

## **ISP ESTRATÉGICO – REFLEXÕES SOBRE OS FUNDAMENTOS**

*Francisco B. Tancredi*

*Campinas, Fevereiro 2012*

A título de introdução, menciono uma situação comum hoje em dia e bem ilustrativa: os jovens saem mal preparados da escola pública para enfrentar a vida e o mercado de trabalho. Deve o ISP ficar financiando cursos alfabetização digital e prontidão para o mercado de trabalho para alguns felizardos que terão acesso a essas oportunidades ou deve ajudar a desenhar práticas e políticas públicas para melhorar o desempenho das escolas? O quê tem maior alcance?

O eixo central da minha argumentação é que o ISP deve ser o grande gerador da inovação que alimenta as políticas públicas. O ISP não vem para “fazer aquilo que o governo não faz bem.”

Em outras palavras, o papel nobre do ISP é investir na inovação social para iluminar novos caminhos para a sociedade e não o de suplementar e corrigir déficits das ações das políticas governamentais.

Um papel cabe, sim, ao ISP para melhorar a oferta dos sistemas sociais às comunidades: é o papel de fomentar modelos inovadores pensados e desenhados para atuar DENTRO dos sistemas vigentes com o intuito de melhorar sua efetividade e eficiência.

Em outras palavras, o verdadeiro resultado do trabalho do ISP deve ser o de alimentar políticas públicas e o arsenal de boas práticas. Não deveria ser, nunca, o de “correr atrás do prejuízo” remediando os resultados medíocres dos sistemas sociais. Seria como tentar enxugar o gelo.

---

Os avanços sociais conquistados pela sociedade brasileira nas duas últimas décadas têm sido objeto de justa admiração e de análise.

O espaço desta apresentação não permite trazer exemplos objetivos destes avanços, mas eles são muitos e expressivos.

A adoção de políticas compensatórias com a introdução dos programas do tipo bolsa-escola e da versão mais abrangente o bolsa-família – há muito tempo preconizadas mas nunca antes implantadas de forma massiva – é um dos marcos mais notórios neste processo.

Contudo, os brasileiros não podem ser ingênuos (e com certeza os nossos administradores públicos não são ingênuos) a ponto de acreditar que a guerra contra a pobreza é ganha com aumento da capacidade de consumo das famílias.

Se você for a uma comunidade onde as famílias são majoritariamente assistidas pelo programa bolsa-família verá pessoas com melhores padrões de consumo e existência, mas ainda verá jovens que não sabem o quê fazer de suas vidas.

A pobreza – todos sabemos – é uma situação envolvente e cruelmente resistente a intervenções. E é resistente exatamente porque não se trata primariamente uma falta de possibilidades econômicas. A desesperança, a educação precária e desatualizada, a falta de acesso a oportunidades e informação, o baixo nível de empreendedorismo, etc. são os aspectos que mais duramente oprimem as comunidades pobres.

Todos sabemos disso. Os nossos agentes de governo sabem disso. Até as nossas reticentes elites políticas feudalistas sabem e se aproveitam disso. Mas o governo pouco faz ou pode fazer para ajudar a construir a capacidade das comunidades para se tornarem autônomas e moldarem o seu futuro exceto o esforço que vem sendo feito há três décadas para melhorar o acesso e, em menor grau, a qualidade da educação.

Já se disse que os governos são pequenos demais para gerirem os grandes dilemas da humanidade e grandes demais para ajudarem as famílias a gerir os seus.

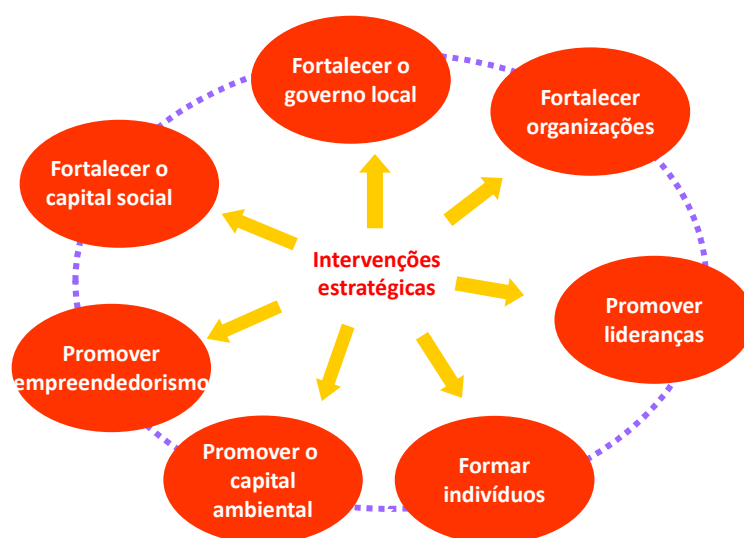
O *boom* de desenvolvimento proporcionado pelo bolsa-família tem um fôlego limitado. Passados os primeiros anos em que as famílias modificaram significativamente seus padrões de consumo, o que restará?

Como serão geradas novas riquezas? Como estas famílias e seus filhos encontrarão oportunidades de uma vida produtiva e não-dependente do Estado? Como dar sustentação às economias locais?

Esta é um ponto-chave que todos mencionam: se não forem aplicadas brevemente estratégias para colocar a girar a dita “porta de saída” os programas que estão tendo um nobre papel de redistribuição da renda correm o risco de formar uma legião de dependentes que continuarão internamente pobres e excluídos e o programa bolsa-família corre o sério risco de transformar-se em mais uma política clientelista do Estado (vide programa de cesta básica).

E para construir a autonomia das famílias e comunidades é necessário mais do que oferecer um contra-cheque. É necessário trabalhar em várias frentes

### *Construindo a autonomia de uma comunidade*



Na figura acima é mostrado um leque de frentes de trabalho que podem ser aproveitadas pelo ISP.

A pergunta é: o ISP pode ou deve agarrar estas oportunidades?

Certamente, não é papel do ISP construir e implantar em escala nacional a tal da “porta de saída”, mas ele pode, sim, mostrar alternativas em escala

reduzida que sejam efetivas para construir comunidades com autonomia e capacidade gerir o seu futuro.

Sempre com a ressalva de que não se trata de “construir um protótipo e vende-lo ao Estado”. É preciso trabalhar em aliança com o governo – local, de preferência – desde o início para que os modelos desenvolvidos sejam construídos paulatinamente dentro dos programas públicos. Mas isto é uma outra história.

---

Quando reflito sobre a essência do ISP faço-me a pergunta: qual é, afinal, o papel do ISP na sociedade atual?

Lembremos que o conceito do ISP é um desenvolvimento do conceito de filantropia. O ISP de hoje já não é a filantropia da metade do século passado. Não se trata mais de “minorar o sofrimento dos mais desafortunados” e repousar a cabeça sobre o travesseiro e dormir tranquilamente.

Muitas respostas podem ser tentadas, mas, certamente NÃO é papel do ISP:

a) ficar construindo sistemas sociais paralelos aos sistemas públicos que compitam em qualidade com o mesmo (exemplos são inúmeros nas áreas de educação e saúde);

b) servir como fonte suplementar de recursos para sustentar as ações do poder público ou ficar remediando os resultados deficientes dos programas públicos (novamente, vide exemplos nas áreas de educação e saúde).

Espero que, ao final desta breve apresentação, eu tenha conseguido deixar claros os argumentos que utilizo para afirmar que o ISP pode e deve ter um papel nobre e único de incentivador da inovação na área social oferecendo à sociedade formas/modelos alternativos de intervenção que sejam mais efetivos e tão ou mais eficientes do que as formas/modelos de intervenção vigentes.

Esta deveria ser a essência do papel do ISP: o apoio à inovação social. Aqueles que me conhecem sabem que costumo resumir o complexo papel do ISP numa metáfora simples: ele deve ajudar a iluminar novos caminhos para a sociedade.

Num estágio mais ousado, ele ajuda a alavancar as inovações introduzindo-as de forma pertinente, permanente e eficiente nas instituições e sistemas sociais vigentes.

Dessa forma, teremos desenvolvimento e melhoria da qualidade dos sistemas (educação, saúde, meio-ambiente, etc.) numa atmosfera de afinidade e colaboração com os propósitos das políticas públicas.

Lembremos que o princípio de trabalhar em afinidade e harmonia com as políticas públicas não significa subsidiar, complementar ou remediar os resultados das ações que são tipicamente governamentais.

Consonância e alinhamento com políticas públicas não significa que os programas das fundações corporativas devam buscar ser uma réplica melhorada (nem sempre tão melhoradas) dos programas governamentais. Isto seria um desperdício e nenhuma sociedade está disposta a manter dois sistemas educacionais ou de saúde iguais em seus princípios e métodos e diferentes em sua gerência, qualidade e financiamento.

Sim, o ISP pode ajudar a aprimorar programas públicos, mas deve fazê-lo, não criando programas paralelos que competem com o que existe, mas, sim, mostrando alternativas que incrementem a efetividade e eficiência de programas públicos ou, melhor ainda, ajudando o setor público a melhorar suas capacidades e qualidades.

Experiências bem sucedidas têm demonstrado, por exemplo, que a melhoria da gerência das escolas públicas feita com a ajuda do ISP tem resultado em ensino público de melhor qualidade sem necessariamente modificar toda a estrutura do currículo ou re-equipar toda a escola.

Não é incomum – como já vi acontecer – que o administrador público se sinta tentado a convocar e propor a uma fundação que colabore com determinado programa de governo executando partes do programa que seriam mais difíceis de cumprir com os recursos públicos. Frente a esta

“oferta”, o investidor social privado deve manter a sua independência e autonomia ainda que o convite possa significar uma relação de simpatia e companheirismo que renda frutos mais adiante.

De forma nenhuma o ISP deve abrir mão das suas características de criatividade e inovação para cair numa zona de conforto limitando-se a complementar ações governamentais ou para simplesmente reproduzir ações ditadas por políticas públicas e por boas práticas já sobejamente consensuadas .

Todos concordamos que a alta estratégia do ISP deve ser consonante com políticas públicas e com princípios amplamente aceitos pela sociedade, mas é preciso que o ISP tenha graus de liberdade para que vá buscar exatamente aquelas idéias inovadoras que nascem dos empreendedores sociais e que podem modificar o curso das políticas públicas e das boas práticas para melhor.

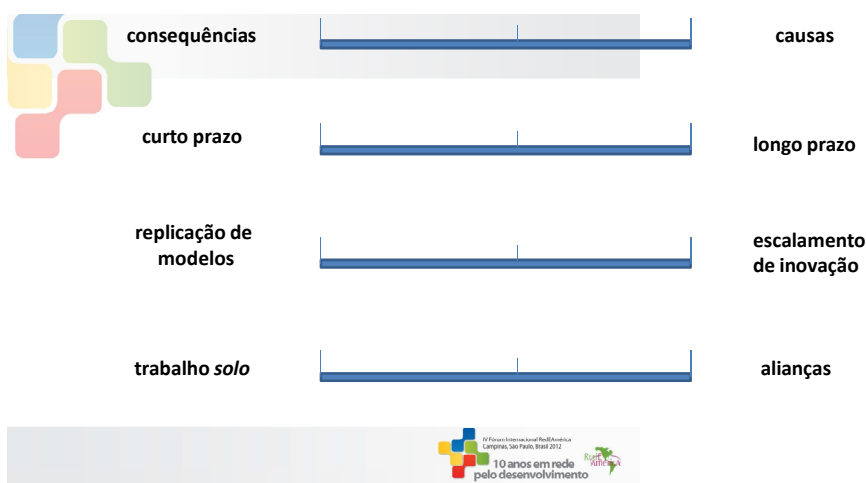
---

Quando reflito sobre o papel que o ISP deve ter nesses processos de inovação social e nas opções que cada fundação escolhe para estruturar seus programas, vem à tona algumas perguntas que eu reúno em quatro eixos. E acredito que toda fundação deve fazer um exercício para ver onde se situam as “escolhas fundamentais” que norteiam os seus programas e projetos.

Ao apreciar estes eixos é preciso ter claro que todas as opções mencionadas são, em princípio, válidas como forma de “ajudar”. Não há a intenção de depreciar uma ou outra escolha. Apenas servem para situar a estratégia do trabalho e formular apropriadamente as questões que avaliarão o trabalho da fundação ou instituto.

Também é preciso ter presente que nos extremos de cada eixo descrevo situações que são hipotéticas e que muito raramente se veem na prática. São aqui apresentadas apenas pelo seu caráter explicativo (ver figura).

## ***Eixos das escolhas fundamentais do ISP***



O primeiro eixo se refere ao **foco da ação**. A primeira escolha fundamental é definir em que ponto do gradiente “causas / consequências” de um problema social queremos focalizar nosso programa.

Quanto mais deslocada para incidir sobre o polo das “causas” mais efetiva e duradoura é nossa contribuição, mas muito mais longo e difícil é o trabalho e mais tênues e imprecisas as evidências da nossa contribuição. Apoiar programas para alfabetização digital de adolescentes ajuda e mostra resultados rápidos, mas é quase que como enxugar gelo; ajudar a escola pública a melhorar a qualidade da gestão dos seus recursos e rever os currículos e métodos pedagógicos ultrapassados é um trabalho mais longo e árduo, mas rende resultados de outra ordem e significado social.

Não estou apregoando que os projetos que incidem sobre as consequências não sejam dignos de mérito, mas é, sem dúvida, necessário fazer a auto-crítica de que eles não mudam significativamente a realidade, a não ser aquela da pequena parcela dos beneficiários imediatos do programa.

O segundo eixo ou conjunto de perguntas refere-se à **perseverança do investimento**, ou seja, ao tempo de comprometimento de uma fundação para com determinado programa. Para as fundações corporativas nem

sempre é fácil assumir compromissos de longo prazo com programas porque, obviamente, dependem de dotações anuais da empresa-mãe. Mas é claro que quanto mais nos deslocamos para o polo das causas / raízes dos problemas sociais, mais é necessário persistir no tempo para observar os resultados esperados e maior a obrigação de assumir um compromisso de prazo longo com comunidades e grupos.

A esta altura, já podemos ver que há uma correlação direta entre os dois eixos mencionados formando uma matriz bi-dimensional simples: a opção por trabalhar mais deslocados para o polo das causas nos empurra para compromissos de mais longo prazo.

O terceiro eixo refere-se ao que eu chamo da **opção pela “ousadia”** do ISP. Há tempos venho pregando que as fundações podem fazer escolhas que se situam num gradiente que vai do simples replicar modelos sobejamente conhecidos e sabidamente efetivos – o que chamo de “estratégia de fazer o bem” – passando por “investir e testar modelos de inovação social” e chegando até a ‘ousadia’ de se propor a “modificar sistemas” alavancando as inovações para incidir sobre políticas públicas, boas práticas e sistemas sociais, em geral.

Uma síntese das opções deste eixo, suas respectivas estratégias, suas exigências e consequências são mostradas na figura abaixo



## Uma questão de “ousadia”

F. B. Tancredi - 2005

<u>“fazer o bem”</u>	<u>testar inovações</u>	<u>incidir sobre sistemas</u>
Grupos selecionados	<i>Modelagem – R&amp;D</i>	<i>Escalamento de inovações em sistemas reais</i>
<i>Implementam modelos já comprovados</i>	Riscos do investimento	Influencia políticas
Resultados em curto-prazo	<i>Resultados a médio e longo prazos</i>	<i>Resultados a longo-prazo</i>
<i>Impacto limitado sobre o bem-estar público</i>	Estratégias para institucionalização	Estratégias de mudanças organizacionais
Efeitos sobre a imagem do investidor	<i>Sustentabilidade</i>	<i>Estratégias de sustentabilidade</i>
<i>Pode ajudar a modificar políticas pelo replicação de boas práticas</i>		As alianças são mandatórias

Por fim, conformando o quarto eixo do meu quebra-cabeças, vem a questão da opção e **capacidade de trabalhar em aliança**. O que tenho observado é que a maioria das fundações privadas tem a prática de trabalhar em conjunto com as comunidades beneficiadas. Isto nem sempre representa uma aliança genuína, dada a enorme diferença de poderes na aliança (financiador e financiado), mas, sim, demonstra uma atitude positiva de busca de sinergias. Alianças mais amplas com diversos *stakeholders* ou com outras fundações financiadoras são mais raras. E alianças com governos são multi-facetadas.

Na maioria das vezes, a aliança funciona a contento com os níveis periféricos do corpo governamental – por exemplo, a secretaria municipal de ensino – mas fica somente no plano de intenções quando tenta envolver estruturas mais altas do governo com alta capacidade de fogo para desenhar políticas públicas de largo alcance. No Brasil, a força do municipalismo ajuda a colocar a administração local como um aliado privilegiado com capacidade de definir políticas municipais com efeito evidente no nível local, mas isto não é verdadeiro para a maioria dos outros países latino-americanos.

---

Para concluir esta breve apresentação quero deixar as seguintes mensagens – que, espero, sejam motivadoras

É claro que entre os propósitos do trabalho das fundações corporativas está o de incidir positivamente sobre a reputação e imagem pública da empresa. Ninguém condena esta intenção desde que o trabalho filantrópico seja digno e realmente contribua para o bem-estar comum.

Ainda que sujeito a diversos condicionantes próprios da relação de dependência entre a fundação corporativa e a empresa-mãe é, sim, possível que o ISP seja estratégico e que efetivamente contribua para alimentar a inovação na área social. À semelhança de sua área de negócios, as empresas estão gradualmente aprendendo que vale a pena encarar o trabalho da sua fundação como um investimento e, como tal, ter a paciência suficiente para aguardar resultados de peso a mais longo prazo em detrimento de ações pontuais de resultados rápidos e efeito mínimo.

Se você é um executivo de uma fundação corporativa, seu trabalho terá que ser de “evangelização” do Board. Mostrar que vale a pena mover-se nos eixos das escolhas fundamentais para deslocar-se mais para a direita (sem qualquer conotação política 😊).

Se você tem a palavra final sobre os rumos da fundação, faça uma reflexão profunda sobre o alcance do trabalho e sobre as melhores formas de cumprir com o desejo original de ser socialmente responsável.

Se você quer que o nome de sua fundação fique no panteão dos grandes filantropos precisará comportar-se como um grande filantropo. Não se satisfaça com resultados imediatos de ações pontuais de curto fôlego. Lembre-se que a inovação na área social depende da sua ousadia. Inove. Busque a excelência. Invista nos empreendedores sociais e nos líderes. Acredite que sua fundação pode ajudar a desenhar um futuro mais justo e sustentável.

Arrisque seus recursos; algumas vezes pode não dar nada certo (mas isto também acontece na bolsa de valores); na maioria das vezes, dará mais ou

menos certo, isto é, você verá resultados concretos positivos ainda que a eficácia da ação para modificar de forma permanente a realidade seja limitada; mas nas vezes em que você acertar na loteria e em que a ideia que você apoiou for um *breakthrough* capaz de transformar uma situação social indesejada, a comunidade (ou a sociedade mais ampla) nunca mais esquecerá o nome da sua empresa.

Boa sorte.

29 de Fevereiro 2012