



BEM-VINDO AO TERRITÓRIO

| POR MARIO MONZONI

Cresce a importância do investimento social privado territorial, que almeja a harmonização da inserção de projetos empresariais com as aspirações locais de desenvolvimento.

A luz dos desafios socioambientais que emergem latentes no século XXI, a comunidade empresarial – incluindo investidores sociais – começa a perceber a necessidade de uma visão sistêmica e abrangente de sua atuação e de suas relações com a sociedade e o meio ambiente. Investimentos equivocados, sejam na Amazônia, sejam em Minas Gerais, revelaram como as dinâmicas das relações sociais, econômicas, políticas e culturais entre as empresas e atores à sua volta podem gerar custos altíssimos.

No ecossistema do investimento social privado (ISP), empresas, institutos e fundações vêm cada vez mais alocando recursos nos territórios em que atuam e, assim, procurando estabelecer novas relações das organizações com as comunidades do entorno. O crescimento do chamado investimento social privado territorial (ISP-T) pode ser detectado na última pesquisa sobre o Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC), coordenada pela Comunitas, que indicou aumento de 45% em 2011 para 75% em 2016

no percentual das organizações consultadas que realizam investimentos em desenvolvimento territorial.

Essa nova abordagem pode – em teoria – contribuir para o desenvolvimento local em territórios de atuação, na medida em que insere as comunidades no centro de suas estratégias, fortalece as capacidades institucionais das organizações da sociedade civil locais e de governos subnacionais, e articula investimentos privados e políticas públicas, especialmente nas áreas de educação, infraestrutura e geração de renda. Ao mesmo tempo, as empresas conquistam uma licença social para operar, reduzindo riscos operacionais, financeiros e reputacionais.

PRINCÍPIOS E DIRETRIZES PARA O INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO TERRITORIAL

Para ajudar as organizações a conseguirem – na prática – gerar benefícios para os territórios com os quais se relacionam, o Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV EAESP (FGVces), por meio da Iniciativa Empresarial Desenvolvimento Local e Grandes Empreendimentos (ID Local),

publicou em 2018 um trabalho com um conjunto de princípios e diretrizes para o ISP-T e que contou com a colaboração das empresas que fazem parte da iniciativa. A publicação *Um olhar territorial para o investimento social corporativo: princípios e diretrizes* apresentou uma proposta de caracterização desse tipo de investimento e sugere passos para orientar a sua atuação.

De acordo com o estudo, para ser caracterizado como territorial, o ISP deve adotar os seguintes princípios:

- **Orientar-se pelo desenvolvimento territorial:** o ISP-T, de maneira especial o empresarial, é aquele que abre mão de resultados voltados ao próprio umbigo e se orienta para o desenvolvimento do território. Se o território for bem, os atores envolvidos, incluindo a empresa, vão bem. Para isso, há que se conhecer o lugar em que a organização atua, seus atores e suas relações, seus ativos e suas carências, que são, por premissa, específicos (do inglês, *place-specific*). Com base nessa imersão no território, elaboram-se conjuntamente propostas de ação, aumentando as possibilidades de resultados efetivos e de longo prazo, em benefício daquela sociedade;
- **Ser fruto de pensamento sistêmico e integrador:** o ISP-T parte de um olhar sistêmico e integrador, portanto não compartimentado nem isolado, do desenvolvimento. Tudo liga a tudo. Para isso, deve, desde seu planejamento, compreender os desafios locais em sua complexidade, tal qual a realidade se apresenta;
- **Pautar-se por vocações e necessidades territoriais:** o ISP-T é aquele que busca desenvolver as capacidades locais – partindo da premissa de que essas capacidades estão presentes e constituem a identidade local. Em vez de tentar construir, o objetivo é contribuir para alavancar vocações presentes;
- **Trabalhar para promover o protagonismo local:** o ISP-T é aquele que se baseia na centralidade do território para orientar sua atuação. A busca por um futuro comum para aquele território implica fortalecer a autonomia local e fugir de estratégias que levem à dependência ao negócio. Deve-se garantir o protagonismo no planejamento, espaço de deliberação, execução e monitoramento do desenvolvimento, no lugar de chegar com modelos prontos de progresso;
- **Promover ou integrar-se a arranjos de governança participativa:** o ISP-T é aquele que respeita, valoriza e fortalece a participação social. Reconhece assimetrias de poder e de conhecimento – em espaços construídos no âmbito local, como conselhos municipais, associações de moradores, colônias de pescadores, comitês de bacia etc., e almeja a construção coletiva de um futuro comum para o território.
- **Fundar-se em parcerias e articulações que podem transcender os limites espaciais do território de atuação:** o ISP-T

é aquele que se compreende como parte de um todo que se articula para o desenvolvimento do território. Essa articulação envolve orquestração com outros atores no campo empresarial, com a sociedade civil – o que inclui a academia –, com governos locais, estaduais e mesmo federal e suas políticas públicas, de maneira a atrair recursos adicionais e identificar sobreposições e sinergias, promovendo eficiência e ampliando impactos positivos.

Haja vista essa caracterização, propõe-se um conjunto de diretrizes para nortear os investidores sociais que pretendem alocar recursos em projetos sob uma perspectiva territorial, em todo o ciclo de um projeto (ver quadro).

ESPAÇOS PARA DIÁLOGO E PACTUAÇÃO

O território é o lócus transversal da maneira como determinada sociedade local se organiza em relação a objetivos que lhe são comuns, gerando benefícios compartilhados, fundados em sinergias produtivas, mas também sociais, culturais e ambientais. Uma governança territorial pode melhor apontar na direção de um desenvolvimento que aproxime a dimensão setorial da economia da dimensão territorial, que contemple a intrincada teia de necessidades e potencialidades das sociedades locais.

Por isso, é na vida concreta dos territórios que se estabelecem novas dinâmicas de governança, em processos pautados pelo diálogo e pela transparência e por meio dos quais se podem extrair as soluções mais adequadas para a harmonização da inserção de tais investimentos com as aspirações locais de desenvolvimento. Nenhuma prosperidade será compartilhada se não houver pactos sociais monitoráveis e continuamente fortalecidos. Conflitos são e devem ser cada vez mais evidenciados, de forma a suscitar convergências possíveis. É no protagonismo de seus habitantes na definição de caminhos próprios que determinado território terá mais chance de encontrar aderência de suas propostas e atender a um número mais variado de cidadãos. É a manifestação empírica do conceito de território de Milton Santos que descreve a intrincada rede de relações entre um espaço geográfico e o que acontece nele.

Num mundo que testemunha o risco de ascensão de regimes antidemocráticos, negar o potencial dos espaços de diálogo e pactuação é o mesmo que desperdiçar o potencial da inteligência coletiva em identificar e definir prioridades comuns, passo fundamental para uma verdadeira transformação dos rumos do desenvolvimento. Investidores engajados em assumir esse novo olhar em suas estratégias estarão na fronteira desse novo paradigma. ●

DIRETRIZES PARA O INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO TERRITORIAL

| | |
|---|--|
| Estratégia de chegada | A estratégia de chegada deve ser orientada por um diagnóstico socioterritorial que contemple processos sinérgicos e a percepção e participação de atores locais e regionais. |
| | O território do investimento social privado (ISP) pode ser mais amplo ou mais restrito do que os limites administrativos municipais e nem sempre é coincidente com o território da atividade empresarial da corporação mantenedora ou com sua área de influência. |
| | É necessário definir a governança do projeto de ISP territorial : quem participa, quem são os beneficiários, quem compõe o grupo de acompanhamento, além dos papéis e das responsabilidades dos atores envolvidos e de pactuação de expectativas. |
| Estratégia de saída | A chegada também é o momento de planejar a estratégia de saída do projeto de ISP territorial. |
| | O momento certo de saída geralmente é determinado pelo desenvolvimento de capacidades no território. |
| | Os planos de saída devem conter avaliação de risco de saída . |
| Desenvolvimento de capacidades locais | Executar a saída pressupõe pactuação progressiva com as partes interessadas, de forma coerente com a estratégia de comunicação e transparência em todo o ciclo do projeto. |
| | Legados sociais também são compostos de memória. O momento de saída deve ser a consolidação de um processo de sistematização e compartilhamento do conhecimento gerado . |
| | Capacidades tangíveis, tais como recursos financeiros ou tecnológicos, só encontram efetividade se alinhadas a capacidades intangíveis , tais como valores, hábitos e cultura, que também podem ser objeto de fortalecimento. |
| Transparência | Ambientes e processos de participação são oportunidades para o desenvolvimento de capacidades. |
| | O desenvolvimento de capacidades deve ser entendido como um processo mútuo de aprendizagem e transformação entre investidor e beneficiários. |
| | Estratégias para desenvolvimento de capacidades demandam uma visão de longo prazo que comporte repactuação constante. |
| Monitoramento do desenvolvimento territorial e avaliação de impacto | Ações de fortalecimento não necessariamente se destinam apenas aos beneficiários diretos, mas podem ser estendidas a parceiros estratégicos no território, de modo a potencializar os resultados pretendidos. |
| | Deve-se buscar conhecer as demandas por informação das principais partes interessadas e as atender , em lugar de apenas fornecer o que se supõe adequado. |
| | Devem-se considerar as características socioculturais do território na formulação de estratégias de comunicação customizadas, de modo a torná-las mais eficazes. |
| | Compartilhar aprendizados com outros investidores sociais, privados ou públicos, possibilita ganho de sinergia, escala e impacto no mesmo território de atuação, assim como evita sobreposição e contraposição de ações. |
| | Processos participativos especialmente demandam clareza sobre objetivos, possibilidades e limitações de cada etapa ou encontro, bem como o retorno posterior quanto ao uso dos resultados. |
| | A gestão de indicadores locais por meio de processos de monitoramento do desenvolvimento do território e/ou a avaliação de impacto subsidiem uma intervenção qualificada do ISP territorial . |
| | O monitoramento contínuo contribui para a definição da estratégia e do desenho da intervenção territorial cujo impacto será avaliado, além da mensuração dos impactos em si. |
| | O estabelecimento de uma linha de base é fundamental para o início de qualquer processo de monitoramento do desenvolvimento territorial e/ou de avaliação de impacto de projetos de ISP territorial. |
| | Transparência e participação social nos processos de monitoramento do desenvolvimento territorial e de avaliação de impacto qualificam e potencializam os impactos do ISP territorial. |
| | Toda avaliação de impacto é um processo de escolhas e priorização sociais : idealmente, os parâmetros e os critérios da avaliação de impacto são construídos coletivamente. |
| | Monitoramento do desenvolvimento territorial e aferição territorial andam lado a lado: atores locais devem ser consultados em relação às temáticas prioritárias e à extensão territorial do monitoramento. |



FONTE: UM OLHAR TERRITORIAL PARA O INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO: PRINCÍPIOS E DIRETRIZES, 2018

PARA SABER MAIS:

- Livia Menezes Pagotto e Carolina Derivi. *Um olhar territorial para o investimento social corporativo: princípios e diretrizes*, FGVces, 2018. Disponível em: gvc.es.com.br/id-local-um-olhar-territorial-sobre-investimento-social-corporativo-principios-e-diretrizes?locale=pt-br
- Daniela Gomes Pinto e Livia Menezes Pagotto. *Pés no chão. GV-executivo*, v.16, n.5, 2017. Disponível em: rae.fgv.br/gv-executivo/vol16-num5-2017/pes-no-choa
- Livia Menezes Pagotto, Aron Belinky, Fernanda Macedo e Camila Yamahaki. *Entre o público e o privado: caminhos do alinhamento entre o investimento social privado e o negócio*, FGVces, 2016. Disponível em: gvc.es.com.br/entre-o-publico-e-o-privado-caminhos-do-alinhamento-entre-o-investimento-social-privado-e-o-negocio?locale=pt-br
- Rafael Oliva. *Alinhamento entre o investimento social privado e o negócio*, GIFE, 2016. Disponível em: sinapse.gife.org.br/download/alinhamento-entre-o-investimento-social-privado-e-o-negocio

MARIO MONZONI > Professor da FGV EAESP e coordenador do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV EAESP (FGVces) > mario.monzoni@fgv.br