

transforma.ai

Os protagonistas estão impulsionando a evolução do **investimento social privado**

Quem ficará para trás na corrida pela
transformação socioambiental?



ÍNDICE

Nosso propósito	4
Como tudo começou?	6
Olhando para outros terrenos	8
Um cardápio de opções	10
E o investimento obrigatório? Vale como ISP?	12
E quem está impulsionando a evolução do ISP?	17
E se não der certo?	20
E o que pode dar certo?	26
Como desenhar uma estratégia robusta de ISP?	30
Então, quem não ficará para trás na corrida ISP?	32

NOSSO PROPÓSITO

O investimento social no Brasil tem uma evolução histórica marcada por diferentes abordagens, desafios, casos de sucesso e muitos de insucesso.

Planejamos nesta publicação compartilhar lições valiosas obtidas em 17 anos de atuação e corroborar com informações importantes de casos práticos com dados e histórias autênticas de impacto na vida das pessoas, utilizando exemplos hipotéticos e generalizações baseadas em tendências conhecidas.

No entanto, **nossa intenção futura é utilizar esses aprendizados para alcançar uma compreensão mais profunda das dificuldades e desafios enfrentados** pelos profissionais e principais agentes que atuam com investimento de impacto e social privado, bem como das soluções viáveis.

A Transforma.aí está comprometida em prosseguir com o trabalho e a divulgação das melhores práticas nos elementos fundamentais do modelo de ISP, enfatizando a importância de uma estratégia colaborativa para o avanço do setor.

Estamos ansiosos para receber feedbacks dos nossos leitores sobre as falhas, lições extraídas desta publicação e quaisquer outros pensamentos ou comentários que possam contribuir para uma análise crítica construtiva.

Esperamos que esta publicação **contribua para o setor do Investimento Social Privado e outros setores interligados a promover uma cultura de transparência e diálogo aberto em torno de falhas, e a promover uma cultura de experimentação - ao mesmo tempo que fornece ferramentas importantes para reduzir as taxas de falhas.**

Qualquer comentário ou sugestão podem ser enviados para:
comunica@transforma.ai





COMO TUDO COMEÇOU?

Assim como nossas histórias pessoais e individuais, olhar para a evolução histórica de determinado assunto, revela padrões, tendências e mudanças significativas ao longo do tempo.

1850 - 1900

No **século XIX** e início do **século XX**, o investimento social no Brasil estava centrado em ações filantrópicas lideradas por indivíduos ricos, organizações religiosas e algumas iniciativas governamentais.

Essas ações eram frequentemente de caráter assistencialista, buscando aliviar a pobreza e atender necessidades básicas, como alimentação e saúde, mas não necessariamente visavam à transformação estrutural da sociedade. Como exemplo, a **Santa Casa de Misericórdia**, fundada em 1543, é uma das instituições mais antigas do Brasil, atuava não apenas na prestação de cuidados de saúde, mas também no amparo a órfãos, idosos e pessoas em situação de vulnerabilidade.

1900 - 1940

Durante o **século XX**, ocorreram mudanças significativas no papel do Estado brasileiro na promoção do bem-estar social. Com o surgimento de políticas públicas de saúde, educação, assistência social e trabalho, parte das responsabilidades antes assumidas pela filantropia começou a ser absorvida pelo Estado, reduzindo a necessidade percebida de ações filantrópicas.

1950 - 1970

A partir da década de **1960 e 1970**, o investimento social começou a se profissionalizar, com empresas e empresários adotando abordagens mais estruturadas e planejadas para suas ações sociais.

Surgiram as primeiras fundações empresariais e iniciativas como programas de responsabilidade social corporativa, focados em educação, saúde, cultura e desenvolvimento comunitário.

1980 - 2000

Na década de **1990**, houve um avanço significativo com a criação dos primeiros fundos sociais, nos quais empresas destinavam uma porcentagem de seus lucros para projetos sociais. Esses fundos, muitas vezes geridos por fundações ligadas às empresas, contribuíram para a ampliação do investimento social e para a diversificação das áreas de atuação.

Em **1991**, foi criada a **Lei Rouanet**, que permitiu às empresas deduzirem parte do imposto de renda ao investirem em cultura e projetos sociais aprovados pelo governo.

Essa lei foi um marco importante ao incentivar o investimento privado em áreas de interesse público, embora também tenha sido alvo de críticas e debates sobre sua eficácia e transparência.

A globalização, a ascensão do capitalismo moderno e o desenvolvimento de novos modelos de negócio influenciaram a forma como as empresas percebiam sua responsabilidade social. O empresariado começou a adotar uma abordagem mais estratégica e sustentável para o investimento social, buscando alinhar seus interesses econômicos com impactos positivos na sociedade.

2010 -
Momento

Nas **últimas décadas**, o investimento social no Brasil expandiu-se para diversas áreas, incluindo educação, saúde, meio ambiente, desenvolvimento comunitário, cultura e direitos humanos.

Além das empresas e fundações, organizações não governamentais (ONGs) e iniciativas da sociedade civil têm desempenhado um papel fundamental nesse cenário, contribuindo para uma abordagem mais ampla e integrada do investimento social.

OLHANDO PARA OUTROS TERRENOS

O Investimento Social Privado em Portugal, embora não seja um termo utilizado, começa a ganhar espaço, considerando todas as suas especificidades, devido ao crescente interesse em viabilizar iniciativas com impacto social de forma mais estratégica.

No país, **as organizações sem fins lucrativos, reconhecidas localmente como Entidades da Economia Social, têm um papel fundamental nas transformações sociais.** São mais de 55 mil, o que representa uma parte significativa do Valor Acrescentado Bruto e da geração de emprego no país.

Assim como no Brasil, em Portugal também existem fundações e institutos que apoiam iniciativas sociais, culturais e ambientais. Essas organizações, para além das Misericórdias, Fundos Comunitários nacionais e da União Europeia, desempenham um papel importante no financiamento e na implementação de projetos sociais.

O interesse em estimular um mercado de investimento social está em franco crescimento, com as entidades da Economia Social ampliando as suas opções de financiamentos, investidores cada vez mais comprometidos com iniciativas de impacto social e reguladores começando a entrar na equação dos financiamentos. Embora o país enfrente ainda alguns desafios para impulsionar e estruturar este mercado, há um terreno tornando-se cada vez mais fértil para uma forma mais inovadora e estratégica de investimento.

A título de exemplo, uma das primeiras iniciativas, o chamado Grupo de Trabalho Português para o Investimento Social, surgiu em 2014 com objetivo de promover o ecossistema e direcionar recursos financeiros para a resolução de problemas sociais.

O trabalho realizado por este Grupo resultou em cinco recomendações para potencializar o crescimento do mercado de investimento social, incluindo:

1. O fortalecimento das competências das entidades da Economia Social,
2. A introdução de instrumentos financeiros adequados,
3. A promoção de uma cultura de resultados no setor público,
4. A criação de um centro de conhecimento para o investimento social e
5. O desenvolvimento de intermediários de investimento social.

De lá para cá, Portugal tem assumido um protagonismo no ecossistema. O país tornou-se referência no Investimento Social, especialmente pela adoção de novos instrumentos financeiros como os Títulos de Impacto Social (Social Impact Bonds) e pela utilização de Fundos Europeus para promover o investimento social, como a Iniciativa Portugal Inovação Social.

Temos acompanhado os avanços do país no campo do Investimento Social, que embora seja diferente do praticado no Brasil, tem o seu papel inovador e transformador no ecossistema. **Os desafios pouco a pouco estão ganhando espaço nas agendas estratégicas e estão impulsionando soluções de mercado que abordem os problemas sociais de forma mais sustentável.**

UM CARDÁPIO DE OPÇÕES

Existem diversos modelos de investimento social privado que podem ser adotados por empresas, fundações, instituições financeiras e investidores individuais.



Doações e Patrocínios

Esse é um dos modelos mais tradicionais, em que as empresas, indivíduos ou famílias fazem doações financeiras para organizações sem fins lucrativos, projetos sociais, culturais ou ambientais, ou patrocinam eventos e iniciativas que estejam alinhados com suas causas e valores.



Fundações e Institutos

Muitas empresas criam suas próprias fundações ou institutos para gerenciar seus programas de investimento social privado. Essas entidades podem financiar projetos, desenvolver programas próprios e estabelecer parcerias estratégicas com outras organizações.



Programas de Voluntariado e Engajamento de Funcionários

Algumas empresas incentivam o envolvimento de seus funcionários em programas de voluntariado, oferecendo horas de trabalho remuneradas para atividades sociais ou permitindo que eles contribuam diretamente para projetos sociais por meio de doações ou trabalho voluntário.



Empresas Sociais e Negócios de Impacto

Esse modelo combina objetivos sociais ou ambientais com viabilidade econômica. Empresas sociais e negócios de impacto buscam gerar retorno financeiro ao mesmo tempo em que têm um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente.



Parcerias Público-Privadas

Colaborações entre o setor privado, o governo e organizações da sociedade civil para desenvolver e implementar projetos e programas sociais. Essas parcerias podem envolver compartilhamento de recursos, expertise e responsabilidades para maximizar o impacto das iniciativas.



Investimentos de Impacto

Investidores de impacto aplicam capital em empresas, fundos ou projetos que têm potencial de gerar retorno financeiro e impacto social ou ambiental positivo. Esses investimentos visam não apenas o lucro financeiro, mas também a criação de valor social e ambiental.



E O INVESTIMENTO OBRIGATÓRIO? VALE COMO ISP?

É fundamental diferenciar os investimentos realizados pelas empresas que são voluntários dos que são obrigatórios.

As empresas possuem responsabilidades legais, especialmente no que tange a aspectos ambientais.

Recursos destinados ao cumprimento dessas obrigações não devem ser confundidos com aqueles alocados de forma voluntária em iniciativas sociais.

Mesmo os institutos empresariais que administram obrigações legais de suas empresas mantenedoras precisam distinguir claramente entre o que é considerado investimento social voluntário e o que resulta de exigências legais.

É importante para as empresas manterem uma **clara separação entre o que é realizado como parte de obrigações legais e o que é feito como investimento social voluntário**, para manter a integridade e a eficácia de suas iniciativas de responsabilidade social.

Utilizar causas obrigatórias como parte do Investimento Social Privado pode ter consequências significativas para as empresas e para a percepção pública dessas iniciativas.

Quando uma empresa apresenta obrigações legais como parte de seu investimento social voluntário, isso pode ser visto como uma tentativa de mascarar suas verdadeiras responsabilidades sociais e ambientais. Isso pode levar a uma percepção de desonestidade e manipulação, comprometendo a **credibilidade da empresa** perante a comunidade e outros stakeholders.



Uma empresa de **mineração**, por exemplo, pode estar **legalmente** obrigada a realizar a **recuperação ambiental de áreas degradadas** após a exploração de recursos. Se a empresa apresentar essas ações como parte de seu programa de ISP, apesar de serem mandatórias, isso pode causar desconfiança e críticas tanto da comunidade local quanto de observadores externos, que veem essas ações como um simples cumprimento de suas obrigações legais.

Misturar obrigações legais com ações voluntárias pode confundir tanto interna quanto externamente o entendimento sobre o que a empresa está fazendo voluntariamente para o bem social e o que ela está fazendo porque é obrigada por lei. Isso pode dificultar a avaliação clara do impacto real das ações voluntárias da empresa.

Uma empresa **química**, por exemplo, pode estar sujeita a regulamentos ambientais específicos, incluindo o tratamento de resíduos e a redução de emissões tóxicas. Se essas iniciativas forem divulgadas como parte de um esforço de responsabilidade social corporativa, isso pode ser mal interpretado como uma tentativa de mascarar obrigações legais como voluntariado, levando a críticas por greenwashing.

Se recursos destinados a cumprir obrigações legais são contabilizados como ISP, isso pode levar a uma alocação inadequada de recursos para ações verdadeiramente voluntárias e inovadoras no campo social.





O resultado é uma potencial redução no impacto social que a empresa poderia ter se investisse genuinamente em novas iniciativas de impacto voluntário.

Parceiros e comunidades que percebem que as empresas estão apenas cumprindo com suas obrigações legais e não estão realmente comprometidas com o investimento social podem se sentir desmotivados a colaborar ou participar de tais iniciativas. Isso pode afetar negativamente a construção de relações de confiança e cooperação a longo prazo.

No final das contas, se uma empresa é vista usando tais obrigações para se promover como socialmente responsável, pode atrair a atenção de reguladores e legisladores, levando também a possíveis consequências legais.

Um exemplo no Brasil que ilustra as consequências legais e regulatórias de uma empresa sendo vista usando obrigações regulatórias para se promover como socialmente responsável é o caso do desastre ambiental da Samarco em Mariana, Minas Gerais, em 2015.

A Samarco, uma joint venture entre a Vale e a BHP Billiton, estava operando uma barragem de rejeitos de mineração que se rompeu, causando um dos piores desastres ambientais da história do país. O rompimento da barragem resultou em uma devastação ambiental massiva, com a contaminação de rios, destruição de ecossistemas e impactos significativos na saúde das comunidades locais.

Este caso ilustra como a falta de cumprimento adequado das obrigações regulatórias e de segurança pode ter consequências graves e de longo alcance. Além das enormes perdas ambientais e sociais, a Samarco enfrentou várias consequências legais e regulatórias, incluindo: processos judiciais, multas, penalidades, intervenção governamental, reputação e relações públicas.

Este exemplo destaca como a negligência nas obrigações regulatórias e o uso indevido da imagem de responsabilidade social podem levar a sérias consequências legais, financeiras e reputacionais para uma empresa. Isso reforça a importância da conformidade estrita com as regulamentações e padrões de segurança, bem como da transparência e prestação de contas em todas as atividades empresariais, especialmente aquelas que envolvem impactos significativos no meio ambiente e na comunidade.

Há uma outra reflexão importante sobre **quando** deve-se investir.

O Investimento Social Privado tem o potencial de gerar impactos positivos no curto, médio e longo prazo. No caso de empresas exercendo o seu papel social, programas estruturantes, contínuos e preventivos, às adaptações do clima, por exemplo, geram transformações perenes. Visando resultados imediatos, doações e investimentos emergenciais são altamente necessários em situações de crises. No entanto, basear a estratégia de ISP apenas em doações pontuais, pode ser perigoso. Uma empresa que age dessa forma, não está gerando impactos estruturantes que efetivamente contribuirão para a mudança do cenário e prevenção àquele tipo de situação, e ainda pode ter a sua reputação abalada por agir apenas em momentos emergenciais.

É um ciclo. Quanto maior é o investimento estruturante, maior é o potencial de se evitar crises extremas e a necessidade de apoios emergenciais. Isso não quer dizer que investimentos em momentos de crises, como a crise socioambiental e econômica que o Rio Grande do Sul enfrenta hoje, deveriam ser deixados de lado, mas poderiam sim ser uma estratégia complementar. Idealmente, investidores poderiam já organizar seus investimentos, com uma combinação de recursos para projetos estruturantes e apoios emergenciais.

No final, cada investidor decidirá quando deseja investir, e, por aqui, trabalhamos para que o ISP seja feito no agora, pensando em resultados para o presente e futuro.





**E QUEM ESTÁ
IMPULSIONANDO A
EVOLUÇÃO DO ISP?**

Assim como nossas histórias pessoais e individuais, olhar para a evolução histórica de determinado assunto revela padrões, tendências e mudanças significativas ao longo do tempo.

Investidores do ecossistema

Empresas e Corporações

Muitas empresas no Brasil têm programas de investimento social privado (ISP) como parte de suas estratégias de responsabilidade social corporativa. Esses investidores sociais geralmente financiam projetos e iniciativas que têm impacto positivo nas comunidades onde atuam, contribuindo para o desenvolvimento local e sustentável.

Fundos e Fundações

Esse é um dos modelos mais tradicionais, em que as empresas, indivíduos ou famílias fazem doações financeiras para organizações sem fins lucrativos, projetos sociais, culturais ou ambientais, ou patrocinam eventos e iniciativas que estejam alinhados com suas causas e valores.



Investidores Individuais

Pessoas físicas também podem ser investidores sociais ao dedicarem parte de seus recursos financeiros para apoiar causas e organizações que promovem o bem-estar social, a inclusão, a cultura, a educação, entre outros temas relevantes para a sociedade.

Instituições Financeiras

Alguns bancos e instituições financeiras no Brasil têm programas de investimento social, que podem incluir apoio a projetos sociais, culturais, ambientais e de desenvolvimento comunitário. Esses investidores sociais podem oferecer financiamentos, subsídios ou parcerias para iniciativas de impacto social.

Organizações da Sociedade Civil

Além de receberem investimentos sociais, algumas organizações da sociedade civil (OSCs) também atuam como investidores sociais ao financiarem projetos de outras OSCs ou iniciativas sociais em suas áreas de atuação.

QUAL O CENÁRIO QUE OS PROTAGONISTAS ESTÃO ENFRENTANDO?

Uma análise mais crítica da evolução do Investimento Social Privado (ISP) pode destacar alguns pontos de reflexão e desafios que o campo enfrenta:

Embora o ISP tenha crescido significativamente ao longo dos anos, ainda há uma **concentração de recursos** em grandes empresas e setores específicos, enquanto pequenas e médias empresas têm menos capacidade e incentivos para investir em iniciativas sociais.

A **falta de padronização na mensuração** e comunicação do impacto social dificulta a comparação e avaliação efetiva das iniciativas de ISP. Além disso, a falta de transparência em relação aos resultados e uso dos recursos pode gerar desconfiança e questionamentos sobre a eficácia do ISP.

Algumas empresas podem adotar práticas de ISP principalmente por motivos de marketing e imagem corporativa, sem um compromisso real com a geração de impacto social positivo. Isso pode levar aos **washings**, onde empresas se promovem como socialmente responsáveis sem efetivamente investir em ações significativas de responsabilidade social.

O ISP muitas vezes **prioriza determinadas áreas temáticas**, como educação e saúde, em detrimento de outras questões igualmente importantes, como direitos humanos, inclusão social e combate à desigualdade. Isso pode contribuir para a perpetuação de desigualdades e **lacunas na abordagem** dos problemas sociais.

O ISP também pode ser criticado por manter relações de poder desiguais entre empresas, OSCs e comunidades, às vezes reforçando **modelos assistencialistas** em vez de promover abordagens participativas e de capacitação.

Além disso, o **impacto transformador a longo prazo** das iniciativas de ISP pode ser limitado sem abordar as **causas estruturais das desigualdades** e problemas sociais.

Muitos projetos de ISP dependem de financiamento externo e podem enfrentar desafios de **sustentabilidade financeira** a longo prazo, especialmente se não forem desenvolvidas estratégias de geração de receita própria e apoio local.

A **efetividade do impacto**, a **transparência e prestação de contas**, o aprimoramento de práticas de ISP com a inclusão e participação ativa de diferentes atores, incluindo empresas, OSCs, comunidades, governos e academia e a **adaptação às mudanças**, considerando a flexibilidade necessária no contexto social, econômico e ambiental, são fundamentais para garantir que haja a transformação de forma efetiva.



E SE NÃO DER CERTO?

Descrever programas de Investimento Social Privado que não alcançam os resultados esperados é uma parte importante do processo de aprendizado e melhoria contínua.

Quando um programa de ISP não dá certo, é crucial analisar as razões e documentar os aprendizados.

Uma falha em investimento social privado pode ocorrer quando os investimentos realizados por empresas ou organizações do setor privado em **projetos sociais não alcançam os resultados esperados** ou **não geram o impacto desejado na comunidade** ou na **causa** em questão.

“O fracasso acontece quando os objetivos sociais e, em alguns casos, os objetivos de retorno financeiro não são alcançados, ou são apenas parcialmente alcançados. Outros fatores importantes utilizados para avaliar o fracasso incluem o tempo necessário para alcançar os resultados e os custos incorridos: um investimento”.¹

Aprendizado #1: Necessidades reais da comunidade

Quando o ISP não está alinhado com as necessidades reais da comunidade atendida ou não leva em consideração as questões prioritárias identificadas pelos beneficiários, os resultados podem ser limitados ou até contraproducentes.

Um exemplo que pode ser visto na área da educação. Suponha que uma empresa realize um projeto de investimento social privado (ISP) em uma comunidade rural em um município no semiárido brasileiro. É decidido financiar a construção de uma escola sem considerar a falta de acesso à água potável na região, que é uma necessidade crítica identificada pelos moradores locais.

Nesse caso, embora a escola seja uma contribuição valiosa, ela pode não resolver as necessidades imediatas e prioritárias da comunidade, como acesso à água limpa para consumo diário e produção agrícola. Isso pode levar a resultados limitados, pois a comunidade ainda poderá enfrentar desafios significativos em outras áreas essenciais para seu desenvolvimento e bem-estar.

Para evitar resultados contraproducentes, é fundamental que o ISP leve em consideração as necessidades reais e as prioridades identificadas pela comunidade atendida, colaborando de forma mais eficaz para o seu desenvolvimento sustentável e para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

O prejuízo real para a empresa em uma situação como essa pode ser significativo em termos de **impacto social** e reputação.

Se o investimento social privado não atender às necessidades reais da comunidade pode resultar em um impacto limitado ou até negativo. Isso significa que os recursos investidos pela empresa não estarão maximizando o valor social.

¹ LEARNING FROM FAILURES IN VENTURE PHILANTHROPY AND SOCIAL INVESTMENT, 2014 EVPA.

A falta de alinhamento entre o ISP e as necessidades prioritárias da comunidade pode gerar críticas e **descontentamento por parte dos beneficiários** e da sociedade em geral. Isso pode afetar a reputação da empresa e sua imagem como parceira comprometida com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar das comunidades em que atua.

Investir em projetos que não geram o impacto desejado pode ser visto como um **desperdício de recursos financeiros e humanos**. Isso pode afetar negativamente a eficácia global dos programas de investimento social da empresa e sua capacidade de gerar resultados tangíveis.

Ao não identificar e abordar adequadamente as necessidades reais da comunidade, a empresa pode **perder oportunidades de criar valor compartilhado** e estabelecer relações mais sólidas e produtivas com as partes interessadas locais.



Aprendizado #2: Avaliação de impacto assertiva e mensurável

Projetos de ISP que não realizam uma avaliação adequada de seu impacto podem enfrentar dificuldades para demonstrar resultados tangíveis e mensuráveis, o que pode levar à percepção de ineficácia e desperdício de recursos.

Um exemplo é o de um edital corporativo com muitos recursos e metas corporativas inatingíveis, como o de uma empresa que lança um programa de investimento social privado (ISP) para apoiar startups inovadoras ou empreendedores locais em áreas de baixa renda em um determinado estado.

Suponha que essa empresa decida destinar uma quantia significativa de recursos financeiros para financiar projetos de empreendedorismo em comunidades carentes, estabelecendo metas ambiciosas, como o lançamento de 100 startups nos próximos dois anos, a criação de milhares de empregos locais e a transformação econômica das regiões beneficiadas.

No entanto, se esse edital corporativo não realizar uma avaliação adequada de seu impacto e viabilidade, pode enfrentar dificuldades para demonstrar resultados tangíveis e mensuráveis. Por exemplo:

Metas irrealistas: Estabelecer metas muito ambiciosas sem considerar as condições reais das comunidades atendidas pode tornar essas metas inatingíveis e levar à percepção de ineficácia do programa.

Falta de suporte e capacitação: Se o edital não oferecer suporte adequado e capacitação para os empreendedores locais, as startups apoiadas podem enfrentar desafios significativos para se desenvolverem e alcançarem sucesso sustentável.

Dificuldades na mensuração do impacto: A falta de uma estrutura de avaliação sólida e de indicadores claros de sucesso pode dificultar a mensuração do impacto real do programa, levando à percepção de desperdício de recursos.

Desalinhamento com as necessidades locais: Se as iniciativas apoiadas não estiverem alinhadas com as necessidades reais das comunidades, o programa pode não gerar os resultados positivos esperados, levando à desconfiança por parte dos beneficiários e da sociedade em geral.

Aprendizado #3: Sustentabilidade financeira na perenidade das ações

Suponha que uma ONG ambiental receba um financiamento significativo de uma empresa para realizar um projeto de reflorestamento em uma área degradada. A ONG concentra todos os seus esforços no plantio de árvores e na restauração do ecossistema, sem considerar a necessidade de envolver a comunidade local ou desenvolver fontes de receita próprias.

Nesse caso, o projeto pode enfrentar: **dependência de financiamento externo, falta de apoio local e inviabilidade financeira.**

Como o projeto não busca formas de gerar receita própria, ele se torna totalmente dependente do financiamento externo. Se essa fonte de financiamento diminuir ou acabar, o projeto pode ser interrompido devido à falta de recursos.

Sem envolver a comunidade local desde o início e sem desenvolver parcerias locais, o projeto pode não ter o apoio necessário da população local. Isso pode levar a problemas de aceitação, colaboração e sustentabilidade a longo prazo.

A falta de geração de receita própria torna o projeto financeiramente inviável a longo prazo. Ele não consegue se sustentar sem o financiamento externo constante, o que compromete sua continuidade e eficácia.



Aprendizado #4: Transparência para fortalecimento da reputação e relacionamento

Quando as organizações que conduzem o ISP não são transparentes em relação à gestão de recursos e não prestam contas de forma adequada aos stakeholders, isso pode gerar desconfiança e comprometer o apoio e engajamento da comunidade.

Um exemplo de falta de transparência e prestação de contas inadequada em um projeto de ISP pode ser observado em um programa de desenvolvimento comunitário liderado por uma empresa de mineração em uma região rural.

Suponha que uma empresa receba financiamento externo para implementar um projeto de desenvolvimento social e econômico na comunidade próxima à sua operação. No entanto, ao longo do tempo, surgem preocupações e desconfianças entre os moradores locais e outros stakeholders devido à falta de transparência e prestação de contas da empresa em relação à gestão dos recursos do projeto, por exemplo:

Falta de divulgação de informações financeiras: A empresa não divulga de forma transparente como os recursos do projeto estão sendo utilizados, incluindo detalhes sobre orçamentos, despesas e investimentos realizados na comunidade.

Ausência de relatórios de impacto: Não são apresentados relatórios periódicos ou anuais que demonstrem o impacto real do projeto na comunidade, como melhorias em infraestrutura, acesso a serviços básicos, geração de empregos locais e capacitação da população.

Pouca participação dos stakeholders: A empresa não envolve adequadamente os stakeholders locais, como líderes comunitários, organizações da sociedade civil e órgãos governamentais, na tomada de decisões e na avaliação do projeto, gerando desconfiança e falta de engajamento.

Esses problemas de transparência e prestação de contas inadequada podem gerar desconfiança e comprometer o apoio e engajamento da comunidade, levando a conflitos, resistência e até mesmo à suspensão do projeto por falta de legitimidade e aceitação pelos beneficiários e demais partes interessadas.

Aprendizado #5: Gestão organizada, dinâmica e eficaz

Casos em que a gestão dos projetos de ISP é ineficaz, com falhas na execução, monitoramento e avaliação, podem resultar em desperdício de recursos, atrasos e resultados abaixo do esperado.

Um exemplo de gestão ineficaz em um projeto de ISP pode ser observado em um programa de desenvolvimento agrícola em uma comunidade rural. Imagina que uma organização sem fins lucrativos recebe financiamento de uma empresa para implementar um projeto de capacitação de agricultores locais em técnicas agrícolas modernas e sustentáveis.

No entanto, ao longo da execução do projeto, surgem várias falhas na gestão que comprometem seu sucesso:

- A organização **não realiza um planejamento detalhado** das atividades, metas e recursos necessários para alcançar os objetivos do projeto;
- Há **problemas na implementação das capacitações**, como falta de materiais adequados, instrutores qualificados e infraestrutura necessária;
- Não são estabelecidos **mecanismos eficazes de monitoramento e avaliação do progresso do projeto**, dificultando a identificação de problemas e ajustes necessários ao longo do tempo;
- A **comunicação** entre a organização, os agricultores e outros stakeholders é **fraca**, levando a mal-entendidos, atrasos e falta de engajamento.

Essas falhas na gestão do projeto resultam em desperdício de recursos, atrasos na implementação das atividades planejadas e resultados abaixo do esperado, como baixo impacto nas práticas agrícolas dos agricultores e na melhoria da produção agrícola na comunidade.





E O QUE PODE DAR CERTO?

Para que o investimento social privado seja bem sucedido e traga impacto significativo tanto para a comunidade quanto para a organização, é essencial abordar de forma estratégica e integrada os seguintes aspectos:

PILAR 1: ESTRATÉGICO

- Integração com o negócio** ▶ Alinhar iniciativas com os objetivos estratégicos da empresa, garantindo que as iniciativas reforcem a missão da empresa e criem valor compartilhado.
- Necessidades do território** ▶ Compreender profundamente as necessidades locais e desenvolver projetos que respondam de forma efetiva e respeitosa às especificidades do território onde atuam.
- Impacto Desejado** ▶ Definir claramente os impactos e mudanças esperados dos projetos de investimento social. Uso da Teoria da Mudança para direcionar o planejamento.
- Áreas de Atuação** ▶ Selecionar áreas de atuação que estejam em consonância com a estratégia da empresa e necessidades dos territórios de atuação.
- Público Beneficiário** ▶ Identificar claramente quem são os beneficiários dos projetos, entendendo suas necessidades, desafios e como melhor servir esse público.
- Engajamento dos Stakeholders** ▶ Envolver ativamente todas as partes interessadas, incluindo comunidades, parceiros e funcionários, na concepção, execução e avaliação dos projetos.
- Recursos financeiros** ▶ Estabelecer recursos estáveis para os projetos, garantindo que estes estejam com alocações de longo prazo.
- Governança** ▶ Desenvolver uma estrutura de governança robusta que suporte a tomada de decisão eficaz e assegure a accountability e a eficiência dos investimentos.
- Modelo de atuação** ▶ Ter equipe interna dedicada a gerenciar os investimentos sociais com o apoio ou não de organizações especialistas nas temáticas escolhidas, ou mesmo, a constituição de um instituto ou fundação empresarial.
- Endereçamento de ODS** ▶ Alinhar os projetos com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, contribuindo para metas globais e fortalecendo a responsabilidade social corporativa.

PILAR 2: GESTÃO

Gestão de Projetos

▶ Adotar práticas de gestão de projetos reconhecidas e eficazes para garantir que os projetos sejam entregues com sucesso e dentro do orçamento e prazos estabelecidos.

Experiência da Equipe

▶ Investir no desenvolvimento e na capacitação contínua da equipe, garantindo que possuam as competências necessárias para implementar e gerir projetos complexos de investimento social.

Aprendizagem e Inovação

▶ Fomentar uma cultura de aprendizado contínuo e inovação, utilizando os insights dos projetos para melhorar constantemente as práticas e abordagens.

Tecnologia da Informação

▶ Utilizar tecnologias avançadas para otimizar a gestão, o monitoramento e a avaliação dos projetos, bem como para melhorar a comunicação e o engajamento.

Diversidade Inclusiva

▶ Assegurar que os projetos promovam a inclusão e representem a diversidade da população beneficiada, combatendo desigualdades e promovendo equidade.

Práticas Ambientais Sustentáveis

▶ Implementar práticas que minimizem o impacto ambiental dos projetos e promovam a cultura regenerativa.

Compliance

▶ Cumprir rigorosamente com todas as regulamentações legais e éticas, assegurando transparência e integridade em todas as ações de investimento social.

PILAR 3: MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Sistema de Monitoramento e Avaliação

- ▶ Implementar sistemas robustos para monitorar o progresso e avaliar o impacto dos projetos, usando esses dados para ajustar as estratégias conforme necessário.

PILAR 4: INFLUÊNCIA

Comunicação

- ▶ Desenvolver uma estratégia de comunicação eficaz que não só informe sobre as atividades e os impactos dos projetos, mas também engaje e inspire todas as partes interessadas.

Advocacy

- ▶ Atuar proativamente para influenciar políticas e práticas, tanto no setor público quanto no privado, que favoreçam a sustentabilidade social, ambiental e econômica.

COMO DESENHAR UMA ESTRATÉGIA ROBUSTA DE ISP?



TEORIA DA MUDANÇA E ISP

Quais são as etapas para a elaboração da Teoria da Mudança de um Programa de Investimento Social Privado?

A Teoria da Mudança é uma metodologia abrangente que mapeia como e por que uma iniciativa pretende alcançar seus resultados desejados.

A principal inovação da Teoria da Mudança reside na abordagem inversa em relação ao planejamento tradicional. Enquanto o planejamento convencional segue uma lógica de objetivos/atividades/resultados esperados, os praticantes da TM adotam uma estrutura invertida, priorizando a sequência impacto/resultados/atividades.

Essa inversão coloca o foco primordial no impacto gerado pelas iniciativas, e toda a estrutura subsequente está integralmente vinculada a esse propósito. Como resultado, há ênfase na análise dos elementos do projeto em questão, incluindo seu encadeamento lógico e efetividade.

Essa abordagem promove uma visão mais aprofundada e crítica, direcionando os esforços para garantir que as ações planejadas realmente conduzam aos impactos desejados.

No contexto de um Programa de Investimento Social Privado, a elaboração de uma Teoria da Mudança envolve várias etapas chave para garantir que o programa seja bem-sucedido e tenha um impacto significativo.

Teoria da Mudança



Infográfico que ilustra a Teoria da Mudança.

ENTÃO, QUEM NÃO FICARÁ PARA TRÁS NA CORRIDA ISP?

O Investimento Social Privado (ISP) é mais do que uma simples estratégia financeira; é uma expressão da responsabilidade e consciência humana. Ao longo da história, vimos como a evolução do ISP está intrinsecamente ligada à compreensão crescente da interdependência entre negócios, sociedade e meio ambiente. Esse entendimento tem sido impulsionado por diversos atores, mas é a empatia, a compaixão e a visão de longo prazo que têm guiado os esforços mais significativos.

Os principais atores do ISP não são apenas empresas ou organizações, mas pessoas comuns que se preocupam com o mundo ao seu redor. São aqueles que reconhecem que as ações de hoje moldam o amanhã e que o sucesso econômico deve ser equilibrado com o bem-estar das comunidades e do planeta. **A história nos mostra que as melhores práticas de ISP surgem quando as vozes das pessoas são ouvidas e suas necessidades são colocadas no centro das decisões.**

No entanto, as diferenças entre Brasil e Portugal refletem não apenas contextos econômicos e políticos distintos, mas também diferentes perspectivas e valores humanos. No Brasil, onde o ISP está mais estabelecido, vemos uma forte cultura de solidariedade e engajamento cívico, mas também desafios significativos em termos

de desigualdade e acesso equitativo aos recursos. Em Portugal, o crescimento do chamado Investimento Social reflete uma sociedade que valoriza o papel das Entidades da Economia Social e a inovação, mas enfrenta obstáculos na mobilização de recursos e na superação de barreiras históricas.

Os desafios e falhas do ISP muitas vezes estão enraizados em questões humanas, como falta de empatia, desigualdades estruturais e falta de participação inclusiva. No entanto, as oportunidades para transformação também residem no potencial humano de inovação, colaboração e empatia. Ao superar esses desafios e corrigir falhas, podemos aproveitar o poder do ISP para promover mudanças positivas e duradouras na vida das pessoas e na saúde do nosso planeta.

Portanto, **a análise crítica do ISP deve sempre levar em consideração não apenas os aspectos econômicos e estruturais, mas também os elementos humanos que impulsionam e dão significado a essas iniciativas.** É através do reconhecimento da nossa humanidade compartilhada e da nossa responsabilidade mútua que podemos verdadeiramente transformar o ISP em uma força para o bem comum.

NOSSA INSPIRAÇÃO:

1. LEARNING FROM FAILURES IN VENTURE PHILANTHROPY AND SOCIAL INVESTMENT - Published by the European Venture Philanthropy Association This edition December 2014

2. Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC) 2014, Comunitas - <https://bisc.org.br/>

3. Desenvolvimento de Iniciativas Sociais: da visão inspiradora à ação transformadora, de Christopher Schaefer e Tyno Voors. Ed. Antroposófica/Instituto Fonte.

4. Investimento Social Privado no Brasil - Tendências, Desafios e Potencialidades - Organização Fábio Delboni - Ed., 2013- Inst. Sabin

5. Censo GIFE 2022-2023 [livro eletrônico] / [coordenação Patrícia Kunrath Silva]. - São Paulo : GIFE, 2023 - <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2022-2023>

6. Os vencedores levam tudo - A farsa de que a elite muda o mundo, GIRIDHARADAS, ANAND; Editora: ALTA BOOKS

PRODUÇÃO

Camila Sabella e Samuel Protetti

REVISÃO DE CONTEÚDO

Anna Curatella

DIAGRAMAÇÃO

Mateus Alexandre

REVISÃO DE TEXTO

Laura Amorim e Karina Landi

Participação de **Lizandra Gasparro** para o capítulo “Olhando para outros terrenos”.