reforço da sua "licença social para operar" até os ganhos reputacionais junto a públicos geograficamente próximos e, até mesmo, a melhoria do ambiente físico, social e institucional em que vivem seus empregados e ocorrem muitas de suas operações.

Neste caso – e também nos outros tipos que serão descritos a seguir – fica evidente como a lógica que estrutura

o *alinhamento* (neste caso, a geográfica) contribui para o surgimento de um arranjo onde se combinam e resolvem as três atitudes paradigmáticas descritas no início desta seção: assumindo tratar-se de um território onde existem problemas cobertos pela missão da fundação ou instituto, há clara geração de benefícios públicos, o responsável pelo ISP ganha relevância perante o negócio (ao ajudá-lo em área de seu interesse imediato) e também amplia o alcance de sua atuação, ao trabalhar em contexto favorável à mobilização ou utilização de recursos e capacidades da empresa para além do ISP.

ALINHAMENTO EM RELAÇÃO A *STAKEHOLDERS*

Este tipo refere-se às situações em que a aproximação do ISP com o negócio se estrutura a partir da relação com um determinado grupo de *stakeholders*, tipicamente colaboradores/empregados, fornecedores, clientes e/ou consumidores. Outros *stakeholders*, como comunidades locais e organizações da sociedade civil, também surgem, mas em geral associadas também a fatores como territórios ou temas específicos, configurando um tipo híbrido.

Nessas situações, a geração de sinergia entre negócio e ISP surge da percepção de que há grandes benefícios mútuos em concentrar os investimentos sociais mantidos pela empresa em grupos de pessoas ou organizações com que a empresa se relaciona mais intensamente, e que tanto podem ser mais facilmente engajáveis e abertos às suas iniciativas, quanto mais suscetíveis e sensíveis a eventuais impactos negativos de suas operações, produtos e serviços.

É bastante evidente que cultivar o relacionamento com tais públicos pode trazer amplos benefícios potenciais para a empresa e, por outro lado, tanto atender importantes necessidades sociais quanto mobilizar atores e redes com potencial de alavancar os impactos positivos do ISP realizado. Exemplos típicos são os inúmeros casos em que

institutos ou fundações promovem campanhas de cunho socioambiental junto a empregados, clientes, distribuidores ou fornecedores. Há casos, inclusive, em que não só campanhas esporádicas, mas práticas correntes no âmbito do negócio são orientadas – ou mesmo operadas – por institutos e fundações da própria empresa.

ALINHAMENTO TEMÁTICO

Nesse tipo, temos a aproximação do ISP estruturada em torno de um tema relevante para o instituto ou fundação e também para a empresa, pela relação com seus negócios, em aspectos como produtos, serviços, *expertise/core business* ou perfil do cliente. As oportunidades de geração de sinergia por meio deste tipo de *alinhamento* são muito amplas, incluindo desde ganhos bastante imediatos e tangíveis para todos os envolvidos – como quando a aproximação é diretamente relacionado a produtos da empresa ou à gestão de impactos de sua atividade – até o aproveitamento de oportunidades mais sutis, onde o benefício para a empresa surge indiretamente ou após um certo tempo, como nos casos em que a atenção a certo tema propicia mudanças favoráveis à empresa no mercado, na opinião pública ou mesmo no quadro institucional.

Um exemplo de *alinhamento* temático altamente tangível pode ser encontrado em empresas produtoras de bens de consumo promovendo a reciclagem de embalagens ou em projetos de ISP mantidos por empresas de tecnologia para desenvolver iniciativas tecnológicas a serviço da educação. Outros exemplos seriam casos de bancos promovendo a educação financeira e empresas de alimentos promovendo o esporte ou estilos de vida saudáveis.

ALINHAMENTO POR MODELO DE GESTÃO

Diferentemente dos casos antes descritos, o que se observa nas situações referentes a este tipo é o *alinhamento* sendo configurado em processos internos dos institutos e fundações, por meio da adoção de processos, objetivos e métricas inspirados nos modelos de gestão empresarial de suas mantenedoras. Pelas fortes implicações que tem sobre a cultura organizacional e pelos valores implícitos ou explícitos nos modelos de gestão, temos aqui algo que vai muito além de meras práticas administrativas ou operacionais.

A sinergia neste caso encontra-se de forma mais imediata na busca da redução de custos e maior eficiência, principalmente das atividades-meio, assim como na maior facilidade de diálogo, reporte e avaliação das práticas do instituto ou fundação pelo investidor. O modelo de gestão, no entanto, envolve também o "discurso do negócio", que passa a ser absorvido pelo instituto ou fundação, gerando potencialmente maior proximidade e afinidade entre as organizações. A despeito de, tipicamente, a influência em assuntos dessa natureza correr do financiador para o financiado, é interessante notar que a aproximação resultante, conforme observado neste estudo, parece funcionar também para facilitar possíveis influências no sentido oposto, ajudando que conhecimentos e outros atributos dos institutos e fundações cheguem às suas mantenedoras.

ALINHAMENTO INSTITUCIONAL

Uma característica comum às situações estruturadoras dos tipos até aqui descritos foi sua origem: em todas elas, trata-se de uma situação que emerge das relações entre investidor e investido, num dado contexto. Nas observações realizadas para este estudo foram identificadas situações onde a determinante do *alinhamento* é diferente, pois vem "de fora para dentro". Trata-se dos casos em que o potencial de geração de sinergia e de ampliação dos ganhos não surge da percepção dos atores diretamente envolvidos, mas sim responde a orientações externas, como dos controladores da empresa investidora ou de outras redes a que esteja sujeita, assim como os institutos ou fundações a ela vinculados.

A geração de benefícios para o conjunto dos envolvidos é esperada como resultado da combinação de investimentos e esforços não só da empresa e dos institutos e fundações que esta financia diretamente, mas também da cooperação direta ou indireta do conjunto de atores integrantes da mesma rede. Como se pode observar na pesquisa realizada, em muitos casos esse processo ocorre em escala global, tornando mais abrangente o alcance esperado dos investimentos realizados, mas, por outro lado, distanciando os atores locais do centro decisor das políticas, diretrizes e agendas a que estão subordinados.

Tendo refletido sobre as percepções em relação ao *alinhamento*, sobre as motivações das partes envolvidas e, finalmente, identificado uma tipologia fundada nas situações mais comuns em torno das quais o fenômeno se estrutura concretamente para acomodar as três atitudes paradigmáticas suscitadas pelo movimento de aproximação entre ISP e negócio, passamos agora a refletir sobre as implicações desse processo.

ponderações sobre o alinhamento a partir de três dimensões

O vasto campo de ponderações e percepções acerca dos efeitos do alinhamento entre Investimento Social Privado (ISP) e o negócio com o qual nos deparamos durante as consultas a atores atuantes no campo resultou em uma indagação quase consensual: será que faz sentido pensar dicotomicamente em efeitos positivos e negativos decorrentes do *alinhamento*? De fato, na introdução desta publicação já indicamos: esse não é fenômeno preto no branco, portanto nenhuma análise dicotômica faria sentido. É sabido, por exemplo, que o próprio *alinhamento* é frequentemente combinado com formas de ISP empresarial parcialmente alinhadas ao negócio ou não. Ou seja, as organizações investidoras localizam-se em lugares diferentes no espectro do grau de *alinhamento*, e essas posições são bastante móveis. Assim, as implicações da aproximação entre ISP e o negócio variam e deveriam considerar as características do investidor, da empresa mantenedora e da ação de ISP em questão.

Orientamos o exercício de agrupamento do conteúdo mencionado nas consultas realizadas a partir das três di-

mensões introduzidas anteriormente no trecho destacado sobre o "propósito" do ISP, considerando uma atenção especial sobre os riscos e oportunidades envolvidos no *alinhamento* em relação ao objetivo central do ISP – gerar benefícios públicos.

- GOVERNANÇA. A governança das decisões de ISP, compreendendo elementos como transparência, prestação de contas, estratégia, princípios, valores e missão, e norteada pela pergunta: *A governança garante as condições para a preponderância do sentido público do ISP?*
- RECURSOS. Os mecanismos de captação, alocação e prestação de contas dos recursos investidos, compreendendo principalmente as diferentes fontes de recurso para iniciativas de ISP, e norteada pela pergunta: *Os recursos privados são assegurados de forma a garantir a existência dos investimentos sociais voltados ao benefício público?*
- GESTÃO. A gestão das atividades realizadas com os recursos investidos, compreendendo elementos como equipe, resultados esperados, planejamento, beneficiários, avaliação e métricas e critérios decisórios, norteada pela pergunta: *As práticas de gestão mantêm em foco o sentido público do ISP?*

Ponderações sobre possíveis riscos e oportunidades decorrentes do alinhamento entre ISP e o negócio

Para avaliar mais de perto o *alinhamento* sob a ótica dessas três dimensões, propomos uma análise de possíveis riscos e oportunidades que este fenômeno pode trazer aos investidores sociais e suas ações de cunho público. Cabe ressaltar que foram apenas levantadas possibilidades, ou seja, não significa que ao optar por uma estratégia de *alinhamento* o investidor necessariamente estará submetido a tais riscos e oportunidades.

Em relação à dimensão da **governança**, o *alinhamento* pode representar uma oportunidade de **fortalecimento de institutos e fundações nos processos de tomada de decisão da empresa**, uma vez que esses atores passam a ter um maior "peso" na estrutura corporativa, dada a sua experiência e o seu conhecimento na área social e a necessidade de a empresa fazer uso dessa *expertise* para operar questões cotidianas do seu negócio.

A aproximação entre ISP e o negócio pode ainda contribuir para a **perenidade das atividades de ISP** desenvolvidas pelo investidor social, uma vez que estas ações deixam de ser parte dos objetivos apenas do instituto ou fundação para entrar também nas metas corporativas. Além disso, mesmo em tempos de crise, o ISP alinhado ao negócio por ser, portanto, mais estratégico tem maiores chances de fontes de recursos estáveis.

> *"O alinhamento confere ao ISP uma aparência estratégica, tornando o ISP mais fácil de ser justificado internamente e mais duradouro e legítimo."* [representante da academia]

A aparência estratégica conferida pelo alinhamento ao ISP pode tornar o ISP mais fácil de ser justificado internamente e mais duradouro e legítimo. Com isso, o ISP ganha coerência estratégica e maior aderência aos valores da cultura organizacional. Neste cenário, é possível que os colaboradores da empresa passem a enxergar o instituto/fundação como parte da empresa, como um conjunto mais unificado de práticas e valores. Dessa forma, tensões existentes entre empresas e institutos e fundações em disputas por recursos, independência ou outros âmbitos institucionais tendem a ser reduzidas, contribuindo assim para um melhor **exercício das fricções internas** da organização.

Esta análise mostra que há uma expectativa de geração de benefícios mútuos, tanto para fundações e institutos

como para empresas. Esse sentimento acompanha parte dos apoiadores do *alinhamento*. Para eles, faz sentido a convergência de interesses, afinal, as fundações e os institutos empresariais também têm uma *expertise* que pode ser importante para a empresa mantenedora.

No entanto, essa visão unificada pode também trazer alguns riscos à atuação de institutos e fundações. É preciso evitar uma **relação de subserviência dos interesses do investidor social em relação à empresa**, garantindo que o interesse público – principal objetivo dos institutos e das fundações – não sejam posto em segundo lugar. E, dessa forma, é preciso evitar uma **assimetria de poder e conflitos de interesse entre o instituto ou fundação em relação à empresa mantenedora**, garantindo que esses atores irão aproximar suas estratégias a fim de otimizar suas ações, mas sempre de forma a respeitar seus objetivos (públicos ou privados) e com a devida independência que cada parte necessita para desenvolver suas atividades.

> *"Pela compreensão de que cada um tem seu* core*, cada um tem sua missão, e é preciso que haja convergência entre o* core *e a missão das duas. Com respeito e sem subserviência. Na medida em que essa relação se desbalanceia, e é muito fácil de desbalancear – parceiros só se dão bem quando eles estão mais ou menos no mesmo patamar de energia, capital humano, intelectual, capital organizacional."* [representante de instituto empresarial]

Olhando o *alinhamento* a partir da dimensão dos **recursos**, vemos que ele pode também ser uma forma de **garantir a institutos e fundações empresariais meios para a sua sustentabilidade financeira ao longo do tempo**, uma vez que a empresa mantenedora passa a ver valor de forma mais explícita no trabalho social desenvolvido pelo investidor social. Dessa forma, o investidor social fica menos suscetível a cortes de recursos destinados à sua manutenção e deixa também de disputar recursos com as áreas do negócio, uma vez que sua atuação passa a ser complementar à operação da empresa.

Ao mesmo tempo, além de ter uma melhor estabilidade em relação aos recursos da empresa mantenedora, o *alinhamento* pode também gerar **parcerias entre investidores sociais com atuação em temáticas e territórios semelhantes**, fazendo com que a aplicação de recursos seja otimizada ou até mesmo de mais longo prazo.

Por outro lado, a aproximação pode representar um risco de **redução de recursos destinados a causas controversas**, ou seja, determinados temas políticos ou de fronteira – como é o caso de questões de direitos humanos. A maioria das empresas não julga atraente investir nessas causas por não contribuírem para a sua imagem corporativa. Alguns exemplos destes temas são o abuso sexual infantil, direitos dos grupos LGBT, HIV/AIDS, direitos raciais, direitos indígenas e direitos de presidiários.

> *"Quando a gente fala em colocar recursos privados para o interesse público, há assuntos de interesse público que não são de negócio. Então, por exemplo, abuso sexual infantil. Quem é que cuida desse tema?" (...) é um tema em que as pessoas não vão pôr um selo em cima. Como esse, há outros temas assim políticos que são difíceis, são temas que não trazem um retorno imediato, que não são atraentes para a empresa colocar o seu logo."* [representante da sociedade civil]

Tradicionalmente, o ISP no Brasil tende a atuar de forma mais conservadora e favorecer determinadas causas e desfavorecer outras. Mas o *alinhamento* pode agravar esta situação e reduzir ainda mais o financiamento empresarial para estes temas controversos, já que a maioria destas questões não são facilmente "alinháveis" aos negócios das

empresas – também voltadas, em geral, a agendas mais conservadoras.

Outro risco apresentado pelo *alinhamento* na dimensão dos recursos é a relação entre investimento social e os **investimentos não voluntários (contratuais, condicionantes, contrapartidas)**. Alguns institutos ou fundações têm sido envolvidos na gestão do atendimento a condicionantes e/ou contrapartidas socioambientais obrigatórias, considerando a *expertise* social das equipes envolvidas. O envolvimento das equipes dos institutos e das fundações em ações obrigatórias não deve ser confundido com ISP empresarial que, por definição, abarca apenas as práticas voluntárias. Portanto, a origem dos recursos precisa ser clara, indicando quais são os investimentos obrigatórios e os voluntários.

Ao avaliar o *alinhamento* pela dimensão **gestão**, é possível identificar uma expectativa de que este fenômeno possa **atribuir inteligência social e sentido estratégico à atuação social da empresa**. As práticas de gestão cotidianas passam a considerar critérios sociais em seus processos, tornando este um elemento da tomada de decisão empresarial.

Os colaboradores percebem maior proximidade entre suas atividades cotidianas e as ações de ISP e, assim, é possível que um **sentimento de pertencimento e de identidade seja gerado em relação à organização em que trabalham**.

> *"Quando se tem um maior alinhamento entre o que a fundação faz com a estratégia da empresa, você faz com que as pessoas da empresa enxerguem aquela fundação como alguma coisa que tem muito mais a ver com o que elas fazem no seu dia a dia. Portanto, isso as motiva e eu acho que dá muito desse sentimento de pertencer, desse espírito de que isso aqui é um conjunto tanto para quem está no Investimento Social quanto para quem está na empresa."*[representante de consultoria empresarial]

Num cenário de *alinhamento*, é possível que as **práticas de ISP se tornem mais focadas e eficazes**, uma vez que a distribuição de recursos, os objetivos e as avaliações podem ser conduzidos com base em práticas de gestão corporativa, prezando pelo atingimento de metas e otimização de recursos. Essa otimização pode ser entendida como uma profissionalização e qualificação da atuação social empresarial, dada a influência de uma lógica corporativa mais presente nessas ações.

No entanto, essa influência pode representar também um grande risco ao ISP, pois o **uso indevido de métricas empresariais para avaliação das atividades de ISP** pode comprometer os resultados esperados, afinal, objetivos corporativos tendem a ser alcançados em um horizonte de tempo menor e por meio de missões distintas de um instituto ou fundação. O mau uso das ferramentas de gestão em uma ação social pode impedir o alcance de resultados e minar a missão do investidor social.

O *alinhamento* também é associado ao eventual **risco de estreitamento dos públicos, territórios e causas** atendidos pelas ações de ISP. Isso se deve ao fato de o investimento se tornar restrito aos temas de interesse das grandes corporações e, portanto, distantes de interesses difusos e coletivos.

> *"Se você só adotar práticas sociais associadas ao* core business *da empresa, você às vezes vai ficar circunscrito a questões que são relevantes, mas talvez não às questões mais relevantes que a sociedade precisa."*[representante de instituto empresarial]

Esse risco aponta também para uma baixa capacidade inovadora nas ações de ISP mais alinhadas. É possível que haja um **efeito do *alinhamento* sobre o potencial inovador das atividades de ISP e nas contribuições para as políticas públicas**, considerando que o ISP representa muitas

vezes um "laboratório de inovações", em que novas experiências podem ser propostas e testadas com maior facilidade e celeridade em relação ao campo das políticas públicas. A aproximação ao negócio e o estreitamento de causas poderia impor um processo de restrição desse caráter.

Por fim, poderia ainda haver um risco associado à **relação entre investidor social empresarial e organizações da sociedade civil parceiras**. Já que cada vez mais institutos e fundações empresariais assumem um caráter executor em seus projetos de ISP, num cenário de alinhamento as organizações da sociedade civil tendem a se adaptar a esta demanda, passando a desempenhar um papel de prestadores de serviços a tais investidores. Com isso, o terceiro setor corre o risco de afastar-se de sua agenda para garantir os recursos necessários à sua existência por meio da prestação de serviços que podem ou não estar a favor de sua missão. Em outras palavras, o alinhamento do ISP aos negócios poderia resultar em uma diminuição do papel do ISP no fortalecimento da sociedade civil.

A próxima seção trará um quadro resumo das implicações aqui descritas (Quadro 1), incluindo breves recomendações de como lidar com os riscos apresentados.

Resultados do estudo "Alinhamento sobre Investimento Social Privado e o Negócio"

Esta pesquisa confirma alguns resultados que já haviam sido apontados pelo estudo "Alinhamento entre o Investimento Social Privado e o negócio", desenvolvido no âmbito da série do GIFE "Temas do Investimento Social Privado". Ao abordar oportunidades, benefícios e riscos em decorrência do *alinhamento*, esta publicação trouxe um primeiro olhar crítico sobre este fenômeno, com base na opinião dos investidores sociais.

Abaixo são resumidos os principais resultados da publicação, que foram obtidos a partir da realização de entrevistas com gestores de empresas, institutos e fundações e de grupos de discussão, além da observação das informações obtidas por meio do Censo GIFE 2014.

Oportunidades e benefícios:

- Adesão dos dirigentes e continuidade dos programas sociais: maior visibilidade do ISP e maior conhecimento e interesse dos dirigentes e colaboradores perante a "área social"
- Novas funções, capacidade de influência e impacto: aumento da capacidade de influência de institutos e fundações dentro da empresa e ampliação do impacto ou eficiência do ISP
- Escala e recursos: ampliação do volume de recursos e escala do ISP
- Poder público, organizações sociais e comunidades: aumento do reconhecimento das ações sociais pela empresa
- Benefícios para a empresa (engajamento, gestão e competitividade): sensibilização e mobilização de colaboradores internos e aumento de seu compromisso e produtividade

Riscos:

- Redução da abrangência temática e territorial de projetos: estreitamento do horizonte temático de programas e projetos apoiados, dos públicos alcançados e da abrangência territorial
- Instrumentalização e perda de legitimidade: instrumentalização do ISP pelo negócio e "perda de legitimidade" dela decorrente
- Escala e recursos: preocupação com a redução dos orçamentos de institutos e fundações ou remanejamento de recursos para outras áreas da empresa

– Descontinuação de institutos e fundações: risco apoiado somente por parte das instituições consultadas

Cabe ressaltar que a presente pesquisa buscou ampliar o campo de consulta desta análise incorporando outros atores, tais como especialistas, representantes do terceiro setor, governo, academia etc.

Propostas de princípios para o ISP frente ao cenário de alinhamento ao negócio

O processo de escuta realizado durante o desenvolvimento deste estudo deu insumos à elaboração de um conjunto de princípios para a realização do ISP frente ao cenário de *alinhamento*. Mesmo que tais princípios sejam já reconhecidos e, por vezes, recomendados por instrumentos como o Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais (GIFE e Instituto Brasileiro de Governança Corporativa,[70] eles são apresentados aqui de forma a relacionar alguns tipos de riscos do *alinhamento* a princípios e práticas que podem preveni-los.

Tais orientações merecem destaque uma vez que, mediante o cenário de *alinhamento*, os aspectos fundantes e fundamentais do propósito do ISP brasileiro precisam ser reforçados. A seguir, apresentamos o conjunto de princípios.

Partindo das oportunidades e dos riscos já expostos na seção anterior, o Quadro 1 apresenta também os princípios gerais que podem contribuir para nortear a ação de investidores sociais preocupados em minimizar os riscos do *alinhamento* e potencializar suas oportunidades.

Quadro 1 Ponderações sobre possíveis riscos e oportunidades decorrentes do alinhamento entre ISP e o negócio e seus princípios orientadores

	GOVERNANÇA	RECURSOS	GESTÃO
oportunidades	fortalecimento do papel do instituto/fundação na tomada de decisão empresarial	maior probabilidade de sustentabilidade financeira do instituto/fundação	atribuição de inteligência social e sentido estratégico à atuação social da empresa
	perenidade das atividades de ISP	parceria entre investidores sociais com a atuação em mesmas temáticas e territórios	práticas de ISP mais focadas e eficazes
	exercícios das fricções internas	relato acerca de investimentos são voluntários (contratuais, condicionantes, contrapartidas)	profissionalização e qualificação da atuação social empresarial
			sentimento de identidade entre colaboradores da empresa e do instituto/ fundação
riscos	assimetrias de poder e conflito de interesse entre instituto/fundação e empresa mantenedora	redução de recursos destinados a causas difusas (ausência de "recursos livres")	uso indevido de métricas empresariais para avaliação das atividades de ISP (tempos e missões diferentes)
	subordinação de prioridades (interesses públicos e interesses privados)		risco de estreitamento dos públicos, territórios e causas atendidas
			efeito sobre o potencial inovador das atividades de ISP e nas políticas públicas ("laboratório de inovações")
			redução do caráter técnico e político das organizações da sociedade civil parceiras
princípios	fortalecimento das estruturas de governança	transparência na prestação de contas e diferenciação das fontes de recurso	diferenciação de ações de ISP e de investimento social não voluntário
	envolvimento de membros externos e independentes nas instâncias de governança		aplicação do princípio da universalidade
	capacitação dos conselheiros		processos contínuos de consulta aos beneficiários e a sociedade
			diversificação do perfil da equipe
			aprimoramento dos processos de monitoramento e avaliação dos projetos sociais

fonte: elaboração própria.

GOVERNANÇA:[71]

Fortalecimento das estruturas de governança

São de extrema importância estruturas de governança bem definidas nas fundações e nos institutos. Isso inclui a existência de Conselhos de Governança, que servem como orientadores dos investidores sociais e como ambiente de discussão sobre temas relevantes à sociedade e à organização, bem como inclui a definição das responsabilidades e direitos dos conselheiros.

Indicadores GIFE de Governança

Os Indicadores GIFE de Governança são uma referência que pode auxiliar investidores sociais a implementarem boas práticas de governança. Em seu texto, destaca-se que ainda que o conselho deliberativo tenha grande importância no sistema de governança, sendo o órgão responsável pela tomada de decisões da organização, a governança vai muito além da existência e atuação do conselho. Ela deve perpassar questões como a definição de uma missão clara vinculada ao interesse público, o relacionamento com partes interessadas e mantenedoras, a definição de políticas, práticas de gestão e estratégias de atuação e seu acompanhamento, o controle financeiro, transparência, entre muitas outras".[72]

Envolvimento de membros externos e independentes nas instâncias de governança e/ ou decisão[73]

É fundamental envolver pessoas externas à fundação/instituto nas estruturas de governança do ISP, preferencialmente em todas as fases dos processos decisórios, desde a definição da estratégia de atuação até a avaliação das ações sociais, a fim de que o ISP se beneficie de diferentes perspectivas e opiniões.

A participação de pessoas externas ou independentes na gestão do ISP também pode ocorrer por meio de instâncias formais de decisão ou um Conselho Consultivo, envolvendo especialistas e pessoas ligadas à causa com a qual a fundação/instituto trabalha. O Conselho Consultivo pode contribuir para que o Conselho de Governança tome melhores decisões de investimento sem sobrecarregá-lo com as responsabilidades legais de um conselheiro deliberativo.

A inclusão de membros externos ou independentes nos Conselhos de Governança e/ou Consultivos das fundações/institutos ainda é mais relevante quando os recursos utilizados para a consecução do ISP têm origem pública (por exemplo, recursos provenientes de leis de incentivo fiscal).

Capacitação dos conselheiros

A constante capacitação dos conselheiros, especialmente membros internos à empresa mantenedora como diretores e gerentes, deve ser uma prática de forma a garantir que estes representantes possam compreender com maior profundidade os temas relacionados à causa do investidor social e melhor tomar decisões no contexto de práticas de ISP alinhadas.

RECURSOS

Transparência na prestação de contas e diferenciação das fontes de recurso

O investidor social deve ser transparente em sua prestação de contas, ou seja, ao reportar informações institucionais tais como o montante de recursos investidos, deve diferenciar os gastos com atividades-meio, com marketing e com salários da equipe, a forma como o orçamento da fundação/instituto é definido e as atividades que desenvolve e seu impacto social.

Além disso, julga-se fundamental a diferenciação, na prestação de contas, da origem dos recursos: recursos próprios, recursos doados pela empresa mantenedora, recursos oriundos de incentivos e renúncias fiscais, subvenções, convênios e parcerias com o setor público (em especial recursos ligados a acordos contratuais, cumprimento de condicionantes socioambientais e contrapartidas) e/ou recursos doados por pessoas físicas ou jurídicas.

GESTÃO

Diferenciação de ações de ISP e de investimento social não voluntário

Ao relatar as práticas do investidor social empresarial, é fundamental diferenciar as ações de ISP e o investimento social não voluntário, referente a acordos contratuais, cumprimento de condicionantes socioambientais e contrapartidas, considerando que o ISP abarca apenas iniciativas voluntárias.

Aplicação do princípio da universalidade

Um teste de consistência que visa assegurar que o interesse público continue a ser o objetivo principal das ações de ISP é a aplicação do princípio da universalidade na definição dos temas e beneficiários das ações de ISP. Na prática, isso quer dizer o estabelecimento de critérios que priorizem públicos e temáticas de interesse público frente ao interesse privado.

Processos contínuos de consulta aos beneficiários, às partes interessadas e à sociedade

A realização de consultas periódicas aos beneficiários das ações de ISP e à sociedade como um todo é essencial para verificar se a forma pela qual o investidor social tem conduzido suas ações considera as expectativas dos demais atores envolvidos e também para compartilhar uma estratégia de atuação que pode ser replicada por outros investidores.

Diversificação do perfil da equipe

Uma equipe diversa e equitativa em termos de etnias, experiências educacionais, gênero, regiões de origem etc. pode contribuir para enriquecer a atuação do investidor social empresarial e seus processos de tomada de decisão, uma vez que o campo social também refletirá esta complexidade.

Aprimoramento dos processos de monitoramento e avaliação dos projetos sociais

É imprescindível a realização do monitoramento das ações e a avaliação de resultados do ISP, contemplando métricas adequadas. De forma semelhante, na escolha de projetos sociais e culturais a serem financiados, os investidores sociais não necessariamente devem adotar critérios baseados em resultados, dada a possibilidade de esses projetos gerarem resultados positivos não previstos (é importante elucidar a diferença entre resultados de curto prazo e impacto de longo prazo para que não se criem expectativas irreais sobre os resultados do ISP).

Como mencionado neste capítulo, o fenômeno do *alinhamento* pode trazer uma série de oportunidades para o campo do ISP empresarial e, simultaneamente, a possibi-

lidade de riscos que colocarão em xeque o objetivo público dessas ações.

Por meio da pesquisa e geração de conhecimento, esperamos inspirar investidores sociais a buscar as soluções mais adequadas a cada realidade para que os fundamentos do ISP sejam garantidos neste cenário do *alinhamento* e para que todas as oportunidades de sinergia e novos negócios possam representar avanços reais a causas sociais. Entendemos que o *alinhamento* é uma tendência já em estágio avançado de andamento e é preciso uma visão crítica acerca deste movimento para garantir que o ISP empresarial siga sua trajetória de manter seus valores ligados a benefícios públicos e de contribuição ao cenário brasileiro.

Uma resposta adaptativa das empresas?

Cabe chamar a atenção para outra possível perspectiva sobre o fenômeno do *alinhamento*, vislumbrada nas pesquisas e debates que deram origem a esta publicação. Em síntese, trata-se de enfocar o alinhamento do ISP ao negócio não pela ótica até aqui desenvolvida – que discute o *alinhamento* principalmente a partir do propósito original do ISP e da sua contribuição para o interesse público - mas sim pela perspectiva da gestão empresarial, refletindo sobre os processos pelos quais as empresas desenvolvem novas capacidades em resposta às mutações no ambiente em que operam.

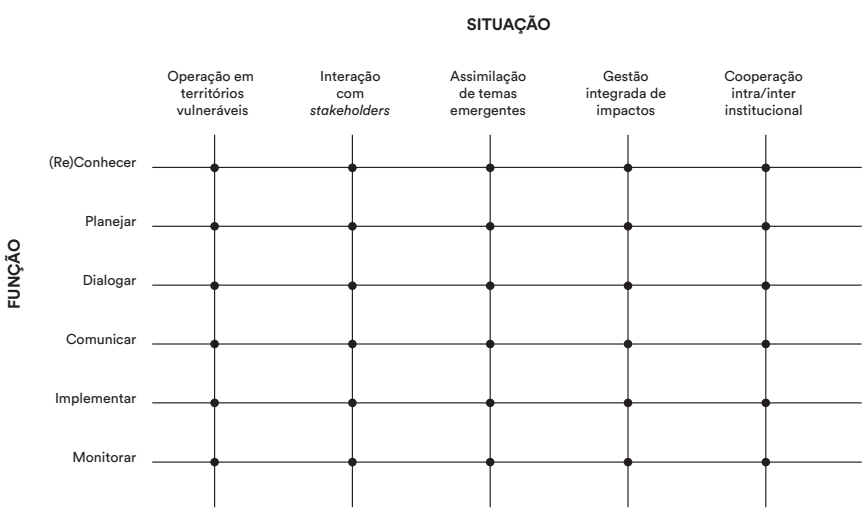
Pelo diferente referencial téorico requerido e pela necessidade de pesquisas adicionais não é possível, nesta publicação, avançar em tal debate. Entretanto, cabe um breve registro da reflexão preliminar realizada, compartilhando-a e instigando os leitores a explorarem também esse aspecto do *alinhamento*.

Nessa perspectiva, o fenômeno seria manifestação de um câmbio profundo: a necessidade da constituição, nas empresas, de estruturas sensoriais, cognitivas e operacionais capazes de desempenhar, em novas situações e em ambientes mutantes, funções essenciais à sua competitividade. O *alinhamento* surgiria, assim, como consequência desse processo: a expressão concreta de como muitas empresas têm buscado incorporar as novas capacidades de que necessitam. Uma forma de compreender esse movimento seria pela análise de situações em que capacidades existentes nos órgãos de ISP das empresas[74] seriam mais adequadas para desempenhar as funções de interesse da empresa do que as áreas do negócio tradicionalmente envolvidas.

As observações realizadas durante a pesquisa que deu origem a este estudo geraram interessantes *insights* nessa direção, especialmente frente a casos em que foram observadas ou reportadas situações em que recursos (pessoas, conhecimentos, metodologias, relacionamentos...) existentes nos órgãos de ISP das empresas são demandados por atividades ou áreas próximas ao *core business* da empresa mantenedora/investidora. Como se pode observar, em muitos casos são funções relacionadas à interação da empresa com *stakeholders* externos não tradicionais e/ou com temas emergentes relacionados à agenda da sustentabilidade, tanto no nível operacional como também no tático e no estratégico.

A Figura 5 apresenta um exemplo de como tais relações poderiam ser sistematizadas, tendo como inspiração situações relacionadas às comentadas na tipologia proposta no Capítulo 3. A partir de exemplos como esses, podem ser discutidas a origem e a importância dessas funções no atual ambiente de operação das empresas, bem como as peculiaridades dos órgãos de ISP que lhes conferem condições de contribuir significativamente para o melhor desempenho dessas funções essenciais das empresas nos novos contextos que estas enfrentam.

Figura 5 Exemplos de funções e situações atendidas pela *expertise* dos órgãos de ISP das empresas



fonte: elaboração própria.

Vê-se que uma categoria de situações dessa natureza refere-se à assunção de certas atividades operacionais da empresa pelos seus órgãos de ISP. Nesse movimento, empresas "encomendam serviços" ou transferem determinadas funções às suas equipes e parceiros familiarizados com a agenda da sustentabilidade e da responsabilidade social. É possível ver nessas atitudes o reconhecimento, pela empresa, de que há nos órgãos de ISP um tipo de capacidade diferente do encontrado nas áreas corporativas usuais, dedicadas ao negócio e imersas em uma lógica estabelecida e mantida com base em uma realidade específica, não totalmente coincidente com a que opera fora do segmento empresarial.

Outra categoria emblemática é aquela em que *gestores de ISP* são chamados a integrar comitês de alto nível

nas empresas, tipicamente para subsidiar avaliações e decisões relacionadas à interação da empresa com temas e atores ainda pouco usuais em seu contexto, como os *stakeholders* externos e tópicos emergentes listados no exemplo anterior. É evidente, nesses casos, a busca das instâncias decisórias da empresa por uma *expertise* específica, não disponível em sua estrutura tradicional e desenvolvida fora das fronteiras corporativas usuais, no *front* do ISP.

Finalmente, uma terceira categoria de situações relevante para a presente argumentação refere-se à participação de gestores de ISP em processos de planejamento estratégico da empresa mantenedora, ou mesmo de todo seu grupo empresarial. Do ponto de vista temático a empresa busca essencialmente a mesma *expertise* mencionada nos exemplos anteriores, porém, aqui com uma importante diferença quanto à aplicação desse conhecimento. Enquanto nas atividades operacionais ou nos comitês e processos decisórios pontuais a abordagem da empresa pode tipicamente ser considerada como reativa (lidar com fatos e situações ocorridos ou correntes), nos processos de planejamento trata-se de uma abordagem prospectiva, mirando o futuro e voltada à definição dos caminhos e posicionamentos que a empresa pretende trilhar. Percebe-se, nesses casos, o desejo da corporação em incorporar a seu campo de visão e análise o universo em que habitam os atores e lógicas ISP, mas que é apenas vislumbrado por seus tradicionais órgãos sensoriais e reflexivos, se assim podem ser chamados os departamentos e serviços de planejamento, pesquisa, marketing, publicidade, vendas, atendimento ao consumidor e relações públicas, para citar apenas os mais típicos.

Aparentemente, pelo reconhecimento das limitações desses tradicionais componentes das estruturas empresariais poderiam ser identificadas as funções emergentes

atendidas pelo ISP, revelando possíveis *drivers* estruturais do processo de *alinhamento*, pela perspectiva da gestão empresarial. Sob esse ponto de vista, caberia perguntar se essa adaptação evolutiva seria capaz de efetivamente satisfazer as necessidades que lhe deram origem. Ou seja, em que medida o alinhamento do ISP ao negócio seria capaz de contribuir para trazer às empresas maior capacidade de incorporar às suas práticas de gestão a interação com novos *stakeholders* externos e temas emergentes da sustentabilidade, em nível operacional, tático e estratégico.

Pelo que se anteviu no presente estudo, a resposta a essas perguntas poderia ser buscada tendo como referência as dimensões discutidas neste capítulo – governança, recursos e gestão – e também se beneficiar das reflexões acerca dos princípios sugeridos, visto que as implicações identificadas pela ótica do ISP têm uma contrapartida também no âmbito da gestão empresarial. Um estudo dessa natureza, aparentemente, permitiria uma análise abrangente do fenômeno do *alinhamento* – ao se explorar as lógicas das várias partes envolvidas – e ao mesmo tempo congruente, pela utilização de um referencial comum.

5 considerações finais

Nesta publicação, sintetizamos os principais pontos encontrados e discutidos ao longo do estudo realizado, sugerimos possíveis caminhos para sua utilização pelos atores do campo do Investimento Social Privado (ISP) e, também, para que possam seguir na compreensão do vasto processo em que se coloca o alinhamento do ISP o negócio, com suas múltiplas implicações e potencialidades.

Nesse sentido, o primeiro aspecto a se destacar é a compreensão de que o *alinhamento* pode ser melhor compreendido se visto não como um fato em si mesmo, mas como consequência de processos engendrados por um contexto mais amplo. Ao enfocar esse fenômeno como manifestação, no campo do ISP, de transformações socioeconômicas ocorridas nas últimas duas ou três décadas, assumimos que não estamos diante de meros modismos ou interesses de momento, mas sim analisando as diferentes percepções, motivações e implicações de um processo que não nasce da vontade dos atores envolvidos mas, pelo contrário, as mobiliza e condiciona. Isso, longe de torná-los elementos

passivos no processo em curso, deve chamá-los a refletir sobre a importância que tem suas reações na configuração dos resultados finais desse processo.

Nesse sentido – considerando que o campo do ISP é constituído e orientado por um propósito fundamental explícito e, assume-se, compartilhado pelos atores envolvidos – fomos além de uma postura passiva ou meramente analítica, visto que o esforço a que nos juntamos por meio deste estudo visa não a simples compreensão do que está ocorrendo mas, mais que isso, pretende contribuir para que tal propósito continue em foco. Trata-se não apenas de proteger a missão original mas, também, de identificar oportunidades para que as mutações em curso funcionem a seu favor. Para isso, a vontade dos atores envolvidos é essencial, e fornecer-lhes insumos para compreender e atuar na realidade em que operam surge como algo primordial.

Partindo de ampla pesquisa e apoiados na observação da realidade brasileira atual, identificamos o *alinhamento* como expressão da articulação de três atitudes paradigmáticas frente às pressões geradas pelo contexto vigente: a defesa da orientação do ISP pela demandas sociais, a potencialização dos recursos da empresa disponibilizados para o ISP e a maximização do valor gerado pelo ISP para a empresa. Observando como ocorre na prática a acomodação dessas atitudes – em vários aspectos conflitantes entre si –, sugerimos uma tipologia que possivelmente ajudará os atores do campo a melhor compreender as situações que vivem.

Avançando na proposição de meios para compreensão dessas situações, sugerimos também um referencial analítico complementar, estruturado em torno de dimensões referentes à organização das atividades e instituições envolvidas no ISP: governança, recursos e gestão. Jogando luz sobre a maneira como são mobilizados, alocados e controlados os recursos materiais e não materiais dedicados ao ISP, pudemos identificar com mais clareza as oportunidades e riscos trazidos para os vários atores envolvidos nas situações observadas. Sendo tais atores oriundos de diferentes campos – empresas investidoras, institutos e fundações empresariais e públicos beneficiários –, há naturalmente diversidade na percepção do que sejam riscos e benefícios, ou diferentes avaliações dos *trade-offs*.

O trabalho termina com a sugestão de princípios que – tendo como fundamento o propósito original do ISP – poderiam ser utilizados como referência pelos atores envolvidos, em seu trabalho permanente de analisar situações concretas e tomar medidas práticas para organizar as atividades que conduzem, buscando articular da melhor forma possível os recursos que mobilizam. Não se trata, evidentemente, de uma "receita de bolo", mas acreditamos que representam uma contribuição relevante para o campo, mesmo que ainda incompleta e sujeita a muitas melhorias, para as quais futuros estudos serão muito bem-vindos.

Complementarmente, deixamos registrada uma ampla avenida que nos foi possível vislumbrar, mas cuja exploração extrapolaria em muito as possibilidades deste estudo. Se o *alinhamento* – entendido como expressão de movimentos mais profundos na sociedade e na economia globais – pode ser discutido pela perspectiva do campo do ISP, ele também deveria ser analisado tendo como ponto de partida as empresas. Essa análise – que também tangencia e mesmo se mistura com os campos da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial – poderia se beneficiar de referenciais analíticos e empíricos já trazidos pelo presente trabalho. Parece-nos uma rota altamente promissora, que potencialmente ajudaria a elucidar em que medida, e de que forma, o *alinhamento* precisa de cuidados especiais não só em res-

peito ao compromisso original com propósito do ISP, mas também em função do melhor aproveitamento da oportunidade evolutiva que se apresenta para as empresas.

O caminho é longo, mas parece capaz de levar a grandes recompensas. O tema é vivo e, como dito em nosso prefácio, apaixonante!

Notas e referências

1
GIFE (2015). Censo GIFE 2014. Disponível em: <http://gife.issuelab.org/resource/censo_gife_2014>. Acesso em 12 set. 2016.

2
ROSSETI, F. (2010). Da filantropia ao investimento social privado. In: *Filantropia Global*, pp. 265-276.
CABRAL, M. (2013). Em busca de um lugar. In: Deboni, F. (org.). *Investimento Social Privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades*. Brasília: Instituto Sabin, 2013, pp. 39-44.
DEGENSZAJN, A. & RIBEIRO, P. (2013). O investimento social em movimento. In: Deboni, F. (org.). *Investimento Social Privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades*. Brasília: Instituto Sabin, 2013, pp. 19-30.

3
GIFE (2015). Censo GIFE 2014. Disponível em: <http://gife.issuelab.org/resource/censo_gife_2014>. Acesso em 12 set. 2016.

4
COMUNITAS (2014). Benchmarking do Investimento Social Corporativo – Relatório 2014. Disponível em: <http://bisc.org.br/wp-content/uploads/2015/03/Relatorio_BISC_2014.pdf>. Acesso em 26 julho 2015.

5
COMUNITAS (2015). Benchmarking do Investimento Social Corporativo – Relatório 2015. Disponível em: <https://drive.google.com/file/u/1/d/0B4JOUZZBUE2OMUXN-QKNNZWD3SHM/view>. Acesso em 26 julho 2015.

6
OLIVA, R. (2016). *Alinhamento entre o investimento social privado e o negócio*. Orgs.: Degenszajn, A.; Silva, A. L. & Rolnik, Iara. São Paulo: GIFE.

7
COMUNITAS (2014). Benchmarking do Investimento Social Corporativo – Relatório 2014. Disponível em: <http://bisc.org.br/wp-content/uploads/2015/03/Relatorio_BISC_2014.pdf>. Acesso em 26 julho 2015.
GIFE (2015). Censo GIFE 2014. Disponível em: <http://gife.issuelab.org/resource/censo_gife_2014>. Acesso em 12 set. 2016.

8
HABERMAS, J. (2001). *A constelação pós-nacional: ensaios políticos*. São Paulo: Littera Mundi. p. 53.

9
DUPAS, G. (2003). *Tensões contemporâneas entre o público e o privado*. São Paulo: Paz e Terra. p. 17.

10
GIDDENS, A. (1991). *As consequências da modernidade*. São Paulo: Editora da Unesp.
UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (2012). *Global Environment Outlook 5*. Environment for the Future We Want. Part 1: State and Trends of the Environment. Chapter 1: Drivers. Disponível em <http://www.unep.org/geo/pdfs/geo5/GEO5_report_full_en.pdf>. Acesso em 30 julho 2016.

11
HABERMAS, J. (2001). *A constelação pós-nacional: ensaios políticos*. São Paulo: Littera Mundi.

12
UNDP (2015). *Human Development Report 2015*. Disponível em <http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report.pdf>. Acesso: 30 ago. 2016.

13
WORLD BANK (2016). *Poverty*. Disponível em <http://data.worldbank.org/topic/poverty>. Acesso em 24 ago. 2016.

14
STEFFEN, W. et al. (2015). Planetary Boundaries: Guiding Human Development on a Changing Planet. *Science*, 13 fev. 2015, v. 347, n. 6.223.

15
MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT (2005). *Ecosystems and Human Well-being: Synthesis*. Washington, DC: Island Press. Disponível em <http://www.millenniumassessment.org/documents/document.356.aspx.pdf>. Acesso em 13 ago. 2016.

16
Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2014). *Climate Change 2014 Synthesis Report: Summary for Policymakers*. Disponível em <http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/AR5_SYR_FINAL_SPM.pdf>. Acesso em 1º set. 2016.

17
RUGGIE, J. G. (2004). Reconstituting the Global Public Domain. Issues, Actors, and Practices. *Corporate Social Responsibility Initiative, Working Paper Series No. 6*. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

18
ROSENAU, J. (1997). *Along the Domestic-Foreign Frontier: Exploring Governance in a Turbulent World*. Cambridge: Cambridge University Press.

19
Entendemos aqui o termo governança como "o desenvolvimento de formas de governo em que as fronteiras entre e dentro dos setores público e privado se tornam embaçadas" e "mecanismos de governo não se resumem à autoridade e sanções governamentais" (tradução livre), e sim a redes de atores autogovernantes (STOKER, G. (1998). Governance as Theory: Five Propositions. *International Social Science Journal*, 50:1, pp. 17-28. p. 17).

20
BECK, U. (1999). *O que é globalização? Equívocos do globalismo: respostas à globalização*. São Paulo: Paz e Terra. p. 72.

21
RUGGIE, J. G. (2004). Reconstituting the Global Public Domain. Issues, Actors, and Practices. *Corporate Social Responsibility Initiative, Working Paper Series No. 6*. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

22
PATTBERG, P. (2005). The Institutionalization of Private Governance: How Business and Nonprofit Organizations Agree on Transnational Rules. *Governance*, 18 (4), pp. 589-610.

23
RUGGIE, J. G. (2004). Reconstituting the Global Public Domain. Issues, Actors, and Practices. *Corporate Social Responsibility Initiative, Working Paper Series No. 6*. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

24
ARTS, B. (2005). Non-State Actors in Global Environmental Governance – New Arrangements Beyond the State. In: Koenig-Archibugi, M. & Zurn, M. *New Modes of Governance in the Global System*. Hamshire: Palgrave MacMillan. (International Political Economy Series.)
FALKNER, R. (2003). *Private Environmental Governance and International Relations: Exploring the Links. Global Environmental Politics*, 3(2), pp. 72-87.
YAZIJI, M. & DOH, J. (2009). *ngos and Corporations: Conflict and Collaboration*. Cambridge: Cambridge University Press.

25
ROSENAU, J. & CZEMPIEL, E.-O. (2000). *Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial*. Brasília: Editora UnB/São Paulo: Imprensa Oficial do Estado.

26
FALKNER, R. (2003). *Private Environmental Governance and International Relations: Exploring the Links. Global Environmental Politics*, 3(2), pp. 72-87.

27
GIDDENS, A. (1991). *As consequências da modernidade*. São Paulo: Editora da Unesp. p. 75.

28
SCHERER, A. G. & PALAZZO, G. (2010). The New Political Role of Business in a Globalized World – A Review of a New Perspective on

CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, v. 48, pp. 899-931.

29
FRIEDMAN, M. (1977). *Capitalismo e liberdade*. São Paulo: Artenova.

30
Ver série de pesquisas dos Institutos Ethos e Akatu, publicadas de 2003 a 2012.

31
MOON, J. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development. *Sustainable Development* 15, pp. 296-306.

32
MOON, J. & VOGEL, D. (2008). Corporate Social Responsibility, Government, and Civil Society. In: Crane, A; McWilliams, A.; Matten, D.; Moon, J. & Siegel, D. (eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Nova York: Oxford University Press.
UTTING, P. (2005). *Rethinking Business Regulation: From Self-Regulation to Social Control*. Technology, Business and Society. Programme Paper Number 15. September. United Nations Research Institute for Social Development.

33
JAMALI, D. & KESHISHIAN, T. (2008). Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 84, pp. 277-95.
YAZIJI, M. & DOH, J. (2009). *NGOs and Corporations: Conflict and Collaboration*. Cambridge: Cambridge University Press.

34
VVEINHARDT, J. & ZIGMANTAITE, R. (2015). Impact of Social Context on Strategic Philanthropy: Theoretical Insight. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 214, pp. 1.165-1.173.

35
MACKENZIE, C.; GARAVAN, T. N.; CARBERY, R. (2001). Understanding and Preventing Dysfunctional Behavior in Organizations: Conceptualizing the Contribution of Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, [s.l.], v. 10, n. 4, p.346-380, 1 dez. 2011. SAGE Publications.
VVEINHARDT, J. & ZIGMANTAITE, R. (2015). Impact of Social Context on Strategic Philanthropy: Theoretical Insight. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 214, pp. 1.165-1.173.

36
International Standard Organization (ISO) (2010). ABNTNBRISO 26000:2010. *Diretrizes sobre responsabilidade social*. Disponível em <http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/[field_generico_imagens-filefield-description]_65.pdf>. Acesso em 10 out. 2016.

37
BRUCH, H. & WALTER, F. (2005). The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, n. 47, pp. 49-55.

38
PORTER, M. E. & KRAMER, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 12, pp. 56-69.

39
KASPER, G. & FULTON, K. (2006). *The Future of Corporate Philanthropy: A Framework for Understanding Your Options*. Disponível em: <http://www.monitorinstitute.com/downloads/what-we-think/corporate-philanthropy/Future_of_Corporate_Philanthropy.pdf>. Acesso em 11 junho 2016.

40
LESSA, C. & ROSSETTI, F. (2006). *O futuro da filantropia no Brasil*. Disponível em: <http://www.gife.org.br/artigo-o-futuro-da-filantropia-no-brasil-11794.asp>. Acesso em 26 julho 2015.
ROSSETTI, F. (2010). Da filantropia ao investimento social privado. In: *Filantropia Global*, pp. 265-276.

41
ZICHIA, A. C. (2008). *O direito à educação no período imperial: um estudo de suas origens no Brasil*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo.

42
BRASIL (1934). Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao34.htm>. Acesso em 9 ago. 2015.

43
ROSSETTI, F. (2010). Da filantropia ao investimento social privado. In: *Filantropia Global*, pp. 265-276.

44
GVCEAPG & ARTICULAÇÃO D3 (2013). *Pesquisa arquitetura institucional de apoio às organizações da sociedade civil no Brasil: relatório final eixo Investimento Social Privado corporativo*. Disponível em: <http://www.avina.net/por/wp-content/uploads/2013/09/rf_eixo_coop_internac.pdf>. Acesso em 26 julho 2015.

45
LESSA, C. & ROSSETTI, F. (2006). *O futuro da filantropia no Brasil*. Disponível em: <http://www.gife.org.br/artigo-o-futuro-da-filantropia-no-brasil-11794.asp>. Acesso em 26 julho 2015.

46
SOUZA, A. L. (2011). *Investimento Social Privado: um estudo de caso na Organização Bairro da Juventude*. Dissertação de Mestrado. *Universidade Vale do Itajaí.*

47
ABONG (2014). *O dinheiro das ongs: como as organizações da sociedade civil sustentam suas atividades – e por que isso é fundamental para o Brasil.* Disponível em: <https://observatoriosc.files.wordpress.com/2014/02/ livro-ongs-100-dpis.pdf>. Acesso em 9 ago. 2015.

48
MALLMANN, E. (2012). *Direito à saúde e a responsabilidade do Estado*. Disponível em: <http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/7652/Direito-a-saude-e-a-responsabilidade-do-Estado>. Acesso em 31 ago. 2015.

49
USAID et al. (2008). *Investimento Social Privado dos EUA no Brasil: uma análise de empresas do Grupo +Unidos*. Disponível em: <http://www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/4/Livro_inv_soc_priv_eua_brasil.pdf>. Acesso em 26 julho 2015.

50
GVCEAPG & ARTICULAÇÃO D3 (2013). *Pesquisa arquitetura institucional de apoio às organizações da sociedade civil no Brasil: relatório final eixo Investimento Social Privado corporativo*. Disponível em: <http://www.avina.net/por/wp-content/uploads/2013/09/rf_eixo_coop_internac.pdf>. Acesso em 26 julho 2015.

51
COMUNITAS (2014). Benchmarking do Investimento Social Corporativo – Relatório 2014. Disponível em: <http://bisc.org.br/wp-content/uploads/2015/03/Relatorio_BISC_2014.pdf>. Acesso em 26 julho 2015.

52
ROSSETTI, F. (2010). Da filantropia ao investimento social privado. In: *Filantropia Global*, pp. 265-276.
UNAID et al. (2008). *Investimento Social Privado dos EUA no Brasil: uma análise de empresas do Grupo +Unidos*. Disponível em: <http://www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/4/Livro_inv_soc_priv_eua_brasil.pdf>. Acesso em 26 julho 2015.

53
AZEVEDO, F. A. (2013). O trabalho em rede no Instituto Camargo Corrêa. In: Deboni, F. (org.). *Investimento Social Privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades*. Brasília: Instituto Sabin, 2013, pp. 89-94.
CABRAL, M. (2013). Em busca de um lugar. In: Deboni, F. (org.). *Investimento Social Privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades*. Brasília: Instituto Sabin, 2013, pp. 39-44.
COMUNITAS (2014). Benchmarking do Investimento Social Corporativo – Relatório 2014. Disponível em: <http://bisc.org.br/wp-content/uploads/2015/03/Relatorio_BISC_2014.pdf>. Acesso em 26 julho 2015.

54
ROSSETTI, F. (2010). Da filantropia ao investimento social privado. In: *Filantropia Global*, pp. 265-276.

55
NOGUEIRA, F. A. & SCHOMMER, P. C. (2009). Quinze anos de Investimento Social Privado no Brasil: conceito e práticas em construção. Artigo apresentado no XXXIII Encontro da ANPAD.

56
ROSSETTI, F. (2010). Da filantropia ao investimento social privado. In: *Filantropia Global*, pp. 265-276.

57
GIFE (2016). *Investimento Social Privado*. Disponível em: <http://gife.org.br/investimento-social-privado/>. Acesso em 12 set. 2016.

58
CARVALHO, M. P. (2015). *Responsabilidade social e Investimento Social Privado na gtech Brasil: estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Fundação Getulio Vargas.

59
FISCHER, R. M. (2005). Estado, mercado e terceiro setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. *Revista de Administração*, 40(1), pp. 5-18.

60
BRASIL (2016). Presidência da República. Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em: www.cdes.gov.br. Acesso em 3 out. 2016.

61
BRASIL (2003). Presidência da República. Lei n. 10.683/2003. Disponível em <http://www.abc.gov.br/sigap/downloads/Lei_10683.pdf.> Acesso em 10 set. 2016.

62
FARIA, C. F. (2010). Estado e organizações da sociedade civil no Brasil contemporâneo: construindo uma sinergia positiva? *Rev. Sociol. Polít.*, Curitiba, v. 18, n. 36, pp. 187-204, jun. 2010.

63
ABONG (2014). *O dinheiro das ONGs: como as organizações da sociedade civil sustentam suas atividades – e por que isso é fundamental para o Brasil*. Disponível em: <https://observatoriosc.files.wordpress.com/2014/02/ livro-ongs-100-dpis.pdf>. Acesso em 9 ago. 2015.

64
CARRIÇO, F. A. & KIRSHNER, A. M. (2010). Investimento Social Privado (ISP) – Questões atuais. Artigo apresentado no VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão.

65
DEBONI, F. (2013). Introdução. In: _____. (org.). *Investimento Social Privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades*. Brasília: Instituto Sabin, 2013, pp. 8-13.
ROSSETTI, F. (2010). Da filantropia ao investimento social privado. In: *Filantropia Global*, pp. 265-276.
SOUZA, A. L. (2011). *Investimento Social Privado: um estudo de caso na Organização Bairro da Juventude*. Dissertação de Mestrado. Universidade Vale do Itajaí.

66
ABONG (2014). *O dinheiro das ONGs: como as organizações da sociedade civil sustentam suas atividades – e por que isso é fundamental para o Brasil*. Disponível em: <https://observatoriosc.files.wordpress.com/2014/02/ livro-ongs-100-dpis.pdf>. Acesso em 9 ago. 2015.
DEGENSZAJN, A. & RIBEIRO, P. (2013). O investimento social em movimento. In: Deboni, F. (org.). *Investimento Social Privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades*. Brasília: Instituto Sabin, 2013, pp. 19-30.

67
DEGENSZAJN, A. & RIBEIRO, P. (2013). O investimento social em movimento. In: Deboni, F. (org.). *Investimento Social Privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades*. Brasília: Instituto Sabin, 2013, pp. 19-30.
DEGENSZAJN, A. (2014). *Philanthropy in Brazil: A Potential Game-Changer?* Disponível em: <http://gife.issuelab.org/resource/philanthropy_in_brazil_a_potential_game_changer>. Acesso em 10 ago. 2015.

68
COUNCIL ON FOUNDATIONS (2012). *Increasing Impact, Enhancing Value: A Practitioner's Guide to Leading Corporate Philanthropy*. Disponível em: <http://www.cof.org/sites/default/files/documents/files/Corporate-Guide.pdf>. Acesso em 25 nov. 2015.

69
OLIVA, R. (2016). *Alinhamento entre o investimento social privado e o negócio*. Orgs.: Degenszajn, A.; Silva, A. L. & Rolnik, Iara. São Paulo: GIFE.

70
IBGC & GIFE (2014). *Guia das melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais*. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/GUIA%20GIFE%20_%202014.pdf>. Acesso em 30 julho 2015.

71
Os princípios básicos da governança, segundo o Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais são: transparência: disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam do seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos; equidade: tratamento justo de todas as partes interessadas (*stakeholders*); prestação de contas (*accountability*): sobre a atuação da organização; e responsabilidade: zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade.

72
GIFE, (2016). *Indicadores GIFE de Governança*. Disponível em: <http://gife.org.br/indicadores-gife-de-governanca/>. Acesso em 11 out. 2016.

73
Classes de conselheiros, de acordo com o Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais:
Independentes: não têm qualquer outro vínculo com a organização, seus mantenedores ou principais parceiros;
Externos: não têm vínculo atual com a organização, mas não são independentes. Exemplos: associados, ex-diretores e ex-funcionários da organização, sócios ou funcionários do grupo mantenedor, parentes próximos de diretores;
Internos: são diretores ou funcionários da organização.

74
Designação genérica aqui adotada para as estruturas responsáveis pelas atividades relacionadas ao ISP de uma empresa – como institutos, fundações ou áreas especializadas – independentemente das nomenclaturas específicas de cada caso, ou da sua natureza jurídica/ institucional/legal.

75
Designação genérica aqui adotada para profissionais de nível gerencial ou executivo relacionados aos órgãos de ISP das empresas, independentemente de nomenclaturas específicas de cada caso, ou de seu vínculo jurídico/ institucional/legal.

selo FSC

Fontes
Circular, Silva
Papel
Polén soft 80 g/m²
Impressão
Pigma Gráfica e Editora Ltda.

A importância do investimento social privado para o Brasil está longe de ser contestada. Em um país como o nosso, marcado por demandas sociais insuficientemente atendidas, importa ainda mais mobilização de recursos privados para a consolidação dos marcos democráticos, o fortalecimento da sociedade civil e de agendas de direito, e a contribuição para a inovação de políticas públicas.

Só em 2014, R$ 3 bilhões foram investidos no país, representando um crescimento real de 18,44% do valor do investimento social privado brasileiro entre os anos de 2009 e 2014. praticado por empresas ou organizações a elas ligadas–, é o mais difundido, seguido pelos tipos familiar, independente e comunitário.

Recentemente intensifica-se nesse campo o debate sobre o fenômeno de alinhamento entre ISP empresarial e negócio, trazendo reflexões acerca da visão original do investimento social privado desde a sua constituição no Brasil: a distinção clara entre as esferas do *negócio* e do *investimento social*, com a ação social empresarial orientada ao interesse público. Tais reflexões se devem à aparente complexidade atribuída pelo *alinhamento* à tênue linha que articula, mas ao mesmo tempo diferencia, a relação entre interesse público e investimento empresarial voluntário. Como resposta, diferentes narrativas sobre o fenômeno são construídas a partir dos lugares de fala e das práticas de quem as elaboram.

realização FGV EAESP CENTRO DE ESTUDOS EM SUSTENTABILIDADE
apoio InstitutoC&A
iniciativa GIFE