



RETRATOS DO INVESTIMENTO SOCIAL FAMILIAR NO BRASIL

2015

Retratos do investimento social familiar no Brasil

2015

Realização



Apoio



50 ANOS

J.P.Morgan

Retratos do investimento social familiar no Brasil

Supervisão: Andre Degenszajn

Coordenação da pesquisa: Iara Rolnik e Ana Carolina Velasco

Acompanhamento e produção da pesquisa: Graziela Santiago e Rebeca Agnello

Pesquisa e redação: Deborah Goldemberg

Projeto gráfico e diagramação: Silvia Amstalden

Revisão: Todotipo Editorial

Impressão: Maxprint Gráfica e Editora

GIFE

Conselho de governança

Ana Helena de Moraes Vicintin – Instituto Votorantim

Beatriz Azeredo – TV Globo

Beatriz Gerdau Johannpeter (presidente) – Gerdau

Bernadette Coser – Fundação Otacílio Coser

Denis Mizne – Fundação Lemann

Leonardo Gloor – Fundação ArcelorMittal

Marcelo de Camargo Furtado – Instituto Arapyau

Marcos Nisti – Instituto Alana

Maria Alice Setubal – Fundação Tide Setubal

Maria de Lourdes Nunes – Fundação Grupo Boticário

Ricardo Henriques – Instituto Unibanco

Conselho fiscal

Arnaldo Rezende – Fundação FEAC

Cristiano Mello de Almeida – Banco J.P. Morgan

Jefferson Romon – Fundação Bradesco

Secretário-geral: Andre Degenszajn

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP

G456 GIFE

Retratos do investimento social familiar no Brasil. Coordenação: Andre Degenszajn, Iara Rolnik e Ana Carolina Velasco. Pesquisa e redação Deborah Goldemberg. – São Paulo: GIFE, 2015. 64 p.

ISBN 978-85-88462-25-0

1. Investimento Privado. 2. Investimento Social. 3. Investimento Social Familiar. 4. Investidores Sociais Familiares. 5. Responsabilidade Social. 6. Desenvolvimento Social. 7. Participação Cidadã. 8. Filantropia. 9. GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. 10. Fundações e Institutos Familiares. I. Título. II. Um estudo sobre o investimento social familiar no Brasil. III. Degenszajn, Andre. IV. Rolnik, Iara. V. Velasco, Ana Carolina. VI. Goldemberg, Deborah.

CDU 304

DD 361

Agradecimentos

Daniela Fainberg Nascimento, Eduardo Queiroz, Guilherme Vidigal, Renata Biselli.

A todos os entrevistados que gentilmente concordaram em participar da pesquisa:

Ana Lucia Villela (Instituto Alana); Ana Maria Diniz (Instituto Península); Beatriz Gerdau Johannpeter (Instituto Gerdau); Bernardo Gradin (Inspirare); Cristina Fay e Marina Fay (Fundação Affonso Brandão Hennel); Dario Guarita Neto e Regina Vidigal Guarita (Fundação Maria Cecília Souto Vidigal); Eduarda Penido Dalla Vecchia (Fundação Lucia e Pelerson Penido); Fernando Stickel (Fundação Stickel); Guilherme Frering (Instituto Desiderata); Inês Lafer (Fundação Betty e A. Jacob Lafer); Jayme Sirotsky (Instituto Jama); José Luiz Egydio Setúbal (Fundação José Luiz Egydio Setúbal); Marcos Flávio Azzi (Instituto Azzi); Maria Alice Setubal (Fundação Tide Setubal); Patrice de Camaret (Instituto ABCD); Rafael Birmann (Fundação Aaron Birmann); Raphael e Natalie Klein (Instituto Samuel Klein); Ricardo Leal (Instituto Arapyau); Thaís Beldi (Instituto Alexandre e Heloísa Beldi); Ulisses Sabará (Fundação Lamb Watchers); Victor Civita (Fundação Victor Civita); Viviane Senna (Instituto Ayrton Senna); Zilda Vera Kiss (Fundação Péter Murányi).

Retratos do investimento social familiar no Brasil

2015

Realização



Apoio



| 50 ANOS

J.P.Morgan

Prefácio

Compreender a atuação dos institutos e fundações familiares no Brasil nos leva, inevitavelmente, a refletir sobre o perfil de desenvolvimento do país, a construção do Estado, das políticas públicas e as dinâmicas que se manifestam no interior da sociedade civil organizada. Essas instituições familiares estão inseridas em um emaranhado de relações públicas e privadas, governamentais e não-governamentais, que são indicativas dos desafios e dos potenciais que se apresentam ao desenvolvimento da filantropia no Brasil.

Tomamos com frequência a experiência dos Estados Unidos como referencial filantrópico universal, como a régua em relação à qual deveríamos medir os investimentos sociais de indivíduos e famílias que acumularam fortuna por meio da atividade empresarial. No entanto, o desenvolvimento da filantropia no Brasil não seguiu os mesmos caminhos; não se constituiu predominantemente a partir de grandes fundações instituídas por magnatas (*tycoons*) cuja trajetória se confunde com o próprio desenvolvimento dos Estados Unidos. Aqui, a contribuição de indivíduos para o bem comum – que ora ganha o nome de filantropia, ora assume o aspecto de investimento social privado – tem se manifestado de maneira descentralizada e assimétrica, mais orgânica e intuitiva, e vem se transformando ao longo do tempo.

Observar as transformações no investimento social familiar a partir das narrativas de indivíduos e famílias que estão à frente desses empreendimentos é essencial para compreender os rumos a serem seguidos no futuro. Como a atuação desses indivíduos e famílias não é dissociada da dinâmica das empresas às quais estão vinculados, estando ou não no comando das companhias, há uma relação de mútua influência, que é também atravessada pelas relações sociais com outros grupos e com governos em todos os níveis.

A influência das famílias que fizeram parte desse estudo vai muito além de seus institutos e fundações, estendem-se aos negócios, às relações com governos e às interações com outras organizações da sociedade civil. Isso amplia a responsabilidade com a dimensão pública – não apenas do seu trabalho, mas de suas vidas. E essas esferas não estão de forma alguma dissociadas, mas devem ser consideradas na sua integralidade.

O presente estudo foi construído com base em uma série de entrevistas em profundidade com pessoas que lideram iniciativas de investimento social privado. A partir dessas narrativas, permeadas por vivências e experiências pessoais, buscamos traçar recorrências, evidenciar padrões e apontar distinções ou incoerências que marcam um grupo diverso como esse – que oscila entre constituir um movimento articulado e formar um mosaico de iniciativas justapostas.

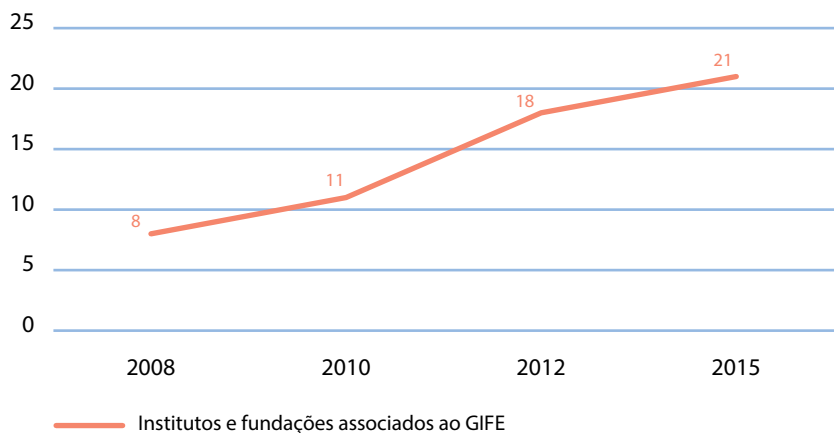
A articulação dessas histórias na construção de uma narrativa coerente coube à antropóloga Deborah Goldemberg, que para a construir este documento mergulhou em muitas horas de entrevista, com certo olhar estrangeiro. Este estudo se insere no contexto de um trabalho mais amplo que o GIFE vem realizando, que reflete sobre os desafios e potencialidades de um perfil de investidor que vem crescendo no país e também na sua rede de associados. As reflexões aqui apresentadas valeram-se desse acúmulo de experiências e pretendem suscitar novos questionamentos que contribuam para ampliar o impacto do investimento social familiar no Brasil.

Beatriz Gerdau Johannpeter

Apresentação

A presente pesquisa tem como objetivo compreender o perfil e o desenvolvimento recente de fundações e institutos familiares associados ao GIFE. Ainda que as práticas filantrópicas das famílias brasileiras sejam antigas e existam grandes doadores individuais no país, a prática institucionalizada do investimento social familiar ocorre em menor escala quando comparada ao investimento social de empresas ou ao investimento familiar em outros países, como os Estados Unidos. No entanto, fundações e institutos familiares compreendem hoje 17% do total de investidores da rede GIFE, sendo observado um aumento de mais de 100% em relação à presença desses investidores em 2008 (passando de oito para 21 em 2014).

Gráfico 1 – Evolução histórica dos investidores familiares associados ao GIFE



Fonte: GIFE, 2015, 2012, 2010, 2008.

Este estudo busca identificar as razões desse crescimento, que poderia se explicar pelo aumento do número de famílias de alto poder aquisitivo no Brasil¹, pela abertura de capital de grandes conglomerados familiares (que passam a separar a gestão dos recursos da família da gestão daqueles relativos à empresa) ou por questões mais subjetivas que podem envolver o contexto político do país e mudanças culturais.

Instiga também a compreensão das peculiaridades das organizações familiares nas formas específicas de investimento e relação com as causas e atores (*stakeholders*) com os quais se pretende dialogar. Entre as hipóteses que orientam esta pesquisa estão perguntas como: apesar da ligação próxima entre as grandes empresas e as famílias de alto poder aquisitivo, as fundações e os institutos familiares gozam de maior liberdade para

¹ A pesquisa *World Wealth Report*, da Capgemini Wealth Management e da RBC Wealth Management, revela o número de HNWI (*High Net Worth Individuals*) no Brasil: em 2007 143.000 e, em 2015, 161.000.

inovar e arriscar em áreas, formatos e métodos pouco explorados pelo investimento social privado empresarial? Quais são os princípios que os guiam? Como as relações familiares influenciam e são influenciadas pelo trabalho realizado pelos institutos e fundações? Como são definidas as linhas de atuação? Os investidores familiares fazem mais parcerias? Há convergência entre os projetos desses investidores e as políticas públicas?

Apesar de haver uma pequena literatura secundária sobre o tema², realizada principalmente por associações ligadas ao segmento (como o próprio GIFE), organizações que produzem conhecimento sobre o setor (como o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – Idis), a mídia e as universidades (como a Harvard Kennedy School), pode-se dizer que investimento social familiar ainda é um conceito experimental. Isto é, apesar do reconhecimento no meio, há sobreposição conceitual acerca de seus elementos de caracterização³. Esta pesquisa buscou expor essas contradições para auxiliar na seguinte reflexão: há, de fato, um segmento específico do investimento social privado refletido na prática filantrópica de famílias de alto poder aquisitivo?

Um dos desafios enfrentados para estudar o investimento social familiar é delinear o universo das famílias investidoras. Pertencem a algum grupo étnico ou religioso específico? Estão concentradas em regiões específicas do país? Mantêm laços de consanguinidade? O que sabemos *a priori* é que essas famílias pertencem ao topo da pirâmide social brasileira – formada por indivíduos de alto patrimônio líquido –, constituída por 0,08% da população⁴, incluindo 160 bilionários brasileiros⁵.

Mesmo dentro desse universo de indivíduos de alto patrimônio líquido⁶, os investidores sociais familiares ainda representam uma porcentagem ínfima. Segundo uma estimativa informal realizada por uma das entrevistadas, haveria 300 famílias investidoras em todo o Brasil, o que constituiria 0,18% do grupo. Quem são elas? Por que atuam como investidoras sociais?

Para tentar explorar esse universo, optou-se pela realização de entrevistas com os associados GIFE a partir da definição adotada, baseada na origem dos recursos e na forma de governança da organização familiar⁷. A autodefinição também foi contemplada, já que algumas organizações que poderiam ser consideradas como familiares se veem como instituições empresariais e vice-versa. Seguindo esse conceito, foram entrevistados dezessete representantes de fundações ou institutos associados ao GIFE, que passaram a constituir o foco da pesquisa. Buscando ampliar o universo de participantes, além dessas, outras seis organizações não associadas foram incluídas na amostra, compondo 23 entrevistados⁸. Compreende-se que esse número não é representativo de todas as organizações familiares do Brasil, mas constitui um ponto de partida amostral significativo para explorar esse universo, dada a representatividade do GIFE como entidade agregadora.

A presente pesquisa faz parte de uma estratégia maior do GIFE de fortalecimento e de reconhecimento da prática de investidores sociais familiares e procura ampará-la com dados e análises que contribuam para o entendimento das motivações e das especificidades do investimento social familiar frente às outras formas de investimento social realizadas no país.

2 Consultar lista de referências bibliográficas ao final do documento.

3 Formalmente, a definição de investimento social familiar se dá a partir da origem do dinheiro, que é familiar (pessoa física), e a governança dos institutos e das fundações, também familiares.

4 Segundo o *World Wealth Report* de 2015, há 161 mil HNWI's (*High Net Worth Individuals*) no Brasil, que controlam quase US\$ 4 trilhões, sendo que a população brasileira no mesmo ano é de 205.027.324 habitantes (IBGE, 2015).

5 Número retirado da revista Forbes, 2015, a partir do cálculo em reais.

6 De acordo com o *World Wealth Report*, são considerados como indivíduos de alto patrimônio líquido (*High Net Worth Individuals* – HNWI) aqueles que possuem ativos de investimento de US\$ 1 milhão ou mais, excluindo residência primária, coleções, produtos de consumo e bens de consumo duráveis.

7 Ver definição nas notas metodológicas (capítulo 5).

8 Ao todo, 28 organizações foram convidadas a participar, sendo que 23 foram contempladas.

1 Caracterização geral do perfil dos investidores familiares no Brasil

Quem são os investidores familiares

Localização

As organizações entrevistadas estão localizadas predominantemente no estado de São Paulo (87%), havendo apenas duas no Rio Grande do Sul e uma no Rio de Janeiro, na capital de ambos os estados. A forte presença desses investidores em São Paulo pode refletir a concentração de renda no estado (São Paulo concentra 11,4% do PIB nacional, seguido pelo Rio de Janeiro, com 5%⁹), mas também guarda relação com outros fatores. Entre eles, certamente, está o fato de as instituições representativas que agregam conhecimento sobre investimento social estarem sediadas na capital paulista.

Para enfrentar o desafio de ampliar o mapeamento de organizações familiares para além da rede GIFE, estão sendo desenhadas novas etapas e frentes de pesquisa capazes de captar a forma como os filantropos vêm se organizando e atuando no Brasil. Com esse objetivo em mente, fez parte desta pesquisa buscar obter indicações de outras organizações familiares conhecidas dos entrevistados, tendo sido identificadas 25 organizações, algumas situadas nos estados de Pernambuco, Paraná, Bahia, Espírito Santo e Pará, que podem vir a compor um leque ampliado de organizações.

Período de criação

Os dados do Censo GIFE 2014 apontam que 47% dos institutos e fundações familiares foram criados no período de 2001-2010. Entre os entrevistados para essa pesquisa, 21% das organizações foram criadas nas décadas de 1960 e 1970, 11% na década de 1990, e 68% depois do ano 2000, o que reitera que há uma tendência crescente de criação desse tipo de organização.

Foi possível constatar que a proliferação de institutos e fundações familiares a partir do ano 2000 tem correlação com a série de aberturas de capital e venda do controle de grandes empresas ocorridas no período, o que aumentou a liquidez das fortunas familiares no Brasil. Entre os entrevistados, 47% criaram suas fundações ou institutos nesse contexto.

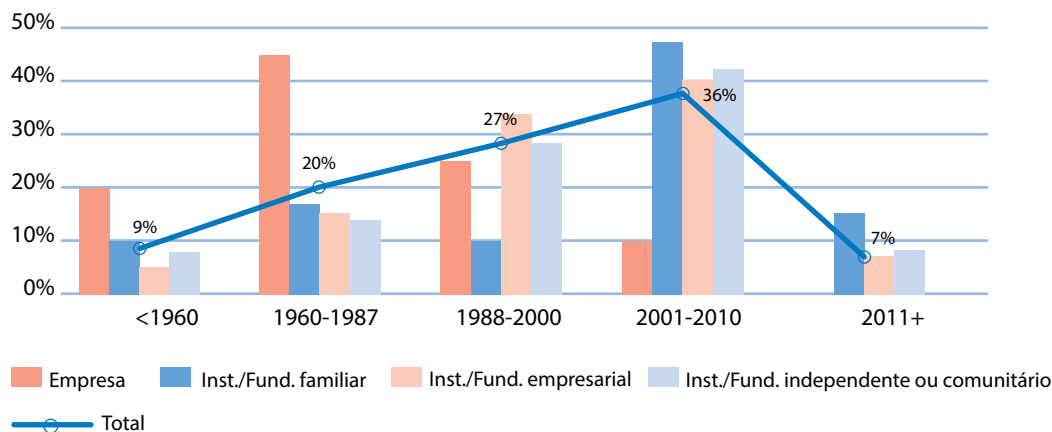
A opção pela criação de uma organização (institucionalização) com a perspectiva da prática do investimento social privado tem também relação com ideias surgidas na década de 1990 sobre como a filantropia tradicional pode ser mais eficaz a partir da consolidação do paradigma do investimento social privado, o que está relacionado com a própria criação do GIFE. A grande maioria dos entrevistados já doava antes e, a partir desse momento, resolveu “organizar” esse trabalho buscando a institucionalização. Vários entrevistados se disseram influenciados por palestras motivadoras, que abordaram experiências exitosas, assistidas em eventos setoriais do investimento social privado.

As organizações que não foram criadas depois dos anos 2000 foram, em geral, viabilizadas pela existência de uma empresa familiar (ainda no controle da família) ou pelo recebimento de herança. Nesses casos, a motivação do familiar para decidir utilizar os recursos da empresa, de dividendos ou de sua herança para a criação de uma organização familiar teve relação com o seu momento de vida.

Liquidez do capital permite investir no social: 47% dos entrevistados criaram suas fundações ou institutos no contexto de abertura de capital e venda do controle de grandes empresas.

9 Produto Interno Bruto, IBGE, 2014.

Gráfico 2 – Institutos e fundações por ano de fundação



Fonte: GIFE, 2015.

Os motivos podem ser identificados como:

- **estar ficando mais velho** – estar confortável financeiramente e querendo retribuir ou deixar um legado;
- **atingir a maioria** – passar a ter controle da herança;
- **morte do patriarca** – passar a ter controle da herança;
- **vontade de homenagear um antepassado** – em momento aleatório, não após a morte do patriarca; e
- **oportunidades que surgem** – de compra de algum bem que viabilize o projeto social, como um hospital ou um parque.

A origem dos recursos

O dinheiro aplicado no investimento familiar é predominantemente oriundo do setor industrial (35%) e do setor financeiro (30%). Isto é, as famílias entrevistadas que praticam o investimento social privado são predominantemente famílias que enriqueceram por meio de atividades industriais que se desenvolveram fortemente entre o final do século XIX e ao longo do século XX, tais como construção civil, indústria têxtil, tecnologia, siderurgia e cosméticos.

O setor bancário e financeiro também aparece como altamente relevante como origem dos recursos das famílias, apesar de metade das organizações cujos mantenedores são ligados a bancos ou a instituições financeiras ser de uma mesma família (o que indica uma especificidade). Destaque, ainda que menor, vai para a participação do setor de mídia, comércio/varejo e mineração. Esse padrão é igualmente observado entre os respondentes do Censo GIFE de uma forma geral: para 27% dos investidores sociais, suas mantenedoras atuam no setor da indústria de transformação, para 9%, em atividades financeiras e serviços relacionados, e para 7%, no setor de informação e comunicação.

Ao analisarmos a composição do PIB brasileiro em 2014, observamos que há um maior peso do setor de serviços privados não financeiros (que inclui serviços prestados a famílias/empresas, energia, saneamento, gás, transportes, serviços imobiliários etc.), seguido de serviços públicos, comércio, indústria de transformação, setor financeiro, construção, agropecuária e extrativismo mineral. Ou seja, não há correlação direta entre os setores que compõem mais fortemente o PIB brasileiro e as famílias que praticam o investimento social privado. Isso pode ocorrer por uma diversidade de razões, sendo importante considerar que o PIB é um indicador de geração de riqueza que não especifica como se dá sua distribuição para indivíduos ou famílias. Mesmo assim, é notável que a maior parte dos investidores familiares seja oriunda de setores com menor representação no PIB, como indústria e financeiro.

Não há correlação direta entre os setores que compõem mais fortemente o PIB brasileiro e as famílias que praticam o investimento social privado: 35% são oriundas do setor industrial e 30% do setor financeiro (setores de menor representação no PIB brasileiro).

Composição do PIB Brasileiro, em R\$ bilhões, 2014

Setores de atividade	PIB	
	R\$ bilhões	(%)
Agropecuária	262,346	5,6%
Extrativa mineral	188,109	4,0%
Indústria de transformação	514,920	10,9%
Construção	306,675	6,5%
Comércio	570,581	12,1%
Financeiro	315,498	6,7%
Serviços públicos	792,965	16,8%
Serviços privados não financeiros	1.767,810	37,5%
Energia, saneamento e gás	95,017	2,0%
Transportes, armazenamento e correios	212,725	4,5%
Serviços de informação	175,789	3,7%
Serviços prest. a famílias e empresas	801,535	17,0%
Serviços imobiliários	482,744	10,2%
PIB a custo de fatores	4.718,904	100%

Fonte: IBGE, 2014.

O desenvolvimento do setor industrial (industrialização) é tido como um momento transformador na história dos países, porque acarreta mudanças estruturais que potencializam a transformação social, como o rompimento da relação da riqueza com a posse de terras, a produção de bens primários e o comércio. A partir desse processo, intensificam-se os processos de urbanização, já que é nas cidades que se dão as mudanças nas relações de trabalho (formação da classe operária, por exemplo), e o sistema produtivo, com o conseqüente aumento do consumo e o desenvolvimento econômico. Assim, não surpreende que o setor industrial surja como líder no investimento social privado familiar. O crescimento do setor bancário e financeiro, que também tem participação importante no investimento social familiar, está ligado à industrialização, já que cresceu acompanhando o desenvolvimento industrial e está integrado ao mesmo processo histórico. O mesmo pode ser dito do setor de mídia (mercado editorial).

Além do caráter industrial, chama a atenção que cerca de 40% dos investidores entrevistados estejam entre os 160 bilionários brasileiros¹⁰. Em outras palavras, de acordo com amostra da pesquisa, 7% dos bilionários brasileiros estão envolvidos com investimento social familiar. Essas fortunas foram feitas nos setores: bancário (3), siderurgia (2), varejo (2), cosméticos (1) e mercado editorial (1). Apesar da diversidade setorial, um fator comum a eles é a pungência dos *self-made men*¹¹ do século XX, que constituem 66% desse subgrupo.

“Todos os familiares já faziam alguma coisa pelo social. Vou chegar até os tataravós! Minha mãe trabalhava numa favela aqui em São Paulo, era enfermeira. Minha avó, do outro lado, sempre teve loucura para salvar o planeta. O livrinho que ela lia para eu dormir era sobre a Madre Teresa de Calcutá e o Gandhi. Minha bisavó começou a Liga das Mulheres Católicas, trabalhava com mães solteiras. A mãe dela, minha tataravó, também tinha isso. É algo cultural, que faz parte dos valores da família”.

Pelo poder de influência que esse grupo exerce na economia e na política brasileiras, seja por meio da administração de suas empresas, da interação com gestores públicos de alto escalão, do número de funcionários que possuem, ou da contribuição que fazem para partidos políticos (financeira e intelectual), o fato de se mostrarem tão ativos no setor filantrópico é instigante. Isso ganha uma dimensão ainda maior quando observamos que eles dedicam uma parte significativa de seu tempo em atividades de representação e de articulação e têm seus herdeiros diretos na liderança das organizações familiares que criaram. Isso leva a crer que apostam muito na transformação social da qual o investimento social familiar é capaz ou, ainda, veem um benefício grande em investir recursos financeiros e humanos nesse setor.

Concentração familiar

No universo pesquisado, chama a atenção o destaque de famílias extensas, sendo que algumas delas chegam a representar sozinhas 13% das organizações entrevistadas, com suas diversas fundações e institutos liderados por membros diferentes da família. Durante as entrevistas, foi possível identificar que em muitos casos outros integrantes dessas famílias têm outras organizações sociais (não necessariamente institutos ou fundações constituídos) ou fazem doações significativas como pessoa física, constituindo uma espécie de “*holding social*” informal – alguns deles chegaram a usar esse termo. Um entrevistado, por exemplo, citou que sua mãe tem um instituto, seu irmão tem uma organização da sociedade civil, seu pai tem um instituto empresarial, para não falar em outros integrantes da família que atuam no social como profissionais ou voluntários, tais como sua esposa, sua cunhada, sobrinhos etc. Esses fatos são indicativos de como a prática do investimento social familiar no Brasil ainda é restrita a determinados círculos, não sendo, portanto, uma prática substancialmente disseminada.

10 Outros dois ainda foram convidados a participar, mas não puderam por motivo de agenda.

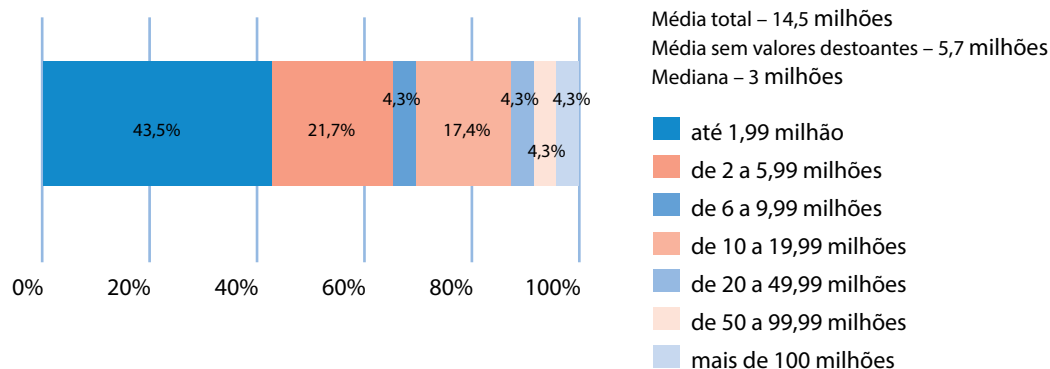
11 O *self-made man* é aquele que, ao contrário do herdeiro, construiu sua própria fortuna.

O volume de recursos

O orçamento anual das organizações familiares entrevistadas varia predominantemente em torno de até R\$ 2 milhões/ano (43%), seguido do grupo que atua com valores entre R\$ 2-6 milhões/ano (22%) e R\$ 10-20 milhões/ano (17,4%). Os 13% que doam valores mais altos que R\$ 20 milhões são casos pontuais, como é o caso de uma fundação e de um instituto com modelos híbridos (que incluem captação por outros meios além de recursos próprios)¹². No total elas atuam com orçamento de R\$ 333.771.910,00 ou uma média de R\$ 14,5 milhões/ano cada. Excluindo os orçamentos desproporcionalmente grandes, a média mais apurada do valor do investimento anual das fundações é de R\$ 5,7 milhões/ano.

“O nosso investimento social privado é ridículo. Per capita, per PIB, per qualquer coisa que você for pegar (...) é muito, muito pequeno. Acho que incentivar outros é muito importante, nem que sejam do porte dos grandes. Fazer com que isso floresça mais (...).”

Gráfico 3 – Organizações participantes da pesquisa por faixa de orçamento anual



Fonte: GIFE, 2015 e entrevistas.

Nove entrevistados (39%) afirmam que o valor de seu investimento social é estipulado com base em uma proporção de seu patrimônio total, apesar de nem todos terem ainda atingido esse percentual estipulado. Os entrevistados de maior orientação religiosa, que têm como referência o dízimo ou *tsedaká*, que propõe o valor de 10% de seu rendimento ou patrimônio são, em geral, aqueles que cumprem seus critérios. Entre aqueles que não têm critérios específicos para determinar o volume de doação percentual proporcional ao seu patrimônio, um entrevistado revelou doar 50% de seu patrimônio e outro afirmou doar mais de 10% de seu patrimônio, ambos por associarem seus projetos sociais a “projetos de vida”. Dois outros entrevistados declararam doar, anualmente, 1% de seu patrimônio familiar.

12 Foram utilizados dados do Censo GIFE 2014 e dados obtidos junto aos entrevistados (para os não associados ao GIFE).

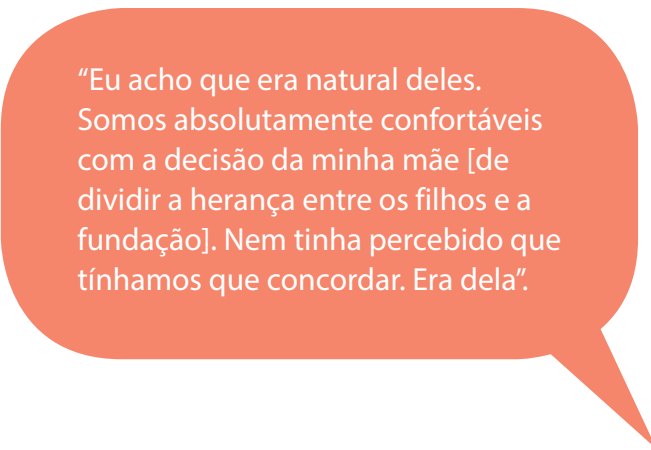
Tsedaká

Em hebraico, *tsedaká* significa caridade, o ato de prestar assistência e dar dinheiro aos pobres e necessitados ou para causas de valor. A expressão, no entanto, carrega o sentido de justiça a ser feita como uma obrigação, e não benevolência. Para alguns, a doação substitui o sacrifício animal na tradição judaica, tornando-se uma forma de expressar gratidão, pedir perdão ou um favor a Deus¹³.

De acordo com a lei judaica, os judeus devem doar 10% de sua renda líquida como *tsedaká*, podendo o valor ser dedicado aos pobres, mas também aos filhos de maior idade (quando não haveria obrigação de ajudar) ou para os pais idosos, por exemplo. Os judeus podem doar, e doam, para não judeus também.

Alguns tipos de *tsedaká* são considerados superiores a outros, na seguinte gradação:

1. Doar contrariado.
2. Doar menos do que você deveria, mas com boa vontade.
3. Doar após receber pedidos de doação.
4. Doar antes de receber pedidos de doação.
5. Doar quando você não sabe a identidade do beneficiário, mas ele sabe a sua.
6. Doar quando você sabe a identidade do seu beneficiário, mas ele não sabe a sua.
7. Doar sem que você ou o beneficiário saibam de suas identidades.



“Eu acho que era natural deles. Somos absolutamente confortáveis com a decisão da minha mãe [de dividir a herança entre os filhos e a fundação]. Nem tinha percebido que tínhamos que concordar. Era dela”.

Outros critérios citados para a definição do valor investido foram:

- cálculo aleatório com base no patrimônio líquido ou espólio (“estabeleceram um valor”);
- o que se precisa para realizar o projeto pretendido;
- recurso que permita manter a qualidade do investimento;
- percentual do investimento social privado empresarial;
- percentual representativo de um filho extra na divisão da herança;
- percentual do gasto da família por ano; e
- não sabe (foi definido pelo patriarca falecido).

13 De acordo com Tracey R. Rich, do portal *Judaism 101* <www.jewfaq.org>.

Ao perguntarmos sobre o que faria os investidores doarem mais, foram identificados os seguintes fatores:

- **resultado** – sentir que o trabalho está tendo impacto;
- **eficácia** – ter certeza de que o dinheiro está sendo bem empregado e não desperdiçado;
- **metas profissionais atingidas** – atingir metas em seus negócios para se dedicar às atividades ligadas ao investimento social;
- **idade avançada** – alcançar a maturidade;
- **fim do preconceito** – romper o estigma que sentem em relação aos ricos no Brasil, de que se movem somente por interesses próprios; e
- **maior reconhecimento** – sentir que a sociedade reconhece o trabalho desenvolvido.

Origem do interesse pela área social

A origem do interesse por atuar na área social entre as famílias que realizam o investimento social está predominantemente ancorada nas lembranças afetivas de práticas de ações realizadas por seus antepassados, sobretudo avós e pais. Essa memória tem forte significância emocional e inspira nos descendentes algo tido como anterior à prática de filantropia ou investimento social, que é uma visão de mundo solidária e um olhar para o outro. Vale notar que em diversos desses casos a prática de ação social ocorria nas famílias antes de a fortuna familiar ser feita ou estar consolidada.

Além da formação religiosa de alguns antepassados inspiradores, que discutiremos mais adiante em maior detalhe, trajetórias de vida desafiadoras, como a dos imigrantes vindos para o Brasil nos tempos de guerra, a perda prematura de parentes (mães, pais e irmãos) e ameaças sofridas à própria vida (como casos de doenças e falecimento na família) estão na origem do investimento social entre os casos estudados. Conforme declarou uma entrevistada, “Quem passa por essas coisas fica mais atento ao que realmente é importante”. Em relação à formação religiosa, vale mencionar também a influência que o colégio feminino Des Oiseaux (1907-1969) teve na formação das mulheres de algumas famílias de grande destaque no cenário do investimento social privado atual. Organizado por freiras que mais tarde seriam adeptas da teologia da libertação, o colégio paulistano para o qual eram enviadas as filhas

“Eu me lembro da minha mãe bordando panos de prato com sacos de farinha do armazém do meu pai, e esses panos de prato eram depois vendidos em benefício das instituições de caridade da cidade de interior onde vivíamos (...) essas injeções de cultura que permanecem fortemente nos acompanharam a vida toda”.

Entre as famílias que realizam o investimento social, a origem do interesse por atuar na área social está predominantemente ancorada nas lembranças afetivas de práticas de ações realizadas por seus antepassados, sobretudo avós e pais.

48% das organizações foram criadas por quem fez a própria fortuna – todos homens e grandes empreendedores do século XX – e 52% por seus herdeiros, sendo que metade desses o fez para dar continuidade às iniciativas do patriarca, a pedido deles ou para honrar seu nome.

da elite da cidade aparentemente teve forte influência na formação social e visão dessas mulheres.

Entre os que apontam a origem do interesse pelo social em si mesmos – apenas 11% dos entrevistados –, o motivo é a comoção com a desigualdade social no Brasil, particularmente a partir da vivência política da década de 1970, que envolvia, de um lado, testemunhar a eclosão de movimentos sociais e estudantis no Brasil e no mundo e, de outro, a vivência da ditadura do país.

Foi possível constatar que 48% das organizações foram criadas por quem fez a própria fortuna – todos homens e grandes empreendedores do século XX – e 52% por seus herdeiros, sendo que metade desses o fez para dar continuidade às iniciativas do patriarca, a pedido deles ou para honrar seu nome.

As entrevistas revelaram que, em todos os casos, a fortuna da família está ligada aos negócios conduzidos pelo pai, avô ou bisavô. Não apenas isso, mas a figura masculina aparece como extremamente dominante na determinação do foco do investimento social e na forma como deve ser feito, mesmo após sua morte. Em alguns casos, pode-se dizer que há até a “personificação” dos processos decisórios, expressas em falas como: “a visão da família é ele” ou “a família é o meu pai”.

O patriarcado

A pesquisa apontou para a predominância da figura do patriarca no investimento social familiar. O patriarcado é uma forma de organização social em que as famílias extensas (clãs) são lideradas ou governadas pelo homem mais velho ou considerado o mais capaz para a função. Esse sistema se contrapõe ao matriarcado, em que as mulheres têm essa função, centralizando papéis como a transmissão de bens.

No investimento social familiar, o pertencimento a uma geração tem a ver com a descendência ao patriarca da família, aquele que constituiu a fortuna.

Nas últimas décadas, a tendência de criação de uma organização por um patriarca ou para homenagear um patriarca foi levemente alterada pela criação de uma organização com sentido muito próprio por uma herdeira mulher, uma organização para homenagear uma matriarca e algumas outras organizações que levam o nome de patriarcas e matriarcas. Todas elas foram criadas por herdeiros da 3ª geração (pessoas de até 40 anos) e sob liderança feminina. Organizações com esse perfil constituem 22% dos entrevistados.

Observa-se, também, que a influência do patriarcado vai se esvaindo na gestão, na medida em que as novas gerações vão assumindo a gestão de entidades criadas por eles e inspiradas neles, conforme veremos mais adiante, na própria dinâmica de envolvimento dessas novas gerações.

A pesquisa trabalhou com os conceitos de família nuclear ou clã para identificar se as iniciativas de investimento familiar eram mais presentes nas famílias extensas ou se passou a haver uma fragmentação das iniciativas. Constatou-se que não há predominância de nenhum dos modelos, já que 52% das organizações são ligadas aos clãs e 48% a famílias nucleares. Com base nessa informação é possível perceber duas tendências, uma que tende à fragmentação e outra, à integração.

Conceito de geração no investimento social familiar

O conceito de geração permeia o universo do investimento social familiar. Fala-se constantemente “sou 2ª geração” e há uma preocupação constante com “a próxima geração”.

O termo “geração” tem diversos significados nas ciências sociais, ora ligados à questão biológica (data de nascimento e período histórico em que se vive) e ora mais ligados a experiências históricas que podem ou não corresponder a gerações de fato. O corte geracional é subjetivo e pode ser flexibilizado – como no caso da “Geração de 1968” no Brasil, que incluiu pessoas de várias idades e cuja identidade foi fortemente influenciada por uma vivência histórica específica (movimento estudantil de luta contra a ditadura) – ou mais rígido, como a geração nascida na década de 1950 nos Estados Unidos, fruto do *baby boom* do pós-guerra.

Adotando para esta pesquisa uma definição de geração baseada no discurso dos entrevistados, identificamos que, em sua visão, o pertencimento a uma geração tem a ver com a descendência ao patriarca da família, aquele que constituiu a fortuna. Ou seja, se foi o avô quem fez fortuna, os filhos são 2ª geração, os netos, 3ª geração, e os bisnetos, 4ª geração.

Às vezes, bisavós imigrantes não entram na contagem, como ocorre com o conceito de geração de descendentes japoneses que são denominados nisseis (1ª geração) e sanseis (2ª geração) quando os descendentes nascem fora do Japão. Ou seja, a constituição da fortuna é tida como o marco zero da contagem geracional, o que torna o conceito de geração próximo ao conceito de herdeiro.

No caso dos investidores familiares que são *self-made men*, em contraposição ao dos herdeiros entrevistados, não surgiu tanto o discurso geracional, até porque eles são mais jovens. Isso corrobora a ideia de que a questão geracional surge a partir daquele que constituiu a fortuna.

Algumas organizações foram criadas como projeto do clã, mas aos poucos foram assumidas por uma família nuclear dentro do clã. Em geral, o herdeiro que mais se interessou e se dispôs a cuidar do instituto/fundação assumiu a organização com sua família nuclear. Curiosamente, a fragmentação também ocorre em famílias muito ativas na área social, porque os herdeiros acabam criando suas próprias organizações para contemplar interesses distintos. Isto é, cada qual desenvolve seu projeto, ainda que em cooperação. Essas famílias tendem a ser mais seguras em relação à unidade familiar e não veem a organização como tendo um papel nessa perpetuação.

Ao mesmo tempo, há organizações que surgiram como projeto do clã, cujos familiares continuam fazendo um grande esforço para que permaneçam dessa forma, mesmo que seja um desafio conciliar interesses e motivar seus diversos integrantes. Também observa-se uma vontade de integrar o clã a partir desse projeto social comum em algumas organizações recém-criadas, seja no caso de uma mãe que quer trazer os filhos e netos para participar das iniciativas ou a geração mais jovem (de primos, por exemplo) tentando fazer algo juntos. Entre essas, há grande preocupação com a perpetuação do instituto/fundação.

A família nuclear e o clã

A família nuclear é constituída por um casal e seus filhos, mas leva em conta a diversidade de arranjos nucleares que ocorrem atualmente, como no caso dos pais ou mães solteiros ou separados, em que a família nuclear passa a ser o pai ou a mãe e seus filhos, sendo que os pais, às vezes, se casaram uma segunda vez e têm filhos do segundo casamento. Uma família nuclear ainda pode ser constituída por uma mulher ou um homem de idade avançada que não é casado e não tem filhos por opção.

Um clã se refere a um grupo de pessoas que tem laços de parentesco entre si, sanguíneos ou não, podendo incluir também os que se casaram (agregados) ou foram adotados pela família. Em geral, o clã é definido a partir de um ancestral comum (patriarca ou matriarca), de acordo com uma variedade de fatores. No caso dos investidores familiares, como dito, a norma tem sido o patriarcado a partir da constituição da fortuna familiar.

Assim, o clã se constitui pelos filhos, noras e genros, netos (que são primos entre si), bisnetos (primos de segundo grau), tataranetos (primos de terceiro grau) do patriarca, podendo ainda incorporar irmãos e irmãs do patriarca (tios) e seus filhos, primos de diversos graus dos descendentes diretos do patriarca. O quanto o clã se mantém unido e em qual grau varia muito, de acordo com a importância que é dada para isso e o esforço feito para manter os laços mais próximos, assim como fatores externos, como migração, mortes, entre outros.



Valores e fundação

Constituiu-se uma verdadeira constelação de motivos e valores o que os entrevistados classificaram como motivações para as famílias realizarem suas ações sociais. Em parte porque cada entrevistado falou um pouco de si e um pouco dos familiares que criaram ou participam da organização, sem sintetizar um motivo maior ou único. Apesar de esses depoimentos terem gerado um material rico, não foi possível identificar um motivo maior que vem movendo as famílias a criar essas organizações. Ao que parece, o que move os familiares engajados no investimento social tem maior relação com uma vontade intuitiva do que com algum tipo de ideologia pré-concebida. A seguir, são apresentados os motivos identificados:

- motivo ou influência religiosa;
- motivo individual ou filosófico;
- habilidade de se colocar no lugar do outro;
- vontade de resolver os problemas do mundo;
- trajetórias de vida difíceis;
- sentimento de gratidão e vontade de retribuir (*give back*);
- influência de culturas germânicas e norte-americanas;
- parentes ocupando cargos públicos;
- influência da história (sobretudo ligada aos movimentos dos anos 1960 e 1970);

- preocupação com os contrastes sociais do país;
- palestras inspiradoras;
- sonho profissional;
- ajudar a si próprio (questão de identidade); e
- culpa pela situação social no Brasil.

O **motivo religioso** foi amplamente refutado entre os entrevistados. Nesses casos, a reação foi dizer que sua atuação social “não tem a ver com religião”, mesmo após relatar que seus antepassados realizavam ações sociais pela herança católica ou preceitos do *tsedaká* judaico. Quando os entrevistados foram questionados sobre a incidência religiosa, aos poucos, houve algum reconhecimento de influência indireta desse fator na motivação para investir socialmente.

No entanto, sete (30%) dos 23 entrevistados se declararam abertamente motivados por questão religiosa, sendo que dois desses são judeus e os outros, cristãos. Vale levar em conta que 17% dos entrevistados são judeus, o que sinaliza uma participação intensa desse grupo social no universo pesquisado, já que eles representam apenas 0,09% da população brasileira¹⁴. Esse fenômeno é semelhante ao que ocorre nos Estados Unidos, onde os judeus representam 2% da população do país, mas constituem, por exemplo, metade dos bilionários que assinaram a Gates-Buffet Giving Pledge¹⁵, comprometendo-se a doar pelo menos metade de sua fortuna em vida.

A **influência religiosa** católica é extremamente presente entre os participantes da pesquisa. Além das muitas menções às avós “católicas roxas” e atuantes das ligas católicas, muitas entrevistadas estudaram

17% dos entrevistados são judeus, o que sinaliza uma participação intensa desse grupo social no universo pesquisado, já que eles representam apenas 0,09% da população brasileira.

Questões de gênero

Muito foi dito pelos entrevistados sobre a atuação social das mães, avós e bisavós na área social. Algumas dessas mulheres aparecem como figuras diretamente inspiradoras da criação das organizações. Apenas 17% das organizações foram criadas tendo uma figura feminina como inspiração (em duas, seu nome foi adotado na organização).

Ao mesmo tempo, a presença de filhas ou netas como líderes da organização familiar, inclusive executivas, chama a atenção – 52% dos institutos e fundações familiares são liderados por filhas e netas. Entre essas, nove são ou foram também as executivas das organizações. A maior parte delas tem formação em ciências sociais ou serviço social. Entre os homens, há cinco executivos, alguns dos quais não se dedicam exclusivamente a isso.

Apesar de não ter sido explorado abertamente na pesquisa o motivo da predominância de mulheres da família como executivas das organizações familiares, isso pode estar ligado à ideia de que “o social” é uma esfera para mulheres, ainda que em uma releitura contemporânea e profissionalizada do papel que suas avós e bisavós tinham como “primeiras damas”. Seria preciso aprofundar o tema, por meio da identificação da formação e área de atuação dos irmãos/filhos/netos nas empresas familiares e/ou nos institutos e fundações familiares.

Questão de gênero: 52% dos institutos e fundações familiares são liderados por filhas e netas.

em colégios católicos e reconhecem a influência disso em sua visão de mundo. Como mencionado, o colégio de freiras Des Oiseaux parece ter influenciado particularmente a formação religiosa e ideológica de mulheres representantes de algumas das famílias que reúnem os maiores investidores sociais entrevistados.

Ao negar a influência religiosa, muitos entrevistados apontaram princípios **individuais e filosóficos** como motivo para praticarem ações sociais. Alguns citaram o humanismo e o budismo e, mais abstratamente, o senso de justiça, generosidade e solidariedade.

A **habilidade de se colocar no lugar do outro** também foi amplamente citada pelos entrevistados como motivação para envolvimento na área social: “agir pensando nos outros”, “se colocar na pele de outro”, “enxergar o outro”, “ter compaixão” foram algumas expressões utilizadas. A questão de que “era algo dela”, “era natural deles” surgiu de maneira recorrente nas entrevistas. Na visão de um dos entrevistados, que é pesquisador do tema do altruísmo, essa característica tem componente genético (*sic*), mas pode ser acentuada (ou não) em função da formação familiar e do contexto social no qual a pessoa vive.

Outra noção interessante que surgiu como motivação para atuar na área social é a **vontade (pragmática) de resolver os problemas**. Apesar de não ter sido mencionada apenas pelos entrevistados judeus, essa ideia encontra respaldo no conceito judaico de *tikkun olam*, que diz que a função do judeu no mundo é “consertá-lo”. Em geral, ele é pensado ao lado do conceito de *tsedaká*, que tem conteúdo mais altruístico, relacionado à ideia de fazer a justiça, o bem. Particularmente os grandes empreendedores, que obtiveram destaque por sua gestão empresarial de ponta, sustentam a visão de que têm possibilidades reais de resolver certos problemas do terceiro setor e do Brasil por meio da disseminação de suas práticas e ideias.

Outro fator de motivação citado para o engajamento das famílias na área social foi a **passagem por momentos difíceis** na vida. Foram citadas situações de: (i) morte ou doença de familiares, (ii) quase morte prematura, (iii) imigração em tempos de guerra e (iv) ameaça de perda de uma instituição significativa, como uma escola ou a empresa. Esses entrevistados são motivados pela vontade de evitar que outras pessoas passem pelo que eles passaram ou pelo êxito de superar uma situação difícil (ter vencido ou superado um grande desafio).

Os imigrantes do final do século XIX e início do século XX que conseguiram se estabelecer com êxito no Brasil apresentavam um grande **senso de gratidão e vontade de retribuir** pelas oportunidades que tiveram, como forma de agradecer e demonstrar reconhecimento ao país que os acolheu. Como disse uma entrevistada, “Meu pai dizia que não é comum um país receber as pessoas de braços abertos”. Foi entre os imigrantes que surgiu mais fortemente a motivação de **give back** (retribuir), expressão bastante disseminada na filantropia internacional. Algumas famílias relataram a sensação de retribuir por terem “vencido na vida”, mas mesclado a outras motivações.

Ainda envolvendo imigrantes, foi possível observar uma **influência de culturas germânicas e norte-americanas** na atuação de algumas famílias. Mais uma vez a questão religiosa foi negada nesses casos, mas foi dito que esse olhar de origem luterana e protestante inspirou uma

14 Segundo dados do Censo de 2010, realizado pelo IBGE, havia 107.329 judeus no Brasil, de acordo com o recorte de identificação religiosa dos respondentes.

15 A Giving Pledge é uma campanha criada para encorajar indivíduos de alto poder aquisitivo no mundo a firmar um compromisso de doar grande parte de sua fortuna a causas ligadas à filantropia. A campanha tem como foco específico os bilionários e tornou-se pública em 2010 por meio de dois grandes investidores: Warren Buffett e Bill Gates.

atuação nessa área, por pragmatismo ou, em algumas instâncias, por uma vontade muito grande de transformar a realidade local.

Parentes que atuaram em cargos públicos também são influentes, como um entrevistado que é filho de professores de escola pública e outra que é filha de um diplomata. Eles reconhecem o sentido de “missão pública” que foi instalado em sua cultura familiar.

A **influência histórica** do movimento político que aconteceu nas décadas de 1960 e 1970 no Brasil e no mundo foi citada por um entrevistado e ecoou em outros depoimentos. A partir do fortalecimento do movimento estudantil e dos movimentos sociais, muitos jovens de classe média passaram a pensar a questão da desigualdade social, começaram a estudar o tema e a conviver com pessoas de baixa renda por meio de projetos culturais e assistenciais, não apenas na condição de funcionários, e isso inspirou em muitos a vontade de fazer algo. Relacionado a isso, a constatação da persistência da pobreza e da desigualdade tão grandes no país e pessoas vivendo em **situações tão contrastantes** da sua realidade provoca muitas vezes choque e incômodo em alguns entrevistados, surgindo como fator de motivação.

Foram citadas **palestras inspiradoras com exemplos de organizações que fazem a diferença**, como as organizadas pelo GIFE, Idis e pelo Instituto Ethos, em que os entrevistados tiveram contato com grandes projetos sociais.

Alguns entrevistados são cientistas sociais formados em temas afins ao investimento social privado, tal como sociologia, educação, arte-educação, entre outras (alguns, inclusive, especializaram-se em investimento social privado). Assim, eles levaram como **sonho profissional** a motivação de realizar ação social com recursos familiares. Diversos entrevistados, inclusive, veem-se como integrantes essenciais da sociedade civil organizada e acreditam em um modelo de desenvolvimento que envolva a participação cidadã.

Finalmente, alguns entrevistados com uma visão mais crítica sobre sua própria atuação trouxeram que o fator de motivação não é apenas ajudar os outros ou o país, mas **ajudar a si próprio**. Isso se manifesta de diversas formas: (i) ajudar a unir a família em torno de algo (particularmente quando não há mais empresa); (ii) ajudar a se distinguir de outros núcleos familiares (identidade, “meus primos não ligam para isso”); (iii) ajudar a si mesmo a dar sentido a própria vida; e (iv) aprender sobre a vida em um processo rico.

Alguns entrevistados mencionaram a culpa como fator de motivação para alguns investidores sociais fazerem suas ações. Há diversas correntes sociológicas que apontam que as causas da pobreza e da desigualdade social no Brasil estão ligadas à concentração de terras e de capital nas mãos de poucas famílias. Um entrevistado chegou a argumentar que de nada adianta realizar grandes ações sociais se a empresa familiar opera de forma predatória no mercado e explora seus funcionários, por exemplo. Uma entrevistada colocou a questão da seguinte forma: “Não tem culpa nisso, mas a gente tem a ver com isso”, e daí nasce a vontade de fazer algo. Para outra entrevistada, seu maior fator de retribuição com o trabalho realizado é “poder dormir com a consciência limpa de que está fazendo algo pelo Brasil”.

Visão sobre o papel do investimento social privado no Brasil

Nem todos os entrevistados apresentaram uma visão política acerca do papel da filantropia no Brasil. E, pensando sob o ponto de vista das questões político-partidárias, poucas entrevistas mencionaram aspectos relacionados, mesmo que o país esteja passando por um momento de clara crise política. Falou-se bastante do papel do Estado, mas quase sempre de aspectos teóricos e técnicos, e tentativas de estabelecer parcerias com agências governamentais, hospitais, escolas e prefeituras. Esse fato, no entanto, não quer dizer que as famílias não se vejam como tendo um papel político relevante no país: ao contrário, reconhecem sua influência política e seu papel como importantes atores de transformação. Essa, inclusive, é uma das razões para a aposta e o entusiasmo de muitos dos investidores familiares em atuar na sociedade civil organizada, ampliando a sua esfera de influência para além do âmbito econômico produtivo. Daí pode decorrer, também, o crescimento do número de organizações familiares, de outras figuras jurídicas representativas da sociedade civil tais como os partidos políticos.

Isso talvez explique a aposta e o entusiasmo de muitos dos investidores familiares em atuar também na sociedade civil organizada, ampliando a sua esfera de influência para além do âmbito econômico produtivo. Daí pode decorrer, também, o crescimento do número de organizações familiares, e de outras figuras jurídicas representativas da sociedade civil, tais como os partidos políticos.

Na narrativa dos entrevistados, destacaram-se algumas versões sobre o papel da filantropia no Brasil.

- **papel complementar ao setor público:** os institutos e as fundações familiares têm o papel de criar novas alternativas, aprimorar e melhorar ações dos serviços públicos e subsidiar políticas públicas. Sua vantagem comparativa é poder inovar, ser criativo, agregar *know-how*, realizar suas atividades com liberdade. Essas características permitem apontar lacunas e áreas ainda não identificadas pelo Estado ou que ele não é capaz de suprir, ou sobre as quais não é capaz de trabalhar com agilidade. Eventualmente, o trabalho dessas organizações pode ser adotado pelo sistema governamental para ganhar escala. Aqui, a ideia não é assumir o papel do Estado, mas levar boas práticas para o setor público.
- **papel de construção da cidadania:** como o Estado não é o pai de todos e nem deve suprir todas as necessidades, os institutos e as fundações familiares têm o direito e o dever de contribuir para um país melhor, visão que se aproxima de ideais liberais. Tem como inspiração a cultura anglo-saxã de construir uma sociedade com as próprias mãos. A partir dessa lógica, alguns investidores familiares se veem como apoiadores de outras organizações da sociedade civil (OSC) enquanto outros se veem como as próprias organizações da sociedade civil.
- **papel moral:** para algumas fundações e institutos, seu papel como doador seria mais moral do que social e pragmático na sociedade, por questão existencial e de identidade própria. Isto é, a prática de doar é vista como tendo um valor intrínseco, seja ele religioso ou espiritual.

- **papel de “civilizar” o governo:** alguns entrevistados acreditam que governo é corrupto, “gastador” e ineficaz. Em sua visão, além de mínimo, quanto menos o Estado atuar, melhor, já que quanto mais ele atua, mais “atrapalha”. Assim, sem filantropia o mundo não vai para frente e a sociedade civil tem o papel fundamental de prover a sociedade com serviços diversos, de assistenciais a culturais.

Independentemente do que seria o papel da filantropia no país, os entrevistados fazem um diagnóstico da situação atual das práticas de investimento social que revela grande frustração. Sentem, essencialmente, que o movimento é tímido e desorganizado.

A seguir, esse diagnóstico é sistematizado em dois problemas.

“Ainda somos pouco percebidos. Os mesmos sabem o que os mesmos estão fazendo. Não existe consciência do que os institutos e as fundações estão fazendo.”

Problema 1

Investimento social tímido: quase que unanimemente, os entrevistados dizem que o investimento social familiar é tímido e incipiente em relação:

- aos montantes aportados (alguns chegam a avaliar como “irrelevante”); e
- ao número de praticantes.

Algumas causas apontadas: não há cultura de doação (particularmente nas regiões Norte e Nordeste), pouco sentimento de cidadania, pouca apropriação do sentido público, as pessoas são egoístas (“não pensam nem nos filhos”) e os mecanismos legais são um desincentivo (imposto sobre doação).

Problema 2

Desorganização e desconexão: quase que unanimemente, os entrevistados dizem que, mesmo quando há dinheiro, as ações são realizadas de forma dispersa, sem foco, sem recorrência. Muitos são “espalhadores de cheques” a partir de demandas circunstanciais. Muitas ações são assistencialistas. Também apontam para ações demasiadas na área de educação, muitas vezes duplicadas, e reclamam de haver pouca integração e soma de esforços para se atingir um impacto social maior. A concorrência entre investidores sociais também foi citada como um fator negativo¹⁶.

Algumas causas apontadas: ego, cada um querendo fazer o seu e ter crédito do que faz, desconexão entre as organizações atuantes no setor.

“Eu tenho um pouco de crítica com a filantropia brasileira. Qual é o objetivo? É ajudar o país. Aí, cada família tem o seu objetivo ou paixão (...). Sinto que o Brasil ainda está atrasado porque as fundações, as pessoas físicas, ainda querem o crédito. Essa é minha maior crítica. Eu vejo iniciativas parecidas, que concorrem entre si, ao invés de se juntar e fazer uma diferença maior”.

Apesar da percepção negativa do que está sendo feito no momento, alguns pontos positivos também foram identificados. Alguns entrevistados apontam que o setor está em mutação, novas terminologias estão sendo adotadas (como o próprio investimento social privado) e que a postura dos investidores mudou, tornando-se mais estratégica. Também é apontado o fato de que algumas organizações familiares atuam fortemente na perspectiva da cooperação e já trabalham em parceria com outras organizações familiares e empresariais (demonstrando que a visão de fragmentação não é homogênea). A retirada do nome e uma postura *low profile* (discreta) na área de comunicação, segundo os entrevistados, ajudou no estabelecimento dessas parcerias.

Os entrevistados vislumbram um futuro melhor: a maioria percebe que o movimento está crescendo, que as faculdades estão encorajando as práticas sociais, que mais pessoas estão doando (inclusive pequenos doadores), que há cada vez maior profissionalização das organizações da sociedade civil e que o setor tem um grande potencial.

Os investidores vislumbram o modelo norte-americano como ideal de sociedade e filantropia. É dito constantemente que nos Estados Unidos as pessoas são mais cidadãs, há incentivos adequados e a questão de ego/créditos na filantropia americana diminuiu muito nas últimas décadas. Em relação à atuação construtiva da sociedade civil, também foi mencionado o modelo sueco e o europeu.

Institucionalização do investimento familiar no país

A maior parte dos entrevistados narra um passado em que seus antepassados realizavam ações sociais, por exemplo, ajudando organizações assistencialistas. Muitos dão um tom pejorativo a essas ações, com declarações como “minha avó doava para a igreja”, “ajudava uma creche” ou “ajudava Israel”.

Outros entrevistados, em menor número, demonstram orgulho pelos parentes terem conduzido essas ações; eles mesmos praticam ações assistencialistas (em paralelo às ações de investimento social) ou recontam “histórias bonitas” e entendem que foi isso que suscitou uma “cultura familiar” específica que os faz atuarem pelo social hoje.

Foi dito que muito da doação do passado era feita de forma reativa, a partir de demandas por parte das pessoas: “Quando você tem dinheiro, as pessoas pedem, pedem, pedem”, desabafou uma entrevistada. Nos casos de famílias que tinham empreendimentos (tais como indústrias, minas ou fazendas), muitos se envolviam nas áreas de influência das em-

16 Sob o ponto de vista contrário, a concorrência também poderia provocar um impacto positivo, já que alguns setores em que há maior atuação acabam por estimular o envolvimento de novos atores.

presas. A atuação de várias famílias entrevistadas acabou sendo no sentido de gerenciar essas demandas e doações “reativas” até que resolveram institucionalizar as ações.

A mudança deu-se quando eles descobriram o paradigma do investimento social privado. Diversos entrevistados mencionaram o papel de organizações representativas como GIFE e Instituto Ethos em disseminar as vantagens de organizar e institucionalizar essas práticas. Eventos, seminários e palestras inspiradoras de organizações que realizam ações sociais estruturadas são fatores de aprendizado e de inspiração. Depois disso, diversos contrataram os serviços de consultorias ou consultores independentes (advogados, cientistas sociais e especialistas do terceiro setor) para pensar seu foco de investimento, o melhor modelo de gestão para realizar o projeto pretendido, etc.

As consultorias de investimento social familiar acabaram tendo grande destaque na área social, como é o caso do Idis, organização que ajudou a pensar a institucionalidade, o foco e o modelo de gestão de diversas organizações familiares entrevistadas.

Observa-se que há um alto *status* vinculado a se ter uma fundação familiar, o que fica claro quando se pergunta sobre sucesso, já que uma parte significativa dos entrevistados cita a própria constituição da fundação como indicador de sucesso, ao invés do impacto dos projetos implementados, como mencionaremos adiante.

Com o tempo, e ao perceber a complexidade de administrar e manter uma fundação, algumas famílias preferiram criar também institutos (mantendo ambas e às vezes ainda outras figuras jurídicas), o que juridicamente traz algumas facilidades para atuar na área social. Outro motivo citado para pensar a institucionalização foi o fato de a família estar se mudando para outro país e precisar de alguém para cuidar do trabalho que já vinha sendo feito.

Mesmo com a criação de uma organização familiar, muitos entrevistados continuam doando pontualmente como pessoa física. Uns doam de maneira mais consistente para outras fundações ou institutos nos quais acreditam (fora do foco de atuação das suas próprias), sejam de familiares ou não. Outros apoiam pequenos projetos (por exemplo, por meio de *crowdfunding*), ou doam para seus próprios funcionários e pessoas próximas, para atender demandas pontuais. Ou seja, a prática do investimento social privado coexiste com a prática de doação para projetos assistencialistas e de organizações da sociedade civil nos quais acreditam.

Os que relataram não doar fora da instituição, em geral, são organizações que mantêm um foco bem aberto (inclusive para atividades assistenciais) em sua própria fundação ou instituto. Ou seja, pela característica própria da organização, que pode ainda não ter foco ou ter o foco amplo, conseguem direcionar todas as suas doações por esse canal.

Mesmo com a criação de uma organização familiar, muitos entrevistados continuam doando pontualmente como pessoa física. Uns doam de maneira mais consistente para outras fundações ou institutos nos quais acreditam (fora do foco de atuação das suas próprias), sejam de familiares ou não.

Relação com a(s) empresa(s) da família e institutos empresariais

O modelo institucional clássico para organizações familiares seria a criação de uma fundação (com ou sem *endowment*) ou um instituto que recebe doações de pessoas físicas pertencentes à família, a partir dos dividendos oriundos dos negócios ou dos rendimentos sobre o patrimônio. Ou seja, o recurso é pessoal e a gestão também, o que impacta na liberdade de escolha do investimento social a ser feito (ver quadro a seguir).

Para muitos, o grande trunfo do investimento social familiar em relação ao empresarial é essa liberdade em relação à escolha da área de atuação, quando as ações realizadas por empresas, em geral, tendem a estar alinhadas ao negócio ou serem realizadas para melhorar a imagem da empresa, como se fosse uma estratégia de marketing. Apresentamos a seguir, as vantagens e as desvantagens de ser uma organização familiar na visão dos entrevistados.

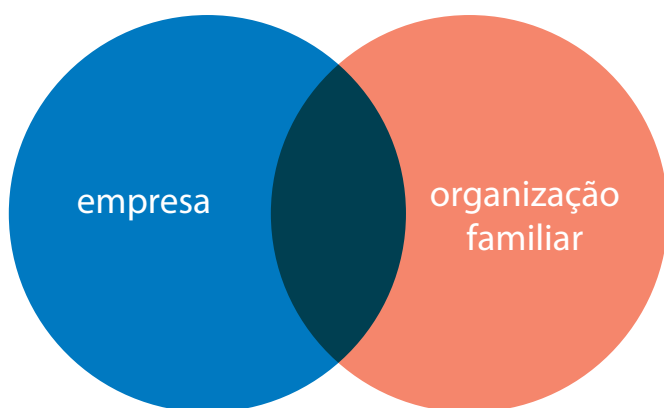
Vantagens de ser familiar	Desvantagens de ser familiar
Flexibilidade para atuar	Não ter a força da empresa
Agilidade e capacidade de dar respostas rápidas	Não ter os recursos da empresa ¹⁷
Capacidade de inovar, testar e arriscar	Dificuldade de aproximação com o setor público e com a sociedade civil
Criatividade	Preconceito contra os ricos que “só pensam em seus próprios interesses”
Gestão eficaz	
Caráter humanista e pessoal, a partir de valores	
Liberdade de escolha (não há associação a uma marca ou uma imagem, ou seja, nada há para vender)	

No entanto, sempre que há uma empresa familiar, pode haver interação entre a empresa e a organização familiar considerando, como dito, que as grandes famílias entrevistadas são todas detentoras de grandes empresas. Inclusive, quando o formato jurídico é de empresa familiar, o recurso familiar vem por meio da participação familiar nos negócios, o que torna difícil separar sua origem. Para alguns, isso torna nebulosa até mesmo a separação entre investimento social privado familiar e empresarial. Por isso, esta pesquisa buscou também explorar os meandros dessa interface.

Alguns entrevistados preferem separar completamente a empresa da organização familiar, inclusive para evitar que a lógica empresarial se mescle à lógica da sociedade civil e vice-versa. Essa mescla é vista muitas vezes como negativa e foi denominada “contaminação das formas de governança”. Por um lado, a empresa pode influenciar a ação do instituto familiar na busca de melhoria de imagem. Por outro, o olhar social pode prejudicar o desempenho da empresa, uma vez que algumas decisões podem afetar a competitividade e a lucratividade empresarial. Para isso, um entrevistado inclusive criou duas instituições paralelas. Nesses casos, pode-se ter certeza de que não há influência empresarial na atuação da organização familiar.

17 Apesar de o Censo GIFE 2014 não apontar para uma diferença muito grande entre os orçamentos das organizações empresariais e familiares, isso foi citado como desvantagem.

Diversas organizações familiares compartilham com a empresa alguns recursos: (i) estrutura física (para sua sede ou para operar projetos); (ii) equipamentos (de doação de computadores antigos até a utilização dos espaços da empresa para realizar projetos); (iii) funcionários e prestadores de serviço (contador e advogado, por exemplo); e (iv) intercâmbio cultural e intelectual, muitas vezes manifestado na participação mútua em conselhos curadores e fiscais. Todas as organizações familiares mobilizam sua rede de contatos e obtêm consultorias pontuais de parceiros empresariais ou amizades feitas por meio dos negócios.



Mesmo entre os familiares que venderem suas empresas originais ou abriram o capital delas é comum a existência de um escritório que gerencia os bens familiares, os *family offices*, ou uma *holding* de investimentos familiares que pode incluir novas empresas, diversas associações (institutos), outras fundações, gerenciamento de fundos de investimentos (inclusive com objetivos sociais). Existem casos em que o *family office* é também a sede da organização familiar ou que haja com ela o compartilhamento de alguns serviços como contador, advogado e recepcionista, ou mesmo a residência da família.

Na maior parte dos casos, apesar de haver um intercâmbio entre empresas e organizações familiares, pode-se dizer que ele é de ordem mais prática do que substantiva, até porque o objeto das organizações familiares é, em geral, totalmente distinto daquele da empresa familiar. Nesses casos, os entrevistados não veem uma influência significativa na organização familiar, apenas um apoio operacional.

A atuação começa a ficar mesclada quando algumas organizações familiares passam a atuar na área de desenvolvimento local em territórios da empresa, ainda que por vínculo afetivo com esse lugar. Também quando programas de voluntariado empresarial são direcionados para projetos das organizações familiares. Ou, ainda, quando a empresa utiliza o seu poder de compra e rede de contatos para fomentar projetos comunitários conduzidos pela organização familiar. No entanto, em que pese que a empresa possa obter um ganho em termos de imagem, em alguns casos, o ganho para as comunidades parece ser ao menos proporcionalmente positivo.

Ou seja, de que adiantaria uma organização familiar fomentar um projeto de geração de renda em uma comunidade rural no interior do Piauí e deixar de proporcionar a ela um contrato de fornecimento de matéria-

-prima para uma grande empresa por meio de sua rede? Ou seja, há uma visão de que o setor privado pode servir como fonte de recursos para uma causa maior, que é a manutenção de um projeto social familiar.

Algumas organizações vão além desse tipo de interação “colaborativa” e parecem formar um modelo híbrido entre empresa, organizações familiares e outras empresas ou figuras jurídicas, como fundos de investimento e organizações da sociedade civil de diversos *status*, em maior ou menor escala. A tendência observada é a de tornar empresas (particularmente as que têm no cerne do negócio um serviço que tem impacto social positivo, como saúde, educação ou fortalecimento de cadeia produtiva) em geradores de receitas para investimentos sociais ou, então, utilizar a lógica empresarial para gerir organizações da sociedade civil, abrindo um leque enorme de oportunidades de negócios sociais (*start-ups*, particularmente) e OSCs que se tornem autossustentáveis ao longo do tempo (além da organização familiar que as incentiva).

Aqui, é possível ilustrar a interação por meio de dois exemplos.

- O hospital privado que funciona como empresa, mas é uma fundação. Seu lucro é reinvestido no hospital e ele ainda sustenta um instituto que tem como objetivo realizar pesquisa e disseminar conhecimento na área de saúde.
- Um fundo de investimento que é criado para apoiar *start-ups* de empresas em educação (negócios de impacto social). Os familiares investem no fundo anualmente, mas por estatuto não tem ganho de capital, então, todo o recurso é reinvestido no fundo. A perspectiva é virar um *endowment* (fundo patrimonial), já que no setor de negócios de impacto ainda não há uma regulação específica e, pela legislação brasileira, uma organização sem fins lucrativos não pode ter retorno.

Essa experimentação que os investidores familiares (e empresários) estão testando, inclusive o tencionamento de figuras jurídicas para novos propósitos, é indicativa do que os investidores familiares estão tentando fazer na área social. Quando ocorre inovação em qualquer esfera da sociedade, é porque há incomodo com uma situação e os agentes de mudança estão buscando novos modelos. Quando as leis começam a não dar conta do que a sociedade está tentando fazer, é porque há uma mudança cultural em curso. Ou seja, nessas experimentações há indícios de que alguns dos investidores estão testando um novo modelo cultural ou tentando inaugurar um novo modo de ser “terceiro setor” em busca dos objetivos que querem atingir.

Frente a esse cenário, é possível dizer que há sim uma diferença clara entre o que é um investidor social privado familiar e empresarial, porque há critérios que delineiam claramente os dois modelos e há consciência dessas diferenças na perspectiva dos entrevistados. No entanto, para todas as famílias que têm empresa ou *family office* há um grau de interação maior ou menor, prático ou conceitual, entre organização familiar e a empresa. No entanto, isso nem sempre é ruim, ao contrário, se bem trabalhadas as vantagens e as desvantagens de ser familiar ou empresarial, a colaboração entre os dois modelos pode otimizar resultados para os projetos sociais implementados.

2 Como se estrutura o investimento social familiar no Brasil?

Áreas de investimento

Alinhado ao investimento social como um todo, a maior parte das organizações familiares entrevistadas investe em educação, embora em proporção menor que as organizações empresariais (40% e 60% respectivamente, segundo Censo GIFE 2014). Ainda que exista uma crítica ao excessivo foco em educação no setor, como se fosse uma área que não gera muito atrito por ser mais consensual, uma boa parte dos que investem nessa área entende que educação é um investimento estratégico porque está na raiz dos problemas do Brasil.

As outras áreas de atuação citadas durante as entrevistas foram: desenvolvimento local (em bairros ou em cidades onde cresceram ou há/houve empresas da família), saúde, empreendedorismo, desenvolvimento sustentável, meio ambiente, defesa de direitos, arte, habitação popular, justiça, crianças com necessidades especiais, água, assistência social, esporte, fortalecimento institucional, urbanismo, pesquisa científica e meio ambiente.

A definição das áreas de foco, em geral, passa pela vontade do patriarca (ainda vivo ou já falecido) e pela “cultura familiar”, isto é, uma visão que a família tem do Brasil e do que é a solução dos problemas sociais. Às vezes, a vontade dos filhos é contemplada, o que é tido como relevante para a questão de sucessão, conforme veremos adiante.

Curiosamente, como os consultores do investimento social privado defendem a definição de foco nas ações, esse processo surge como motivo de conflitos familiares. Ou, então, para as famílias que dispõem de grandes recursos, acaba por induzir a proliferação de fundações e institutos. Alguns clãs familiares têm mais de cinco organizações familiares e empresariais, cada qual com seu foco, variando de pesca a arte-educação.

A profissão do líder ou a dos filhos influencia a definição das áreas temáticas de foco particularmente quando o familiar está na posição de executivo da instituição. Em geral, eles se sentem mais bem equipados para atuar nessas áreas e, assim, obter maiores e melhores resultados, além de acreditarem que tais áreas contribuem para a formação de visão de mundo.

Outros fatores que influenciam essa decisão são oportunidades que surgem, como a compra de um hospital ou de um parque. Há também o interesse em obter alguns títulos filantrópicos que garantem isenção fiscal como fator para definição da área de atuação de uma fundação.

O fato de haver uma ampla diversidade de áreas temáticas presentes no investimento social familiar demonstra que esse tipo de investimento pode ter maior flexibilidade para atuar (uma das hipóteses deste estudo), mas é preciso notar a presença de diversos “*pet projects*”, como são denominados projetos criados por interesses muito particulares e individuais, como o apego a uma causa muito específica. Ou seja, a liberdade de decidir em que investir também pode gerar voluntarismo e superficialidade.

Não há um critério único para atribuir valor a causas e talvez seja positivo que causas periféricas possam ser atendidas por essas organizações. No entanto, é importante observar que nem sempre a flexibilidade e a independência desse segmento significa maior foco em problemas estruturais ou significativos.

Ao mesmo tempo, foi possível observar que alguns investidores fizeram um esforço incomum em diagnosticar problemas estruturais enfrentados pelo poder público (encomendando inclusive estudos) para pautar seu planejamento e poder ser útil com ações complementares. Alguns participam de iniciativas relevantes nesse sentido, como um movimento integrado de entidades tripartites (em parceria com Estado e organizações da sociedade civil) que busca solucionar os grandes problemas ambientais e educacionais enfrentados no país hoje.

Esses são os momentos em que o investimento social privado pode se mostrar mais estratégico, pois, livre de amarras e com recursos próprios disponíveis, pode fazer uma contribuição significativa. A expectativa de vários entrevistados de que todos os investidores sociais familiares atuem em conjunto, a partir de um planejamento unificado e concentrando esforços e recursos para atingir maiores resultados, venha talvez da dificuldade em fazer isso acontecer.

Estratégias de investimento (doação vs. execução)

O tema das estratégias de investimento, sobretudo as diferenças entre doação e execução, é permeado pela questão da inserção das fundações e institutos familiares como parte da sociedade civil organizada, já que alguns entrevistados não diferenciam fazer uma doação (um *grant*) para outra organização da sociedade civil (uma OSC da área de *advocacy* em direitos humanos, por exemplo) de executar um projeto (na área de *advocacy*, igualmente) ou uma parceria com recursos captados junto a outra fundação ou instituto (nacional ou internacional) em um dado projeto.

A sociedade civil organizada é agora sua esfera de atuação política, conforme discutido anteriormente: “Eu virei um cara do terceiro setor”, diz um familiar de uma fundação. Assim, pudemos organizar essa perspectiva a partir da seguinte divisão:

- **OSC *per se*:** acreditar que os investidores familiares podem contribuir diretamente para a sociedade a partir da geração de ideias novas, prestação de serviços, *advocacy*, resistência, provocação, controle social do Estado, pesquisa, inovação, entre outros.
- **apoio à OSCs:** acreditar que os institutos e as fundações familiares podem fortalecer a autonomia e a institucionalidade das organizações da sociedade civil para que elas cumpram o seu papel conforme mencionado anteriormente.

Entre as organizações entrevistadas 26% se enquadram no perfil clássico de *grantmaker*.

Entre as organizações entrevistadas 26% se enquadram no perfil clássico de *grantmaker*, ou seja, têm uma estrutura enxuta e financiam projetos concebidos por outras organizações da sociedade civil. Algumas operam nesse sistema por opção política, no sentido de acreditar que isso contribui para o fortalecimento da sociedade civil e conseqüentemente as políticas públicas, enquanto outras o fazem da forma que é muitas vezes vista como mais tradicional, que é a doação de perfil mais assistencialista.

Curiosamente, as organizações familiares convencionais (antigo modelo filantrópico) atuam de forma muito semelhante às de vanguarda (recém-criadas, com perfil doador e uma perspectiva de fortalecimento

da sociedade civil). As semelhanças são tais que um entrevistado adepto à execução direta de programas, criticando sua pouca participação na operação dos projetos, e os considera “assinadores de cheques”, enquanto os defensores do *grantmaking* diriam o contrário, que é justamente a aposta no projeto autônomo de outras organizações que fortalece a sociedade.

De toda forma, o motivo citado pelos entrevistados para as organizações familiares optarem por operar como *grantmakers* são: (i) não se ver como detentor de *know-how* na área social; (ii) não querer gastar dinheiro com governança/equipe (estrutura enxuta) e (iii) por acreditar nesse modelo.

Algumas organizações começaram apostando no modelo *grantmaker*, mas não conseguiram implementar o modelo ou se desapontaram com as experiências ocorridas. Os entrevistados relataram dificuldade em encontrar organizações da sociedade civil que atuassem em sua área temática ou em seu território de atuação (ausência de capital social), que desenvolvessem estratégias alinhadas às suas expectativas ou que tivessem resultados efetivos.

Alguns que chegaram a tentar fazer doações, relatam que as organizações receptoras demonstravam pouco comprometimento e eficácia ainda que tivessem grande interesse em receber o recurso. Foram descritos poucos casos de fraude ou corrupção. Mais frequentemente, foi observada incompetência na gestão ou, simplesmente, não ter dado certo por falta de estrutura. Isso foi apontado como motivo para os investidores serem mais proativos na relação com parceiros ou quando precisam executar projetos próprios. É relevante lembrar aqui que um dos fatores de desestímulo à doação é a incerteza ou a insegurança de que o recurso será bem utilizado.

Alguns entrevistados *grantmakers* se dispõem a fazer esse trabalho de busca de organizações interessantes e de fortalecimento institucional delas quando há limitações nesse sentido, para garantir o bom andamento dos projetos. Todos concordam que é isso trabalhoso. Algumas organizações acabam tendo isso como objetivo e não apenas como meio de implementar seus projetos em uma área determinada. Levar a visão empresarial de gestão eficaz para as organizações da sociedade civil é visto por alguns como uma das grandes contribuições possíveis.

Intensificando essa participação da organização doadora familiar junto a organizações da sociedade civil, surge o modelo *shaper*, conforme denominado por um entrevistado, também citado como participativo ou engajado. Ou seja, aqui a organização familiar conversa sobre o projeto, participa das discussões de concepção do projeto e é cocriadora. Esses *shapers* entendem que eles têm *expertise* e algo a contribuir, assim como tecnologias específicas, mas não querem operar os programas.

No extremo, alguns entrevistados chegam a constituir OSCs em territórios onde antes não havia nenhuma. Um entrevistado chegou a assumir a administração de duas associações para operar seus projetos. O limite entre ser um modelo participativo e se transformar em um prestador de serviços é tênue. Ainda que, em alguns casos, essa “ginástica jurídica” destoe do que se espera das organizações da sociedade civil, em dois ou três casos, foi possível observar que isso viabilizou projetos em territórios nos quais não havia capital social resultando em uma operação eficaz.

Finalmente, há o grupo dos executores. Esses entrevistados optam por essa opção, segundo eles próprios, “porque gosto de fazer”, porque “está no DNA da família fazer”. Em que pese o voluntarismo desse modelo, no sentido de fazer algo apenas porque tem vontade, alguns dos projetos de maior êxito e reconhecimento são implementados dessa forma. Em geral, apesar de executar seus projetos, os investidores atuam muito em parceria com organizações públicas ou da sociedade civil. Por exemplo, quando atuam em territórios específicos com o apoio de associações de moradores ou igrejas (que também constituem o mosaico da sociedade civil) e poder público (escolas, hospitais, postos de saúde, etc.).

Em outros casos, há fundações que construíram um *know-how* sobre um tema pouco explorado no Brasil. Elas voluntariamente identificaram lacunas temáticas, tais como a primeira infância ou a dislexia, e trouxeram tecnologia de ponta de outros países para tratar desses temas. Por trabalharem com temas inovadores e agregadores, essas organizações até fazem doações (algumas gostariam de poder fazer mais), mas entendem que o cumprimento de seus objetivos passa mais por executar diretamente fazendo parcerias, novamente, com o poder público.

Há um debate acerca do modelo ideal de operação das organizações. De um lado, os *grantmakers* acreditam que os investidores que executam projetos deixam o seu ego dominar e acham que fazem melhor do que os outros. Para os executores, o modelo *grantmaking* não exige tanto esforço: “É muito mais fácil ser um *grantmaker*. Você lança edital, contrata equipe para selecionar, visita os projetos...”. Apesar de haver esses diferentes pontos de vista, eles permeiam a escolha entre o modelo *grantmaker* e o executor. Percebe-se, na prática, que o modelo ideal a ser adotado varia, considerando os objetivos e os recursos da organização familiar, do território em que atuam e da área temática em questão.

Processo decisório e participação dos familiares

O processo decisório e a participação dos familiares na gestão é mais intensa e sofisticada entre as organizações que valorizam a perspectiva de perenidade.

Em geral, as organizações investem tempo em planejar o modelo de governança, de forma que a maior parte dos modelos é bem elaborada, mesmo que na prática a operação ocorra de maneira mais informal. O processo decisório e a participação dos familiares na gestão é mais intensa e sofisticada entre as organizações que valorizam a perspectiva de perenidade.

Apenas em um caso não há a presença de familiares participando do conselho, além do líder da organização (que é familiar e também executivo). Esse é um caso bem específico, de uma organização que tem um perfil semelhante ao de uma organização independente, mas é financiada pelos recursos individuais do líder.

Em todos os outros casos, há membros da família nuclear ou extensa (clã) atuando nos conselhos. Quando a organização é projeto do clã, a tendência é haver um número maior de familiares, doadores ou não, nos conselhos de administração/curadores, até como estratégia de envolvimento das pessoas da família no projeto social, inclusive com a exigência de revezamento. Essas estratégias, eventualmente, incluem os agregados.

A presença de conselheiros externos à família nos conselhos de administração/curadores varia bastante. Algumas organizações não têm conse-

lheiros externos, outras têm um ou dois e outras tem até cinco conselheiros. A periodicidade das reuniões de conselho também varia muito – de mensal até semestral ou anual. É claro que isso depende do quanto os familiares estão envolvidos no conselho e na própria gestão. Quando os estão com a “mão na massa” e são membros do conselho, os momentos formais são menos necessários. O conselho fiscal, em geral, é mais técnico e conta com pessoas externas, muitas oriundas da empresa familiar ou do *family office*.

Os entrevistados que têm poucos conselheiros externos à família e também externos à empresa familiar ou ao *family office*, que poderiam trazer um olhar mais técnico ou crítico para a gestão da organização, têm consciência de que o ideal seria incluir e ampliar o número de conselheiros com esse perfil, “precisaria haver mais... acho importante”, “senão fica muito a nossa cara”, “queremos pessoas mais profissionais, para se relacionar mais com a realidade” ou “acho saudável”.

Alguns entrevistados relataram que conselheiros externos (sobretudo personalidades ilustres ou grandes referências) às vezes são muito ocupados para participarem com proximidade ou têm a tendência a referendar tudo e não serem muito críticos ao que a família está fazendo (talvez por não se sentirem confortáveis para isso). Em contrapartida, às vezes, o valor deles é visto pelo fato de “elogiarem, mas também questionarem”. Para alguns, o conselho está “na gênese” da organização, participa desde o início e constrói tudo de maneira conjunta. Ou seja, pode-se delinear um mosaico de perfis de conselhos que têm a participação de não familiares, conforme o apresentado a seguir.

Orgânico

Está na gênese da organização, participa desde o início, constrói junto.

Construtivo

Elogia e critica, contrapondo a visão estritamente familiar e fortalecendo a organização.

Homologador

Concorda com tudo e apenas referenda as decisões da família.

Ausente

Formado por personalidades ilustres ou referências em áreas específicas, mas que são muito ocupadas para participar ativamente.

Profissional

Ligado à empresa familiar e/ou inserido na cultura familiar.

A maior parte dos entrevistados foi discreta a respeito das relações familiares no conselho, mas foi possível captar duas tendências importantes:

- **centralização:** a dominância do patriarca em sua própria visão (“eu era o conselho”) e na dos familiares “a visão da família é a dele” e “os conselheiros são a turma do meu pai”; e
- **dispersão:** quando há muitos familiares no conselho há “muita gente palpitando” (ou seja, é necessário mediar os diversos interesses e opiniões).

A nova geração

A inclusão de novas gerações é um tema central para muitas das organizações, sobretudo porque tem a ver com sua continuidade e perpetuação. Há uma diversidade de situações, incluindo filhos pequenos demais para participar, vivendo no exterior ou sem interesse na área social. Além dessas questões impeditivas, imperam dois pensamentos a respeito da nova geração: o desejo de que os filhos participem da organização ou atuem na área social e o cuidado para não impor essa participação pelo medo de gerar uma rejeição.

Tal desejo se manifesta em diversos graus, desde a imposição de fato – “tem que participar” – até a manutenção de uma esperança de que os valores sociais tenham permeado e que, de alguma forma, os filhos possam atuar na área social, mesmo que não por meio da organização já criada. Há ainda aqueles cuja expectativa maior é o resultado do projeto social em si, independente da participação dos filhos ou da continuidade da organização.

O medo de impor participação e gerar rejeição é tão grande que o depoimento feito por um dos entrevistados em um evento, em que ele reclamou do pai ter deixado uma fundação para ele cuidar denominando-a de “dor de cabeça”, repercutiu em várias entrevistas e levou até uma das líderes de organização a prever o consumo de todo o recurso do *endowment* até o final da vida da investidora para que não se torne um fardo para seus herdeiros. Alguns entrevistados lamentam ter envolvido demais os filhos, ou precocemente, ou ainda no momento errado, porque gerou um cansaço e acabou desestimulando a participação da nova geração.

A estratégia adotada pela maior parte dos familiares envolvidos nas organizações é a de atração subliminar das novas gerações. Os entrevistados trabalham para os familiares serem “picados” pelo social, como se fosse uma espécie de doença desejadamente transmissível. A forma mais usada para atrair os mais jovens é dar recursos para que possam implementar seu próprio projeto social, uma espécie de chamariz para a experimentação. Isso vai desde dar R\$ 1.000 por mês para um adolescente fazer qualquer tipo de doação até criar uma organização para os filhos se exercitarem na área social. Por isso, algumas famílias acabam tendo *holdings* de projetos e organizações sociais. Quando um familiar (ou mesmo agregado) é picado ou morde a isca, as histórias de como isso ocorreu são contadas com muita alegria e orgulho, “sinto que eles absorveram a educação ética e isso ocorrerá naturalmente”.

A estratégia adotada pela maior parte dos familiares envolvidos nas organizações é a de atração subliminar das novas gerações. Os entrevistados trabalham para os familiares serem “picados” pelo social, como se fosse uma espécie de doença desejadamente transmissível.

Um entrevistado relatou que o *turning point* da estratégia deles foi perceber em um encontro familiar que os mais jovens tinham admiração pelo trabalho da fundação familiar (clã), mas não tinham orgulho, no sentido de sensação de posse ou pertencimento. Um deles arrematou, “A gente tem orgulho dos nossos filhos, mas em relação à fundação temos admiração”. O entrevistado avaliou que era esse distanciamento que impedia os familiares de se envolverem na fundação e que era preciso que eles se apropriassem do que era feito, para se sentirem orgulhosos. Em seguida, narrou uma história em que uma agregada precisou representar a família em um evento importante para o qual ninguém podia ir e a vivência dela no evento fez com que percebesse como a sociedade esperava dela um posicionamento. Isso acabou mudando sua atitude e ela passou a se envolver mais nos assuntos da fundação.

Outras estratégias utilizadas para tentar envolver a nova geração são: (i) proporcionar vivências e visitas a projetos sociais; (ii) levá-los para assistir palestras inspiradoras; (iii) identificar vocações para o social entre os familiares mais jovens e estimulá-las; (iv) apoiar a realização de cursos e oficinas para jovens herdeiros no Brasil e no exterior; e (iv) estimular a cultura de doação em geral, por meio da prática da caridade ou *tsedaká*, (para os judeus mais religiosos). A seguir, são delineadas algumas posturas dos familiares em relação à nova geração:

Esperançosos

Têm um desejo aberto de que os filhos se interessem pela organização e tentam sensibilizá-los subliminarmente por meio de estratégias criativas.

Comprometidos com os resultados

Gostariam de ver continuidade apenas se o modelo der certo ou se estiver dando resultado.

Comprometidos com o espírito altruísta

Gostariam que os filhos fizessem algo, mas não necessariamente a partir da organização ou desses projetos.

Impositivos

Fazem questão de que os filhos se envolvam na organização já criada, esperam isso, exigem participação em conselho e atividades.

Carpe diem

Aceitam que o instituto ou fundação é projeto temporário, que pode até fechar, ou se tornar independente.

Gestão e perfil da equipe

A gestão das organizações familiares é bem dividida: uma parte é realizada por familiares e a outra por gestores profissionais. Sendo que, como observamos, metade desses gestores familiares são mulheres da família. Não há necessariamente uma correlação entre o tamanho da organização (seja o volume de recursos ou funcionários) e a opção por ter um gestor executivo. Duas das maiores organizações, em termos de recursos e funcionários, são geridas pelo próprio núcleo familiar. Em ambos os casos, o familiar se profissionalizou no setor, o que funde as categorias de gestão familiar e profissional.

50% dos familiares são também profissionais de organizações da sociedade civil ou áreas correlatas, com formação nessas áreas (ou tendo adquirido para exercer a função) e já tendo, inclusive, praticado a profissão fora da organização familiar.

Surpreendeu a quantidade de familiares que são também profissionais de organizações da sociedade civil ou áreas correlatas, com formação nessas áreas (ou tendo adquirido para exercer a função) e já tendo, inclusive, praticado a profissão fora da organização familiar. Isso chega a ser 50% do total e pode significar que, em parte, a criação de organizações familiares serve ao propósito de realização profissional de alguns familiares. Um entrevistado chegou a dizer que alguns patriarcas criaram uma fundação “para colocar a filha trabalhando”, o que reitera a questão da dominância de gênero nesse segmento. Apesar de ter sido um comentário isolado, outra entrevistada também viu convergência nesse aspecto de dar uma oportunidade para a filha se realizar profissionalmente.

Quando o gestor é profissional e não familiar, essa pessoa vai se moldando à cultura familiar e ativando-a sempre que necessário para os objetivos da organização. Percebe-se que esse perfil profissional exige o talento de dialogar com a família, entender suas tradições e hábitos e é notável a presença forte de mulheres nessas posições. A pesquisa Fundações privadas e associações sem fins lucrativos (Fasfil/IBGE, 2010), caracteriza o setor sem fins lucrativos no Brasil e evidencia a predominância das mulheres nesse campo – portanto a presença mais forte de mulheres não é uma especificidade do investimento social familiar.

As organizações familiares entrevistadas têm até 77 funcionários contratados, sendo que 58% delas não chega a ter dez funcionários (muitas vezes, com o objetivo de manter uma estrutura enxuta), mas é preciso levar em conta os consultores e de prestadores de serviços (pessoas físicas, jurídicas e outras organizações da sociedade civil) para compreender a composição das equipes das organizações. Por exemplo, uma organização que atua com orçamento alto tem apenas três funcionários, mas é executora de projetos por meio de duas organizações sociais que ela passou a administrar. Outra organização com apenas três funcionários consegue manter projetos em vários estados por meio de uma rede de consultores contratados na sede principal e em cada estado que atua. Assim, há uma diversidade de arranjos institucionais montados por diversos motivos que mereciam maior aprofundamento.

Relação com políticas públicas

Quase que unanimemente, os entrevistados veem a relação com governos e as políticas públicas como estratégica para sua atuação, acreditando ser essa a melhor forma de dar escala aos projetos e se tornar realmente relevante em termos de transformação social. Os entrevistados disseram várias vezes “que é o Estado que tem os recursos e a estrutura” e que “quem tem escala mesmo para mudar o Brasil, fazendo atendimento direto, é o poder público”. Assim, o papel do investimento social privado é normalmente visto como complementar às políticas públicas, seja para atuar nas lacunas que o Estado não é capaz de suprir, seja para aprimorar seu desempenho em áreas centrais de sua atuação.

Assim, praticamente todas as organizações realizam convênios e estabelecem parcerias com o poder público e até têm projetos em modalidades de coinvestimento com o governo, como é o caso de um projeto com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp). Essas relações permitem que os investidores equipem, capacitem e levem informações para professores, médicos e outros profissionais do Estado. Particularmente na área de educação há um intercâmbio grande em que os institutos e as fundações participam ativamente de fóruns, grupos e conselhos tripartites, além de serem apenas doadores.

Para muitos, a relação com governos flui bem, mesmo que em alguns momentos – tais como no início do projeto ou durante alguma transição de gestão – tenha sido difícil. Para os entrevistados, a harmonia da relação depende da capacidade de escuta, diálogo e cooperação. Mesmo os que encontram dificuldades nessa relação, relatam encontrar, em alguns municípios, surpresas positivas como boas escolas e bons técnicos.

Em geral, todos os investidores concordam que há uma diferença entre trabalhar com os governos federal, estadual e municipal, sendo que a relação com a gestão de pequenos municípios, sobretudo os mais desassistidos, é mais simples. Além disso, os investidores que atuam em territórios específicos acabam adquirindo uma forte legitimidade junto às comunidades, o que acaba facilitando os processos de transição de gestão dos governos.

Entre as maiores dificuldades de lidar com a gestão pública – desencorajando alguns a atuar em parceria com o setor público de forma permanente –, foram citadas o ritmo mais lento de atuação dos órgãos estatais, a falta de dados, a ineficácia do sistema e a “politicagem” partidária. Alguns entrevistados acreditam que o governo tem “vocaçãõ para atrapalhar” e que o desenvolvimento do Brasil deve passar por “termos menos [atuaçãõ do] governo”.

Os entrevistados também relatam resistências de algumas instâncias governamentais em relação à atuação de empresários. Particularmente entre os menos influentes, sente-se que não há abertura para o diálogo, que a relação tende a ser utilitária e que persiste o preconceito generalizado de que o empresariado não age de forma altruísta sem que prevaleçam seus interesses privados. Em função dessa percepção, alguns investidores preferem não trabalhar com o poder público e focam apenas em parcerias e projetos privados. Os que insistem nessa relação tentam romper tais preconceitos procurando demonstrar coerência nas atividades desenvolvidas.



Parcerias

Alguns entrevistados têm a percepção geral de que falta união entre os investidores familiares e que eles deveriam atuar mais em conjunto. Observam, nesse sentido, que a ação dos investidores sociais familiares é muitas vezes duplicada e que em alguns casos competem entre si para se sobressair. O tema das parcerias se mostrou conflituoso entre os entrevistados, já que muitos criticam o fato de alguns colegas preferirem atuar sozinhos, de maneira individualista e às vezes egocêntrica, chamando a atenção para o nome do instituto que muitas vezes é homônimo ao da família.

Procurando contornar esse diagnóstico, alguns entrevistados removeram seus nomes de prêmios ou projetos para conseguir maior adesão de parceiros e, conforme declararam, obtiveram êxito. Outros adotaram uma linha discreta em relação à comunicação externa para evitar esse tipo de problema – atitude que gera resultados.

É necessário reconhecer, no entanto, que há cooperação entre organizações familiares. Não apenas entre as várias organizações de uma mesma família, que costumam cooperar regularmente, mas também entre familiares que fazem parte da mesma rede de amigos (sobretudo os mais ricos), e entre famílias cujo negócio pertence ao mesmo setor da economia. Alguns casos conhecidos de grandes parcerias no setor envolvem investidores familiares.

Há também causas agregadoras, que reúnem vários familiares: é o caso do projeto Todos Pela Educação, por exemplo. Projetos de desenvolvimento local, focados em um território, também são mais propensos a serem realizados em parcerias até mesmo com outras organizações empresariais, talvez por não constituírem uma ameaça ou fazerem concorrência de desempenho fora daquele território.

Para alguns entrevistados, aqueles que reclamam da falta de cooperação são os que precisam de contribuições para seus projetos, fazendo uma espécie de captação entre os colegas de maior porte orçamentário. De fato, parece que os maiores investidores tendem a cooperar mais entre eles mesmos do que em parceria com os menores.

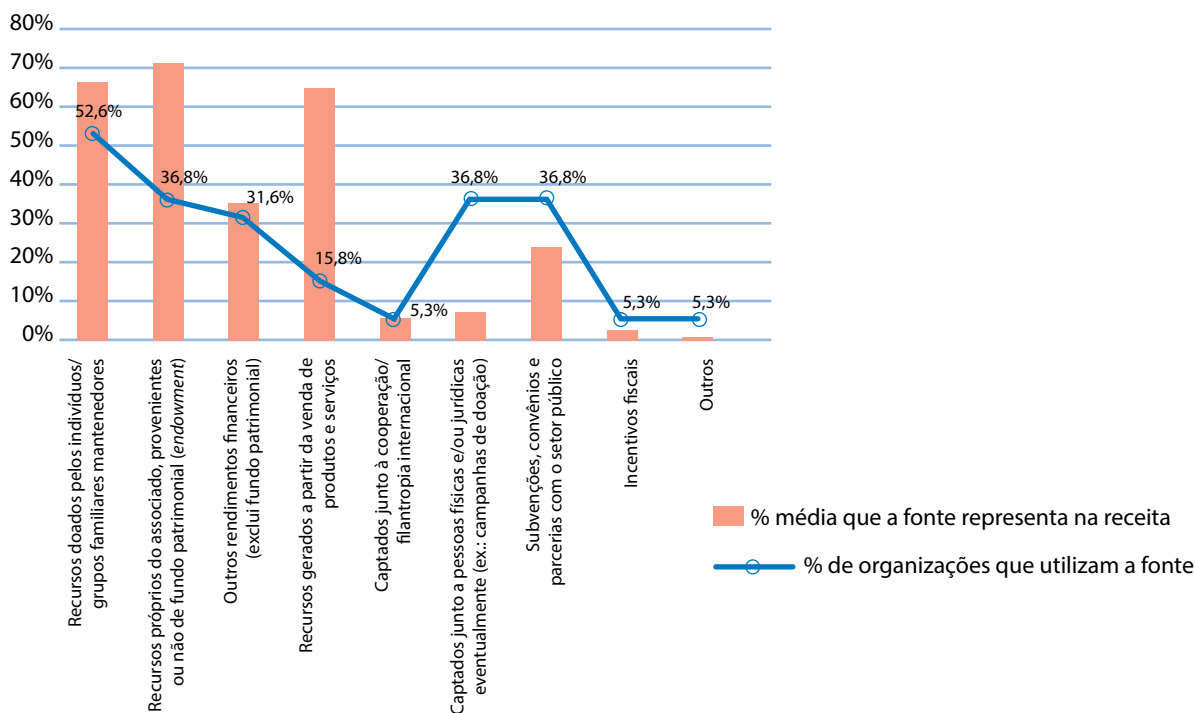
Superar essa dificuldade de integrar esforços e atuar por meio do coinvestimento – reunindo esforços, definindo metas comuns e direcionando recursos integrados para atingir maior impacto – se mostrou um ponto importante para as organizações familiares como forma de provar sua relevância no cenário mais amplo do investimento social privado e para a sociedade como um todo. Uma das famílias entrevistadas disse que vem trabalhando ativamente na perspectiva de integração dos institutos familiares como programa de sua organização familiar, a fim de ampliar os recursos e a legitimidade do setor.

Fonte de recursos

Os recursos próprios são a principal fonte das organizações familiares. De acordo com os relatos, eles podem variar de acordo com as seguintes modalidades:

- doação de pessoa física feita pelo líder familiar;
- doação de várias pessoas físicas do clã;
- *endowment* (fundo patrimonial);
- misto de recursos da empresa e da família;
- investimento e captação na rede de amigos e parceiros; e
- venda de bens e serviços (pontual).

Gráfico 4 – Fontes de recursos dos institutos e fundações familiares



Fonte: GIFE, 2015.

O fato de a maior parte dos recursos das organizações familiares vir de um líder familiar talvez explique o domínio que é exercido por essa figura nos processos decisórios. Demonstra também que o comprometimento e o desprendimento financeiro para criar as organizações ainda recaem, em geral, sobre apenas uma pessoa na família.

Isso reitera a perspectiva de que a participação do clã em um projeto, quando ocorre, reflete mais um objetivo que uma expressão natural dos valores familiares. Apesar de nenhum entrevistado ter dito abertamente que o objetivo maior da fundação ou instituto é unir a família em torno de um projeto, esse argumento está presente na literatura sobre investimento social privado e torna-se um aspecto relevante.

A observação sobre a origem dos recursos reforça ainda mais a alta concentração (ou especificidade) do perfil dos grandes doadores familiares, em termos de quantidade, de território onde vivem, dos setores da economia em que fizeram fortuna e das famílias de origem.

Comunicação e transparência

Enquanto algumas grandes organizações não têm sequer *website*, outras chegam a ter assessoria de imprensa interna.

De forma geral, o tema da comunicação interna não é visto como um desafio pelos entrevistados. Em geral, a maneira como é feita a comunicação interna dos institutos e das fundações familiares tem relação com o seu porte. Para as organizações menores, é alta a interação entre os familiares (nucleares) e os funcionários e é menos frequente o uso de instrumentos formais de comunicação: os meios mais comuns acabam sendo o contato diário, troca de *e-mails*, telefonemas e, eventualmente, a elaboração de apresentações periódicas para levar ao conselho. Para as maiores, há relatórios, boletins, reuniões periódicas de equipe (semanais ou mensais), encontros ou viagens de família.

A comunicação externa, por sua vez, se mostrou uma questão mais desafiadora para as organizações familiares. Surpreende, em primeiro lugar, a heterogeneidade do conjunto de organizações em relação à sua estrutura para a comunicação: enquanto algumas grandes organizações não têm sequer *website*, outras chegam a ter assessoria de imprensa interna.

A maior preocupação em torno da comunicação acontece, em geral, entre as organizações que têm na inspiração, *advocacy*, educação e disseminação dos objetivos das estratégias de trabalho. Divulgar suas ações e também filmes e conteúdos relacionados a uma causa e monitorar indicadores de comunicação, tais como número de visitas em *sites* e curtidas em redes sociais passam a ser atividades centrais.

Para algumas organizações, aparecer pouco é visto como positivo e essa discrição é a marca da estratégia de comunicação externa, deixando que as ideias dos projetos apareçam, ao invés do nome da organização.

Da mesma forma, organizações familiares que se veem como organizações da sociedade civil e não apenas doadoras (já que também fazem captação de recursos) têm uma relação mais intensa com a comunicação externa. Algumas mantêm vários canais de comunicação simultaneamente (*website*, página no Facebook, portais e blogs) e entendem a importância de que toda a sociedade conheça o seu trabalho, o que também estimularia a cultura de doação na sociedade como um todo.

Já entre as organizações que se distanciam desse perfil, acaba tendo pouco sentido a comunicação externa sobre o trabalho desenvolvido: a divulgação pode, ao contrário, se tornar um ônus ou até mesmo algo incômodo para a fundação ou o instituto. A resistência em divulgar informações aparece particularmente quando a fundação ou o instituto leva o nome do líder.

Entre as razões para tal surge o dilema de ter “vergonha de divulgar” o trabalho porque as pessoas podem pensar que o fazem por autopromoção. Outro fator que pode incidir para essa resistência é que no próprio conceito de altruísmo adotado por alguns entrevistados, o anonimato elevaria o valor da doação (o que ecoa os conceitos judaicos do *tsedaká*). Ainda, para algumas organizações, aparecer pouco é visto como positivo e essa discrição é a marca da estratégia de comunicação externa, deixando que as ideias dos projetos apareçam, ao invés do nome da organização.

Ainda em relação à comunicação, alguns entrevistados não sabiam dizer quais *stakeholders* poderiam estar interessados no trabalho de suas organizações. Quando questionados, pensam principalmente em seus pares (fundações familiares) para propósito de captação de recursos ou parcerias. Mas para isso entendem que não é necessária uma estratégia de comunicação formal – ao contrário, a rede de relações de amizade opera melhor nesse sentido. Alguns, inclusive, temem que ter um portal na internet poderia abrir a porta para inúmeros pedidos de doação fora de suas estratégias, e que não teriam como processar e atender. Em vez de serem procurados, muitos preferem eles mesmos buscar organizações com determinado perfil para propor parcerias.

Como a sociedade percebe os investidores

Quando são questionados sobre como a sociedade percebe suas famílias, os entrevistados se mostraram inicialmente em dúvida e muitos perguntaram “quem na sociedade?”. Em geral, para responder, fizeram um recorte sobre grupos sociais específicos da sociedade, como “o pessoal da arte”, “a comunidade judaica”, “o pessoal do território em que atuo”, “o pessoal dos hospitais” ou “da área de educação” e concluíram que essas pessoas têm uma visão positiva da família deles, “apreciam a história”, “têm respeito”, “admiram o trabalho”, “elogiam” etc. Para alguns entrevistados, ainda é cedo para fazer esse tipo de avaliação, pois consideram o seu trabalho recente.

Outros, particularmente os que têm notadamente conhecidos do público ou estão ligadas à política como patriarca, sentem que a imagem da família é diretamente relacionada a essa pessoa, o que acaba por ofuscar a percepção externa do trabalho social realizado. O mesmo ocorre quando o produto da empresa familiar é muito conhecido pela sociedade, sobretudo no setor de mídia.

Quando a pergunta foi ampliada para a percepção que a sociedade tem das famílias que realizam investimento social privado como um todo (e não a família especificamente), a resposta quase unânime é que o setor é bastante incipiente, tímido ou está em um estágio tão embrionário (“engatinhando”) que simplesmente não há ainda a percepção de seu trabalho. Ou seja, segundo os entrevistados, a sociedade não percebe que há esse movimento específico ligado aos investidores familiares e, portanto, não tem opinião formada.

Em relação ao futuro do investimento social familiar no Brasil, a percepção é singelamente positiva. Predomina a visão de que o setor “está crescendo”, que vão surgir mais investidores sociais, maiores e mais organizados. Acreditam que o fato de a nomenclatura estar em mutação – de filantropia para investimento social privado – faz com que haja a percepção positiva de maturação no setor. No entanto, percebem que há pouca movimentação do setor fora de São Paulo, particularmente nas regiões Norte e Nordeste.

A crise econômica foi citada por vários entrevistados como um contexto que deve reduzir o crescimento do movimento do investimento social de famílias. Alguns chegaram a prever um “futuro negro”, ou seja, um decréscimo do movimento, mencionando que algumas fundações estão fechando em função da crise.

Há ainda os que acreditam que o crescimento do setor depende da união de forças, da superação do caráter individualista dos investidores e do fortalecimento institucional das organizações da sociedade civil como um todo, que pode eliminar a ação dos “pilantropos” (organizações de fachada ou envolvidas em caso de corrupção) e aumentar a profissionalização do setor. Vários entrevistados veem as organizações representativas do setor como peças-chave desse desenvolvimento.

3 **Aprendizados e desafios**

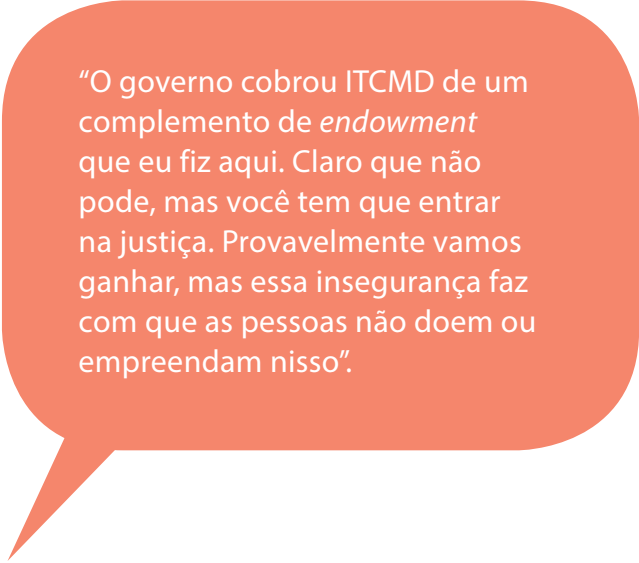
Em relação aos desafios do setor, as questões mais levantadas são o enfrentamento da burocracia para a criação de fundações – apesar de duas entrevistadas não acharem especificamente burocrático o procedimento para a constituição de fundações em São Paulo, considerando a presença de um ótimo curador de fundações, o que não necessariamente ocorre em outros estados –, os impostos cobrados sobre as doações e o pouco incentivo existente para o setor operar (como o fato de as leis de incentivo não funcionarem para empresas que operam com lucro presumido). Apenas um único entrevistado apontou a manutenção de sua receita como um desafio, por operar num modelo híbrido que considera inovador.

Desafios relacionados aos aspectos de realização dos investidores giraram em torno, mais uma vez, da visão individualista de muitos investidores familiares, que, acreditam, é capaz de impedir uma atuação conjunta e mais impactante do setor. Igualmente mencionada foi a dificuldade em lidar com o poder público, de estabelecer o diálogo (“a arte de lidar com o poder público”), obter dados (particularmente, na área da saúde e informações do Ministério Público). A existência de poucas organizações da sociedade civil qualificadas e representativas das áreas de interesse da organização familiar também é vista como um fator inibidor para o desenvolvimento do setor. Os que optaram por atuar em um território específico afirmam que é também um desafio o tempo levado para produzir mudanças concretas na realidade.

A grande maioria dos investidores considera um desincentivo poder ainda observar o baixo retorno pelo investimento feito. O monitoramento e a avaliação de impactos é uma área que mobiliza bastante atenção dos investidores familiares, talvez pela influência do universo empresarial. De forma geral, de acordo com o Censo GIFE 2014, apenas 1% dos respondentes não pratica nenhum tipo de monitoramento ou avaliação de seus projetos. Em relação aos entrevistados, mais de 80% disseram fazer monitoramento e avaliação de seus programas e projetos ou, ao menos, tentar fazer. A importância dessa prática é bem disseminada e a linguagem de estabelecimento de metas, indicadores, métodos quantitativos e qualitativos, também é bastante incorporada ao discurso.

Alguns consideram particularmente difícil avaliar os impactos dos projetos por estarem trabalhando em conjunto com outros parceiros, o que faz com que os resultados sejam decorrentes de diversas intervenções, sendo difícil isolar o quanto cada uma das ações contribuiu para o seu êxito. Apontam, nesse sentido, particularmente a dificuldade de obter dados junto ao setor público.

Outros acreditam estar ainda em uma fase muito inicial dos projetos, mas têm ciência e interesse em desenvolver indicadores de monitoramento. Há os que acabam trabalhando mais com indicadores de processo do que de impacto, como a parte do investimento financeiro e visitas técnicas no intuito de saber se o trabalho está sendo feito (foco na implementação, não nos resultados). Aqueles que têm objetivos e metas mais



“O governo cobrou ITCMD de um complemento de *endowment* que eu fiz aqui. Claro que não pode, mas você tem que entrar na justiça. Provavelmente vamos ganhar, mas essa insegurança faz com que as pessoas não doem ou empreendam nisso”.

A existência de poucas organizações da sociedade civil qualificadas e representativas das áreas de interesse da organização familiar também é vista como um fator inibidor para o desenvolvimento do setor.

Mais de 80% dos entrevistados fazem monitoramento e avaliação de seus programas e projetos.

amplos, tais como a mudança de leis ou encorajar uma comunidade a se tornar autossustentável, se pautam por esses objetivos pensando em uma avaliação a longo prazo, sem esmiuçar metodologias específicas para medir os programas e projetos.

Apenas uma organização afirma não fazer monitoramento e avaliação porque acredita que seu modo de funcionar é livre e criativo e entende que esse tipo de medição não se adequa à sua atuação. Outras, com um viés empresarial muito forte, trabalham sob modelo de inspiração empresarial (voltado para eficiência na gestão, metas e resultados) e vão a fundo na questão de indicadores, contratando consultorias externas para a realização periódica de processos de avaliação do trabalho da organização como um todo (não apenas para programas e projetos), e se comparam a outras organizações parecidas que atuam em territórios e países com a mesma metodologia.

O Idis tem sido instrumental na construção dessa perspectiva, estabelecendo metodologias inovadoras, como o *social return on investment*, que quantifica o quanto que cada real investido resultou em ganhos sociais. O retorno sobre o investimento é utilizado por cerca de 20% das organizações.

No entanto, a maioria dos entrevistados não voltaria atrás em algum ponto de sua trajetória tampouco faria algo diferente do que já foi feito. Entendem que esse é um processo vivido de aprendizado e que deve ser entendido como parte do processo de amadurecimento.

Em relação ao engajamento familiar, além do já mencionado desafio de envolver os integrantes da nova geração, foi comentado sobre como os conflitos familiares na definição do foco podem ser obstáculos importantes. Em geral, esses conflitos estão relacionados à questão de sucessão, e se manifestam na definição do foco de atuação e no momento de alocação dos recursos para as áreas específicas. Ou seja, os investidores relatam a dificuldade em gerir os interesses divergentes dos familiares no interior das organizações que envolvem um clã.

Na visão dos entrevistados, a sensação de orgulho em relação à sua atividade vem, muitas vezes, da própria constituição da fundação ou instituto, sendo que alguns valorizam o fato de terem conseguido organizar bem a governança da organização, de terem definido o foco do trabalho, operar em um território ou área temática e constituir uma equipe adequada. Uma hipótese para isso talvez gire em torno do fato de várias fundações e institutos serem relativamente novos ou terem passado por grandes releituras e remodelações institucionais recentemente. Ou seja, há um elemento de fortalecimento institucional interno que é um desafio para as fundações e institutos familiares (e que o seria para qualquer instituição), mas que, quando vencido, proporciona um sentimento de realização. Alguns entrevistados menos ligados à questão da institucionalidade têm orgulho de ter conseguido disseminar os valores filantrópicos na família ou mesmo por estar fazendo algo pela sociedade.

A sensação de orgulho em relação à sua atividade vem, muitas vezes, da própria constituição da fundação ou instituto, sendo que alguns valorizam o fato de terem conseguido organizar bem a governança da organização, de terem definido o foco do trabalho, operar em um território ou área temática e constituir uma equipe adequada.

4 Conclusões gerais

A pesquisa *Retratos do investimento social familiar no Brasil* buscou traçar um perfil da atuação de famílias e indivíduos que desenvolvem ações de interesse público, contribuindo para definir os contornos da filantropia no Brasil – marcada por uma diversidade de práticas, mas também por alguns traços comuns e recorrências. Sua relevância para o contexto brasileiro foi evidenciada pelo **grau de envolvimento dos investidores entrevistados com as causas em que atuam**, reforçada pela visão de entidades representativas, meios de comunicação e pelo próprio GIFE.

A **criação de fundações e institutos familiares em número crescente a partir do ano 2000** é indicativa da formação de um grupo de famílias que operam com base em valores pessoais e familiares na sociedade, aportando recursos financeiros, tempo, poder e influência em prol de uma visão de Brasil.

Em que pese que a **abertura de capital de várias empresas tenha proporcionado a criação de fundações e institutos, a escolha é indicativa de uma aposta desse grupo nessa estratégia de transformação social pela via privada**. Vários fatores corroboram essa conclusão, desde a conjuntura política brasileira até a experimentação intensa com modelos jurídicos diversos que as famílias vêm colocando em prática.

Identificou-se que os investidores sociais estão localizados predominantemente em São Paulo, cidade onde há a maior concentração de renda do Brasil, mas também onde estão presentes as entidades associativas e de fomento ao investimento social privado.

Os líderes desse “movimento” – todos eles do sexo masculino – enriqueceram com o setor industrial e metade são bilionários, revelando que fazem parte de uma camada do empresariado que é progressista, que em sua **maioria fez sua própria fortuna e tem um alto grau de influência na sociedade brasileira**.

Assim, os **investidores familiares ainda são muito poucos e se veem assim, como exceções**. Há uma concentração não apenas territorial, mas até familiar, já que algumas poucas famílias se destacam nesse grupo, mantendo diversas organizações familiares e empresariais. Mais do que isso, anseiam para que mais pessoas de alto poder aquisitivo se engajem nesse “movimento”. Eles não estão sozinhos, porque há um grupo de “seguidores”, outras famílias que nem sempre são tão ricas ou influentes, mas que acreditam nesse “movimento” crescente.

A **maioria dos investidores familiares doa relativamente pouco de seu patrimônio para suas organizações** – ainda que alguns deles (os mais religiosos) doem por volta de 10% de seu patrimônio –, mas alavancam uma série de resultados por meio da mobilização de suas redes de contato e influência, o que dificilmente pode ser contabilizado.

De fato, **há uma série de desestímulos para que eles doem recursos financeiros, que vão desde os aspectos burocráticos da constituição de fundações até o imposto sobre doações, mas principalmente a dificuldade que encontram para investir bem o seu capital**. Segundo eles, o principal fator que os encorajariam a doar mais seria “observar resultados e eficácia no investimento social”. Além disso, há fatores de ordem pessoal que pesam, como a idade e o momento profissional. Também a superação do preconceito em relação à atuação de pessoas de alto poder aquisitivo na área social.

O que diferencia os investidores sociais familiares de outras instituições investidoras com disposição de atuar na área social é um conjunto de lembranças afetivas de ações sociais realizadas por seus antepassados, particularmente suas mães e avós. Aqui a questão de gênero surge como uma influência determinante, que também passou a ganhar expressão na medida em que muitas organizações familiares passaram a ser lideradas por mulheres da família, as filhas dos patriarcas, muitas das quais se profissionalizaram na área.

A prática do investimento social é diversa, mas é pautada por três grandes objetivos: o fortalecimento do setor público, o fortalecimento do terceiro setor (visto como outras organizações da sociedade civil ou suas próprias organizações) e um objetivo voltado às aspirações pessoais de cunho moral ou espiritual.

Há certa frustração por parte dos entrevistados na forma como o investimento social familiar é feito hoje no Brasil, particularmente em relação à sua timidez, à pequena quantidade de famílias atuantes, ao volume de recursos investidos e ao pouco conhecimento por parte da sociedade sobre essa prática. Todos concordam que se trata de algo que está “engatinhando”. Também há bastante frustração com a desorganização do investimento social familiar, e a forma como algumas organizações competem umas com as outras em vez de cooperar em prol de atingir maior impacto.

Mesmo assim, alguns investidores acreditam que há um movimento em processo de consolidação, que se expressa nas novas terminologias que estão sendo adotadas, no aumento do número de organizações familiares, na entrada das universidades nessa discussão (o que resulta na profissionalização do setor) e, também, na entrada de pequenos doadores nesse movimento, tanto organizações familiares menores como iniciativas não formalizadas.

A institucionalização do investimento familiar ocorre a partir do contato com ideias sobre investimento social privado. Boa parte das famílias de alto poder aquisitivo no Brasil sempre doou para a caridade, de forma pontual e a partir de demandas externas. Todos os entrevistados depararam em algum momento com alguém que disseminou as ideias do investimento social privado e os inspirou, seja um palestrante em algum evento, seja algum consultor da área. Isso os levou a repensar sua forma de doar e, eventualmente, contrataram ajuda profissional para pensar um modelo de governança e estratégia de atuação.

A maior parte das instituições tem foco em educação, assim como o investimento social das empresas e institutos empresariais, mas um pouco menos, o que abre espaço para atuação em outras áreas. De fato, as instituições familiares têm mais flexibilidade para pensar sua área de atuação do que as organizações empresariais, mas isso nem sempre as leva a estratégias sistemáticas de investimento. Às vezes, essa mesma característica as faz investir em projetos específicos e superficiais que tenham apelo para algum familiar. Ou seja, não ter o compromisso de estar alinhado ao negócio abre um leque de oportunidades, mas que nem sempre resulta em maior estruturação e foco.

A interface entre as organizações familiares, as empresas da família e eventuais outros institutos ou fundações empresariais próximos

ocorre em muitas das iniciativas, em maior ou menor grau. Algumas evitam a aproximação a todo custo (para evitar a contaminação das lógicas), mas a maioria compartilha espaços físicos e alguns serviços e outras operam num modelo quase híbrido de empresa e organização social, mas que essencialmente tenta incorporar a força e os recursos da empresa em prol dos projetos familiares. **É nessa interface que algumas inovações interessantes vêm ocorrendo.**

As organizações familiares têm uma preferência por executar seus projetos ou por fazer doações (*grants*) de forma participativa, em um modelo que eles chamam de *shaper*. Muitas organizações, orientadas por consultores da área, tentaram operar no modelo de *grantmaker*, mas encontraram dificuldades pela ausência de organizações sociais que atuassem nas suas áreas de interesse ou nos territórios em que buscavam atuar. Ou, quando há, essas organizações – acreditam os investidores – não estão capacitadas nos aspectos de gestão para conduzir ações. **Alguns institutos e fundações familiares acabaram assumindo para si a tarefa de fomentar o setor, investindo no fortalecimento institucional da sociedade civil.** Outras decidiram executar seus próprios projetos e algumas acabaram criando uma série de modelos criativos de parcerias com o setor público e organizações da sociedade civil (associações, escolas, hospitais) que lhes permitissem implementar projetos sem criar uma estrutura muito grande. **Os consultores da área têm um papel importante na estruturação desses modelos.**

A dificuldade de trabalhar com OSCs pode ter a ver também com a forma empresarial como os investidores sociais, mesmo os familiares, encaram os projetos sociais. Isto é, realizando planejamento embasado em diagnósticos, estabelecendo metas e indicadores e realizando avaliações externas de resultados. Até mesmo metodologias como *social return on investment* são utilizadas por cerca de 20-30% dos entrevistados. **O monitoramento e avaliação de impactos é uma área que mobiliza a atenção de 80% dos investidores sociais familiares.** Ainda que o encontro entre a área social e empresarial tenha trazido benefícios para ambas as partes, essa aproximação e o aprendizado da coexistência é algo que demora certo tempo, como o aprendizado de uma nova linguagem.

A relação com o poder público, por meio de suas agências de implementação, é bem disseminada entre as organizações familiares. Praticamente todas elas, com a exceção de duas (que desistiram de tentar) mantêm relações com governos e suas agências, inclusive fazem parcerias com eles. Há relatos de dificuldades em estabelecer relações, de resistência por parte dos representantes governamentais, mas também de superação dessas dificuldades por meio do diálogo e da experiência concreta. Também há relatos de surpresas positivas, como prefeitos engajados e funcionários públicos altamente capacitados, o que é indicativo de uma diversidade muito grande de situações em cada território.

O processo decisório no interior das instituições familiares ainda é bem centralizado na figura do patriarca. Apesar de haver um esforço para envolver os familiares nos conselhos, a **dominância do líder, que, em geral, é quem aporta os recursos, ainda é grande.** O papel dos conselheiros externos é valorizado, mas em poucos casos se

tem um grupo “orgânico”, que tenha participado ativamente da conceitualização da organização e cumpra seu papel de crítica e apreciação. **Em muitos casos, os conselheiros são distantes ou reticentes em cumprir seu papel crítico.**

A gestão das organizações é intensamente feita pelas famílias. Surpreendeu a quantidade de familiares, inclusive alguns líderes familiares, que são executivos ou estão diretamente ligados à gestão da organização familiar. **A presença das mulheres é notável, particularmente as herdeiras, mas com um perfil profissional.** Mesmo quando a organização conta com um executivo profissional, é perceptível o investimento de tempo que os patriarcas dedicam aos projetos das organizações familiares.

A inclusão das novas gerações nas organizações familiares é desejada, mas os líderes das organizações têm bastante consciência de que não pode ser algo imposto. Apesar de algumas organizações ainda manterem um modelo mais vertical, boa parte delas tem trabalhado no sentido de transmissão de valores de atração subliminar das novas gerações, principalmente dando recursos para que eles experimentem o ato de doar e investir em áreas sociais que os interessem, para serem “picados” pela vontade de atuar no campo. No futuro, a esperança é que eles atuem nessa área, na própria organização ou em outra.

Esse conjunto de organizações se comunica pouco com a sociedade. Apenas as organizações familiares que têm como meta disseminar ideias e conteúdos mantêm fortes e estruturadas estratégias de comunicação externa. As outras, inclusive de grande porte, não possuem profissionais específicos e atuantes para essa área e podem até mesmo não ter *websites*. Em parte, há uma reticência em divulgar o trabalho social da família, por receio de isso ser interpretado como autopromoção. **Em parte, ainda, as instituições familiares parecem estar se comunicando prioritariamente entre si e, para isso, utilizam estratégias informais de comunicação.**

Em relação ao futuro, há um leve otimismo, a percepção de que o movimento está crescendo, apesar da crise política e econômica. No entanto, paira a sensação de que há pouca movimentação fora de São Paulo e, novamente, um anseio muito grande de que pudesse haver mais união no setor, a superação dos egos e o fortalecimento de uma estratégia conjunta de investimento social privado. Para tal, os entrevistados esperam e contam com a liderança das organizações representativas e depositam esperanças na atuação do GIFE para superar parte desses desafios, como o de mapear fundações e institutos familiares do Brasil e integrá-los ao movimento.

Esse estudo uma ponta de lança num processo maior e contínuo de conhecimento e reconhecimento do setor não pretende, portanto, esgotar a caracterização do investimento familiar no Brasil, mas evidenciar as formas por meio das quais podem ter as condições de se tornar um movimento forte e crescente de integração e articulação do investimento social privado voltado ao bem comum do país.

5 Notas metodológicas

Universo da pesquisa

O foco deste estudo são institutos e fundações familiares que atuam no investimento social privado, definido pelo GIFE como “repasso voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais”. Para definir as organizações como familiares (e não independentes ou empresariais) foram utilizados os seguintes critérios:

1. Governança

São consideradas fundações ou institutos familiares as organizações geridas por membros da família instituidora que também participam de seus processos decisórios por meio da participação em conselhos ou como executivos da instituição. Ou seja: em uma organização familiar é a família que define os rumos da organização e toma as principais decisões.

2. Origem dos recursos

Os recursos das organizações familiares são oriundos dos próprios familiares, seja no formato de um fundo patrimonial (*endowment*) criado com recursos da família, seja no de doações periódicas (regulares ou não) de familiares mais ou menos ligados à organização. Isso não exclui a possibilidade de fundações ou institutos familiares também captarem recursos junto a parceiros ou à empresa familiar.

3. Autodefinição

Em alguns casos há, tecnicamente, uma sobreposição conceitual na concepção da organização familiar, seja porque a(s) empresa(s) da família está(ão) muito próxima(s) do instituto ou fundação familiar (o que a tornaria potencialmente uma organização empresarial), seja porque os recursos da organização vêm de origem diversas, inclusive captação (o que a aproximaria de uma instituição independente). Nesses casos, optou-se pela autodefinição das próprias organizações.

Amostra

A amostra da pesquisa é composta de 23 investidores familiares, sendo 17 associados ao GIFE. As entrevistas, individuais ou em dupla, foram realizadas com integrantes das famílias que lideram as organizações participantes da amostra, sendo que em apenas um caso estava presente um executivo da organização. Entre os entrevistados há a presença de membros das diversas gerações das organizações, não tendo sido feito um corte geracional *a priori*. Essa metodologia permitiu a variedade da amostra e a captação de olhares diversos representativos das diferentes gerações.

Durante as entrevistas foram solicitadas indicações de investidores familiares não presentes na amostra inicial, sendo identificadas outras 25 instituições que possam vir a compor uma nova amostra em fases posteriores do presente estudo.

Lista dos entrevistados

Fundação Affonso Brandão Hennel
Fundação José Luiz Egydio Setúbal
Fundação Lamb Watchers
Fundação Maria Cecília Souto Vidigal
Fundação Stickel
Fundação Tide Setubal
Fundação Victor Civita
Fundação Betty & Jacob Lafer
Fundação Lucia & Pelerson Penido
Fundação Aaron Birmann
Fundação Péter Murányi
Inspirare
Instituto Alana
Instituto Arapyaú
Instituto Desiderata
Instituto JAMA
Instituto Samuel Klein
Instituto Gerdau
Instituto Península
Instituto Azzi
Instituto ABCD
Instituto Alexandre e Heloísa Beldi
Instituto Ayrton Senna

Realização das entrevistas e coleta de dados

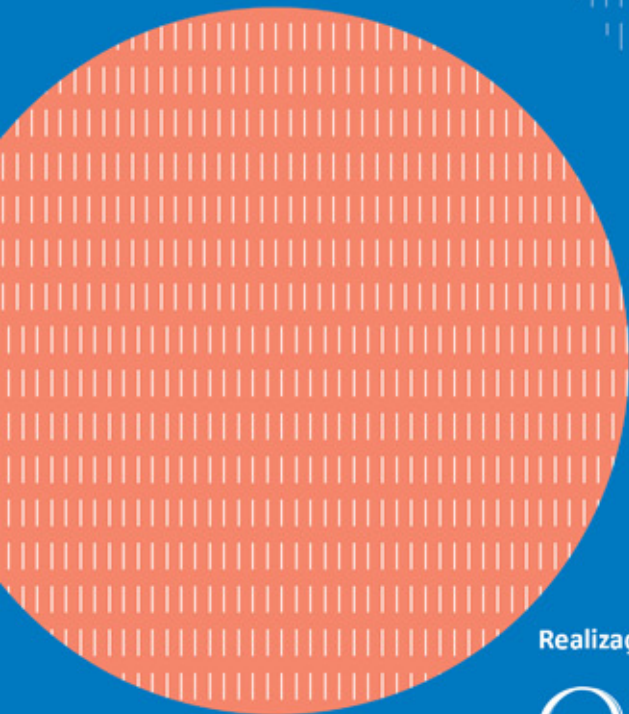
As entrevistas, com duração de uma hora, foram realizadas pela pesquisadora responsável e acompanhadas por um membro do GIFE integrante da equipe de pesquisa. Grande parte das entrevistas foi presencial e uma pequena parte realizada a distância (via Skype).

Um questionário semiestruturado foi elaborado para guiar a entrevista e manter a comparabilidade, ainda que tenha sido permitida a conversa fluida nos termos do próprio entrevistado (isso variou de acordo com o perfil da pessoa), permitindo captar também as prioridades e o olhar de cada um.

Para a composição do estudo foram utilizadas fontes secundárias de pesquisa, sendo realizada revisão bibliográfica sobre o tema. Foram também incorporados os dados do Censo GIFE 2014 – pesquisa secundária realizada com sua base associativa.

Referências bibliográficas

- CAPGMENINI; RBC Wealth Management. *World Wealth Report 2009 e 2015*. Disponível em: <www.worldwealthreport.com>. Acesso em: 17 nov. 2015.
- CHARITIES AID FOUNDATION. *World Giving Index: uma visão global das tendências de doação, 2014*. Disponível em: <<https://www.cafonline.org/about-us/publications/2014-publications/world-giving-index-2014>>. Acesso em: 9 nov. 2015.
- DEBONI, F. (org.) *Investimento social privado no Brasil: Tendências, desafios e potencialidades*. Brasília: Instituto Sabin, 2013.
- GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas). *Censo GIFE 2007-2008*. São Paulo, 2008.
- GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas). *Censo GIFE 2009-2010*. São Paulo, 2010.
- GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas). *Censo GIFE 2011-2012*. São Paulo, 2012.
- GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas). *Censo GIFE 2014*. São Paulo, 2015 (no prelo).
- JOHNSON, P. D.; LETTS, C.; COLLEEN, K.; ARGOTE, A. *Da prosperidade ao propósito: Perspectivas sobre a filantropia e investimento social privado na América Latina*. Hauser Institute for Civil Society, Harvard Kennedy School, UBS Philanthropy Advisory, 2015. Disponível em: <http://gife.issuelab.org/resource/da_prosperidade_ao_proposito_perspectivas_sobre_a_filantropia_e_investimento_social_privado_na_america_latina_1>. Acesso em: 9 nov. 2015.
- KISIL, M. *Investimento social familiar estratégico* (nota técnica), s.d. Disponível em: <<http://idis.org.br/como-estruturar-um-programa-de-investimento-social-familiar-estrategico/>>. Acesso em: 9 nov. 2015.



Realização



Apoio



FUNDAÇÃO
MARIA CECÍLIA
SOUTO VIDIGAL

50 ANOS

J.P.Morgan

ISBN 978-85-88462-25-0



9 788588 462250