

Guia de Planejamento da Atuação Social

edição 2019



instituto
VOTORANTIM

Sumário

Mensagem do Instituto Votorantim	03
Atuação Social: Estratégia e planejamento	04
Papel do Instituto Votorantim.....	07
Envolvidos	08
Etapas.....	09
Etapa 1: Priorização de localidades.....	10
Etapa 2: Caracterização das localidades.....	11
Etapa 3: Agenda Social.....	13
Etapa 4: Planejamento Social	15
Etapa 5: Plano de Investimento.....	23
Construção do portfólio de iniciativas	24
Prospecção de parceiros executores.....	25
Programas e projetos	28
Projetos incentivados	29
Articulações locais	30
Etapa 6: Gestão de portfólio	31
Governança mensal com as empresas.....	32
Gestão local.....	33
Anexos	35
Informações Corporativas e créditos.....	36

Esta publicação é navegável.
Clique nos itens do Sumário
ou do Menu localizado
no topo das páginas para
acessar os conteúdos.

Mensagem do Instituto Votorantim

Para as empresas investidas da Votorantim, o Instituto atua como centro de inteligência e *hub* de inovações. Partindo do cenário atual, das tendências, dos desafios e oportunidades de negócio em longo prazo, aplicamos conhecimento técnico na criação de estratégias, projetos e boas práticas no campo social que visam estimular um futuro ambicioso e o desenvolvimento das empresas e da sociedade.

A percepção de que a dimensão social não é acessória nem incidental nos negócios e integra de modo inseparável a gestão cotidiana e a visão de futuro sempre esteve presente no processo de tomada de decisão da Votorantim, desde a sua fundação. Em 2019, com a aprovação do DNA Social pelo Conselho Deliberativo da Votorantim S.A. (VSA), essa percepção foi explicitada também no documento que estabelece as diretrizes na área social e visa orientar e ampliar o legado construído pelas empresas em seus diferentes setores de atuação.

Entre os temas abordados no documento, construído de forma participativa com acionistas e executivos, destacam-se:

- a estreita correlação do core business de cada empresa e sua dimensão social;
- o respeito aos valores da Votorantim e o cuidado com a coerência nas atitudes de negócio;
- o compromisso com a construção de um legado, o reforço aos vínculos com as comunidades nos locais de atuação e o empoderamento dessas comunidades;
- a diversidade dos negócios (modelo, setor, localização) como elemento a ser considerado na atuação social; e
- a visão de efetividade e excelência que deve fazer parte da gestão social com foco nos impactos positivos a serem gerados e consolidados em longo prazo.

Esses pontos serviram de elemento

orientador nesta revisão do Guia de Planejamento da Atuação Social, que fazemos periodicamente.

Entendemos que cada empresa e cada operação, de acordo com seu contexto, vive um estágio específico de maturidade em relação à construção e gestão de sua Agenda Social. Assim, o que diferencia a atuação do Instituto, e abre oportunidade para soluções inovadoras, é o olhar sobre os desafios e oportunidades sociais com intenção de gerar valor para o negócio e alavancar sua competitividade.

Este Guia de planejamento da atuação social reúne a essência desse conhecimento e visa apoiar as empresas do Grupo no planejamento de sua estratégia social e de relacionamento com comunidades para que possam realizar, na prática, seu objetivo de compartilhar valores e gerar um legado positivo para os territórios em que está presente. Os processos e ferramentas aqui sugeridos consideram os modelos de planejamento estratégico

utilizados pela Votorantim e o aprendizado contínuo que empreendem as nossas equipes e os responsáveis pela estratégia social das empresas.

Este Guia é uma forma de Instituto Votorantim contribuir para a construção e execução de uma estratégia de atuação social consistente. Também é um material de referência para consulta dos profissionais envolvidos neste trabalho nas diversas localidades de operação.

Boa leitura.

Cloves Carvalho

Diretor do Instituto Votorantim



Atuação social: estratégia e planejamento

Gerar Impactos Sociais positivos e fortalecer o cenário de negócios

A Votorantim se guia pela premissa de que a dimensão financeira não é suficiente para medir o verdadeiro desempenho de uma empresa, e que um negócio não pode ser uma ilha de prosperidade em um ambiente social fragilizado. Debilidades nas áreas de infraestrutura, acesso, educação e mão de obra qualificada, que afetam muitas das localidades onde as empresas investidas operam, são também fatores de risco para o negócio. Ao gerar impactos sociais positivos nesses territórios, a Votorantim pode contribuir para o desenvolvimento das comunidades e impulsiona mudanças socioeconômicas relevantes que fortalecem a operação em longo prazo.

Construir e consolidar impactos positivos demanda conhecer a realidade atual, ter capacidade técnica e visão de futuro e empreender as mudanças com esforço, determinação e objetividade. Isso vale tanto para a dimensão mais ampla do negócio, seus objetivos e metas, quanto para seu enfoque social.

Todos os anos, as empresas passam pelo ciclo de planejamento estratégico. Os líderes de cada organização realizam rodadas de diálogo para avaliar a conjuntura e os direcionamentos do mercado, constroem um mandato para nortear as ações, definem metas para os cinco anos seguintes, e acordam o orçamento e os projetos para atingir as metas de cada ano. Essa mesma lógica de planejamento deve ser considerada para a atuação social. Uma estratégia de atuação social consistente, que considera uma visão de médio e longo prazos, se faz com base no levantamento e análise das informações sobre o contexto local, e na

consulta e compartilhamento das visões dos envolvidos.

É importante evitar o risco de criar duas estratégias isoladas ou com visões e objetivos contraditórios. Quando alinhada ao planejamento estratégico, a estratégia de atuação da empresa serve de apoio para que a operação alcance seus objetivos e metas a partir de um ambiente harmônico, propício ao bom relacionamento e ao desenvolvimento das comunidades. Além disso, um planejamento social conectado ao negócio pode viabilizar o desenvolvimento de novos produtos e serviços que endereçam desafios relevantes da sociedade e, ao mesmo tempo, gerem retorno financeiro a partir do acesso a novos mercados. Para isso, é fundamental que a estratégia seja construída de forma participativa, com rigor metodológico e técnico e com atualizações periódicas, para garantir sintonia com a dinâmica do contexto local.



É importante estar alerta para não incorrer na criação de duas estratégias isoladas. Quando alinhada ao planejamento da empresa, a atuação social reflete no suporte à operação para o cumprimento dos seus objetivos e metas.



A abordagem geral e o momento de realização de cada etapa do planejamento da atuação social da empresa coincide com o ciclo de planejamento estratégico do negócio.

Além do alinhamento conceitual e de cronograma, é fundamental, também, considerar o planejamento da empresa.

4 dicas para o planejamento

1

O planejamento de atuação social deve ser elaborado com base em uma visão de longo prazo, capaz de gerar transformações sociais positivas e permanentes.

2

O planejamento deve partir das questões endereçadas pela Agenda Social.

3

Mais importante do que ter uma vasta carteira de projetos é poder contar com iniciativas qualificadas e alinhadas aos objetivos da estratégia social na localidade.

4

Uma boa gestão e monitoramento garantem o cumprimento do planejado e, sobretudo, o alcance dos objetivos propostos.

Diálogo e oportunidade

Um círculo virtuoso se estabelece quando as relações entre os diversos atores são construídas com base na troca de experiências, no conhecimento da realidade de cada envolvido e, principalmente, no diálogo. É fundamental que os interlocutores da empresa estejam abertos a escutar a comunidade e a refletir sobre o contexto em que estão inseridos, considerando os diversos aspectos nos quais o negócio afeta a comunidade e é afetado por ela.

A partir de uma estratégia consistente de atuação social, é possível identificar as oportunidades e riscos envolvidos no relacionamento com a comunidade, definir uma agenda de atuação com foco no desenvolvimento e, com base nela, determinar as mudanças desejadas em médio e longo prazo, assim como orientar o plano de investimento ano a ano. A estratégia também permite que a liderança local

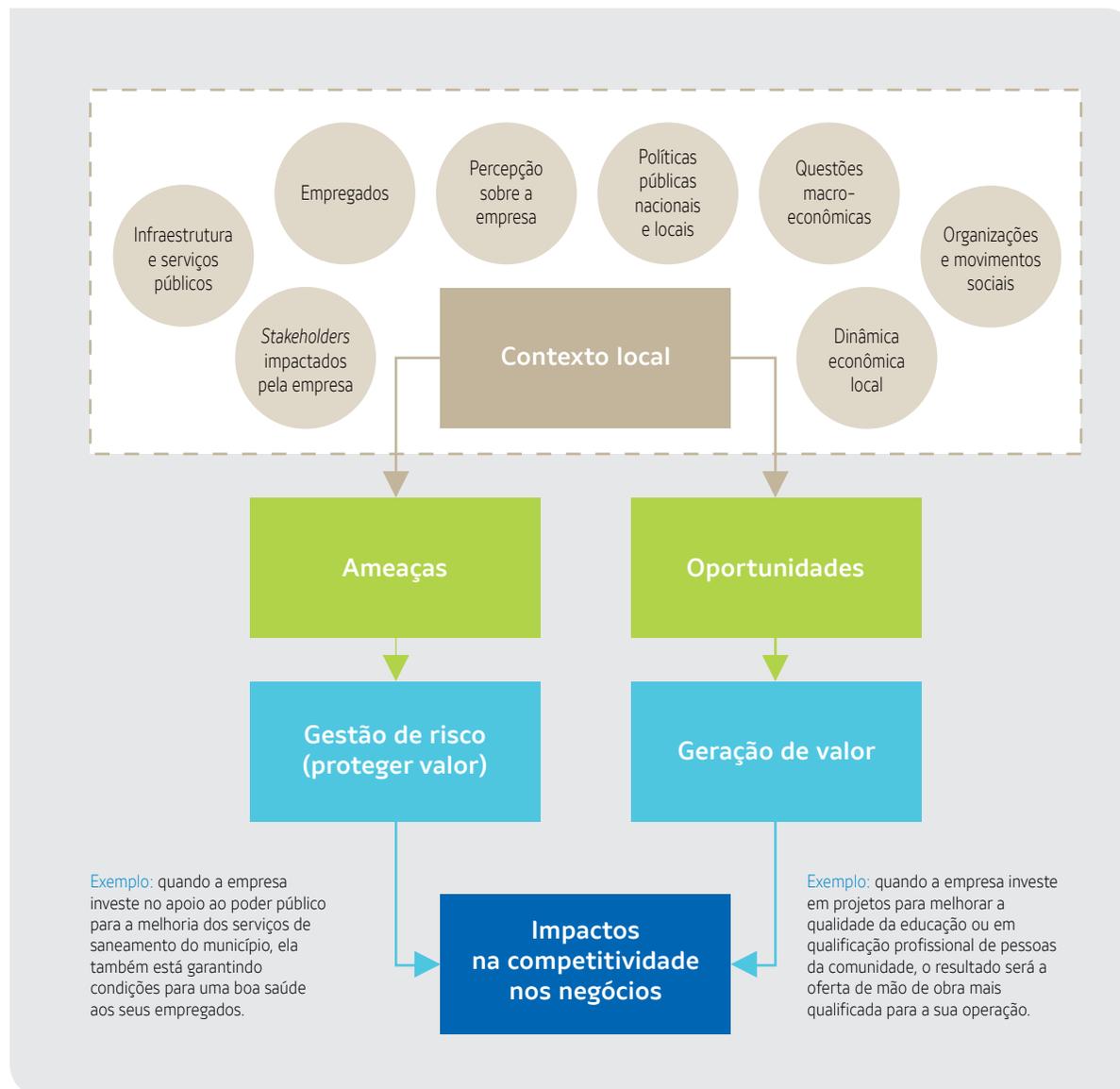
acompanhe a efetividade das ações sociais implementadas nas comunidades, e avalie sua continuidade e relevância.

É importante lembrar que contribuir para o desenvolvimento de uma comunidade vai além de promover boas ações. O mapeamento dos interesses e desafios de um território são essenciais para que se crie um ambiente propício à prosperidade dos negócios.

A estratégia social deve considerar como premissa o fato de que uma comunidade desenvolvida pode oferecer um ambiente dinâmico e inovador para a operação. Há uma relação de ganhos compartilhados em tal abordagem, uma vez que a população local melhora sua qualidade de vida e a empresa fortalece sua competitividade.

O infográfico a seguir exemplifica as inter-relações contidas no processo.

Contribuir para o desenvolvimento de uma comunidade gera melhor qualidade de vida e bem-estar para as pessoas e um ambiente mais propício aos negócios.



Papel do Instituto Votorantim

Em todas as etapas da atuação social, o Instituto apoia tecnicamente as empresas investidas de modo a potencializar a geração de valor compartilhado por meio da definição e execução de estratégias sociais e da articulação de parcerias. A ideia é concretizar em ações o DNA Social da Votorantim, que explicita as diretrizes sobre o tema, orienta e visa ampliar o legado construído pelos negócios nas diversas localidades.

As metodologias e ferramentas oferecidas aportam qualidade e efetividade aos investimentos sociais, e auxiliam a construção de resultados consistentes e duradouros para os negócios e as comunidades em três linhas de ação:

- **Comunidade:** qualificação do relacionamento com *stakeholders*, promoção de desenvolvimento local e monitoramento e gestão de impactos sociais das operações – focos prioritários das iniciativas reunidas neste Guia de Planejamento;
- **Cadeia de valor:** geração de valor social a partir da operação das empresas, fornecedores e clientes;
- **Mercado e produtos:** apoio no desenvolvimento de produtos e estratégias de mercado com foco em geração de impacto social.

A dinâmica de trabalho do Instituto e seu modelo de governança, alinhado ao da Votorantim S.A.,

gestora de portfólio, favorecem a proximidade com os negócios e proporcionam às empresas investidas o conhecimento técnico e a informação precisa para a tomada de decisão sobre a atuação social.

Estrutura de governança

A última instância de governança do Instituto Votorantim é o **Conselho Deliberativo**, que reúne representantes dos acionistas da Votorantim e executivos de todas as empresas investidas. O Conselho se reúne três vezes ao ano e é o responsável pelo direcionamento estratégico do Instituto.

Uma estrutura de comitês, da qual acionistas e empresas também participam ativamente em reuniões trimestrais, apoia os processos de tomada de decisão do Conselho sobre seis temas. São eles:

- **Comitê de Finanças:** acompanha a execução físico-financeira do Instituto Votorantim;
- **Comitê de Estratégia:** discute cenários, tendências e futuro;
- **Comitê do Programa ReDes e Comitê do programa Apoio à Gestão Pública (AGP):** acompanham a aprovação e a execução

dos projetos orientados por essas duas tecnologias próprias do Instituto previstos na parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES);

- **Comitê Executivo do programa Parceria pela Valorização da Educação (PVE):** acompanha a execução físico financeira dos projetos dessa tecnologia própria; e
- **Comitê Técnico do PVE:** tem caráter curador e contribui com informação técnica sobre os desafios e avanços da proposta de valor e os reais impactos do programa.

Além destes comitês de suporte ao Conselho do Instituto, há, em cada empresa investida, um Comitê anual, com presença de CEO e executivos, de validação do Planejamento Social. Participam dele representantes do Instituto, o CEO e diretores de cada empresa.

Atenção

Para que tenha sentido e se sustente no tempo, a atuação social deve estar fortemente relacionada com a estratégia geral de atuação da empresa. Na dimensão mais ampla do negócio e no foco específico da atuação social, se retroalimentam as leituras de cenário, a definição de objetivos, prioridades e visão de futuro e a seleção dos direcionadores que vão possibilitar realizar essa visão. *Para mais informações como esse alinhamento é realizado, na prática, consulte a página 05.*

Envolvidos

Instituto Votorantim

- apoia as unidades na elaboração da estratégia, implantação das diretrizes e avaliação dos projetos;
- desenvolve e disponibiliza processos e ferramentas;
- oferece soluções em programas para o desenvolvimento de localidades;
- acompanha, sistematiza e dissemina resultados para as empresas da Votorantim;
- cria sinergia e dissemina as melhores práticas;
- promove articulações com parceiros estratégicos.

CEO e Diretor da operação

- são responsáveis pela estratégia de sustentabilidade do negócio (aspectos econômico, social e ambiental);
- apropriam-se das diretrizes da estratégia de atuação social para orientar o negócio;
- criam condições para que as diretrizes sejam aplicadas;
- validam a estratégia de atuação social, acompanham os resultados e avaliam o impacto no negócio.

Gestor corporativo

- apropria-se das diretrizes da estratégia de atuação social para orientar as operações locais;
- elabora o formato de aplicação da estratégia de atuação social de acordo com a estratégia do negócio e as características de cada localidade;
- monitora a execução e os resultados da estratégia de atuação social no âmbito da Unidade;
- sensibiliza os líderes locais em cada Unidade local e garante a adesão deles;
- motiva e reconhece o trabalho do gestor local.

Liderança da operação (gerente da unidade)

- cria condições para que as diretrizes sejam aplicadas;
- participa do desenho da aplicação da estratégia de atuação social no território local;
- valida a proposta de estratégia de atuação social local, acompanha os resultados e avalia o impacto no negócio;
- cria condições para o trabalho do gestor local, de forma a incentivá-lo e reconhecê-lo pelo seu desempenho.
- monitora a execução dos projetos e estabelece ações para ampliar resultados.

Gestor local da estratégia de atuação social

- apropria-se das diretrizes da estratégia de atuação social da Votorantim;
- mapeia o contexto local (interno e externo) e propõe prioridades para a estratégia de atuação social na localidade, com o apoio da liderança local da operação e das áreas responsáveis pelo relacionamento com a comunidade;
- estabelece o diálogo com as organizações proponentes e lideranças comunitárias com vistas a endereçar os temas estabelecidos na Agenda Social;
- seleciona e indica projetos de acordo com a aderência às diretrizes e visão territorial;
- monitora a realização dos projetos e preenche semestralmente o Relatório de Visita no sistema Gestão de Projetos Sociais Votorantim (GPSV);
- faz a gestão do portfólio de projetos e iniciativas, garantindo junto aos envolvidos a efetividade das ações e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos do planejamento.

Proponentes e parceiros institucionais (projetos apoiados)

- apropria-se das diretrizes da estratégia de atuação social da Votorantim;
- apresenta proposta de parceria para a Votorantim por meio do Formulário de inscrição no sistema GPSV;
- realiza o projeto conforme acordado;
- fornece informações e alimenta as ferramentas de gestão dos projetos e iniciativas;
- envolve o gestor local nas principais atividades do projeto e o mantém informado sobre resultados e eventuais alterações nas atividades previstas.

Etapas

Para definir sua estratégia de atuação social, cada empresa deve considerar as especificidades do seu negócio e o contexto identificado em cada Unidade local.

É interessante trazer para a análise as mais diversas informações sobre a operação e a comunidade, além de envolver diferentes áreas e hierarquias da Empresa para equilibrar as visões sobre o que é importante e o que é urgente, sobre o que é percepção e o que é realidade, sobre as conexões entre a agenda da comunidade e da operação. O estágio de maturidade mais avançado contempla o envolvimento da própria comunidade nesse processo.

A metodologia de construção da atuação social aqui sugerida organiza-se em diversas etapas (ver tabela), que contemplam as fases de levantamento de informações e definição de prioridades (etapas de 1 a 3), estabelecimento da estratégia (etapa 4) e execução das ações (etapa 5). Todas as etapas estão interligadas e realizam-se em sequência. A metodologia prevê, ainda, o monitoramento sistemático dos resultados das ações (etapa 6), que deve ser integrado à rotina de gestão da Unidade local.

O trabalho se desenvolve conforme um cronograma acordado anualmente entre o Instituto Votorantim e as empresas.

Etapas	Objetivos
Etapa 1: Priorização de localidades	Definir as localidades prioritárias para atuação social da empresa, a partir do levantamento de riscos, impactos socioeconômicos e histórico de investimento social de cada operação.
Etapa 2: Caracterização de localidades	Conhecer a realidade local (contexto local, contexto do negócio, histórico de relacionamento) para identificar desafios e oportunidades da operação na localidade.
Etapa 3: Agenda Social	Priorizar desafios e oportunidades para compor a Agenda Social da Unidade (visão de médio/longo prazo).
Etapa 4: Planejamento social	Estabelecer a lógica para alcançar a mudança desejada, a partir da definição de objetivos, fatores geradores e macroações a serem implementados, ano a ano, para o alcance dos resultados pretendidos.
Etapa 5: Plano de investimento	Definir as iniciativas e projetos, com orçamento, indicadores e plano de ação detalhados, que serão realizados para conduzir ao cumprimento das macroações anuais.
Etapa 6: Gestão de portfólio	Acompanhar as iniciativas e identificar riscos e oportunidades de visibilidade e relacionamento para o negócio. Envolve os aspectos local e corporativo da gestão.

Para facilitar o entendimento e a consulta, este Guia detalha a seguir cada etapa integrante da atuação social considerando:

Objetivo:

apresenta o norte de cada etapa. Recomenda-se que, após completar os procedimentos sugeridos para a etapa, os resultados sejam avaliados a partir dos objetivos inicialmente propostos.

Processo:

inclui as informações necessárias ao desenvolvimento da etapa, as análises que devem ser feitas e as conclusões ou produtos que podem ser obtidas. O conteúdo é complementado com dicas de verificação e de como se pode elevar o grau de consistência e qualidade do processo.

Envolvidos:

indica o profissional mais adequado à condução da etapa. Em linhas gerais, a liderança da operação é o responsável pelo olhar estratégico em todas as fases do planejamento, sendo que o gestor local responde pela execução das ações.

Etapa 1: Priorização de localidades

Objetivo

Definir as localidades prioritárias para atuação social da empresa, a partir do levantamento de riscos, impactos socioeconômicos e histórico de investimento social de cada operação.

Como a Votorantim está presente em muitos territórios com diferentes tipos de operações, esta etapa é fundamental para dar foco à alocação de esforços e recursos. Ela funciona como um primeiro filtro para a estratégia de atuação social e determina quais as localidades que serão alvo de intervenção por meio de programas e projetos.

Processo

Para que a empresa defina as localidades prioritárias para atuação, é fundamental realizar uma análise de riscos e oportunidades considerando os impactos de cada Unidade sobre as comunidades da área de influência. A avaliação consolidada gera um ranking de criticidade.

Para facilitar o trabalho, sugere-se que o gerente de cada Unidade preencha um questionário disponibilizado pelo Instituto Votorantim sobre diversos aspectos da operação. Além de guiar a análise, o uso de tal ferramenta permite a padronização na coleta das informações. O conjunto dos questionários embasa a tomada de decisão do gestor corporativo sobre as localidades a priorizar.

Informações necessárias

- avaliação da liderança da operação sobre os riscos e impactos socioeconômicos sofridos na operação;
- dados do histórico de investimento social da Unidade local.

Para qualificar a análise, é importante consultar as áreas da empresa que mantêm contato direto com a comunidade.

Análise dos dados e produto da etapa

O gestor corporativo realiza uma análise dos questionários de todas as Unidades, a fim de identificar as que se destacam em características e questões que demandam foco e investimento. O produto da análise é a lista de localidades prioritárias para atuação social.

Ferramentas recomendadas

- Questionário on-line (disponível em <https://pt.surveymonkey.com/s/priorizacaoiv>)
Acesse aqui o formulário.

Envolvidos

- liderança da operação com o apoio do gestor local: levanta as informações e/ou alimenta o questionário on-line com as informações da localidade;
- gestor corporativo: analisa os questionários das unidades e prioriza as localidades.

Não existe um limite estabelecido para o número de localidades a priorizar. Isso vai depender do cenário de atuação de cada empresa, das especificidades da operação e de suas perspectivas em curto, médio e longo prazos.

Dicas

Para elevar o nível de maturidade do processo e conferir mais consistência e legitimidade a esta etapa, é importante:

- incluir informações e questionários do maior número possível de localidades onde a empresa está presente;
- envolver diversas áreas e equipes internas na análise e preenchimento dos questionários. Quanto mais abrangente a consulta, mais consistente será a priorização.

Etapa 2: Caracterização das localidades

Objetivo

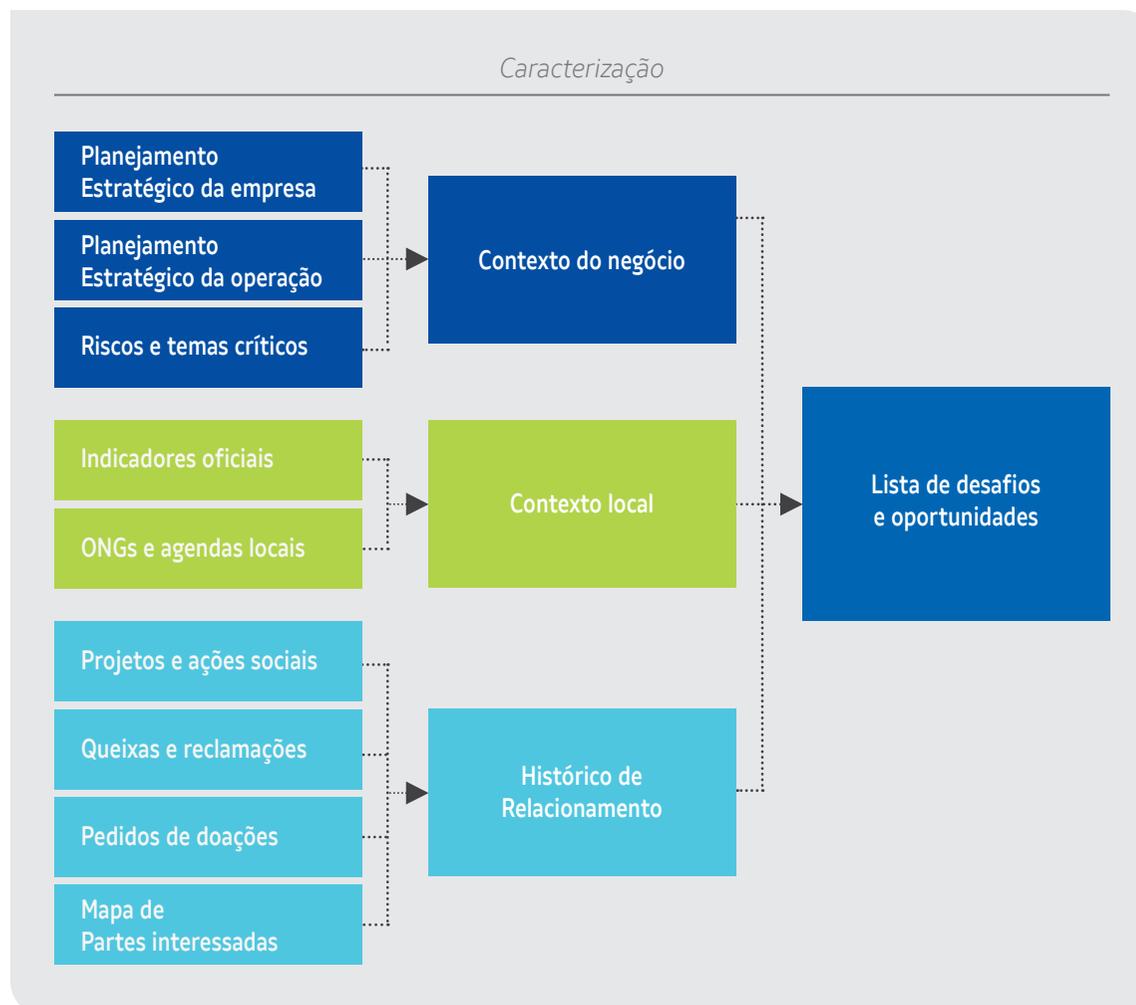
Conhecer a realidade (contexto local, contexto do negócio, histórico de relacionamento) para identificar desafios e oportunidades da operação na localidade.

Nesta etapa, se aprofunda o conhecimento sobre as localidades consideradas prioritárias na etapa 1 (Priorização de localidades). A proposta é conhecer mais o ambiente para a atuação social da empresa. O conhecimento das especificidades locais é fundamental para qualificar a etapa seguinte (Agenda Social).

Processo

Diversas fontes de informação colaboram com a caracterização, como dados secundários disponibilizados por fontes oficiais, consultas a públicos estratégicos e conhecimento e experiência do gestor local e das equipes internas.

A partir da análise desse conjunto de elementos complementares, é possível delinear os contextos do negócio e do local e o histórico de relacionamento, assim como definir a lista de desafios e oportunidades que embasará a Agenda Social.



Informações necessárias

- dados disponíveis em estudos, pesquisas e consultas anteriormente realizadas pela empresa ou por terceiros.

Esta etapa pode ser enriquecida por diversas fontes de informação. Alguns exemplos:

> Contexto local

- indicadores sociais oficiais, como os disponíveis no banco de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE);
- consulta a lideranças locais;
- mapa de organizações locais.

> Contexto do negócio

- planejamento estratégico da empresa e/ou Unidade local;
- mapa de riscos e temas críticos;
- informações sobre a operação: perfil dos empregados, histórico da operação, impactos ambientais e sociais;
- Estudos de Impacto Ambiental (EIA/RIMA).

> Histórico de relacionamento

- mapa de partes interessadas;
- relação de projetos e ações

sociais realizados pela Unidade;

- registros de queixas e reclamações da Unidade;

histórico de pedidos e doações.

Análise dos dados e produto da etapa

Na análise das informações levantadas para a definição dos contextos locais, do negócio e histórico de relacionamento, desafios ou oportunidades devem ser identificados e reunidos em uma lista de temas, que podem ser endereçados pela estratégia de atuação social.

As perguntas a seguir ajudam a conduzir de forma prática a análise de cada contexto.

> Contexto local

- Quais as principais características socioeconômicas (positivas e negativas) que melhor definem a localidade e que precisam ser consideradas pela empresa?
- Quais os grupos e organizações que estão envolvidos em torno de uma agenda local e que

precisam ser considerados pela empresa? Existem ações desses grupos que beneficiam a localidade?

- Qual a relevância da operação da Votorantim para o desenvolvimento da localidade?

> Contexto do negócio

- Existem fragilidades da localidade que impactam a operação da empresa?
- Considerando o planejamento estratégico da Unidade, que impactos sociais podem ser previstos?
- Como a operação impacta a vida da comunidade?

> Histórico de relacionamento

- Quais as principais pautas de relacionamento da Votorantim com a comunidade?
- Como a Votorantim é reconhecida pela comunidade? É um risco ou uma oportunidade mudar essa percepção?
- Quais são as principais queixas, reclamações e pedidos que a Votorantim recebeu da comunidade ao longo

dos últimos 12 meses?

- Quais são os públicos locais com quem a Votorantim se relaciona diretamente, hoje, para garantir o bom andamento de sua operação (Mapa de partes interessadas)?
- Quais os públicos locais com quem a Votorantim gostaria de se relacionar melhor para garantir o bom andamento de sua operação (Mapa de partes interessadas)?



Ferramentas recomendadas

- lista com referências de dados, informações e fontes de consulta.
Acesse aqui o arquivo.
- roteiro de construção da caracterização.
Acesse aqui o arquivo.

Envolvidos

- gestor local, com validação da liderança da operação.



Dicas

Para elevar o nível de maturidade do processo e conferir mais consistência e legitimidade a esta etapa, é importante:

- assegurar a diversidade e a qualidade de informações coletadas para análise. Quanto maior e mais diversificado o conjunto de informações coletadas, mais assertiva será a análise;
- envolver diferentes públicos (internos e externos). O acesso a grupos diferentes permite uma visão mais ampla do cenário;
- manter as caracterizações sempre atualizadas;
- se houver ambiente, a comunidade pode ser envolvida nessa análise.

Etapa 3: Agenda Social

Objetivo

Priorizar desafios e oportunidades para compor a Agenda Social da Unidade (visão de médio/ longo prazo).

Nesta etapa, se refina a lista de temas gerada na caracterização considerando sua relevância para o negócio e para a comunidade de modo a estabelecer prioridades e evitar a dispersão de esforços. Da mesma forma que no planejamento estratégico da empresa é definido um mandato, no campo social, a determinação da Agenda Social norteará as ações e os investimentos.

As informações de caracterização devem ser compartilhadas com as equipes internas – e, em um estágio mais avançado, com a própria comunidade –, para se definir as prioridades de planejamento e investimento em médio e longo prazos.

A ferramenta Matriz da Agenda Social pode auxiliar essa reflexão, pois permite identificar o grau de relevância do tema para o negócio e sua capacidade de impacto/mudança ao propor alguma intervenção.

Processo

Informações necessárias

- lista de desafios e oportunidades, extraída da caracterização da localidade.

Análise dos dados e produto da etapa

Nesta etapa são definidos os temas prioritários que vão pautar a atuação social da empresa na localidade nos anos seguintes.

A avaliação das informações deve considerar diferentes aspectos, como os riscos envolvidos, o tempo requerido para implementar as ações, o investimento necessário, o impacto gerado e o perfil do público. A tabela acima dá alguns exemplos para poder enriquecer as discussões desta etapa.

Ferramentas recomendadas

- tabela de análise de desafios e oportunidades. *Acesse aqui o arquivo.*
- matriz da Agenda Social. *Acesse aqui o arquivo.*

Envolvidos

- gestor local, com validação da liderança da operação.

Aspectos	Pontos a considerar
Risco	O que é necessário X O que é urgente
Tempo de implantação	Mudanças que podem ser implementadas no ano X Legado a ser construído para os cinco anos seguintes
Investimento	O que é possível fazer com poucos recursos X O que demanda investimentos maiores
Impacto	Geração de valor para o negócio X Proteção do valor do negócio
Público	Preocupações individuais X Preocupações coletivas (dos empregados ou da comunidade)



Atenção!

Para elevar o nível de maturidade do processo e conferir mais consistência e legitimidade a esta etapa, é importante:

- assegurar a diversidade de públicos consultados para a validação da Agenda Social. O ideal é reunir pessoas de áreas diversas para decidir os rumos dos anos seguintes.

Para conduzir a análise de forma mais objetiva, recomenda-se o uso da **Tabela de Análise de Desafios e Oportunidades**, a fim de que os desafios e oportunidades levantados sejam hierarquizados de acordo com a relevância de cada um, para o negócio e a capacidade de intervenção da Unidade local.

Tabela de análise de desafios e oportunidades

Desafios e Oportunidades <i>Qual o objeto da minha intervenção e o que ele representa – um desafio ou uma oportunidade?</i>	Relevância para o negócio <i>Avaliar a relevância do Desafio ou Oportunidade para o negócio: alta, média ou baixa, e dar a nota equivalente. (Alta = 3, Média = 2, Baixa = 1)</i>	Capacidade de intervenção da unidade <i>Avaliar a capacidade: alta, média ou baixa e dar a nota equivalente. (Alta = 3, Média = 2, Baixa = 1idade da unidade de intervir no Desafio ou Opo)</i>
Ex.: Baixa qualidade da educação na localidade	3	3
Ex.: Potencial turístico mal explorado	2	1
Ex.: Elevada quantidade de resíduos sólidos nas grades interrompendo processo de geração de energia	3	2

Após isso, sugere-se usar a **Matriz da Agenda Social**, que utiliza uma representação visual para esse mesmo conteúdo.

Matriz da Agenda social
Inserir cada desafio e oportunidade em seu quadrante, de acordo com as notas atribuídas na tabela de Análise

Relevância	Alta (3)	Desafios e Oportunidades Relevância = 3 Capacidade de intervenção = 1	Desafios e Oportunidades Relevância = 3 Capacidade de intervenção = 2	Desafios e Oportunidades Relevância = 3 Capacidade de intervenção = 3
	Média (2)	Desafios e Oportunidades Relevância = 2 Capacidade de intervenção = 1	Desafios e Oportunidades Relevância = 2 Capacidade de intervenção = 2	Desafios e Oportunidades Relevância = 2 Capacidade de intervenção = 3
	Baixa (1)	Desafios e Oportunidades Relevância = 1 Capacidade de intervenção = 1	Desafios e Oportunidades Relevância = 1 Capacidade de intervenção = 2	Desafios e Oportunidades Relevância = 1 Capacidade de intervenção = 3
		Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
		Capacidade de Intervenção		

Para uma análise mais consistente, recomenda-se envolver as equipes internas e realizar um processo coletivo com um amplo número de pessoas de diferentes áreas e níveis hierárquicos para a definição da pontuação de cada tema.

imagens ilustrativas

Etapa 4: Planejamento social

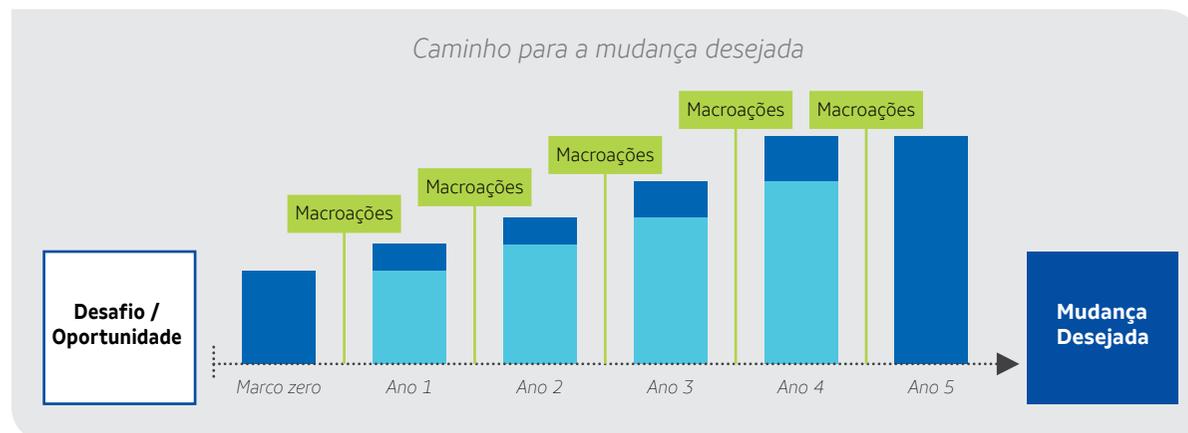
Objetivo

Estabelecer a lógica para alcançar a mudança desejada, a partir da definição de objetivos, macroações e metas a serem implementadas, ano a ano, para o alcance dos resultados pretendidos.

Nesta etapa, se desenha de forma mais palpável o caminho a seguir para estabelecer a ponte entre a realidade local e a visão de futuro que a empresa pretende construir. A Agenda Social, definida na etapa 3, é o ponto de partida. A visão clara de onde se quer chegar e o que precisa ser feito ano a ano auxilia a definição de indicadores e de ações concretas para o alcance de objetivos e metas.

O conhecimento dos desafios e oportunidades traz consigo o desejo de mudança. Mas para conseguir mudar efetivamente um dado cenário, é necessário estabelecer um plano, um roteiro que dê subsídios para essa conquista.

É importante ter clareza sobre questões estruturais, tais como: o Marco Zero (de onde estou partindo), a mudança desejada (onde quero chegar), as macroações (o que deve ser feito para atingir a mudança desejada) e o cronograma (em quanto tempo).



Elementos do planejamento social

- **Desafio ou oportunidade:** Qual o objeto da minha intervenção e o que ele representa – um desafio ou uma oportunidade?
- **Objetivo geral:** Que transformação quero gerar?
Obs.: para definir o objetivo geral deve-se utilizar um verbo (veja os exemplos nas páginas 18 a 22).
- **Indicador geral:** O que indicará a evolução e o alcance do meu principal objetivo?
Obs.: o indicador geral deve traduzir de forma ampla o resultado esperado na mudança desejada. Para definir indicadores e a evolução esperada, é importante ter como referência, contextos similares. Exemplo: Localidades com características similares e que possuem um bom desempenho no indicador

em questão e compreender como se deu a sua evolução.

- **Fatores geradores:** Quais são os fatores que geram o meu desafio ou oportunidade e o que devo considerar para o sucesso do objetivo geral estabelecido?
Obs.: os cenários levantados na caracterização podem apoiar o entendimento dos fatores geradores.
- **Objetivo específico:** Onde vou focar a minha intervenção para gerar a mudança?
Obs.: o objetivo específico deve estar relacionado a cada fator gerador.
- **Indicadores de suporte:** O que indicará a evolução e o alcance dos meus objetivos específicos? Como posso medir/acompanhar os resultados

da minha intervenção?.

- **Macroação:** Quais são as ações fundamentais, que devem ser realizadas ano a ano, para garantir a evolução ou mudança desejada em cada objetivo específico em médio/longo prazos? A macroação deve responder ao objetivo geral.

Para conhecer exemplos de fluxo da etapa de Planejamento social, consulte as páginas 18 a 22.

Vale destacar que o planejamento é um instrumento que define o caminho a seguir para conquistar as mudanças e evoluções desejadas. No entanto, seu sucesso depende da forma como é executado e do constante monitoramento e avaliação de sua efetividade.

Atuação social: estratégia e planejamento

Papel do Instituto Votorantim Envolvidos

Etapas

Etapa 1: Priorização de localidades

Etapa 2: Caracterização das localidades

Etapa 3: Agenda social

Etapa 4: Planejamento social

Etapa 5: Plano de Investimento

Etapa 6: Gestão de portfólio

Um planejamento dinâmico deve prever o passo a passo em direção à mudança desejada, contando com momentos para sua atualização e, se necessário, ajuste ou alteração de rota. O planejamento deve ser uma ferramenta flexível, criada para servir à empresa, e deve ser ajustável às transformações dos contextos interno e externo, e apto à renovação conforme as demandas do negócio.

Este Guia sugere uma metodologia específica para embasar o planejamento, mas podem ser adotadas outras. O importante é definir o planejamento com base nos temas prioritizados e ter uma visão muito clara a respeito da mudança desejada.

O primeiro passo é a definição do que se pretende mudar ou alcançar no longo prazo (**Objetivo geral**). Depois, é necessário compreender quais são as questões que necessitam ser consideradas para o sucesso da mudança desejada (**Fatores geradores**). Compreendidas as questões é possível definir o que deve ser feito para que cada fator gerador tenha seu devido endereçamento (**objetivos específicos**).

Cada objetivo específico deve ser desdobrado em **macroações** que acontecerão ao longo dos anos, de acordo com o horizonte de tempo estabelecido para que a mudança aconteça.

Nesse fluxo, é importante destacar que os objetivos geral e específico devem ser amparados por indicadores que apontarão a evolução e sucesso da mudança pretendida. (Para saber mais sobre como construir os **indicadores**, consulte a ferramenta de Tabela de construção do planejamento social).

Feito esse fluxo, é possível compreender o caminho a ser percorrido para a execução da estratégia de atuação social na localidade. Com base nessas informações, chegam-se aos tipos de parcerias, articulações e mobilizações necessárias ao endereçamento dos temas.

Ferramentas recomendadas

- tabelas de construção do planejamento social. *Acesse aqui o arquivo.*

Envolvidos

- gestor local com apoio e validação da liderança da operação.

Dicas

Para elevar o nível de maturidade do processo e conferir mais consistência e legitimidade a esta etapa, é importante:

- assegurar a ampla participação de áreas internas e agentes externos. Sugestão: realizar fóruns, oficinas ou outras formas de consulta que privilegiem processos de cocriação e participação coletiva;
- contar com a validação do Corporativo e da liderança da operação.

Processo

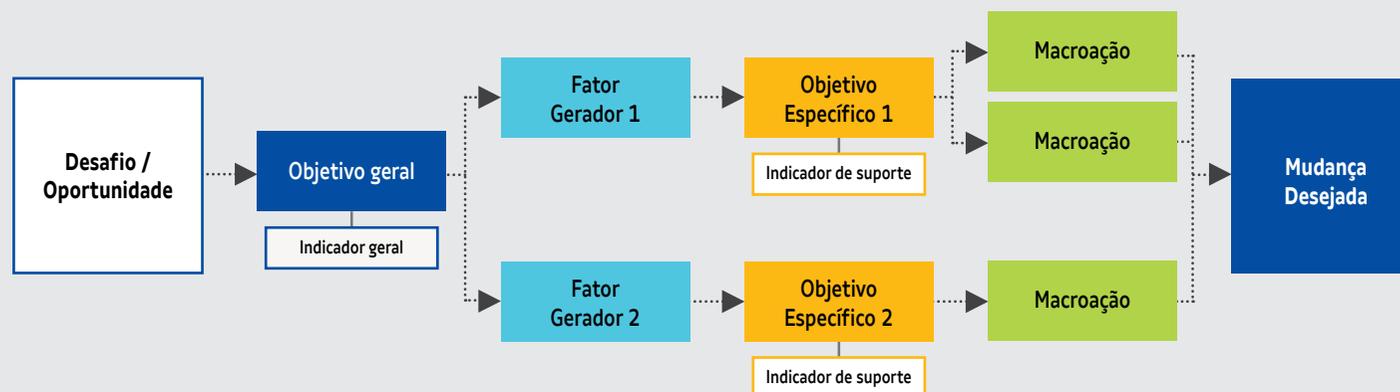
Informações necessárias

- Agenda Social (lista de desafios e oportunidades prioritizados na etapa anterior). As mudanças desejadas devem ser definidas a partir dessa lista.

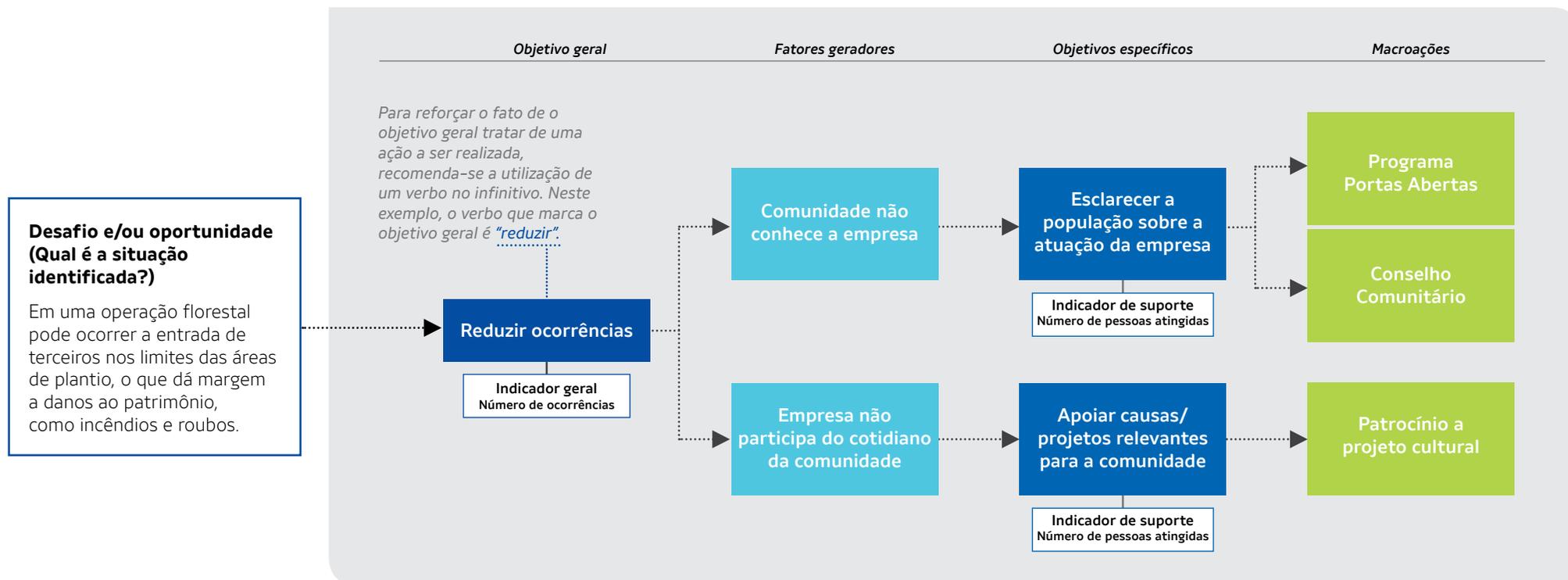
Análise dos dados produto da etapa

A partir dos desafios e/ou oportunidades mapeados inicia-se o **fluxo do planejamento** para o alcance da mudança desejada.

Fluxo do Planejamento Social



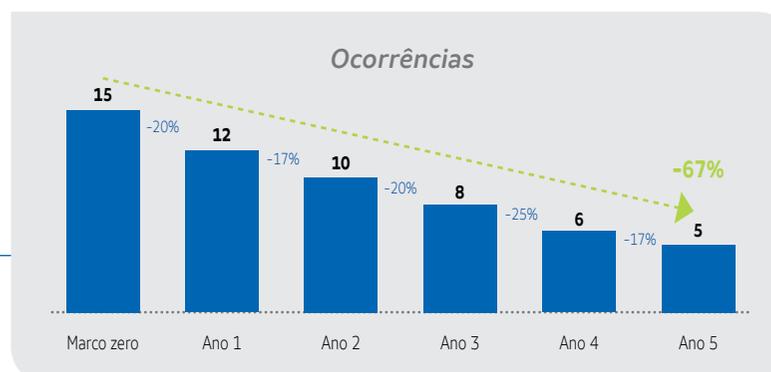
Planejamento social na prática: Exemplo 1



Qual o principal desejo de mudança com relação a essa situação e o que indicará o sucesso (objetivo geral e indicador geral)?

Reduzir o número de ocorrências de danos ao patrimônio ano a ano. O gráfico mostra a expectativa de redução de ocorrências ano a ano.

A meta final deve ser definida com base em referências internas ou de mercado.



Quais aspectos podem contribuir para a ocorrência dessa situação (fatores geradores)?

Fator 1: A comunidade desconhece os benefícios gerados pela empresa.

Fator 2: A Empresa não participa ativamente do cotidiano da comunidade, o que acarreta um distanciamento entre as partes.

Planejamento social na prática: Exemplo 1

O que se pretende endereçar no contexto de cada fator gerador e o que indicará o sucesso (objetivos específicos e indicadores de suporte)?

Fator 1: No caso de falta de informação, pode-se esclarecer a comunidade quanto à atuação da empresa.

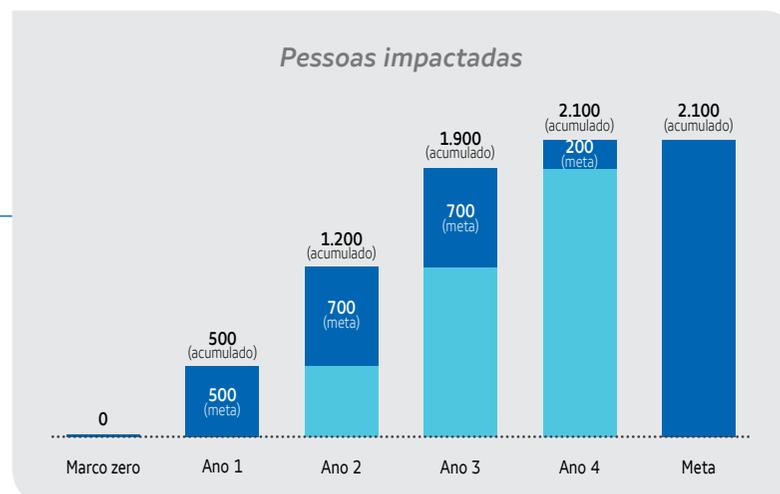
Fator 2: Para diminuir o distanciamento, a empresa pode apoiar projetos/causas importantes para a comunidade.

Quais ações fundamentais (macroações) precisam ser realizadas ano a ano para alcançar a mudança desejada?

Fator 1: Instituir a realização do Programa Portas Abertas na localidade. Outra possibilidade é desenvolver ações de engajamento por meio do Conselho Comunitário existente.

Fator 2: Patrocínio a projetos locais.

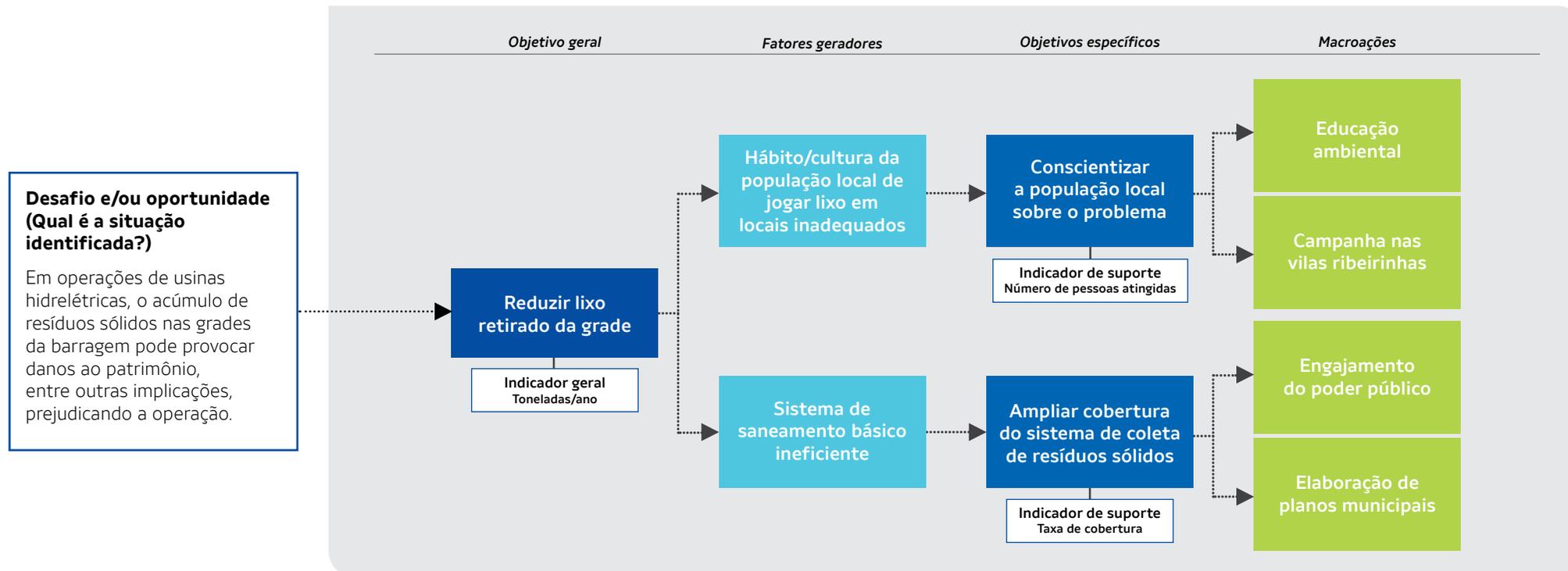
Para alcançar o objetivo específico, é preciso definir uma estimativa do número de pessoas a ser atingido ao longo dos anos, tendo como norte a meta ou mudança desejada.



Ao final do fluxo do planejamento deve-se ser capaz de sintetizar a estratégia definida

Para reduzir o número de ocorrências em 67% ao longo de cinco anos, deve-se trabalhar na sensibilização da comunidade e aproximação da empresa ao cotidiano do local. Para tanto, pretendem-se realizar ações que impactem aproximadamente 2,1 mil pessoas por meio de programa de visitas e patrocínios a projetos da comunidade.

Planejamento social na prática: Exemplo 2



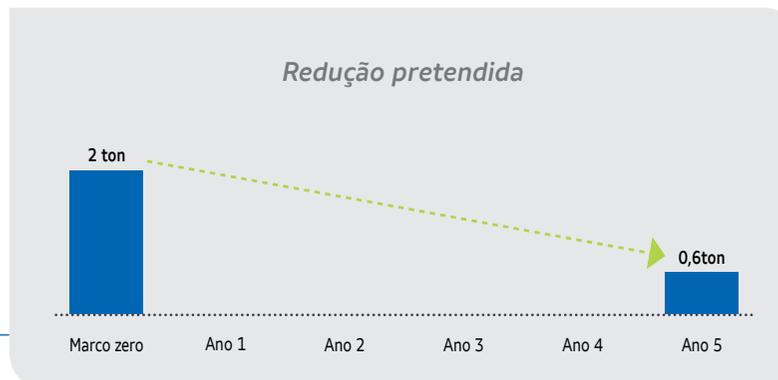
Desafio e/ou oportunidade (Qual é a situação identificada?)

Em operações de usinas hidrelétricas, o acúmulo de resíduos sólidos nas grades da barragem pode provocar danos ao patrimônio, entre outras implicações, prejudicando a operação.

Qual o principal desejo de mudança com relação a essa situação e o que indicará o sucesso (objetivo geral e indicador geral)?

Reduzir o lixo retirado da grade da usina.

Para estabelecer os indicadores e metas é necessário buscar referências internas ou externas.



Quais aspectos podem contribuir para a ocorrência dessa situação (fatores geradores)?

Fator 1: A comunidade tem o hábito de jogar lixo em locais inadequados.

Fator 2: O sistema de coleta de resíduos sólidos é ineficiente.

Planejamento social na prática: Exemplo 2

O que se pretende endereçar no contexto de cada fator gerador e o que indicará o sucesso (objetivos específicos e indicadores de suporte)?

Fator 1: Para evitar que a comunidade jogue lixo em locais inadequados, a empresa deve iniciar um processo de conscientização sobre o problema.

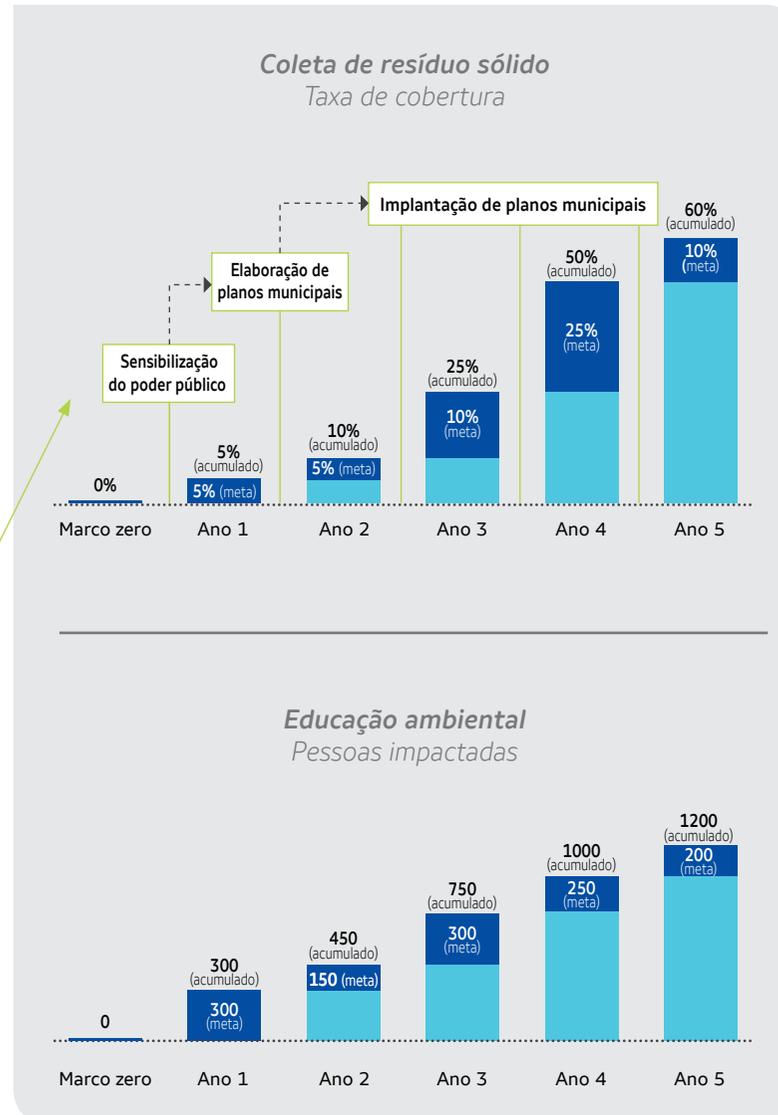
Fator 2: Em caso de falta de saneamento básico, a empresa pode fomentar ações com o poder público para ampliar a taxa de cobertura do sistema de coleta de resíduos sólidos.

É necessário estabelecer objetivos e metas para o endereçamento da Agenda Social, indicando as macroações a serem implementadas ano a ano para o alcance dos resultados pretendidos.

Quais ações fundamentais (macroações) precisam ser realizadas ano a ano para alcançar a mudança desejada?

Fator 1: Iniciar um programa de educação ambiental nas escolas e realizar campanhas sobre o tema nas vilas ribeirinhas.

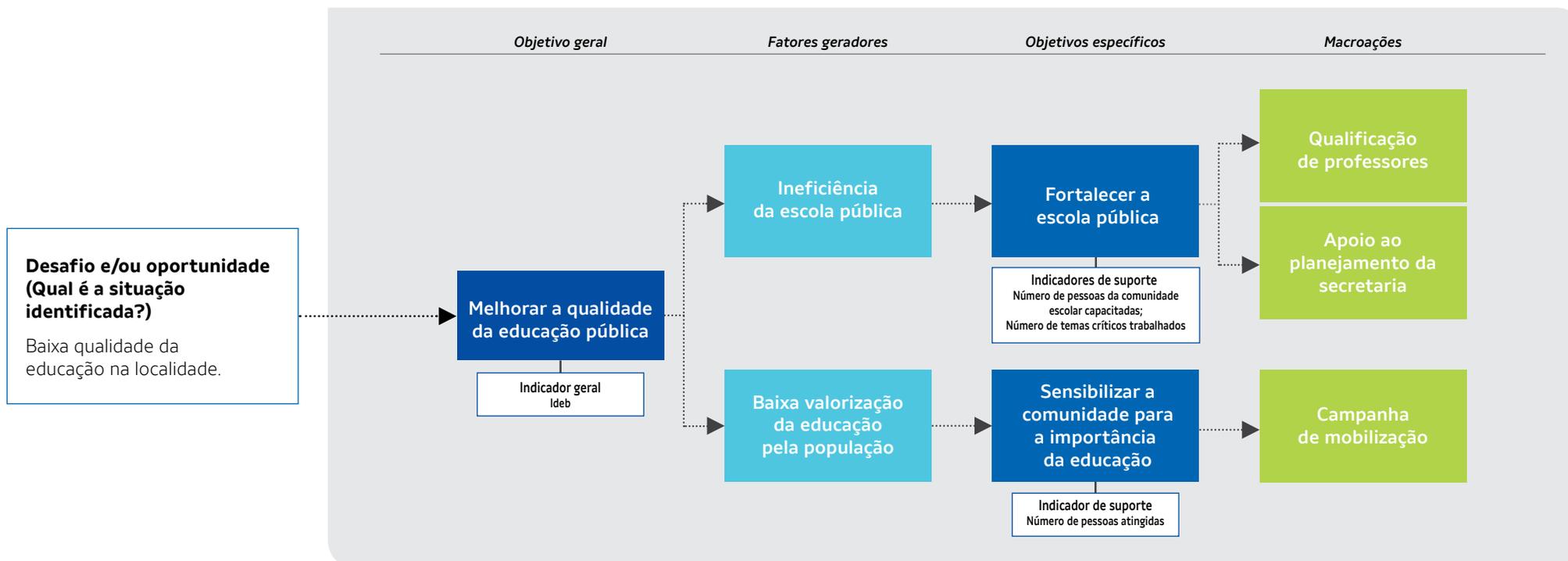
Fator 2: Engajar o poder público para a resolução do problema e elaborar planos municipais.



Ao final do fluxo do planejamento deve-se ser capaz de sintetizar a estratégia definida

Para reduzir a quantidade de lixo nas grades da usina, de 2 ton para 0,5 ton ao longo de cinco anos, deve-se trabalhar na conscientização da comunidade sobre hábitos corretos de descarte de resíduos e fomentar ações do poder público para a implementação do sistema de saneamento básico. Para tanto, pretendem-se realizar ações de educação ambiental que impactem aproximadamente 1,2 mil pessoas, além de engajar o poder público para ampliar a taxa de cobertura dos serviços de coleta de resíduos em 60% ao longo de cinco anos.

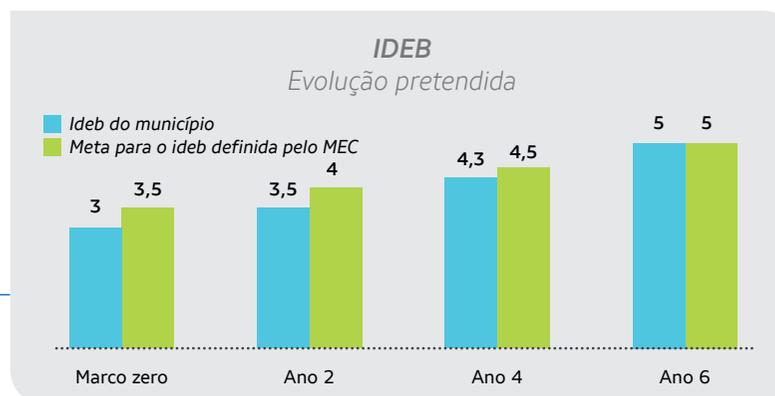
Planejamento social na prática: Exemplo 3



Qual o principal desejo de mudança com relação a essa situação e o que indicará o sucesso (objetivo geral e indicador geral)?

Melhorar a qualidade da educação.

No gráfico, o objetivo geral parte do Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) do município para determinar a meta a ser alcançada.



Quais aspectos podem contribuir para a ocorrência dessa situação (fatores geradores)?

Fator 1: Ineficiência da escola pública.

Fator 2: Baixa valorização da educação pela população.

Planejamento social na prática: Exemplo 3

O que se pretende endereçar no contexto de cada fator gerador e o que indicará o sucesso (objetivos específicos e indicadores de suporte)?

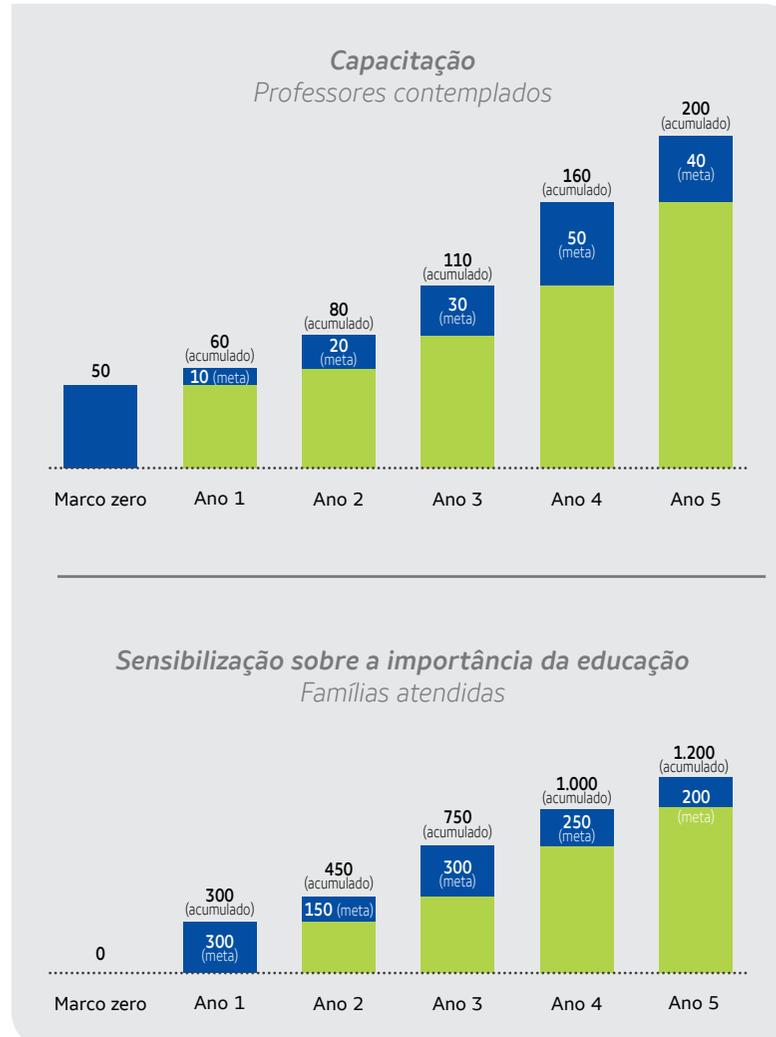
Fator 1: Para diminuir a ineficiência, a Empresa irá fortalecer a escola pública.

Fator 2: A Empresa também terá um projeto para sensibilizar a comunidade sobre a importância da educação.

Quais ações fundamentais (macroações) precisam ser realizadas ano a ano para alcançar a mudança desejada?

Fator 1: A empresa irá investir na qualificação de professores.

Fator 2: Realização de campanhas de mobilização.



Ao final do fluxo do planejamento deve-se ser capaz de sintetizar a estratégia definida

Para melhorar a qualidade da educação pública, alavancando a nota do Ideb para 5 ao longo de cinco anos, deve-se trabalhar no fortalecimento da escola pública e na sensibilização da comunidade sobre a importância da educação. Para tanto, pretende-se realizar ações de capacitação para 200 professores da rede pública, além do engajamento e mobilização de 1,2 mil famílias (entre pais e alunos).

Etapa 5: Plano de Investimento

Objetivo

Definir as iniciativas e projetos, com orçamento, indicadores e plano de ação detalhados, que serão realizados para conduzir ao cumprimento das macroações anuais.

Nesta fase, a Unidade define as soluções mais adequadas para as demandas prioritizadas no Planejamento Social e constrói seu portfólio de iniciativas. Sugere-se utilizar como referência os quatro eixos estratégicos que norteiam a atuação social da Votorantim para o desenvolvimento territorial: Capital Humano, Dinamismo Econômico, Capital Social e Capital Institucional (*para mais informações, consulte a página 28*).

O portfólio para atender a estratégia de cada localidade pode ser definido considerando as tecnologias oferecidas pelo Instituto Votorantim e/ou projetos ofertados por outros parceiros e organizações que atuem localmente.

Processo

Informações necessárias

- Planejamento Social (definido na etapa anterior);
- Programas e projetos oferecidos pelo Instituto Votorantim e mapa de parceiros locais com suas respectivas iniciativas.

Análise dos dados e produto da etapa

O Plano de investimento deve concretizar a estratégia social definida. Sua função é viabilizar as macroações planejadas para o ano a partir da resposta às seguintes questões estruturais:

- O quê?
- Quem?
- Quando?
- Quais os recursos envolvidos (financeiro, físico e humano)?
- Quais os resultados esperados?
- Como será monitorado?

É importante lembrar que os resultados esperados devem estar alinhados ao indicador geral e aos indicadores de suporte definidos na etapa de Planejamento Social. Além disso, a definição orçamentária deve estar de acordo com o cronograma e os critérios de cada empresa.



Ferramentas recomendadas

- Template para construção do plano de investimentos. [Acesse aqui o arquivo.](#)

Envolvidos

- gestor local analisa o conjunto de informações, faz a proposta de plano de investimentos e valida com a liderança da operação e o Corporativo;
- Instituto oferta tecnologias próprias, realiza análise técnica de projetos locais e apoia o processo de contratação das iniciativas;
- Proponentes e parceiros institucionais fazem a proposição de programas e projetos.



Dicas

Para elevar o nível de maturidade do processo e conferir mais consistência e legitimidade a esta etapa, é importante:

- assegurar a ampla participação das áreas internas e de outros públicos estratégicos (internos e externos). A experiência e o conhecimento de diversos agentes são fundamentais;
- avaliar criteriosamente a carteira de projetos: propostas que trazem atividades e indicadores bem definidos e alinhados ao Planejamento social apresentam um maior nível de consistência e diminuem os riscos de reprovações e fluxos extensos de avaliação;
- validar as decisões com a liderança da operação e o gestor corporativo.

Construção do portfólio de iniciativas

Este é um dos momentos mais importantes do Plano de investimento, já que define os programas e projetos que vão alavancar a estratégia em direção à mudança desejada.

Nesta fase, devem-se avaliar as diferentes soluções oferecidas (tecnologias próprias e investimento em projetos locais) e definir qual a melhor solução que responde às demandas identificadas localmente em linha com a Agenda Social da unidade.

Situação	Opções	Pontos a considerar
Demandas identificadas (Investimento em tecnologias próprias ou projetos locais definido a partir das macroações)	<ul style="list-style-type: none"> tecnologia própria: verificar dentre as tecnologias próprias ofertadas a mais adequada à demanda local e formalizá-la junto ao Instituto. apoio a projetos locais: identificar parceiros e avaliar a proposta de apoio que esteja de acordo com a demanda local e as diretrizes do Investimento Social Externo; solicitar ao Instituto apoio para identificar parceiros e soluções customizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> mapeamento de ações da Unidade na comunidade. capacidade da Unidade para acompanhamento e execução das iniciativas; alinhamento das iniciativas com as macroações e planejamento social.
Renovações (Iniciativas apoiadas e desenvolvidas atualmente)	<ul style="list-style-type: none"> avaliar a proposta de renovação; validar a continuidade (para projetos contratados com intenção de apoio por mais de um ano); encerrar a parceria. 	<ul style="list-style-type: none"> resultados alcançados pela ação no último ano; tempo da parceria; alinhamento das ações em curso com as macroações definidas para o ano seguinte.
Pedidos avulsos (Solicitações de apoio ou doações pontuais)	<ul style="list-style-type: none"> convidar a organização a fazer propostas alinhadas ao planejamento social no momento de prospecção de projetos. negar as doações e as solicitações de apoio não alinhadas ao planejamento social; 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento social como canal oficial para a seleção de projetos sociais. Obs.: as doações como formas pontuais e assistencialistas de apoio devem ser substituídas por ações estruturais.

Para conhecer as tecnologias próprias do Instituto Votorantim, acesse o site www.institutovotorantim.org.br ou entre em contato com um consultor do i.V

Prospecção de parceiros executores

Quando a solução mais adequada à demanda da Unidade local envolve a contratação de projetos locais, o trabalho envolverá uma etapa de prospecção de parceiros e formalização das parcerias.

A imagem abaixo indica o fluxo desta etapa, que deve ser realizada por meio do Gerenciador de Projetos Sociais da Votorantim (GPSV), e está disponível *online*.



Mapeamento de parceiros potenciais

Questão-chave
Quais são as organizações ou agentes locais que podem atuar localmente e apresentar projetos alinhados à estratégia de atuação social?

Esse mapeamento define a rede com a qual a empresa poderá contar para implementar sua estratégia de atuação social no território.

Este é o momento de identificar parceiros potenciais e avaliar a efetividade e continuidade de parcerias em andamento. De posse dessas informações, a Unidade terá insumos para convidar proponentes a apresentar projetos para o processo de seleção.

A rede que se formará poderá contar com diversos tipos de agentes, como proponentes (organizações qualificadas a participar do processo de seleção de projetos conduzido pelas Unidades) e os parceiros institucionais (organizações que contribuem para o sucesso das iniciativas com conhecimento, recursos humanos ou materiais).

Prospecção

Questão-chave
Como definir os parceiros mais adequados?

Uma vez mapeada a rede de parceiros potenciais para a execução de projetos locais, a Unidade local deve estimulá-los a apresentar projetos que estejam alinhados às prioridades definidas. Dessa forma, a unidade tem condições de identificar mais claramente suas opções de investimento local, que serão consideradas em conjunto com as opções de tecnologias próprias no momento do desenho do Plano de investimentos.

Ao definir o parceiro ou a organização proponente, devem-se levar em conta:

- competência, reconhecimento e recursos da organização para a realização do projeto;
- histórico de parceria e relacionamento com a Votorantim;
- riscos para a imagem/reputação da empresa (idoneidade da organização, questões políticas, ambientais etc.).

Para garantir um bom relacionamento com os potenciais parceiros e representar a empresa

de forma adequada, é importante estar atento a alguns pontos antes e durante a abordagem junto às organizações parceiras, como:

- apresentar a empresa e sua forma de atuação no território;
- compartilhar o sonho da mudança desejada, apontando os caminhos para essa conquista e revelando a expectativa da empresa com relação ao projeto;
- explicar como funciona o processo de seleção de parceiros e projetos, comunicando com transparência os critérios, expectativas e prazos;
- dar suporte à organização, disponibilizando materiais e contatos que possam apoiar a apresentação de propostas;
- deixar clara a intenção de construir relações de longo prazo;
- ressaltar a necessidade de documentação comprobatória de regularidade fiscal. As organizações que não apresentarem os documentos solicitados no prazo determinado não poderão receber os recursos previstos para o apoio.



Dica

Recomenda-se a continuidade da relação com organizações que não tiveram suas propostas aprovadas. A Unidade pode aproximar o proponente da sua rede de contatos, além de avaliar oportunidades de sua atuação em futuras ações.

Atenção!

Estão aptas a apresentar projetos e receber recursos:

- pessoas jurídicas de direito privado formalmente constituídas (com documentação e CNPJ válidos) e sem registro de inadimplência no Governo Federal. *Obs.: o escopo do projeto deve estar contemplado nos objetivos de atuação da organização, definidos no seu Contrato social ou Estatuto;*
- pessoas físicas com projetos aprovados para captar recursos via lei de incentivo. *Obs.: válido somente para projetos das áreas de Cultura e Esporte.*

Para mais informações sobre o uso de recursos incentivados, consulte a página 29.

Avaliação de projetos

Questões-chave Os projetos atendem as demandas locais e os resultados esperados? Apresentam indicadores claros de monitoramento?

Após a definição das organizações e parceiros aptos a enviar proposta, o gestor local deve enviar-lhes a carta-convite para inscrição do projeto, conforme informações e diretrizes disponíveis no GPSV.

Na avaliação, são considerados os critérios e resultados esperados de cada uma das frentes de atuação: Educação, Trabalho, Cultura, Esporte e Fomento de Cadeias Produtivas.

Os projetos apresentados são avaliados por quatro instâncias, conforme quadro abaixo:

Formalização de parcerias

Questão-chave Como oficializar parcerias com organizações proponentes selecionadas?

Uma vez selecionados os projetos é hora de estabelecer as bases do relacionamento entre a empresa e o proponente. Para isso, devem ser formalizados os compromissos e responsabilidades de todas as partes, assim como metas e contrapartidas do projeto.

A formalização do apoio da

Votorantim ao projeto se dá por meio do **Termo de Parceria**, que tem vigência de um ano, podendo ser renovado no final do período. O modelo do termo está disponível no GPSV e deve ser preenchido com as informações do projeto em sua versão final, já considerando os ajustes solicitados no processo de avaliação. Vale mencionar que o Instituto Votorantim figura como interveniente dos contratos.

Depois de assinados, os Termos de Parceria devem ser encaminhados ao Instituto Votorantim, e a Unidade local deve fazer o acompanhamento das atividades.

As condições para o repasse de recursos (valores, número de parcelas e cronograma de desembolso) devem ser acordadas com os parceiros e validadas pela liderança da operação e o gestor corporativo.

A fim de evitar atrasos no cronograma do projeto, é importante agilizar a assinatura do Termo de Parceria, sem o qual não pode ser feito o repasse de recursos próprios. Para projetos financiados com recursos incentivados, o envio da documentação e o desembolso ocorrem no final do ano anterior à execução do projeto.

Para saber mais sobre recursos incentivados, veja a página 29.



Atenção

Em caso de projetos com desembolso parcelado, a recomendação é liberar a primeira parcela e condicionar as seguintes à execução do cronograma de atividades previsto.

A partir da formalização da parceria e início da implementação dos projetos é preciso iniciar o processo de gestão (veja mais as ferramentas disponíveis na etapa Gestão de portfólio, a partir da página 31). Ao final de cada ano é preciso fazer uma análise crítica, avaliando os resultados do programa/projeto em relação ao que havia sido previsto e analisar sua contribuição para a execução dos objetivos do planejamento social. A análise qualifica a tomada de decisão para o ano seguinte.

Instância	Foco	Atribuições
Unidade local (liderança da operação e gestor local)	Estratégia local	<ul style="list-style-type: none"> avalia a adequação do projeto, quanto às prioridades locais e à estratégia de atuação social
Corporativo (gestor corporativo)	Estratégia do negócio	<ul style="list-style-type: none"> valida as estratégias de atuação social valida as avaliações locais dos projetos (coerência em relação aos desafios de sustentabilidade da Unidade local)
Instituto Votorantim	Análise estratégica e técnica	<ul style="list-style-type: none"> realiza avaliação técnica dos projetos, propondo metas, condicionadores e ajustes
Conselho do Instituto Votorantim	Direcionamento da atuação social da Votorantim	<ul style="list-style-type: none"> aprova a estratégia de atuação social de cada Unidade

Prospecção de parceiros executores

Confira a relação de documentos necessários para a contratação de projetos e iniciativas a partir de recursos próprios e incentivados

PESSOA JURÍDICA

- Estatuto Social
- Última Ata de Eleição dos Representantes Legais
- Cartão de CNPJ
- Certidão Conjunta de Débito relativa a Tributos Federais e à Dívida Ativa da União
- Certificado de Regularidade do FGTS
- Certidão Negativa de Débitos de Tributos Municipais
- Certidão Negativa de Débitos de Tributos Estaduais
- Cópia do Diário Oficial com a aprovação do projeto*
- Cópia do Diário Oficial com aprovação da prorrogação, nos casos de período de captação prorrogado*
- Comprovante bancário da conta corrente aberta pelo Ministério*

**documentação exigida para projetos aprovados via lei de incentivo*

PESSOA FÍSICA*

- Cópia do Diário Oficial com a aprovação do projeto
- Comprovante bancário da conta corrente aberta pelo Ministério/Secretaria
- RG e CPF
- Comprovante de Endereço
- Certidão Conjunta de Débitos Relativos a Tributos Federais e à Dívida Ativa da União

**válido apenas para projetos aprovados para captação via leis de incentivo*

Programas e projetos

O Instituto Votorantim apoia as empresas investidas na definição do seu **Plano de investimentos** e construção de um portfólio de iniciativas sociais. A tarefa é coordenada por consultores de Relacionamento Corporativo, designados com exclusividade para cada empresa. Eles apoiam as empresas na construção do planejamento e as estratégias de investimentos sociais mais aderentes e efetivas para o contexto social da empresa, e atuam em conjunto com outra equipe técnica, dedicada ao desenvolvimento e acompanhamento de tecnologias sociais para endereçar os desafios da empresa em quatro eixos de atuação: Capital Humano, Dinamismo Econômico, Capital Institucional e Capital Social.

A distribuição dos programas e projetos nos quatro eixos de atuação visa facilitar o entendimento e leva em conta o principal aspecto abordado em cada ação. Mas, na prática, como é característico de toda intervenção social, as iniciativas desenvolvidas não se limitam a apenas um aspecto ou eixo, sendo importante uma visão integrada sobre os seus resultados.

Atuação social

Os programas e projetos do Instituto partem da análise do cenário local da unidade de negócio, seus desafios sociais e planos futuros e buscam gerar mudanças que possibilitem às empresas alcançar impacto social e mais competitividade.

As ações se desenvolvem por meio de tecnologias desenvolvidas pelo Instituto, projetos desenvolvidos em parceria com atores locais e suporte a iniciativas das próprias empresas.

O impulso ao desenvolvimento territorial utiliza quatro estratégias de atuação:

- **Capital Humano:** iniciativas voltadas ao desenvolvimento individual e à formação da cidadania, com foco em educação, trabalho, cultura, esporte e direitos civis;
- **Dinamismo Econômico:** Ações de fomento à economia local, empreendedorismo, geração de renda e autonomia financeira das localidades em que a Votorantim está inserida;
- **Capital Institucional:** Fortalecimento de instituições locais (públicas e de cunho social) para que executem seu papel como agentes de desenvolvimento das comunidades e dos municípios; e
- **Capital Social:** Promoção de diálogo, engajamento e controle social por meio da constituição de redes e alianças da própria comunidade.



Projetos incentivados

Os mecanismos governamentais de incentivo fiscal podem representar uma importante fonte de recursos para o financiamento de projetos sociais, especialmente nas áreas de cultura e esporte.

O Instituto apoia as empresas da Votorantim na avaliação dos projetos e na definição de prioridades, em linha com as definições estratégicas da área corporativa.

No caso dos **recursos incentivados federais**, cabe ao Instituto fazer a gestão dos recursos, em um processo que é realizado anualmente e envolve quatro etapas:

- consolidação do montante de recursos disponíveis das diversas empresas
- levantamento das demandas locais e institucionais
- análise técnica, orçamentária e de documentação dos projetos recebidos (locais e Institucionais)
- repasse dos recursos, em parceria com as empresas.

Na fase de execução, o Instituto também apoia o monitoramento das ações (mais informações na etapa Gestão de portfólio, a partir da página 31).

Para a utilização de recursos incentivados no Estado de São Paulo, o Instituto Votorantim apoia as empresas no uso de recursos para projetos de Cultura e Esporte. O processo é realizado mensalmente e segue os mesmos passos listados acima.

Para casos de recursos incentivados de outros Estados, cabe uma análise mais detalhada, pois em muitos deles, é necessário também a destinação de recursos próprios por parte da empresa.

Recursos incentivados

O que são?

São recursos oriundos da renúncia fiscal das diversas instâncias de governo. Em vez de pagar os valores na forma de impostos, as empresas têm a opção de destiná-los a iniciativas sociais que cumpram com requisitos e processos predeterminados.

Existem diversos mecanismos em vigor atualmente. Alguns dos principais acessados pelas empresas da Votorantim são:

- **Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet):** Possibilita que empresas e pessoas físicas apliquem uma parte do imposto de renda devido em ações culturais nas áreas de teatro, dança, circo, música, literatura, artes plásticas e gráficas, artesanato, patrimônio cultural material e imaterial. Pessoas físicas e jurídicas podem inscrever projetos, em um processo coordenado pelo Ministério da Cultura.
- **Lei de Incentivo ao Esporte:** Assim como a Lei Rouanet, também prevê a destinação de parte do imposto de renda de pessoas e empresas, mas o proponente dos projetos precisa ser uma pessoa jurídica de natureza esportiva, como autarquias, fundações, cooperativas ou organizações não governamentais, por exemplo. Os projetos podem ser na área esportiva ou paradesportiva, e o processo de seleção é coordenado pelo Ministério do Esporte.
- **Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente (FIA):** possibilita que empresas destinem até 1% do imposto de renda devido aos Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente que são administrados pelos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente. Eles visam contribuir para a proteção e promoção dos direitos] de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade.
- **Lei do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS):** Em estados como Bahia, Ceará, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo, as empresas têm a possibilidade de destinar a projetos culturais uma parte do valor devido de ICMS.

As iniciativas precisam ser aprovadas previamente pela secretaria estadual de cultura, e em alguns casos, é exigida uma parcela de investimento próprio das empresas.



Atenção!

Cada mecanismo de incentivo tem suas regras próprias, e é importante manter-se atualizado sobre eventuais mudanças nas leis correspondentes.

Independentemente da fonte de financiamento, todos os projetos apoiados devem estar enquadrados nos processos de definição da estratégia de atuação social, desde o mapeamento inicial até a etapa de monitoramento, de modo a qualificar as ações e garantir sua efetividade.

Papel do Instituto Votorantim

Envolvidos

Etapas

Etapa 1:
Priorização de localidadesEtapa 2:
Caracterização das localidadesEtapa 3:
Agenda socialEtapa 4:
Planejamento socialEtapa 5:
Plano de InvestimentoEtapa 6:
Gestão de portfólio

Articulações locais

Um eixo importante do trabalho para a execução do portfólio de iniciativas sociais e que merece a atenção das empresas na etapa de elaboração do Plano de Investimentos é a articulação com outras organizações para identificar sinergias e oportunidades de trabalho conjunto. Por meio do aporte de recursos técnicos e/ou financeiros, as parcerias aperfeiçoam, fortalecem e ampliam a atuação social da Votorantim, colaborando com a sustentabilidade das iniciativas.

No plano institucional, esse trabalho é realizado pelo Instituto Votorantim, mas são muitas as oportunidades de articulação no plano local. Para aproveitá-las, sugerimos um trabalho sistemático de identificação de parceiros potenciais e gestão do relacionamento, envolvendo as seguintes etapas:

Mapeamento

Identificação de organizações, institutos técnicos, empresas, órgãos acadêmicos e outras entidades presentes no território de abrangência da Unidade local. Normalmente, a etapa 1 (Caracterização das localidades) já envolve esse tipo de levantamento, mas as informações podem ser aprimoradas ao longo do ano por meio de mapeamentos complementares e da participação em redes e eventos.

Alinhamento estratégico

Identificação dos temas da Agenda Social e das iniciativas integrantes do Plano de Investimentos que poderiam ser impulsionados por meio do trabalho conjunto com outras organizações. São diversos os focos e modalidades das potenciais parcerias, que devem ser definidos caso a caso. Elas podem envolver, por exemplo, o cofinanciamento das ações, a disponibilização de recursos técnicos e expertises, o aval institucional e, conseqüentemente, credibilidade e visibilidade às iniciativas.

Abordagem

Busca ativa dos parceiros potenciais para a discussão de modelos de colaboração. Nesta etapa, é fundamental identificar os benefícios potenciais não apenas para os projetos e iniciativas geridos pela unidade, mas também as vantagens estratégicas para o parceiro, de modo a estabelecer uma relação horizontal que se sustente ao longo do tempo. Ao final desta etapa, há a formalização da parceria ou a realização da atividade conjunta.

Gestão do relacionamento

O trabalho deve prever um fluxo de relacionamento e prestação de contas dos resultados do esforço conjunto.

Ferramentas recomendadas

- Planilha Articulações: modelo para o planejamento e acompanhamento do trabalho. *Acesse aqui o arquivo.*



Dicas

A participação em redes, fóruns e eventos é uma boa oportunidade de colocar em prática o trabalho de articulação. Prepare-se previamente para essas ocasiões, identificando quem serão as organizações participantes, palestrantes e patrocinadoras, se elas compartilham desafios e interesses comuns à unidade local e têm habilidades complementares.

- Nas parcerias, os interesses comuns devem sustentar relações equilibradas e de benefício mútuo. Antes da abordagem a parceiros potenciais, é fundamental definir com clareza os ganhos que o trabalho poderá gerar para a atuação própria e a do parceiro.
- As articulações locais podem envolver customizações para especificidades locais de parcerias institucionais já estabelecidas por meio do Instituto Votorantim.

Etapa 6: Gestão de portfólio

Objetivo

Acompanhar o desenvolvimento e os resultados das iniciativas, identificar riscos e oportunidades de visibilidade e relacionamento para o negócio e definir ações corretivas que sejam necessárias.

Esta etapa começa com a execução do Plano de investimentos, depois de contratados e iniciados os programas e projetos que sustentarão a estratégia social ao longo do ano. Além de verificar se cada iniciativa está sendo desenvolvida de acordo com o conceito original que norteou a sua inclusão no plano de

investimentos e de colaborar para resguardar o investimento da empresa. O Instituto lidera um processo de gestão que possibilita a identificação prévia de riscos e desvios; a definição de ações de ajuste; o fortalecimento da percepção de resultado; o mapeamento de oportunidades sociais na localidade e o retorno do investimento.

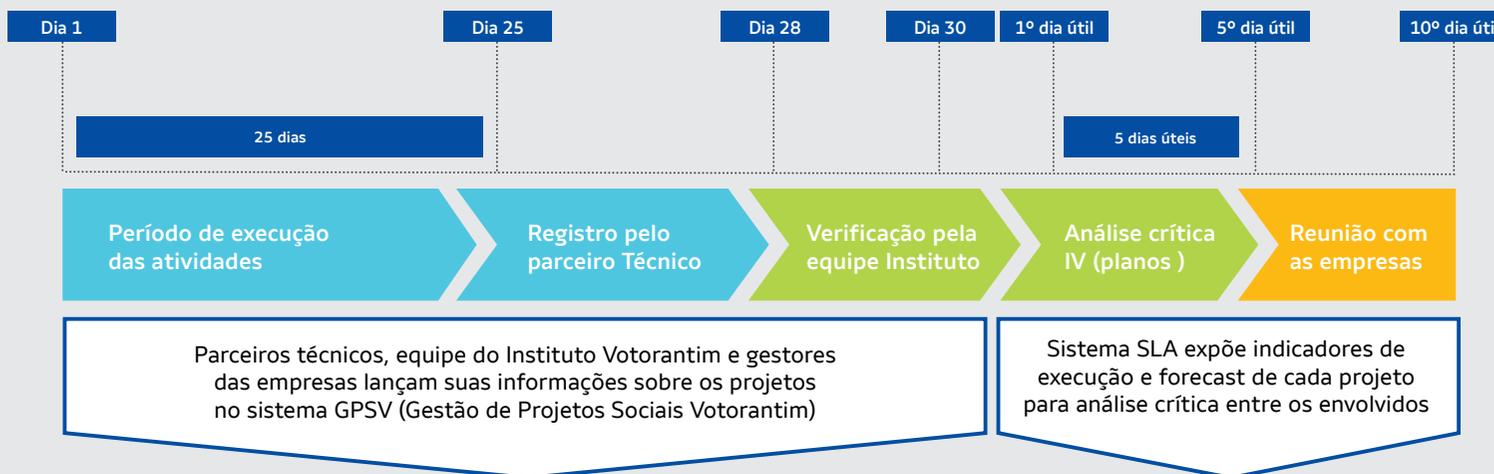
Entre os principais obstáculos que podem afetar o cumprimento dos objetivos de um projeto estão problemas de comunicação, atrasos, não cumprimento do orçamento ou a não realização de ações corretivas acordadas, entre outros.

Para evitar tais problemas é fundamental monitorar e controlar

aspectos relacionados a:

- marcos e metas;
- cronograma;
- riscos;
- orçamento;
- avanços rumo aos objetivos;
- indicadores de desempenho;
- envolvidos/interfaces.

Dinâmica mensal de gestão de projetos sociais



Visando assegurar a **perseguição dos resultados planejados para cada projeto, recomenda-se um processo mensal de análise crítica sobre os principais indicadores e desvios.**

Governança mensal com as empresas

No plano corporativo, a gestão se apoia no SLA (do inglês Service Level Agreement – Acordo de Nível de Serviço), sistema que oferece uma visão consolidada sobre a performance dos projetos sociais das empresas a partir de objetivos e metas previamente acordados para cada projeto e localidade. O objetivo do SLA é medir de forma objetiva (em percentual de realização) os resultados alcançados com o investimento social, que podem ser agrupados por projeto, por localidade ou por empresa.

Todos os projetos apoiados pelo Instituto – sejam de tecnologias próprias ou projetos locais – passam por essa avaliação, que cobre indicadores de monitoramento, alcance dos marcos planejados e execução do orçamento. Os dados são atualizados mensalmente e alimentam a análise crítica e, sempre que necessário, a proposição de planos de ação.

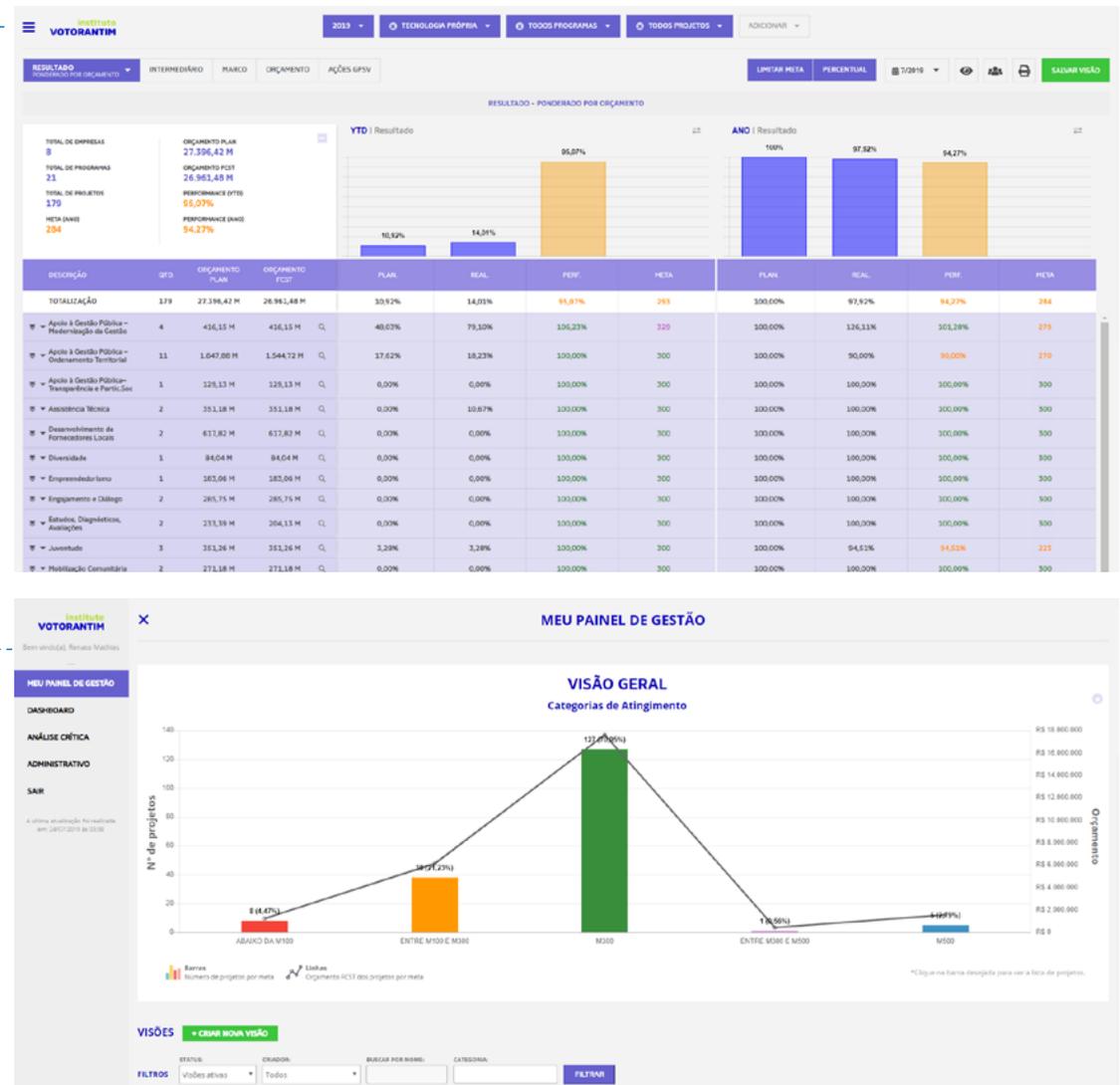
As informações são discutidas durante reuniões mensais, que o Instituto mantém com representantes de cada empresa para avaliar resultados, discutir planos de ações para o eficaz andamento dos projetos. Para saber mais, consulte a página 31

O **sistema SLA** conta com informações segmentadas e em tempo real sobre a execução dos projetos. Pode ser acessado por todos os executivos das empresas e permite a geração de relatórios on-line e a gestão compartilhada entre diferentes partes envolvidas no planejamento social de cada empresa.

O monitoramento pode ser realizado de diversas formas, e sempre deve levar em consideração os resultados esperados/planejados para determinada ação e os efetivamente alcançados.

Para facilitar a incorporação da gestão social às rotinas de gestão operacional nas unidades, o Instituto coloca à disposição uma série de ferramentas que permitem uma visão geral do andamento dos projetos e a elaboração de relatórios padronizados, que facilitam o acompanhamento.

Clique aqui para acessar o sistema SLA. Se você não tem acesso, entre em contato com o Instituto Votorantim para solicitar.



Gestão local

Processo

No GPSV, existe um ambiente específico de **Gestão de localidades**, onde os proponente dos projetos e iniciativas apoiadas inserem todas as informações relativas ao avanço físico-financeiro e ao desempenho dos indicadores, em frequência combinada com o gestor local.

Ao preencher o **Formulário de Execução** e o **Formulário de Gestão** – disponíveis no próprio ambiente da Gestão de localidades – o Sistema SLA consolida as informações e elabora relatórios que servirão de consulta e instrumento de gestão para as empresas monitorarem suas iniciativas.

Informações necessárias

- Planejamento social;
- Plano de investimento;
- Termo de Parceria (para projetos contratados localmente);
- Dados de gestão – metas, indicadores intermediários e de resultado, cronograma de desembolso e execução orçamentária, marcos, pontos de atenção e próximos passos –, a serem preenchidos diretamente no GPSV.

Análise dos dados e produto da etapa

Para apoiar na Gestão do portfólio, recomenda-se a utilização do SLA. O sistema está disponível a todos os gestores locais e coordenadores corporativas das empresas e oferece uma visão gerencial completa do desempenho da carteira de projetos em três ambientes de análise:

- **Dashboard:** reúne todas as iniciativas da carteira de projetos, que podem ser analisadas de forma segmentada, por meio de filtros. No ambiente, os dados de desempenho no período (YTD¹) e de previsão de entrega no ano (Forecast²) são identificados para todos

os níveis de acompanhamento (indicadores de resultado, intermediários, orçamento, marcos e cumprimento de planos de ação);

- **Meu Painel de Gestão:** possibilita a visualização da performance em carteiras específicas, agrupadas por nível de criticidade e/ou prioridade dos projetos, de acordo com a necessidade de cada gestor; e
- **Tela do Projeto:** concentra o maior detalhamento das iniciativas inseridas no sistema e demonstra todas as informações inseridas no GPSV de forma mais amigável e gerencial. Pode ser acessada a partir do Dashboard ou do Meu Painel de Gestão.

Ferramentas recomendadas

- Sistema GPSV, que permite o acesso aos formulários de execução e gestão das iniciativas e está disponível em gpsv.institutovotorantim.org.br;
- Sistema SLA: disponível em sla.institutovotorantim.org.br;
- O cadastro do usuário para utilização dos dois sistemas é feito pelo Instituto Votorantim.

Para saber mais sobre cada ferramenta, consulte a página 35.

Envolvidos

- gestor local, proponente (no caso de apoio a projetos locais) e gestor corporativo.

¹ YTD (year to date): performance realizada acumulada até o período de medição.
² Forecast: previsão de resultado em períodos futuros com base no cenário atual.



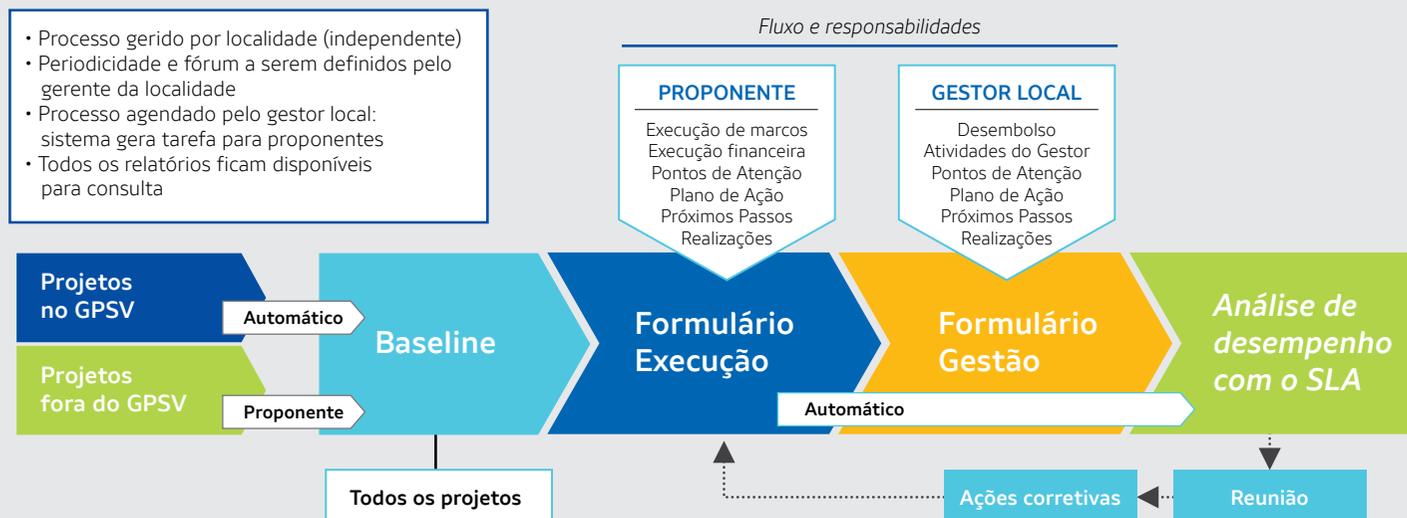
Dica

O SLA pode e deve ser utilizado nas reuniões de governança entre proponentes, Instituto Votorantim e empresas para o acompanhamento dos resultados parciais e das previsões de alcance das metas de cada iniciativa.

Atenção

- Para elevar o nível de maturidade do acompanhamento da performance de todas as iniciativas apoiadas, é importante:
- garantir que todos os projetos foram inscritos no GPSV e estão sendo evoluídos no Gestão de Localidades;
- assegurar a execução dos planos de ação corretivos estabelecidos para cada ponto de atenção mapeado.

Fluxo de acompanhamento do desempenho dos projetos



Anexos

Definição de Programas/ Projetos e prospecção de parceiros

*Gerenciador de Projetos Sociais
da Votorantim (GPSV)*

<http://gpsv.institutovotorantim.org.br>



Ferramentas recomendadas

Etapa 1: Priorização de Localidades

- questionário on-line (disponível em <https://pt.surveymonkey.com/s/priorizacaoiv>)

Etapa 2: Caracterização das Localidades

- lista com referências de dados, informações e fontes de consulta
- roteiro de construção da caracterização

Etapa 3: Agenda Social

- tabela de análise de desafios e oportunidades
- matriz da Agenda Social

Etapa 4: Planejamento social

- tabelas de construção do planejamento social

Etapa 5: Plano de Investimento

- tabela para construção do plano de investimentos
- tabela de Articulações Locais

Etapa 6: Gestão de portfólio

- formulário de Execução (campo disponível no ambiente Gestão de localidades no GPSV)
- formulário de Gestão (campo disponível no ambiente Gestão de localidades no GPSV)
- *one page* e Relatório Consolidado (serão gerados automaticamente a partir da inserção das informações de gestão no ambiente Gestão de localidades no GPSV)
- relatórios de Monitoramento e de Visita (disponíveis no GPSV)



Informações Corporativas

Instituto Votorantim

Rua Jerônimo da Veiga, 164 6º andar
04536-900 – São Paulo – SP
www.institutovotorantim.org.br

Conselho deliberativo

Ricardo Carvalho – Presidente
Ana Helena Vicintin – Vice-presidente
Helena Scipilliti Ferreira Velloso
José Roberto Filho
Alvaro Lorenz
Fábio Zanfelice
Felipe Guardiano

Créditos

Redação e edição

Judith Mota

Diagramação

Zapall Comunicação

Fotografia

Arquivo Instituto Votorantim

Para mais informações sobre o trabalho do Instituto Votorantim, entre em contato pelo e-mail contato@institutovotorantim.org.br ou acesse uma de nossas mídias na internet:

www.institutovotorantim.org.br



institutovotorantim



company/instituto-votorantim



institutovotorantim

www.programaredes.org.br
pve.institutovotorantim.org.br