



Instituto para o Desenvolvimento  
do Investimento Social

## **Como estruturar um programa de investimento social familiar estratégico<sup>1</sup>**

O IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – é uma organização da sociedade civil de interesse público, que tem como missão promover e estruturar o investimento social privado como instrumento de desenvolvimento de uma sociedade mais justa e sustentável.

Baseado em anexo do volume “Investimento Social Familiar – Elementos para uma Ação Estratégica”, organizado por Daniela Nascimento e Marcos Kisil, este documento discute os passos fundamentais para estruturar o investimento social familiar estratégico.

### **INTRODUÇÃO**

Investimento Social Estratégico significa a disponibilização voluntária de recursos privados para benefício público. A decisão de fazer dessa doação um instrumento estratégico para a transformação da sociedade exige: definição sobre por que se quer doar; o foco de atenção; o uso de planejamento criativo e estratégias efetivas; execução cuidadosa e com monitoramento dos investimentos; avaliação qualificada dos resultados alcançados e sua disseminação pública para maior benefício da sociedade.

Quando se busca fazer da filantropia familiar um investimento social estratégico é necessário levar em conta quais são os valores fundamentais de cada família e como eles se refletem nas decisões de seus membros ou de eventuais estruturas criadas para organizar sua filantropia. Para realmente ser efetivo, o investimento social familiar deve refletir e ser guiado pelos valores da família.

---

<sup>1</sup> Baseado em anexo do volume “Investimento Social Familiar – Elementos para uma Ação Estratégica”, organizado por Daniela Nascimento e Marcos Kisil. Compilado por Milton Bellintani. Publicada em janeiro de 2011.

O estudo World Wealth Report, realizado em 2002 pelo banco de investimentos Merrill Lynch e pela empresa Cap Gemini Ernst & Young, mostrou que à época existiam no Brasil 90 mil famílias com patrimônio acima de 1 milhão de dólares para investimentos, excetuando-se bens imóveis.

A opção de uma família por fazer de seu investimento social um instrumento estratégico para a transformação da sociedade pode se dar por diversas razões, incluindo:

1. A necessidade de honrar a memória de um membro da família, alinhando a ação filantrópica aos desejos ou interesses dessa pessoa.
2. A necessidade de atualizar as ações filantrópicas em função de uma mudança de geração e, em consequência, do surgimento de novos interesses.
3. A necessidade de definir melhor um foco para os investimentos sociais, compatível com os valores da família.
4. A mudança de gerações no controle dos ativos familiares pode também exigir uma reavaliação da estratégia, especialmente quando há o desejo de ser menos caritativo e paternalista, assumindo o papel de investidor social na utilização dos recursos. Isso também implica numa reavaliação dos veículos para se fazer o investimento social.
5. As doações feitas por membros individuais da família se dão de maneira dispersa e casuística, não gerando o impacto que poderia ser esperado na transformação da comunidade.
6. Quando da venda de negócios, os ativos imobilizados são transformados em ativos com liquidez, permitindo melhor visualização dos recursos disponíveis pela família para suas doações fora do âmbito da empresa familiar.
7. A vontade da família de passar por um processo de profissionalização de sua filantropia.
8. Membros da nova geração da família desejam se envolver na filantropia familiar.
9. Percepção de que a ação filantrópica tem um enorme potencial em desenvolver os valores familiares, bem como de unir os diferentes membros da família em torno de um propósito comum para o benefício da sociedade.

## **POR ONDE COMEÇAR**

No coração de uma floresta tropical de Myanmar, antiga Birmânia, existe uma estátua que é uma figura com quatro lados. Em cada lado está esculpida a mesma face humana. Essa figura é inspiradora para pensarmos em como começar um processo de planejamento para a filantropia familiar. As quatro faces devem representar:

**1. Olhar para trás:** buscar no passado da família os legados dos fundadores que vão além dos legados de riqueza material, especialmente os valores e como eles foram aplicados nas atividades filantrópicas da família ou de seus membros tomados individualmente.

**2. Olhar para o lado, para fora da família:** entender os problemas da sociedade e do contexto político-econômico-social e como estão refletidos na própria comunidade em que vivem e as alternativas de melhoria possível da qualidade de vida; conhecer o que já se sabe de programas e projetos de sucesso; conhecer como outras famílias reavaliaram e reestruturaram seus investimentos sociais.

**3. Olhar para dentro da família:** conhecer os interesses de cada membro da família, incluindo a ação filantrópica, as aspirações das diferentes gerações e como se opera a dinâmica familiar. A partir desses pontos, pode-se definir como formar o conselho da família para a filantropia, qual o papel esperado de cada membro, como se dá a participação das diferentes gerações, como deveria ser estabelecida a governança da filantropia familiar, definindo os recursos que serão disponibilizados.

**4. Olhar para frente:** estabelecer um plano estratégico de doação, definindo foco, objetivos, metas e recursos que serão utilizados nas ações filantrópicas; qual a estrutura organizacional e operacional esperadas.

Para se fazer investimento social estratégico é necessário pesquisa, busca de ideias e teorias inovadoras, perspectiva de transformação social. É um processo contínuo de reflexão sobre diferentes abordagens, métodos e estratégias. Este é um processo que vale tanto para pessoas agindo individualmente quanto para um grupo dentro de uma família.

Apesar de o processo não ser necessariamente linear, existem alguns elementos básicos que devem ser seguidos por aqueles que decidem transformar sua filantropia em investimento social:

- Conhecer os valores e paixões que movem as pessoas para agir de maneira altruísta, buscando o bem-estar do próximo e/ou da sociedade em geral.
- Articulação de valores e paixões em torno de causas, problemas ou necessidades sociais, focando as ações filantrópicas.
- Traduzir estes valores e paixões em desenvolvimento de uma missão, visão e objetivos filantrópicos.
- Definir ações programáticas em busca de estratégias proativas.
- Estabelecer modelos de gerência institucional e programática que orientem a implementação das ações filantrópicas.
- Estabelecer instrumentos de Avaliação, Reflexão e Revisão para a melhoria contínua da qualidade do processo de realização do investimento social.

Ao estabelecer seu programa de doação, uma família pode seguir alguns passos, descritos a seguir:

## **1º PASSO: OLHAR PARA TRÁS, PARA O PASSADO**

Identificação dos valores e motivações que determinam a doação como uma decisão familiar.

Para começar, é importante que a família dedique um tempo para buscar em sua história e identificar em seus membros quais os seus principais valores, pensando em como será a relação desses valores com a sua filantropia. Isso irá orientar a seleção de áreas de interesse para a filantropia. Há necessidade também de balancear os interesses da família com os interesses de cada indivíduo do grupo familiar.

Há várias respostas para o que inspira as pessoas a doar. Em geral elas podem ser classificadas em algumas grandes categorias:

- **Tradição Familiar:** Em muitas famílias existe a tradição de filantropia. A geração atual pode buscar a perpetuação da memória de familiares, o que não implica em manter as mesmas práticas de filantropia ou o mesmo foco.
- **Compromisso e Convicção:** muitos doadores são motivados a doar por acreditarem na possibilidade de contribuir para melhorar algum aspecto da sociedade ou do meio ambiente. Com sua liderança e recursos creem ser possível conseguir aliados ou parceiros para transformar a sociedade.
- **Responsabilidade Social e Desenvolvimento Empresarial:** famílias com empresas bem sucedidas doam a partir de um senso de responsabilidade social advindo de sua capacidade de gerar riquezas. Podem também doar acreditando que isso possa melhorar a imagem da empresa e a da própria família, alavancando negócios e angariando respeito social.
- **Retribuição à Sociedade:** muitos doadores se sentem privilegiados por seus dons, empreendimento e sucesso. Alguns sentem obrigação moral de devolver a sociedade parte de sua riqueza. Essa sensação é comum a muitos herdeiros de fortunas que não participaram de sua construção ou entre aqueles que ganharam fortuna rapidamente e acreditam que podem usá-la também rapidamente para melhoria da sociedade. Esta visão é simbolizada atualmente por Bill Gates e sua fundação familiar.
- **Obrigação Social e Reconhecimento:** alguns doam porque são abordados por amigos, vizinhos e outros empresários. Outros porque buscam reconhecimento social.
- **É bom:** fazer filantropia simplesmente é bom. É um bom desafio intelectual e criativo fazer a diferença, ter impacto e provocar uma mudança social que melhore a sociedade.

## **2º PASSO: OLHAR PARA FORA DA FAMÍLIA**

Identificar o foco programático da filantropia familiar

Um dos principais dilemas da filantropia familiar se refere ao foco de atuação. Diante da exclusão social da maioria da população brasileira, as necessidades sociais se manifestam em vários grupos populacionais (crianças, adolescentes, adultos desempregados, mulheres, minorias raciais, idosos, pessoas com deficiência etc), bem como em diferentes áreas (educação, saúde, alimentação, geração de emprego, moradia). Torna-se importante conhecer essa realidade e escolher para que grupo e em que área a família deve fazer sua ação de investidora social.

A experiência mostra que quando a família opta por uma atuação com foco bem definido sua chance de ser mais eficiente e ter maior impacto aumenta. Sendo assim, é importante definir um público-alvo e ter estratégias claras.

Algumas questões podem ajudar na fase de planejamento:

- Quais são os problemas sociais que demandam mais atenção? Eles são tratados pelo setor público por meio de políticas e programas financiados com recursos públicos?
- Como esses problemas estão sendo tratados pelo setor privado, seja por empresas ou mesmo famílias e indivíduos? Outras fundações e institutos estão atuando nesses problemas?
- Motivados pela compreensão do problema, existem causas, lugares, grupos populacionais ou ideias que o tocam profundamente?
- O que causa indignação ou o incomoda profundamente na sociedade?
- Que mudanças você quer ver no mundo, em seu país e na sua cidade?
- Alguma organização, causa ou pessoa o inspirou?
- Você já teve alguma experiência pessoal ou familiar com alguma causa social específica? Qual o impacto para a sociedade?

É muito importante desenvolver e aumentar a base de conhecimento sobre o foco de investimento escolhido. A busca de informações com especialistas na área de interesse e com outras organizações que financiam projetos na área pode encurtar o caminho da família que está se preparando para ter o papel de investidora social.

### **3º PASSO: OLHAR PARA DENTRO DA FAMÍLIA**

Capacitar a família para a gestão do processo filantrópico

É natural os membros de uma mesma família terem posições diferentes sobre como entender e interpretar os problemas sociais. Assim, encontrar uma missão para o investimento social familiar não é tarefa fácil. É preciso paciência, tolerância, tempo e, principalmente, a ajuda de um facilitador externo. Deve-se evitar que pontos de vista divergentes desagreguem o grupo familiar. Ao estruturar o investimento social, deve-se definir o papel de cada membro da família. A filantropia familiar é essencialmente um trabalho em grupo. Portanto, é importante criar o

comprometimento dos membros da família em trabalhar em conjunto para tomar decisões. Apesar de ser um processo difícil para algumas famílias, é imperativo estabelecer regras de trabalho e abrir um canal eficiente de comunicação entre todos os participantes.

Outro aspecto é a capacitação da família, por meio de algumas ferramentas:

- Buscar informações para ajudar os membros do conselho em suas decisões específicas.
- Buscar auxílio externo para a condução de algumas atividades de apoio à decisão da família.
- Propiciar oportunidades de troca e aprendizado com famílias que realizam investimento social.
- Participar de conferências sobre o tema.
- Buscar literatura específica.
- Realizar visitas de campo a projetos sociais.

Também é necessário encontrar um equilíbrio entre o que a família deseja fazer enquanto grupo e o que cada indivíduo deseja fazer sozinho. Isso pode ser feito da seguinte maneira:

- Encontrando os pontos em comum entre as diferentes áreas de interesse.
- Escolher mais de uma área foco que reflita a diversidade dos interesses da família.
- Desenvolver um plano de mudança de foco após períodos determinados (entre 3 e 5 anos).
- Alocar separadamente recursos para doação individual e doação familiar. Essa decisão reconhece que há posições inconciliáveis, e também revela a percepção de que os valores da família serão preservados por ações executadas por membros da família.
- Alocar recursos específicos de doação familiar para projetos e ações que não se encaixam na área foco. Com isso, cria-se a possibilidade de atender a necessidades oriundas de compromissos sociais que demandam ações filantrópicas sem ferir o interesse no foco estabelecido.

#### **4º PASSO: OLHAR PARA FRENTE**

Descobrir o papel social da família e de seus membros e definir a forma de atuação

Depois de definir seu foco de atuação e deixar claro para seus membros o modo de funcionamento, a família estará em condições de buscar sua missão como investidora social. Esta missão deve refletir os valores que a família tem, o foco que pretende atender e que posição pretende ter dentro do mundo da filantropia. Em outras palavras, com que transformação social pretende se comprometer.

A descoberta do papel ou papéis que uma família quer exercer pode projetá-la em diferentes formas de filantropia, que podem ser:

#### **1. Incubadora de novas ideias, programas ou até novas organizações**

O investimento social pode alavancar o desenvolvimento social, no qual novas ideias são geradas e testadas, livres das limitações dos recursos públicos e acrescidas da criatividade e empenho de doadores e executores da área social.

## **2. Disseminadora e replicadora de modelos e melhores práticas**

Doadores ligados a inovação sabem que o objetivo é encontrar soluções mais efetivas que possam contribuir para a resolução de problemáticas sociais complexas. Quando se descobre uma nova tecnologia social, investidores sociais têm um papel crítico na expansão e replicação desse modelo e na disseminação das ideias e aprendizados de seu projeto piloto.

## **3. Fortalecimento de organizações ou comunidades**

O investidor que opta por este tipo de estratégia deve estar preocupado em incluir em seu financiamento o apoio técnico, o estímulo à criação de redes de organizações, eventos temáticos e oportunidades de parceria entre organizações receptoras dos recursos do investidor. Um elemento importante para fortalecer as organizações é o desenvolvimento de lideranças das organizações comunitárias, escolas e associações.

## **4. Agente de mudança cultural, social ou até de estruturas legais**

Neste caso, é necessário ter uma visão mais ampla e abrangente da sociedade e a vontade de atuar nas causas dos problemas sociais. Um papel importante é o de *advocacy* por uma causa ou grupo populacional, assumindo atitude crítica em relação a políticas públicas existentes ou na busca de políticas mais eficazes diante das desigualdades sociais.

## **5. Articuladora**

Investidores podem ter um papel importante na articulação de grupos, pessoas ou organizações com interesses similares, fomentando a criação de redes, parcerias e alianças em torno de uma mesma causa social.

Nessas condições, a família está apta a considerar quais estratégias pretende utilizar para conseguir os resultados que decidiu perseguir. Na prática, a família pode apoiar tipos diferentes de iniciativas, sejam elas próprias ou de terceiros.

A seguir, enumeramos algumas estratégias que podem ser adotadas.

- Criar Concursos de Projetos para uso dos recursos disponíveis, por meio de Convocatória. Este processo pode ser um catalisador, estimulando as organizações atuantes a, dentro dos

objetivos e critérios estabelecidos pelo investidor, apresentar propostas solicitando doações.

- Apoiar beneficiários conhecidos. Essa estratégia é efetiva para aqueles investidores que se sentem mais confortáveis ao acompanhar de perto o uso de seus recursos, favorecendo entidades e lideranças que estejam próximas. Assim poderão ter um maior envolvimento e acompanhar de perto as atividades da organização.
- Criar Prêmios. Um Prêmio pode ser uma ação que contribui para chamar a atenção para uma causa social, para descobrir novos talentos ou lideranças ou ainda descobrir ideias e pesquisas criativas postas em prática em escala limitada.
- Criar uma Nova Organização. Quando um investidor percebe que determinada comunidade ou região precisa de uma organização nova, que supra uma necessidade identificada, pode canalizar seus recursos para a criação dessa nova organização, que cumprirá funções específicas.
- Apoiar indivíduos e organizações inovadoras em potencial. Diversos investidores sociais decidiram fazer da filantropia uma oportunidade para que pessoas ou organizações tenham acesso ao capital necessário para implantar novas ideias ou soluções, ganhar escala em suas ações ou ainda buscar a sustentabilidade das organizações, de forma que elas se tornem menos dependentes de doações e das incertezas que a falta de recursos provoca. Em outras palavras: ajudar pessoas e organizações a liderar ideias que podem transformar a sociedade.
- Apoiar a replicação ou adaptação de um Projeto Modelo. Uma estratégia que contribui com a transformação social e a identificação de casos bem-sucedidos e sua replicação ou reedição em outras comunidades ou regiões. Progressivamente, a ideia de franquias sociais vem ganhando espaço no mundo da filantropia. Não é necessário reinventar práticas e conhecimentos que já mostram resultados.
- Apoiar redes de articulação que mobilizem recursos, maximizem aprendizados e aumentem o impacto.
- Apoiar o fortalecimento organizacional de organizações da sociedade civil atuantes dentro de um tema específico.

Qualquer que seja a opção, é necessário estabelecer um plano de comunicação para tornar públicos a missão, o foco e as prioridades programáticas que serão apoiadas pela família. Quanto mais clara for a comunicação, maiores as chances de receber pedidos que atendam aos interesses filantrópicos da família.

Uma vez recebidas as propostas, elas devem ser avaliadas dentro de critérios preestabelecidos. Uma maneira de fazê-lo é por meio do uso dos critérios IDIS de avaliação de propostas. Esses critérios valorizam os TRÊS "Is": a Ideia, a Instituição proponente e o Indivíduo que irá liderar o futuro projeto. Cada "I" pode e deve ser analisado seguindo passos que são descritos em outro documento do IDIS.

De maneira resumida, a ideia deve ser criativa, inovadora, e potencialmente provocadora de transformação social, devendo ser factível e viável. A ideia é factível se pode ser implementada, porque existem conhecimento e habilidades técnicas. Ela é viável se os custos de implementação são aceitáveis diante dos recursos disponíveis. Nem sempre uma ideia factível é financeiramente viável.

As instituições solicitantes da doação devem ser adequadamente estabelecidas e facilmente reconhecidas como capazes de executar o que propõem. Esta capacidade deve ser técnica e política. Isso porque, como normalmente o projeto proposto deve ser transformador, a entidade deve ser capaz de lidar com grupos sociais que terão seus interesses feridos com a mudança de *status quo*. Essa incapacidade pode fazer uma boa ideia fracassar. A entidade deve ainda ter capacidade de sustentar o projeto, depois de ter acesso aos recursos. Não deve ser gerada relação de dependência entre doador e entidade apoiada em um projeto.

Os indivíduos que se tornam responsáveis por um projeto inovador devem demonstrar: capacidade de liderança; conhecimento e habilidades técnicas específicas para a necessidade do projeto; capacidade de trabalhar em equipe; capacidade de alavancar parcerias e relações com outras entidades que atuam na mesma área.

Outra prática eficiente é visitar os projetos que a família está considerando apoiar. A visita de campo é uma excelente oportunidade para conhecer melhor as lideranças da organização, a relação entre as pessoas envolvidas no projeto e o clima de trabalho. Essa experiência pode ajudar muito no processo de tomada de decisão e é um excelente instrumento de capacitação.

Na filantropia familiar estratégica, os resultados são fundamentais. É por meio do monitoramento desses resultados que se pode entender se uma doação foi efetiva, o que falhou e o que precisa ser redirecionado.

O monitoramento deve ser entendido como uma ação de boa gerência. É um processo contínuo que visa a observar e relatar se os resultados parciais atingidos estão dentro do que foi programado para o uso dos recursos. A avaliação é um processo mais complexo, periódico, que visa a conhecer e medir o que se conseguiu com o investimento social realizado em termos de novos processos, produtos e seus impactos sobre a sociedade.

Os resultados da avaliação de uma doação podem impactar diretamente na dinâmica de doação de uma família. A avaliação é uma oportunidade de reunir os membros da família para discutir o passado e repensar as estratégias futuras do investimento social. Também é relevante definir como serão feitas a divulgação e a comunicação sobre a ação filantrópica da família, seja para eventuais receptores, seja para o público em geral.

### **CONHEÇA O IDIS**

O IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), criada por empreendedores sociais brasileiros com a finalidade de promover e estruturar o investimento social privado de indivíduos, famílias, empresas e comunidades.

Rua Paes Leme, 524, cjto. 141 – Pinheiros, São Paulo, SP - CEP 05424-904

Tel.: (11) 3037-8213 / Fax 3031-9052 – [www.idis.org.br](http://www.idis.org.br)