

# GUIA DE TENDÊNCIAS E PRÁTICAS DO INVESTIMENTO SOCIAL FAMILIAR

# GUIA DE TENDÊNCIAS E PRÁTICAS DO INVESTIMENTO SOCIAL FAMILIAR

São Paulo | 2017

realização:



apoio:



## GIFE

### **Conselho de governança**

Ana Helena de Moraes Vicintin – *Instituto*

*Votorantim*

Atila Roque – *Fundação Ford*

Beatriz Azeredo – *TV Globo*

Fábio Deboni – *Instituto Sabin*

Leonardo Gloor – *Fundação ArcelorMittal*

Marcos Nisti – *Alana*

Maria Alice Setubal – *Fundação Tide*

*Setubal (Presidente)*

Maria de Lourdes Nunes – *Fundação*

*Grupo Boticário*

Monica Pinto – *Fundação Roberto*

*Marinho*

Pedro Massa – *Instituto Coca-Cola*

Ricardo Henriques – *Instituto Unibanco*

Virgílio Viana – *Fundação Amazonas*

*Sustentável*

### **Conselho fiscal**

Andrea dos Santos Regina – *Serasa*

*Experian*

Cibele Demetrio Zdradek – *Instituto*

*Grupo Boticário*

Cristiano Mello de Almeida – *Banco J.P.*

*Morgan*

### **Secretário-geral**

*José Marcelo Zacchi*

## Guia de Tendências e Práticas do

### Investimento Social Familiar

#### **Supervisão geral**

José Marcelo Zacchi

#### **Coordenação**

Erika Sanchez Saez e

Graziela Santiago

#### **Relatoria**

Graziela Santiago e

Mariana Levy

#### **Parceiro técnico responsável**

#### **pela publicação**

Move Social

#### *Sistematização e redação*

Gabriela Brettas

#### *Supervisão*

Rogério Silva

#### *Projeto editorial e diagramação*

Paula Monroy e Luiz Matheus Vieira

### **Encontro GIFE de Investimento Social**

#### **Familiar**

**Realizador:** GIFE

**Apoiadores:** Fundação Tide Setúbal e

Fundação Maria Cecília Souto Vidigal

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)</b> <b>(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)</b>	
Brettas, Gabriela Guia de tendências e práticas do investimento social familiar / Gabriela Brettas, Rogério Silva ; supervisor José Marcelo Zacchi ; coordenadoras Erika Sanchez Saez, Graziela Santiago. – São Paulo : GIFE, 2017.	
ISBN	978-85-88462-29-8
1. Ação social - Brasil 2.Grupo de Institutos, Fundações e Empresas 3. Família - Aspectos sociais 4. Filantropia - Investimentos 5. Investimento social 6. Participação social I. Silva, Rogério. II. Zacchi, José Marcelo. III. Saez, Erika Sanchez. IV. Santiago, Graziela. V. Título.	
17-07116	CDD-361.250981
<b>Índices para catálogo sistemático:</b> 1. Brasil : Investimento social e familiar : Bem-estar social 361.250981	

# AGRA DECI MEN TOS

Ao J.P. Morgan, enquanto anfitrião do evento.

A todos os participantes do Encontro GIFE de Investimento Familiar, em especial os debatedores, mediadores e embaixadores das atividades: Ana Lucia Villela (Alana), Ana Maria Diniz (Instituto Península), Ana Toni (Instituto Clima e Sociedade e Gestão do Interesse Público), Anna Penido (Inspirare), Beatriz Johannpeter (Gerdau), Bernardo Gradin (Inspirare), Cintia Pureza (J.P. Morgan), Daniela Nascimento Fainberg (Synergos Institute), Guilherme Vidigal Andrade Gonçalves (Fundação Maria Cecília Souto Vidigal), Inês Mindlin Lafer (Instituto Betty e Jacob Lafer), Marcelo Furtado (Instituto Arapyauú), Maria Alice Setubal (Fundação Tide Setubal), Marina Feffer (Fundação Arymax), Peggy Dulany (Synergos Institute e Rockefeller Brothers Fund) e Raphael Klein (Instituto Samuel Klein).

# PRE FÁ CIO

O GIFE sempre valorizou o fomento a diversidade no investimento social privado brasileiro.

Desde 2010, quando definiu a sua visão 2020, este objetivo foi incorporado de forma ativa na estratégia da organização. No entanto, foi principalmente nos últimos anos que o GIFE realizou avanços significativos na articulação de recursos familiares dirigidos a projetos sociais, culturais e ambientais de interesse público.

É fato que o fortalecimento e a qualidade da atuação de Institutos e Fundações Familiares tem sido inspiradores para qualquer modalidade de organização filantrópica. Constatamos e registramos avanços relevantes em termos de volume de recursos, dinâmicas de atuação, parcerias, co-investimento e inovação, como reflete o conteúdo desta publicação.

Embora o desenvolvimento do setor tenha sido notável, sabemos que ainda existem enormes oportunidades para a ampliação do investimento social familiar brasileiro, especialmente em um contexto de crescentes e desafiadoras demandas sociais.

Por conviver, atuar e circular em ambientes de debate, reflexão e estruturação de governança no âmbito familiar, sinto cada vez mais forte o valor da atuação social familiar estruturada e compartilhada. Como nos alertou Chris Stone no 8º Congresso do GIFE (2014), famílias acionistas controladoras de grandes empresas tendem a dissociar-se cada vez mais das atuações corporativas para estruturar atuações sociais independentes.

Para uma família que quer se manter unida e compartilhando sonhos, ter a oportunidade de investir e impactar uma realidade social é algo muito especial.

Por tudo isto, acredito que temos uma magnífica oportunidade de motivar muitas outras famílias brasileiras a estruturarem o seu Investimento Social Privado.

**Beatriz Johannpeter**

Criada em 2006, a Fundação Tide Setubal é uma organização não governamental, de origem familiar, que atua com a missão de fomentar iniciativas que promovam a justiça social e o desenvolvimento sustentável de periferias urbanas e contribuam para o enfrentamento das desigualdades socioespaciais das grandes cidades, em articulação com diversos agentes da sociedade civil, de instituições de pesquisa, do Estado e do mercado.

Em nosso percurso de trabalho, a escuta, o fazer coletivo, o diálogo e a criação de vínculos são pressupostos metodológicos que perpassam transversalmente as nossas ações. Nesse sentido, participar e apoiar o Encontro GIFE de Investimento Social Familiar, ao lado de outras organizações, se alinha à perspectiva da troca de experiências para a construção de caminhos conjuntos.

Acreditamos que institutos e fundações familiares, por serem mais flexíveis e autônomos, podem atuar em campos mais complexos e desafiadores, fortalecendo organizações locais, contribuindo com articulações entre diferentes setores e apoiando iniciativas inovadoras.

O enfrentamento de questões complexas em busca da transformação social no Brasil não pode ser feito de forma isolada. É preciso união de esforços e de conhecimento na busca de resultados de impacto, capazes de influenciar políticas públicas, formuladas também com base no diálogo.

**Maria Alice Setubal**

PRESIDENTE DO CONSELHO DA FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL E PRESIDENTE DO CONSELHO DE GOVERNANÇA DO GIFE

**Paula Galeano**

SUPERINTENDENTE DA FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL

As motivações para se estruturar o investimento social familiar são diversas: há o senso de devolução pelo que se conquistou ou herdou, vontade de contribuir com resoluções de problemas sociais, desejo de atuar na busca pela cura de alguma doença, desejo de ver transformações sociais, entre outros.

Com a Fundação Maria Cecília Souto Vidigal não foi diferente. Nascemos de uma falta, de uma vontade de transformação. Seguimos caminhando, mapeando e buscando entender os novos desafios da nossa sociedade e hoje atuamos em benefício da **primeira infância** do nosso país.

Apoiar o Encontro GIFE de Investimento Social Familiar com objetivo de fortalecer este ecossistema faz todo o sentido para nós. É importante estar ao lado de outras organizações que tem os mesmos desejos e anseios de deixar legados e transformar realidades. E para isso é fundamental promovermos a troca de experiências e conhecimentos, que só fortalece a nossa certeza de que esse compromisso com a causa é uma herança que não pode se perder.

Não existem mudanças sociais sem a união de propósitos e esforços. Sozinhos, não teríamos chegado até aqui. Assim, a iniciativa do GIFE está ligada à nossa crença de que com muitas mãos podemos ser ponte para diálogos, influenciar políticas públicas e contribuir a um Brasil menos desigual e mais preparado para os desafios que se apresentam.

Esta é nossa contribuição conjunta de um trabalho fortalecido para que causas, como

a da **primeira infância**, avancem e impulsionem as transformações sociais necessárias para a construção de um futuro digno para a sociedade de hoje e de amanhã.

#### **Dario Guarita Neto**

PRESIDENTE DO CONSELHO DE CURADORES DA FUNDAÇÃO MARIA CECILIA SOUTO VIDIGAL

#### **Eduardo De C. Queiroz**

DIRETOR-PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO MARIA CECILIA SOUTO VIDIGAL



# APRE SEN TAÇÃO

Está claro que os desafios socioambientais brasileiros são cada vez mais complexos e portanto, além da necessidade de um maior volume de recursos, a diversidade de olhares para estas questões é também mais do que bem vinda.

Pensar investimento social privado no Brasil inclui para o GIFE, cada vez mais, um olhar para a diversidade do perfil de investidores e um estímulo para o aumento e complementaridade dessa diversidade.

Nesse contexto, há alguns anos, o GIFE tem observado um aumento expressivo no número de organizações de origem familiar no campo e na composição da nossa base de associados.

Reconhecemos neste segmento do setor um eixo essencial de atenção, pesquisa e ação.

Nos últimos anos abraçamos assim o investimento social familiar entre as frentes contínuas de trabalho no GIFE.

Realizamos encontros exclusivos com este perfil de investidor e desenvolvemos uma das primeiras pesquisas sobre esta temática no Brasil: “Retratos do Investimento Social Familiar”.

Nesse processo, pudemos confirmar o imenso potencial de crescimento e aporte do investimento social familiar para o país. Dialogamos com a vocação deste universo para a independência e inovação na atuação - somando recursos, esforços e competências para a expansão do engajamento do investimento social com causas múltiplas da nossa sociedade, a experimentação de novos modos de abordá-las e a construção de parcerias ampliadas com a sociedade civil e o setor público. E acreditamos no papel do GIFE para promover um desenvolvimento do campo nesse sentido.

Foi a partir deste acúmulo e na busca por novos estímulos que apoiassem o GIFE no seguimento da estratégia de atuação neste campo que nasceu o Encontro de Investimento Social

Familiar que aconteceu no dia 24 de maio em São Paulo.

Por isso, além do próprio encontro, entendemos a importância de registrar e desdobrar o conteúdo que ali fosse debatido em produtos que pudessem orientar outros investidores familiares ou potenciais investidores e, ao mesmo tempo, que ajudassem o GIFE a estabelecer um novo marco no âmbito familiar.

De fato, a riqueza do diálogo durante o encontro mostrou-se matéria-prima para um trabalho estimulante e com muito potencial transformador. Consolidamos visões compartilhadas para basear a sequência da atuação no universo, ampliamos e aprofundamos laços com parceiros diversos para o fortalecimento do campo no país, amplificando também as condições e os horizontes para a sequência do trabalho em conjunto.

Este guia é fruto dessa boa conversa combinada com dados do GIFE e internacionais sobre o tema. Esperamos

que este material possa motivar e contribuir para que o investimento social brasileiro seja cada vez maior em recursos financeiros e em impacto, na direção de uma sociedade mais justa, democrática e sustentável.

**José Marcelo Zacchi**

SECRETÁRIO GERAL DO GIFE

# SU MÁ RIO

## 14 introdução

15 o encontro GIFE de investimento social familiar

## 18 cenário do investimento social familiar

## 22 tendências e práticas

23 estratégias de atuação

28 inovação e impacto

31 família e governança

## 38 mensagens finais

# introdução

14

Parte do campo do investimento social privado, o investimento social familiar é o repasse sistemático, planejado e monitorado de recursos financeiros de origem individual ou familiar para projetos, programas ou organizações da sociedade civil com o objetivo de produzir soluções sociais, ambientais ou culturais de interesse público.

Para o GIFE, uma organização (instituto ou fundação) de investimento social familiar (ou filantropia familiar) se caracteriza principalmente por quatro fatores:

- Foi fundada por uma pessoa ou família;
- A principal fonte de recursos da organização é de origem familiar ou individual (da mesma pessoa ou família que a fundou);
- Membros da família participam da governança da organização, seja no conselho, na equipe executiva ou em outras instâncias decisórias;

- A organização é independente das empresas ou outros negócios da família, ainda que possa estabelecer alguma relação com ela.

Ainda que nem todos os diversos fatores que caracterizam uma organização familiar precisem existir simultaneamente nas organizações de investimento social familiar, geralmente a maior parte deles está presente.

O GIFE entende que o termo *filantropia familiar* pode ser sinônimo de *investimento social familiar* sempre e quando se trate de investimento sistemático, planejado e monitorado de recursos financeiros. Nos Estados Unidos, país referência desse setor no mundo, o termo mais usado é *filantropia estratégica familiar*. No entanto, doações pontuais ou pequenos aportes de recursos financeiros – ainda que regulares – podem ser classificados como filantropia, mas não se encaixam na definição de investimento social familiar.

para saber mais, assista à animação [O que é investimento social familiar](#)

15

Esta publicação aborda as principais questões do campo do investimento social familiar no Brasil, com atenção a suas características, especificidades, potenciais e desafios. Com base nos saberes acumulados pelo GIFE no campo do investimento social privado, em estudos nacionais e internacionais sobre o investimento familiar e, sobretudo, na produção do Encontro GIFE de Investimento Social Familiar, realizado em 2017, estão aqui sistematizados caminhos, pontos de atenção e recomendações sobre filantropia familiar, com vistas ao seu fortalecimento.

Para isso, este material lança olhares para o campo da filantropia familiar no Brasil, em uma caracterização que conta também com comparações com o cenário dos Estados Unidos. Em seguida, será desenvolvida a reflexão mais substantiva a respeito das tendências e práticas do investimento social familiar, destacando questões referentes a *estratégias de atuação, inovação e impacto e família e governança*.

A publicação é voltada, prioritariamente, a famílias ou indivíduos que já realizam ou tenham interesse em estruturar investimento social familiar. Nela, são apresentadas diferentes visões, dilemas e tensões das iniciativas da filantropia familiar, bem como soluções e respostas oferecidos pelos próprios investidores familiares a partir de suas experiências. Dessa forma, o GIFE pretende contribuir para a ampliação dessa modalidade de investimento social e para a qualificação e relevância do impacto social dessas intervenções.

## o encontro GIFE de investimento social familiar

O *Encontro GIFE de Investimento Social Familiar* foi realizado em maio de 2017, no banco J.P. Morgan, em São Paulo e teve como objetivo fortalecer e ampliar a filantropia familiar no Brasil. O evento contou com a participação de mais de 60 pessoas, incluindo, sobretudo, membros de famílias



investidoras e profissionais que atuam em institutos e fundações familiares.

Após a abertura, a manhã de trabalho teve como ponto de partida a apresentação dos cenários do investimento social familiar nos Estados Unidos e no Brasil. A análise sobre o panorama e tendências das fundações familiares norte americanas centrou-se nos resultados da pesquisa do *National Center for Family Philanthropy's* (National Center For Family Philanthropy's, 2015), apresentada por Cintia Pureza (J.P. Morgan). A apresentação procurou trazer referências de um país onde esse campo é mais consolidado, o que gerou insumos para a reflexão sobre o potencial de crescimento desse setor no Brasil. O cenário brasileiro foi apresentado por Beatriz Johannpeter, então presidente do Conselho do GIFE, tendo como base o *Censo GIFE* (GIFE, 2015a) e a pesquisa *Retratos do Investimento Social Familiar* (GIFE, 2015b), ambos realizados pelo GIFE.

A partir dos panoramas traçados, realizou-se um diálogo ampliado com alguns membros do Conselho do GIFE, incluindo, além da própria Beatriz Johannpeter (Gerdau), Maria Alice Setubal (Fundação Tide Setubal) e Marcelo Furtado (então diretor executivo do Instituto Arapyáú). Com mediação de José Marcelo Zacchi, secretário-geral do GIFE, esta mesa trouxe questões para reflexão e repercutiu perguntas e contribuições dos participantes do Encontro.

As questões levantadas nesse primeiro diálogo foram posteriormente

aprofundadas em três sessões temáticas, nas quais os participantes se dividiram de acordo com seus principais interesses. Em cada uma dessas salas, uma moderadora propôs questões para o debate, que partiu da experiência de dois ou três familiares embaixadores e contou com perguntas e colocações dos demais convidados.

A sala 1 tratou de **estratégias de atuação e legado**. Mediada por Ana Toni, do Instituto Clima e Sociedade e do GIP (Gestão do Interesse Público), partiu das experiências de Ana Lucia Villela, do Alana, e de Inês Mindlin Lafer, do Instituto Betty e Jacob Lafer.

Na sala 2, a temática de **inovação e impacto** teve mediação de Anna Penido, do Inspirare, e contou com as contribuições de Ana Maria Diniz, do Instituto Península e Bernardo Gradin, do Inspirare.

A sala 3 abordou questões sobre **família e governança** e teve mediação de Daniela Nascimento Fainberg, do Synergos Institute. O diálogo foi inspirado pelas experiências de Guilherme Vidigal Andrade Gonçalves, da Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Marina Feffer, da Fundação Arymax, e Raphael Klein, do Instituto Samuel Klein.

Este material, portanto, procura sistematizar, de maneira sintética, as principais reflexões produzidas nesse Encontro, de modo que possa servir de guia para apoiar novos e atuais investidores familiares no Brasil.

# cenário do investimento social familiar

Nº DE ASSOCIADOS GIFE BRASIL



R\$ 3 bilhões  
*investimento social total*



R\$ 525 milhões  
*investimento social familiar* **18%**

organizações familiares associadas



8

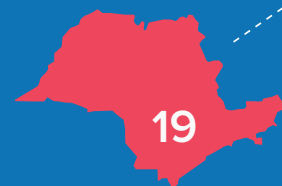
2008



22

2017

22



SP



RJ



SC

Os institutos e fundações familiares são um dos tipos de organizações que compõem o investimento social privado (ISP) no Brasil e o grupo de associados ao GIFE – ao lado de empresas, institutos e fundações empresariais, organizações independentes e comunitárias. Essas são organizações mantidas e geridas pelos membros da família e, assim como outras organizações da sociedade civil, em termos jurídicos, podem ser constituídas enquanto *associações* ou *fundações*. Dessa forma, o termo “instituto”, como se auto-intitulam muitas dessas organizações, trata-se de nome fantasia, comumente utilizado quando a figura jurídica é a de associação.

A filantropia familiar vem crescendo de modo acentuado no Brasil nas últimas duas décadas e, atualmente, configura-se como um campo expressivo no ISP, alcançando quase um quinto dos associados GIFE. **Em comparação com o restante do setor, o investimento social familiar teve um boom de expansão mais recente: enquanto mais da metade dos associados GIFE foi criada até o final da década de 1990, 68% das organizações familiares foram instituídas a partir dos anos 2000.** Esse crescimento se dá de modo bastante heterogêneo no país, com forte concentração territorial das instituições familiares no estado de São Paulo. Em relação à origem de geração dos recursos, as famílias estão ligadas mais fortemente aos setores industrial (35%) e financeiro (30%) (GIFE, 2015b).

De forma análoga, o volume de recursos investido anualmente por esses atores também se tornou relevante: dos cerca de R\$ 3 bilhões investidos pelo campo do ISP no ano de 2014, aproximadamente R\$ 525 milhões (17,2%) provêm da filantropia familiar (GIFE, 2015a).

O valor médio investido por essas organizações segue a mesma tendência dos demais tipos de investidores sociais: mais da metade delas (58%) investiu menos de R\$ 6 milhões em 2014, ainda que 32% tenham executado orçamentos entre R\$ 10 e 50 milhões (GIFE, 2015a). Os dados de outra pesquisa (GIFE, 2015b) revelam que a média total do orçamento dos institutos e fundações familiares é de R\$ 14,3 milhões; porém, excluídos valores destoantes, a média opera em torno de R\$ 5,7 milhões/ano.

Os recursos dos institutos e fundações familiares são centralmente oriundos das próprias famílias: 68% das organizações contam com recursos próprios, provenientes ou não de fundo patrimonial (*endowment*) ou de outros rendimentos, e 53% delas mencionam recursos doados pelos indivíduos ou grupos familiares mantenedores (GIFE, 2015a).

Na análise comparativa com o investimento social familiar nos Estados Unidos, país que abrange cerca de 40 mil organizações do gênero, destaca-se que organizações familiares também são recentes, com forte expansão a partir da década de 1990.

**Ao contrário da imagem comumente difundida, em sua maioria, as organizações familiares americanas são pequenas e pouco conhecidas: em 2014, 70% tinham ativos inferiores a 10 milhões de dólares e apenas 3% tinham ativos superiores a 200 milhões de dólares. Em relação aos orçamentos anuais, cerca de dois terços delas investiu menos de 500 mil dólares em 2014 e apenas 5% doaram mais do que 5 milhões de dólares**

**nesse ano** (National Center for Family Philanthropy's, 2015).

Olhar para o tamanho e perfil do setor nos Estados Unidos lança luz sobre o potencial de crescimento do campo da filantropia brasileira e aponta para as distintas possibilidades de investimento social familiar, que pode ser desenvolvido também por famílias que queiram iniciar sua atuação com volumes de recursos menores.



# tendências e práticas

22

**D**e modo geral, os institutos e fundações familiares originam-se do desejo dessas famílias de contribuir com a sociedade e gerar impactos sociais positivos investindo em áreas ou temáticas relevantes.

As motivações que contribuem com o início desse movimento são distintas, envolvendo sentimentos de gratidão e vontade de retribuir o que a sociedade lhes conferiu, preocupações com as desigualdades sociais do país, trajetórias familiares marcadas por traumas ou episódios difíceis ou, ainda, influência religiosa (GIFE, 2015b). Olhando para a diversidade de histórias e mitos fundadores de modo mais abrangente, chama a atenção a força dos **valores** como impulso central da filantropia familiar. O caráter pessoal e subjetivo desse tipo de investimento social é uma das suas especificidades.

De modo relacionado, no centro do debate sobre a filantropia familiar, há uma tensão que se reflete em seus

potenciais e desafios. Por um lado, essas organizações são marcadas por flexibilidade e autonomia, por terem seus próprios recursos e não estarem subordinadas a empresas ou mantenedoras, o que tem o potencial de lhes conferir maiores possibilidades de arriscar e apostar em estratégias inovadoras e agendas delicadas. Por outro lado, instituições familiares têm sua identidade vinculada a tradições e valores familiares, muitas vezes diretamente relacionados aos fundadores e fundadoras, o que traz desafios aos que procuram empreender mudanças organizacionais e revisões de estratégias de atuação. Vale destacar, ainda, a relação desses institutos e fundações com o negócio: ainda que essas sejam organizações independentes, muitas vezes, elas são influenciadas pelo modelo de negócios da empresa da família (em geral, a fonte original dos recursos da família), o que pode implicar na necessidade de um processo de desvinculação desse modo de operação e desenvolvimento de seus próprios modelos.

23

Essas polaridades operam de diferentes maneiras em cada investidor familiar e de acordo com seus distintos momentos organizacionais. Ainda assim, essa tensão parece bastante presente na reflexão sobre o investimento social familiar, perpassando suas várias dimensões, desde sua atuação até seus modelos de gestão e governança, como demonstram as próximas discussões.

## estratégias de atuação

**A**o se constituir um instituto ou fundação familiar, é comum a dúvida sobre como e por onde começar. Muitas vezes, a ideia de que é necessário ter recursos e estratégias robustos e consolidados para começar a investir socialmente pode inibir o surgimento de novas iniciativas. Diversas experiências nacionais e internacionais mostram, contudo, que é possível iniciar o investimento social familiar com um modelo de atuação menor e experimental, de modo que seu crescimento se dê aos poucos e de modo sustentável.

Além disso, muitas são as possibilidades de estratégias e formatos de atuação, que variam em seu porte, estrutura e caminhos. Assim, é possível optar por desenvolver ações próprias, realizar doações – por meio de editais, convites públicos ou outras estratégias –, estabelecer parcerias com atores públicos ou privados, atuar em distintas temáticas e áreas, investir em negócios de impacto, dentre outros tantos rumos.

Não faltam boas ideias para quem quer investir em desenvolvimento social. As possibilidades são muitas e é importante que as escolhas equilibrem tanto os interesses e desejos das famílias investidoras, como as necessidades e demandas da sociedade, o que é crucial para que os investimentos, mesmo de origem privada, orientem-se pelo interesse público e sejam socialmente legítimos.

Um tema relevante em torno das estratégias de atuação está na opção entre executar projetos próprios ou realizar doações, apoiando projetos de outras

organizações. Há também institutos e fundações familiares com atuação híbrida, que realizam ações dos dois tipos.

Ainda que com diferentes modelos de atuação, 95% das organizações familiares optam por realizar projetos próprios, com 79% dos institutos e fundações familiares executando diretamente e com equipe própria seus projetos ou programas. Ainda que menor, o apoio a outras iniciativas também é relevante, sendo realizado por 68% das instituições. Com isso, percebe-se que muitas são as organizações que seguem uma estratégia híbrida, incluindo a execução própria e a doação para outras organizações da sociedade civil. Além disso, são poucas as organizações de investimento familiar que sejam predominantemente doadoras, repassando a maior parte de seus recursos para organizações da sociedade civil (21%) (GIFE, 2015a).

Distintas motivações levam à escolha por cada uma dessas formas de atuação. A preferência por executar projetos próprios pode estar relacionada às possibilidades de abordar temáticas inovadoras e áreas nas quais há poucos trabalhos já desenvolvidos, concretizar ideias próprias, compartilhar tecnologias e *expertise* acumuladas ou exercer maior controle sobre a execução e resultados.

A atuação como organização doadora (*grantmaker*) é a alternativa para as famílias que não desejam operar projetos próprios ou sustentar grandes estruturas. Essa opção parte também do reconhecimento de que já existem trabalhos

de qualidade realizados por outras organizações da sociedade civil e que seria mais oportuno e estratégico fortalecer essas iniciativas do que criar algo novo.

Uma ideia que vem sendo enfatizada é a de que doar não significa não atuar. Ao contrário, há vários níveis de parcerias possíveis além da transferência de recursos financeiros, como a construção de espaços de cocriação, troca de conhecimentos e aprendizados mútuos entre organizações familiares doadoras e as organizações da sociedade civil apoiadas. Essas dimensões são mais desenvolvidas em modelos de doação participativos e engajados, nos quais o investidor se torna coautor das iniciativas sociais apoiadas ao dialogar sobre suas concepções e abordagens e contribuir com ideias e tecnologias específicas – “modelo *shaper*” (GIFE, 2015b). Nessas relações, abre-se uma interessante oportunidade de as organizações apoiadas apresentarem aos investidores sociais familiares realidades sociais distantes de seus contextos e, até então, desconhecidas por eles.

Na configuração de modelos de parceria, um ponto-chave é qual será a estratégia de controle dos recursos doados. É crescente no campo social a defesa pela diminuição dos mecanismos de prestação de contas, auditorias e outras ferramentas de controle sobre o uso dos recursos, face ao fortalecimento de espaços de diálogo em torno dos projetos e à construção de vínculos de confiança mútua, inclusive baseado na premissa de que quem melhor conhece a realidade e necessidades de um

“Somos um Instituto *grantmaking*, não queremos operar projetos, acreditamos que tem gente muito mais competente que nós, e queremos apoiar”

Investidor social familiar durante o Encontro

“ [O investimento social familiar] requer que a família dedique mais do que só a doação do dinheiro; dedique tempo, engajamento, compromisso, troca de ideias, frustrações, sonhos...”

Bernardo Gradin

“ Existe um medo generalizado e poucos exemplos de desvio de recurso. A corrupção está muito mais em outras áreas (setor privado, setor público) do que no terceiro setor. Faço doações para organizações da sociedade civil há mais de 20 anos e tive problema de desvio somente uma vez. Nenhuma auditoria substitui a confiança. Conhecer de perto o trabalho das organizações faz toda a diferença”

Ana Toni

projeto é quem está à frente dele, atuando na ponta.

Uma alternativa para indivíduos e famílias que desejam realizar doações e que não conhecem muito bem o campo ou não têm clareza sobre quais projetos ou organizações apoiar são as organizações “ponte” (*regranters*). Elas funcionam como intermediárias entre doadores e iniciativas de qualidade, apoiando indivíduos no direcionamento de suas doações, a partir das causas de interesse, do volume de recursos a ser disponibilizado, dentre outras variáveis.<sup>1</sup> Nessa estratégia de atuação, não é necessário arcar com custos e com a gestão de uma estrutura própria. Por outro lado, esta opção pode ser limitada para aqueles que buscam um maior envolvimento com as organizações e contextos que recebem seus investimentos.

Seja por meio de projetos próprios ou por doações, o investimento social familiar tem como potencial a possibilidade de atuar em causas polêmicas e de mais difícil adesão por outros tipos de investidores – como os empresariais, também preocupados com imagem, marketing e reputação das empresas mantenedoras. Assim, agendas relacionadas ao campo dos direitos humanos que costumam ter menos fontes de

financiamento – como gênero e sexualidade, populações indígenas, sistema prisional, enfrentamento de diferentes tipos de violência, dentre outros – podem encontrar no investimento social familiar<sup>2</sup> novas oportunidades para viabilizar sua atuação.

Nessa direção, **um campo de atuação legítimo e estratégico diz respeito ao fortalecimento da sociedade civil. Vem ganhando força a ideia de que é cada vez mais crucial investir em formas de tornar a sociedade brasileira mais democrática, cidadã e atuante.** Muitas organizações da sociedade civil têm capilaridade, desenvolvem trabalhos sociais relevantes em territórios e temáticas desafiadoras e têm alta capacidade de mobilização, *advocacy* e controle social. Dentre os investidores sociais familiares, essa ideia é relativamente bem difundida: 63% deles apoiam organizações da sociedade civil por considerarem que são atores que têm legitimidade para atuar nos temas de seu interesse. Entretanto, o apoio à gestão dessas organizações, com capital não diretamente relacionado a projetos específicos, é ainda incipiente no investimento social privado como um todo, realizado por não mais do que 33% dos associados GIFE e por 21% da filantropia familiar (GIFE, 2015a).

<sup>1</sup> Um exemplo de regranter é o **Instituto Phi – Philantropia Inteligente** (<http://institutophi.org.br>), que faz a ponte entre pessoas físicas ou jurídicas e projetos sociais de qualidade, procurando gerar resultados mais efetivos para os investimentos sociais.

<sup>2</sup> O **Instituto Betty e Jacob Lafer**, por exemplo, atua por meio de doações na área de justiça criminal e em políticas públicas de monitoramento, transparência e participação social.

## recomendações sobre estratégias de atuação

É possível começar pequeno! Organizações familiares com pequenas estruturas e que mobilizam recursos financeiros mais baixos também podem gerar impactos relevantes.

Não existe caminho certo ou errado! Há muitas possibilidades e combinações possíveis no desenho da estratégia de atuação de uma organização familiar, seja realizando projetos próprios, seja doando para organizações da sociedade civil.

O fundamental é garantir que a atuação tenha um direcionamento, objetivos claros, e ocorra de forma monitorada, sistemática e orientada pelo interesse público.

É crucial equilibrar o desejo e os interesses da família com os desafios sociais que o Brasil de fato precisa enfrentar.

Doações são importantes estratégias de atuação e podem envolver diferentes tipos de contribuições.

A construção de vínculos de confiança entre doadores e iniciativas apoiadas é fundamental e pode ampliar o escopo e potencial das parcerias.

Organizações “ponte” (*regranters*) podem apoiar a qualificação dos investimentos de doadores que buscam um grau de envolvimento mais baixo ou que estão em fase de aprendizagem sobre o campo, além de contribuir para o fortalecimento das organizações da sociedade civil.

Um potencial do investimento social familiar está na liberdade de apoiar causas e agendas polêmicas, de menor adesão entre organizações empresariais e na possibilidade de inovação em todas as dimensões.

O fortalecimento das organizações da sociedade civil é um eixo estratégico de atuação que ainda recebe poucos investimentos no Brasil.

O apoio a organizações da sociedade civil pode ser um atalho significativo para se aproximar da realidade que se pretende transformar, além de contribuir com o fortalecimento de atores fundamentais para uma democracia viva e pulsante.

## inovação e impacto

O debate sobre inovação se relaciona diretamente com as oportunidades que caracterizam a filantropia familiar. Isso se deve à maior abertura para arriscar, liberdade para errar e à autonomia e flexibilidade das organizações desse campo quando comparadas a instituições empresariais ou ao poder público.

28 Ao mesmo tempo, trabalhar com soluções inovadoras requer abertura para reinventar a forma de atuar, incluindo as estratégias e ferramentas utilizadas e disposição a correr riscos, o que, em muitos casos, torna-se um desafio para as famílias, em especial quando há divergência de opiniões entre as gerações envolvidas no investimento social.

Iniciativas que incluam soluções inovadoras são fundamentais para enfrentar problemas complexos e produzir mudanças sociais significativas. Nesse contexto, a inovação não pode ser um fim em si mesmo, mas sim um meio para ampliar o impacto social positivo de intervenções sociais. Nesse sentido, soluções desse tipo podem ser potencializadas se forem replicáveis.

Deve-se ainda destacar a distinção entre inovação e tecnologias digitais: ainda que seja comum o uso de ferramentas tecnológicas em estratégias inovadoras, essas são apenas um meio para potencializar a inovação. Contudo, iniciativas inovadoras

não necessariamente lançam mão de tecnologias digitais. Ainda relacionado a questões tecnológicas, um desafio prático comum na atuação nesse campo é que, muitas vezes, a inovação social esbarra na falta de infraestrutura no país. No desenvolvimento de iniciativas dessa natureza, é importante considerar as questões estruturais, em especial, para garantir acesso de diferentes populações às inovações.

Se a autonomia das organizações familiares abre espaço para o desenvolvimento de iniciativas inovadoras, alguns investidores familiares mais experientes chamam a atenção para o risco da independência gerar uma atuação auto-referenciada. É o que pode acontecer quando as iniciativas deixam de se atualizar, de olhar com atenção para as dimensões de resultados e impacto de seus investimentos sociais ou atuam de forma isolada, sem buscar parcerias.

Nesse sentido, é necessário estabelecer e fortalecer parcerias com outros atores em busca de ampliar o impacto das ações. Como argumentaram alguns dos investidores familiares, a inovação não está apenas nos conteúdos, mas também, e fundamentalmente, na forma como as iniciativas constroem e sustentam relações, o que pode ser, em si mesmo, algo bastante transformador.

Nesse horizonte, as perspectivas colaborativas têm ganho força na medida em que defendem que a essência

“ É muito bacana a gente ser protagonistas de causas, entretanto, se a gente vira muito protagonista, a gente vira auto-referência. E, em geral, o que acaba acontecendo com auto-referência é que você fica muito fechado a críticas, ou aquela maneira sua de atuar se torna um padrão do setor, sendo que existem outras maneiras de atuar e, eventualmente, a possibilidade de renovação ”

Marcelo Furtado

da inovação social está em construções coletivas e cooperativas entre diferentes setores. Para isso, é necessário estabelecer relações empáticas e flexíveis, buscando compreender as linguagens e formas de atuar do outro, o que requer a ruptura de resistências de todas as partes.

Abordagens participativas são fundamentais na construção de experiências inovadoras, uma vez que a inovação não pode ser um pacote de soluções transferidas para que outro ator as implemente; ao contrário, qualquer boa solução precisa ser pensada em seu contexto, envolvendo as pessoas, comunidades e organizações afetadas por elas. A leitura de contexto e o envolvimento dos atores serão cruciais ao desenvolvimento de relações de pertencimento e mudanças culturais efetivas.

A articulação intersetorial envolve uma gama de desafios, relacionados aos diferentes tempos, interesses e recursos de poder dos atores envolvidos. Se as questões sociais contemporâneas exigem atuação inteligente em ambientes complexos, exigem também a construção de soluções sustentáveis e orientadas a ampliação de seu impacto social, o que frequentemente passa pelo campo das políticas públicas. De fato, essa tem sido uma tendência crescente entre os investidores sociais familiares: 63% deles têm programas que procuram influenciar ou apoiar a construção de políticas públicas nos temas e/ou territórios de atuação (GIFE, 2015a),

buscando escala, capilaridade e mudanças estruturais por meio de suas intervenções.

Para isso, é importante romper resistências e pré-concepções relacionadas a trabalhar em conjunto com o poder público. Nesse processo, é fundamental alinhar expectativas e construir relações de confiança mútua, por meio de posturas baseadas na abertura e humildade de quem senta junto e busca aprender com o outro e construir respostas comuns – o que implica em não se colocar no papel de um investidor que impõe de fora soluções que o poder público não é capaz de desenvolver. Dentre os riscos e desafios envolvidos nas iniciativas que buscam caminhar nessa direção, estão a não abertura do poder público em estabelecer a parceria, a descontinuidade de gestões e políticas públicas e a falta de afinidade político-ideológica da organização familiar com os governantes.

## recomendações sobre inovação e impacto

Inovação social requer abertura e possibilidade de experimentação

A inovação deve ser desenvolvida com foco em ampliar o impacto social, e não como um fim em si mesma.

Nem toda inovação social precisa envolver ferramentas tecnológicas; essas podem ser utilizadas para potencializar a iniciativa.

Desenvolver soluções inovadoras replicáveis aumenta o seu potencial.

Inovação social não tem dono! É preciso atentar para evitar uma postura muito auto-referenciada por parte dos investidores sociais familiares.

Aposte em posturas, relações e abordagens inovadoras: modelos cooperativos e abordagens participativas, baseados no trabalho em conjunto e no envolvimento das comunidades, têm se revelado caminhos interessantes na ampliação do impacto coletivo.

O alinhamento da atuação social com as políticas públicas é um caminho para ampliação de impacto dos investimentos sociais e para a implantação de inovações bem sucedidas.

A articulação com outros setores, como o público, envolve uma série de desafios; para lidar com eles, um caminho importante é produzir relações de confiança, alinhando expectativas e investindo em canais de comunicação eficientes, a fim de que se possa construir soluções de modo conjunto e transparente.

## família e governança

Como organizações filantrópicas familiares são geridas? Como as relações familiares, as decisões e a participação são exercidas, no que se refere à atuação social da família? Como se desenvolve a relação entre a família, os empreendimentos empresariais e a filantropia? Como se dá o diálogo entre gerações diferentes e como o tema da sucessão é abordado?

Muitas questões vêm à tona quando o olhar se volta para dentro dos institutos e fundações familiares. Se a governança de organizações em geral já é um tema complexo, no caso das familiares, a relação com as dinâmicas de cada família coloca novas perguntas, desafios e potencialidades na mesa.

No que se refere à relação entre a filantropia familiar e as empresas da família, o mais comum é que esses campos se toquem e se sobreponham de alguma maneira. Em 26% dos institutos e fundações familiares brasileiros, executivos da empresa da família mantenedora compõem seus órgãos de governança (GIFE, 2015a). É interessante observar modelos diversos, nos quais a relação entre atuação social e negócio podem ser intencionalmente de aproximação – como quando a fundação filantrópica é tida e gerida como um dos empreendimentos da família, no mesmo nível dos empreendimentos empresariais – ou de afastamento – por exemplo, no caso do instituto familiar que atua somente em territórios

nos quais não há unidades do negócio instaladas, de modo a ressaltar a desconexão entre o investimento social e o negócio.

Independentemente do formato e da relação entre esses dois âmbitos, uma oportunidade extremamente interessante de ser explorada é a de o negócio aprender com a filantropia e com os valores familiares. Para isso, **é preciso criar abertura e espaços nos quais a linguagem, posturas, abordagens e perspectivas desenvolvidas no campo social possam inspirar e nortear modelos e decisões do empreendimento empresarial**, como já vêm sendo realizado por algumas organizações que trouxeram conceitos e práticas de sustentabilidade social e socioambiental para o coração de seus negócios. Por outro lado, também é possível que as famílias tragam importantes aportes do negócio para a organização filantrópica – ainda que a aplicação do modelo de gestão da empresa ao investimento social possa esbarrar em desafios, uma vez que a filantropia envolve diferentes tempos e lógicas de atuação.

Com o olhar mais voltado para a relação entre família e gestão das organizações filantrópicas, percebe-se que é grande a participação dos familiares em seus conselhos deliberativos. A composição dos conselhos, contudo, varia: na maioria das instituições, os conselheiros são exclusivamente familiares, porém, em algumas delas, conta-se também com conselheiros externos não-familiares, muitas vezes incluindo especialistas do campo/



“ Na filantropia, somos forçados a falar sobre valores e desenvolver uma visão de mundo, uma visão de sociedade. No dia a dia da filantropia, acabamos aprendendo a desenvolver competências que são muito importantes de migrarem para o ambiente empresarial. Um indicador de sucesso seria a família ser apresentada a uma possibilidade de investimento no negócio de retorno financeiro relevante e conseguir botar na balança o impacto positivo e o impacto negativo, tendo a confiança de que, se a família entende que o impacto negativo é grande, a gente não entra. Para mim, a relação entre esses campos é mais otimizada quando a visão que se tem por trás da filantropia pode estar presente também nos negócios. E brincar com essas fronteiras ”

*Investidor social familiar durante o Encontro*

temática de atuação – o que também é reconhecido como prática formadora e que ajuda a zelar pelo equilíbrio entre interesses privados e públicos na atuação social.

Também é diversa a participação ou não dos familiares como executivos ou profissionais das organizações filantrópicas: 50% dos familiares são também profissionais de organizações da sociedade civil ou áreas correlatas, com formação nessas áreas e, inclusive, já tendo atuado dentro dessa profissão fora da organização de sua família (GIFE, 2015b).

No diálogo sobre as fronteiras entre as dinâmicas da família e da organização, outro ponto que se destaca é o papel de seus fundadores. No caso dos institutos e fundações familiares, em geral, a figura dos patriarcas é uma forte referência identitária: 48% das organizações foram criadas pelos patriarcas e 52% por seus herdeiros, sendo que metade desses afirma ter criado o instituto ou fundação como homenagem aos patriarcas (GIFE, 2015b)<sup>3</sup>.

Se o impulso e os valores dos fundadores são referências para as ações sociais, o que é reconhecido e respeitado em todas as iniciativas, eles também podem produzir certa desconexão do investimento social familiar com as mudanças requeridas pela sociedade, incluindo os novos contextos culturais, a conjuntura político-econômica e os desejos e necessidades dos públicos e territórios das ações. Nesses casos, o desafio está em equilibrar as

referências, valores e história da organização, por um lado, e as demandas, inovações e novas formas de atuar que potencializem mudanças sociais, por outro.

Essas tensões se tornam mais evidentes à medida que novas gerações familiares passam a se envolver com os investimentos sociais. Em meio ao corrente desafio de cada nova geração se relacionar com o legado da anterior, no âmbito das famílias investidoras podem operar alguns fenômenos: a pouca abertura das antigas gerações à participação das novas; o descompasso entre compreensões e desejos de pessoas de gerações diferentes; o desinteresse das novas gerações em participar das ações filantrópicas tradicionais, entre outros. Muitos depoimentos apontam para a necessidade de criar formas mais flexíveis e abertas de escuta que de fato considerem as contribuições das novas gerações e que, assim, possam engajar e ampliar sua participação no dia a dia das organizações.

Além dos desafios no diálogo intergeracional, há outros fatores que costumam dificultar o envolvimento das novas gerações na atuação social da família. Um deles é a baixa disponibilidade dos jovens em um momento em

**3** Vale destacar um movimento mais recente de institutos e fundações familiares que têm mulheres da família como referência em sua constituição, sendo criados por elas ou em homenagem a matriarcas, como discutido em GIFE (2015b).

“ Uma coisa é convidar uma pessoa para viver seu sonho. Outra é sonhar junto ”

*Participante do Encontro*

“ A complexidade das questões contemporâneas (...) exige que eu possa arriscar mais, mas eu devo ser transparente. Para conseguir uma maior legitimidade na sociedade, como eu vou alcançar isso? Daí a importância de uma profissionalização da atuação. É importante que essa atuação tenha um foco, é importante que essa atuação seja feita por profissionais ”

*Maria Alice Setubal*

que eles estão buscando consolidar sua carreira e vida pessoal, de modo que suas atenções estão voltadas para outros campos. Nesse sentido, uma estratégia que pode ser interessante é tentar atraí-los para a filantropia familiar ainda mais cedo, de modo que a família passe a encarar esse envolvimento como uma das possibilidades de desenvolvimento de suas competências em um campo profissional relevante.

Outra questão destacada por investidores sociais familiares passa pelos possíveis efeitos negativos decorrentes das altas expectativas às quais as novas gerações são muitas vezes expostas: em contextos de tantos e tão complexos desafios sociais, elas se veem diante do desafio de fazer uma grande diferença, o que pode acabar assustando e inibindo sua atuação, com medo de não corresponder à altura das necessidades sociais e do papel que tiveram seus pais e avós. Assim, seria importante abrir espaço para expectativas menores e opções de atuação social com recortes mais realistas e adequados à disponibilidade dessas novas gerações.

Trazendo novos olhares, interesses e formas de atuação colaborativas, as novas gerações precisam de espaços e oportunidades para se desenvolver, o que passa por conhecerem mais amplamente a realidade social brasileira. Há habilidades sociais que podem ser desenvolvidas a partir de estratégias que buscam certa ampliação de horizontes, como são as vivências e jornadas para conhecimento de contextos e

projetos sociais<sup>4</sup>. Outras estratégias de sensibilização e ampliação do envolvimento das novas gerações incluem: a presença de tutores ou mentores nas organizações, que apoiem o desenvolvimento dos jovens; o estímulo a participar de cursos e palestras inspiradoras; a realização de formações; a criação um sistema de rodízio na composição dos conselhos, reservando cadeiras para as novas gerações; rodas de conversas nas famílias sobre os valores centrais da organização; e o estímulo à cultura de doação dentro da família.

Uma ideia enfatizada entre os investidores sociais familiares é de que o legado deixado para as novas gerações não está centrado nos recursos financeiros<sup>5</sup>, mas sim nos valores de transformação social que são transmitidos na convivência intergeracional e pelos aprendizados acumulados com a experiência de atuação filantrópica e com o envolvimento com outras realidades. Essa perspectiva de legado – baseada nas mudanças a serem produzidas na sociedade, em uma perspectiva orientada para o futuro – amplia e potencializa as possibilidades de atuação dessas organizações, em relação ao modelo anterior que caracterizou muitas delas, fundado na ideia

<sup>4</sup> O Instituto Geração (<http://www.institutogeracao.org.br>) é uma organização que promove programas de formação, viagens e encontros inspiradores que buscam aprofundar a compreensão da realidade social dos participantes e ampliar seus repertórios sobre a área social.

“ O meu conceito hoje é não deixar fardo. Vai ter um exemplo, se quiser dar continuidade, vai ser uma opção. Mas sem a forção ou sem o peso ou o fardo de terem que continuar uma coisa que eu comecei ”

*Bernardo Gradin*

“ Os bons exemplos, não só de pessoas e famílias que fazem isso com seriedade e com compromisso, mas que já começam a ter resultados interessantes nesse investimento: isso é algo fundamental para estimular que outros também possam aderir a esse mesmo movimento ”

Anna Penido

de retribuição (*give back*), voltada a uma perspectiva de passado.

Em linhas gerais, o amadurecimento pelo qual esse campo tem passado envolve estratégias de formação e qualificação profissional das famílias, que passam por: definição de critérios de participação dos familiares nas organizações filantrópicas; profissionalização; desenvolvimento de competências; ampliação do conhecimento sobre o tema de atuação e o campo do ISP; e a importância de redes de apoio e espaços para troca de experiências com outras organizações similares.

5 Inclusive, vale destacar o exemplo de organizações cujo fundo patrimonial (*endowment*) está programado para ser consumido em uma certa quantidade de anos, de modo que, intencionalmente, não serão deixados recursos financeiros da filantropia familiar para as novas gerações. A ideia-força por trás dessa opção estratégica é justamente de que o legado não está nesses recursos financeiros guardados, mas na relevância de mudanças sociais que serão produzidas em função de seu investimento. Além disso, baseia-se também na perspectiva de não deixar um peso para as novas gerações caso não desejem se envolver com a organização ou tenham interesse de desenvolver atividades filantrópicas de outras maneiras.

## recomendações sobre família e governança

Quando as famílias têm a atuação filantrópica e, concomitantemente, empresas ativas, é possível criar estratégias e espaços para que a atuação social gere novas abordagens e práticas para o negócio.

A participação dos familiares nos conselhos das organizações aproxima as famílias da causa.

Trazer para o conselho especialistas das áreas de atuação ou representantes dos grupos com os quais se trabalha (ou se pretende trabalhar) é uma maneira de ampliar o olhar sobre o objeto de atuação, incluir outras perspectivas e aumentar a legitimidade da iniciativa.

A referência dos fundadores de organizações familiares é uma importante inspiração para sua atuação e reforça a conexão com seus valores. Entretanto, é importante também que a filantropia familiar crie espaço para o novo e se mantenha conectada com as mudanças na sociedade e as demandas que ela traz.

É fundamental criar espaços flexíveis de escuta e incorporação das contribuições das novas gerações nas instituições filantrópicas familiares.

É interessante criar estratégias para atrair os jovens das novas gerações cedo, reconhecendo a atuação na filantropia familiar como legítima e relevante.

A essência da dinâmica de sucessão nas organizações familiares está na transmissão de valores.

Criar momentos em que os familiares entrem em contato e experimentem a realidade social e contextos diversos é um caminho para atrair novas gerações para a filantropia familiar e ampliar suas possibilidades de intervenção social.

É importante garantir momentos de formação dos familiares e ampliação de seus conhecimentos sobre o campo social, o que pode envolver mentorias, cursos ou espaços de trocas com outras organizações familiares.

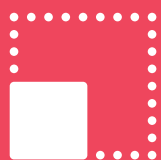
# mensagens finais



O investimento social familiar tem forte potencial de contribuição com as mudanças sociais necessárias no país.



Em contextos de crise econômica, o investimento social familiar é extremamente relevante, uma vez que tem capacidade de se manter estável e até mesmo crescer, enquanto o poder público enfrenta restrições orçamentárias e as empresas tendem a diminuir sua atuação filantrópica.



As iniciativas menores, que não dispõem de grandes fortunas, que partem de estruturas e equipes pequenas e que não têm trajetórias consolidadas no campo do investimento social familiar, também têm potencial de contribuição social e de relevância nesse campo.



Há uma diversidade de modelos de atuação possíveis na filantropia familiar. Independentemente do formato, é importante que o investimento social seja sistemático, planejado, contínuo e estratégico, orientado pelo seu sentido público - por uma causa e com intencionalidade em sua atuação.

Para saber mais, assista ao vídeo [Reflexões sobre investimento social familiar no Brasil](#)



A atuação por meio de doações (*grantmaking*) é um caminho relevante e com enorme potencial de expansão no Brasil. Em comparação com outros setores, as organizações familiares têm grande resiliência financeira, o que reforça sua relevância.



O campo do investimento social familiar pede por um movimento de renovação que passa pela abertura às novas gerações, pela possibilidade de arriscar, pela busca de soluções inovadoras que ampliem seu impacto social e pela diversificação territorial e das áreas de atuação.



É fundamental que a filantropia familiar busque construir novas formas de relações com outros atores, que busquem qualificar a escuta, a flexibilidade e o aprendizado conjunto. A inovação social passa pelo desenvolvimento de posturas humanizadas e pela construção cooperativa com poder público, organizações da sociedade civil, comunidades e outros setores.



No movimento de crescimento e fortalecimento do campo da filantropia familiar no Brasil, é importante a construção de espaços de troca e diálogo com organizações pares, nos quais haja abertura e confiança para abordar questões delicadas. As organizações com atuação e trajetórias mais consolidadas têm um importante papel de referência e apoio a famílias que estão começando seus investimentos sociais.

## Referências bibliográficas

---

BORIS, Elizabeth T.; DE VITA, Carol J.; GADDY, Marcus. 2015 Trends Study: results of the First National Benchmark Survey of Family Foundations. National Center For Family Philantropy's; The Urban Institute, 2015.

DEGENSZAJN, André; ROLNIK, Iara (Orgs.). Censo GIFE 2014. São Paulo: GIFE, 2015a. Acesse em: [http://gife.issuelab.org/resource/censo\\_gife\\_2014](http://gife.issuelab.org/resource/censo_gife_2014)

DEGENSZAJN, André; ROLNIK, Iara; VELASCO, Ana Carolina (Coord.). *Retratos do investimento social familiar no Brasil*. Pesquisa e redação Deborah Goldemberg. São Paulo: GIFE, 2015b. Acesse em: [http://gife.issuelab.org/resource/retratos\\_do\\_investimento\\_social\\_familiar\\_no\\_brasil](http://gife.issuelab.org/resource/retratos_do_investimento_social_familiar_no_brasil)

realização:



apoio:

Fundação  
**Tide**  
**Setubal**



FUNDAÇÃO  
MARIA CECÍLIA  
SOUTO VIDIGAL