



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

MOUANA SIOUFI FONSECA

**“DEU MATCH!”. O ENCONTRO DE INTERESSES ENTRE O
INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO E AS ORGANIZAÇÕES DA
SOCIEDADE CIVIL COMO OPORTUNIDADE PARA O
DESENVOLVIMENTO DE TERRITÓRIOS:
UM ESTUDO ENVOLVENDO EXPERIÊNCIAS NO BRASIL**

Salvador
2020

MOUANA SIOUFI FONSECA

**“DEU MATCH!”. O ENCONTRO DE INTERESSES ENTRE O
INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO E AS ORGANIZAÇÕES DA
SOCIEDADE CIVIL COMO OPORTUNIDADE PARA O
DESENVOLVIMENTO DE TERRITÓRIOS:
UM ESTUDO ENVOLVENDO EXPERIÊNCIAS NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Ladeira

Coorientador: Prof. Dr. Jorge Emanuel Reis
Cajazeira

Salvador
2020

Escola de Administração - UFBA

F676 Fonseca, Mouana Sioufi.

“Deu Match!”. O encontro de interesses entre o investimento social privada e as organizações da sociedade civil como oportunidade para desenvolvimento de territórios: um estudo envolvendo experiências no Brasil / Mouana Sioufi Fonseca. – 2020.

109 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Ladeira.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2020.

1. Administração local – Aspectos sociais – Aspectos econômicos - Estudo de casos – Brasil. 2. Investimentos – Análise, apreciação – Uso -Tecnologia apropriada. 3. Desenvolvimento sustentável. 4. Responsabilidade social da empresa. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD –361.76

MOUANA SIOUFI FONSECA

**“DEU MATCH!”. O ENCONTRO DE INTERESSES ENTRE O
INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO E AS ORGANIZAÇÕES DA
SOCIEDADE CIVIL COMO OPORTUNIDADE PARA O
DESENVOLVIMENTO DE TERRITÓRIOS:
UM ESTUDO ENVOLVENDO EXPERIÊNCIAS NO BRASIL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.

Aprovado em 30 de novembro de 2020

Banca Examinadora

Prof. Dr. Rodrigo Ladeira _____
Pós- Doutor em *Social Marketing* pela *New York University (NYU)*
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Jorge Emanuel Reis Cajazeira _____
Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)

Prof. Dr. Fábio Campos Aguiar _____
Doutor em Administração (Bahia)
Rede de Inovação e Aprendizagem em Gestão Hospitalar

Prof. Dr. Ricardo Coutinho Aguiar _____
Doutor em Difusão do Conhecimento (Bahia)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

À minha família, em especial ao meu
companheiro, pelo amor maior que o
infinito, e meu filho, minha gratidão em
forma de pessoa.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, que me protege, me governa e me guia. Ele comigo sempre!

À minha família, meu esposo, que tem me dado todas as condições para que eu consiga realizar todos os meus sonhos. Sem ele, não seria possível ter alcançado tanto. Meu filhote, minha alegria de viver e minha gratidão em forma de pessoa. Aos meus pais, que garantiram que eu tivesse a melhor educação possível e contribuíram para a profissional e pessoa que me tornei.

A empresa Bracell, aos meus gestores, em especial a minha gestora Sabrina de Branco, que me propiciam desenvolver um trabalho honesto e de grande impacto social, contribuindo para mudar para melhor a vida de milhares de pessoas. E à minha equipe, que conduz um trabalho lindo, emocionante e humanizado junto às populações que atendemos.

Aos meus colegas de turma e jornada que foram essenciais e compartilharam comigo ideias, vivências, dores e angústias. Nunca pensei em encontrar uma turma de pessoas tão diversas e acolhedoras. E, apesar do peso da vida, de fato, ninguém largou a mão de ninguém. Colegas que, hoje, tornaram-se amigos para vida.

Ao meu orientador, Rodrigo Ladeira, pela paciência com uma aluna que não tem o perfil acadêmico, mas tem uma trajetória profissional e carrega a enorme vontade de aprender cada vez mais.

Ao meu coorientador, Jorge Cajazeira, pelas contribuições trazidas para o trabalho e por estar sempre à disposição nos momentos que mais precisei.

À UFBA e aos demais professores, que fizeram dessa vivência um desafio único. Obrigada por tanto aprendizado!

"Só é útil o conhecimento que nos torna
melhores."

(Sócrates)

SIOUFI, M. “Deu Match!”. O encontro de interesses entre o Investimento Social Privado e as Organizações da Sociedade Civil como oportunidade para o desenvolvimento de territórios: Um estudo envolvendo experiências no Brasil. 2020. Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Ladeira. 109 f. Dissertação (Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social) - Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2020.

RESUMO

O volume de recursos do Investimento Social Privado no Brasil atinge cifras bilionárias, segundo o Censo GIFE 2018. Fundamentada em referenciais teóricos acerca de Responsabilidade Social Empresarial, Desenvolvimento Sustentável, Investimento Social Privado, Gestão Social de Territórios e *Design Thinking*, esta pesquisa traz a análise de como as empresas estudadas direcionam seus investimentos em prol do desenvolvimento da região onde impactam com suas atividades. Também apresenta as formas que essas empresas lançam mão para envolver a população impactada nesse processo, trazendo para a discussão as demandas legítimas desse mesmo território. Para embasar a discussão acerca dessas questões, foram estudados os casos de Gestão Social de uma empresa global de reflorestamento para produção de celulose, localizada no Litoral Norte e Agreste baiano, que tem como região de atuação 31 municípios e mais de trezentas comunidades; e o caso da gestão social de uma mineradora com atuação global, que, dentre outros territórios, também atua no sudeste do Pará, na região onde está localizado o maior complexo minerador do país e um dos maiores do mundo. A partir das duas experiências em cenários e negócios totalmente diferentes, foi possível trazer insumos para elaborar uma Tecnologia de Gestão Social, que tem como base um instrumento diagnóstico com informações acerca dos atores sociais envolvidos no território. Tais informações estarão disponibilizadas em uma plataforma que pretende proporcionar o encontro de interesses entre a gestão desse investimento e as necessidades das populações locais, minimizando impactos e colaborando no desenvolvimento local.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial. Desenvolvimento Sustentável. Investimento Social Privado. Gestão Social de Territórios. *Design Thinking*.

SIOUFI, M. “It’s a Match!”. The encounter of interests between Private Social Investment and Civil Society Organizations as an opportunity for the development of territories: A study involving experiences in Brazil. 2020. Advisor: Prof. Dr. Rodrigo Ladeira. 109 p. Dissertation (Master in Development and Social Management) - School of Administration. Federal University of Bahia/Bahia. Salvador, 2020.

ABSTRACT

The volume of resources of Private Social Investment in Brazil reaches billions of Reais, according to the GIFE Census 2018. Based on theoretical references about Corporate Social Responsibility, Sustainable Development, Private Social Investment, Social Management of Territories and *Design Thinking*, this research brings the analysis of how studied companies direct their investments towards the development of the region where they impact with their activities. It also presents the ways that these companies use to involve the impacted population in this process, bringing to the discussion the legitimate demands of that same territory. To support the discussion on these issues, the cases of Social Management of a global reforestation company for pulp production, located in the North Coast and Agreste Bahia, which has 31 counties and more than three hundred communities, were studied; and the case of social management of a mining company with global operations, which among other territories also operates in southeastern of the state of Pará, in the region where the largest mining complex in the country and one of the largest in the world is located. From the two experiences in totally different scenarios and businesses, it was possible to bring inputs to elaborate a “Social Management Technology” that is based on a diagnostic instrument with information about the social actors involved in the territory. Such information will be made available in a platform that intends to provide the meeting of interests between the management of private social investment and the needs of local populations, minimizing impacts and collaborating in the development and transformation of the territory.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Sustainable development. Private Social Investment. Social Territory Management. *Design Thinking*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O guarda-chuva da Responsabilidade Social.....	21
Figura 2 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030.....	25
Figura 3 - Pesquisa BISC sobre ISP	34
Figura 4 - Estrutura de <i>Design Thinking</i>	39
Figura 5 - Etapas do <i>Design Thinking</i>	40
Figura 6 - Consulta a gestores sociais	53
Figura 7 - Consulta a gestores sociais	54
Figura 8 - Consulta a gestores sociais	55
Figura 9 - Consulta a gestores sociais	56
Figura 10 - Consulta a gestores sociais	57
Figura 11 - Consulta a gestores sociais	58
Figura 12 - Consulta a gestores sociais	59
Figura 13 - Consulta a gestores sociais	60
Figura 14 - Consulta a gestores sociais	61
Figura 15 - Consulta a gestores sociais	62
Figura 16 - Território de atuação da Bracell BA.....	62
Figura 17 - Complexo Minerador de Carajás	63
Figura 18 - Relatório de Sustentabilidade 2019	66
Figura 19 - Cadastro Geral de Comunidades Bracell.....	68
Figura 20 - Estratégia para o ISP Bracell	69
Figura 21 - Indicador do Programa de Educação	70
Figura 22 - Plataforma SDI- Stakeholders, Demandas e Issues.....	77
Figura 23 - Atuação social da Vale em Canãa dos Carajás.....	79
Figura 24 - Princípios Padrão Global para a Gestão de Rejeitos	86
Figura 25 - Macro etapas para o desenvolvimento da TGS	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Trajetória do Desenvolvimento Sustentável	26
Quadro 2 - Complemento a Trajetória do Desenvolvimento Sustentável	28
Quadro 3 - Modalidades de Investimento Social Privado	31
Quadro 4 - Relação entre ISP e outros conceitos correlatos.....	35
Quadro 5 - Referência Teórica para a pesquisa.....	37
Quadro 6 - Entrevistados dos estudos de caso da pesquisa	43
Quadro 7 - Protocolo para condução de estudos sobre Gestão do Investimento Privado	45
Quadro 8 - Roteiro para a Coleta de Dados.....	49
Quadro 9 - Estratégias para o Investimento Social Privado	90
Quadro 10 - Roteiro para acesso à Plataforma Soma Social e funcionalidades	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANGRAD	Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pesquisa e Ensino Superior
CEE	Comissão de Especialistas de Ensino de Administração
CES	Câmara de Educação Superior
CFA	Conselho Federal de Administração
CFDMAS	Federação Canadense de Decanos de Faculdades de Administração
CFE	Conselho Federal de Educação
Ciags	Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social
Cladea	Conselho Latino-Americano de Desenvolvimento de Escolas de Administração
CMS	<i>Critical Management Studies</i>
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPQ	Conselho Nacional de Pesquisa
DASP	Departamento de Administração Público
EA	Escola de Administração
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EAUFBA	Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública
ENANGRAD	Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração
ENANPAD	Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ENEO	Encontro Nacional de Estudos Organizacionais
ENEPQ	Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade
EO	Estudos Organizacionais
EPPEO	Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais
FEA	Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GAP	Grupo de Aprendizagem
GRI	Global Reporting Initiative
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
Interman	<i>International Management Development Network</i>
ISP	Investimento Social Privado
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MDA	Ministério de Desenvolvimento Agrário
PGSS	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
TGS	Tecnologia de Gestão Social
UFRN	Universidade do Rio Grande do Norte
UFSC	Universidade de Santa Catarina
UNB	Universidade de Brasília
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	19
2.2	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	23
2.3	INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO - CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS	29
2.3.1	As Tendências do Investimento Social Privado.....	32
2.4	GESTÃO SOCIAL DE TERRITÓRIOS.....	35
2.5	DESIGN THINKING.....	38
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
3.1	SITUAÇÃO EMPÍRICA E ATORES ENVOLVIDOS	41
3.2	ABORDAGEM METODOLÓGICA	41
3.3	TÉCNICAS METODOLÓGICAS	42
3.3.1	Análise de Conteúdo	51
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
4.1	A GESTÃO SOCIAL DA BRACELL BAHIA.....	63
4.1.1	Uma rede pela Educação	70
4.1.2	A Fábrica de Fardamentos e o valor compartilhado	71
4.1.3	O resgate do saber popular na transformação do território.....	72
4.2	A GESTÃO SOCIAL DA VALE NO SUDESTE DO PARÁ.....	75
4.2.1	Um Pacto pelo desenvolvimento do território	80
4.2.2	O ISP a serviço da Reparação Social.....	84
5	TECNOLOGIA DE GESTÃO SOCIAL	87
5.1.1	Imersão (Inspiração e Conhecimento)	88
5.1.2	Ideação (Construção).....	90
5.1.3	Implementação (Prototipação).....	90
5.2	AÇÃO: PLATAFORMA SOMA SOCIAL	91
5.3	POSSÍVEIS IMPACTOS DA TGS	96
6	CONCLUSÃO.....	99
	REFERÊNCIAS.....	102
	APÊNDICE	107

1 INTRODUÇÃO

Há diversas teorias sobre as primeiras iniciativas de Investimento Privado no Brasil, inclusive, desde a época que alguns senhores de engenho se quotizavam para comprar alforrias de escravos (CHALHOUB, 1990). Hoje, o conceito já bastante difundido no mundo, no Brasil, mais especificamente, é abarcado, principalmente, por duas organizações sem fins lucrativos, sediadas em São Paulo: o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE e o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social - IDIS. O GIFE reúne associados de origem empresarial, familiar, independente ou comunitária, que investem em projetos de finalidade pública no Brasil. A representação foi criada em 1995 por 25 institutos, fundações e empresas com o objetivo de “aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum (GIFE, 2018). Foi a formalização de um grupo que compunha, desde 1989, o Comitê de Relações Comunitárias da Câmara Americana de Comércio de São Paulo (GIFE,2018). O Brasil é um dos países que se destacam internacionalmente quando se trata do tema Investimento Social Privado. Juntamente com a Índia, é tido como um dos países em desenvolvimento com soluções mais criativas e efetivas, como parte de uma nova onda de filantropia global, em que não apenas os países desenvolvidos exportam seus modelos e metodologias (KISIL, 2007).

Um dos motivos do tema ter ganhado repercussão mundial foi a grandeza dos números envolvidos nas ações realizadas por meio desses investimentos. Somando os valores coletados pelo Benchmarking do Investimento Social Corporativo¹, pesquisa anual realizada pela Comunitas (2019)², e o Censo GIFE 2018³, realizado com 133 organizações, que correspondem a 84% de sua base associativa, o volume de recursos do Investimento Social Privado no Brasil chega a R\$3,59 bilhões. Segundo o GIFE (2018), os investimentos sociais provenientes de

¹ Realizada anualmente, desde 2007, a pesquisa Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC) é uma ferramenta que traça parâmetros e comparações sobre o perfil do investimento social privado no Brasil, acompanhando a evolução dos compromissos sociais das empresas participantes, que acreditam na sua parcela de responsabilidade na proteção do meio ambiente e geração de solidariedade social. <https://bisc.org.br>

² Organização social especialista em parcerias público-privadas, que atua junto a governos estaduais e municipais, modelando o investimento social privado em apoio às políticas públicas

³ Para compreender melhor as características das organizações associadas e suas prioridades de investimento social, o GIFE realiza pesquisa bianual entre seus associados – o Censo GIFE. Os dados foram colhidos por meio de questionário on-line, entre maio e junho de 2019. Todos os dados, a não ser quando indicado explicitamente, referem-se a 2018.

entes privados, superam os orçamentos de alguns ministérios, como o do Meio Ambiente, Cultura e Esporte. O Censo traz dados que são importantes para o contexto da pesquisa e, dessa forma, serão descritos de forma sucinta a seguir.

Do montante total de recursos investidos, as empresas mantenedoras são responsáveis por 40%, seguidas por fundos patrimoniais com 28% dos investimentos. Além disso, o levantamento atesta que cresceu o envolvimento de acionistas e diretoria financeira na definição de recursos do investimento social, o que sugere que esse investimento está diretamente ligado às estratégias das corporações. O lado negativo disso é que o investimento social pode oscilar segundo a performance do negócio, correndo riscos em períodos de crise econômica. Um dado de extrema relevância para esta pesquisa trata de que a estratégia mais utilizada pelas empresas entrevistadas, em 82% dos casos, é o apoio a projetos ou programas de Organizações da Sociedade Civil, a partir de linhas programáticas preestabelecidas, e processos de seleção e editais regulares. Ou seja, o censo não deixa claro se há um diagnóstico para o estabelecimento dessas “linhas de atuação”. Da mesma forma, 64% da estratégia utilizada pelos Institutos e Fundações empresariais são para executar, diretamente, com equipe própria, projetos desenvolvidos pela própria organização respondente. O Censo também não explicita se há a participação do público impactado por esses negócios no desenvolvimento de tais projetos.

Sobre o foco de atuação dos programas sociais, a área temática é mais priorizada pelas organizações do que o público ou território de atuação do empreendimento. O fortalecimento institucional das Organizações da Sociedade Civil aparece em 4º lugar dentre os temas priorizados pelas empresas para o investimento. Antes dele, vem a Educação (80%), Trabalho, Empreendedorismo e Geração de renda (66%), Cultura e Artes (56%).

Em termos de recursos, 50% do orçamento total dos respondentes do censo são destinados à execução direta de projetos próprios, o que representa R\$1,6 bilhão. Apenas 14% dos projetos e programas são desenvolvidos com outras organizações, no sentido de compartilhamento de autoria, governança e tomada de decisão. Ou seja, segundo o levantamento, existem indícios de que os parceiros sociais são mais considerados para executar iniciativas com foco nas prioridades dos investidores sociais (empresas privadas) do que em suas próprias prioridades ou necessidades.

Uma tendência apontada pelo GIFE é que cresce o alinhamento entre o Investimento Social Privado e o negócio. Isso é explicado por 43% dos respondentes que orientam seu planejamento e atuação pela percepção de que há um aumento de cobrança na sociedade sobre o papel e atuação das empresas. Nesse cenário, não há indicativos de que o ISP de fato contribua com o desenvolvimento do território, visto que no censo não fica claro se as necessida-

des/prioridades do público impactado são levadas em consideração no direcionamento desses investimentos sociais.

Aliado a esses valores de Investimento Social Privado, há ainda uma injeção de investimentos de Fundações americanas, da ordem de R\$151 milhões, para organizações brasileiras da sociedade civil, segundo um conjunto de pesquisas do Foundation Center, de 2014.

Visto o cenário acima, é possível compreender que um empreendimento, ao se instalar em uma determinada região com população em situação de vulnerabilidade social, pode impactar ainda mais e piorar sua situação socioeconômica. Ao mesmo tempo, dependendo da gestão do Investimento Social Privado, é possível que uma empresa seja fundamental na transformação de uma região, contribuindo para a geração de trabalho e renda, resultando na melhoria da qualidade de vida.

Nesse contexto, há a necessidade de se aprofundar a discussão sobre como as empresas direcionam seus investimentos em prol do desenvolvimento da região onde impactam com suas atividades, mas, sobretudo, entender se orientam o Investimento Social Privado para atender as demandas legítimas apontadas pelo público impactado nesse território. Dessa forma, esta pesquisa busca analisar questões ainda não inteiramente respondidas em trabalhos anteriores que tratam o Investimento Social Privado. A problemática do estudo é: como as empresas orientam seus investimentos sociais e de que maneira as populações impactadas pelas atividades operacionais são consideradas na tomada de decisão para a aplicação de tais investimentos?

Partindo da pergunta de pesquisa, o objetivo deste trabalho é propor um instrumento de diagnóstico territorial voltado para a gestão do Investimento Social Privado, que leve em consideração o encontro de interesses entre empresa e atores sociais locais, legitimando o atendimento às necessidades do território, como estratégia para a transformação.

Para alcançar os objetivos propostos, elencamos os objetivos específicos que seguem:

- Mapear metodologias de diagnóstico para orientação do ISP, que possuam a participação dos atores locais nessa construção;
- Verificar modelos de consulta/afecção de necessidades das populações locais (social, econômica, cultural, ambiental, físico-territorial e político-institucional) para direcionamento do ISP;
- Apresentar a proposta da Tecnologia de Gestão Social (TGS), sendo um ambiente democrático, com acesso público, com a função de propiciar o encontro de interesses entre as partes, e seja um instrumento de diagnóstico para que as empresas orientem a

gestão social por meio de demandas e necessidades legítimas dos territórios, validadas por atores impactados por suas atividades.

Em 15 anos de atuação em áreas de gestão social de grandes corporações foi possível observar que a área ganhou expressividade ao logo da última década. No meio corporativo isso é percebido por meio das estruturas organizacionais que passaram a ter áreas específicas para tratar da gestão social de seus locais de atuação. Além disso, as pesquisas sobre o Investimento Social Privado apontam uma tendência de crescimento desses investimentos nos últimos oito anos. Também é possível verificar que as empresas buscam, cada vez mais, ampliar o impacto de seus investimentos sociais. Porém, mesmo com esse cenário, existem poucos registros dos resultados dessas estratégias implementadas para a transformação, de fato, dos territórios. Uma das justificativas para isso é que ainda é recente o direcionamento da gestão do ISP para as necessidades legítimas do território impactado e, conforme demonstrado nas pesquisas que tratam esse assunto, as iniciativas nem sempre envolvem os atores locais na tomada de decisão e direcionamento desse investimento.

Dessa forma, este estudo tem como premissa trazer à prática teorias/discussões sobre a relevância do direcionamento do Investimento Social Privado para viabilizar iniciativas de gestão social de alto impacto, com abrangência em grandes territórios, além de orientar as empresas quanto aos seus investimentos sociais para uma atuação mais responsável, baseada não apenas em suas necessidades, mas do território onde atua. Como consequência, espera-se que a ferramenta se constitua um mecanismo para o encontro de interesses entre empresa, poder público e demais atores sociais, por meio de uma ferramenta (digital) com acesso livre, podendo ser replicável em diversos territórios.

Para trabalhar os conceitos que subsidiam o estudo, é importante sugerir alguns pressupostos acerca do assunto:

- Nem todas as empresas possuem políticas para orientar a gestão social do território onde atua com base na demanda do público impactado;
- Na busca de parcerias para execução do Investimento Social Privado, os parceiros sociais são chamados a executar iniciativas que são prioridades para o investidor social (empresas) e não iniciativas prioritárias para o público impactado;
- A gestão do ISP, com vistas ao desenvolvimento do território, tem mais chances de dar certo se houver a validação das demandas pelos públicos impactados;

- Nem sempre altos investimentos resultam em impactos positivos na transformação do território, porque as empresas nem sempre fazem a relação do seu ISP com os impactos que causam ou as demandas dos públicos com os quais se relacionam.

Em uma pesquisa no periódico Capes foram encontrados 2.582 artigos que tratam sobre o tema “Investimento Social Privado”, correlacionados a outros assuntos. Quando aliado ao tema “Gestão Social”, há 1.551 periódicos. Quando buscamos o ISP, aliado ao tema “Território”, esse número de artigos reduz para cerca de 777 unidades. Na pesquisa por “Investimento Social Privado para gestão social e desenvolvimento de territórios”, os artigos em periódicos encontrados totalizam 282. Desses, nenhum traz a discussão que proponho realizar neste trabalho e, da mesma forma, não foi encontrada nenhuma referência à tecnologia proposta neste estudo.

Este trabalho de pesquisa está apresentado da seguinte forma: o primeiro capítulo traz a introdução, onde são apresentados o contexto, os objetivos e as justificativas do estudo; o segundo capítulo traz os referenciais teóricos acerca dos temas “Responsabilidade Social Empresarial”, “Desenvolvimento Sustentável”, “Investimento Social Privado” e “Gestão Social de Territórios”; em seguida, a terceira divisão detalha o procedimento metodológico utilizado, abordagens, técnicas e estratégia de análise; o quarto trata da análise dos resultados dos casos estudados, cenários e especificidades referentes à gestão que realizam.

A Tecnologia de Gestão Social vem proposta no quinto capítulo, tendo como base um instrumento de diagnóstico que estará alocado em uma plataforma, tendo como objetivo proporcionar o encontro de interesses entre todos os atores envolvidos em um determinado território. Além disso, a TGS tem a pretensão de ser um instrumento de gestão social para que as empresas considerem os atores locais na tomada de decisão e direcionamento do investimento para a transformação do território, levando melhorias e qualidade vida para essas populações. Também, neste capítulo, estão descritos os impactos da tecnologia.

No sexto capítulo são apresentadas as conclusões do trabalho, as limitações e recomendações de novos estudos.

Para embasar a discussão acerca dessas questões, foram estudados os casos de Gestão Social de uma empresa de reflorestamento para produção de celulose, localizada no Litoral Norte e Agreste baiano, e de uma mineradora com atuação global, que, dentre outros territórios, também atua no sudeste do Pará, na região onde está localizado o maior complexo mineador do país e um dos maiores do mundo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para contextualização da gestão e dos impactos do Investimento Social Privado é necessário compreender os temas correlacionados e seus contextos históricos. Também é importante analisar os critérios e as ferramentas utilizados no mundo empresarial para orientação do ISP. Como ponto de partida, tomou-se a Responsabilidade Social Empresarial, onde está situado o Investimento Social Privado, passando pelo Desenvolvimento Sustentável, onde serão tratados os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável que apresentarem maior correlação ao tema alvo da pesquisa. Ambos os temas citados anteriormente fazem correlação com a Gestão Social de Territórios. Também, buscou-se a metodologia orientada pelo *Design Thinking* para a elaboração da TGS.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Ainda que no século XX as pessoas tenham presenciado um forte desenvolvimento econômico, ele não se refletiu em uma ampla melhoria das condições da população. E, diante do Estado não conseguir encontrar soluções para mudar o cenário, surge a necessidade de outros atores entrarem em cena e assumirem parte dessa responsabilidade em busca de mudanças. Dentre esses, estão empresas que passaram a realizar ações que são de responsabilidade do Estado. O conjunto dessas práticas sociais, realizadas pelas corporações, foi chamado de Responsabilidade Social. Muitos autores tratam do tema que vem, desde então, sendo discutido em diversas esferas, como diz Lima (2000) ao afirmar que:

as organizações empresariais, graças à riqueza que acumularam e que têm o potencial de concentrar, trazem em si o grande potencial de mudar e melhorar o ambiente social. Esse poder de transformação tem encontrado na literatura um conjunto de terminologias que surgem na tentativa de identificá-lo e caracterizá-lo, a saber: cidadania empresarial, filantropia empresarial, filantropia estratégica, solidariedade corporativa, responsabilidade social empresarial, organização cidadã (LIMA, 2000).

O conceito de Responsabilidade Social ou “Cidadania Empresarial” pode ser entendido como uma relação de direitos e deveres entre empresas e seus públicos de interesse. Tem a ver com a “boa vontade” que as empresas devem ter em contribuir com as questões das comunidades onde atua. É um fazer que aproxima dos interesses do negócio com os seus *stakeholders* (SCHOMMER; FISCHER, 1999, p.103). Além disso, visto que a empresa necessita da

matéria-prima e recursos humanos, ela não gera riqueza se não estiver envolvida em um ambiente social.

Apesar de o tema ter ganhado expressividade a partir do relatório *Bruntland*, Milton Friedman (1982) foi o pioneiro a relacioná-lo com a iniciativa privada, na década de 80, justificando que se a empresa está tendo lucro dentro da lei, é porque está produzindo um bem ou serviço socialmente importante e, dessa forma, está gerando renda para a sociedade e impostos para os governos, estes sim, por sua vez, deveriam resolver problemas sociais, que é de sua competência. Friedman condenava qualquer aplicação de recursos da empresa que não fosse utilizada para a geração de lucros. Caso os dirigentes e acionistas quisessem contribuir para resolver problemas sociais, deveriam utilizar seus próprios recursos, jamais os da empresa. Para o autor,

há poucas coisas capazes de minar tão profundamente as bases de nossa sociedade livre do que a aceitação por parte dos dirigentes das empresas de uma responsabilidade social que não a de fazer tanto dinheiro quanto possível para os acionistas. Trata-se de uma doutrina fundamentalmente subversiva (FRIEDMAN, 1982, p.123).

Barcellar e Knorich complementam dizendo que a conduta ética é cada vez mais uma exigência e que as relações de qualidade são construídas quando o resultado de parcerias gera valor para todos. Para os autores,

a empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e faz isso por acreditar que, assim, será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa (BARCELLAR; KNORICH, 2000, p.7).

Ladeira *et al.* (2017) traz referências sobre a Responsabilidade Social Corporativa alinhada ao Marketing Social. Para ele, a RSE é o mais amplo de todos os termos pesquisados, relacionados ao próprio Marketing Social, Aspectos Ambientais e Financeiros referente à estratégia ou plano. De acordo com o autor, a RSE é utilizada pelo Marketing como estratégia para alavancar a marca, visto que o conceito traz a premissa de parceria, na qual a empresa pode ter resultados emocionais e sustentáveis, e, em seguida, benefícios como a fidelidade dos clientes, atraindo novos consumidores e um maior volume de vendas. Também é uma ferramenta importante para criar vantagem competitiva; desenvolver a lealdade dos colaboradores e atrair novos talentos; atrair novos parceiros de negócios, capital e investimentos; e melhorar o relacionamento entre a empresa e as comunidades locais (apud OPREA; CORDOS, 2014).

Também apresenta a Responsabilidade Social Corporativa com dimensões mais amplas, incluindo a melhoria da qualidade de vida da sociedade como um todo, o uso de equipamentos ecológicos, o aumento da qualidade de vida dos colaboradores, e ter políticas no que diz respeito à transparência da informação entre acionistas, fornecedores e clientes, além de investir em programas sociais para beneficiar a sociedade como um todo (apud Carvalho *et al.* 2010).

Visto isso, pode-se entender que a RSE compreende bem mais que apenas o recurso financeiro, mas também a gestão de todas as relações com a empresa. Nesse contexto, é possível situar o Investimento Social Privado como parte da Responsabilidade Social que liga, diretamente, a empresa à comunidade. Dessa forma, a empresa assume um papel de parceira em ações estruturantes que tenham como objetivo o bem-estar das pessoas impactadas por suas operações. Assume-se, então, uma relação de interdependência, onde uma não existe sem a outra. Para ilustrar a posição do ISP junto à RSE, foi elaborado o desenho do “guarda-chuva da responsabilidade social”, bastante conhecido entre profissionais que atuam nessa área.

Figura 1 - O guarda-chuva da Responsabilidade Social



Fonte: GIFE (2006)

É fato que o meio empresarial vem cada vez mais divulgando suas práticas sociais como forma de agregar valor ao negócio. No Brasil, a Responsabilidade Social Empresarial é um

conceito amplo que, desde 1998, passou a ganhar espaço com a criação do Instituto Ethos de Responsabilidade Social e Empresas. Segundo o Ethos⁴, a RSE é

a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando os recursos culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2006).

Muito se discute sobre o fato das práticas de Responsabilidade Social serem tratadas como estratégias de negócios e esse fato tem gerado dúvidas e críticas sobre a verdadeira atuação das empresas quanto ao seu compromisso com o social. Com o objetivo de estabelecer diretrizes sobre a RSE, por meio das dimensões social, ambiental e econômica, foi elaborada a Norma Internacional para a Responsabilidade Social ISO 26000 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2010). A elaboração da Norma durou cinco anos e envolveu representantes de seis segmentos: empresas, trabalhadores, governo, consumidores, ONGs, e outros como consultores e acadêmicos. A ISO 26000 foi lançada, internacionalmente, em 1º de novembro de 2010, na cidade de Genebra, Suíça. Já a versão brasileira foi apresentada na capital paulista no dia 08 de dezembro do mesmo ano. Para Dias (2011), a ISO 26000 surgiu em um momento em que a relação das empresas com a sociedade está em acelerado processo de mudanças. Para ele,

a existência de uma norma sobre responsabilidade social, que estabelece critérios comuns, consensuais, sobre aspectos ligados às dimensões econômico-financeiras, social e ambiental, facilita ao conjunto de organizações – particularmente aquelas ligadas à cadeias produtivas exportadoras – integrar melhores práticas à sua gestão e terem acesso aos mercados globais em igualdade de condições com suas congêneres dos países desenvolvidos (DIAS, 2011, p.181).

Segundo a ISO 26000, a Responsabilidade Social é a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

⁴ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma Oscip, cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada, o Instituto Ethos é um polo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

- Contribua para o desenvolvimento sustentável - inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade;
- Leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
- Esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento;
- Esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.

Dentre os sete princípios da Responsabilidade Social está o princípio do “Respeito pelos Interesses das Partes Interessadas”, que diz que uma organização deve responder a todos os interesses de seus *stakeholders*.

A organização deve elencar e identificar todas as partes interessadas e, assim, reconhecer que tais partes possuem interesses e que muitos deles são legítimos e devem ser levados em consideração, reconhecendo, também, que algumas partes podem influenciar significativamente a atividade da empresa, seja interna ou externa. Deve, ainda, considerar os pontos de vista das partes interessadas, cujos interesses possam ser afetados por uma decisão ou atividade, mesmo que não tenham um papel formal na governança da organização ou não estejam conscientes desses interesses (INBS, 2020).

Dito isso, do ponto de vista empresarial, a Responsabilidade Social pode agregar valor ao negócio, trazendo benefícios que vão além dos muros das corporações. Imagem, fidelização do público, mas, principalmente, a sustentabilidade de suas atividades. (GRAJEW, 2000)

2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Na segunda metade do século XX, por consequência do desenvolvimento econômico e a preocupação com o esgotamento dos recursos naturais, emergiu o conceito de Desenvolvimento Sustentável. Na Conferência das Nações Unidas, realizada em Estocolmo no ano de 1972, o tema ambiental foi foco, uma vez que vinha conquistando espaço e havia se tornado cada vez mais objeto de políticas socioeconômicas. Em 1987, a *World Commission on Environment and Development* (WCED) estabeleceu a definição de Desenvolvimento Sustentável:

“Desenvolvimento econômico e social que atenda às necessidades da geração atual, sem comprometer a habilidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades” (BRUNTLAND, 1987).

Com a criação do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD-*Business Council for Sustainable Development*), em 1992, o conceito começou a sair do campo teórico para uma esfera mais prática. Criado por Stephan Schmidheiny, um dos diretores das transnacionais ABB e Nestlé, reuniu empresários de algumas das maiores transnacionais do mundo – entre elas, Nestlé, Monsanto, Volkswagen, Xerox, Mitsubishi, Shell, Unilever, 3M, Texaco, Sony, Toyota, ALCOA, Aracruz, Du Pont, entre outras – com o objetivo de estabelecer uma “Perspectiva Empresarial Global sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente”. Na ocasião, foi elaborado um documento sobre desenvolvimento sustentável voltado para a iniciativa privada, que recebeu o título de “Mudando o rumo: uma perspectiva global do empresariado para o desenvolvimento e o meio ambiente”. No documento, os líderes reconhecem que é preciso que as empresas assumam maior responsabilidade social, econômica e ambiental na definição de suas atuações. (SCHMIDHEINY, 1992)

Segundo o autor, para o “Desenvolvimento Sustentável” é essencial

o firme estabelecimento dos direitos de propriedade, bem como de meios para fazer cumprir os contratos; leis de responsabilidade civil; reformas de políticas; e reforma institucional. Os melhores instrumentos para o Sul serão os que conferirem ao setor privado o ônus da prova de observância das medidas, uma vez que os governos tendem a não dispor de instituições para executar esse trabalho (SCHMIDHEINY, 1992: p.28).

Dias (2011) defende que, dentre as instituições existentes, as empresas constituem-se em um dos principais agentes responsáveis pela sustentabilidade ambiental. Para ele, o Desenvolvimento Sustentável procura estabelecer uma relação harmônica do homem com a natureza, como centro de um processo que deve satisfazer às necessidades e às aspirações humanas. Enfatiza que a pobreza é incompatível com o desenvolvimento sustentável e indica a necessidade de a política ambiental ser parte integrante do processo de desenvolvimento e não mais uma responsabilidade setorial fragmentada.

Mesmo com todas as definições do que seja desenvolvimento sustentável, algumas questões permanecem contraditórias para alguns autores. Sachs (2018) discorre que o objetivo do desenvolvimento não é de maximizar o crescimento do PIB, mas de promover a igualdade e maximizar a vantagem daqueles que vivem nas piores condições, de forma a reduzir a pobreza em um mundo de abundância. Segundo o autor,

o crescimento, mesmo que acelerado, não é sinônimo de desenvolvimento, se ele não amplia o emprego, se não reduz a pobreza e se não atenua as desigualdades. [...] Igualdade, equidade e solidariedade estão, por assim dizer, embutidas no conceito de desenvolvimento, com consequências de longo alcance para que o pensamento econômico sobre o desenvolvimento se diferencie do economicismo redutor (SACHS, 2008, p.14).

Outra iniciativa importante nos últimos anos e que, nos dias de hoje, orienta todo o empenho mundial acerca do tema, é a aprovação da Agenda Global 2030, realizada em 2015 na Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas. Trata-se de um plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade. Além disso, busca fortalecer a paz universal, tendo como foco a erradicação da pobreza em todas as suas formas e dimensões, sendo esse o maior desafio global e um requisito indispensável para o desenvolvimento sustentável. A proposta é que todos os países e todas as partes interessadas atuem em parceria na implementação do plano.

A Agenda comporta os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com 169 metas, que devem ser consideradas de forma integrada e voluntária.

Figura 2 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030



Fonte: GRI (2020 <https://sdgcompass.org/sdgs/>)

Abaixo, uma linha do tempo com os principais eventos relacionados ao tema de Desenvolvimento Sustentável.

Quadro 1 - Trajetória do Desenvolvimento Sustentável

Ano	Acontecimento	Observação
1962	Publicação do livro “Primavera Silenciosa” (<i>Silent Spring</i>), de Raquel Carson.	Livro que expunha os perigos do inseticida DDT, causando grande repercussão na opinião pública.
1968	Criação do Clube de Roma	Organização informal com o objetivo de promover o entendimento dos componentes que formam o sistema global (econômico, político, natural e social)
1968	Conferência da Unesco sobre a conservação e o uso racional dos recursos da biosfera (Paris)	Lançamento das bases para a criação do programa “Homem e a Biosfera (MAB)”
1971	Criação do Programa MAB da Unesco	Programa de pesquisa no campo das ciências naturais e sociais para a conservação da biodiversidade e para a melhoria das relações entre o homem e o meio ambiente.
1972	Publicação do livro “Os limites do crescimento”	Relatório apresentado pelo Clube de Roma, prevendo que as tendências que imperavam até então conduziram a uma escassez catastrófica dos recursos naturais e a níveis perigosos de contaminação num prazo de 100 anos.
1972	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (Estocolmo, Suécia)	A primeira manifestação dos governos de todo o mundo com as consequências da economia sobre o meio ambiente. Participação de 113 Estados-membros da ONU. Criação do Programa das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente (PNUMA)
1980	I Estratégia Mundial para a Conservação	Plano de longo prazo para conservar os recursos biológicos do planeta. (IUNC com colaboração do PNUMA e do World Wildlife Fund (WWF). No documento, aparece pela primeira vez o conceito de desenvolvimento sustentável.
1983	ONU forma a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento	Presidida pela Primeira-Ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, tinha como objetivo examinar as relações entre o meio ambiente e o desenvolvimento

	(CMMAD)	e apresentar propostas.
1987	Publicado o Relatório de Brundtland da CMMAD – Nosso Futuro Comum.	Um dos mais importantes relatórios sobre a questão ambiental e o desenvolvimento. Apresenta vínculos estreitos entre economia e ecologia, estabelecendo o eixo em torno do qual se deve discutir o desenvolvimento, formalizando o conceito de desenvolvimento sustentável.
1991	II Estratégia Mundial para a Conservação: “Cuidando da Terra”	Documento conjunto do IUCN, PNUMA e WWF. É mais abrangente do que os documentos anteriores e preconiza o reforço dos níveis políticos e sociais para a construção de uma atividade mais sustentável.
1992	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – Cúpula da Terra (Rio de Janeiro)	Mais importante foro mundial já realizado. Abordou novas perspectivas globais e de integração da questão ambiental planetária e definiu, mais concretamente, o conceito de desenvolvimento sustentável. Participaram 170 Estados, que aprovaram a Declaração do Rio e mais quatro documentos, incluindo a Agenda 21.
1997	Rio + 5	Realizado em New York, teve como objetivo analisar a implementação do Programa da Agenda 21.
2000	I Foro Mundial de âmbito Ministerial – Malmo (Suécia)	Teve como resultado a aprovação da Declaração de Malmo, que examina as novas questões ambientais para o século XXI e adota compromissos no sentido de contribuir mais efetivamente para o desenvolvimento sustentável.
2002	Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável – Rio + 10	Realizada em Johannesburgo, nos meses de agosto e setembro, procurou examinar se foram alcançadas as metas estabelecidas pela Conferência do Rio-92 e serviu para que os Estados reiterassem seu compromisso com os princípios do Desenvolvimento Sustentável.
2005	Protocolo de Kyoto	O Protocolo de Kyoto entra em vigor, obrigando a reduzir os gases que provocam o efeito estufa e estabelecendo o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo para os países em desenvolvimento.
2007	Relatório do Painel das Mudanças Climáticas	O painel intergovernamental sobre Mudança Climática (IPCC) divulga seu mais bombástico relatório, apontando as consequências do aquecimento global até 2100, caso os seres humanos não façam nada para impedi-lo.

2010	ISO 26000 - Responsabilidade Social	No 1º dia de novembro, a <i>International Organization for Standardization</i> (ISO) divulga a norma ISO 26000 para a Responsabilidade Social e que terá grande impacto nas organizações, tornando-as mais sensíveis ao engajamento em projetos visando o desenvolvimento sustentável.
2015	Agenda Global 2030	Em 25 de setembro, na Assembléia Geral da Organização das Nações Unidas, foi aprovada a Agenda Global com os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), com 169 metas.

Fonte: Dias (2011, p. 40-42)

Quadro 2 - Complemento a Trajetória do Desenvolvimento Sustentável

2001	Fórum Social Mundial	Realizado anualmente, aconteceu pela primeira vez em 2001, proposto como um contraponto ao Fórum Econômico Mundial de Davos, na Suíça. Empresário israelense, naturalizado brasileiro, Oded Grajew, é geralmente considerado como o principal idealizador do FSM. É um evento organizado por movimentos sociais de muitos continentes, com objetivo de elaborar alternativas para uma transformação social global. Seu slogan é “Um outro mundo é possível”.
2018	Adaptação ao Brasil das metas dos ODS	O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), com a Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, coordenou o processo governamental de adaptação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – um conjunto de 17 temas, desdobrados em 169 metas estabelecidas pela Organização das Nações Unidas (ONU). O documento, validado pelos 193 Estados-membros da ONU, orienta medidas nas três dimensões do desenvolvimento sustentável: econômica, social e ambiental. O relatório brasileiro, pioneiro no mundo, readequou as metas às prioridades do Brasil, considerando estratégias, planos e programas nacionais, além dos desafios do país para garantir o desenvolvimento sustentável na próxima década.

2020	50º Fórum Econômico Mundial de Davos (World Economic Forum, 2020)	Criado pelo engenheiro e economista alemão Klaus Martin Schwab, em 1971, tem como intuito debater questões sócio-políticas, econômicas e ambientais. Do evento, participam grandes empresários, chefes de estado e políticos de relevância, além de importantes personalidades públicas, como ativistas e líderes religiosos. Em 2020, reuniu 3 mil participantes de todo o mundo, com o propósito de ajudar governos e instituições internacionais a acompanhar o progresso em direção ao Acordo de Paris e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, além de facilitar discussões sobre tecnologia e governança comercial.
------	---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

2.3 INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO - CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS

O conceito de Investimento Social Privado é caracterizado pela transferência voluntária de recursos de entes privados para comunidades por meio de projetos. No Brasil, o ISP é realizado por meio de projetos sociais, geralmente executados por organizações do Terceiro Setor (FISCHER, 2002). Essas organizações, por sua vez, possuem a expertise em metodologias para desenvolvimento de tais projetos. Para Brown *et al.* (2006), o ISP pode se estender à transferência de recursos para entidades de assistência social, sem o compromisso do ente privado em monitorar os resultados. O GIFE, por sua vez, traz o conceito de ISP aliado à transferência de recursos de pessoas jurídicas ou físicas, sem a necessidade de um preposto, porém com o comprometimento de que os projetos executados sejam avaliados e não ocorram em ações assistencialistas.

A desconfiança com a filantropia praticada por indivíduos e empresas também não é de hoje. Muitos filantropos famosos contribuíram para isso, mostrando outro lado de suas práticas sociais. É o caso de Andrew Carnegie, que promovera a filantropia como uma espécie de cruzada pessoal, mas, sobre ele, pesavam muitas acusações sobre práticas empresariais perversas, tanto em relação aos trabalhadores, quanto aos concorrentes e clientes. Acusações semelhantes no campo empresarial ocorrem, como, por exemplo, a Odebrecht e a JBL, no Brasil, envolvidas com a corrupção e excelentes exemplos de boas práticas de RSC. (LADEIRA; CAJAZEIRA & LARocca (ENGEMA / USP 2020). Por isso, para muitos, a palavra “filan-

tropia” deixou de representar a ideia de solidariedade e tem sido até evitada ou substituída por outras, como ação social e investimento social.

Porter e Kramer (2006) defendem que as corporações precisam atuar no campo social da mesma forma que definem suas estratégias mercadológicas e, dessa forma, perceberão que o investimento social pode ser um aliado de seu negócio:

Uma empresa de sucesso precisa de uma sociedade saudável. Educação, saúde e igualdade de oportunidades são essenciais para uma força de trabalho produtiva. [...] Qualquer empresa que prejudique a sociedade para atingir seus fins vai constatar que seu sucesso é ilusório e, em última instância, temporário (PORTER; KRAMER, 2006, p. 5).

Segundo o Benchmark em Investimento Social (COMUNITAS, 2019), como as empresas têm um grande poder em intervir e influenciar os territórios onde atuam, estão, portanto, em situação privilegiada para realizar ações que impactem positivamente a vida das pessoas, mesmo que não seja sua obrigação legal.

A tendência é o aumento da influência do setor privado e da sociedade civil sobre as questões de interesse público. A ação do Estado é necessária, mas são as interações entre governos, empresas e sociedade civil que ampliam os recursos e competências necessárias à experimentação e inovação social (BISC, 2008, p.10).

Segundo o GIFE (2018), embora no Brasil seja mais difundido o conceito de Investimento Social Privado praticado por empresas, há ainda uma variada gama de modalidades que perpassam suas estruturas e estratégias de gestão. Abrange tanto organizações que captam recursos e os repassam para terceiros, como organizações que possuem recursos próprios e executam seus próprios projetos e/ou repassam recursos para terceiros.

Quadro 3 - Modalidades de Investimento Social Privado

Modalidade	Conceito
Investimento Social Corporativo	Realizado por empresas de forma sistemática, em prol de uma causa coletiva. Pode ser realizado por meio de instituto ou fundação, ou por meio de parcerias diretas entre empresa e organizações não governamentais, conselhos e outros organismos.
Investimento Social Comunitário	Corresponde à mobilização e articulação entre pessoas, organizações e recursos locais em prol de interesses de uma comunidade ou localidade, em torno de uma organização ou uma rede de organizações.
Investimento Social Familiar	Trata-se da alocação voluntária e estratégica de recursos de indivíduos e famílias para o benefício público, por meio de uma organização criada para tal ou em parceria com organizações já existentes.
Investimento Social Independente	Proveniente da destinação de um fundo patrimonial dedicado a uma causa por um grupo de empresas, organizações ou famílias que ganham autonomia administrativa e financeira.
Outras modalidades (NOGUEIRA, 2007)	<p>Venture Philanthropy - praticado por doadores oriundos de setores como o da tecnologia da informação, que buscam aplicar suas abordagens e visões de negócios no campo social.</p> <p>Investimento Socialmente Responsável - é a forma como os recursos dos fundos patrimoniais das fundações são investidos.</p> <p>Diáspora Philanthropy - são recursos enviados por imigrantes ao seu país de origem.</p>

Fonte: Fernando do A. Nogueira (FGV-EAESP / ESPM); Paula Chies Schommer (UDESC-ESAG) (2009)

Das diferentes modalidades de investimentos sociais citadas acima, nesta pesquisa, vamos nos ater ao Investimento Social Corporativo que, segundo o Censo GIFE 2018, com participação de 133 respondentes, é de onde vem a maior parte dos recursos investidos no Brasil, na área social.

As empresas privadas possuem setores específicos que fazem a gestão social do território onde atuam. Essas áreas são responsáveis pelas estratégias utilizadas para direcionar seus investimentos sociais. Para isso, as corporações costumam buscar parceiros como Organizações da Sociedade Civil, órgãos governamentais, dentre outros atores sociais que possuam relação com a causa ou tema que se deseja investir.

A gestão do ISP para a transformação das localidades onde os empreendimentos se instalam ainda carece de produção acadêmica. Concomitante a essa situação, há uma série de desafios na implementação desse investimento e, na gestão dele, perpassam várias situações:

- Muitos investimentos realizados por diversas empresas, num mesmo território, na maioria das vezes, estão concentrados nas mãos das organizações sociais mais conhecidas, o que dificulta a possibilidade desses recursos serem distribuídos para outras regiões e diversifique seu alcance;
- Baixo grau de participação dos atores sociais locais envolvidos no processo de tomada de decisão. Muitas empresas ainda desconhecem as demandas legítimas de seus vizinhos. Geralmente, as iniciativas chegam prontas e são implementadas sem a participação da população local;
- Poucas iniciativas de avaliação dos investimentos realizados, ou seja, não se mede o impacto da ação realizada por meio do ISP.

Segundo Rob Buchanan (2007), especialista no tema ISP, os doadores deveriam ser mais ouvintes e menos dirigentes das ações.

Eu não acho que o investimento social terá qualquer sucesso se as iniciativas forem geradas de cima para baixo, quando o investidor tem uma ideia e investe na comunidade sem consultá-la. É necessário que o investimento social seja moldado pelos interesses e pelas necessidades da comunidade (BUCHANAN, 2007).

2.3.1 As Tendências do Investimento Social Privado

Mesmo com as oscilações da conjuntura econômica, somada à instabilidade política recente, as organizações mantiveram um volume total médio de investimentos na ordem de R\$3,3 bilhões nos últimos anos (GIFE 2018). No passado, esse tipo de investimentos no campo social se pautava por filantropia e baixos compromissos com os impactos dessas ações. O relacionamento com a comunidade era base de sustentação das práticas sociais, uma vez que, para operar, a empresa precisava obter sua Licença Social. Ian Thomson (2014), especialista em Gestão do Desenvolvimento Sustentável, foi o criador do conceito de “licença social para operar”. Segundo ele:

A licença social para operar é uma espécie de aprovação da comunidade em relação às operações de uma determinada empresa. Apesar de ser chamada de licença, não é um documento escrito, mas sim uma espécie de pacto de legitimidade e credibilidade, construído na relação da empresa com suas partes interessadas. (...) a licença social para operar é o resultado do bom relacionamento da empresa com a comunidade local. Essa relação é intangível, informal, não permanente e dinâmica. Trata-se de

uma ferramenta de gestão baseada no entendimento entre as partes interessadas, que permite acompanhar o risco sociopolítico da empresa, bem como desenvolver melhores práticas (THOMSON, 2014).

Os investimentos sociais eram a forma como as corporações buscavam corrigir ou prevenir seus impactos, buscando a licença social para suas operações. Werneck (2007) propôs um cenário diferente, onde as empresas procurassem buscar fazer a diferença por meio de ações sociais de impacto e que demonstrassem seus valores, estando comprometidas com causas sociais.

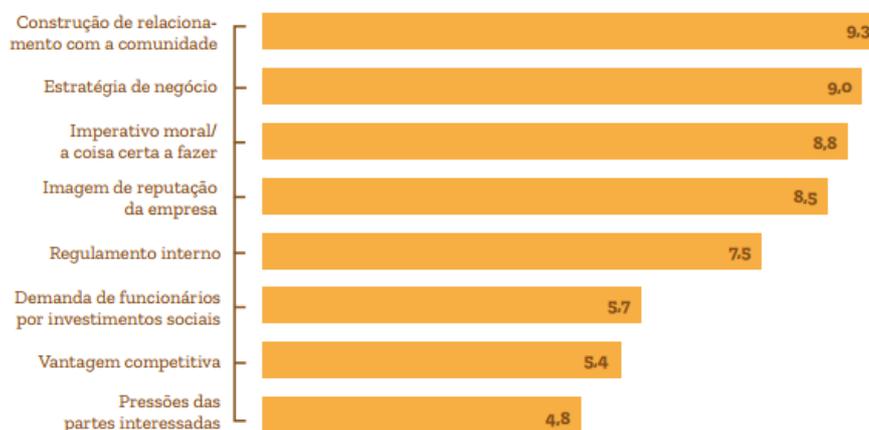
No cenário atual, segundo o Benchmarking do Investimento Social (2019), a destinação desses recursos tem sido influenciada por diversos fatores, dentre eles mudanças importantes no comportamento dos dirigentes, em decorrência do avanço do processo de integração desses investimentos aos negócios e pela reação positiva às pressões da sociedade. O estudo cita o *The Economist*, edição de 24 de agosto de 2019, que discorre sobre o papel das empresas num mundo moderno, a respeito dos interesses dos acionistas e da sociedade, destacando, por exemplo, que as questões ambientais e sociais pautam os investimentos financeiros em diversas partes do mundo. Além disso, as corporações têm absorvido jovens talentos que esperam atuar num mundo corporativo que reflita seus valores, o que não era comum há algumas gerações.

Ainda segundo o Benchmarking do Investimento Social Corporativo (COMUNITAS, 2019), temas como Direitos Humanos também ganham força como preceito que deve orientar as práticas sociais corporativas. Uma pesquisa realizada em 2019 pela coalizção Global Exchange, na qual a Comunitas é a representante brasileira, traz bem esse cenário. Quando perguntado às empresas no que se pautam para definir suas estratégias⁵, a boa relação com as comunidades, o alinhamento desses investimentos com as estratégias de negócios e com os interesses das comunidades impactadas pelos mesmos, está entre os primeiros motivos. Ou seja, o investimento social privado é, hoje, visto como fundamental à sustentabilidade dos negócios.

⁵ Essa questão consta no questionário da pesquisa internacional desenvolvida em 2019 pela coalizção Global Exchange, na qual a Comunitas é a representante brasileira. Disponível em: <<https://bisc.org.br/wp-content/uploads/2019/11/2019GlobalCorporateSocialInvestmentInsights.pdf>>.

Figura 3 - Pesquisa BISC sobre ISP

O que leva a empresa a definir as estratégias e os recursos para o investimento social?
(Nota média de uma escala de 1 a 10)



Fonte: BISC (2019)

Segundo a pesquisa (COMUNITAS, 2019), até pouco tempo o ISP era visto como um investimento para fins públicos. Hoje, diante da complexidade das atividades desenvolvidas sob esse tema, há a necessidade de revisão desse entendimento. Também o alinhamento dos investimentos sociais ao negócio não se dá apenas para contribuir com a vida das comunidades vizinhas e sim para obtenção de retornos para a própria empresa. Busca-se, então, a consonância desses investimentos sociais aos negócios, visando associá-los aos interesses da organização.

Dessa forma, a preferência é atender as necessidades da área de influência do empreendimento, implementando projetos estruturados e não mais assistencialistas, utilizando como ferramentas o diálogo social, para obtenção da licença e comprometimento social das comunidades impactadas. O retorno para as corporações se dá por meio de ganhos em imagem e reputação positivas e, para a região, o desenvolvimento pela redução de danos sociais e ambientais.

Segundo Berger (2006), os investimentos sociais devem servir tanto para gerar valor econômico para a empresa quanto valor social. Discorre que se costuma considerar essa questão como contraditória, ou seja, que não é possível atender a necessidades de empresas e comunidade ao mesmo tempo, o que não é verdadeiro segundo o autor.

Quadro 4 - Relação entre ISP e outros conceitos correlatos

Conceito	Definição	Origem	Relação com ISP	Referências / autores
Cidadania empresarial	Para ser cidadã, a empresa deve ser integrante ativa da sociedade, exercendo conscientemente seus direitos e deveres, em especial nas áreas social e ambiental.	Inspirado na expressão em inglês “ <i>corporate citizenship</i> ” e compatível com o <i>espírito</i> dos anos 1990, em que a discussão sobre cidadania estava muito em voga.	Foi bastante utilizada em âmbito empresarial antes do conceito de ISP, mas era mais impreciso e trazia ainda mais confusão com RSE.	SCHOMMER, 2000.
Filantropia	Corresponde a um impulso interior das pessoas para doar tempo, dinheiro ou conhecimentos acima de seus interesses pessoais ou institucionais, para melhorar a situação de outros ou para o bem comum.	Originalmente, remete à visão grega de “amor ao homem” ou “à humanidade”. No Brasil, mais associada à visão católica, assistencial, caritativa.	É o termo mais utilizado fora do Brasil, mas aqui ficou associado ao assistencialismo, do qual o ISP busca se distanciar.	TORO J., 1998; ANDRADE, 1996; SMITH, 1994; ALTMAN, 1998; IOSCHPE, 1997.
Responsabilidade Social Empresarial	Forma de comportamento ético das empresas nas suas relações com seus públicos de interesse (<i>stakeholders</i>), no curto e no longo prazo. É um processo contínuo, não um estágio a ser alcançado.	Fruto do movimento pela ética nos negócios e pela cobrança da consistência nas empresas entre suas práticas internas e externas. Ganha força a partir dos anos 1970 e 80.	É um conceito mais amplo do que o ISP, visto que a relação da empresa com a comunidade é apenas um dos focos de atenção da responsabilidade social.	SCHOMMER, 2008; THE ECONOMIST, 2008.
Outras expressões e conceitos	Ação social – ver, como referência, as pesquisas do IPEA (IPEA, 2006). Projetos sociais – referência para nomes de cursos voltados à área, principalmente na elaboração e avaliação de programas empresariais. Terceiro setor empresarial – expressão de razoável popularidade nos anos 1990, indicando as entidades de mantenedores corporativos que atuavam na área social (FALCONER, 1999).			

Fonte: Fernando do A. Nogueira (FGV-EAESP / ESPM); Paula Chies Schommer (UDESC-ESAG), 2009.

2.4 GESTÃO SOCIAL DE TERRITÓRIOS

Para discorrer acerca das referências sobre território, seguiu-se a recomendação de Raffestin (1993), que diz ser necessário esclarecer a relação entre espaço e território. O território se forma a partir do espaço, é o resultado de uma ação conduzida por um ator

sintagmático (ator que realiza um programa) em qualquer nível. Ao se apropriar de um espaço, concreta ou abstratamente, o ator "territorializa" o mesmo. Para o autor, território é o que se pode produzir a partir do espaço e as relações de poder que acontecem nele, portanto, um local de relações, de decisões.

O território, nessa perspectiva, é um espaço onde se projetou um trabalho, seja energia e informação, e que, por consequência, revela relações marcadas pelo poder. O espaço é a "prisão original", o território é a prisão que os homens constroem para si. [...] Esses sistemas de tessituras, de nós e de redes organizadas hierarquicamente, permitem assegurar o controle sobre aquilo que pode ser distribuído, alocado e/ou possuído. Permitem, ainda, impor e manter uma ou várias ordens. Enfim, permitem realizar a integração e a coesão dos territórios. Esses sistemas constituem o invólucro no qual se originam as relações de poder (RAFFESTIN, 1993, pg. 143-144).

Saquet (2003) também referencia território como relação social e de conflitos. Ele coloca que

o território se dá quando se manifesta e exerce-se qualquer tipo de poder, de relações sociais. São as relações que dão o concreto ao abstrato, são as relações que consubstanciam o poder. Toda relação social, econômica, política e cultural é marcada pelo poder, porque são relações que os homens mantêm entre si nos diferentes conflitos diários (SAQUET, 2003, p. 24).

Outro autor que traz referências sobre território é Haesbaert (2005), que reorganizou as concepções sobre o tema em quatro conjunturas:

- Política ou jurídico-política - a mais difundida, onde o território é visto como um espaço delimitado e controlado, através do qual se exerce um determinado poder, muitas vezes relacionado ao poder político do Estado;
- Cultural ou simbólico-cultural - que prioriza a dimensão simbólica e mais subjetiva, em que o território é visto como o produto da apropriação/valorização simbólica de um grupo em relação ao seu espaço vivido;
- Econômica - que enfatiza a dimensão espacial das relações econômicas, o território como fonte de recursos e/ou incorporado no embate entre classes sociais e na relação capital-trabalho, como produto da divisão "territorial" do trabalho, por exemplo;
- Naturalista - que se utiliza da noção de território com base nas relações entre sociedade e natureza.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA (2003), território é conceituado como um espaço físico, geograficamente definido, geralmente contínuo,

caracterizado por critérios multidimensionais, tais como o ambiente, a economia, a sociedade, a cultura, a política e as instituições, e uma população com grupos sociais relativamente distintos, que se relacionam interna e externamente por meio de processos específicos, onde se pode distinguir um ou mais elementos que indicam identidade, coesão social, cultural e territorial.

Outro conceito importante a ser trabalhado diz respeito à territorialidade que, segundo Raffestin (1993), reflete a multidimensionalidade do "vivido" territorial pelos membros de uma coletividade, pelas sociedades em geral. Segundo ele, os homens "vivem", ao mesmo tempo, o processo territorial e o produto territorial por intermédio de um sistema de relações existenciais e/ou produtivistas, sendo ambas relações de poder.

Sendo território uma unidade de espaço permeada por relações de poder, envolvendo diversos agentes sociais e seus respectivos interesses, que utiliza esse referido espaço por meio de diversos mecanismos de apropriação, de controle e de defesa por agentes públicos e privados, através dos quais se viabilizam práticas de poder, trazemos essa referência para o objeto do estudo.

Abaixo, quadro com as referências teóricas utilizadas para esta pesquisa.

Quadro 5 - Referência Teórica para a pesquisa

Conceito	Referências / autores
Cidadania empresarial	SCHOMMER, 2000. LIMA, 2000. SCHOMMER; FISCHER, 1999 OLIVEIRA, 2013
Filantropia	TORO J., 1997; ANDRADE, 1996; SMITH, 1994; ALTMAN, 1998; IOSCHPE, 1997.
Responsabilidade Social Empresarial	LIMA, 2000. SCHOMMER, 2008; THE ECONOMIST, 2008. FISCHER, 1999. OLIVEIRA, 2013. GIFE, 2007, 2009, 2018. BARCELLAR; KNORICH, 2000. LADEIRA, 2007. ETHOS. ABNT_NBR ISO 26000, 2010. ETHOS, 2006. GRAJEW, 2000. OPREA, 2014. CARVALHO, 2010. COMUNITAS (2015)
Desenvolvimento Sustentável	BRUNTLAND, 1987. FRIEDMAN, 1982 SCHMIDHEINY, 1992. SARCHS, 2008

Licença Social	IAN THOMPSON. WERNECK, 2007.
Investimento Social Privado	FISCHER, 2002. PORTER; KRAMER, 2006. BUCHANAN, 2007. THOMSON, 2012 WERNECK, 2007. KISIL, 2007. BROWN, 2006. BISC/COMUNITAS, 2008, 2019. BERGER, 2016.
Gestão Social de Territórios	RAFFESTIN, 1993. SAQUET, 2003. HAESBAERT, 2005.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

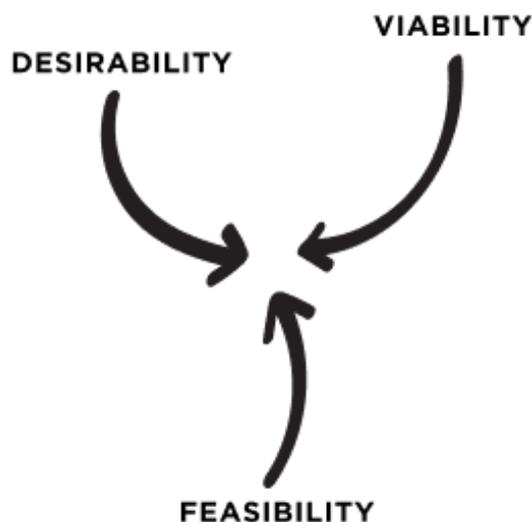
2.5 DESIGN THINKING

Para elaboração da Tecnologia de Gestão Social, apresentada nesta pesquisa, buscou-se o conceito do *Design Thinking*, que é um processo de solução criativa de problemas que começa com as pessoas e suas necessidades. (IDEOU, 2020)

O *Design Thinking* une o que é desejável do ponto de vista humano com o que é tecnologicamente e economicamente viável, seguindo o roteiro abaixo:

- Desejabilidade (Desirability): o que faz sentido para as pessoas e para elas?
- Viabilidade (Viability): O que é tecnicamente possível no futuro previsível? Refere-se a algo que pode ou não ser feito.
- Viabilidade (Feasibility): o que provavelmente se tornará parte de um modelo de negócios sustentável? Refere-se a resolver ou não um problema.

Figura 4 - Estrutura de *Design Thinking*



Fonte: IDEOU (2020)

O diferencial do pensamento de design está justamente na terceira, a desejabilidade. Ou seja, quando se usa design em um projeto, significa que todo o trabalho é orientado pelas pessoas envolvidas naquele contexto, considerando clientes, colaboradores, usuários e outros atores. (SEBRAE, 2020)

Na ótica de Melo e Abelheira (2015), o termo *Design Thinking* pode ser definido como:

[...] uma metodologia que aplica ferramentas do design para solucionar problemas complexos. Propõe o equilíbrio entre raciocínio associativo, que alavanca a inovação, e o pensamento analítico, que reduz os riscos. Posiciona as pessoas no centro do processo, do início ao fim, compreendendo a fundo suas necessidades. Requer uma liderança ímpar, com habilidade para criar soluções a partir da troca de ideias entre perfis totalmente distintos. (MELO & ABELHEIRA, 2015)

Vianna et al. (2012) enfatizam que, nessa metodologia, deve-se ter familiaridade com a situação em estudo, incluindo diferentes perspectivas sobre o problema. Para os autores, é primordial que se esteja familiarizado com o problema. Além disso, a empatia é fundamental, onde, colocando-se no lugar do outro, pode-se responder as necessidades do mesmo de forma mais próxima da realidade.

As etapas do Design Thinking são: Imersão, Ideação, Prototipação e Desenvolvimento.

Figura 5 - Etapas do *Design Thinking*



Fonte: SEBRAE (2020)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa, que são: a situação empírica, o método escolhido para a pesquisa, a abordagem metodológica com suas técnicas, e, por fim, a coleta e a análise de dados.

3.1 SITUAÇÃO EMPÍRICA E ATORES ENVOLVIDOS

Para a elaboração do trabalho de pesquisa foram selecionados dois casos de empreendimentos de entes privados com alto impacto em territórios diferenciados e complexos, que orientam sua gestão social por meio do Investimento Social Privado, buscando, como objetivo, o desenvolvimento social. Foram, portanto, objeto de observação e estudo:

- A gestão do Investimento Social Privado de uma empresa de reflorestamento para produção de celulose, com impacto em 31 municípios e mais de 300 comunidades, situada no Litoral e Agreste baianos;
- A gestão do Investimento Social Privado de uma mineradora com atuação no sudeste do Pará, onde está a maior planície mineral do mundo.

Para Yin (2010), é preciso ter acesso suficiente aos dados potenciais para entrevistar as pessoas, revisar documentos ou registros, ou fazer observações no campo. Portanto, os dois casos foram selecionados por terem muitos insumos para a pesquisa, estarem em territórios completamente distintos e possuírem forte impacto na transformação da região onde estão localizados. Aliado a essas questões, há também o fato de o acesso aos dados ter sido facilitado.

3.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa foi o estudo de caso (YIN R. K., 2010), que permitiu um melhor entendimento dos processos e práticas (“como” e “porque”) utilizados por essas grandes corporações, que são objetos do estudo no que se refere ao Investimento Social Privado, o que foi fundamental para elaboração do diagnóstico que orientará o

investimento em função de necessidades locais, legitimadas pelo público impactado, minimizando impactos e tendo como consequência o desenvolvimento de territórios. Para Yin,

o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de um estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos dados, e, como resultado, conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados (YIN, 2010, p.39 e 40).

A essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos desse estudo, é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: porque elas são tomadas, como elas estão implementadas e com que resultado (SCHRAMM, 1971).

Referenciado pelo mesmo autor, o projeto de pesquisa seguiu o roteiro abaixo:

- Definir a unidade de análise e os prováveis casos para o estudo;
- Desenvolver a teoria, as proposições e os assuntos subjacentes ao estudo antecipado;
- Identificar o projeto do estudo de caso (único, múltiplo, holístico e integrado);
- Definir os procedimentos para manter a qualidade do estudo de caso.

3.3 TÉCNICAS METODOLÓGICAS

As técnicas metodológicas utilizadas nesta pesquisa foram: a coleta de dados, a análise de conteúdo dos dados existentes sobre o tema e os casos escolhidos para pesquisa, além de entrevistas estruturadas com gestores sociais e demais atores sociais locais de ambos os territórios, no Litoral Norte e Agreste da Bahia e Sudeste do Pará, a fim de colher os dados primários. Deixamos claro que, no caso em questão, foi utilizada a metodologia de estudo de casos múltiplos dos locais listados acima.

A abordagem realizada nesta pesquisa foi qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, onde foram realizadas pesquisas secundárias, com a busca de documentos para o referencial teórico e acerca dos casos estudados. Buscou-se pela coleta de dados sobre cada um dos dois casos estudados, de forma a aprofundar o estudo sobre o direcionamento que realizam para o Investimento Social nos territórios onde atuam. Dessa forma, para levantar

informações sobre ambos os casos estudados, foram entrevistados gestores sociais das empresas e, também, atores sociais do território abrangido pelos casos pesquisados, para entender como se dá o processo de tomada de decisão acerca do investimento social e, assim, analisar o encontro de interesses entre ambas as partes. A lista com os dados sobre os entrevistados encontra-se no quadro abaixo. Apesar de termos as autorizações para citar os nomes, optamos por preservá-los. Os roteiros das entrevistas com gestores e organizações sociais encontram-se, respectivamente, nos apêndices A e B.

Quadro 6 - Entrevistados dos estudos de caso da pesquisa

Entrevistados dos Estudos de Caso		
Caso Reflorestadora		
Entrevistados	Função/Cargo	Empresa Organização
Entrevistado Gestão I	Gestor Social	Empresa Reflorestadora
Entrevistado Comunidade I	Vice-presidente Diretora	Associação Comunitária do Cangula Farmácia Verde
Entrevistado Comunidade II	Membro	Associação Comunitária do Cangula Farmácia Verde
Entrevistado Comunidade III	Presidente	Cooperativa de Trabalho das Costureiras de Inhambupe e região - COOPECIR
Caso Mineradora		
Entrevistado Gestão II	Gestor Social	Empresa Mineradora
Entrevistado Gestão III	Gestor Operacional Executivo	Empresa Mineradora
Entrevistado Comunidade IV	Presidente	Associação de Moradores da Vila Planalto, município de Canã dos Carajás.
Entrevistado Comunidade V	Presidente	Associação dos Moradores da Vila Bom Jesus, município de Canã dos Carajás.
Entrevistado Comunidade VI	Presidente	Associação de Pequenos Produtores Rurais da Vila Ouro Verde, município de Canã dos Carajás.
Entrevistado Comunidade VII	Presidente	Associação dos Agricultores do Projeto de Assentamento União

		Américo Santana, município de Canãa dos Carajás.
Entrevistado Comunidade VIII	Diretora Executiva	Agência de Desenvolvimento Econômico de Canãa dos Carajás.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Em consequência das restrições de viagens e orientação para o distanciamento, em função da pandemia, todas as entrevistas foram realizadas de forma remota, por vídeo conferência, e tiveram a participação do Prof. Dr. Rodrigo Ladeira, orientador desta pesquisa, e do Prof. Dr. Jorge Cajazeira, coorientador convidado e presidente do Conselho de Sustentabilidade da Federação das Indústrias da Bahia, que atuaram como mediadores. A participação de ambos foi de extrema relevância, principalmente por ter agregado valor ao trabalho pela experiência que possuem com o tema da pesquisa.

A preparação para a coleta de dados pode ser complexa e difícil. Se não for bem realizada, toda a investigação do estudo de caso pode ser prejudicada. Para isso, é de fundamental importância a elaboração de um protocolo (Yin, 2010).

O protocolo é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o investigador na realização da coleta de dados de um caso único. (Yin, 2010, p.106)

O quadro abaixo refere-se ao protocolo seguido neste estudo e foi consolidado segundo orientações de Yin (2010), que demonstra os objetivos do trabalho alinhado com as etapas da pesquisa.

Quadro 7 - Protocolo para condução de estudos sobre Gestão do Investimento Privado

Síntese das Técnicas de Coleta de Informações				
Ações	Fonte de Informação	Técnica	Tipos	Justificativa de seu uso (que informações poderá gerar)
1. Mapeamento e seleção de experiências significativas sobre Investimento Social Privado como ferramentas de gestão social em empresas que atuam em grandes territórios.	<ul style="list-style-type: none"> - Artigos de periódicos - Dissertações e teses acadêmicas - Sites de empresas - Demais documentos referentes à gestão social de empreendimentos privados 	<p>Análise Documental</p> <p>Entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos institucionais (informações sobre projetos sociais, relatos de reuniões, listas de presença, registro fotográfico e ofícios) - E-mails informativos da gestão da empresa. - Produtos técnicos (diagnósticos, relatórios, ferramentas, Power Points...) - Questionário encaminhado a gestores sociais 	<p>As obras acadêmicas geralmente referenciam experiências em curso ou concretizadas. Dessa forma, é possível, dentre outras questões, identificar se o projeto de pesquisa é relevante para as empresas que utilizam o investimento social privado para o desenvolvimento de territórios.</p> <p>Complementar a isso, os documentos da corporação atestam de que forma o assunto é conduzido pelo ente privado.</p>
2. Mapeamento de metodologias de diagnóstico para orientação do ISP, que tenham a participação dos atores locais nessa construção, em empresas com atuação em territórios complexos.	<ul style="list-style-type: none"> - Artigos de periódicos. - Dissertações e teses acadêmicas. - Sites de empresas - Demais documentos referentes à gestão social de empreendimentos privados. 	<p>Análise Documental</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos institucionais (informações sobre projetos sociais, relatos de reuniões, listas de presença, registro fotográfico e ofícios) - E-mails informativos da gestão da empresa. Produtos técnicos 	<p>As obras acadêmicas geralmente referenciam experiências em curso ou concretizadas. Dessa forma é possível, dentre outras questões, identificar se o projeto de pesquisa é relevante para as empresas que utilizam o investimento social privado para o desenvolvimento de territórios.</p> <p>Complementar a isso, os</p>

		Entrevista	(diagnósticos, relatórios, ferramentas, Power Points...) - Questionário encaminhado a gestores sociais	documentos da corporação atestam de que forma o assunto conduzido pelo ente privado.
<p>3. Descrição, classificação e categorização de práticas e estratégias mapeadas para utilização do investimento social privado como ferramenta de gestão social.</p>	<p>- Entrevistas direcionadas a gestores sociais do estudo de caso. - Documentos referentes à gestão social desses empreendimentos.</p>	Entrevistas e Análise Documental	Entrevistas semi-estruturada, individual e virtual.	<p>O contato direto com pessoas que atuam nas empresas alvo do estudo ou no setor podem oferecer informações relevantes, possibilitando o detalhamento dos processos.</p> <p>Identificar práticas e estratégias para utilização do investimento social privado como ferramenta de gestão social.</p> <p>Identificar como a corporação realiza o direcionamento do investimento privado na gestão do território que atua.</p> <p>Entender qual é a estrutura organizacional da área que operacionaliza o investimento social privado e como a área está ligada a alta direção no organograma da empresa.</p> <p>Identificar qual é o processo para estabelecer as políticas de responsabilidade social na corporação.</p>

				E quais são os principais desafios da gestão social realizada pela empresa no território.
4. Verificação de modelos de consulta/aferição de necessidades das populações locais (social, econômica, cultural, ambiental, territorial e político-institucional) no processo de estabelecimento do ISP.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas direcionadas a gestores sociais do estudo de caso. - Entrevistas direcionadas a demais atores sociais do estudo de caso. - Documentos referentes à gestão social desses empreendimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Documentos - Análise de conteúdo das informações coletadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Planilhas questionários, pesquisas etc. - Entrevistas semiestruturadas, individuais e virtuais. 	<p>Entender quais são as estratégias de gestão social por meio do investimento social privado.</p> <p>Entender quais são e como ocorrem os processos de participação dos atores sociais na decisão dos investimentos sociais.</p> <p>Identificar se existem grandes diferenciais de participação comunitária na gestão social e quais são.</p>
5. Análise e discussão de como a participação dos atores locais se manifesta nos processos de gestão do investimento social privado.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas direcionadas a gestores sociais do estudo de caso. - Entrevistas direcionadas a atores sociais do estudo de caso. 	Entrevistas semiestruturadas	Entrevistas semiestruturadas, individuais e virtuais.	Levantamento de práticas e estratégias de utilização do investimento social privado com participação de atores sociais “impactados” na orientação desse investimento para a gestão social do território.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

O primeiro passo para a realização da pesquisa foi levantar o referencial teórico existente sobre os temas que envolvem a problemática. Além disso, buscar documentos sobre os casos que são objetos de estudo. Segundo Yin, a capacidade de formular e propor uma boa questão são pré-requisitos para os investigadores dos estudos de caso. Portanto, o objetivo dessa etapa do processo é buscar material rico em evidências para subsidiar o estudo. Para Becker, a atividade reúne:

Avaliar as possibilidades obtidas da profunda familiaridade com algum aspecto do mundo, sistematizar essas ideias em relação aos tipos de informação que pode ser reunida, verificar as ideias à luz dessa informação, tratar as discrepâncias inevitáveis entre o que era esperado e o que foi encontrado, repensando as possibilidades de obter mais dados e assim por diante (BECKER, 1998, p.66).

Após o referencial teórico levantado, foi realizada a coleta de dados para subsidiar a pesquisa. Para melhor orientar o passo-a-passo para esse levantamento, foi elaborado um roteiro que descreve, detalhadamente, como se deu a busca por informações a cerca do tema pesquisado. Dentre os tipos de documento e entrevistas realizados estão:

- Pesquisa de documentos como artigos de periódicos, dissertações e teses acadêmicas, sites e demais documentos das empresas que são os casos estudados;
- Entrevistas semiestruturadas, virtuais, com gestores sociais das empresas que são os casos do estudo;
- Entrevistas semiestruturadas, virtuais, individuais e coletivas, com atores e organizações sociais dos territórios de atuação das empresas que são os casos do estudo;
- Questionário com gestores sociais com atuação em diferentes negócios e territórios;

Segundo Gil (2008), o tipo de entrevista por pautas apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso. Seguindo essa orientação, mesmo com a pauta definida para orientar a busca da informação pretendida, os entrevistadores fizeram poucas intervenções, a fim de que os entrevistados pudessem falar livremente, para que fosse possível obter o máximo de informações sobre o tema pesquisado.

Portanto, além das entrevistas dos casos estudados, também foi realizada a aplicação de um questionário com dez perguntas, que se encontra no Apêndice A, juntamente com os gráficos das respostas, direcionado a 16 gestores sociais de diversos negócios e atuação social em variados territórios, para atender aos dois objetivos da pesquisa, quais sejam: mapear metodologias de diagnóstico que privilegiem a participação de atores sociais na tomada de decisão para o direcionamento dos investimentos sociais; e verificar modelos de consulta de necessidades das populações locais para o direcionamento do ISP.

Quadro 8 - Roteiro para a Coleta de Dados

Objetivos 1 e 2	
<p>Mapear e selecionar experiências significativas de Investimento Social Privado como ferramentas de gestão social em empresas que atuam em grandes territórios.</p> <p>Mapear metodologias de diagnóstico para orientação do ISP, que tenham a participação dos atores locais nessa construção.</p>	
Técnica de análise	Análise documental
Tipos de Documentos	Artigos de periódicos, Dissertações e teses acadêmicas, Sites de empresas.
Palavras-chaves para pesquisa	Investimento Social Privado, responsabilidade social empresarial, desenvolvimento sustentável, gestão social.
Questões da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são as estratégias de gestão social por meio do investimento social privado? - Quais são e como ocorrem os processos de participação dos atores sociais na decisão dos investimentos sociais? - Quais são os principais desafios de gestão social para o desenvolvimento do território de atuação?
Objetivos 2 e 3	
<p>Mapear metodologias de diagnóstico para orientação do ISP, que tenham a participação dos atores locais nessa construção.</p> <p>Descrever, classificar e categorizar as práticas e estratégias mapeadas para utilização do investimento social privado como ferramenta de gestão social.</p>	
Técnica de análise	Análise documental e entrevistas.
Tipos de Documentos	<ul style="list-style-type: none"> - Artigos de periódicos, Dissertações e teses acadêmicas. - Sites de empresas. - Documentos institucionais (informações sobre projetos sociais, relatos de reuniões, listas de presença, registro fotográfico e ofícios). - E-mails informativos da gestão da empresa. - Produtos técnicos (diagnósticos, relatórios, ferramentas, Power Points).
Tipos de Entrevistas	Semiestruturada; individual e virtual; questionário.
Período das entrevistas	Agosto a outubro de 2020.
Público	<ul style="list-style-type: none"> - Gestores sociais dos casos estudados: Vale e Bracell. - Gestores Sociais de diversos negócios em territórios variados.
Objetivo das entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar práticas e estratégias para utilização do investimento social privado como ferramenta de gestão social; - Identificar como se dá a participação dos atores locais nos processos de gestão do investimento social privado e tomada de decisão; - Averiguar a pertinência da pesquisa a partir do ponto de vista daqueles que atuam diretamente com a temática a ser estudada.
Roteiro	<ul style="list-style-type: none"> - Você poderia explicar como sua corporação realiza o direcionamento do investimento privado na gestão do território que atua? - Qual é a estrutura organizacional da área que operacionaliza o investimento social privado e como a área está ligada à alta direção no organograma da empresa? - Qual é o processo para estabelecer as políticas de responsabilidade

	<p>social na corporação?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quais são e como ocorrem os processos de participação dos atores sociais presentes no território na tomada de decisão? - Quais são os principais desafios da gestão social realizada pela empresa no território? - Você considera este projeto de pesquisa relevante para as empresas que utilizam o investimento social privado para o desenvolvimento de territórios? - Que referências (bibliográfico, pessoas, empresas, site, aplicativo etc.) você poderia me indicar?
<p>Objetivo 4</p> <p>Verificar modelos de consulta/afecção de necessidades das populações locais (social, econômica, cultural, ambiental, territorial e político-institucional) no processo de estabelecimento do ISP.</p>	
Técnicas de análise	Análise documental e entrevistas semiestruturadas.
Tipos de Documentos	Documentos referentes à gestão social desses empreendimentos, tais como: planilhas, questionários, sistema de gestão, pesquisas etc.
Tipo de Entrevistas	Semiestruturada, individual, virtual, face-a-face.
Período das entrevistas	Agosto a outubro de 2020.
Público	<ul style="list-style-type: none"> - Gestores sociais dos casos estudados: Vale e Bracell. - Gestores Sociais de diversos negócios em territórios variados.
Objetivo das entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar experiências significativas de investimento social privado e responsabilidade social como ferramenta de gestão social. - Identificar práticas e estratégias para utilização do investimento social privado como ferramenta de gestão social. - Identificar como se dá a participação dos atores locais nos processos de gestão do investimento social privado e tomada de decisão. - Averiguar a pertinência da pesquisa a partir do ponto de vista daqueles que atuam diretamente com a temática a ser estudada.
Roteiro	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são as estratégias de gestão social por meio do investimento social privado? - Quais são e como ocorrem os processos de participação dos atores sociais na decisão dos investimentos sociais? - Quais são os principais desafios de gestão social para o desenvolvimento do território de atuação? Você poderia me indicar como realiza o direcionamento do investimento privado na gestão do território que atua? Como se dá a participação dos atores sociais nesse processo? Utilizam alguma ferramenta? - Você considera este projeto de pesquisa relevante para as empresas que utilizam o investimento social privado para o desenvolvimento de territórios? - Que referências (bibliográfico, pessoas, empresas, site, aplicativo etc.) você poderia me indicar?

Objetivos 5 Analisar e discutir como a participação dos atores locais se manifesta nos processos de gestão do investimento social privado.	
Técnicas de análise	Entrevistas semiestruturadas
Tipo de Entrevistas	Semiestruturada, individual e virtual.
Período das entrevistas	Agosto a outubro de 2020.
Público	Atores sociais do estudo de caso.
Objetivo das entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar experiências significativas de investimento social privado e responsabilidade social como ferramenta de gestão social em empresas que atuam em territórios complexos. - Identificar práticas e estratégicas para utilização do investimento social privado como ferramenta de gestão social. - Identificar como se dá a participação dos atores locais nos processos de gestão do investimento social privado e tomada de decisão. - Averiguar a pertinência da pesquisa a partir do ponto de vista daqueles que atuam diretamente com a temática a ser estudada.
Roteiro	<ul style="list-style-type: none"> - Como foi a participação da organização na construção do projeto? - Como ocorrem os processos de participação da sua organização na decisão de implementação das iniciativas propostas pela empresa? - Quais são os principais desafios de gestão social para o desenvolvimento do território de atuação? - Você considera o processo de investimento social da empresa relevante para sua comunidade ou desenvolvimento do território onde sua comunidade está inserida?

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

3.3.1 Análise de Conteúdo

Para Bardin (2011), a interpretação e análise dos dados é a principal etapa da pesquisa. Segundo a autora, a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos em constante aperfeiçoamento, que oscila entre objetividade e subjetividade, além de admitir tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas. É uma técnica utilizada para o tratamento de dados, que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977).

Dentre suas características principais, está o fato de ser utilizada tanto para fins exploratórios, descoberta, quanto para verificação, confirmando ou não hipóteses, ou suposições pré-estabelecidas. A análise de conteúdo possui três etapas básicas: pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados e interpretação. (BARDIN, 1977)

Para a autora, a análise de conteúdo compreende três etapas:

- Pré-análise - refere-se à seleção de material e definição de procedimentos;
- Exploração do material - diz respeito à implementação de tais procedimentos;
- Tratamento dos dados e interpretação - sobre a geração de inferências e resultados da investigação. É a fase onde as suposições poderão ou não ser confirmadas.

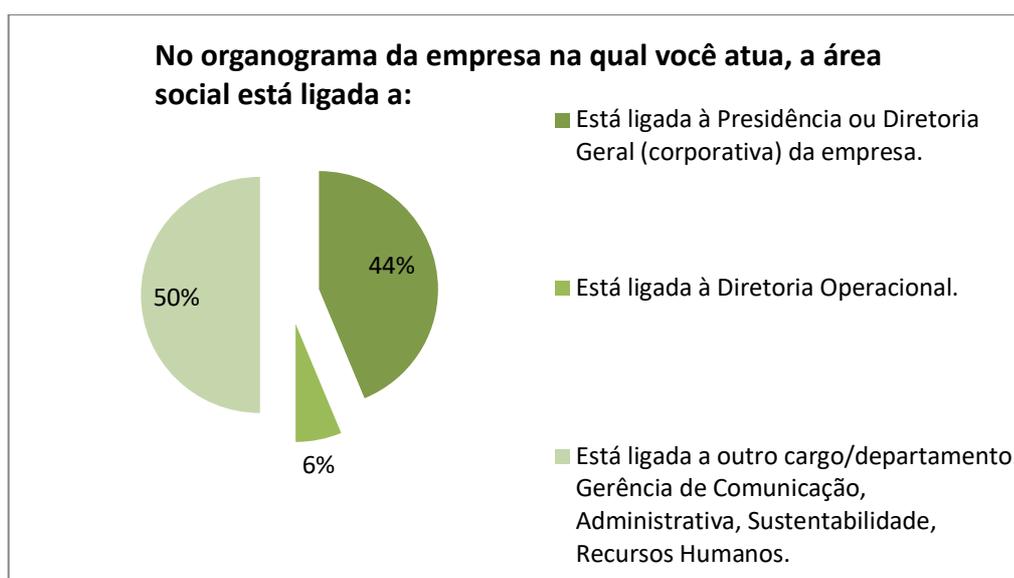
Foram analisados, portanto, nesta pesquisa, os documentos e anotações referentes às entrevistas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme reportado anteriormente, além dos casos estudados, também foi realizada uma consulta, por meio de questionário, aplicado a 16 gestores sociais de empresas de diferentes negócios, como mineração, finanças, montadora, concessionária, celulose e papel, entre outras, com atuação nos estados de Minas Gerais, Bahia, Sergipe, Rio de Janeiro, São Paulo e Mato Grosso, com objetivo de identificar como suas corporações orientam seus investimentos sociais. O questionário está disponibilizado no apêndice A. Portanto, antes de discorrer acerca da pesquisa realizada com as empresas do estudo de caso, segue abaixo os dados da consulta, que respondem aos dois primeiros objetivos da pesquisa, que são: mapear metodologias de diagnóstico que privilegiem a participação de atores sociais na tomada de decisão para o direcionamento dos investimentos sociais; e verificar modelos de consulta de necessidades das populações locais para o direcionamento do ISP.

Quando perguntado aos gestores sociais como está alocada a área social da sua corporação, no organograma da empresa, as respostas se dividem. 44% informaram que está ligada diretamente à Presidência da empresa e os demais, 56%, que está ligada a áreas diversas, entre elas, Diretoria Operacional, Gerência de Comunicação, Administrativa, Sustentabilidade e Recursos Humanos. O dado confirma que, quanto mais o Investimento Social é estratégico para a companhia, mais ele está ligado a alta direção das empresas consultadas.

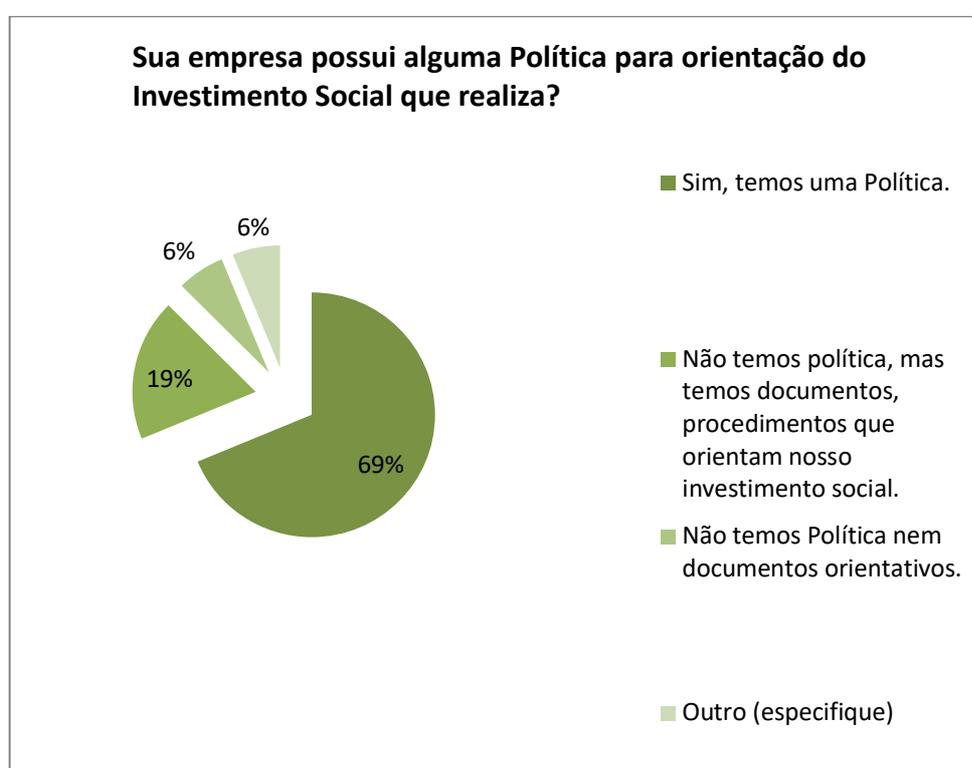
Figura 6 - Consulta a gestores sociais



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Também é uma prática das grandes organizações estabelecerem políticas ou procedimentos de orientação do Investimento Social Privado, conforme atestado pelos respondentes à pesquisa. Quando perguntado se na corporação onde atuam existe alguma política que oriente o Investimento Social realizado na área de atuação da empresa, a maioria, 11 dos 16 entrevistados, afirmaram que possuem política. 25% afirmaram que possuem outro documento orientador como procedimento. Somam-se 6% os que afirmaram que não há Política ou outros documentos, ou ainda que marcaram outro, sem especificar.

Figura 7 - Consulta a gestores sociais



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Questionado sobre o direcionamento do Investimento Social na corporação onde atuam, 38% afirmam que dentre as atribuições do ISP estão minimizar os impactos de suas operações, mas que não sejam condicionantes do empreendimento, e atender demandas das comunidades locais ou do território impactado. 13% dos respondentes afirmaram que é totalmente direcionado a atender demandas das comunidades locais ou do território impactado. Outros 13% afirmaram que é minimizar os impactos de suas operações, mas que não sejam condicionantes do empreendimento. E 14% afirmaram que o objetivo é atender condicionantes do licenciamento, com foco nos impactos e no desenvolvimento sustentável. As respostas a esse

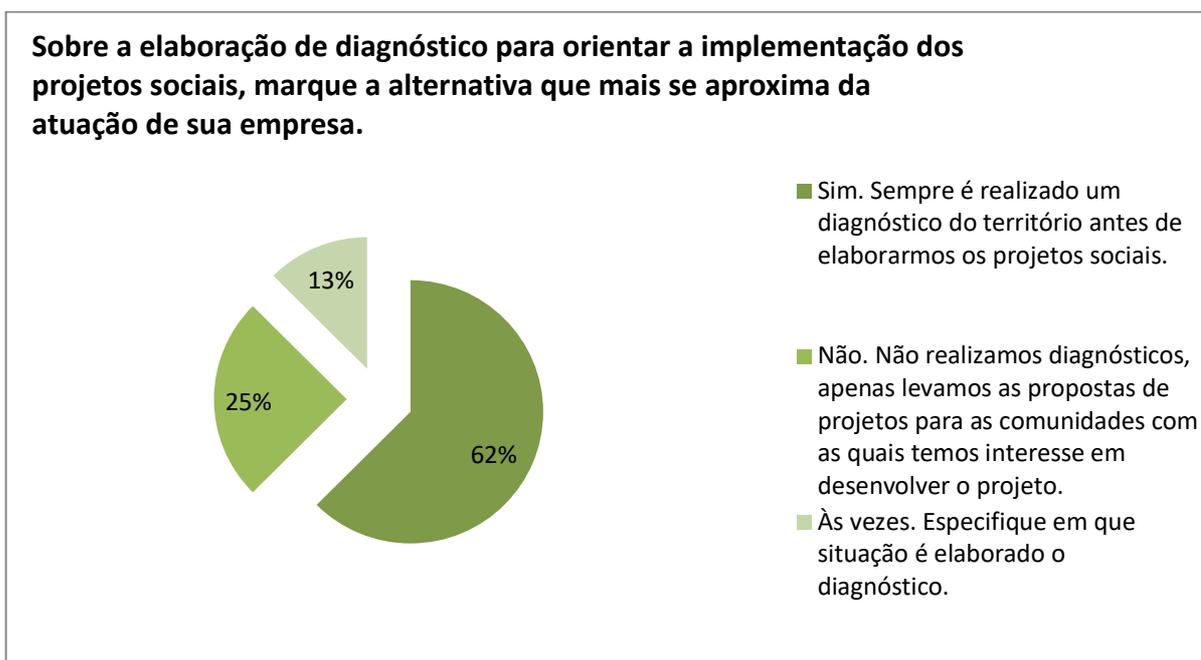
questionamento comprovam que as empresas possuem, cada vez mais, o entendimento que o Investimento Social Privado deve ser algo voluntário e não servir ao atendimento de questões de obrigação legal, como exemplo, condicionantes de licenciamento. Porém ainda é baixo o número de empresas que utilizam o Investimento Social para atender às demandas do território e suas populações impactadas.

Figura 8 - Consulta a gestores sociais



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Sobre a metodologia para implementação do ISP, foi perguntado se costumam elaborar diagnósticos para entender o contexto do território antes de qualquer intervenção. 69% dos gestores afirmaram que elaboram diagnósticos antes de implementarem os projetos; 25% afirmam que não realizam; e 13% que às vezes realizam. Os diagnósticos são importantes, uma vez que trazem insumos para direcionar o impacto que se espera do Investimento Social. Ainda que as empresas possuam linhas de atuação, ou temas, os estudos são imprescindíveis para mostrar quais caminhos percorrer dentro da gestão social.

Figura 9 - Consulta a gestores sociais

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

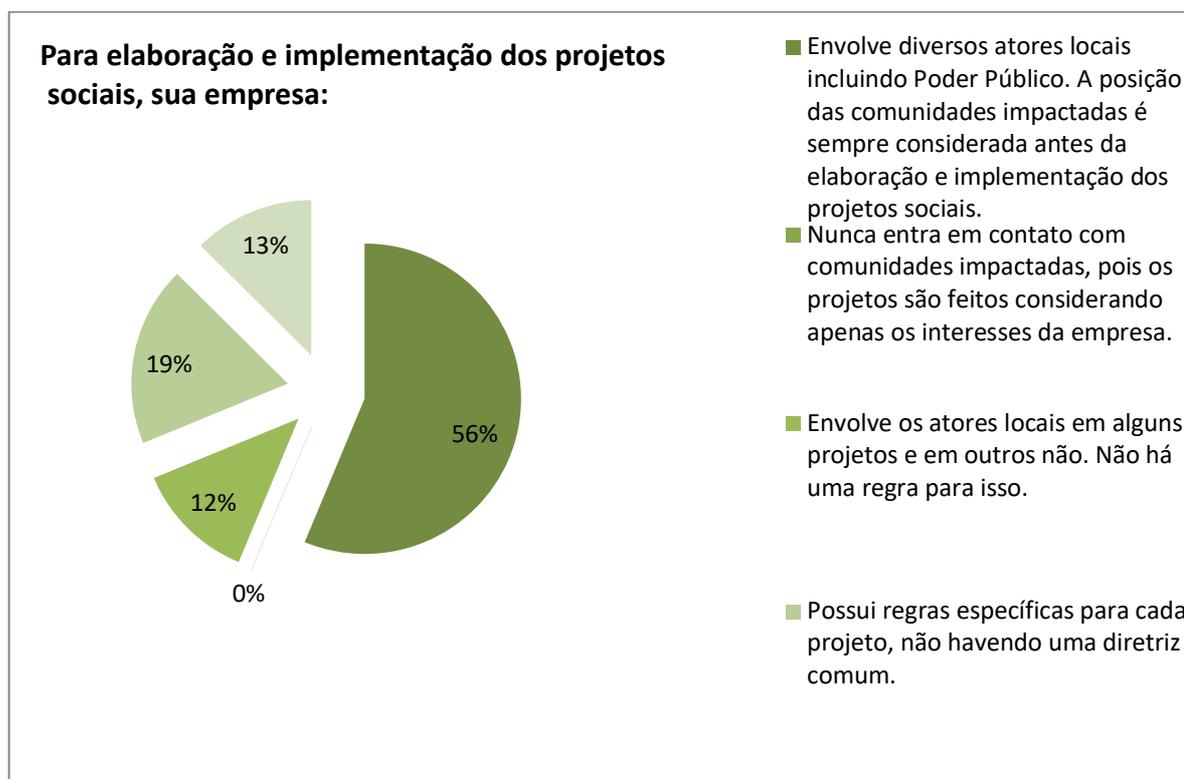
Também foi perguntado para as que realizam o diagnóstico, se há, na realização deste, a consulta às partes interessadas: 75% afirmaram que há a consulta aos atores do território com entrevistas e pesquisa de campo; os demais, 25%, afirmaram que não há a participação ativa dos atores sociais, que a empresa realiza pesquisa secundária, em sites, por exemplo, para saber o que precisa desenvolver no local. Esse dado também aponta para uma tendência do ISP nas grandes corporações. A consulta às partes interessadas é uma prática da gestão social atual, moderna, baseada no direcionamento assertivo dos investimentos e, com isso, a garantia dos negócios. Empresas que atuam dessa forma estão orientadas por estratégias de sustentabilidade, ou seja, tem como premissa atuar no mapeamento e tratativa dos riscos e impactos, para garantir que os negócios não parem.

Figura 10 - Consulta a gestores sociais

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Uma das premissas utilizadas para a execução dos investimentos sociais é trazer para a discussão a parte interessada. O envolvimento do ator social, ou a consulta à parte interessada no processo de tomada de decisão sobre o que vai ser desenvolvido e como o recurso será aplicado, faz com que haja o comprometimento de todos na condução do processo e gerenciamento dos projetos ou ações fruto do investimento social. Sobre o envolvimento das partes interessadas na elaboração dos projetos sociais, 56% afirmaram que a posição das comunidades impactadas é sempre considerada antes da elaboração e implementação dos projetos. 44% afirmaram que não há uma regra para o envolvimento dos atores sociais, mas nenhum respondeu que nunca entra em contato com as partes envolvidas.

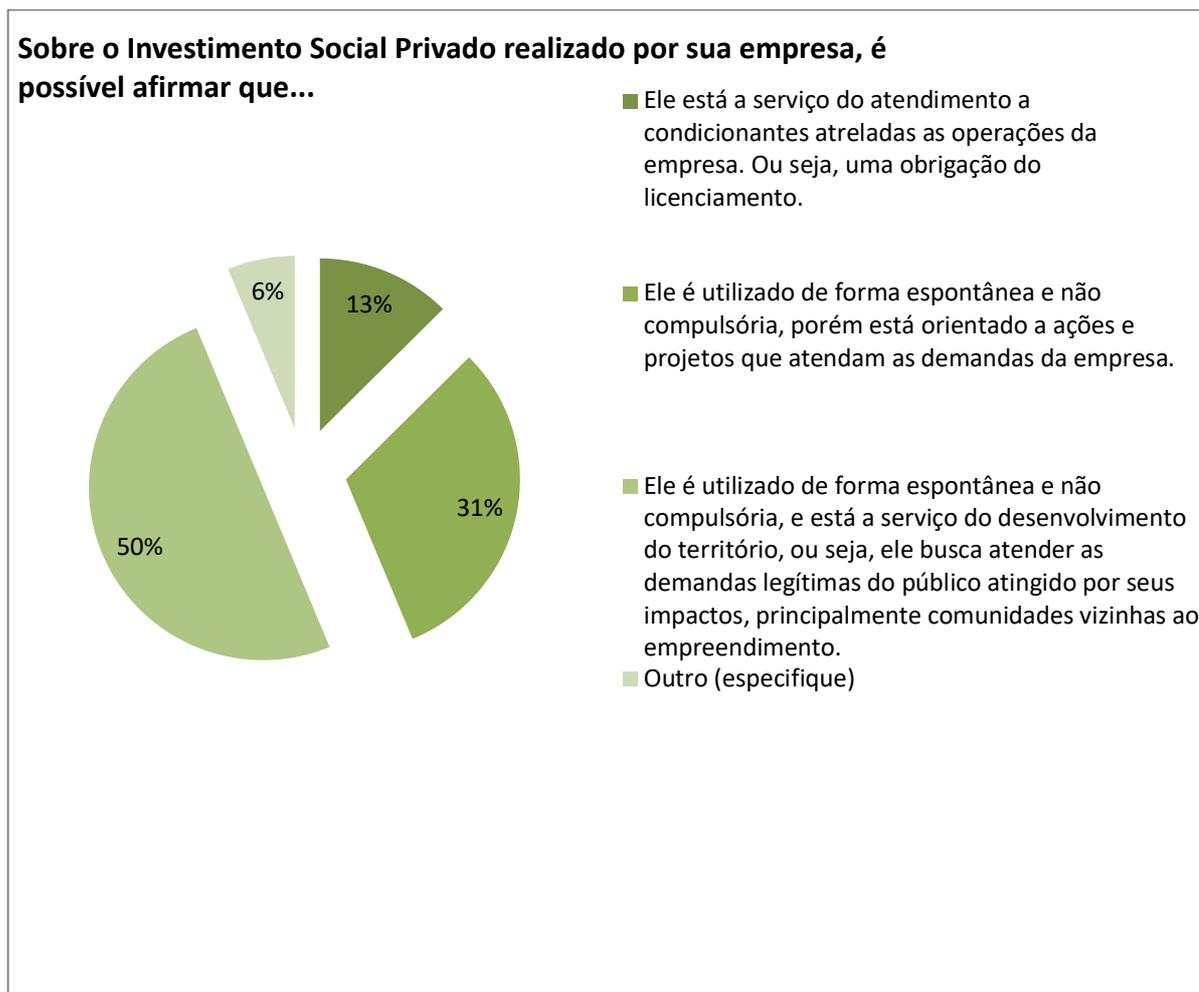
Figura 11 - Consulta a gestores sociais



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

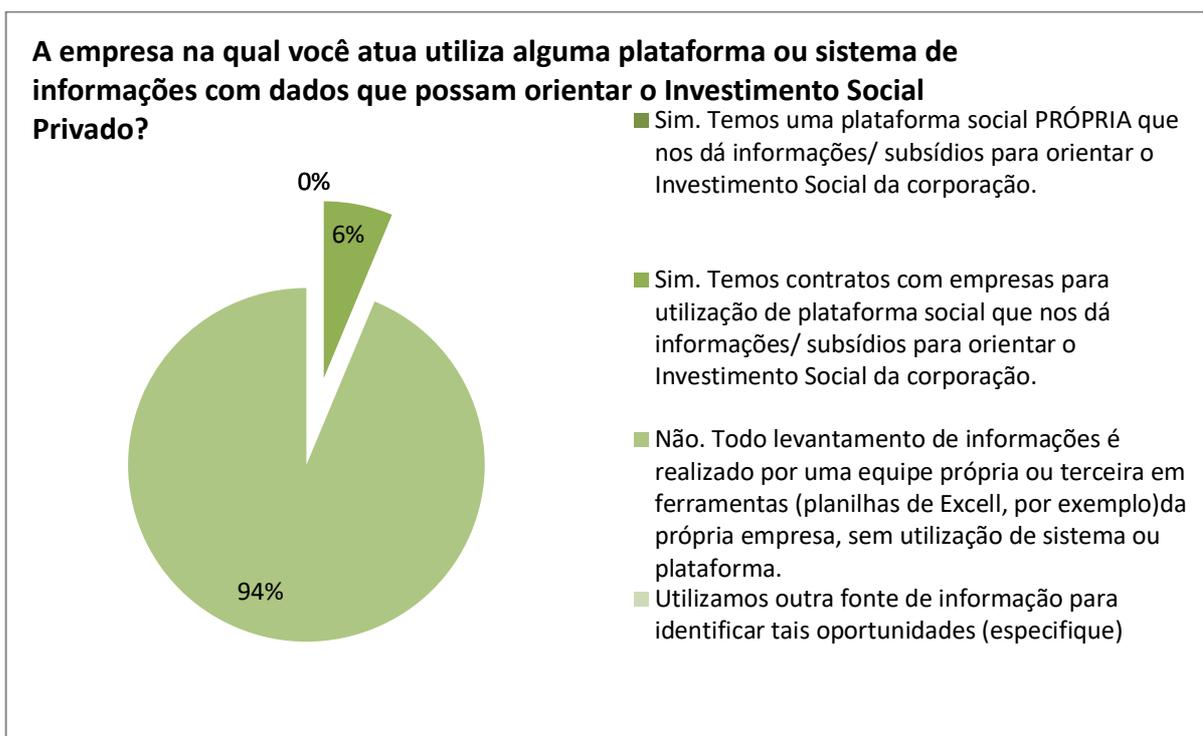
Empresas ainda utilizam o investimento social para atender condicionantes de licenciamento, ou direcionam para demandas dos investidores. Nem sempre atendem às demandas do território ou do público impactado que, em sua maioria, são populações vulneráveis, o que também foi atestado na consulta aos gestores sociais da pesquisa. Sobre o objetivo do Investimento Social na corporação, 50% afirmaram que é utilizado de forma espontânea e não compulsória, estando a serviço do desenvolvimento do território, ou seja, ele busca atender as demandas legítimas do público atingido por seus impactos, principalmente comunidades vizinhas ao empreendimento. 31% dos gestores responderam que o ISP é utilizado de forma espontânea e não compulsória, porém está orientado a ações e projetos que atendam as demandas da empresa. 14% afirmaram que está a serviço do atendimento às condicionantes do empreendimento ou a outros.

Figura 12 - Consulta a gestores sociais



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

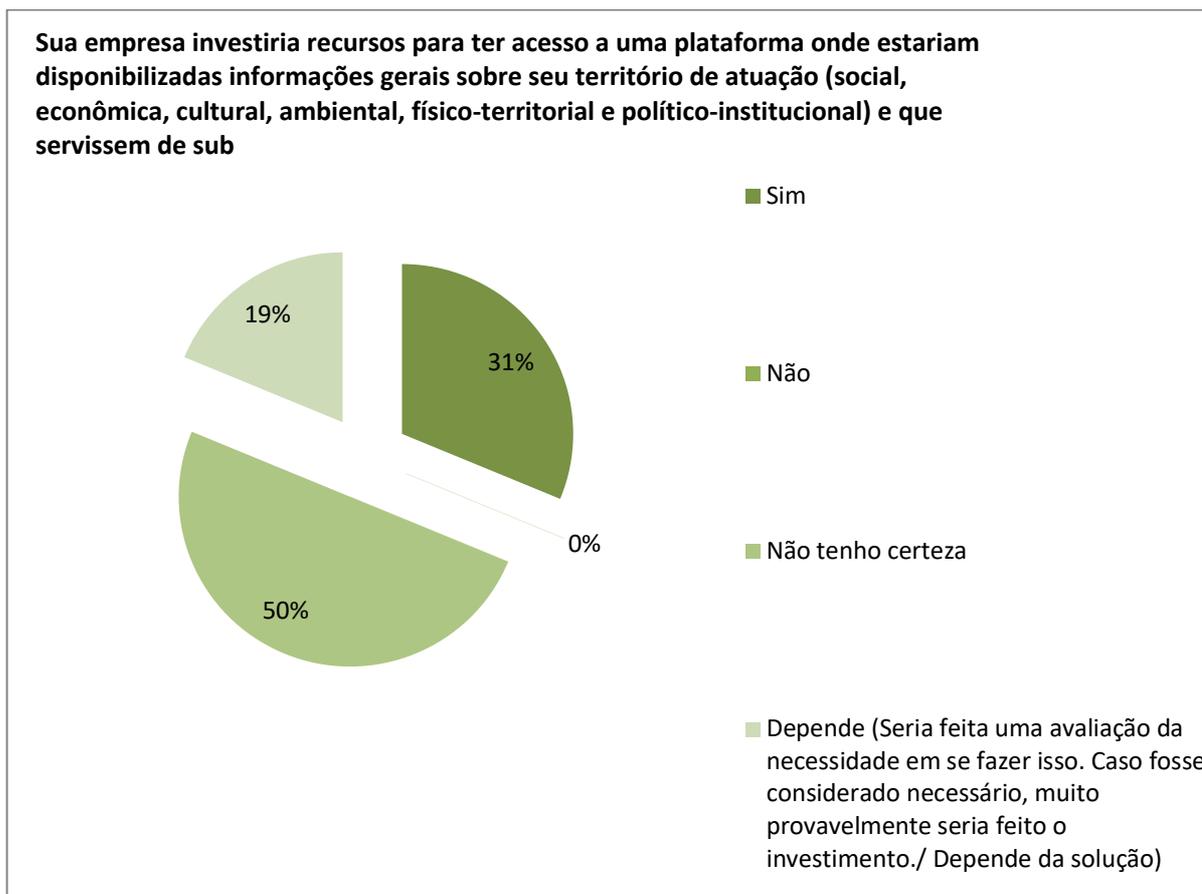
Sobre o cenário tecnológico para o direcionamento do investimento social nas empresas, foi perguntado se os gestores utilizam alguma plataforma ou sistema de gestão de informações para realizar a gestão social do território onde atuam. 94% responderam que não utilizam, que todo levantamento de informações é realizado por uma equipe própria ou terceira em ferramentas, planilhas de *Excell*, por exemplo, da própria empresa. Apenas 6% possuem plataforma contratada de terceiro para gerenciamento de informações sociais.

Figura 13 - Consulta a gestores sociais

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Sobre o interesse em investir em uma plataforma onde estariam disponibilizadas informações gerais sobre o seu território de atuação, nenhum gestor afirmou que não teria interesse. Porém, 69% afirmaram que depende da funcionalidade e entrega da plataforma.

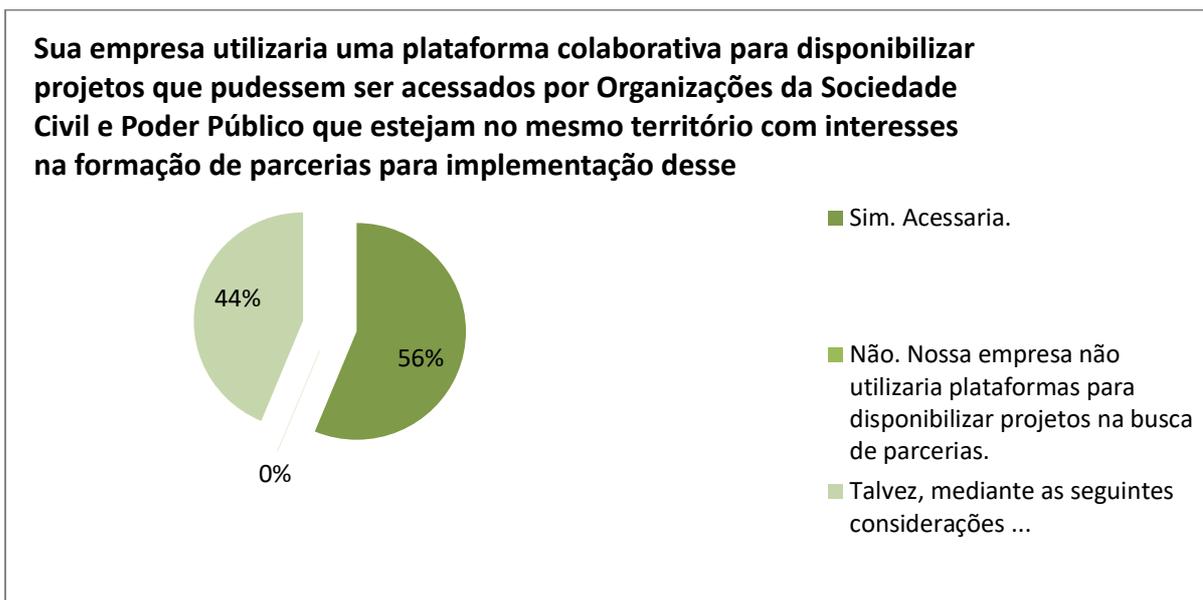
Figura 14 - Consulta a gestores sociais



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Também foi perguntado se a corporação teria interesse em disponibilizar, em uma plataforma, projetos que pudessem ser acessados por Organizações da Sociedade Civil e Poder Público, que estejam no mesmo território, com interesses na formação de parcerias para implementação desses projetos. Nenhum dos gestores respondeu que não disponibilizaria suas informações. Sendo que 56% informaram que utilizariam e 44% dos entrevistados informaram que disponibilizariam, dependendo da solução dada pelo mecanismo e da segurança das informações inseridas no sistema. Em um ambiente dinâmico ao qual estão inseridas as empresas, com diversos atores sociais e em tempos de conectividade móvel, onde a tomada de decisão precisa ser ágil, afinal, tudo é em tempo real, a não utilização de uma tecnologia e, como consequência a não otimização do gerenciamento de informações, pode trazer prejuízos à gestão social.

Figura 15 - Consulta a gestores sociais



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Nesta pesquisa, também se discorreu sobre as características dos territórios que são os casos deste estudo, tendo como referência a Gestão Social, ou seja, quais arranjos são parte do mesmo e que relações de poder são construídas a partir destes territórios.

Para esta pesquisa, foram escolhidos como territórios o Litoral Norte e Agreste baiano, e a região sudeste do Pará, onde está localizado o maior complexo de minério de ferro do mundo.

Figura 16 - Território de atuação da Bracell BA



Fonte: Bracell (2020)

Figura 17 - Complexo Minerador de Carajás



Fonte: Observatório da Imprensa (2016)

4.1 A GESTÃO SOCIAL DA BRACELL BAHIA

Na Bahia, a empresa Bracell, com atuação nas regiões do Litoral Norte e Agreste, tem como atividade a produção de florestas de eucalipto para abastecer sua fábrica, situada no Polo de Camaçari, região metropolitana de Salvador. A empresa, que atua no Brasil há 17 anos, é uma das maiores produtoras de celulose especial do mundo. A visão da multinacional é ser uma das maiores, mais bem administradas e sustentáveis empresas no setor de recursos renováveis, gerando valor para a comunidade, o país, o meio ambiente e os clientes (BRACELL, 2020).

O plantio de florestas para fins comerciais no Brasil iniciou-se na década de 1970, com o incentivo ao reflorestamento pelo Governo Federal, através de programas de fomento das atividades de silvicultura. Na Bahia, os plantios foram realizados na microrregião do litoral norte baiano, estimulados pelo preço atrativo da celulose no mercado internacional e, sobretudo, pela proximidade do recém-criado Polo Petroquímico de Camaçari, do Centro Industrial

de Aratu (CIA) e da capital do Estado (ANDRADE; OLIVEIRA, 2016). Segundo a Associação Baiana das Empresas de Base Florestal (ABAF, 2020), a falta de pesquisas que subsidiassem um maior conhecimento sobre a atividade, aliada ao planejamento inadequado do uso da terra, escolhas equivocadas das espécies a serem plantadas, utilização inadequada de fertilizantes, uma frágil legislação e ineficiente fiscalização culminaram no surgimento de correntes contrárias à cultura do eucalipto. Dentre mitos e verdades estão afirmações de que o eucalipto seca e empobrece o solo, gera um deserto verde, resultando em poucos benefícios sociais e econômicos para os municípios. Segundo a entidade, que reúne as principais empresas florestais da Bahia, o Brasil possui 7,74 milhões de hectares plantados de eucalipto, pinus e outras espécies, em uma área correspondente a 0,9% do território nacional. O setor brasileiro de árvores plantadas é responsável por 91% de toda a madeira produzida para fins industriais no País – os demais 9% vêm de florestas nativas legalmente manejadas. A utilização de madeiras certificadas e produzidas de forma sustentável levou a uma melhor aceitação das atividades desta empresa, agregando valor a marca da mesma.

O eucalipto é matéria-prima para produção de celulose, carvão, lenha, madeira serrada e extração de óleos essenciais. O carvão vegetal antes era produzido por meio da retirada da mata nativa. O eucalipto veio como uma alternativa de revegetação de áreas degradadas, porém ainda devem ser verificados seus impactos negativos nas regiões replantadas. Segundo a Indústria Brasileira de Árvores (IBA, 2020), o eucalipto é cultivado atendendo planos de manejo sustentável, que tem como objetivo reduzir os impactos ambientais e promover o desenvolvimento econômico e social das comunidades vizinhas. Segundo a instituição, as certificações são as ferramentas que as empresas do setor dispõem para realizar a gestão ambientalmente responsável, social e economicamente viável no presente e para as gerações futuras.

Em decorrência de uma forte pressão negativa e críticas de seus principais *stakeholders*, e para conhecer melhor seu território de atuação, em 2012, a Bracell Bahia contratou uma consultoria externa especializada para elaborar um diagnóstico socioeconômico. O documento, disponibilizado pela empresa para essa pesquisa, trouxe subsídios que possibilitaram a elaboração e implementação de sua Política de Responsabilidade Social e Ambiental, com quatro principais pilares: educação, empreendedorismo, agronegócio e diálogo permanente. Este último foi necessário, visto que o diagnóstico apontou, depois de ouvir as comunidades vizinhas, que a empresa era ausente e não havia ações de parceria para o desenvolvimento da região. Para a criação da política, também foram considerados os princípios e critérios das certificações que a empresa considera de maior relevância, assim como os potenciais impactos causados e os objetivos estratégicos da organização. Essa política foi posteriormente inserida

dentro da Política de Sustentabilidade da empresa. Nota-se, por meio desses dados, a evolução e a maior atenção da empresa aos aspectos de sustentabilidade aqui mencionados.

Após o diagnóstico, a empresa elaborou seu Planejamento Estratégico, que tinha os seguintes objetivos:

- Definir os projetos com: cenário, objetivos, justificativa, metodologia, caracterização do público beneficiado, indicadores, tempo estimado, potenciais parceiros, cronograma de execução e resultados;
- Estabelecer critérios para a elaboração de novos projetos e implementação de ações sociais em determinada comunidade, com utilização de Matriz de Planejamento, execução e avaliação. Essa ferramenta faz um link entre a elaboração dos projetos com a minimização dos impactos sociais no território;
- Revalidar os indicadores sociais e elencar novos que pudessem medir o impacto do negócio no território, além de orientar os investimentos da empresa de forma mais assertiva;
- Estabelecer ferramentas para mensurar a percepção das comunidades beneficiadas por projetos/ações;
- Estabelecer ferramentas para mensurar os impactos positivos do investimento social da empresa nas comunidades beneficiadas por projetos/ações da mesma;
- Estabelecer formas de mensurar o quanto a área de Responsabilidade Social impacta positivamente no negócio;
- Elaboração de Planejamento a longo prazo, para investimentos sociais da empresa com prospecção para 5 anos, com objetivo de orientar as ações da área de Sustentabilidade;
- Elaborar Plano de Comunicação Social com ações de comunicação integrada para mobilização e divulgação das ações sociais do Programa Integrado.

Oito anos depois do diagnóstico, a empresa vive outro cenário: são 23 programas e projetos socioambientais estruturados, que alcançam 65 mil pessoas nas mais de 300 comunidades vizinhas aos plantios de eucalipto, nos 31 municípios onde atua. No organograma da empresa, o setor de Responsabilidade Social faz parte de uma Gerência Sênior, que também reúne Relações Institucionais e Sustentabilidade, estando ligada diretamente à alta gestão da empresa, o que possibilita com que a tomada de decisão de seu investimento social esteja alinhada às estratégias de negócio. Outro passo importante foi a implementação de sua Política de

Sustentabilidade em 2016, que está publicada no site da empresa e traz como base à filosofia de que tudo que a empresa realiza “deve ser bom para a comunidade, bom para o país, bom para o clima e bom para os clientes. Só então será bom para a empresa” (BRACELL, 2020).

A política está dividida em sete temas ou assuntos, dentre eles, o desenvolvimento de comunidades locais. Nesse trecho, o documento dá as orientações para o trabalho que a empresa realiza nas mais de 300 comunidades vizinhas. No passo-a-passo estão: conhecer o contexto local e realizar o engajamento das partes interessadas; elaborar e implementar os projetos com o envolvimento das comunidades na tomada de decisão; apoiar o desenvolvimento da região por meio do fortalecimento dos arranjos produtivos locais; investir na educação; estabelecer parcerias; dar preferência a projetos estruturantes em detrimento aos filantrópicos; estar engajada com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, sendo signatária do Pacto Global das Nações Unidas; monitorar indicadores sociais; e priorizar comunidades tradicionais além das que estão na área de sua atuação (BRACELL, 2020).

Figura 18 - Relatório de Sustentabilidade 2019



Fonte: Bracell (2020)

Antes de qualquer elaboração de projetos ou direcionamento de recursos do Investimento Social, a estratégia utilizada pela área de Responsabilidade Social da Bracell é iniciar com o mapeamento do território. Dessa forma, é preenchido um cadastro com dados detalhados sobre as comunidades que estão na área de atuação da empresa. No documento constam: informações gerais sobre a comunidade, liderança responsável; nome da associação/ Instituição; localização geográfica; número de famílias; número da população local; identificação e perfil da comunidade; ocupações principais da população; atividades produtivas; vulnerabilidade; identificação para população tradicional; características sociais; características culturais; características econômicas; características religiosas; pontos de especial interesse/atenção; impactos da empresa, dentre outras informações. Esse instrumento de mapeamento é aplicado pela equipe de Relações com a Comunidade já no primeiro contato, segundo registrado em entrevista:

[...] O Cadastro de Comunidades é um documento importante dentro da rotina da equipe Social da empresa, inclusive faz parte do nosso procedimento, ou seja, é obrigatório o seu preenchimento. Com ele, podemos entender melhor o contexto no qual se encontra a comunidade em questão. É como uma radiografia de todo o perfil da comunidade, que nos dará insumos para orientar nossos recursos. (Entrevistado Gestão I, da Empresa Reflorestadora)

O cadastro também é utilizado para prevenção e o monitoramento dos impactos mapeados. É uma fonte de informações para direcionar as operações da empresa, além dos seus investimentos sociais.

Figura 19 - Cadastro Geral de Comunidades Bracell

Bracell		Rua Dr. José Tiago Correia, s/n, Alagoinhas Velha CEP 48.030-480 - Alagoinhas - BA Tel.: 0800 284 4747	
CADASTRO DE COMUNIDADES			
1. Informações Gerais sobre a Comunidade			
Representante Bracell*			
Projeto Florestal		Município*	
Comunidade*		Data consulta	
Entrevistado		Contato	
Forma da Entrevista () Presencial () Telefone () E-mail () WhatsApp			
Liderança responsável		Contato	
Nome da Associação/Instituição			
CNPJ			
Agente de Saúde - Nome		Contato	
Nome da Escola			
Nome diretor(a)/responsável		Contato	
Normalmente onde são feitas as reuniões da comunidade*			
Local encontro			
Localização Geográfica*		Latitude:	Longitude:
Nº de famílias	Nº da população local	Identificação da Comunidade*	
		() ADA () AID () AEE () AII	
Perfil da Comunidade () 0- Serviços Urbanos () 1- Agropecuária () 2- Lavours () 3- Pesca /extrativismo/ artesanato			
Ocupações principais da população, atividades produtivas			
2. Vulnerabilidade			
2	Tipo de Comunidade (Segurança Fundiária)		0- Comunidade rural 1- Povoado 2- Assentamentos permanentes 3- Acampamento
3	Acesso viário		0- Rodovia 1- Estrada 2- Vicinal 3- Caminho / pista
4	Acesso a transporte público		0- Não há 1- Rodoviária 2- Ônibus 3- Não tem
5	Acesso à energia elétrica		0- Concessionária 1- Luz para todos 2- Standby 3- Não tem

Bracell		Rua Dr. José Tiago Correia, s/n, Alagoinhas Velha CEP 48.030-480 - Alagoinhas - BA Tel.: 0800 284 4747	
6	Acesso à água	0- Concessionária 1- Abertura própria 2- Poço ou cisterna 3- Córrego ou rio	
7	Condições Sanitárias	0- Concessionária 1- Fossas simples 2- Fossas negras (buraco fundo na terra) 3- Não tem	
8	Disposição de lixo	0- Coleta seletiva 1- Coleta residencial 2- Coleta seletiva / seletiva 3- Queima / lixo na rua	
9	Acesso ao ensino fundamental/creche	0- Na própria localidade 1- Via proximidade / boma () escola -dist. inferior 2- Bodo distrital 3- Bodo municipal () Escola fundamental	
10	Acesso a serviços públicos de saúde	0- Na própria localidade 1- Via proximidade / boma 2- Bodo distrital 3- Bodo municipal	
3. Identificação População Tradicional			
3.1 Características Sociais			
11	Essa comunidade se reconhece como Tradicional? *	() Sim () Não	
12	As famílias que vivem aqui tem ancestralidade? EX: Quilombola, indígena, Ciganos, Pescadores e Marisqueiras, etc. *	() Sim () Não	
13	As famílias vivem aqui há pelo menos três gerações?	() Sim () Não	
14	Existe um conjunto de regras e práticas válidas para toda a comunidade?	() Sim () Não	
15	Estão reunidos em associação ou outra instituição?	() Sim () Não	
16	Há uma liderança?	() Sim () Não	
17	Há alguma língua ou dialeto específico?	() Sim () Não	
18	A comunidade possui cemitério no local?	() Sim () Não	
3.2 Características Culturais			
19	Há algum local de especial significado histórico, cultural, ecológico, econômico ou religioso para a comunidade? Qual?	() Sim () Não	
20	Este local está em área pertencente à empresa?	() Sim () Não	
21	Há algum evento ou prática cultural realizada nesta comunidade acerca das tradições africanas, assim como algum costume específico (dança, música, datas comemorativas, etc.)?	() Sim () Não	
22	Essa cultura é disseminada entre os membros ao longo das gerações?	() Sim () Não	
3.3 Características Econômicas			
23	Há alguma atividade sendo realizada de forma coletiva pela comunidade, com fins de subsistência (agricultura, criação de gado, produção de artesanato, produção de derivados de mandioca, etc)?	() Sim () Não	
24	Essa atividade é realizada em área pertencente a empresa?	() Sim () Não	
3.4 Características Religiosas			
25	A comunidade pratica algum tipo de religião de origem africana ou indígena?	() Sim () Não	
26	Os cultos são realizados em área pertencente a empresa?	() Sim () Não	
27	Quais são as famílias mais antigas da comunidade? Poderia nos contar um pouco da história dessa comunidade ou indicar alguém que possa fazer isso?		
R:			

Fonte: Bracell (2020).

Após o mapeamento, a equipe Social da empresa realiza reuniões para apresentar o negócio, tirar as dúvidas da população local e coletar as demandas que cada grupo social possui. A Bracell tem, como estratégia para realizar seus investimentos sociais, os diagnósticos participativos. Após esse mapeamento, são contratadas consultorias especializadas para realizar os diagnósticos, sempre utilizando ferramentas e escuta ativa junto às partes interessadas, para a implementação dos projetos e ações sociais. O diálogo social é direcionado a esclarecer sobre a atuação da empresa, mas também para discutir sobre o investimento social a ser realizado no local e contribuir para a autonomia desse território, segundo constatado na entrevista:

[...] No caso dos projetos de investimento social privado, esse diálogo é permanente e realizado desde o início da definição de qualquer projeto. As comunidades apresentam muitas demandas que são de responsabilidade do governo, assistencialistas, que entendem que a empresa tem condições de assumir. Nossa empresa procura sempre se distanciar desta linha de atuação. Nosso objetivo é, nesse caso, ser um articulador no território. A empresa acredita que, desenvolvendo as pessoas, elas podem estar aptas para lutar por mais e não ficarem dependentes de nenhuma organização pública ou privada. (Entrevistado Gestão I, da Empresa Reflorestadora)

E validado pelo representante da organização social atendida pela empresa, conforme depoimento abaixo, registrado em entrevista.

[...] A empresa sempre ouve a gente. Perguntou qual nossa demanda, se havia algum projeto que queremos fortalecer ou se existe algum conhecimento que pode ser trabalhado para gerar renda, como foi o caso do Farmácia Verde. (Entrevistado Comunidade II- Associação Comunitária do Cangula)

A estratégia para o Investimento Social da Bracell segue o ciclo abaixo.

Figura 20 - Estratégia para o ISP Bracell



Fonte: Bracell (2020)

O Investimento Social realizado pela Bracell também segue critérios específicos, orientados por sua Política, ou seja, os projetos sociais deverão atender/beneficiar comunidades localizadas na Área Diretamente Afetada (ADA), onde estão concentrados os impactos socioambientais da empresa, sendo prioritárias comunidades com população tradicional. Além disso, a linha de atuação prioritária da empresa para seus investimentos sociais é a Educação.

Dentre os projetos sociais desenvolvidos pela Bracell Bahia, elencamos três com destaque maior, por suas diferenças e impactos significantes. São eles: o Projeto de Educação Continuada, o Projeto da Fábrica de Fardamentos e o Projeto Farmácia Verde.

4.1.1 Uma rede pela Educação

O Programa de Educação da Bracell visa contribuir com o fortalecimento das práticas educacionais na rede pública de ensino da área de influência da empresa, orientando projetos para atuarem como reforço para as principais demandas apontadas em diagnósticos ou solicitações dos órgãos do poder público que tratam desse tema, como as secretarias de Educação, assim como trabalhando temas transversais com o objetivo de incentivar a formação de cidadãos e a consciência ambiental. Dentre os projetos abarcados por esse programa está o Projeto de Educação Continuada, que iniciou em 2014 com a parceria do Poder Público e execução do Instituto Chapada de Educação. O objetivo foi não apenas levar formações para os professores do território, mas também buscar articular um arranjo de desenvolvimento regional em prol da educação, estabelecendo a mobilização e cooperação, além de consolidar as políticas públicas de formação continuada desses educadores. Participam do projeto cerca de 2.300 professores da rede pública de oito municípios, com impacto em 36 mil alunos. Os principais indicadores de evolução do projeto são o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) e o índice de alfabetizados.

Segundo o Entrevistado de Gestão I, da Empresa Reflorestadora,

“no início, tanto o IDEB quanto o índice de alfabetizados dos municípios onde o projeto era executado configuravam entre os menores da Bahia. Após seis anos de implementado, conseguimos demonstrar a evolução do IDEB e do índice de alfabetizados que, em alguns municípios, já atingiu os 100%”.

Figura 21 - Indicador do Programa de Educação



* Esse indicador é resultado dos diagnósticos do Sistema de Escrita, realizados pelas secretarias municipais de Educação (participantes do projeto de Educação Continuada), sob o acompanhamento do Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (Icep), nosso parceiro técnico no projeto.

Fonte: Bracell (2020)

O Projeto de Educação Continuada também tem o foco na articulação do território para o reforço das práticas educacionais. Para isso, o Instituto Chapada de Educação, parceiro social da Bracell, trouxe a campanha “Territórios Colaborativos pela Educação” para o projeto. A campanha é uma iniciativa da sociedade civil que tem por objetivo assegurar a continuidade e a manutenção das boas práticas e políticas educacionais nos municípios participantes da rede territorial. Realizada sempre em anos de eleição municipal, a ação tem como objetivo mobilizar toda a comunidade a pensar soluções para a melhoria da educação em seu município. As propostas discutidas são transformadas em um documento e os candidatos a prefeito e a vereadores são convocados a assinar esse compromisso público com a população pelos próximos quatro anos.

4.1.2 A Fábrica de Fardamentos e o valor compartilhado

Outro projeto fruto da gestão social da reflorestadora é a Fábrica de Fardamentos, que é executado pela Cooperativa de Trabalho das Costureiras de Inhambupe e região - COOPECIR, que foi fundada em 2016, tendo como atividade principal a confecção de peças de vestuário, com ênfase em uniformes. O projeto iniciou em 2013, por iniciativa da Bracell Bahia, com o objetivo de desenvolver um projeto de geração de renda em um dos municípios principais de sua atuação, local onde fica um dos viveiros de mudas da empresa, iniciado com 40 mulheres que receberam um treinamento intensivo em costura industrial, conforme constatado em entrevista.

[...] A empresa solicitou uma reunião com a comunidade, mobilizou todo mundo, porque o viveiro tinha sido desativado e havia muitas mulheres desempregadas. A proposta da empresa era desenvolver um projeto onde as pessoas tivessem uma renda, mas não tinha carteira assinada. A comunidade aceitou o projeto. Foi discutido sobre termos um curso de costura. Aceitamos. Foi um curso de um ano e meio de costura industrial. (Entrevistado Comunidade III, da Cooperativa de Trabalho das Costureiras de Inhambupe e região - COOPECIR)

Depois do curso, foi montada uma estrutura em um galpão do Viveiro Salgado, propriedade da empresa. O local tornou-se uma fábrica de costura industrial, com cerca de 50 máquinas de corte, costura, bordado e acabamento. Uma consultoria especializada foi contratada para desenvolver com o grupo um plano de negócios. “Como de praxe, em um ciclo de projeto, a cooperativa levou alguns anos para ser formada e isso só aconteceu após o amadureci-

mento do grupo para o negócio social estabelecido”, afirma Sabrina de Branco, gestora da empresa. O grupo, hoje, já percebe os avanços, segundo constatado em entrevista.

[...] Muita coisa mudou. Quando a gente começou, a gente era mães de família em busca de sonhos, hoje somos mães de família prontas pra realizar os nossos sonhos. Alguns sonhos a gente já realizou. Quando a gente começou, a maior dificuldade era o transporte pra chegar até o projeto. Hoje todas já possuem seu transporte próprio que nós conquistamos por meio do projeto. Hoje elas buscam, principalmente, por conhecimento. Já tem cooperadas que voltaram a estudar. (Entrevistado Comunidade III, da Cooperativa de Trabalho das Costureiras de Inhambupe e região - COOPECIR)

A Bracell é apenas um dos clientes da Fábrica de Fardamentos, em um portfólio de 12 já fidelizados. A empresa adquiria uniformes de uma empresa no sul do Brasil. E hoje, compra das mulheres da Coopercir. Em 2020, o grupo passou também a produzir máscaras para proteção contra o Coronavírus. Além disso, com a organização associativa realizada pela consultoria, a Cooperativa consegue, dentre outras realizações, acessar editais públicos e ter cadastros em grandes fornecedores, o que garante a matéria-prima a preço competitivo. Segundo a presidente da Cooperativa, apesar dos recursos virem da empresa, o grupo tem poder de decisão.

[...] Todo investimento é aprovado pela comunidade, em reunião da associação comunitária pra que todos se envolvam. Fazemos uma chamada pra que todas as pessoas participam. A comunidade decide o que é melhor pra comunidade. A Fábrica de Fardamentos tem autonomia total sobre a gestão do projeto. A Bracell nos dá um apoio muito grande. O maquinário foi doado pela empresa, alguns clientes foram trazidos pela Bracell e a empresa vem nos capacitando pra que a Coopercir tenha autonomia pra decidir sobre o nosso negócio. (Entrevistado Comunidade III, da Cooperativa de Trabalho das Costureiras de Inhambupe e região - COOPECIR)

4.1.3 O resgate do saber popular na transformação do território

Próximos aos plantios de florestas de eucalipto da Bracell estão comunidades que, em sua maioria, são de pequenos produtores rurais. Dessas, sete são comunidades tradicionais quilombolas, com as quais a empresa desenvolve projetos de geração de renda. Uma delas é a comunidade do Cangula, sede do Projeto Farmácia Verde.

[...] A princípio ia-se construir um projeto de um galinheiro ou frutas, porque existem muitas árvores frutíferas na comunidade e as frutas eram vendidas em feiras. A ideia era transformar as frutas em doces e polpas para ter valor agregado para as vendas. (Entrevistado Comunidade I, da Associação Comunitária do Cangula)

O projeto foi construído a partir de um diagnóstico sócio produtivo. Porém, na reunião para o diagnóstico, o presidente da associação serviu um chá, que mudou os rumos do investimento social naquela localidade, como registrado pela entrevistada sobre o início do projeto:

[...] A gente estava discutindo a implantação de um projeto, quando o presidente da Associação serviu um chá. Quando a consultora perguntou pra que servia aquele chá, as várias pessoas que estavam na reunião responderam sobre as propriedades da canela. A consultora da empresa perguntou para a comunidade se a gente não gostaria de ter uma capacitação ou algum investimento da empresa para reforçar o saber que já tínhamos. Ali resolvemos desenvolver algo com plantas medicinais. (Entrevistado Comunidade I, da Associação Comunitária do Cangula)

No caso da comunidade do Cangula, a fitoterapia caseira era uma fonte de cura na comunidade, um conhecimento passado de pais para filhos, e a matéria-prima estava bem ali, no quintal de casa de cada um. Dessa forma, o Projeto Farmácia Verde, como foi batizado pela comunidade, nasceu, com o objetivo de resgatar os saberes da comunidade, com ações estruturantes dentro do empreendedorismo social, na perspectiva da geração de renda e autonomia local. Uma consultoria especializada realizou o diagnóstico e construiu, juntamente com a comunidade, o projeto. O processo de construção é conjunto, segundo informado na entrevista:

[...] A gente sempre analisa o que precisamos, qual o público que vai beneficiar, conversamos internamente, na comunidade, para definir o que queremos. Aqui no Cangula temos muitas pessoas que fazem muitas coisas, desde acarajés, comidas veganas e outros produtos da culinária. Também mudas de plantas. Então, precisamos ter um direcionamento do que queremos e focar na real necessidade, para atender o máximo de pessoas. (Entrevistado Comunidade I, da Associação Comunitária do Cangula)

Um analista de Responsabilidade Social da Bracell acompanha esse e os demais projetos realizados pela empresa. A diretora do Projeto informa que a gestão é realizada pela comunidade:

[...] Nós acompanhamos toda a construção do projeto e fazemos a gestão dele. No caso do Farmácia Verde, nós da comunidade que construímos a visão, os objetivos do projeto, é uma construção conjunta. Hoje, depois de três anos de projeto, estamos num nível de organização que temos coordenadora, diretora financeira e uma secretária só para o Projeto Farmácia Verde. (Entrevistado Comunidade I, da Associação Comunitária do Cangula)

Os integrantes do grupo passaram por uma capacitação em plantas medicinais e oficinas produtivas para desenvolvimento de práticas agroecológicas, saboaria e fitoterápicos. Segun-

do informações da empresa, todo o trabalho desenvolvido partiu do princípio da biodiversidade e da preservação das riquezas naturais das comunidades, tendo orientações para catalogação das plantas nativas medicinais e manejo sustentável, através do cultivo orgânico dessas espécies. A consultoria também realiza uma assessoria contábil, para que a associação se mantenha regularizada em suas obrigações fiscais, e capacita o grupo para elaboração de projetos para acesso a editais.

Em 2019, o grupo conseguiu acessar um edital público com recursos de aproximadamente R\$554 mil, para construção de viveiros agroecológicos para produção de mudas de plantas medicinais, com o objetivo de dar sustentabilidade ao projeto, garantindo a matéria prima para os fitoterápicos. Em 2020, o grupo acessou outro edital para Mulheres e Jovens da comunidade, que agora poderão, também, aprender as técnicas da saboaria.

Além disso, com o apoio da empresa, o grupo estabeleceu uma parceria com a FACIN – Faculdades de Ciências Neuropáticas da Bahia, para a realização do primeiro curso de Extensão Universitária da Bahia em Naturoterapia, com 680 horas de formação. Participam dessa iniciativa, além de integrantes do Cangula, agentes de saúde da região. O objetivo é que as pessoas com essa formação possam integrar as equipes municipais da Saúde para realizar o tratamento da população com a Medicina Natural. Já existem municípios na região de atuação da empresa com leis aprovadas para implementação dessa prática pelo SUS. Um dos indicadores apresentados sobre o projeto é que as medicações naturais estão sendo cada vez mais utilizadas nas enfermidades dos moradores da comunidade e, com a propagação das melhoras em pacientes assistidos, muitas pessoas têm buscado adquirir os produtos, sendo ainda apresentados em feiras locais e eventos direcionados. Ressalta-se que a comercialização é realizada como experimentos de medicações naturais, sem pretensão de escala de produção.

O Projeto Farmácia Verde traz ainda um indicador importante e qualitativo de sua evolução: integrantes com retorno à escola formal e extensão em áreas como tecnólogo em meio ambiente e graduação em ciências sociais. Uma das mulheres atendidas pelo projeto, informou em entrevista que, aos 51 anos, voltou a estudar.

[...] Por causa do Farmácia Verde eu voltei a estudar. Porque quando precisamos de um técnico, procuramos na comunidade e não havia interesse. Agora estou na sexta série e logo chego no ensino médio. E ano que vem vou fazer inglês, porque se vierem pessoas de fora ou se a gente for apresentar o projeto em um lugar e tiver um estrangeiro, tem que ter alguém que fale inglês e serei eu. (Entrevistado Comunidade II, da Associação Comunitária do Cangula)

O Farmácia Verde também recebeu em 2018 o 12º Prêmio Indústria Baiana Sustentável, da Federação das Indústrias da Bahia, concorrendo com 45 outros projetos. Segundo a gestora da empresa reflorestadora, “por causa de sua metodologia participativa, o projeto chamou atenção das outras empresas do grupo que operam na Ásia, para servir como inspiração para ações sociais que são desenvolvidas por lá”.

4.2 A GESTÃO SOCIAL DA VALE NO SUDESTE DO PARÁ

Em 1967 nascia o Projeto Carajás e a história da Companhia Vale do Rio Doce, no município de Parauapebas, sudeste do Pará, quando foi descoberta a primeira jazida de minério de ferro da região, também é onde está localizada a maior planície mineral do planeta. O minério de ferro é o carro chefe da empresa no Brasil, sendo o encontrado em Carajás considerado o melhor do mundo. A cerca de 40 quilômetros de Carajás está o município de Canaã dos Carajás, local onde fica a primeira mina de cobre da Vale, a Mina do Sossego. O Projeto Sossego, como era chamado antes da inauguração, era a promessa da empresa de uma gestão diferenciada de suas outras unidades, mas, segundo lideranças comunitárias, não foi o que ocorreu.

[...] Canaã era distrito de Marabá. As estradas eram de chão e lama. Aí veio o projeto Sossego e os investimentos na zona urbana, mas as comunidades rurais sentiram que não foram beneficiadas pelo desenvolvimento. Também, o poder público, que recebia os valores da Vale, não repassava nada pras comunidades. (Entrevistado Comunidade VI, da Associação Comunitária do Ouro Verde)

Em Canaã dos Carajás, sudeste do estado, também está localizado o Complexo S11D Eliezer Batista, maior investimento privado realizado no Brasil na segunda década do século 20, que nem bem inaugurou, já está em expansão. Para implementação do S11D, foi preciso realizar a remoção das pessoas que residiam na área a ser explorada. O local da mina era antes a Vila Mozartinópolis, como explicado na entrevista:

[...] Em 2014 mudamos pro Assentamento Américo Santana. Era de Mozartinópolis, mas, por causa da implantação do S11D, precisei sair do local. A gente tinha três opções: vender a terra pra empresa, trocar por uma casa na cidade ou aceitar um lote na agrovila. Algumas pessoas venderam o que tinham e foram embora, outros trocaram sua moradia por outra na sede do município e outros preferiram uma terra, onde fica a agrovila. (Entrevistado Comunidade VII, da Associação de Produtores do Assentamento Américo Santana)

A história da empresa é acompanhada de grande desconfiança sobre sua ação socioambiental, em especial após a sua privatização durante o governo de Fernando Henrique Cardoso), em 6 de maio de 1997. Coelho *et al.* (2016), pesquisaram a relação entre mineração e desenvolvimento em municípios onde a Vale opera. Eles avaliam que uma das principais mudanças entre a gestão pública e privada da empresa é a imposição de um modelo de mineração mais predatório e antidemocrático.

[...] No início, a relação com a Vale não foi boa. A comunidade tinha rejeição à empresa. A comunidade dizia que a empresa não ligava pra eles, não fazia nada por eles. (Entrevistado Comunidade V, da Associação de Moradores de Bom Jesus)

Em janeiro de 2012, por exemplo, a mineradora foi eleita como a pior empresa do mundo, no que se refere a direitos humanos e ao meio ambiente, pelo Prêmio *Public Eye*, premiação realizada desde o ano 2000 pelas ONGs Greenpeace e Declaração de Berna. O motivo, segundo a publicação, é a história de 70 anos manchada por repetidas violações dos direitos humanos, condições desumanas de trabalho, pilhagem do patrimônio público e pela exploração cruel da natureza (ESTADÃO, 2012).

Porém, não se pode ignorar que a empresa tem vertentes mais socialmente responsáveis. Por exemplo, segundo a Fundação Vale, em 2019 cerca de 770 mil pessoas foram beneficiadas por seus projetos sociais em 68 municípios, nos seis estados onde atua: Pará, Maranhão, Minas Gerais, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul e Rio de Janeiro.

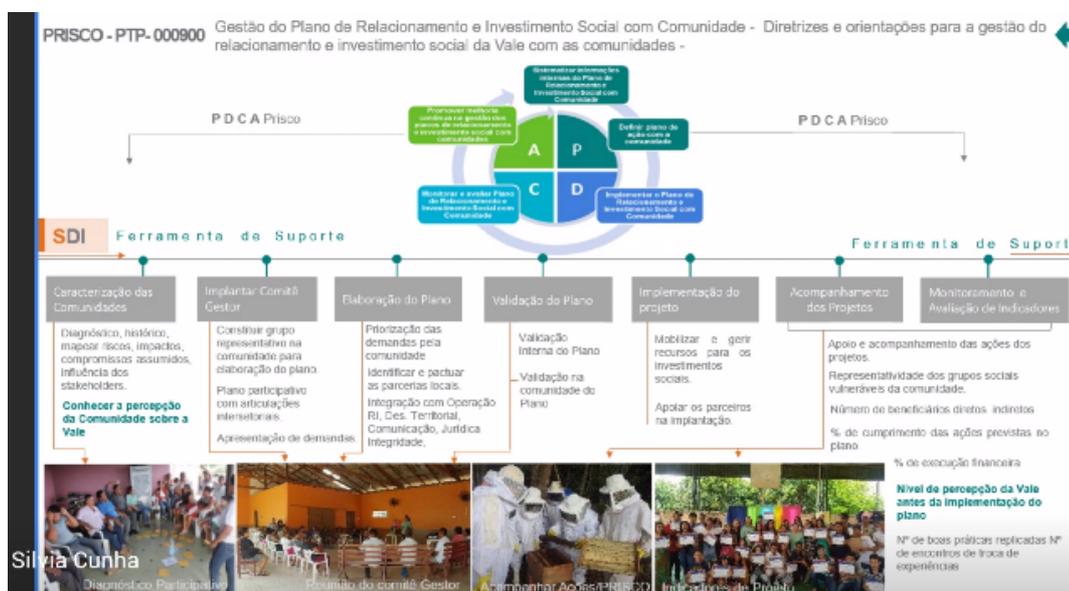
Atualmente, a empresa realiza sua gestão social por meio da Diretoria de Investimento Social, integrada com a Diretoria Executiva de Sustentabilidade e Relações Institucionais, que reúne os projetos e programas socioculturais e ambientais, de cunho obrigatório e voluntário, incluindo a Fundação Vale. A empresa também é mantenedora do Fundo Vale, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) criada em 2009. Além disso, a Vale possui o Instituto Tecnológico Vale, que, dentre outras funções, desenvolve estudos acerca do território onde a empresa atua.

[...] Na estrutura, temos uma área de Desenvolvimento Territorial que conduz vários diagnósticos. A equipe é formada por economista, estatístico, entre outros. Também temos o ITV que promove estudos a cerca do território da Vale. Quando somos demandados de um projeto por uma comunidade, nós consultamos esses estudos que trazem, por exemplo, as cadeias produtivas viáveis para o território. (Entrevistado Gestão II, da Empresa Mineradora)

Para atuar no território local, a empresa dispõe de Gerências de Relacionamento com Comunidades, com equipes técnicas que desenvolvem os projetos sociais. Segundo Sílvia Cunha, Gerente de Relacionamento com Comunidades na Vale, “o processo para a aplicação do Investimento Social é orientado pela Política de Investimento Socioambiental e pelo Guia de Atuação Social, além disso, obedece a um normativo da empresa”. O gerenciamento das informações é realizado por meio de uma plataforma chamada SDI – *Stakeholders*, Demandas e *Issues*, segundo explicado pela gestora em entrevista:

[...] O processo de Investimento Social Privado atende a um normativo da empresa, que é apresentado em auditoria. Temos um guia de atuação social que direciona nossa atuação no território. Fazemos a gestão dos riscos e impactos, gestão e mapeamento dos *stakeholders* pela ferramenta SDI – *Stakeholders*, Demandas e *Issues*, onde colocamos todas as informações. Cadastramos os *stakeholders*, de que comunidades são, se são a favor da empresa ou não. Também temos um eixo de benefícios e legado positivo onde se trabalha o investimento social. E quando a gente trabalha esses eixos a gente trabalha a licença social pra operar. (Entrevistado Gestão II, da Empresa Mineradora)

Figura 22 - Plataforma SDI- Stakeholders, Demandas e Issues



Fonte: Vale (2020)

Para realizar o Investimento Social, a empresa traz como diretrizes, entre outras: alinhamento à Estratégia de Sustentabilidade do Sistema Vale; implementação em territórios impactados pelos negócios ou de interesse para a empresa; prioridade para comunidades em situações de vulnerabilidade; e ações estruturantes, com resultados mensuráveis e prazo de conclusão definido (VALE, 2020).

Todas as demandas são incluídas na ferramenta SDI, com a nomenclatura de “manifestações”, um conceito que a empresa implementou e que é orientado pelo normativo, com utilização Global em todos os países que a mineradora atua:

[...] As manifestações podem ser um elogio, um pedido, uma reclamação, e, a partir disso, o sistema gera um painel de fatos que podem ser: falta de emprego, capacitação, reclamação de poeira. Esse painel também é uma das fontes para orientar nosso investimento. (Entrevistado Gestão II, da Empresa Mineradora)

Cada manifestação gera um Plano de Relacionamento e Investimento Social, que pode ou não demandar um investimento. Pode conter a demanda apenas pelo diálogo, engajamento, ou que tenha tudo, incluindo o investimento a ser realizado, conforme explica a gestora da mineradora.

[...] O primeiro passo é caracterizar a comunidade, avaliando o histórico, riscos, impactos, compromissos que não foram atendidos etc. A gente constrói um diagnóstico participativo. Antes, os projetos vinham de cima e às vezes nem cabia naquela comunidade, não tinham aderência. Hoje, não são projetos da Vale, somos parceiros. (Entrevistado Gestão II, da Empresa Mineradora)

A equipe Social da empresa orienta a comunidade a implantarem um comitê gestor, onde são discutidas as necessidades de forma participativa. “Nesse comitê, a gente orienta uma priorização e eles informam quais as ações mais importantes pra comunidade. Também é separado o que é de responsabilidade do poder público”, informa a gestora. Depois da priorização é elaborado o Plano de Relacionamento e Investimento Social, onde constam as ações que serão desenvolvidas. A comunidade precisa validar o plano no comitê e realizar o registro em ata de reunião, informação confirmada nas entrevistas realizadas com as comunidades beneficiadas.

[...] Fazemos uma reunião para discutir as principais demandas da comunidade. Nós solicitamos à empresa um ateliê de costura, porque as mulheres estavam desempregadas, ficavam em casa sem trabalho. A empresa capacitou 20 mulheres da nossa comunidade. Doação de 14 máquinas. Depois da costura, veio o apiário coletivo para sete famílias. Esse ano, conseguimos equipamentos para produtores rurais que trabalham na produção leiteira. Além disso, estamos discutindo com a empresa o incentivo para 10 galinheiros. (Entrevistado Comunidade V, da Associação de Moradores de Bom Jesus)

[...] Depois que viemos para o Assentamento, foi criada uma associação. Começamos a ter reuniões do comitê para discutir as necessidades e os projetos foram construídos assim. O principal é o de agricultura familiar. Mas já iniciamos também os projetos de avicultura, suinocultura, piscicultura e fruticultura. Além disso, tem al-

guns pras mulheres, de costura, serigrafia, saboaria. (Entrevistado Comunidade VII, da Associação dos Produtores do Assentamento Américo Santana)

[...] A empresa sempre consulta a associação para elaborar os projetos. Nas reuniões discutimos tudo, sobre saúde, educação... (Entrevistado Comunidade VI, da Associação Comunitária Ouro Verde)

[...] A Vale não costuma trazer os projetos prontos, nós que levamos as demandas para ela. A comunidade se reúne pra decidir sobre as demandas e, todos os meses, temos uma reunião já pré-agendada com a empresa. (Entrevistado Comunidade VI, da Associação de Moradores da Vila Planalto)

Segundo a empresa, apenas na região de Canaã dos Carajás, existem 4.288 famílias beneficiadas diretamente, com investimento de R\$4,2 milhões. Também são realizadas articulações com entidades financiadoras. Em 2020, foram mapeados 437 *stakeholders*, em 131 comunidades, com a realização de 133 reuniões do comitê gestor. “O foco é na agricultura familiar, mas são trabalhadas as cadeias produtivas, o empoderamento das mulheres, capacitação de jovem, todos os temas fazendo a ligação com os ODS”, conclui o Entrevistado Gestão II, da mineradora.

Figura 23 - Atuação social da Vale em Canaã dos Carajás



Fonte: Vale (2020)

A Vale realiza o investimento na conta da associação beneficiada pelo projeto. Para tanto, precisam estar organizados e regularizados associativamente, ou seja, possuir conta jurídica. A associação é treinada para fazer a utilização do recurso e a prestação de contas. O ana-

lista de Relações com Comunidades acompanha diretamente o projeto, com o papel de fiscal do contrato.

A empresa afirma, em suas publicações, que não realiza investimentos em ações que sejam de obrigação do Poder Público, porém pode complementá-las no caso de calamidades públicas, como no atual cenário de pandemia. A Fundação Vale apoia a gestão de espaços culturais e mantém estações de conhecimento, que são espaços socioeducativos que promovem atividades com foco na formação integral de 4.500 crianças e adolescentes, de 6 a 17 anos, e suas famílias. As atividades buscam ampliar as oportunidades educativas no contra turno escolar, nos eixos de esporte, cultura, cidadania e multiletramento. (VALE, 2020).

Em 2019, a empresa lançou o Portal ESG *Environmental, Social and Governance*, um canal onde é possível encontrar dados ambientais, sociais e de governança. Segundo o portal, a empresa investe em ações potencializadoras, preventivas e compensatórias, relacionadas a impactos socioeconômicos de operações, projetos ou pesquisa mineral, além de ações que contribuam para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida nos territórios onde atua (VALE, 2020).

Com 50 anos de atuação, a Fundação Vale se coloca como uma referência do país em desenvolvimento territorial. Inclusive, detém a autoria do conceito de Parceria Social Público-Privada (PSPP), que trata da integração entre governo, iniciativa privada e comunidades, para maximizar os impactos positivos do Investimento Social Privado (VALE, 2020).

4.2.1 Um Pacto pelo desenvolvimento do território

Municípios com atividades mineradoras recebem das empresas a Compensação Financeira pela exploração de Recursos Minerais – CEFEM. No caso do minério de ferro, o percentual é de 2% sobre o faturamento líquido da empresa. Canaã dos Carajás, com 38 mil habitantes (IBGE, 2020), em função dos dois empreendimentos, S11D e Sossego, recebeu da Vale, em 2019, R\$413 milhões (INSTITUTO MINERE, 2019). O Produto Interno Bruto (PIB) per capita passou a ser 26 vezes maior do que em 2000, antes do Sossego ser implantado (VALE, 2016). Segundo a empresa, o principal desafio é transformar as cifras em desenvolvimento para o território. Para isso, o engajamento do Poder Público é fundamental.

[...] O desafio é trazer o poder público. Falando de Canaã, são 40 milhões por mês só do CEFEM. E apesar das ações implementadas pelo Poder Público por meio desse

recurso, sabemos que é possível fazer muito mais para desenvolvimento para o território. (Entrevistado Gestão II, da Empresa Mineradora)

Apesar de existirem divergências entre as variáveis econômicas acompanharem as sociais, a mineradora afirma que o município ocupa um lugar de destaque em termos de desenvolvimento humano no Estado. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDHM) passou de 0,456, em 2000, para 0,673, em 2010 - uma taxa de crescimento de 47,59%, tendo, como o índice que mais cresceu em termos absolutos, a Educação (com crescimento de 0,346), seguida por Longevidade e por Renda. (IBGE, 2020)

Inaugurada em 2004, a Mina do Sossego veio junto com a tentativa da mineradora de implementar uma nova forma de atuar junto a sociedade, com estratégias diversificadas de orientar seu Investimento Social Privado. Uma dessas iniciativas foi a criação da Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Canaã dos Carajás, uma associação sem fins lucrativos, que tem a Vale e o Poder Público como mantenedores.

Inaugurada em 2005, a Agência chegou com a missão de promover e fortalecer o desenvolvimento socioeconômico e cultural sustentável do município, por meio da intervenção conjunta da iniciativa privada, sociedade civil e poder público. “O maior papel da agência é ser mediadora, entre a sociedade civil organizada e o terceiro setor; entre a iniciativa privada e o poder público”, afirma Graça Reis, Diretora da Agência.

A organização atua não apenas em Canaã dos Carajás, mas também em outros municípios da região sudeste do Pará, como Tucumã e Ourilândia, com projetos de geração de emprego e renda. São 19 Associações cadastradas e 12 projetos em execução. Além da empresa e Poder Público, há também os convênios para desenvolvimento de projetos. Um deles é utilizado para a Sala de Apoio ao Desenvolvimento Econômico, um núcleo com estrutura formada por um gerente de projetos, dois analistas e um gerente financeiro, que tem como atribuição apoiar as comunidades na elaboração e gestão dos projetos sociais desenvolvidos.

Por meio de um projeto da Fundação Vale, em 2017 foi feito um levantamento territorial e construído um Plano Diretor, culminando em um documento, o “Pacto por Canaã”, com o objetivo de orientar os investimentos para o desenvolvimento e sustentabilidade do território, como explicado na entrevista.

[...] O Pacto já fomentou uma verdadeira transformação no território, com a vinda de universidades, a criação de um distrito industrial e tem um projeto de um hospital escola pra pleitear a vinda de uma universidade de medicina pra cá. É percebido que, através dos investimentos da Vale, a gente tem conseguido caminhar por lugares que vão levar ao desenvolvimento do território independente da mineradora. (Entrevistado Comunidade VIII, da Agência de Desenvolvimento)

A Vale também fomentou a criação do Fundo Municipal de Desenvolvimento econômico, mantido com 5% do CEFEM. Segundo a diretora da Agência de Desenvolvimento, por meio do Fundo foi destinado um recurso de R\$23 milhões para a construção de uma universidade. A expectativa é movimentar a economia local, segundo entrevista:

[...] Com isso, vai girar a economia, fomentando a hotelaria, os restaurantes, os vestuários, papelarias, aquecimento da economia. (Entrevistado Comunidade VIII, da Agência de Desenvolvimento)

Porém, a aposta dos investimentos da mineradora na região é a Agricultura Familiar, por causa da vocação do território:

[...] A área agrícola tem um grande potencial pro desenvolvimento sustentável. O porte da agroindústria acomoda o desenvolvimento que buscamos. É um trabalho que não é de curto prazo. Temos uma agroindústria do mel, onde estamos trabalhando pra formar uma cadeia do mel. Já temos o selo de inspeção municipal e o estadual. A gente já consegue comercializar em outros estados. (Entrevistado Comunidade VIII, da Agência de Desenvolvimento)

A transformação do território é um movimento que não se faz sozinho. Requer a participação de todos os envolvidos, todas as partes interessadas. Também requer uma mudança de cultura e de comportamento, segundo depoimento da entrevistada.

[...] A importância do território é fundamental. Não uma comunidade ou um município sozinho. A nossa visão é diferenciada porque buscamos a transformação do território. Antes os prefeitos espinhavam igual porco espinho, hoje, depois de muito trabalho, a maioria é engajada. A visão deles está mudando. Não é o dinheiro que faz a transformação, nós estamos plantando uma mudança cultural. Hoje já colhemos frutos disso. Só através desse apoio da iniciativa privada temos conseguido desenvolver as comunidades. De oito anos pra cá o poder público tem se envolvido mais. (Entrevistado Comunidade VIII, da Agência de Desenvolvimento)

Sobre alcançar o Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade em um território onde o principal agente financiador depende de um recurso que é finito, como a extração mineral, o desafio torna-se ainda maior. Porém, segundo as partes envolvidas nesse território, não é algo impossível de acontecer.

[...] Infelizmente, a dependência da Vale é muito grande e nosso trabalho é para acabar com essa dependência, para que as comunidades tenham uma forma de sobreviver sem a mineração. Porque a gente sabe que a mineração não é infinita. Talvez a

gente não viva pra enxergar o fim da mineração, mas talvez os meus netos, meus filhos sim. (Entrevistado Comunidade VIII, da Agência de Desenvolvimento)

[...] Já estamos aprendendo a andar com as próprias pernas, graças às capacitações e o apoio que a empresa fornece, no sentido da autonomia da comunidade. (Entrevistado Comunidade IV, da Associação de Moradores da Vila Planalto)

[...] Quando a empresa for embora? Vamos ficar. A costura é um projeto sustentável, sempre vão existir os clientes. O mel nunca vai acabar. A criação de galinhas, nunca vai acabar. O minério acaba, porém, existindo esses projetos, a pessoa se esforçando, nunca vai ficar sem o sustento dela. (Entrevistado Comunidade V, da Associação de Moradores de Bom Jesus)

[...] Estamos nos preparando para se fortalecer para que, no dia que a Vale for embora, a comunidade também não se dissolva. (Entrevistado Comunidade VII, da Associação dos Produtores do Assentamento Américo Santana)

[...] Quando a Vale chegou na região, os filhos dos produtores rurais não quiseram mais ficar nas terras. Quiseram ir pra cidade. Quando a Vale se voltou pras comunidades, com o apoio que tem feito, tem filho de produtor que tá se firmando na propriedade. Se tiver uma boa gestão, ganha melhor que o funcionário da Vale. Quando faltar o minério, a gente consegue andar com as próprias pernas. (Entrevistado Comunidade VI, da Associação Comunitária Ouro Verde)

Ao final de cada uma das entrevistas com os atores sociais do território de atuação das empresas dos estudos de caso, foi lhes perguntado “o que é desenvolvimento para eles?”. As respostas foram precisas e abordam várias questões tratadas no estudo, uma delas diz respeito a oportunidades que o Investimento Social Privado proporciona.

[...] as comunidades que sabem fazer algo, é ter a oportunidade de executar. Aumentar o potencial daquela comunidade, da região. (Entrevistado Comunidade I, da Associação Comunitária do Cangula)

Nas palavras das lideranças, também se ouviu falar muito de aquisição de conhecimento. Para eles, o desenvolvimento também se faz com aprendizagem, ou mesmo o aperfeiçoamento de uma prática já existente: “[...] Desenvolvimento é aprender. Quando a gente gosta do que faz a gente quer aprender pra se desenvolver.” (Entrevistado Comunidade III, da Cooppecir)

O desenvolvimento também melhora as relações e em rede as transformações são possíveis.

[...] É quando tudo tá parado e começa a andar, mas andar diferente. Antes o pessoal se preocupava em apedrejar a empresa, hoje se preocupam em desenvolver o projeto, mostrar indicadores que realmente funcionam. Que a empresa pode sim investir que vai ter resultado. (Entrevistado Comunidade V, da Associação de Moradores de Bom Jesus)

[...] É ação de crescer, de se tornar grande, se tornar mais, de se desenvolver. (Entrevistado Comunidade VII, da Associação dos Produtores do Assentamento Américo Santana)

4.2.2 O ISP a serviço da Reparação Social

Nos últimos anos, a Vale vem atravessando uma fase conturbada de sua história, após acidentes em sequência em suas instalações, resultando em centenas de vítimas fatais. O Relatório de Sustentabilidade 2019 da empresa traz as ações desenvolvidas para enfrentar e minimizar os efeitos dos últimos acontecimentos. Dentre elas, foi criada a Diretoria Especial de Reparação Social e Desenvolvimento, destinada a atuar nas tratativas dos impactos causados pelos acidentes nas barragens de rejeitos da mineradora. Em setembro de 2019, a Vale lançou o Plano de Desenvolvimento de Territórios Impactados, elaborado de acordo com o perfil sócio econômico da região abrangida pelas comunidades de Macacos, Barão de Cocais e Itabirito. Isso ocorreu por causa das alterações nos níveis de emergência de algumas das barragens de rejeitos da mineradora, quando essas localidades precisaram ser evacuadas. O Plano prevê um investimento de R\$190 milhões e traz um conjunto de ações integradas, com o objetivo de desenvolver as vocações econômicas e bem-estar social dessa região. O planejamento foi construído com base nas demandas dos locais impactados, por meio do diálogo com os atores sociais do território.

Independente do impacto à imagem e reputação da marca, a empresa mantém seus investimentos sociais e a pandemia tornou-se uma oportunidade de tentar reverter a imagem negativa deixada pela tragédia. Um ranking da consultoria Croma, realizado por meio de 9.080 entrevistas online, traz as 100 marcas mais lembradas pelos brasileiros por ações que minimizam a crise do Coronavírus, dentre elas, a Vale figura na 17ª posição (EXAME, 2020).

A empresa foi pioneira, tendo um pacote de ações e investimentos no enfrentamento à pandemia, dentre os principais: doação de cinco milhões de kits rápidos para o Governo Federal; ajuda a fornecedores, que totalizam quase R\$ 1 bilhão, beneficiando mais de duas mil pequenas empresas; investimento de USD 1 milhão em colaboração com o Hospital Israelita Albert Einstein e a Rede Mater Dei de Saúde e startups, para escalar soluções para o combate a COVID-19; antecipação do repasse de R\$ 500 milhões ao Governo estadual, valor referente ao acordo final para a reparação dos efeitos do rompimento da Barragem 1, em Brumadinho; e doação de 15,8 milhões de Equipamentos de Proteção Individual ao Governo Federal (VALE, 2020).

[...] É senso comum que a mineração tem um importante papel social e cria um impacto de proporções significantes onde atua, tanto positivo quanto negativo. A empresa entende que faz um bom trabalho e tem a comprovação desse entendimento, uma vez que mede o seu índice de reputação. Antes de Brumadinho era bom, depois caiu com o acidente e depois subiu na pandemia. A Vale tem hoje 48% de reputação positiva. Isso se deve ao fato do protagonismo que teve diante a pandemia. (Entrevistado Gestão III, da Empresa Mineradora)

Segundo o entrevistado, a empresa também entende que tem uma dívida com a sociedade e direciona, além do que é obrigada a pagar em danos às vítimas pelo rompimento das barragens, mais de 500 milhões de seu investimento social em ajuda comunitária. “Brumadinho trouxe um viés de humildade pra cultura da empresa e, hoje, a empresa assumiu uma postura de escuta”, afirma.

Após a tragédia nas barragens, o Conselho Internacional de Mineração e Metais (ICMM), o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP) e os Princípios para Investimento Responsável (PRI) estabeleceram um compromisso com a adoção das melhores práticas globais em instalações de armazenamento de rejeitos. Eles iniciaram uma revisão global sobre procedimentos de rejeitos, para estabelecer um padrão internacional, conduzida pelo Dr. Bruno Oberle. O Padrão Global da Indústria em Gestão de Rejeitos tem como objetivo atingir meta zero dano às pessoas e ao meio ambiente, com tolerância zero para fatalidade humana. Também visa prevenir falhas catastróficas e aumentar a segurança das instalações de rejeitos de minas em todo o mundo. Segundo a iniciativa, seria uma mudança radical, em termos de transparência, responsabilidade e proteção dos direitos das pessoas afetadas pelo projeto. A ideia é que o padrão resulte em uma certificação para a mineração, similar a que existe em outros negócios (GLOBAL TAILINGS REVIEW, 2020).

O padrão tem estrutura lógica, sustentado por uma abordagem integrada para a gestão de rejeitos, com requisitos organizados em torno de seis áreas temáticas, 15 princípios e 77 requisitos auditáveis, além de anexos. A primeira área, chamada Área de Tópico I, trata das pessoas afetadas pelo projeto e orienta para que essas pessoas tenham o envolvimento significativo nas decisões que as afetam.

Figura 24 - Princípios Padrão Global para a Gestão de Rejeitos

PADRÃO GLOBAL DA INDÚSTRIA PARA A GESTÃO DE REJEITOS	
COMUNIDADES AFETADAS	
TÓPICO I	
PRINCÍPIO 1	RESPEITAR OS DIREITOS DE PESSOAS AFETADAS PELO PROJETO E PROCURAR ENGAJÁ-LAS SIGNIFICATIVAMENTE EM TODAS AS FASES DO CICLO DE VIDA DAS ESTRUTURAS DE DISPOSIÇÃO DE REJEITOS, INCLUSIVE NA FASE DE FECHAMENTO.
Requisito 1.1	Mostrar respeito pelos direitos humanos, em conformidade com os Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos (sigla em inglês: UNGP), realizar a devida diligência em direitos humanos para subsidiar decisões de gestão ao longo de todo o ciclo de vida das estruturas de disposição de rejeitos e abordar possíveis riscos aos direitos humanos oriundos de cenários plausíveis de rupturas em estruturas de disposição de rejeitos. Para instalações existentes, o Operador pode inicialmente optar por priorizar questões relevantes de direitos humanos em conformidade com os UNGP.
Requisito 1.2	Quando uma nova estrutura de disposição de rejeitos puder afetar os direitos de povos indígenas ou, incluindo seus direitos à terra e recursos e seu direito à autodeterminação, trabalhar no sentido de obter e manter seu consentimento livre, prévio e informado (CLPI), demonstrando conformidade com as orientações internacionais e com as estruturas das melhores práticas reconhecidas.
Requisito 1.3	Demonstrar que pessoas afetadas pelo projeto serão significativamente engajadas ao longo de todo o ciclo de vida das estruturas de disposição de rejeitos na construção da base de conhecimentos e nas decisões que possam ter alguma relação com a segurança pública e a integridade das estruturas de disposição de rejeitos. O Operador deve compartilhar informações para apoiar esse processo.
Requisito 1.4	Estabelecer um mecanismo eficaz para recebimento e tratamento de queixas e denúncias no nível operacional e extrajudicial para responder a reclamações, queixas e denúncias de pessoas afetadas pelo projeto em relação à estrutura de disposição de rejeitos e apresentar soluções de acordo com os UNGP.

Fonte: Global Tailings Review (2020)

Paralelo às discussões acerca do Padrão Global, a Vale está escrevendo uma política para barragem, com escuta às comunidades e com inclusão de critérios do *International Finance Corporate* (IFC) para o documento. O IFC é membro do Grupo Banco Mundial e a maior instituição de desenvolvimento global voltada para o setor privado nos países em desenvolvimento. Segundo o entrevistado, “o caminho do engajamento social é um caminho sem volta na mineração”.

5 TECNOLOGIA DE GESTÃO SOCIAL

As tecnologias sociais surgiram na década de 2000 como uma forma de oferecer soluções para a inclusão social e, dessa forma, melhorar as condições de vida da população. O conceito baseia-se em que as tecnologias sociais são moldadas para resolver problemas sociais e, quando são implementadas, os atores participantes do processo podem, inclusive, modificá-las, para atender as suas necessidades. Dagnino, Brandão e Novaes (2010) afirmam que

pode-se dizer que qualquer aplicação de tecnologia social envolve, de alguma maneira, um processo de adequação sociotécnica, cuja profundidade depende da distância em que a tecnologia em questão está dos valores e concepções dos atores e do contexto envolvido. Assim, em tecnologia social, não se usa o conceito de replicação, mas de reaplicação, considerando que, em cada contexto diferente, o uso da tecnologia será inevitavelmente reprojeto. (DAGNINO; BRANDÃO; NOVAES, 2010, p. 23)

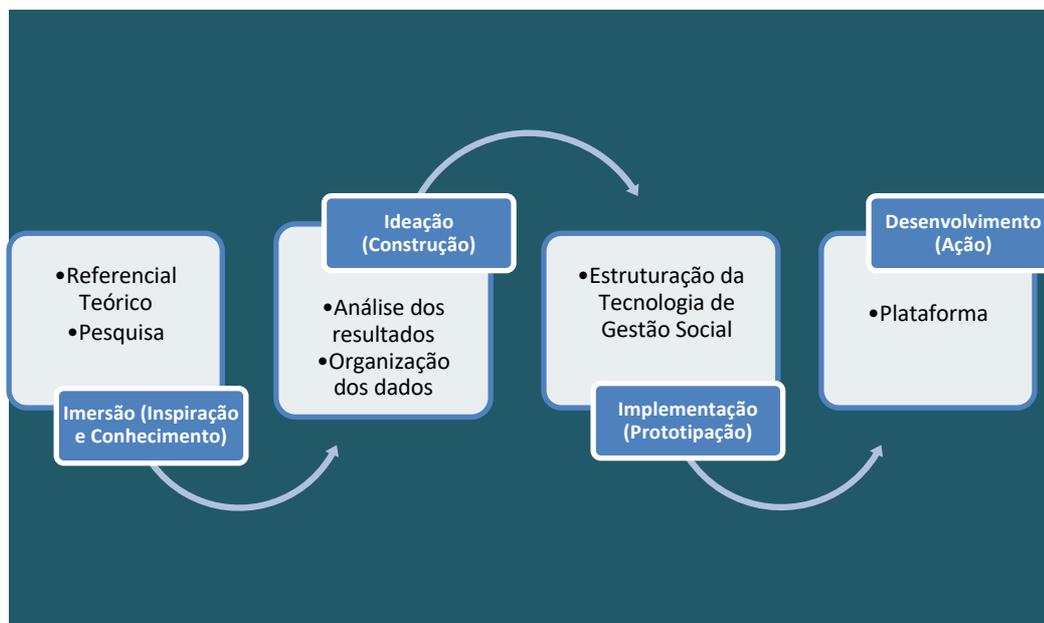
Conforme exposto acima, a Tecnologia Social proposta neste trabalho tem como premissa o atendimento aos parâmetros colocados por Rodrigues e Barbieri (2008, p.1076):

- Razão de ser da tecnologia social — atender as demandas sociais concretas vividas e identificadas pela população;
- Processo de tomada de decisão — processo democrático e desenvolvido a partir de estratégias especialmente dirigidas à mobilização e à participação da população;
- Papel da população — há participação, apropriação e aprendizado por parte da população e de outros atores envolvidos;
- Sistemática — há planejamento, aplicação ou sistematização de conhecimento de forma organizada;
- Construção do conhecimento — há produção de novos conhecimentos a partir da prática;
- Sustentabilidade — a tecnologia social visa a sustentabilidade econômica, social e ambiental;
- Ampliação de escala — gera aprendizagem que serve de referência para novas experiências.

Para elaboração da Tecnologia de Gestão Social, apresentada nesta pesquisa, buscou-se o conceito do *Design Thinking*, que é um processo de solução criativa de problemas que começa com as pessoas e suas necessidades. (IDEOU, 2020)

As etapas do Design Thinking são: Imersão, Ideação, Prototipação e Desenvolvimento. Para a estruturação da TGS foram relacionadas as etapas do Design Thinking com as etapas de construção da tecnologia proposta, como mostra a figura abaixo.

Figura 25 - Macro etapas para o desenvolvimento da TGS



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

5.1.1 Imersão (Inspiração e Conhecimento)

Segundo Vianna *et al.* (2012), Imersão é o primeiro processo de desenvolvimento, a etapa de imersão na problemática. A fase onde são obtidos os *insights*. Estes, por sua vez, podem ser entendidos como oportunidades oriundas das observações feitas por membros do projeto. Para isso, deve-se assumir uma postura empática, ou seja, colocar-se no lugar do outro para obter percepção, mais especificamente do ponto de vista do cliente. Para o autor

A Imersão Preliminar, portanto, tem como finalidade definir o escopo do projeto e suas fronteiras, além de identificar os perfis de usuários e outros atores-chave que deverão ser abordados. Nesta fase, é possível também levantar as áreas de interesse a serem exploradas, de forma a fornecer insumos para a elaboração dos temas que serão investigados na imersão em profundidade. (VIANNA, 2012)

Nesta fase, realizou-se a busca pelo referencial teórico, além de levantamento de dados acerca do tema da pesquisa e observação da problemática. Também optou-se pela pesquisa

qualitativa, onde foram realizadas as entrevistas com os gestores sociais e atores do território dos casos objetos desta pesquisa, que foram escolhidos por terem metodologias de diagnóstico que resultaram em cases com resultados positivos sobre como orientar o Investimento Social Privado à serviço do bem-estar e transformação do território.

Foram entrevistados dois gestores sociais das empresas dos casos estudados, além de consultados, por meio de questionário, 16 gestores sociais de diversos negócios e em territórios diversificados. Também foram entrevistados sete atores sociais, que são lideranças em suas comunidades e organizações, com os quais as empresas do estudo de caso, Vale e Bracell, estabeleceram parcerias para elaboração de iniciativas que tiveram como base demandas legítimas de territórios com vulnerabilidade social. As entrevistas com os gestores sociais dos casos estudados e dos atores sociais envolvidos nos territórios foram realizadas em meio virtual, por conta do cenário da pandemia e da não possibilidade de deslocamento, devido a imposição do distanciamento social.

Para todos os 16 gestores sociais consultados, por meio do questionamento, o objetivo foi entender se existem estratégias de gestão social para orientação do ISP nas corporações que representam, quais são essas estratégias, se os atores sociais participam dessa construção, ou seja, se o processo é colaborativo. Também procurou-se verificar os modelos de consulta às partes interessadas, ou seja, como há o mapeamento de demandas ou necessidades das populações locais para o estabelecimento do Investimento Social e como é realizado esse processo. E, por fim, mapear tais metodologias de diagnóstico que possuam a participação do público impactado na tomada de decisão, descrevendo, classificando e categorizando as práticas e estratégias para utilização do investimento social privado como ferramenta de gestão social.

Foi perguntado às partes interessadas se haveria o interesse em um mecanismo que proporcionasse o encontro entre as mesmas e, ao mesmo tempo, fornecesse um diagnóstico sobre o território para orientação das políticas do investimento social e, conseqüentemente, a transformação do território.

Para os beneficiados pelo investimento social, buscou-se compreender como se dá a consulta, por parte dos empreendimentos privados, às demandas locais e como é realizada a participação da comunidade ou organização social na construção do projeto e em sua gestão.

5.1.2 Ideação (Construção)

É quando os *insights* são traduzidos como oportunidades, analisados com o objetivo de fornecer a geração de ideias para o projeto que está proposto. Segundo Vianna et al. (2012, p. 16), esta fase “tem como objetivo organizar esses dados visualmente, de modo a apontar padrões que auxiliem a compreensão do todo, e identificação de oportunidades e desafios”. Dessa forma, para uma compreensão maior das ideias, foi realizada uma síntese dos principais processos e mecanismos extraídos das experiências do público entrevistado, incluindo padrões que pudessem servir como estratégias e orientações para o direcionamento do ISP, dispostos no quadro abaixo.

Quadro 9 - Estratégias para o Investimento Social Privado

Estratégias para orientação do Investimento Social Privado	
1	Mapear os atores sociais do território envolvido
2	Ter ferramentas de consulta às partes interessadas (reuniões, diagnósticos etc.)
3	Realizar o engajamento de todas as partes inseridas no território
4	Elaborar e implementar projetos de forma colaborativa, com o objetivo de que todos os envolvidos se sintam parte e responsáveis pelo processo
5	Organizar os processos para que as etapas de elaboração e implementação dos projetos também tenham como objetivo a capacitação das organizações envolvidas, para que tenham autonomia na busca do desenvolvimento
6	Priorizar cadeias produtivas viáveis para o território, confirmadas por meio de estudos técnicos e especializados, com o objetivo de gerar autonomia e sustentabilidade para o mesmo
7	Propor projetos que estejam adequados ao perfil das comunidades e que fortaleçam os arranjos produtivos locais já existentes
8	Priorizar as demandas de públicos em situação de vulnerabilidade
9	Propor ações estruturantes, com resultados mensuráveis e prazo de conclusão definidos
10	Direcionar as responsabilidades entre as partes
11	Articular redes de apoio e orientação ao desenvolvimento sustentável
12	Relacionar as ações/projetos aos ODS e políticas que fortaleçam os direitos humanos
13	Monitorar o desenvolvimento das ações
14	Avaliar as ações e propor melhorias

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

5.1.3 Implementação (Prototipação)

É a fase que as melhores ideias são transformadas em protótipos. É o resultado criativo, onde ações são tomadas com o objetivo de tornar tangível e dar forma ao que foi pensado. Segundo Vianna et al. (2012, p. 122), “o protótipo é a tangibilização de uma ideia, a passagem

do abstrato para o físico, de forma a representar a realidade – mesmo que simplificada – e propiciar validações”.

A partir dos insumos obtidos por meio da pesquisa, optou-se por elaborar uma plataforma, que será construída de forma colaborativa, como uma proposta de instrumento de diagnóstico social, com a possibilidade de fornecer subsídios, dados e informações, que servirão para a construção de políticas de direcionamento do Investimento Social. A construção colaborativa pretende conferir legitimidade e relevância para o direcionamento do ISP, oferecendo consistência para que os investidores realizem boas escolhas de alocação de recursos e atendimento a demandas que são legítimas das populações impactadas.

5.2 AÇÃO: PLATAFORMA SOMA SOCIAL

Utilizando o pressuposto de que nem sempre as empresas orientam seu investimento social para o que realmente o território e seus públicos impactados precisam, e não direcionarão seus recursos para algo que esteja fora de suas estratégias de atuação e do interesse dos públicos afetados, este estudo apresenta, como Tecnologia de Gestão Social, a plataforma Soma Social.

A Soma Social tem o objetivo de oferecer um ambiente onde é possível estabelecer um “encontro”, por meio de colaboração intersetorial, onde todas as partes envolvidas num determinado território (empresas, comunidades, poder público, ONGs etc.) possam disponibilizar, nesse mecanismo, seus interesses, perfis, necessidades, projetos e ações para suprir demandas desse território e, como consequência, transformá-lo.

Todas as partes interessadas poderão ser acessadas e, por meio do aceite, poderão estabelecer parcerias sociais. A base para elaboração dessa tecnologia é um instrumento de diagnóstico para orientação de políticas de Investimento Social Privado, que inclui, além de dados e informações gerais, as necessidades do setor privado, do território e dos públicos impactados.

As empresas cadastradas poderão acessar a plataforma para buscar oportunidades para orientar seus recursos por meio de projetos ou ações disponibilizadas por organizações sociais (OSCs), ao mesmo tempo que podem “oferecer”, também, projetos e ações, por meio de editais ou outras formas. Por outro lado, as comunidades (associações e cooperativas), quando do cadastro de seus perfis e necessidades, ficarão visíveis para os demais atores da região (empresa, poder público etc.) e poderão ser acessadas por empresas e/ou acessar editais e projetos

das mesmas. Da mesma forma, Organizações do Terceiro Setor poderão cadastrar-se com seus projetos para parcerias, dentro do que for interessante para a mesma, e se candidatar na execução dos projetos disponibilizados por empresas e Poder Público. Já o Poder Público poderá cadastrar suas necessidades, projetos e ações, além de acessar as empresas e organizações para execução dos mesmos.

A ferramenta também trará a oportunidade do compartilhamento de informações, em que todas as partes, desde que cadastradas, poderão ter acesso aos perfis, dados socioeconômicos, mapas, fotos e demais ferramentas que poderão ser utilizados para orientar os investimentos sociais.

Uma empresa, por exemplo, que quisesse investir em uma comunidade X, ao se cadastrar na plataforma, poderá buscar por essa comunidade e acessar seus projetos, necessidades e outros dados que lhe sejam interessantes para desenvolvimento de parcerias. Ou ainda, quando realizar seu cadastro, automaticamente visualizará todos os demais atores sociais em seu raio de atuação e, dessa forma, ter acesso a algum específico. Também poderá utilizar filtros, sugeridos pela plataforma, para direcionar suas escolhas, por meio de critérios. Exemplo: proximidade do empreendimento ou da unidade de negócio; tipo de impacto gerado; vulnerabilidade social (acesso a serviços públicos, escolaridade, infraestrutura e moradia, renda etc.) da localidade; população tradicional; necessidades aliadas aos interesses da empresa; temas (Educação, Qualidade de Vida, Geração de Renda, Filantropia, Voluntariado, Organização Associativa/Fiscal, Cidadania etc.); entre outros.

A empresa poderá fornecer dados por localidade e município, para que sejam divulgados publicamente e com transparência os dados de investimento da corporação, recursos disponíveis, contrapartidas necessárias, temas de interesse, certificações, entre outros.

Da mesma forma, as Organizações Sociais que se cadastrarem automaticamente terão acesso aos atores sociais de sua área de atuação, incluindo empreendimentos privados. Assim, poderão acessar ou ser acessadas por entes privados para realizar ou desenvolver tais projetos.

Após o aceite entre as partes, estas serão direcionadas a um ambiente para iniciarem as tratativas, que deverá ser um *chat* para tirarem dúvidas, solicitarem mais informações etc.

A plataforma também dará visibilidade aos “*matches*” finalizados. Haverá um ranking das empresas que mais acessarem as partes interessadas, com depoimentos sobre as experiências, projetos realizados etc. No quadro abaixo, está descrito o roteiro de funcionamento da plataforma Soma Social.

Quadro 10 - Roteiro para acesso à Plataforma Soma Social e funcionalidades

Roteiro de Acesso à Plataforma Soma Social	
1. Todas as partes interessadas deverão se cadastrar na plataforma, no perfil designado ao seu usuário	
<p>Informações para cadastro de usuário: Perfil Empresa</p>	<p>Nome do Perfil</p> <p>E-mail</p> <p>Telefone de contato</p> <p>CNPJ</p> <p>Localização fixa (haverá a possibilidade de visualização em mapa/link Google Maps)</p> <p>Território de Atuação/Região (idem acima)</p> <p>Política de atuação: Principais interesses baseados em impactos ou não (deixa espaço para escrita)</p> <p>Área de Atuação (Educação, Geração de Renda, Esporte, Cultura, Saúde, Cidadania, Comunicação etc.)</p> <p>Principais ODS (Colocar o painel de Objetivos do Desenvolvimento Sustentável para possibilidade de marcar um ou mais)</p> <p>Público prioritário: crianças e adolescentes, jovens, LGBTs, Mulheres, Povos originários e comunidades tradicionais, População Negra, Idosos, Pessoas com Deficiência. (Possibilidade de marcar um ou mais)</p> <p>Projetos/Editais disponíveis: essa parte será detalhada: Nome do Projeto, objetivo, público de interesse. Valor disponibilizado. (ONGs e Academias poderão acessar para executar os projetos e OS, tipo Associações, Cooperativas para serem beneficiadas. Há ainda a possibilidade da própria empresa “acionar” essa organização social para contratar para que desenvolva o projeto, ao mesmo tempo que a empresa “aceita” o acionamento da comunidade (Associação)</p> <p>Certificados, títulos ou premiações</p> <p>Valor disponibilizado</p> <p>Possibilidade de inserir imagem que ilustre a empresa</p> <p>Site, Redes Sociais, Vídeos.</p>
<p>Informações para cadastro de usuário: Perfil Organizações Sociais</p>	<p>Nome do Perfil</p> <p>Nome do Responsável</p> <p>CNPJ ou CPF</p> <p>Localização fixa (haverá a possibilidade de visualização em mapa/link Google Maps)</p> <p>Tipo: Grupo Informal ou Coletivo, Pessoa Jurídica sem Fins Lucrativos, Pessoa Jurídica com Fins Lucrativos, Organização Pública, Conselhos de Direitos.</p> <p>Apresentação (aqui é importante a OS se apresentar, falar sobre seu perfil, seu trabalho, e seus projetos desenvolvidos).</p> <p>Principais ODS (colocar o painel de Objetivos do Desenvolvimento Sustentável para</p>

	<p>possibilidade de marcar um ou mais)</p> <p>Áreas Demandadas – (Educação, Geração de Renda, Esporte, Cultura, Saúde, Cidadania, Comunicação etc.)</p> <p>Sua organização tem necessidade em atuar com algum desses públicos prioritário? (Crianças e adolescentes, jovens, LGBTs, Mulheres, Povos originários e comunidades tradicionais, População Negra, Idosos, Pessoas com Deficiência. (Possibilidade de marcar um ou mais)</p> <p>Há alguma empresa em sua região? Sim ou Não. Qual?</p> <p>Sua Organização tem algum vínculo, parceria estabelecida com alguma empresa? Sim ou Não. Qual?</p> <p>Sua Organização é ligada a alguma comunidade? Qual?</p> <p>Se for ligada à comunidade, entra outro formulário. Na comunidade onde está localizada sua organização, há: posto de saúde, escolas, transporte público, energia elétrica, água, coleta de lixo etc.</p> <p>Projetos: nome do projeto ou demanda, objetivo, público de interesse, valor demandado (empresas podem acionar a organização para desenvolver o projeto; ou, no caso de a organização ser uma associação, uma ONG, ou uma universidade ou demais entidades, podem acessar para desenvolvê-lo/estruturá-lo em parceria com um patrocinador).</p> <p>Possibilidade de inserir imagem que ilustre a Organização</p> <p>Site, Redes Sociais, Vídeos</p>
<p>Informações para cadastro de usuário: Perfil Instituições Acadêmicas (Universidades)</p>	<p>Nome do Perfil</p> <p>Nome do Responsável</p> <p>E-mail</p> <p>Telefone de contato</p> <p>CNPJ</p> <p>Localização fixa (haverá a possibilidade de visualização em mapa/link Google maps)</p> <p>Território de Atuação/Região (idem acima)</p> <p>Política de atuação: principais interesses (deixa espaço para escrita)</p> <p>Área de Atuação (Educação, Geração de Renda, Esporte, Cultura, Saúde, Cidadania, Comunicação etc.)</p> <p>Principais ODS (colocar o painel de Objetivos do Desenvolvimento Sustentável para possibilidade de marcar um ou mais)</p> <p>Público prioritário: crianças e adolescentes, jovens, LGBTs, Mulheres, Povos originários e comunidades tradicionais, População Negra, Idosos, Pessoas com Deficiência. (Possibilidade de marcar um ou mais)</p> <p>Projetos/Editais disponíveis</p> <p>Possibilidade de imagem que ilustre a instituição</p> <p>Site, Redes Sociais, Vídeos</p>

<p>Informações para cadastro de usuário: Perfil Poder Público (Governo)</p>	<p>Nome do Perfil Nome do Responsável E-mail Telefone de contato CNPJ Área de Atuação (Educação, Geração de Renda, Esporte, Cultura, Saúde, Cidadania, Comunicação etc.) Principais ODS (colocar o painel de Objetivos do Desenvolvimento Sustentável para possibilidade de marcar um ou mais) Público prioritário: crianças e adolescentes, jovens, LGBTs, Mulheres, Povos originários e comunidades tradicionais, População Negra, Idosos, Pessoas com Deficiência. (Possibilidade de marcar um ou mais) Projetos/Editais disponíveis</p>
<p>Informações para cadastro de usuário: Perfil Cidadão</p>	<p>Nome do Perfil Nome do Responsável E-mail Telefone de contato CPF Sobre a pessoa: atuação, preferências, trabalho desenvolvido... Projeto disponível Gostaria de compartilhar algum documento na plataforma? Sim, Não. Qual? Opções: artigo, ferramenta de gestão social, cases sobre Investimento Social Privado etc. Gostaria de recomendar algum projeto, empresa ou organização social? Sim, Não. Qual? Fale sobre.</p>
<p>2. Após o cadastro, as partes interessadas terão acesso às funcionalidades da plataforma, que são:</p>	
<p>Localização</p>	<p>Assim que encerrado o cadastro das informações, a parte interessada poderá ter o acesso em tempo real, ao mapa com sua localização e de todas as demais partes interessadas cadastradas na ferramenta que estão na região de sua atuação; o acesso a outra parte cadastrada poderá ser feito por meio de filtros baseados em critérios, tais como: proximidade, vulnerabilidade, foco em algum tema específico, entre outros. Todas estarão disponíveis para o acesso às informações de seu cadastro.</p>
<p>Disponibilidade para projetos ou demandas específicas</p>	<p>As partes poderão sinalizar, por meio de faróis, quando estiverem disponíveis para parcerias. Assim, o acesso às demais partes cadastradas será melhor direcionado.</p>
<p>Faróis para sinalizar assuntos de interesse (relevância)</p>	<p>Os temas que constarão do cadastro de cada parte interessada, como Educação, Geração de Renda, Esporte, Cultura, Saúde, Cidadania, Comunicação, entre outros, terão faróis para sinalizar a busca prioritária pela organização ou empresa em questão.</p>

Interface com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	Em razão de um dos objetivos de a plataforma ser o direcionamento das ações para atender aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, todos os temas e demandas elencadas deverão, obrigatoriamente, estar ligados aos ODS.
Inclusão de índices e dados oficiais relevantes para o contexto territorial	A equipe que fará a gestão da plataforma incluirá e atualizará informações que orientem e facilitem a busca e a efetivação das parcerias. Exemplo, a inclusão de índices como IDEB, IDHM, Censos etc. O objetivo é que as demandas sejam direcionadas, prioritariamente, à territórios com maior vulnerabilidade.
Ambiente para ferramentas de gestão social	Tanto no cadastro do perfil cidadão quanto nos demais, a parte interessada poderá incluir, no ambiente “Ferramentas de Gestão Social”, diversos documentos, como: artigos, modelos para elaboração, execução, monitoramento e avaliação de projetos, entre outros, que serão disponibilizados, de forma colaborativa, para contribuir, principalmente, com as organizações sociais, para que realizem a gestão cada vez mais autônoma de seus negócios sociais. Será realizada uma triagem para publicação, com inclusão de créditos.
Sobre o acesso	Caso alguém seja acessado, receberá uma mensagem por meio do contato cadastrado (celular e/ou e-mail). O aceite do acesso encaminhará ambas as partes para um <i>chat</i> , onde poderão iniciar a discussão sobre a parceria.
O “ <i>match</i> ”	Após o contato preliminar no chat, a parte interessada precisará sinalizar a continuidade e o interesse em estabelecer a parceria, ou seja, o “ <i>match</i> ”. Assim, terá acesso ao contato para que continuem as tratativas fora da plataforma. Lembrando que o objetivo principal da plataforma não é monitorar a quantidade de projetos realizados, mas quantos “encontros” são proporcionados por meio da mesma.
Visibilidade	A plataforma terá um ranking das empresas e OCs que mais buscam parceiros e efetivam suas parcerias. Em tempo real, os “ <i>matches</i> ” serão atualizados por meio de um sinalizador na página principal. Também será possível a parte interessada incluir se a parceria foi realizada e o envio de informações e evidências para divulgação na plataforma.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

5.3 POSSÍVEIS IMPACTOS DA TGS

Em decorrência do cenário de pandemia, e em função dos elevados custos para implementação da plataforma Soma Social (em torno de R\$60 mil), a tecnologia não pôde ser colocada em prática em tempo hábil para atender ao cronograma do curso e, em consequência, testada. Estão sendo verificadas formas de implementação da tecnologia por meio de acessos

a editais e fundos, além de parcerias com investidores. Porém, ainda assim, é possível trazer os impactos prováveis gerados pela tecnologia de gestão, fruto desta pesquisa.

Não há como olhar o desenvolvimento social por meio de um único agente atuante em um determinado território. Da mesma forma, as organizações sociais não permitem mais que as empresas ofereçam projetos prontos, sem que haja a construção conjunta. É necessário estabelecer redes de colaboração para que haja a transformação de uma região, seguindo as premissas do desenvolvimento sustentável.

Espera-se que o principal impacto da tecnologia seja disponibilizar um diagnóstico com informações relevantes acerca dos atores que se encontram em determinado território. Além disso, que também propicie um ambiente onde todos esses atores possam se encontrar para efetuarem parcerias, dentro do que é legitimado por cada parte envolvida, no contexto do investimento social privado.

Outro impacto possível é a garantia de que todo o investimento que for disponibilizado via essa tecnologia atenderá a demandas legítimas, uma vez que estas foram estabelecidas (cadastradas) pelas próprias organizações sociais impactadas pelo empreendimento, ou que já se encontravam em vulnerabilidade social antes mesmo da chegada do mesmo.

Partindo do pressuposto de que muitos investimentos realizados por diversas empresas num mesmo território estão, na maioria das vezes, concentrados nas mãos das organizações sociais mais conhecidas, o que dificulta esses recursos serem distribuídos para outras regiões e diversifique seu alcance, haverá mecanismos na plataforma que mostrarão ao usuário patrocinador a organização e territórios com maior vulnerabilidade social, que poderão ser priorizados pelo investimento social.

A construção colaborativa conferirá legitimidade e relevância para o direcionamento do ISP, fornecendo insumos para que os investidores realizem boas escolhas de alocação de recursos. Também poderá ser acessada por quem tenha o interesse em contribuir, disponibilizando ferramentas e documentos que poderão ser utilizados para que, principalmente, as organizações sociais realizem o gerenciamento da rotina de seus projetos e fiquem cada vez mais autônomas.

A plataforma também servirá como instrumento de planejamento estratégico e oportunizará que, antes mesmo do empreendimento ter se instalado naquele território, por meio do cadastro na ferramenta, o empreendedor realize um levantamento de todos os atores sociais e suas demandas, assim como do contexto do território, baseados em critérios (filtros), para traçar sua atuação no local. Ou seja, poderá definir melhor a orientação do investimento social que destinará à localidade onde será instalado tal empreendimento.

Para as organizações sociais será uma oportunidade de buscar parcerias que promovam o desenvolvimento local, seja por meio de atendimento a demandas pontuais, seja por meio de projetos de médio e longo prazo, como é o caso dos empreendimentos sociais.

A plataforma também pretende contribuir com o atendimento a demandas relacionadas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, uma vez que as necessidades e temas relevantes para o aporte de recursos, obrigatoriamente, estarão vinculados as ODS.

6 CONCLUSÃO

Realizar esta pesquisa no âmbito do mestrado profissional permitiu juntar dois conceitos que, quando colocados em prática, alinhados ao mesmo propósito, têm alto poder de transformação: o Investimento Social Privado e a Gestão de Territórios. Além disso, permitiu-se estruturar uma Tecnologia Social, construída de forma colaborativa, voltada a atender demandas legítimas, encaminhadas por populações vulneráveis, impactadas ou não por empreendimentos privados.

Trazer à análise a convergência entre Investimento Privado e a necessidade efetiva do território contribuiu para compreender não apenas como a gestão social de grandes corporações é orientada, mas, principalmente, como é realizado o envolvimento dos atores sociais no processo. O envolvimento de atores nos processos do Investimento Social Privado foi fruto de um aprendizado, depois de muitos erros cometidos, pelo ente privado no estabelecimento de seus negócios. Hoje, já pode-se perceber uma evolução nas relações para implementação dos investimentos sociais, sendo possível verificar que o envolvimento dessas populações na tomada de decisão e o atendimento ao que de fato é necessidade legítima do território impactado é o processo mais assertivo para sua transformação (BUCHANAN, 2007). Também, considerando que as empresas são um importante agente responsável pela sustentabilidade das regiões onde atuam e que a pobreza é incompatível com o desenvolvimento sustentável (DIAS, 2011), não há outro caminho para a transformação de uma situação de desigualdade que não a convergência dos interesses dos atores envolvidos neste território.

Partindo do pressuposto que o Investimento Social deve estar a serviço do desenvolvimento local e servir para gerar tanto valor econômico para a empresa, quanto social para as comunidades impactadas (BERGER, 2006), constatou-se que ambas as empresas estudadas nesta pesquisa vêm não apenas realizando aportes de recursos, mas planejando seus programas e projetos para atender demandas do território. Entretanto, entende-se que o protagonismo desempenhado pela iniciativa privada no desenvolvimento local não é apenas para expor a “boa vontade em contribuir”, mas sim por ser necessário à sustentabilidade de seus negócios (GRAJEW, 2000), um melhor posicionamento de suas marcas e melhoramento de suas imagens e reputações organizacionais, sobretudo, a partir da pressão de investidores e clientes estrangeiros. Essa questão pôde ser percebida em ambas as empresas do estudo, que precisaram enfrentar diversos conflitos com as populações vizinhas às suas operações, tendo suas reputações abaladas pela falta do diálogo e envolvimento com tais comunidades. Para chega-

rem até onde estão hoje, com um trabalho social diferenciado sendo realizado, onde envolvem as populações nas tomadas de decisão, foi um caminho longo que ainda está sendo percorrido.

Com a elaboração da plataforma Soma Social, entende-se que os objetivos propostos nesta pesquisa foram atendidos, visto que, para sua construção, houve o mapeamento de metodologias de diagnóstico para orientação do ISP, foram identificadas práticas de gestão social e verificados modelos de consulta às populações impactadas entre 18 gestores sociais de empresas, sendo dois do estudo de caso Vale e Bracell, e 16 consultados por meio de questionário, com diversos negócios atuando em vários territórios.

A possibilidade de acesso ao diagnóstico, oferecido pela plataforma, em uma base de dados sobre as partes interessadas, seus perfis e demandas, será a matéria-prima e fonte de informação sobre o cenário do território estudado, quanto ao seu desenvolvimento socioeconômico e possibilidades de investimentos. Essa ferramenta digital, com acesso livre, tem a pretensão de ser replicável em diversos territórios e servirá para nortear e orientar iniciativas, também, quanto às ações que poderão ser realizadas por diversos atores sociais, não só a iniciativa privada, mas também governos, organizações sociais etc. O objetivo é contribuir de imediato para que as empresas tenham subsídios para elaborar seus planejamentos estratégicos, direcionando-os para utilização do investimento social privado com foco no gerenciamento de seus impactos, com participação dos atores envolvidos. Além disso, dará visibilidade, também, às empresas que atuarem com essa proposição, transformando a sua gestão social em ativos de imagem e reputação às suas marcas.

A plataforma, por si só, tem a premissa de proporcionar visibilidade a todos os seus usuários, uma vez que todos os atores sociais cadastrados poderão ser acessados. Além do exposto, este estudo trouxe uma contribuição significativa, uma vez que se propôs a trazer à prática teorias/discussões sobre a relevância do direcionamento do Investimento Social Privado, viabilizando iniciativas de gestão social de impacto significante. Como consequência, espera-se que a ferramenta se constitua em uma forma de minimizar os impactos negativos, oriundos dos empreendimentos privados, pensados à revelia das comunidades diretamente afetadas pelos mesmos.

A tecnologia também contribuirá diretamente com a atuação dos gestores sociais, uma vez que o mercado ainda é carente de uma ferramenta que propicie e evidencie o encontro de interesses entre empresa e atores sociais impactados, que ofereça informações e oportunidades para ambos, com agilidade e em tempo real.

Na pesquisa atestou-se que a maioria das empresas que responderam o questionário, 94%, não utilizam plataformas de gerenciamento social para orientar seus planos estratégicos

de investimentos, o que significa que a Tecnologia Social é uma oportunidade de negócio. Além disso, parte dessas empresas, 38%, não possuem, como regra, a elaboração de diagnósticos para entender o cenário local e orientar sua gestão social. Ou seja, ainda há empresas que possuem “pacotes prontos”, 25% das que responderam o questionário da pesquisa, que são oferecidos a comunidades vulneráveis, sem que as mesmas tenham alguma participação na tomada de decisão que afetará seu futuro.

A Plataforma Soma Social também é de interesse para qualquer pessoa/instituição que atue com gestão social ou que estude o tema, mas, principalmente, de corporações, governos e sociedade em geral que estejam inseridas no território em questão. Lembrando que a metodologia terá a flexibilidade de ser implementada em qualquer território.

Portanto, para a sociedade civil e poder público, o projeto proporcionará suas participações em iniciativas estruturantes para o desenvolvimento do território, assim como evidenciará aquelas empresas que estão atuando com a participação dos atores locais.

A expectativa é que o impacto da tecnologia proposta seja expandido, uma vez que a mesma poderá ser utilizada em vários territórios, com possibilidade de acessibilidade de diversos usuários cadastrados. O objetivo desta pesquisa não é medir a transformação social, mas sim propiciar o encontro para que seja possível o desenvolvimento de parcerias para a transformação, com a premissa de que os interesses de todas as partes envolvidas sejam levados em consideração, mas, principalmente, da parte mais vulnerável. Ainda assim, será possível estabelecer indicadores de acompanhamento das parcerias estabelecidas. Uma das formas de obter a sustentabilidade econômica da tecnologia social se dará por meio de assinaturas de empresas, por exemplo, no acesso a determinadas informações do diagnóstico que a plataforma terá em seu banco de dados.

A Tecnologia de Gestão Social elaborada nesta pesquisa tem a missão de contribuir, diretamente, com a atuação profissional da autora, uma vez que, apesar de estar há mais de 10 anos atuando na área social de grandes empresas, o mercado ainda é carente de uma ferramenta que propicie e evidencie o encontro de interesses entre empresas de investimento privado e atores sociais impactados, que ofereça informações e oportunidades para ambos, com agilidade e em tempo real. E, por fim, a tecnologia será replicada via consultoria, para implementação do mecanismo, o que lhe garantirá sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- ABAF. (2020). Disponível em <http://www.abaf.org.br/institucional/apresentacao/> Acesso em 1 abril 2020.
- ANDRADE, M. L; OLIVEIRA, G. G. A monocultura do eucalipto na Bahia: um retrato da apropriação privada da natureza. **Cadernos do CEAS**, Salvador, n. 237, p. 294, 2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, A. (Novembro de 2010). *Diretrizes sobre Responsabilidade Social. ABNT NBR ISO 26000*. Rio de Janeiro: ABNT NBR.
- BARDIN, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- BACELLAR, J. E. & KNORICH, P. Manual Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. Instituto Ethos de Responsabilidade Social. São Paulo: Ethos, 2000.
- BERGER, Gabriel. Enfoque Estratégico de la Inversión Privada. In: Jornada Anual GDF, 6, 2006, Buenos Aires. VI Jornada Anual GDF 2006 - Una visión estratégica de la Inversión Social. Buenos Aires: GDF, 2006. p.9-14.
- BRACELL. (2020). Disponível em: <http://www.bracell.com>. Acesso em: 1 abril 2020.
- BROWN, W. e. (2006). Corporate philanthropic practices. *Journal of Corporate Finance*, pp. 855-877.
- BUCHANAN, R. (2007). Fonte: www.idis.org.br: <http://www.idis.org.br/acontece/noticias/investimento-social-e-uma-questao-de-parceria-afirma-buchanan/view> Acesso em 3 de março de 2020.
- CHALHOUB, S. (1990). *Visões da Liberdade: uma história das últimas décadas da escravidão na Corte*. . São Paulo: Companhia das Letras.
- COMUNITAS. (2019). Disponível em <https://www.comunitas.org/bisc-lanca-relatorio-completo-com-os-ultimos-dados-do-investimento-social-corporativo-2/> Acesso em 3 de abril de 2020.
- CÚPULA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (2015). Disponível em <https://nacoesunidas.org/pos2015/cupula/> Acesso em 3 maio 2020.
- DAGNINO, R. (2010). *Tecnologia social: ferramenta para construir outra sociedade*. . Campinas: KOMEDI.
- DIAS, R. (2011). *Gestão Ambiental: responsabilidade ambiental e sustentabilidade*. São paulo : Atlas .
- DIAS, R. (2011). Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. In: *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo: Atlas.

ESTADÃO (2012). <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,vale-recebe-titulo-de-pior-empresa-do-mundo,100790>. Acesso em 1 abril 2020.

ETHOS, I. E. (2006). *Responsabilidade Social Empresarial nos processos gerenciais e nas cadeias de valor*. São Paulo: Ethos.

EXAME, 2020. Disponível em <https://exame.com/marketing/as-100-marcas-mais-lembradas-pelos-brasileiros-na-pandemia-da-covid-19/#:~:text=S%C3%A3o%20elas%3A%20Natura%2C%20O%20Botic%C3%A1rio,para%20Globo%2C%20SBT%20e%20Bandeirantes>. Acesso em: 1 abril 2020.

FISCHER, R. (2002). O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresase o terceiro setor. São Paulo: Gente.

FISHER, P. C. (1999). Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação cde três organizações baianas. *Organização e Sociedade*, 99-118.

FRIEDMAN, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*.

FRIEDMAN, M. (1982). *Capitalismo e liberdade*. . São Paulo: Abril Cultural.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas AS, 2008.

GLOBAL TAILINGS REVIEW. (5 de agosto de 2020). Disponível em globaltailingsreview.org: <https://globaltailingsreview.org> Acesso em 19 de setembro de 2020.

GRAJEW, O. O. (2000). *O que é responsabilidade social*. São Paulo: Mercado global.

GRI, WBCSD e PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS. (17 de janeiro de 2020). Fonte: Guia dos objetivos de desenvolvimento sustentável para empresa. : www.sdgcompass.org Acesso em 19 de setembro de 2020.

GIFE (2018). www.gife.org.br. Disponível em <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2018> Acesso em 1 de abril de 2020.

HAESBAERT, R. (2005). *Des-caminhos e perspectivas do território*. Francisco Beltrão: UNIOESTE.

IBA (2020). Disponível em <https://iba.org/arvores-plantadas>. Acesso em 1 abril 2020.

IBGE. (2020). Disponível em cidades.ibge.gov.br: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/canaa-dos-carajas/panorama> Acesso em 20 de setembro de 2020.

IDEIA SUSTENTÁVEL. (2012). Fonte: <http://ideiasustentavel.com.br/>: <http://ideiasustentavel.com.br/pela-politica-da-boa-vizinhanca/> Acesso em 3 de maio de 2020.

IDEOU. (2020). Disponível em www.ideo.com: <https://www.ideo.com/pages/design-thinking-resources> Acesso em 03 de outubro de 2020.

INBS, I. B. (s.d.). *www.inbs.com.br*. Disponível em <https://www.inbs.com.br/os-principios-da-responsabilidade-social/>
Acesso em 22 de março de 2020.

INSTITUTO MINERE. (21 de dezembro de 2019). Disponível em <https://institutominere.com.br/blog/canaarecebe-413-milhoes-de-CFEM-em-2019-so-da-vale>
Acesso em 20 de setembro de 2020.

KISIL, M. (2007). *Filantropia 4.0: rumo ao investimento social privado num mundo globalizado*. Disponível em <http://www.gife.org.br> Acesso em 19 de outubro de 2019.

LADEIRA, R. (2007). An approach to understand Social Marketing unexplored potential. *Emerald Group publishing Limited*.

LADEIRA, R., CAJAZEIRA, J., & LARocca, M. T. (Engema/USP, 2020.).
FINANCEIRIZAÇÃO GLOBAL E FILANTROPIA: os novos rumos da
Responsabilidade Social Corporativa em tempos de pandemia.

LIMA, M. C. (2000). Responsabilidade social: apoio das empresas privadas brasileiras à comunidade e os desafios da parceria entre estas e o terceiro setor. Feira de Santana: UEFS (Monografia).

MDA, M. d. (2003). Referências para o Desenvolvimento Territorial Sustentável. *CONDRAF/NEAD*. Brasília.

MELO, A., & ABELHEIRA, R. (2015). Design thinking & thinking design: metodologia, ferramentas e uma reflexão sobre o tema. São Paulo: Novatec.

OLIVEIRA, J. A. P., (2013). *Empresas na Sociedade: Sustentabilidade e Responsabilidade Social*. Rio de Janeiro: Elsevier.

OPREA, S. G. (2014). “Social Marketing and Corporate Social Responsibility: Two Concepts Related to Sustainable Development”. *Management & Inginerie Economica*.

PORTER, M. E., & KRAMER, M. R. (2006). *Strategy and society: the link between competitive advantage*. Harvard Business Review.

RAFFESTIN, C. (1993). *Por uma Geografia do Poder*. São Paulo: Ática.

RODRIGUES, I., & BARBIERI, J. C. (2008). A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia do desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração Pública*, 1069-1094.

SACHS, I. (2008). *Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado*. . Rio de Janeiro: Garamond.

SAQUET, M. A. (2003). *Os tempos e os territórios da colonização italiana*. . Porto Alegre : EST edições.

SCHMIDHEINY, S. (1992). *Mudando o rumo: uma perspectiva empresarial global*. Rio de Janeiro: FGV.

SCHOMMER, P. (2000). Investimento Social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. *Empresas e Sociedade: cooperação organizacional num espaço público comum*.

SCHOMMER, Paula Chies; FISCHER, Tânia. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. *Organizações & Sociedade*, v. 6, n. 15, maio/agosto, 1999.

SCHRAMM, W. *Notes on case studies of instructional media projects*. The Academy for Educational Development: Washington, DC, 1971.

SEBRAE. (2020). Disponível em m.sebrae.com.br:
<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-design-thinking-como-ferramenta-estrategica-para-pequenos-negocios,cfcdb300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em 04 de outubro de 2020.

SEPLAN. (s.d.). *SEPLAN*. Disponível em <http://www.seplan.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=17> Acesso em 22 de março de 2020.

INBS (s.d.). *www.inbs.com.br*. Disponível <https://www.inbs.com.br/osprincipios-da-responsabilidade-social/> . Acesso em 22 de março de 2020.

THOMSON, I. (2014). *Pela política da boa vizinhança*. Disponível em Ideia Sustentável: <http://ideiasustentavel.com.br/pela-politica-da-boa-vizinhanca/> . Acesso em 08 de março de 2020.

TORO, J. B. (1997). O papel do terceiro setor em sociedades de baixa participação. In: *3o setor . Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

VALE. (2016). Disponível em www.vale.com:
<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/news/Paginas/vale-impulsiona-o-desenvolvimento-de-canaa-dos-carajas.aspx> . Acesso em 20 de setembro de 2020.

VALE. (2020). Disponível em <http://www.vale.com> Acesso em 1 de abril de 2020.

VIANNA, M. V. (2012). *Design Thinking: Inovação em Negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press.

WERNECK, N. D. (2007). *Responsabilidade Social da Empresa com a Sociedade*. São Paulo: FUNdação Dom Cabral . *World Economic Forum*. (2020). Fonte: www.weforum.org: <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2020>

YIN, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

YIN, R. K. (2015). Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. In: R. K. Yin, *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Editora Bookman.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista aplicada a gestores sociais, com resultados em gráficos

1. No organograma da empresa na qual você atua, a área social está ligada a:
 Está ligada à Presidência ou Diretoria Geral (corporativa) da empresa.
 Está ligada à Diretoria Operacional.
 Está ligada a outro cargo/departamento.

2. Sua empresa possui alguma Política para orientação do Investimento Social que realiza?
 Sim, temos uma Política.
 Não temos política, mas temos documentos, procedimentos que orientam nosso investimento social.
 Não temos Política nem documentos orientativos.
 Outro (especifique)

3. O Investimento Social realizado por sua empresa é direcionado a:
 Atender condicionantes do licenciamento do empreendimento.
 Minimizar os impactos de suas operações, mas que NÃO sejam condicionantes do empreendimento.
 O investimento social é totalmente direcionado a atender demandas das comunidades locais ou do território impactado.
 As alternativas 2 e 3.
 Outro (especifique)

4. Sobre a elaboração de diagnóstico para orientar a implementação dos projetos sociais, marque a alternativa que mais se aproxima da atuação de sua empresa.
 Sim. Sempre é realizado um diagnóstico do território antes de elaborarmos os projetos sociais.
 Não. Não realizamos diagnósticos, apenas levamos as propostas de projetos para as comunidades com as quais temos interesse em desenvolver o projeto.
 Às vezes. Especifique em que situação é elaborado o diagnóstico.

5. Na metodologia que sua empresa utiliza para realização do diagnóstico que orientará o Investimento Social, há a participação dos atores locais nessa construção?
 Sim. Os atores sociais locais participam do diagnóstico, são entrevistados, há pesquisa de campo.
 Não. Não há a participação ativa dos atores sociais. A empresa realiza pesquisa secundária (em sites, por exemplo) para saber o que precisa desenvolver no local.
 Outro (especifique).

6. Para elaboração e implementação dos projetos sociais, sua empresa:
 Envolve diversos atores locais, incluindo Poder Público. A posição das comunidades impactadas é sempre considerada antes da elaboração e implementação dos projetos sociais.
 Nunca entra em contato com comunidades impactadas, pois os projetos são feitos considerando apenas os interesses da empresa.

- Envolve os atores locais em alguns projetos e em outros não. Não há uma regra para isso.
- Possui regras específicas para cada projeto, não havendo uma diretriz comum.
- Caso não haja uma orientação específica sobre o assunto, informe em que situação a comunidade é envolvida no processo.

7. Sobre o Investimento Social Privado realizado por sua empresa, é possível afirmar que...

- Ele está a serviço do atendimento a condicionantes atreladas às operações da empresa. Ou seja, uma obrigação do licenciamento.
- Ele é utilizado de forma espontânea e não compulsória, porém está orientado a ações e projetos que atendam as demandas da empresa.
- Ele é utilizado de forma espontânea e não compulsória, e está a serviço do desenvolvimento do território, ou seja, ele busca atender as demandas legítimas do público atingido por seus impactos, principalmente comunidades vizinhas ao empreendimento.
- Outro (especifique)

8. A empresa na qual você atua utiliza alguma plataforma ou sistema de informações, com dados que possam orientar o Investimento Social Privado?

- Sim. Temos uma plataforma social PRÓPRIA que nos dá informações/subsídios para orientar o Investimento Social da corporação.
- Sim. Temos contratos com empresas para utilização de plataforma social que nos dá informações/subsídios para orientar o Investimento Social da corporação.
- Não. Todo levantamento de informações é realizado por uma equipe própria ou terceira em ferramentas (planilhas de *Excell*, por exemplo) da própria empresa, sem utilização de sistema ou plataforma.
- Utilizamos outra fonte de informação para identificar tais oportunidades (especifique)

9. Sua empresa investiria recursos para ter acesso a uma plataforma onde estariam disponibilizadas informações gerais sobre seu território de atuação (social, econômica, cultural, ambiental, físico-territorial e político-institucional) e que servissem de subsídios para orientar o Investimento Social na sua corporação?

- Sim
- Não
- Não tenho certeza
- Depende

10. Sua empresa utilizaria uma plataforma colaborativa para disponibilizar projetos que pudessem ser acessados por Organizações da Sociedade Civil e Poder Público que estejam no mesmo território, com interesses na formação de parcerias para implementação desses projetos?

- Sim. Acessaria.
- Não. Nossa empresa não utilizaria plataformas para disponibilizar projetos na busca de parcerias.
- Talvez, mediante as seguintes considerações...

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista - Organizações Sociais

- Sua comunidade é consultada todas as vezes que a empresa tem algum investimento a fazer?
- Como se dá a participação da organização na construção do projeto?
- Como ocorrem os processos de participação da sua organização na decisão de implementação das iniciativas propostas pela empresa?
- Existem graus diferenciados de participação comunitária na gestão social? Quais são?
- Vocês participam da gestão do projeto? Como?
- O que você entende por desenvolvimento?
- Quais são os principais desafios de gestão social para o desenvolvimento do território de atuação?
- Você considera o processo de investimento social da empresa relevante para sua comunidade ou desenvolvimento do território onde sua comunidade está inserida?