



## Educação Social como instrumento de geração de valor nas estratégias do S do ESG das empresas

POR **ANA CAROLINA ALMEIDA E EDER SÁ ALVES CAMPOS**

AAo elencar a Educação Social como parte da estratégia da Fundação Dom Cabral (FDC) em 2020, nossa intenção era destacar, como elemento integrante da nossa atuação, a importância do enfrentamento dos desafios sociais. O objetivo era, portanto, desenvolver uma integração dos três segmentos: Educação Social, Educação Acadêmica e Educação Executiva.

Esse era, sem dúvida, um posicionamento totalmente inovador, proativo e intencional para escolas de negócios, visando dar visibilidade aos desafios sociais junto aos indivíduos e organizações, bem como investir em ações concretas, apoiando causas que pudessem contribuir para o enfrentamento das desigualdades da nossa sociedade.

A Educação Social da FDC nasce, portanto, com o propósito de vencer a indiferença

e gerar desenvolvimento sustentável para as pessoas, para as organizações e para a sociedade.

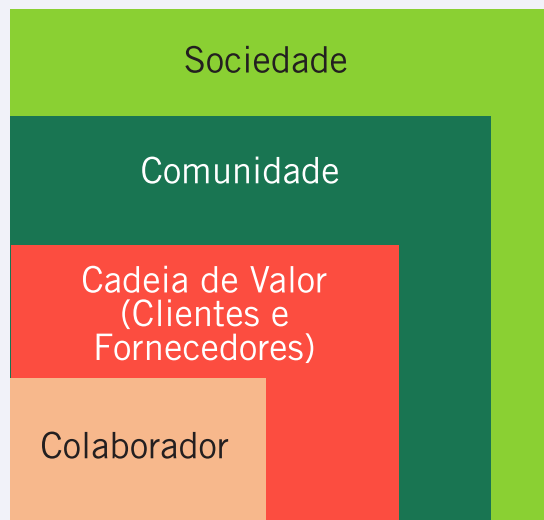
Despertar as empresas para as práticas sociais envolve o desafio de conectar a geração de valor dos negócios com essa agenda. De acordo com recente pesquisa, realizada em 2024 pela Amcham e Humanizadas, um dos três maiores fatores de sucesso para acelerar a agenda de ESG nas empresas, destacado por mais de 48% dos respondentes, envolve trabalhar essa agenda dentro da estratégia do negócio.

Segundo o estudo, o pilar social é a prioridade para 72% dos entrevistados, reforçando a importância do S do ESG na pauta das organizações.

Em relação aos benefícios da agenda, eles destacaram a geração de impacto socioambiental positivo (78%), o fortalecimento da reputação (77%), a relação com investidores e parceiros (63%) e o engajamento com colaboradores (63%).

Nesse artigo, vamos refletir sobre como a agenda do S do ESG pode representar um diferencial e ser uma geradora de valor, observando as partes interessadas no negócio, conforme Figura 1.

**FIGURA 1** | PARTES INTERESSADAS NO NEGÓCIO



FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR.

**O PAPEL FUNDAMENTAL DOS COLABORADORES** Ao analisarmos o papel das partes interessadas, a primeira e mais importante dimensão refere-se aos colaboradores que garantem a existência do negócio. A agenda ESG em torno deles envolve, muitas vezes, métricas de diversidade, gênero, raça e grupos minorizados, seja como proporção do seu efetivo ou em relação às posições de lideranças.

No fundo, estamos tratando da dimensão da cultura da empresa, ou seja, tudo aquilo que as pessoas fazem quando ninguém está observando.

Podemos refletir ainda da seguinte forma – sempre analisando a questão a partir do ponto de vista do empreendedor: em que medida a agenda do S do ESG ajuda na criação de uma cultura que gera valor para seu negócio.

Muitas vezes, emerge nesse debate um falso dilema entre meritocracia e diversidade. Então, é preciso indagar: será que temos aqui um trade-off real na estratégia? E em que proporção seu compromisso com diversidade precisa colocar em risco a competência de sua equipe e capacidades de sua organização?

Com base nessas questões, acreditamos que agenda do S do ESG de futuras lideranças deveria ser estratégica em todas as empresas, de modo que a aposta na educação seja uma decisão intencional, calibrada à luz do negócio, do seu contexto e de sua capacidade financeira.

Afinal, a diversidade envolve a representação natural que temos na sociedade. E as diferenças deveriam estar refletidas nas organizações, em sinergia com o mercado e com a comunidade na qual se atua.

Além disso, a diversidade precisa estar associada a ganhos de produtividade e, por isso, não pode prescindir de qualificação. Ela é fonte de inovação e base para uma cultura que possa gerar valor para seu empreendimento.

A questão estratégica da diversidade não está no “*o que*” fazer, e sim no “**como**” fazer ou agir. Para isso, é fundamental entender o contexto do negócio, definir a velocidade das ações e calibrar tudo isso de acordo com a agenda de compromissos da organização.

**INICIATIVAS DE EDUCAÇÃO SOCIAL DA FDC** Como exemplo, destacamos duas iniciativas apoiadas pela Educação Social da FDC: o programa de bolsas e a inclusão produtivas de jovens – ambas com foco nos grupos mais vulneráveis da sociedade.

Como se sabe, aderir com intencionalidade e cocriar ações com base em programas existentes que apoiem a formação e qualificação de futuras lideranças é um caminho estratégico para todas as organizações. Ele ajuda seus colaboradores oriundos de grupos minorizados a evoluírem na carreira por meio de qualificação e competência. Sabemos, no entanto, que essa iniciativa depende da disponibilidade de orçamento financeiro direto.

A criação de espaços e conexões para que esses colaboradores tenham suporte da empresa e acessem programas gratuitos já contribui para a redução das desigualdades. Afinal, a primeira barreira é a invisibilidade das pessoas e a presunção de que todos têm condições iguais para acessar essas oportunidades educacionais.

Nesse campo, lideranças e profissionais de RH das empresas podem agir para fazer a diferença. Um dos caminhos, por exemplo, é tornar acessível aos colaboradores programas de bolsas de estudo para grupos minorizados. Iniciativas como essa ajudam a mudar a realidade e a formar futuras lideranças com a consciência da importância da diversidade.

Outro aspecto está relacionado ao conceito de “porta de entrada” dos jovens aprendizes. Em sua grande maioria, os grupos que representam a diversidade exigem cuidado e atenção. Quantas empresas recebem esses jovens, mas só os veem como parte de uma cota legal e obrigatória?

Em geral, dirigentes não conseguem enxergar neles futuros e promissores colaboradores. Ou mesmo potenciais atores da comunidade na qual atuam, seja como clientes, fornecedores ou parte ativa da sociedade.

Não cuidar desses jovens significa desperdiçar recursos e mesmo um descuido com a agenda do S do ESG, que passa a ser menosprezada em relação aos objetivos de diversidade e sucesso do negócio.

A título de ilustração, ressaltamos a visão da Gerdau, uma das maiores empresas brasileiras, sobre a agenda de diversidade como parte de sua estratégia de negócio, compartilhada no e-book “Inovação: o Motor da ESG”. Nele a Gerdau destaca que as ações afirmativas em diversidade se estendem para todos os níveis hierárquicos e para diferentes grupos. Os programas de aprendizagem devem ter contratação de 50% de mulheres e os programas de estágio contratação de 60% de mulheres – resultando em um terço de mulheres em todas as admissões no primeiro semestre de 2021.

A autora, nesse mesmo artigo, reforça nossa tese de uma agenda de diversidade em prol da produtividade e sucesso do negócio. Portanto, não se trata de ter agendas adicionais

derivadas dos compromissos do ESG, mas de criar sinergias entre a agenda do S do ESG com uma visão necessária de qualificação, engajamento e cuidado com seus colaboradores.

**CLIENTES E FORNECEDORES DA CADEIA DE VALOR** Ao avançarmos um pouco mais na visão das partes interessadas em seu empreendimento, vamos nos deparar com mais dois elos da cadeia de valor que sustenta e seu negócio: os fornecedores e os clientes. As indagações que se colocam são:

Até que ponto sua empresa reconhece quem são os fornecedores e os clientes e identifica os *gaps* de competências que eles possuem?

Por mais que não seja sua obrigação atuar, de que maneira uma estratégia que ajude sua cadeia de valor a ser mais qualificada gera fidelização e diferencial estratégico para seu negócio?

A realidade brasileira é muito grave quando olhamos o quadro de qualificação dos empreendedores. Com base em estudo realizado pela FDC com a Estímulo, observamos *gaps* de competências relevantes nos diferentes perfis de nano e microempreendedores, que representam mais de 20% do PIB:

- Um aspecto fundamental para o sucesso do empreendedorismo no Brasil é a educação empreendedora. Uma tendência que permanece e se acentua na medida das pressões de tecnologia, riscos e oportunidades de uma economia criativa (e destrutiva em igual proporção).
- O desenvolvimento de competências e habilidades é essencial para que os nano, pequenos e médios empresários possam navegar em um ambiente de negócios cada vez mais complexo. Quem está por si mais do que ninguém precisa ter consciência de seu negócio para desenvolver caminhos de resistir e persistir na sua geração de renda.

**COMUNIDADE CRIA LAÇOS E REFORÇA REPUTAÇÃO** Além de seus colaboradores, fornecedores e clientes, existe uma comunidade diretamente atrelada ao seu negócio. Ela está situada no entorno direto de sua atuação geográfica, nas regiões em que seus colaboradores vivem e seus produtos circulam.

Nesse ambiente, a reputação de sua marca tem grande valor. Por isso, é preciso traçar uma estratégia eficiente de relacionamento com seus colaboradores para despertar o engajamento crescente deles.

Eles podem ser voluntários de ações e, com isso, tornarem-se ainda mais engajados com a conexão, o sentido e o propósito de sua atuação junto aos seus clientes e fornecedores, que reconhecem valor transformacional para as decisões transacionais.

Nesse contexto, mais uma outra questão entra no campo da sua estratégia de atuação: Quais causas seu negócio apoia? Seja para aproveitar incentivos fiscais, seja por convicções originárias dos fundadores ou deliberadas pelos seus executivos, à luz das revisões e oportunidades de atuação.

A agenda do S do ESG ganha intencionalidade na escolha dessas causas, mas deveria estar atenta, sobretudo, ao “como” devemos apoiá-las.

Nesse ponto da agenda, mais do que a ação direta da empresa, entra em cena as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) que, como sabemos, atuam sem fins lucrativos. São elas que compõem o terceiro setor e, na maioria das vezes, têm como foco as causas sociais. E que, por sua vez, dependem, em grande medida, de financiamento de empresas.

**LEGADO PARA A SOCIEDADE MOBILIZA LIDERANÇAS** Por fim, mas não menos importante, temos a visão da sociedade como parte interessada em qualquer negócio. Afinal, não existe empreendimento alheio ao meio social. Nesse item, vale a pena voltarmos a atenção para dois fatores que movem todo empreendedor: o lucro e o legado.

Dependendo da fase de desenvolvimento e da etapa de maturidade em que a empresa se encontra, poderá ser dado maior ou menor foco à necessidade de lucro para a sustentação do negócio. Na medida em que se atinge o ápice do sucesso, os fundadores, acionistas e/ou investidores passam a dar mais valor ao legado em prol da sociedade.

O caminho de construção do legado perpassa os pontos que mencionamos anteriormente. Mais do que “o que” fazer, o “como” fazer ganha destaque, pois a preocupação com a sustentabilidade é cada vez mais premente. A visão de doações menos “transacionais” e mais “transformacionais” envolve o cuidado com a gestão dos projetos sociais e das OSCs executoras.

Nesse sentido, a FDC já desempenha um papel relevante junto a CEOs no apoio à criação de um ambiente de troca para construção de seus legados. A instituição em si é uma OSC e, portanto, pode canalizar projetos de legado por meio de doações a iniciativas diversas.

Isso ocorre, por exemplo, nos cursos de graduação da instituição por meio de ações perenes de inclusão, através do programa de bolsas. Além de garantir a gratuidade das mensalidades, o programa disponibiliza recursos a títulos de ajuda de custos.

Além disso, as demais iniciativas que a Educação Social da FDC apoia visam ampliar as chances de sucesso em suas execuções e garantir o compromisso com a sustentabilidade das doações. Há, ao mesmo tempo, uma forte preocupação com o desenvolvimento institucional de outras OSCs.

O objetivo maior é a construção de legados para que tenhamos uma sociedade menos desigual. Nesse sentido, um dos temas críticos no qual investimos para gerar conhecimento e apoiar boas práticas envolve a governança efetiva dessas organizações da sociedade civil.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** No Brasil, o ESG precisa ter um S grande, pois existem oportunidades de mercado a ser servido. O nosso desafio como país é gerar valor compartilhado e produtos que trabalhem a base da pirâmide, receitas e ROE no mundo corporativo.

A palavra de ordem para a agenda de ESG, seja o S ou não, é intenção – ou agir com intencionalidade. Escolhas estratégicas devem ser feitas não por modismo, mas por fazer sentido para o universo corporativo e para a diferenciação em seu posicionamento. Ao agir com esse propósito, o empreendedor cria deferências para o seu negócio e para a sociedade.

Esperamos que o leitor tenha percebido, por meio desse artigo, o valor do S do ESG para sua organização. E reforçamos nossa convicção de que a Educação Social ganha maior relevância na medida em que representa uma agenda de valor para indivíduos, para organizações e para a sociedade brasileira.



**PARA APROFUNDAR NO TEMA**

AMCHAM e HUMANIZADAS. Relatório *Panorama ESG 2024*. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/pesquisas-e-estudos/panorama-esg-brasil-2024>.

AZIZ, A.; JONES, B. *Good is the new cool: market like you give a damn*. Regan Arts: 2016

ESTÍMULO e FDC. *Raio X da jornada empreendedora dos MPes no Brasil*. E-book: Estímulo e FDC, 2024.

OLIVEIRA, Carlos Alberto Arruda de; SARDENBERG, Dalton Penedo; BARCELLOS, Erika Penido; SPITZECK, Heiko Hosomi; GUIMARÃES, Stephania; BRAGA, Carlos (org.). *Inovação: o motor do ESG*. Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, 2022. 448 p. ISBN 9786599459788. DOI: [doi.org/10.52959/978-65-994597-8-8](https://doi.org/10.52959/978-65-994597-8-8). Disponível em: <https://esg.fdc.org.br/e-books/>.

---

**ANA CAROLINA ALMEIDA** é vice-presidente de Educação Social da Fundação Dom Cabral. Engenheira Civil, pela UFMG; mestra em Administração, pela Kellogg School of Management da Northwestern University (EUA); Executive MBA, pela FDC.

---

**EDER SÁ ALVES CAMPOS** é diretor de Clientes e Soluções Sociais da Educação Social na Fundação Dom Cabral. Economista, pela PUC Minas, e administrador público, pela Fundação João Pinheiro. Possui MBA em Gestão de Negócios, pelo IBMEC.