



Save the Children

C O L E Ç Ã O

# Empresa Amiga da Criança

Investimento Social Privado







Save the Children

C O L E Ç Ã O

# Empresa Amiga da Criança

**Investimento Social Privado**

1ª Edição

São Paulo

Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente

2015



Save the Children

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

**Presidente:** Carlos Antonio Tilkian

**Vice-Presidente:** Synésio Batista da Costa

**Secretário:** Bento José Gonçalves Alcoforado

## CONSELHEIROS

Bento José Gonçalves Alcoforado, Carlos Antonio Tilkian, Claudio Roberto I Sen Chen, Daniel Trevisan, David Baruch Diesendruck, Dilson Suplicy Funaro, Eduardo José Bernini, Elias Jonas Landsberger Glik, Fernando Vieira De Mello, Hector Nuñez, José Eduardo Planas Pañella, José Ricardo Roriz Coelho, José Roberto Dos Santos Nicolau, Karin Elisabeth Dahlin, Kathia Lavin Gamboa Dejean, Luiz Fernando Brino Guerra, Mauro Antonio Ré, Mauro Manoel Martins, Natânia Do Carmo Oliveira Sequeira, Otávio Lage De Siqueira Filho, Rubens Naves, Synésio Batista Da Costa, Vitor Gonçalo Seravalli.

## CONSELHO FISCAL

Audir Queixa Giovanni, Geraldo Zinato, João Carlos Ebert, Mauro Vicente Palandri Arruda, Roberto Moimáz Cardeña, Sérgio Hamilton Angelucci

## SECRETARIA EXECUTIVA

**Administradora Executiva:**

Heloisa Helena Silva de Oliveira

**Gerente de Desenvolvimento de Programas e Projetos:**

Denise Maria Cesario

**Gerente de Desenvolvimento Institucional:**

Victor Alcântara da Graça

## PROGRAMA EMPRESA AMIGA DA CRIANÇA

Lilyan Regina S. Reis Amorim, Andréa Gonçalves Poiani, Carolina Wakiyama Bittar, Luciana Mendes Maia, Nathalia Tamires Oliveira Torres e Roseane Martins de Assis.

## ÁREA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS - PESSOA JURÍDICA

Marcela Renata Garcia Silva, Augusto Dias Cordeiro, Cristina Horacio Vilar de Sousa, Jamile Coutrim Dalri e Mariana Reginato Dias Lorencinho.

## FICHA TÉCNICA:

**Coleção Empresa Amiga da Criança**

**ISBN: 978-85-88060-75-3**

**Texto:** Flávia Moraes e Melissa Pimentel

**Edição:** Lilyan Regina S. Reis Amorim e Marcela Renata Garcia Silva

**Colaboração:** Andréa Poiani, Carolina Bittar, Cristina Horacio Vilar de Souza, Denise Maria Cesario, Fernanda Haskel, Gislaine Cristina de Carvalho Pita, Jamile Coutrim Dalri, Luciana Mendes Maia, Mariana R. Dias Lourencinho, Roseane Martins de Assis, Victor Alcântara da Graça

**Revisão ortográfica e gramatical:** Adriana Tullio, por SOS Texto

**Projeto gráfico, diagramação e arte-final:** Tre Comunicação

**Impressão:** Nywgraf Editora Gráfica Ltda

**Tiragem:** 3.000 exemplares

**São Paulo, maio de 2015**

# Apresentação

Há 25 anos, a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente tem buscado, incansavelmente, contribuir para a efetividade das ações e políticas sociais voltadas a crianças e adolescentes, e para o aperfeiçoamento dos mecanismos de garantia e defesa dos direitos destes jovens cidadãos. Uma de suas principais iniciativas, o **Programa Empresa Amiga da Criança**, também faz aniversário! Há 20 anos, o Programa mobiliza e reconhece empresas que realizam ações sociais para a promoção e a defesa dos direitos das crianças e dos adolescentes.

Dando continuidade a essa história, é com imensa satisfação que a Fundação Abrinq oferece mais um instrumento para colaborar com as empresas na implantação e no desenvolvimento de suas ações. São mais quatro volumes que fazem parte da *Coleção Empresa Amiga da Criança*, abordando as temáticas: **responsabilidade social, investimento social privado, voluntariado empresarial e incentivos fiscais**; e têm como objetivo elucidar de forma simples os conceitos e como aplicá-los, independente do porte ou do setor de cada negócio.

Hoje, no Brasil e no mundo, a força do empresariado representa a principal via de mudança das políticas sociais. Em âmbitos locais, nacionais ou globais, a união do setor privado, em sintonia com valores éticos, sustentáveis, de diversidade e inclusão, justiça social e, sobretudo, no combate a toda e qualquer ilegalidade relacionada aos direitos da criança e do adolescente, é a diferença entre a construção de uma sociedade adequada para gerações presentes e futuras.

Este volume, sobre Investimento Social Privado, busca definir o conceito, especialmente aquele praticado pelas empresas, apresenta as novas tendências de alinhamento com os negócios, e um roteiro passo a passo para implementação em sua empresa.

Tenha uma ótima leitura!



**Carlos Antonio Tilkian**  
Presidente

# Sumário

<b>Introdução</b> .....	07
- <i>O que é investimento social privado?</i> .....	07
- <i>Como se caracteriza?</i> .....	09
- <i>O que não é investimento social privado?</i> .....	11
- <i>Por que investir, afinal?</i> .....	14
- <i>Por que investir em crianças e adolescentes?</i> .....	17
<b>Por onde começar</b> .....	21
- <i>Diretrizes</i> .....	22
- <i>Estrutura</i> .....	23
- <i>Monitoramento e avaliação</i> .....	24
- <i>Passo a passo</i> .....	27
<b>Glossário</b> .....	40
<b>Referências</b> .....	41
- <i>Bibliografia</i> .....	41
- <i>Fontes adicionais</i> .....	42
<b>Anexos</b> .....	43
- <i>Anexo 1 - Grupo de trabalho</i> .....	43
- <i>Anexo 2 - Plano de ação</i> .....	44
- <i>Anexo 3 - Situação atual</i> .....	44
- <i>Anexo 4 - Modelo de governança</i> .....	45
- <i>Anexo 5 - Modelo de financiamento</i> .....	46

# Introdução

O investimento em projetos sociais vem sendo praticado no Brasil há algumas décadas, mas a participação das empresas como investidoras é um fenômeno relativamente recente. Doações pontuais sempre existiram, porém, a partir da prática, a criação do conceito de investimento social privado estruturou e profissionalizou o setor. Atualmente, a nova tendência de alinhamento do Investimento Social aos negócios da empresa trouxe uma nova perspectiva e uma nova possibilidade de reconhecimento do impacto dessas ações. O esclarecimento desses conceitos e o entendimento de como uma iniciativa dessa pode ser implementada é o objetivo desse material.

**Investimento social privado: repasse de recursos privados para fins públicos.**

## O que é investimento social privado?

O investimento social privado é o uso de recursos das empresas em projetos que atuem por uma transformação social positiva, tendo como objetivo a promoção do bem comum e o desenvolvimento da sociedade dos pontos de vista econômico, social e ambiental. Podem ser recursos financeiros, em espécie, recursos humanos, técnicos ou gerenciais aplicados em projetos e ações socioambientais desenvolvidas por empresas, fundações e institutos. Ao promover o investimento social, uma empresa se compromete a buscar a conciliação entre o lucro e o desenvolvimento social. Atualmente, as empresas estão cada vez mais conscientes das boas razões para fazer investimento social privado: fortalecer a marca e a reputação e melhorar seu relacionamento com a comunidade, o governo e a sociedade de um modo geral. É uma relação ganha-ganha: ganha o beneficiário do investimento social privado e ganha a empresa.

Mas, para que não seja considerado assistencialista, o investimento social deve ser feito de forma que cumpra, de fato, o compromisso de transformar a realidade social de nosso país. Para isso, é necessário conhecimento da realidade em que se deseja atuar, planejamento das ações estabelecendo prioridades e objetivos, monitoramento, acompanhamento das atividades e avaliação de resultados e impactos. Além do mais, deve ser construído com base em esforços cooperativos com organizações da sociedade civil e das comunidades envolvidas.

Mais recentemente, as empresas começaram a perceber que podem utilizar o investimento social para melhorar a realidade de seu entorno e passaram a rever seus critérios de seleção de projetos e alocação de recursos. Ao mesmo tempo, passaram a mapear as conexões possíveis entre suas ações de responsabilidade social empresarial e o seu contexto competitivo.

“O lucro envolvendo um propósito social representa uma forma evoluída de capitalismo, aquela que cria um ciclo positivo de prosperidade para a empresa e para a comunidade.”

*Michael Porter*

A partir daí, começaram a identificar um foco para as ações de investimento social privado<sup>1</sup> capazes de gerar valor para a empresa e para seus grupos de interesse<sup>2</sup>, ou seja, houve a criação do **valor compartilhado**<sup>3</sup>. Dessa forma, os benefícios gerados para a empresa e para a sociedade passariam a ser uma possibilidade se a estratégia de investimento social fosse construída a partir da convergência de interesses de ambas.

---

1 Porter, M. & Kramer, M. – *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, HBR (2002).

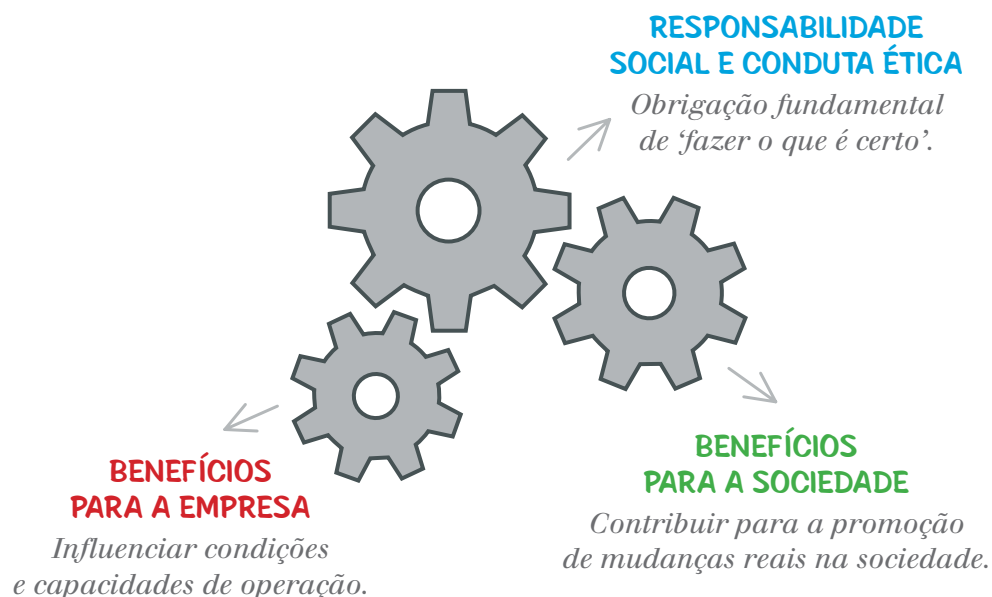
2 Porter, M. & Kramer, M. – *Strategy & Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* – HBR (2006).

3 Porter, M. & Kramer, M. – *Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth*, HBR (2011).



O investimento social pode ser considerado estratégico quando a empresa considera a perspectiva social na identificação de seus fatores críticos de sucesso e define estratégias que sejam capazes de apresentar tanto benefícios sociais quanto econômicos, para a empresa e para a sociedade.

O investimento social estratégico é respaldado pela responsabilidade social e pela conduta ética, que representa a obrigação fundamental de ‘fazer o que é certo’, ao mesmo tempo em que apresenta benefícios para a empresa, principalmente no que se refere à sua operação, e para a sociedade, no que se relaciona ao seu desenvolvimento.



## Como se caracteriza?

### Origem dos recursos

Os investidores sociais privados são, em sua maioria, de **origem empresarial**, e investem recursos próprios para o apoio a projetos e programas que tenham como objetivos a transformação da realidade socioambiental em contextos diversos.

## Como se caracteriza?

### Aplicação dos recursos

- **Financiamento de projetos** – Neste caso, existe o aporte de recursos para que uma organização social execute o projeto, a partir da possibilidade de utilização do seu conhecimento técnico e de sua capilaridade, uma vez que já atua em uma comunidade. Nesse modelo, a principal atividade a ser desenvolvida é a estruturação de uma sistemática de seleção de projetos, em que os tamanhos da estrutura e do orçamento serão limitadores para o número de projetos apoiados.
- **Execução própria de projetos** – Este modelo garante um maior controle dos recursos alocados, e maior autonomia na elaboração e na execução de ações de responsabilidade social. Mas implica no investimento de volumes maiores de recursos, o que justifica a criação e a manutenção de estruturas operacionais mais complexas, como um instituto ou uma fundação.
- **Modelo misto** - A maioria dos investidores opta por um modelo misto de operação, no qual a empresa, ao mesmo tempo, executa e financia projetos de desenvolvimento socioambiental.

### Formalização

Do ponto de vista institucional, a empresa pode constituir um **instituto** ou uma **fundação**, ou pode designar uma **área** ou um profissional responsável da própria empresa para gerenciar os recursos de investimento social.

### Definição de foco

- Definição de **público prioritário**: crianças e adolescentes, e as comunidades do entorno são alguns dos públicos prioritários mais comuns das ações sociais das empresas.
- Definição de **área temática**: educação, saúde e defesa de direitos, são, usualmente, as áreas que recebem mais recursos, já que são críticas para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa do ponto de vista social.
- Definição de **abrangência geográfica**: de forma geral, as empresas investem em áreas que sejam do interesse de seu negócio; de forma mais restrita, no entorno de uma fábrica ou escritório; ou, de forma mais ampla, selecionando projetos em âmbito regional ou nacional.

## O que não é investimento social privado?

Do ponto de vista conceitual, diversos outros termos são comumente utilizados para descrever valores, crenças e ações similares que **não** são equivalentes ao investimento social privado, como, por exemplo: filantropia, responsabilidade social empresarial, caridade e doação.

- **Caridade** – foi a base do desenvolvimento das ações sociais no Brasil, resultado da cultura religiosa de nossos colonizadores, e promove um modelo assistencialista de funcionamento das organizações do setor. É um sentimento ou ação altruísta de ajudar o próximo, sem buscar qualquer tipo de recompensa. É uma ação que reflete amor ao outro e expressa bondade, benevolência e compaixão. Tem como objetivo fazer o bem a quem necessita oferecendo, de alguma forma, apoio aos menos favorecidos.
- **Filantropia** – deriva do grego *philanthropía* e significa “amor e dedicação ao ser humano”, ou, de forma mais simples, ações de bondade e generosidade para com o próximo. Uma ação filantrópica pode ser entendida como uma ação, ou prática continuada, de contribuição financeira, material ou espiritual (ou através da prestação de algum serviço) para promover ajuda ao próximo, sem que haja interesse em uma troca ou retribuição. Pode ser realizada por indivíduos ou por grupos de indivíduos organizados em favor de instituições ou pessoas que desenvolvam atividades de grande mérito social. Tem um caráter assistencialista, principalmente no Brasil, mas é um termo bastante utilizado para descrever o terceiro setor nos Estados Unidos e nos países europeus. Ainda é uma das principais fontes de financiamento para as causas humanitárias, culturais e religiosas.
- **Responsabilidade Social Empresarial** – procura abranger todas as interfaces de uma empresa e seus diversos públicos, por meio de uma série de ações que desenvolve em áreas diversas. Pode ser definida como a responsabilidade de uma empresa pelos impactos de suas decisões

e atividades na sociedade e no meio ambiente por um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade. Deve levar em consideração as expectativas das partes interessadas e estar em conformidade com a legislação aplicável, além de ser consistente com as normas internacionais de comportamento<sup>4</sup>. A responsabilidade social deve ser integrada em toda organização e ser praticada em suas relações<sup>5</sup>. É baseada na crença de que as empresas devem assumir um papel que vai além da sua função original de maximizar o lucro e criar riqueza para seus acionistas.

- **Doação** – é dar, gratuitamente, um bem próprio para outra pessoa ou para uma instituição. Doações são usualmente feitas em dinheiro, mas também em forma de bens, serviços, produtos, entre outros. De modo geral, as doações feitas para organizações sem fins lucrativos são alavancadas por meio de campanhas que visam captar recursos financeiros e não financeiros, de empresas, dos cidadãos e de qualquer instituição de uma determinada comunidade para o apoio a uma causa, projeto ou instituição. As doações podem ser entendidas como apoios pontuais que não devem ser considerados como investimento social privado, caso não sejam feitos de forma planejada e monitorada.

Do ponto de vista dos recursos, existem algumas ressalvas. Nem todos obedecem às mesmas regras de aplicação daqueles caracterizados como investimento social privado. Portanto, não devem substituí-los e não podem ser a ele incorporados. Mesmo assim, podem ampliar os benefícios para as comunidades se forem aplicados de forma complementar, em projetos que já recebem recursos de investimento social privado.

---

<sup>4</sup> Declaração Universal dos Direitos Humanos, Metas do Milênio (MDG), Pacto Global (UNGC) entre outras.

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>>

- A aplicação de recursos de **incentivo fiscal**.

Os incentivos fiscais podem oferecer benefícios de redução do valor a pagar de diversos impostos (federais, estaduais ou municipais) em troca do apoio a projetos específicos. Como esses aportes significam o redirecionamento de recursos de impostos, eles não podem ser considerados como recursos privados e sim públicos.

- Os investimentos feitos por uma empresa para o seu **exclusivo benefício**. Investimentos feitos em treinamento, qualificação de mão de obra para uso exclusivo da empresa, ou qualquer atividade voltada exclusivamente para funcionários, não deverão ser computados como investimento social, já que não há interesse público nessa ação.

- Recursos financeiros e não financeiros, que representem **doações**. Embora meritórias e relevantes em muitos casos, doações feitas de forma pontual, sem planejamento e monitoramento, não devem ser incorporadas ao que se considera investimento social privado.

- Aplicações realizadas por **contrapartidas contratuais** ou **exigências legais**<sup>6</sup>. Esse tipo de investimento não deve ser computado como investimento social privado, uma vez que são mandatórias e não são feitas de forma voluntária. Embora representem um volume considerável de recursos que podem ser destinados a ações sociais e ambientais, seu principal objetivo é reduzir ou compensar os impactos decorrentes dos empreendimentos econômicos.

---

<sup>6</sup> Contrapartidas contratuais são usualmente exigidas para a concessão de crédito, para acesso a fundos e bancos de investimento, para um contrato de concessão de serviços públicos, de forma a compensar, de antemão, o potencial impacto da operação ou da implantação de um negócio. Ou como forma de promover o investimento em áreas que não são de interesse do negócio, por não serem atividades lucrativas. As exigências legais podem ser definidas como forma de ajuste de conduta, e são geralmente resultado de uma ação judicial que comprova irregularidades nas atividades da empresa.

Não há como um negócio prosperar em um ambiente de desenvolvimento social precário.

## Por que investir, afinal?

O investimento social privado é uma das maneiras de promover a **responsabilidade social empresarial**. Um dos seus principais propósitos é assumir a responsabilidade com o desenvolvimento social e melhorar o relacionamento da empresa com a comunidade.

É resultado do reconhecimento, por parte da sociedade, da **necessária contribuição das empresas** para o desenvolvimento das comunidades em que estas atuam. Pode ser entendida como uma forma de ‘retribuição’ para a sociedade de uma parcela da riqueza gerada pelas empresas e pela corresponsabilidade pelo desenvolvimento da própria sociedade.

O investimento social privado é uma ferramenta poderosa de desenvolvimento da sociedade e não deve ser entendido apenas como um investimento no futuro. É um **catalisador de transformações** sociais que não ocorreriam com a velocidade necessária sem o investimento de recursos. E representa uma oportunidade para uma empresa contribuir com esse processo de forma efetiva.

Se o investimento é feito de forma **eficiente**, do ponto de vista de sua gestão, e se é **relevante**, do ponto de vista de seus objetivos, pode contribuir para o enfrentamento de problemas sociais graves, ao mesmo tempo em que tem o potencial de promover melhorias no ambiente de desenvolvimento dos negócios.

Em resumo, o investimento social privado:

- É eficiente se consegue realizar bem as tarefas planejadas e se desenvolve as atividades previstas, obtendo bons resultados e utilizando os recursos previstos no plano de ação.

- É relevante se é um investimento que tem como objetivo alguma atividade que promova, de fato, transformações sociais em uma comunidade.

Alguns elementos motivadores para a decisão de investir em projetos sociais são:

- **Valores éticos e humanitários** são motivadores importantes, principalmente nos casos em que há líderes que compartilham desses valores, mais ainda se estão envolvidos diretamente na tomada de decisão sobre esse tipo de investimento dentro de uma empresa.
- Uma empresa que reconhece os **impactos de suas atividades nas comunidades**, tanto quanto a sua responsabilidade pela solução dos problemas decorrentes desses impactos, pode investir recursos em organizações sem fins lucrativos que proponham ações que contribuam com a solução, ou parte da solução, dos problemas gerados por suas operações. As organizações, nesse caso, passam a ser parceiras da empresa na solução dessas questões.
- O investimento social pode facilitar muito as **relações com as comunidades** e, eventualmente, com órgãos governamentais. A percepção da empresa, sua aceitação e a de suas operações por uma determinada comunidade é chamada de “licença para operar”. Na prática, se não há legitimidade do papel relevante da empresa para a comunidade, o resultado será a rejeição do empreendimento. Se houver legitimidade e credibilidade, haverá aceitação deste. Mas, para a sua aprovação de fato, é necessário um alto nível de credibilidade associado à confiança. Assim, a “licença para operar”<sup>7</sup> só é conquistada quando a comunidade estabelece um vínculo de confiança com a empresa e vice-versa.

---

<sup>7</sup> Boutilier, R. & Thomson, I. - *Modelling and measuring the social license to operate: Fruits of a dialogue between theory and practice* (2011). Disponível em: <<http://www.sociallicense.com/publications.html>>

- Quando reconhece sua **influência em toda sua cadeia de valor**, uma empresa pode promover a inclusão social, incorporando as demandas da comunidade em suas operações por meio do investimento feito em programas estruturados de investimento social privado que sejam, de alguma forma, conectados com a sua cadeia.
- Uma empresa pode **associar seu nome a uma causa específica** e utilizar seu poder de mobilização de consumidores e do público em geral para dar destaque a uma determinada questão social ou ambiental, ao mesmo tempo em que reforça o posicionamento de sua marca como uma empresa responsável socialmente.
- É importante que a empresa divulgue suas ações sociais para seus **colaboradores**. Ao divulgar as ações que desenvolve para o público interno, a empresa contribui para a criação de um clima organizacional positivo, aumentando a motivação e a produtividade de seus funcionários. Reconhecer que a empresa possui valores ligados à responsabilidade social e que investe efetivamente em projetos sociais, aumenta a capacidade da empresa de atrair e reter os melhores profissionais do mercado.

## Reputação e marca

Uma empresa pode selecionar uma de suas marcas para corroborar no desenvolvimento de um programa que visa apoiar uma causa que tenha alguma conexão com o seu produto ou com o público alvo a que se destina. Um produto que seja voltado para o mercado feminino, por exemplo, pode apoiar diversas causas ligadas à mulher: empreendedorismo, doenças específicas, maternidade, empoderamento ou outro tema do universo feminino. Um produto voltado para crianças e adolescentes pode apoiar a causa da educação, ou o direito ao brincar, ou apoiar projetos de formação de jovens para o mercado de trabalho.



O melhor investimento para um futuro mais justo e sustentável!

Em resumo, o investimento social privado:

- Permite que a empresa se posicione como um agente facilitador de transformações socioambientais;
- Facilita o relacionamento da empresa com as comunidades do entorno e promove a “licença para operar”;
- Reduz impactos negativos das atividades da empresa e de sua cadeia de valor, para a sociedade e o meio ambiente;
- Colabora com a melhoria da reputação da empresa e o posicionamento socialmente responsável de suas marcas;
- Contribui para a melhoria do clima organizacional e o relacionamento com o público interno;
- Dissemina valores éticos e promove ações de cunho humanitário.

## Por que investir em crianças e adolescentes?

Os direitos básicos de crianças e adolescentes devem ser garantidos para a construção de um país com cidadãos conscientes, com escolarização de qualidade e adequada qualificação para o mundo do trabalho e capazes de contribuir para a formação de uma sociedade mais justa e sustentável. O desenvolvimento econômico de um país depende de investimento: países conseguem crescer quando possuem a infraestrutura necessária para o crescimento de suas indústrias e para a expansão de sua economia. Mas o investimento mais importante que um país pode fazer é aquele direcionado às pessoas, especialmente o investimento nas crianças e nos adolescentes.

O desenvolvimento humano está baseado em duas ideias relacionadas<sup>8</sup>. A primeira é que as habilidades e a saúde de um indivíduo são resultado de um processo cumulativo. Quanto maior o investimento, melhores serão os resultados. Não há esforço perdido. A segunda é o conceito do ciclo de vida, na qual o desenvolvimento de um indivíduo deve ser considerado ao longo de toda a sua existência. As capacidades, saúde e produtividade de um indivíduo em uma determinada etapa de sua vida dependem das escolhas feitas anteriormente. Ou seja, cada estágio de seu desenvolvimento depende do investimento cumulativo feito nas etapas anteriores.

Argumentos tradicionais, fundamentados nos conceitos de igualdade e justiça social, confirmam que as crianças representam o grupo mais vulnerável às violações de direitos. Ainda hoje, indicadores de mortalidade infantil, educação, saúde e violência, embora tenham melhorado, ainda impactam, de forma mais intensa, em crianças e adolescentes pobres e negros. A inequidade ainda permanece como o maior desafio em nosso país no que se refere a esta parcela da população<sup>9</sup>.

Justificativas baseadas em eficiência econômica demonstram que investimentos feitos em educação, saúde e assistência social com foco na infância e na adolescência promovem o aumento da escolaridade e diminuem a criminalidade, a gravidez na adolescência e a dependência de programas de assistência. As taxas de retorno dos investimentos feitos em capital humano são inversamente proporcionais à faixa etária do indivíduo<sup>10</sup>, e o retorno estimado do investimento no desenvolvimento da primeira infância chega a 7 dólares, para cada dólar investido<sup>11</sup>.

---

8 Prof. Jeffrey Sachs, em seu curso online: *The Age of Sustainable Development* (2014).

9 Disponível em: <<http://www.unicef.org.br/>>

10 Heckman, J. & Carneiro, P. - *Human Capital Policy*, IZA Bonn, Discussion Paper no. 821 (2003).

11 Heckman, J. *Invest in early childhood development: reduce deficits, strengthen the economy* em [www.heckmanequation.org](http://www.heckmanequation.org) (2012).

Todos ganham – investir em educação leva a empregados mais qualificados; em saúde, a gastos menores com doenças. Enfim, um ciclo completo se fecha, e a sociedade alcança um novo patamar de desenvolvimento.

Então, se o objetivo é promover o desenvolvimento do capital humano de um país, é menos dispendioso e mais efetivo o investimento feito em crianças e adolescentes. Desta forma, o investimento em ações que beneficiem as crianças e os adolescentes é um dos investimentos que promovem, ao mesmo tempo, a justiça social e o aumento de produtividade da economia e da sociedade como um todo<sup>12</sup>.

Na área da saúde, os avanços da neurociência, da biologia molecular e da genética indicam que as experiências vividas por uma criança em seus primeiros anos de vida podem influenciar de forma determinante sua vulnerabilidade para o desenvolvimento de problemas crônicos de saúde em sua vida adulta, chegando a comprometer suas capacidades físicas e mentais<sup>15</sup>.

Em resumo, o investir em crianças e adolescentes:

- Significa investir em desenvolvimento humano e social;
- Desenvolve capacidades de forma cumulativa;
- Promove benefício econômico;
- Apresenta resultados de curto, médio e longo prazo;
- Promove a garantia de seus direitos e a igualdade social;
- Aumenta a produtividade;
- Permite o desenvolvimento econômico de um país.

---

12 Heckman, J. & Masterov, D. - *The Productivity Argument for Investing in Young Children* - lecture given as the T.W. Schultz Award Lecture at the Allied Social Sciences Association annual meeting (2007).

13 *The Foundations of Lifelong Health Are Built in Early Childhood* – The Center on the Developing Child at Harvard University (2010).

Embora seja importante reconhecer os impactos futuros do investimento em crianças e adolescentes, é preciso promover ações no presente. É também preciso começar a desenvolver projetos que tenham resultados de curto prazo, com potencial para promover a transformação desejada no futuro.

Crianças e adolescentes com necessidades afetivas, educacionais, sociais e econômicas não atendidas podem apresentar déficits de desenvolvimento físico e de aprendizagem. A falta de alimentação adequada, a escassez de oportunidades de desenvolvimento, a fragilidade do núcleo familiar, a falta de segurança em relação a sua integridade física, estímulos cognitivos insuficientes, menos acesso a cultura e educação, e atividades lúdicas esportivas são alguns dos exemplos de um ambiente restritivo ao desenvolvimento apropriado da infância.

Por meio de um programa estruturado de investimento social privado, sua empresa tem a oportunidade de assumir um papel relevante no apoio a projetos e ações sociais que tenham como objetivo transformar de forma definitiva a realidade de crianças e adolescentes no Brasil, contribuindo não só com investimento em capital humano, tão necessário para o crescimento futuro do país, mas também colaborando com a solução de problemas que persistem em manter uma grande parcela de nossas crianças e adolescentes em uma situação de fragilidade.

“É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão”.

*(Art. 227 da Constituição Federal com Redação dada Pela Emenda Constitucional nº 65, de 2010)*

# Por onde começar?

Para iniciar um programa de investimento social privado em sua empresa, em primeiro lugar, é preciso definir algumas questões básicas que devem ser respondidas por meio de um processo de planejamento estratégico. Esse processo deve levar em consideração que o investimento social privado atuará de forma alinhada às diretrizes internas de responsabilidade social da empresa e sua estratégia de negócio, promovendo transformações efetivas, levando, assim, ao desenvolvimento sustentável e à criação de valor compartilhado, gerando benefícios para a empresa, para toda sua cadeia de valor, e para a sociedade.

1. Quais serão as causas defendidas pela empresa?
2. Qual o nível de alinhamento com o negócio?
3. Quais recursos estão disponíveis? De onde vêm?
4. São recursos apenas financeiros ou podem ser produtos, serviços ou voluntariado?
5. Quem vai tomar as decisões sobre o investimento?
6. Qual é abrangência da ação? Nacional, local?
7. Será construído um projeto próprio ou será feito o investimento em uma organização já existente?
8. Há um diagnóstico social? Quais os problemas sociais que a empresa quer ajudar a resolver?

Depois da primeira reflexão sobre as respostas das perguntas sugeridas acima, pode-se iniciar o processo de planejamento estratégico das ações sociais de forma estruturada. Para desenvolver um programa de investimento social privado, são necessários três componentes, a serem construídos por meio desse processo inicial de planejamento: **diretrizes, estrutura e monitoramento e avaliação.**

## Diretrizes

Os resultados do processo de planejamento devem definir as diretrizes básicas para a operacionalização do investimento.

- **Foco de atuação** – É preciso definir uma visão de futuro e os objetivos principais para a implantação de um programa de investimento. Essa reflexão deve estar alinhada com as expectativas das lideranças, com as diretrizes estratégicas da empresa e com seus processos.
- **Estratégia de atuação** – A execução direta dos projetos sociais é uma das opções para a realização do investimento social. Desenvolver parcerias e apoiar projetos de terceiros é uma alternativa. Empresas podem atuar como financiadoras, apoiando com recursos financeiros e/ou técnicos os projetos e programas de organizações sociais, por meio de doação ou patrocínio pontual. Ou pode-se optar pela estratégia do investimento exclusivo em projetos realizados por terceiros. Essas decisões irão definir o modelo de operações e os valores necessários de orçamento anual para investimento e para despesas operacionais.
- **Critérios básicos** – São utilizados para a seleção de projetos de investimento social e delimitam público alvo, área de atuação, área de abrangência e territórios prioritários. Tais critérios facilitam o desenvolvimento de programas de investimento e dão os argumentos necessários para a recusa de propostas não alinhadas com os objetivos do investimento.
- **Modelo de gestão** – é necessário definir se a gestão dos recursos do investimento social privado será feita por uma área dentro da empresa, por uma instituição formalmente constituída para este fim, como um instituto; uma consultoria especializada ou alguma organização social parceira que possa se tornar o braço social da empresa, como, por exemplo, a Fundação Abrinq - Save the Children.

## Estrutura

Com base nestas definições iniciais, é preciso construir alguns modelos que darão suporte ao funcionamento da área responsável pela gestão do investimento social privado na empresa.

- **Modelo de governança** – é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e como acontecem as relações entre todas as instâncias que tomam decisões. Se a decisão é definir uma área da empresa para gerenciar o investimento social privado, então, as instâncias decisórias deverão fazer parte da estrutura da empresa. No caso da criação de um instituto ou de uma fundação, a definição dos órgãos regulatórios deve obedecer às determinações legais que regulamentam a criação de organizações desta natureza.

Os principais órgãos responsáveis pela gestão da organização e pela garantia da realização da sua missão são os seguintes<sup>14</sup>:

- **Assembleia:** órgão máximo decisório na organização, formado por seus associados, instituidores ou fundadores.
- **Conselho:** formado por membros voluntários, com o dever de garantir o cumprimento da missão da organização.
- **Conselho deliberativo:** conecta missão e gestão, define o direcionamento estratégico da organização e zela pelos seus fins sociais.
- **Conselho fiscal:** responsável por assegurar aos apoiadores instrumentos de acompanhamento da execução financeira da organização.
- **Direção executiva:** responsável pela gestão da organização e pela coordenação da equipe técnica, responde pela elaboração e pela implantação de todos os processos internos, bem como pela transformação da missão em programas de investimento.

---

<sup>14</sup> Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC e Grupo de Institutos Fundações e Empresas GIFE – São Paulo, SP (2014).

- **Modelo de financiamento** – deve estabelecer como as atividades a serem desenvolvidas pelos programas de investimento social privado serão financiadas, desde seus custos fixos até os recursos para investimento em projetos de terceiros. Este modelo deve prever as relações entre todas as áreas que tenham responsabilidade pela gestão do fluxo dos recursos disponíveis.
- **Modelo de operações** – define onde e como serão alocados os recursos, de tal maneira que se possam reconhecer em suas atividades os objetivos do investimento social privado. Deve expressar de forma clara o posicionamento da empresa no que se refere aos temas prioritários selecionados como focode atuação da área. Nesta etapa, devem ser definidos os programas de investimento e os recursos necessários para o desenvolvimento das atividades previstas, inclusive a equipe necessária.

## Monitoramento e avaliação

Para buscar a efetividade do investimento social privado, é necessário medir seus resultados. Afinal, não se pode gerir o que não se pode medir. A avaliação de projetos sociais tem como objetivo aprimorar a gestão, corrigir rumos e decidir pela continuidade de um programa ou projeto.

Para que se possa avaliar o impacto social do investimento social privado, é necessário construir ou utilizar um modelo de avaliação que seja adequado à empresa e seus propósitos. As concepções, metodologias e abordagens utilizadas na avaliação de projetos sociais são muito diversas e não há uma metodologia única que sirva para todos os processos ou organizações<sup>15</sup>.

Monitoramento e avaliação fazem parte do ciclo de vida de um projeto, e todo projeto pode ser compreendido em etapas.

- **Fase inicial:** dá-se a partir da identificação de uma necessidade, transformada em um problema estruturado a ser resolvido;

---

<sup>15</sup> SILVA, R.; BRANDÃO, D. *A Escolha de Métodos para Fazer Avaliação in Avaliação para o investimento social privado: metodologias*. Fundação Itaú Social, Fundação Roberto Marinho, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Move e Fundação Santillana. São Paulo, 2013.



- **Fase de planejamento:** definição de estratégias, atividades e recursos necessários para tudo o que será realizado pelo projeto;
- **Fase de execução:** materializa o que foi planejado na fase anterior por meio do desenvolvimento das atividades previstas;
- **Monitoramento e controle:** tem a função de acompanhar o que está sendo realizado e ocorrem junto com o planejamento e a execução;
- **Finalização:** as atividades são encerradas e a execução dos trabalhos é avaliada, permitindo o reajuste e o replanejamento para o início de um novo ciclo.

### **Antes da implantação do projeto**

Devem ser explorados os resultados que poderão ser alcançados, e como estes resultados deverão ser comparados com a situação inicial. Esta reflexão é a sustentação para a constituição da **linha de base**, ou **marco zero** definido para futuras comparações. O marco zero pode ser entendido como uma fotografia inicial do problema estruturado que o projeto pretende alcançar.

### **Durante a implantação do projeto**

Os principais temas discutidos durante a implantação do projeto, no que se refere à avaliação, são principalmente aqueles ligados ao funcionamento das equipes, ao relacionamento com grupos de interesse e ao cumprimento de metas parciais. São feitas revisões do planejamento inicial e ajustes necessários durante o período de implantação do projeto.

### **No encerramento da implantação do projeto**

É necessário fazer uma avaliação de resultados e sua comparação com o marco zero do projeto. São definidas questões que irão subsidiar a elaboração de uma avaliação de impacto do projeto, com o objetivo de atribuir a correlação entre as ações desenvolvidas e a transformação social pretendida.

Três tipos básicos de avaliação podem ocorrer ao longo do ciclo de vida de um projeto: avaliação de processo, avaliação de resultados e avaliação de impacto.

- **Avaliação de processo:** tem como objetivo verificar o andamento das atividades previstas em um projeto ou programa. Geralmente utiliza indicadores que se referem à verificação do funcionamento e à operacionalização das atividades.
- **Avaliação de resultados:** visa verificar os efeitos das ações planejadas em relação aos objetivos traçados durante a elaboração do projeto e se os resultados efetivamente foram alcançados
- **Avaliação de impacto:** pretende comprovar os efeitos diretamente ligados às ações do programa. São usualmente indicadores que podem ser utilizados comparativamente em relação ao marco zero inicial do projeto e que devem responder a questão: “Que diferença fez o nosso trabalho?”.

### **Pequeno porte, grande impacto**

Não é preciso ser grande para ter impacto. Empresas de menor porte podem desenvolver ideias criativas, de baixo custo, com abrangência social restrita a suas partes interessadas, e mesmo assim promover transformações efetivas, basta estarem atentas às demandas e às oportunidades em suas localidades. Este pode ser o caso do varejo, que tem a capilaridade como um dos principais ativos. Como o exemplo de pequenas lojas de bairro que promovem ações culturais ou esportivas em sua vizinhança como forma de atrair e mobilizar pessoas para uma causa. Ou de um shopping center que disponibiliza seus espaços em horários alternativos aos horários de pico para atividades educativas e culturais. Ou, ainda, como no caso de um supermercado que pode transformar os tradicionais sorteios de brindes para alavancar as vendas em campanhas de mobilização de recursos para ONGs locais. Todas as possibilidades são válidas e o impacto pode ser maior quando as ações são planejadas, monitoradas e têm o aporte de recursos para um objetivo social claro.

## Passo a Passo

Para começar um programa de investimento social em sua empresa, sugerimos percorrer os passos descritos a seguir.

### PASSO 1 - Grupo de trabalho

- Estabeleça um grupo de trabalho em sua empresa para coordenar os trabalhos de planejamento necessários para elaborar um programa de investimento social privado.
- Defina um objetivo claro para o grupo de trabalho, com metas e prazos para finalização.
- Designe um responsável pela coordenação do grupo. Se houver um responsável por envio dos convites, pelo agendamento de sala de reuniões e pela lista de presença, facilitará a continuidade do processo.
- Faça o registro das reuniões sob a forma de ata e lista de presença, para registro, acompanhamento das resoluções e para manter o histórico da iniciativa também registrado (ANEXO 1).

### Fica a dica #1

Selecione aqueles que se interessam pessoalmente pelo tema, pessoas que já estejam envolvidas em iniciativas sociais da empresa, que poderão assumir a gestão do programa no futuro. Aquelas que têm experiência e formação na área social podem formar um bom grupo para começar. Convide um dos líderes da empresa para participar. Um programa de investimento social precisa de um profissional com poder de decisão, qualificação e com capacidade de mobilizar pessoas e recursos dentro da empresa. Aproveite o trabalho em prol da causa social como um elemento motivador do grupo. Cuidado com grupos de trabalho muito grandes. À medida que o grupo se amplia, a complexidade da gestão aumenta. É necessário que a quantidade de pessoas na equipe seja adequada ao trabalho a ser desenvolvido.

## PASSO 2 - Plano de ação

- Monte um plano de ação para a construção da estratégia de investimento social privado.
- Defina tarefas, designe os responsáveis e estabeleça os prazos para cada tarefa.
- O plano de ação deve contemplar atividades que tenham como objetivo fornecer informações sobre os seguintes aspectos (ANEXO 2):
  - Situação atual do investimento social na empresa;
  - Estudo sobre temas possíveis;
  - Diretrizes básicas;
  - Modelo de funcionamento.

### Fica a dica #2

Monte um plano de ação factível e que seja rápido. Planejar é necessário, mas, às vezes, toma tempo demais. Se não há disponibilidade interna e o tempo das pessoas é escasso, avalie a possibilidade de contratar uma consultoria para apoiar a empresa na concretização do plano.

### **PASSO 3 - Situação Atual**

- Esta etapa tem o objetivo de mapear as atividades que já acontecem na empresa e os recursos investidos em projetos sociais.
- Faça um levantamento das ações que foram realizadas no passado, para ter uma ideia do que já foi desenvolvido na empresa (ANEXO 3).
- Mapeie todas as ações sociais e as doações que a empresa já faz. Esses dados podem ser surpreendentes e a empresa pode estar investindo mais recursos do que imagina.
- Conheça as áreas em que a empresa atua para saber da realidade do seu entorno e selecionar potenciais demandas das comunidades.

### **Fica a dica #3**

Fazer a avaliação inicial, além de trazer as informações necessárias para o grupo de trabalho, pode promover a iniciativa internamente, dando visibilidade para a ação e motivando mais pessoas a participarem dela.

Os recursos contabilizados de forma dispersa podem representar recursos significativos se investidos de forma planejada.

É de extrema importância conhecer as localidades, as pessoas e as necessidades sociais onde a empresa pretende atuar para definir ações que tenham aderência com as localidades.

Cuidado, porém, com o trabalho prévio de campo, pois ele pode levantar expectativas que não serão cumpridas no futuro, causando dificuldades no relacionamento da empresa com a comunidade.

#### **PASSO 4 - Estudos temáticos**

- Faça um breve estudo sobre temas sociais relevantes.
- Mapeie quais são os temas que têm mais aderência com a empresa, com o grupo de trabalho e com a comunidade em que se pretende atuar.
- Converse com outras organizações que atuam nas áreas que interessam.
- Chame especialistas para reuniões específicas para falar sobre os temas de interesse.

#### **Fica a dica #4**

Conhecer bem o tema é imprescindível para desenvolver um programa de investimento social que tenha impacto. Mapear as necessidades e as oportunidades de atuação no campo social é condição para promover a transformação esperada.

Atenção especial deve ser dada às políticas públicas que regulamentam os temas estudados. Um programa de investimento social não deve atuar de forma contrária às diretrizes públicas estabelecidas.

Mapear tendências e projetos inovadores nos temas de interesse pode ser inspirador e pode gerar ideias interessantes para a elaboração de projetos nos temas selecionados.

## PASSO 5 - Definição de foco

- Selecionar um ou diversos temas para associar ao nome da empresa.
- Definir uma visão que seja motivadora para o desenvolvimento da ação. A visão deve ser norteadora de todas as estratégias e ações que serão desenvolvidas. Deve apontar para o futuro e indicar aonde se quer chegar.
- Definir missão e objetivos claros para as ações pretendidas. A missão é a razão da existência de um programa de investimento social privado e deve ser definida como um guarda-chuva, sob o qual cabem as ações, os programas e os projetos sociais da empresa.
- Os objetivos permitem que a missão definida seja concretizada, e são a base para o desenvolvimento dos programas de investimento. Os objetivos farão com que a missão seja cumprida, levando a iniciativa a chegar mais próximo da concretização da sua visão.

### Fica a dica #5

Geralmente, selecionar uma grande causa promove o reconhecimento do trabalho social da empresa junto a seus grupos de interesse e associa essa causa à sua marca.

A visão deve ser motivadora e inspiradora. Deve ser a imagem projetada no futuro do que se espera com aquela ação, lembrando sempre que a empresa deve *contribuir* para a solução de uma questão social, reconhecendo que é apenas parte da solução.

A missão é, em essência, o propósito de uma organização ou de uma iniciativa. Um exemplo de missão poderia ser: ‘contribuir para a erradicação do trabalho infantil nas comunidades onde está presente’. Seus objetivos poderiam ser ‘desenvolver ou apoiar projetos de formação profissional de adolescentes para a inserção no mundo do trabalho’ ou ‘apoiar organizações sociais que promovam ações com crianças e adolescentes na prevenção e na erradicação do trabalho infantil.

## **PASSO 6 - Estratégia de atuação**

- Defina se a empresa quer ter uma estrutura interna responsável pela gestão do investimento social ou se quer financiar ações de terceiros.
- Avalie se há condições internas na empresa para uma área assumir a gestão dessa ação.
- Converse com outras empresas sobre seus modelos. Selecione empresas que tenham alguma semelhança com o seu negócio, com o seu foco de atuação ou com a sua estratégia selecionada.

### **Fica a dica #6**

Um modelo misto pode ser uma solução intermediária, e é o que a maioria das empresas fazem. Atende a demandas de apoio a projetos externos, o que é conveniente para as boas relações com a comunidade do entorno ao mesmo tempo em que permite o desenvolvimento de programas próprios.

Financiar projetos desenvolvidos por terceiros ou operar seus próprios projetos tem um impacto direto nos custos operacionais da ação. Atenção para a manutenção de um nível razoável de custos operacionais em relação ao valor total disponível para o investimento em projetos sociais.



## **PASSO 7 - Critérios de seleção**

- Após a definição dos objetivos do investimento social, defina o público alvo, a abrangência e os territórios para a seleção de projetos a serem apoiados ou desenvolvidos.
- Outros critérios de seleção podem ser definidos como parcerias, análise financeira, percentual de voluntários, entre outros.
- De forma geral, devem ser criados critérios ligados à capacidade institucional, que avaliem a competência da organização em entregar os resultados pretendidos, e critérios ligados ao tema técnico específico do qual trata o projeto.
- Avalie a possibilidade de elaborar editais para a seleção de projetos, determine o período de recebimento destes, o que facilitará sua gestão.

### **Fica a dica #7**

Elaborar critérios de seleção significa criar critérios de exclusão, principalmente no caso em que a empresa opta por não desenvolver projetos próprios. Processos seletivos devem ser muito transparentes para deixar claros quais são os critérios para a escolha de projetos.

Critérios de seleção bem definidos facilitam a argumentação da resposta negativa a uma solicitação que não se enquadra nos objetivos do investimento social da empresa. Nesses casos, falar ‘não’ fica bem mais fácil.

## **PASSO 8 - Modelo de gestão**

- Avalie a possibilidade de montar uma organização autônoma, sem fins lucrativos, para gerenciar o investimento social privado. Essa opção faz sentido quando os recursos são expressivos e quando existe a possibilidade de elaboração de parcerias para ampliá-los para o investimento social.
- Caso contrário, defina uma área responsável pela gestão do investimento social privado, que faça parte e esteja totalmente integrada ao modelo de gestão da empresa.

### **Fica a dica #8**

Há a possibilidade de iniciar as atividades gerenciando o investimento social privado por uma área dentro da empresa, com custos menores, para depois definir qual a estrutura necessária e avaliar a necessidade de montar uma equipe dedicada, uma fundação ou um instituto empresarial. Não é preciso começar grande. É preciso começar bem. Caso a opção seja ter uma organização social como parceira, verifique sua idoneidade, se é auditada e sua reputação, tal como a **Fundação Abrinq - Save the Children**.

## PASSO 9 - Modelo de governança

- O modelo de governança depende da decisão sobre o modelo de gestão tomado no passo anterior.
- Se a opção for por gerenciar os recursos na própria empresa, defina a área que terá essa tarefa, a quais instâncias tal área responderá e qual a equipe necessária. Defina claramente as responsabilidades dessa área e descreva-as nas atribuições do cargo do gestor.
- Se a opção for montar uma fundação ou um instituto empresarial, os órgãos de gestão necessários devem ser definidos conforme a legislação que regulamenta esse tipo de organização (ANEXO 4).

### Fica a dica #9

Se a opção for pela constituição de um instituto independente para coordenar o investimento social de uma empresa, consulte a legislação pertinente para definir os principais órgãos responsáveis pela gestão da organização. De forma geral, uma organização desse tipo precisa ter uma Assembleia Geral – órgão máximo decisório na organização, formado por seus associados, instituidores ou fundadores. Precisa de uma Diretoria que é responsável pela gestão da organização e de dois Conselhos: o Conselho Deliberativo, que define o direcionamento estratégico da organização e zela pelos seus fins sociais, e o Conselho Fiscal, responsável pelo acompanhamento da execução financeira da organização.

Consulte um advogado especializado para a constituição dessa instituição.

## **PASSO 10 - Modelo de financiamento**

- Defina um orçamento para a área, com valores bem discriminados para despesas operacionais (atividades de suporte) e recursos para investimento em projetos (atividade fim).
- Selecione as origens dos recursos que serão direcionados para o investimento social. Estes recursos poderão vir da empresa mantenedora, como uma doação direta para um projeto ou transferidas para seu instituto ou sua fundação. Poderão vir ainda de parcerias ou de diversas empresas dentro de um mesmo conglomerado.
- Defina os recursos que serão alocados em quais itens do orçamento e os que serão destinados para os programas de investimento.
- Organize o fluxo de transferência desses recursos por meio de um quadro de usos e fontes (ANEXO 5).

### **Fica a dica #10**

Inclua neste processo os responsáveis por áreas ligadas ao fluxo financeiro para o financiamento dos projetos sociais, como controladoria, planejamento fiscal, área administrativo-financeira, etc. Procure utilizar as ferramentas e os processos que já existem na empresa. Isso possibilitará que o fluxo de recursos financeiros para os projetos e as ações sociais seja incorporado ao planejamento financeiro da empresa, sem maiores contratempos.

Recursos de incentivo fiscal podem ser direcionados para projetos que receberão apoio por meio do investimento social. Esses recursos devem ser direcionados diretamente ao projeto a partir da empresa que obterá o benefício, com base em regras bastante específicas. Esse tema será objeto de um dos guias, desta mesma coleção.

### **PASSO 11 - Modelo de operações**

- Defina a estrutura necessária para o funcionamento, com o número de pessoas e o perfil adequado ao objetivo da área.
- Crie fluxos de informações, instrumentos internos e processos para tornar a gestão da área eficiente.
- Estabeleça as diretrizes para um plano de comunicação interna e externa sobre as ações de investimento social.
- Selecione metas para a gestão da área, instituto ou fundação.

### **Fica a dica #11**

Independentemente de qual seja a causa, a estratégia de atuação ou o modelo de gestão, essa área deve ser gerenciada com o mesmo profissionalismo da empresa.

Utilize como modelos, instrumentos, processos e fluxos internos da empresa como base para a definição de novos modelos. Isso facilita a integração da área de investimento social privado com os processos internos da empresa.

Sempre que possível, busque o apoio de áreas internas da empresa para diminuir custos, como assessoria jurídica, contabilidade, recursos humanos, etc. Promova interfaces frequentes com todas as áreas críticas para o sucesso das ações.

Nas ações de comunicação voltadas para o público interno, dê atenção especial aos colaboradores. Não comunique as ações apenas para diretores e presidentes. Colaboradores que se identificam com os valores de responsabilidade social da empresa, melhoram o clima organizacional e são voluntários potenciais.

## PASSO 12 – Monitoramento e avaliação

- Defina o que exatamente pretende medir: a definição de indicadores de avaliação pode ser feita para um projeto, para uma carteira de projetos, para um programa de investimento ou para a área como um todo (ou instituto ou fundação).
- Defina o marco zero. Utilize-o como instrumento inicial da avaliação, antes de começar a investir.
- Reserve recursos para investimento em processos de avaliação. Quanto mais complexo for o processo, mais recursos deverão ser disponibilizados.
- Defina estratégias para a divulgação dos resultados e leve em consideração seus custos. A comunicação dos impactos promovidos pelos projetos fortalece a área e garante o apoio da empresa e da comunidade para a continuidade do investimento social.

## Resumindo

O tema do projeto deve ser considerado para a escolha de um modelo de monitoramento e avaliação. Características específicas devem ser observadas para cada tema: assistência social, defesa de direitos, educação etc.

A avaliação pode ser quantitativa, qualitativa, ou mais focada em processos, resultados ou impacto, a depender dos envolvidos, de suas expectativas, de seu nível de conhecimento do projeto e do tema selecionado.

O nível de profundidade desejado, o tempo necessário para coleta e análise de dados e a necessidade de deslocamentos são alguns dos parâmetros utilizados para estabelecer o custo da avaliação.

O processo de avaliação deve permear todo o ciclo de um projeto e pode se referir a processos, resultados e impactos.

Não se esqueça do marco zero! Caso contrário, não haverá como acompanhar as transformações pretendidas pelo projeto.

Elabore uma estratégia de comunicação de resultados. Eventos focados em públicos específicos podem ser uma opção. Sistematizar a experiência e produzir um material sobre o projeto pode ser outra. Como forma de economizar recursos, use os meios eletrônicos, como canal no *youtube*, *blogs* e *fan pages*.

Essas etapas foram descritas para apoiar um gestor que pretende implantar uma área de investimento social privado em sua empresa. É um guia para facilitar um processo que irá resultar em um programa de investimento social privado, com todos os componentes básicos para que seja desenvolvido com sucesso. O que se pretende é oferecer uma visão abrangente do que poderia ser um processo consistente de planejamento desse tipo de investimento.

O apoio, de consultorias externas especializadas ou de organizações sociais parceiras pode ser um recurso necessário em algumas etapas. Assessoria jurídica para a constituição de um instituto ou fundação, ou uma consultoria especializada em planejamento estratégico ou para elaborar o sistema de monitoramento e avaliação podem ser importantes para o desenvolvimento de estratégias e modelos consistentes para dar suporte ao programa de investimento social privado.

Entretanto, não se pode entender este material como uma receita única de como isso pode ser realizado. Tampouco a ordem dos passos precisa ser seguida à risca. A rota pode ser definida ao longo do processo. Variações são possíveis e necessárias, em todos os passos aqui descritos, já que as empresas são diversas em seu tamanho, tipo de negócio e impacto.

Ao fazer a opção por investir recursos em uma causa, a empresa tem a oportunidade de se posicionar de forma positiva em relação ao desenvolvimento do país, e contribuir efetivamente para a transformação da realidade das comunidades onde está presente.

Esperamos que este guia possa ajudar a construir uma estratégia que faça sentido para sua empresa, que possa atender a demandas socioambientais das comunidades e que seja capaz de desenvolver e apoiar ações promotoras do desenvolvimento socioambiental do país.

# Glossário

*Investimento Social Privado* – é o uso de recursos das empresas em projetos que atuem por uma transformação social positiva, tendo como objetivo a promoção do bem comum e o desenvolvimento da sociedade do ponto de vista econômico, social e ambiental, ou seja, é o repasse de recursos privados para fins públicos.

*Filantropia* – ação ou prática continuada de contribuir financeira, material ou moralmente (ou através da prestação de algum serviço) para promover ajuda ao próximo, sem que haja interesse em uma troca ou retribuição.

*Responsabilidade Social Empresarial* – forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os seus públicos de interesse, e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando, assim, recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

*ONG* – Organização Não Governamental é o nome pelo qual são reconhecidos grupos sociais organizados, constituído de forma autônoma, sem fins econômicos, com objetivo de promover alguma ação solidária ou de interesse público.

*Terceiro setor* – é constituído por organizações sem fins lucrativos de diversas naturezas, que são iniciativas privadas com uma clara utilidade pública, formadas pela sociedade civil. É utilizada para diferenciar estas das organizações do “primeiro setor” (o Estado) e do “segundo setor” (o mercado).

*Fundações* – assim como as associações, é uma entidade privada, sem fins econômicos, dotada com um patrimônio e formado com o objetivo de alcançar determinado fim social e submetida ao controle do Ministério Público.



# Referências

## Bibliografia

BOUTILIER, R.; THOMSON, I. *Modelling and measuring the social license to operate: Fruits of a dialogue between theory and practice*, 2011. Em: <<http://www.social-license.com/publications.html>>. Acesso em: 19 ago. 2014.

GIFE & IBGC, *Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais*. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e Grupo de Institutos Fundações e Empresas: São Paulo, 2014.

HECKMAN, J. *Invest in Early Childhood Development: Reduce Deficits, Strengthen the Economy*. Em: <<http://www.heckmanequation.org>>, 2003.

HECKMAN, J; CARNEIRO, P. *Human Capital Policy*. IZA Bonn, Discussion Paper no. 821, 2003.

HECKMAN, J; MASTEROV, D. *The Productivity Argument for Investing in Young Children - lecture given as the T.W. Schultz Award Lecture at the Allied Social Sciences Association annual meeting*, 2007.

ISO 26000.

Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm/>>.

PORTER, M.; KRAMER, M. *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Harvard Business Review, 2002.

PORTER, M.; KRAMER, M. *Strategy & Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, 2006.

PORTER, M.; KRAMER, M. *Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth*. Harvard Business Review, 2011.

SILVA, R.; BRANDÃO, D. *A Escolha de Métodos para Fazer Avaliação in Avaliação para o investimento social privado: metodologias*. Fundação Itaú Social, Fundação Roberto Marinho, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Move e Fundação Santillana. São Paulo, 2013.

*The Center on the Developing Child at Harvard University, The Foundations of Lifelong Health Are Built in Early Childhood*. Harvard University, 2010.

## Fontes Adicionais

Business in the Community.

Disponível em: <<http://www.bitc.org.uk/>>

Committee Encouraging Philanthropy.

Disponível em: <<http://cecp.co/>>

Grantcraft.

Disponível em: <<http://www.grantrcraft.org/>>

Stanford Social Innovation Review.

Disponível em: <<http://www.ssireview.org/>>

The Council on Foundation.

Disponível em: <<http://www.cof.org/>>

The Foundation Center.

Disponível em: <<http://foundationcenter.org/>>

# Anexos

• **Anexo 1**  
Grupo de Trabalho

• **Anexo 2**  
Plano de ação

• **Anexo 3**  
Situação atual

• **Anexo 4**  
Modelo de governança

• **Anexo 5**  
Modelo de financiamento

## Anexo 1 – Grupo de Trabalho

### Roteiro para elaboração de Ata de Reunião

GRUPO DE TRABALHO – INVESTIMENTO SOCIAL  
– Ata da Reunião de xx de março de 2015 –

#### 1. Participantes

MEMBRO	DEPARTAMENTO	LOCAL
<b>Presentes</b>		
1.		
2.		
3.		
<b>Ausentes</b>		

#### 2. Agenda

BLOCO	INÍCIO	TÉRMINO	DURAÇÃO	OBJETIVO
Abertura	00h00min	00h00min	00h00min	Aprovação da ata anterior, boas-vindas e início dos trabalhos.
Tema 1	00h00min	00h00min	00h00min	Discussão do Tema 1
Tema 2	00h00min	00h00min	00h00min	Discussão do Tema 2
Encerramento	00h00min	00h00min	00h00min	Encerramento e próximos passos.

#### 3. Discussão

- Descrição das falas de abertura.
- Breve resumo da discussão dos temas da agenda.

#### 4. Resumo das Deliberações

- Resumo das deliberações.
- Próximos passos, responsáveis e prazos.

## Anexo 2 - Plano de ação

### Conteúdo básico de um Plano de Ação – Exemplo

OBJETIVO	ATIVIDADES	RESPONSÁVEIS	METAS	PRAZO	VERIFICAÇÃO
Levantamento das ações atuais da empresa	Entrevistas Pesquisas por e-mail	Coordenador	6 entrevistas	1 mês	- horas entrevista - ações mapeadas
Estudos sobre os temas possíveis					

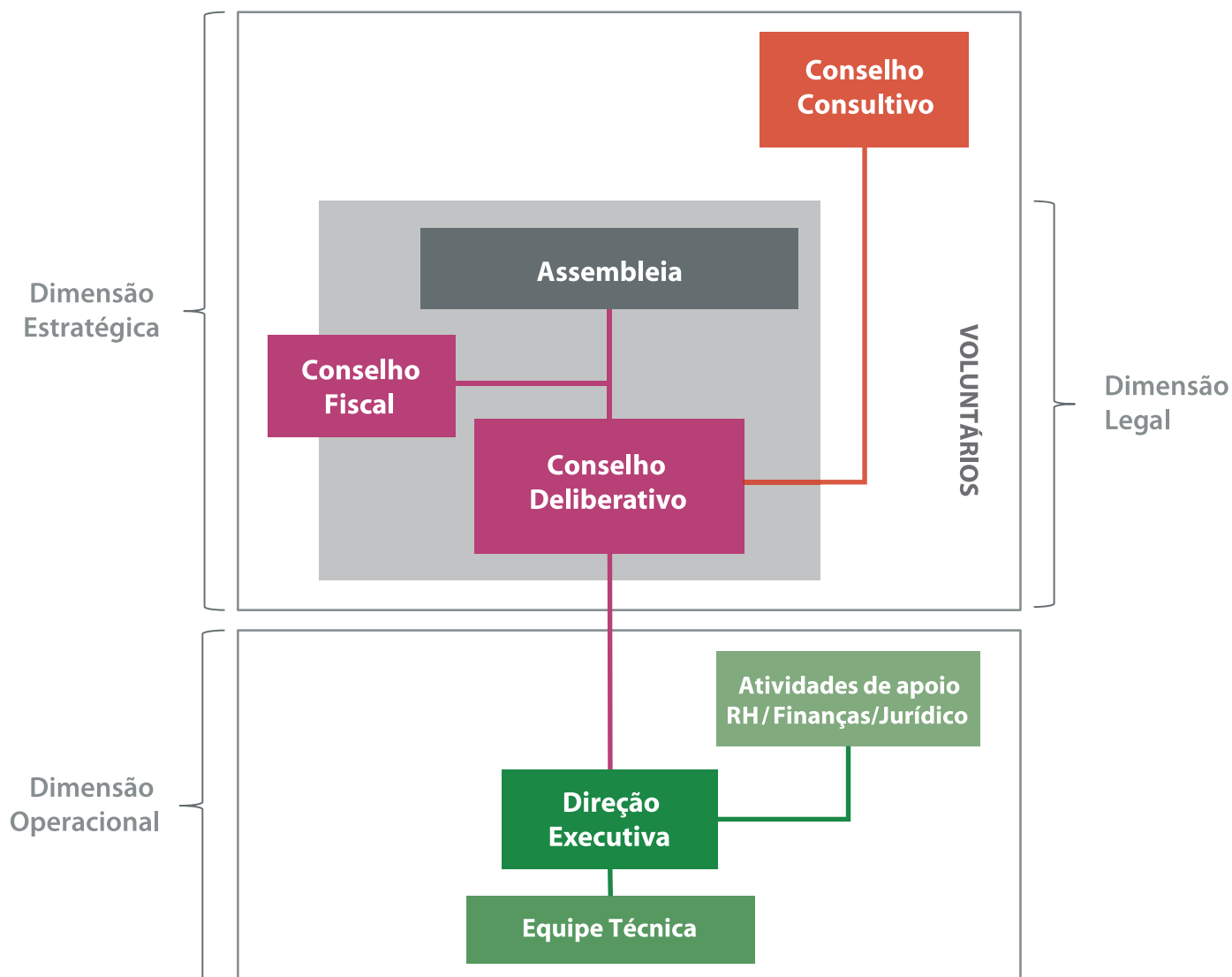
## Anexo 3 - Situação atual

### Planilha para levantamento de projetos e iniciativas atuais – Exemplo

INICIATIVA	ÁREA TEMÁTICA	TIPO DE PROJETO	SITUAÇÃO ATUAL	PERÍODO DE EXECUÇÃO	LÍDER DA INICIATIVA	FUNCIONÁRIOS ENVOLVIDOS	TIPO DE APOIO	VALOR (R\$)
Cestas de Natal	Assistência Social	Próprio	Campanha pontual	Anual	Secretária do Presidente	25	Doação de bens/ serviços	500,00
Apoio à Santa Casa	Saúde	Terceiros	Doação recorrente	Anual	Gerente da fábrica	1	Doação de recursos financeiros	20.000,00
Associação Juventude Ativa	Formação Profissional de Jovens	Terceiros	Em andamento	Fevereiro a Novembro	Área de Comunicação e Marketing	1	Apoio Financeiro a Projeto Social	80.000,00

## Anexo 4 - Modelo de governança

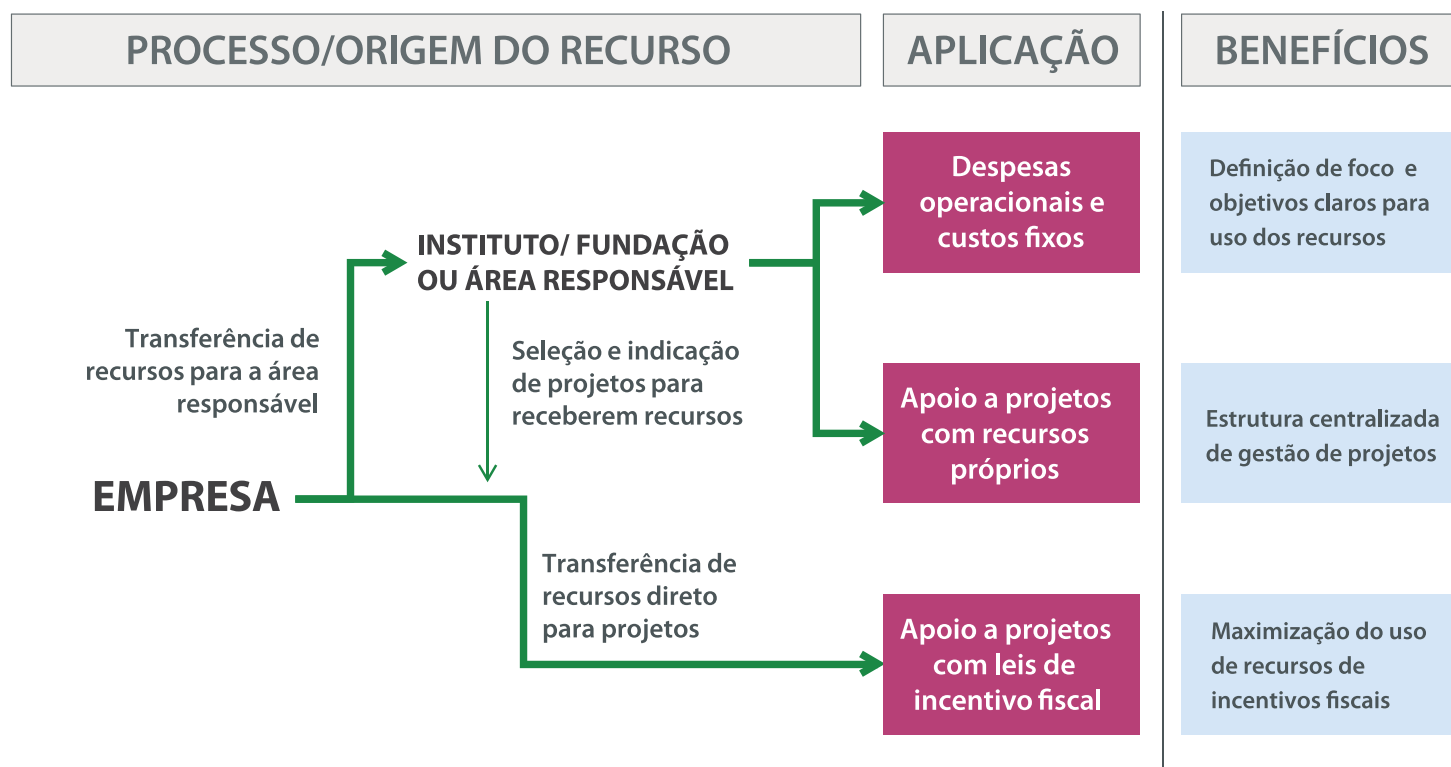
Modelo de governança para a constituição de uma organização dedicada ao investimento social<sup>16</sup>



<sup>16</sup> Veja mais informações sobre governança no IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

## Anexo 5 - Modelo de financiamento

Esquema para processos, usos e fontes de recursos financeiros.



## **Missão**

Promover a defesa dos direitos e o exercício da cidadania de crianças e adolescentes.

## **Visão**

Uma sociedade justa e responsável pela proteção e pleno desenvolvimento de suas crianças e adolescentes.

## **Valores**

Ética, transparência, solidariedade, diversidade, autonomia e independência.



Save the Children

Av. Santo Amaro, 1.386 | 1º andar  
VI. Nova Conceição | 04506-001 | São Paulo/SP  
55 11 3848-8799

[www.fundabrinq.org.br/peac](http://www.fundabrinq.org.br/peac)  
55 11 3848-4870

**#25ANOSFUNDABRINQ**

 /fundabrinq

 @FundacaoAbrinq