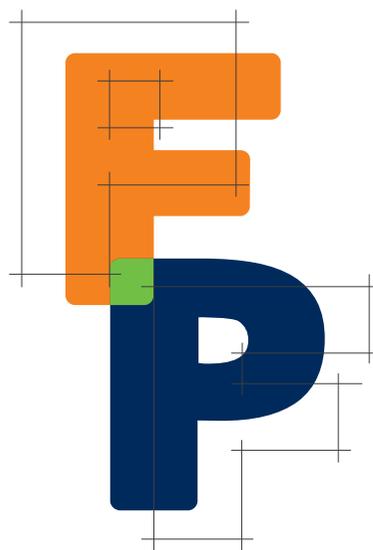


LESTER M. SALAMON



FILANTROPIZAÇÃO
via PRIVATIZAÇÃO

Garantindo Receitas Permanentes para o Bem Comum



Instituto para o
Desenvolvimento do
Investimento Social

Lester M. Salamon

FILANTROPIZAÇÃO VIA PRIVATIZAÇÃO

Garantindo Receitas Permanentes para o Bem Comum

1ª edição

São Paulo

IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social

2016

Filantropização via Privatização

Garantindo Receitas Permanentes para o Bem Comum

Autor: Lester M. Salamon

Tradução: Leonardo Abramowicz

Revisão de texto: Ana Drummond Guerra

Projeto gráfico e editoração: Irene Lafetá Sesana

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou duplicada sem a expressa autorização do autor e do editor.

Copyright © Società editrice il Mulino, Bolonha, 2014

A Società editrice il Mulino cedeu os direitos para tradução desta obra para o Português, apenas em meio eletrônico, para o IDIS.

IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social
www.idis.org.br

Diretora presidente: Paula Jancso Fabiani

Fundador e consultor estratégico: Marcos Kisil

Diretora de Comunicação e Relações Institucionais: Andrea Wolffenbüttel

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Filantropização via privatização [livro eletrônico] : garantindo receitas permanentes para o bem comum / Lester M. Salamon ; [tradução Leonardo Abramowicz]. -- 1. ed. -- São Paulo : IDIS-Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social, 2016. 2 Mb ; PDF.

Título original: Philanthropication thru privatization

ISBN 978-85-60904-17-4

1. Ação social 2. Associações sem fins lucrativos 3. Filantropia 4. Investimentos - Aspectos morais e éticos 5. Privatização 6. Sustentabilidade 7. Terceiro setor I. Título.

16-02362

CDD-361.763

Índices para catálogo sistemático:

1. Filantropização via privatização : Investimento social privado : Bem-estar social 361.763

Há aqueles que veem as coisas
como elas são e se perguntam:

'POR QUÊ?'

Mas eu sonho coisas que
nunca existiram e pergunto:

'POR QUE NÃO?'

Robert F. Kennedy,
parafraseando George Bernard Shaw.

• | **Prefácio da edição em português**

A publicação do livro *Filantropização via Privatização* (Philanthropication through Privatization - PtP), em português, por iniciativa do IDIS, é o resultado de projeto dirigido pelo professor Lester Salamon que explorou as potencialidades para criação ou reforço de fundos patrimoniais de organizações da sociedade civil a partir dos processos de privatização.

Fundos patrimoniais que resultaram de privatizações conduzidas pelos governos demonstram que os bens não pertencem só ao Estado, mas sim, também à sociedade. Neste sentido a pergunta central do livro é: um bem público pode ser objeto de uma transação de privatização sem a participação da sociedade? Quais são os limites do Estado para agir como único proprietário do bem?

O professor Salamon avança na ideia de que os ativos envolvidos em operações de privatização não são, em última análise, 'do governo', mas 'do povo', construídos por meio do suor, trabalho árduo e recursos dos cidadãos de um país ou pertencentes ao povo como um direito inato em virtude de sua presença no território que coletivamente ocupam.

Um bom exemplo do potencial desse tipo de abordagem é a história da empresa Volkswagen. Depois de servir como apoio para a sustentação da máquina de guerra da Alemanha durante o período nazista, ao final do conflito a empresa se encontrava em território alemão controlado pelos ingleses. Acreditando no papel que o complexo industrial deveria ter na redemocratização e no reerguimento da nação então destruída, o governo inglês estimulou a criação da Fundação Volkswagen, organização independente da empresa, e com um Conselho Curador representativo da sociedade e do governo.

A Fundação se tornou proprietária da empresa com o compromisso de vender suas ações para cidadãos alemães. Os recursos obtidos com a venda criaram um fundo patrimonial para

apoiar e promover a ciência na Alemanha. Essa Fundação tem agora €2,6 bilhões (US\$3 bilhões) em ativos e uma longa história de substancial concessão de subvenções e doações para o desenvolvimento científico e tecnológico, que repôs a Alemanha na liderança econômica mundial. E a Volkswagen permanece uma empresa independente e uma das líderes do mercado mundial de automóveis.

Assim, deveríamos perguntar: por que não se aplicou este modelo na privatização da Vale? Ou da Eletropaulo? Ou da Companhia Siderúrgica Nacional? Mas também poderíamos estender a pergunta para o universo das concessões dos portos, aeroportos, rodovias e outras.

Diferentemente do que muitos imaginam, a privatização é um processo relativamente comum no Estado brasileiro desde a década de 1980. No entanto, podemos dizer que o Brasil ingressou, de fato, na era das privatizações a partir dos anos 1990. Ao todo, foram privatizadas mais de 100 empresas, que, até 2005, geraram uma receita de 95 bilhões de dólares, o que, corrigindo para valores de 2013, equivale a 143 bilhões de dólares.

As privatizações no Brasil tiveram direta relação com o Consenso de Washington, de 1989, que apresentou uma série de recomendações econômicas que funcionaram como instrumento de pressão internacional para a adoção do neoliberalismo, principalmente pelos países subdesenvolvidos. As recomendações desse Consenso, muito instrumentalizadas pelo FMI, foram amplamente difundidas no Brasil, dentre as quais as privatizações são destaque.

Os defensores das privatizações no Brasil argumentaram, e argumentam, que a administração pública centralizadora é bastante precária, impede a evolução das empresas e trava a economia. Com as privatizações, a lucratividade dessas instituições elevar-se-ia, gerando mais riquezas, embora essas riquezas não mais pertençam ao poder público e sim ao grupo de empresários investidores.

No cerne dessa proposição está a redução dos gastos com a folha salarial, uma vez que o número de funcionários na folha do governo é diminuído. Para se ter uma ideia, entre 1995 e 2005, o número de empregados em empresas privatizadas caiu de 95 mil para 28 mil trabalhadores, assinalando uma queda superior a 70%. Enquanto isso, nessas mesmas empresas, a lucratividade saltou de 11 bilhões de reais para 110 bilhões de reais, um aumento de 900%.

Embora o processo de privatização tenha tido leis específicas nos governos Collor, Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso, nenhuma delas contemplou a sociedade civil como destinatária de parte dos recursos auferidos. Todas elas de uma forma ou de outra tinham como objetivos:

I – reordenar a posição estratégica do Estado na economia, transferindo à iniciativa privada atividades indevidamente exploradas pelo setor público;

II – contribuir para a redução da dívida pública, concorrendo para o saneamento das finanças do setor público;

III – permitir a retomada de investimentos nas empresas e atividades que vierem a ser transferidas à iniciativa privada;

IV – contribuir para a modernização do parque industrial do País, ampliando sua competitividade e reforçando a capacidade empresarial nos diversos setores da economia;

V – permitir que a Administração Pública concentrasse seus esforços nas atividades em que a presença do Estado é fundamental para a consecução das prioridades nacionais;

VI – contribuir para o fortalecimento do mercado de capitais, através do acréscimo da oferta de valores mobiliários e da democratização da propriedade do capital das empresas que integraram o programa.

Já nos governos Lula e Dilma, o processo de privatização arrefeceu por razões ideológicas, e várias empresas e setores foram retirados do Plano Nacional de Desestatização. Além

disso, o Estado agregou empresas ao seu portfólio, como é o caso da incorporação ao Banco do Brasil do Banco do Estado de Santa Catarina (BESC) e do Banco do Estado do Piauí (BEP). Em contrapartida, como reação à crise financeira e econômica enfrentada pelo governo brasileiro depois de sua reeleição, a presidenta Dilma Rousseff anunciou, em junho de 2015, um novo pacote de medidas do Programa de Investimento em Logística (PIL). Este programa pode atingir até R\$ 198 bilhões em concessões e outorgas feitas pelo governo à iniciativa privada, especialmente nas áreas de Portos (R\$ 37,4 bilhões), Aeroportos (R\$ 8,5 bilhões), Ferrovias (R\$ 86,4 bilhões) e Rodovias (R\$ 66,1 bilhões). Infelizmente, nenhuma palavra ou aceno para que parte desses recursos seja distribuído para organizações da sociedade civil.

Enquanto isso, o que vimos nesses anos foi um forte desejo do governo em cooptar politicamente as organizações da sociedade civil para seus programas e projetos por meio da distribuição de recursos públicos sem o devido processo legal licitatório esperado. Esta situação deve ser mudada com a nova lei aplicada às organizações da sociedade civil em sua relação com o governo, e que passou a valer a partir de janeiro de 2016, porém sem menção de acesso aos recursos de privatização.

Em síntese, as ideias e casos contidos nesta publicação devem ser conhecidas, analisadas e propagadas na sociedade brasileiros e junto às autoridades do executivo, legislativo e judiciário, bem como junto às empresas de capital que buscam aproveitar as oportunidades de privatizações oferecidas. Talvez, assim, tenhamos novos instrumentos para criar uma sociedade mais justa e sustentável.

Marcos Kisil¹

¹ Fundador do IDIS, e consultor para o PIP.

• **A iniciativa Filantropização via Privatização (Philanthropication thru Privatization – PtP)**

A Iniciativa *Filantropização via Privatização* (PtP) foi concebida para explorar e promover as potencialidades para criação ou reforço de fundos patrimoniais filantrópicos permanentes em países de todo o mundo a partir da captação de parte dos bilhões de dólares aplicados em operações de privatização em andamento nos diversos países, dedicando-a permanentemente para fins sociais, culturais e ambientais com o intuito de fortalecer as instituições da sociedade civil.

O projeto é dirigido pelo Dr. Lester M. Salamon, professor da Johns Hopkins University e diretor do Centro de Estudos da Sociedade Civil do Instituto Johns Hopkins, nos EUA. A iniciativa está abrigada administrativamente no Instituto East-West Management (EWMI), uma organização norte-americana, independente e sem fins lucrativos que tem desempenhado um papel importante na construção de instituições sustentáveis da sociedade civil em vários países.

Uma equipe experiente de associados tem auxiliado o Dr. Salamon nesta empreitada, incluindo o Dr. Gian Paolo Barbetta, na Itália; o procurador Chuck Bell, nos Estados Unidos; Peter McKinlay, na Nova Zelândia; o Dr. Lucas Meijs, na Holanda; Amélie Mernier, na Bélgica; o Dr. Bartek Pielinski, na Polônia; Nigel Siederer, no Reino Unido; o Dr. Rupert Strachwitz, na Alemanha; e Boris Strecansky, na Eslováquia.

O Dr. Salamon contou com especial apoio de quatro desses associados na elaboração deste relatório (Bell, McKinlay, Siederer e Strachwitz), que prepararam descrições resumidas de 21 estudos de caso realizados como parte da atividade de averiguação de fatos dessa iniciativa. Além disso, o projeto tem contado com pesquisas e ajuda administrativa de Emmanuel Opati, William Burckart, Alexander Morse e Naomi Hansen, e com a assistência técnica de Chelsea Newhouse.

O apoio para o projeto PtP tem sido fornecido por oito fundações italianas de origem bancária:

(Fondazione Cariplo, Compagnia di San Paolo, Fondazione Banca del Monte di Lucca, Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna, Fondazione Cassa di Risparmio di Bolzano, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, Fondazione Cassa di Risparmio di Fossano, Fondazione Cassa di Risparmio Salernitana) por meio da Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio [ACRI], além da Fundação Charles Stewart Mott, nos Estados Unidos; pela Fundação Rei Baudouin (King Baudouin Foundation), na Bélgica; e pela Fundação Volkswagen, na Alemanha, por meio de apoio financeiro do Instituto Maecenata, em Berlim. Um comitê consultivo presidido pelo Dr. Wilhelm Krull, Secretário Geral da Fundação Volkswagen, está fornecendo orientação e assessoria para a iniciativa.

No entanto, nenhuma dessas organizações ou indivíduos é responsável pelas interpretações e constatações aqui apresentadas. Esta responsabilidade recai apenas sobre o autor principal.

• ÍNDICE

- 15 | **CAPÍTULO 1:** Introdução
- 28 | **CAPÍTULO 2:** Definição do Conceito
- 34 | **CAPÍTULO 3:** Um subcontinente considerável: extensão do universo PtP
- 49 | **CAPÍTULO 4:** Como isso aconteceu? Explicando os desfechos PtP
- 86 | **CAPÍTULO 5:** O processo PtP: leis, acordos e instituições resultantes
- 116 | **CAPÍTULO 6:** O desempenho das fundações PtP
- 151 | **CAPÍTULO 7:** Conclusão: a PtP tem futuro?

APÊNDICES

- 170 | **A:** Lista geral preliminar dos casos PtP identificados
- 197 | **B:** Associados de descoberta
- 198 | **C:** Envolvimento do governo na seleção e nos membros do conselho
- 200 | **D:** Comitê Consultivo Fundador da Filantropização via Privatização

• INTRODUÇÃO

Em 30 de julho de 1990, o Parlamento italiano aprovou uma lei que teve grandes implicações positivas para o desenvolvimento socioeconômico do país. De um só golpe, os legisladores italianos colocaram em marcha dois desdobramentos extraordinários que dariam inveja aos antigos praticantes da alquimia: a transformação do sistema bancário subcapitalizado da Itália em uma potência financeira cujos tentáculos agora se estendem até os locais mais distantes do sul da Europa, e a transformação ainda mais extraordinária de um setor filantrópico que ficava muito atrás de seus vizinhos europeus no setor mais bem dotado, próspero e generoso em termos per capita em toda a Europa e em quase todo o mundo.

Certamente, os legisladores que aprovaram essa importante legislação podem não ter compreendido totalmente o que estavam colocando em marcha. Pois a Lei nº 218 de 1990, a Lei Amato-Carli, era uma legislação relativamente arcana. Seu objetivo declarado era o de atender às críticas da União Europeia no sentido de modernizar um sistema bancário dominado por um punhado de cooperativas de crédito de direito público e uma rede de 88 bancos regionais de poupança relativamente pequenos, alguns dos quais com origens que remontam ao século XVI e outros inspirados no exemplo de um pastor escocês chamado Henry Duncan, cujo experimento de fundar em 1810 um pequeno “banco fiduciário de poupança” em Dumfriesshire, na Escócia, a fim de incentivar os hábitos de poupança entre os paroquianos de baixa e média renda, se espalhou por toda a Europa central no meio século seguinte. No final dos anos 1980, porém, essas instituições haviam sido varridas pelas ondas de nacionalização e de controle governamental desencadeadas pela era Mussolini e governos posteriores, e encontravam-se presas em uma verdadeira terra de ninguém em termos legais, funcionando parcialmente como bancos e parcialmente como instituições filantrópicas que serviam suas comunidades locais.

No entanto, pressionado para transformar essas instituições em sociedades normais por ações capazes de levantar capital nos

mercados monetários regulares, o Parlamento italiano optou por um novo caminho. Ele estabeleceu fortes incentivos para os bancos de poupança transferirem suas funções bancárias para diferentes sociedades por ações, mas, em seguida, em vez de encerrar os antigos bancos de poupança e permitir que pessoas de fora obtivessem o controle dos novos bancos privados, o Parlamento deixou a posse das ações das novas entidades com as antigas instituições de poupança, agora institucionalmente separadas de suas funções bancárias, mas ainda no controle dos bancos e também de posse do que sempre foram suas atividades complementares filantrópicas.

O resto, como dizem, é história. Os velhos bancos, agora com o estranho nome de “entidades de atribuição”, se mostraram excelentes administradores de seus novos bancos por ações. Rapidamente, muitos deles concordaram em unir essas instituições recém-nascidas para alcançar a eficiência necessária. Assim, dez ou onze delas se uniram para formar o que no final se tornou o Unicredit, hoje um dos maiores grupos bancários italianos, mas com as antigas instituições ainda detendo o controle da maioria das ações. Algumas outras “entidades de atribuição” decidiram vender seus bancos recém-formados para instituições bancárias privadas. Assim, por exemplo, a Fondazione Cariplo, a “entidade de atribuição” que resultou da transformação da Cassa di Risparmio delle Province Lombarde em um banco com fins lucrativos, vendeu o banco resultante para o Banco Ambrosiano Veneto, um banco privado, em troca de dinheiro e ações.

No processo, tornou-se o maior proprietário individual da instituição resultante da fusão, rebatizada Banca Intesa. Mais tarde, a Compagnia di San Paolo, a entidade de atribuição que surgiu da transformação de outro dos antigos bancos de poupança, o Istituto Bancario San Paolo di Torino, seguiu um caminho semelhante, vendendo seu banco para o mesmo grupo Banca Intesa e formando, juntamente com algumas aquisições adicionais, o Intesa Sanpaolo, que assumiu seu lugar como outro enorme grupo bancário italiano.

Por meio dessas fusões e eficiências resultantes, o novo banco reembolsou muito mais ao seu antigo banco de poupança original, aumentando o valor de suas ações e gerando divi-

dendos consideráveis a receber. Ao longo do processo, uma série de leis e regulamentos começou a cortar os cordões umbilicais que ligavam os novos bancos às antigas “entidades de atribuição” – em primeiro lugar, proibindo a nomeação conjunta de membros para os conselhos de ambas as entidades e, em segundo lugar, incentivando as entidades de atribuição a liquidarem suas posições acionárias nos novos bancos com a venda de parte de suas ações e a diversificação de seus investimentos. Finalmente, dois dias antes do Natal de 1998, os legisladores aprovaram uma lei complementar, a Lei Ciampi, que parecia comemorar mais cedo uma “imaculada concepção” ao concluir a transformação das “entidades de atribuição” em fundações privadas de pleno direito, separadas de seus bancos (exceto como acionistas minoritários) e com plenos poderes para agir por conta própria na busca de seus objetivos de benefício público e desenvolvimento econômico, com bens e rendimentos bastante reforçados¹.

A ITÁLIA VIU-SE NÃO SÓ COM UM SISTEMA BANCÁRIO PRIVADO SUBSTANCIALMENTE MODERNIZADO, COMO TAMBÉM COM UMA NOVA E FORTE FUNDAÇÃO PRIVADA COMUNITÁRIA CRIADA QUASE QUE MAGICAMENTE.

¹ Algumas das fundações menores que operavam em pequenas comunidades foram autorizadas a reter participações majoritárias em seus bancos “atribuídos”.

Assim, dez anos depois da aprovação da Lei Amato-Carli, a Itália viu-se não só com um sistema bancário privado substancialmente modernizado, como também com uma nova e forte fundação privada comunitária criada quase que magicamente a partir de um processo de privatização e que injetava €1,7 milhão (US\$2,2 bilhões) em obras filantrópicas. Em 2000, essas “fundações de origem bancária” ostentavam ativos superiores a 50 bilhões de euros (US\$65 bilhões). De forma ainda mais surpreendente, algumas ocuparam seu lugar dentre as maiores instituições desse tipo no mundo. Assim, a Fondazione Cariplo, criada a partir da transformação do banco de poupança da região da Lombardia, acabou em 2012, mesmo após a crise financeira de 2008, com US\$9,8 bilhões em ativos, colocando seu patrimônio em pé de igualdade com a Fundação Ford, a segunda maior fundação dos Estados Unidos.

A Compagnia di San Paolo, com ativos de US\$8,6 bilhões em 2011, classifica-se empatada com a terceira e a quarta maiores fundações da América, a J.P. Getty Trust e a Fundação Robert Wood Johnson, respectivamente. A Fundação Rockefeller, uma das mais conhecidas instituições norte-americanas, tem apenas um terço do tamanho dessas novas instituições italianas e fica atrás de outras duas - Fondazione Cassa di Risparmio di Torino e Fondazione Cassa di Risparmio di Verona Vicenza Belluno e Ancona, cada uma delas ostentando ativos bastante superiores aos US\$3,5 bilhões da Fundação Rockefeller².

Ademais, não se trata apenas de enormes instituições filantrópicas. Muitas delas têm reputações estabelecidas como pioneiras no cenário filantrópico mundial. Elas formataram declarações de missão e documentos de estratégia coerentes, adotaram práticas de transparência, formaram parcerias com colegas na Itália e em outros lugares, e foram pioneiras em novas abordagens para aproveitar os seus recursos de forma a maximizar o impacto. Assim, a Fondazione Cariplo lançou uma ambiciosa iniciativa de habitação social e investiu recursos em um fundo para startups da área de tecnologia. A Fon-

² Os ativos das fundações dos EUA foram extraídos de seus sites consultados em 29 de julho de 2013. Os valores de ativos são de 2011. Resumos desses números foram confirmados no site da Foundation Center, http://foundationcenter.org/findfunders/statistics/pdf/11_topfdn_type/2011/top50_aa_all_11.pdf, consultado em 2 de agosto de 2013.

dazione CRT em Turim criou uma entidade em separado para promover o crescimento e o desenvolvimento de sua região. E quatro das fundações uniram forças na Foundation4Africa para reassentar pessoas refugiadas e fomentar atividades de desenvolvimento econômico em Uganda e no Senegal.

Na verdade, nem todas as fundações resultantes têm sido modelos de probidade. Uma delas, a Fondazione Monte dei Paschi di Siena, não se separou totalmente de seu banco, assumiu um risco exagerado ao oferecer garantia a um grande empréstimo para que o banco financiasse uma aquisição imprudente e está passando por sérios problemas em função disso³. Ainda assim, o resultado geral salta aos olhos.

E, com nossos olhos bem abertos, fica claro que a experiência italiana não é um caso isolado. De fato, o mais incomum a respeito dessa experiência é que ela acaba não sendo tão incomum assim. Pelo contrário, até mesmo uma análise casual, tomando por base a experiência italiana, revela que essa experiência tem se reproduzido em lugares distantes – alguns casos são réplicas virtuais da privatização dos bancos de poupança italianos e outros são primos mais distantes, mas bastante parecidos com a família para serem identificados como produtos com o mesmo gene. Por exemplo:

- Na Nova Zelândia, na década de 1980, ocorreu uma história praticamente idêntica à das fundações italianas, com a transformação de outra rede de bancos de poupança sem fins lucrativos em sociedades por ações e a transferência da propriedade das ações dos bancos resultantes para uma rede de doze “fundos comunitários”, que hoje formam a espinha dorsal da comunidade filantrópica da Nova Zelândia.
- Duas décadas antes, o governo da Alemanha privatizou a antiga empresa Volkswagen, de propriedade dos nazistas, vendeu 60% de suas ações para cidadãos alemães e aplicou os recursos em uma nova fundação destinada a promover a ciência alemã. Chamada de Fundação

A EXPERIÊNCIA
ITALIANA NÃO
É UM CASO
ISOLADO.

³ Elisabetta Povoledo e Jack Ewing, “Italian Bank Is Caught in Vortex of Election Politics”, New York Times (29 de janeiro de 2013).

UMA ESPÉCIE
DE ALQUIMIA
FILANTRÓPICA ESTÁ
EM CURSO, POR
MEIO DA QUAL A
PRIVATIZAÇÃO DE
ATIVOS PÚBLICOS
OU QUASE
PÚBLICOS TEM
DEIXADO COMO
SUBPRODUTO
DEPÓSITOS
SUBSTANCIAIS
DE OURO PARA
FILANTROPIA.

Volkswagen, embora não tenha relação com a Volkswagen Corporation, essa Fundação tem agora €2,6 bilhões (US\$3 bilhões) em ativos e uma longa história de substancial concessão de doações⁴.

- No início da década de 1990, a República Checa destinou 1% dos valores consideráveis obtidos com suas privatizações para um Fundo de Investimento em Fundações, que, por fim, distribuiu esses recursos como fundos patrimoniais para 74 fundações checas.
- No final da década de 1980, a Fundação Rei Baudouin tornou-se a destinatária de outro tipo de “privatização”: um fluxo de receita estabelecido contratualmente, gerado pela Loteria Nacional Belga, uma empresa do governo nacional da Bélgica.
- Mais recentemente, a conversão de alguns hospitais e seguros de saúde sem fins lucrativos nos Estados Unidos em empresas com fins lucrativos levou à criação, praticamente da noite para o dia, de cerca de 200 das chamadas “fundações de conversão”⁵.
- E mais recentemente ainda, a rede austríaca de Sparkasse, ou bancos de poupança, foi convertida em sociedade por ações, seguindo um padrão praticamente idêntico ao ocorrido na Itália, gerando naquele país a Fundação Erste e mais de 30 outras fundações de origem bancária.

4 Dados sobre ativos de 2013 da Fundação Volkswagen consultados no site da Fundação Volkswagen, “Ativos”, <http://www.volkswagenstiftung.de/foundation/assets.html?L=1>, em 28 de julho de 2013. Conforme discutido abaixo, a real transação envolvida foi bem mais complicada do que isso. Na transação inicial, 60% das ações da nova empresa foram vendidas ao público, 20% foram concedidas para a República Federal da Alemanha e 20% para o estado da Baixa Saxônia, onde estavam localizadas as fábricas da Volkswagen. Embora o produto da venda das ações ao público fosse destinado à nova Fundação Volkswagen, a Fundação teve de esperar 20 anos para recebê-lo. Durante esse período, os valores foram destinados à República Federal na forma de empréstimo e a República Federal pagou juros para a Fundação pelo uso desses recursos. Além disso, a República Federal acabou vendendo suas próprias ações e transferiu a maior parte dos recursos obtidos para a Fundação.

5 Grantmakers in Health, Um Perfil de Fundações Criadas a Partir da Conversão de Planos de Saúde (Grantmakers in Health, 2009). http://www.gih.org/files/usrdoc/2009_Conversion_Report.pdf, consultado em 10 de julho de 2013; http://www.calwellness.org/assets/docs/annual_report/TCWF_FS_2008.pdf, consultado em 6 de fevereiro de 2010.

Em suma, parece que em várias circunstâncias a privatização de empresas estatais ou de ativos quase públicos (serviços essencialmente públicos, embora sob controle ou propriedade privada) tem levado ao estabelecimento de fundos patrimoniais filantrópicos frequentemente substanciais. Em outras palavras, uma espécie de alquimia filantrópica está em curso em um número significativo de áreas, por meio da qual a privatização de ativos públicos ou quase públicos tem deixado como subproduto não apenas uma série de empresas com fins lucrativos, mas também depósitos substanciais de ouro para a filantropia, disponíveis para ajudar a fomentar e apoiar as instituições civis, sem as quais os sistemas políticos democráticos e as economias de mercado não podem funcionar.

O surpreendente nesses desdobramentos, no entanto, é que todos eles têm ocorrido praticamente de maneira isolada entre si. Portanto, cada um deles é conhecido em seu ambiente local, mas se mantém em grande parte invisível para um público mais amplo. Cada um deles é considerado *sui generis*. Ninguém pensou em desenhar um círculo ao seu redor e identificar não apenas os pontos em comum, como também as lições que possam conter em termos de uma nova estratégia para promover o desenvolvimento de fundações filantrópicas, especialmente em regiões onde elas não existem, mas onde a atividade de privatização está em pleno andamento. No entanto, essas lições poderiam ser transformadoras. Se pudessem ser tomadas medidas para canalizar para fundações ainda que uma pequena parte dos recursos obtidos com operações de privatização em curso nos países em desenvolvimento e áreas de transição, sem falar nas nações mais desenvolvidas onde os recursos filantrópicos também são frequentemente escassos, uma transformação fundamental poderia ser alcançada no mapa filantrópico do mundo. Por exemplo:

- Se apenas 10% do produto da venda na Ucrânia da usina siderúrgica Kryvorizhstal para a Mittal Steel em 2005 pudessem ter sido destinados para a criação de uma Fundação Comunitária Ucrâniana, o resultado teria sido uma instituição filantrópica comunitária de €400 milhões (US\$520 milhões) para ajudar a manter o embrionário setor da sociedade civil daquele país.

BEM OU MAL, A
PRIVATIZAÇÃO
CONTINUA MUITO
VIVA E FORTE EM
TODO O MUNDO.

- Da mesma forma, se 10% do produto da venda de 40% das ações da rede Safaricom de telefones celulares no Quênia, feita em 2007 para a empresa Vodaphone do Reino Unido, tivessem sido dedicados à criação de uma Fundação Comunitária do Quênia, o resultado teria sido uma instituição filantrópica com aproximadamente €50 milhões (US\$65 milhões) em ativos, 20 vezes maior do que a maior fundação comunitária existente naquele país e capaz de gerar €2,5 milhões em doações, mais de cinco vezes superior aos €0,37 milhão que a Vodaphone Corporation atualmente contribui para com a Fundação Safaricom⁶.
- Se 10% dos \$5,5 bilhões gerados em 2012 pelo governo dos EUA com a venda de parte das ações da General Motors Corporation pudessem ter sido reservados para financiar uma fundação dedicada a ajudar a revitalizar a cidade de Detroit, essa cidade poderia estar diante de um futuro muito mais brilhante do que agora, após sua recente falência.

Além disso, esses negócios não são apenas coisa do passado. Rumores sobre a morte da privatização, assim como os que circularam sobre a morte prematura do romancista Mark Twain, têm sido muito exagerados. Bem ou mal, a privatização continua muito viva e forte em todo o mundo. Apesar da crise econômica de 2008, por exemplo, os dois anos com mais processos de privatização já registrados ocorreram recentemente, em 2009 e 2010⁷. E apesar de um esfriamento parcial dessas transações com o tropeço do crescimento econômico em 2011, parece que elas foram retomadas novamente em 2012⁸. Uma amostragem de artigos sobre privatização no Financial Times apenas no último trimestre de 2012 inclui manchetes como as seguintes: “Brasil planeja privatizar o aeroporto do

⁶ Contribuições da Vodaphone para a Fundação Safaricom com base em contas da Fundação Vodaphone do Reino Unido disponíveis a partir da U.K. Charity Commission. Esses registros mostram que a Vodaphone contribuiu com 43,8 milhões de xelins quenianos (aproximadamente US\$ 510 mil) para a Fundação Safaricom no ano civil encerrado em 31 de março de 2012.

⁷ William Megginson e Bernardo Bortolotti, “Privatization Trends and Major Deals in 2012”, The PB Report 2012. (Milão, Itália: Fondazione Eni Enrico Mattei, 2013).

⁸ William Megginson, “Privatization Trends and Major Deals in 2012 and 1H2013”, The Privatization Barometer Report 2012. (Milão: Fondazione Eni Enrico Mattei, 2013).

Rio” (20 de dezembro de 2012); “Plano de privatização da Turquia impulsionado pelas vendas” (16 de dezembro de 2012); “Aeroportos de Osaka abrem as portas para a privatização” (4 de dezembro de 2012); “Ferrovias Russas aprovam a venda de US\$1,6 bi de seus 25% restantes na Freight One; Concluída a privatização de sua maior subsidiária de transportes” (29 de novembro de 2012); Albânia: “Venda de companhia estatal de petróleo no valor de €850m” (26 de novembro de 2012); “A Turquia levanta US\$2,5 bilhões com a venda do Halk Bank” (19 de novembro de 2012); “Privatização: Skerbank estabelece o exemplo para futuras vendas de estatais” (18 de outubro de 2012). Portanto, a *Filantropização via privatização* não é apenas um artefato histórico interessante; ela é também um possível caminho para o desenvolvimento de fundações, uma vez que o processo de privatização continua a ocorrer no mundo.

A PRIVATIZAÇÃO NÃO É APENAS UM ARTEFATO HISTÓRICO INTERESSANTE.

| O PROJETO PtP

É com o objetivo de explorar esse importante e muito pouco examinado caminho para a formação de fundações e de extrair as lições que ele poderia conter para as futuras operações de privatização que o projeto que forma o pano de fundo deste relatório foi lançado. Mais especificamente, o presente projeto foi realizado em seis etapas:

- **Primeiramente**, foi formulada uma definição de “trabalho” do conceito central do projeto “*Filantropização via privatização*”.
- **Em segundo lugar**, foi lançado um esforço global para identificar todos os casos conhecidos de operações do tipo PtP. Para tanto, uma rede global de doze “Associados de Descoberta” foi formada para realizar essa e mais duas outras tarefas: (a) identificar eventuais casos de experimentos PtP que não deram certo; e (b) reunir informações sobre

a situação de atividades de privatização em andamento em suas respectivas regiões (ver o Apêndice B para consultar a lista desses “Associados de Descoberta” e as regiões estudadas por eles). O trabalho desses “Associados de Descoberta” foi estruturado por intermédio de um Guia de Campo elaborado pelo diretor de projeto para assegurar a consistência entre as regiões.

- **Em terceiro lugar**, a Definição de Trabalho do fenômeno PtP foi revisada e ampliada com base nos relatórios que resultaram desse processo de descoberta. Fundamentalmente, descobrimos mais caminhos pelos quais os bens controlados pelo poder público poderiam chegar a fundos patrimoniais filantrópicos do que por aqueles identificados na definição de trabalho inicial, incluindo alguns que aproveitam ativos importantes em regiões especialmente carentes de fundos patrimoniais filantrópicos e, portanto, em condições de se beneficiar consideravelmente com o processo PtP.
- **Em quarto lugar**, identificamos 22 dessas transações PtP para análise mais aprofundada, tomando o cuidado de incluir exemplos de diferentes tipos de transações, em contextos distintos, e considerando alguns casos não tão bem-sucedidos juntamente com alguns bem-sucedidos em geral. Para preparar esses estudos de caso, o diretor de projeto elaborou um guia de campo detalhado de estudo de caso e recrutou nove analistas para preparar os estudos de caso resultantes (consulte o Capítulo 3 para uma descrição mais completa desses estudos de caso de transações PtP e para conhecer os Associados de Estudo de Caso que os prepararam).
- **Em quinto lugar**, complementamos os insights fornecidos pelos “Associados de Descoberta” sobre o padrão atual das atividades de privatização no mundo com dados extraídos de uma variedade de outras fontes, incluindo especialmente os registros compilados pelo Barômetro da Privatização, um projeto da Fondazione Eni Enrico Mattei, sediado em Milão, e analisado por Willian Megginson.
- **Finalmente**, reunimos os Associados de Estudo de Caso para um workshop preliminar com a finalidade de avaliar os resultados de seu trabalho e identificar as implicações de nossas descobertas para o conceito PtP daqui em diante.

O presente documento relata os resultados desse trabalho. Para tanto, a discussão é apresentada em seis capítulos, além desta introdução.

Começamos no *Capítulo 2* com uma discussão sobre o próprio conceito de *Filantropização via privatização (PtP)*, uma vez que ele nunca foi previamente formulado, embora venha se manifestando há muito tempo. Como todos os conceitos, este pretende chamar a atenção para um componente da realidade que tem estado presente empiricamente há bastante tempo, mas que permanece praticamente invisível pela ausência de um conceito coerente que identifique seus aspectos em comum e que permita, assim, analisá-lo de forma proveitosa.

No *Capítulo 3* examinamos então o escopo do fenômeno PtP conforme revelado pela pesquisa ainda preliminar de observadores especializados, conduzida por nossa equipe de “Associados de Descoberta”. Desta investigação preliminar surgiu um conjunto de mais de 500 fundações filantrópicas que foram formadas ou substancialmente ampliadas em função de operações PtP.

Os *Capítulos 4 a 6* analisam com mais profundidade algumas das características centrais das transações PtP e o funcionamento e desempenho das instituições que resultaram delas, conforme revelado nas experiências das 21 fundações em que fizemos estudos de caso mais aprofundados⁹. Esses capítulos buscam identificar lições importantes que tais casos parecem conter, primeiramente em relação às circunstâncias políticas ou jurídicas que parecem levar a desfechos do tipo PtP; em segundo lugar, em relação aos tipos de acordos pelos quais essas transações podem ser mais bem implementadas; em terceiro lugar, em relação às estruturas de governança e operacionais mais propícias para o bom funcionamento das instituições resultantes; e, finalmente, em relação ao desempenho que essas instituições parecem ter alcançado.

⁹ Embora tenhamos estudado 21 fundações, uma dessas instituições, a Fundação para a Ciência Polonesa (Foundation for Polish Science), foi beneficiária, na verdade, de dois tipos distintos de transações PtP – o primeiro, como receptora de um fundo especial, originalmente criado pelo governo polonês dentro da burocracia estatal para apoiar a pesquisa científica; e, o segundo, como receptora de 2% das ações das empresas privatizadas (mais tarde alterado para 2% do produto com a privatização de empresas).

Em seguida, o *Capítulo 7* analisa o futuro, examinando o que sabemos sobre as tendências atuais na privatização e identificando como a PtP poderia se encaixar nesse futuro de forma a produzir benefícios significativos para as comunidades e pessoas afetadas.

| UMA RESSALVA IMPORTANTE

Antes de passar para o ponto central desta discussão, é importante ressaltar que este Projeto está perfeitamente consciente de que a privatização é um tema complicado e polêmico. O Projeto não assume posição a favor ou contra a privatização. Sua única preocupação é certificar-se de que a interessante opção de se aplicar em fundos patrimoniais filantrópicos pelo menos uma parcela dos recursos gerados em qualquer operação de privatização que siga adiante seja considerada mais seriamente e de forma explícita sempre que tais transações estiverem em estudo. A justificativa para tornar essa opção mais explícita é muito simples:

- Os ativos envolvidos em operações de privatização não são, em última análise, “do governo”, mas “do povo”, construídos por meio do suor, trabalho árduo e recursos dos cidadãos de um país ou pertencentes ao povo como um direito inato em virtude de sua presença no território que coletivamente ocupam.
- O povo de um país, especialmente aqueles que vivem ou trabalham em estreita proximidade com os ativos que serão privatizados, merecem, portanto, receber algum benefício tangível de tais operações.
- Por variados motivos, isto pode assumir a forma de investimento desses recursos em fundos patrimoniais filantrópicos ao invés de absorvê-los em sua totalidade em orçamentos estatais.
- Se feita corretamente, essa opção tem a vantagem de contribuir de forma proveitosa para o pluralismo na busca de soluções de problemas públicos, para atrair recursos e

energias adicionais para a solução de problemas públicos e para ajudar a promover a independência e viabilidade de organizações da sociedade civil, que têm se mostrado cruciais para a construção da confiança necessária para o funcionamento de governos democráticos e prósperas economias de mercado.

Assim, essas são as premissas com base nas quais este trabalho se desenvolveu. Nesse contexto, podemos agora nos voltar para uma análise mais detalhada do que o conceito *Filantropização via privatização* (PtP) realmente implica e quais as formas que ele pode assumir. •

• | DEFINIÇÃO DO CONCEITO

Filantropização via Privatização é, para dizer o mínimo, uma construção estranha. Ela relaciona duas áreas que raramente são pensadas em conjunto e usa duas palavras que inerentemente não são claras – a primeira porque foi inventada para este projeto e não tem um significado no dicionário por trás dela, e a segunda porque tem significados muito divergentes nas mãos de diferentes observadores. Portanto, para entender a discussão que se segue, é importante esclarecer desde o início as características definidoras do fenômeno em análise.

| PRIVATIZAÇÃO

No que concerne à parte *privatização* do conceito, um pesquisador confiável recentemente alertou que “o termo ‘privatização’ foi e continua a ser livremente aplicado a uma ampla variedade de transações, e apenas parte delas envolve a transferência completa de propriedade para entidades privadas”. Mais especificamente, esse autor observa que:

A contratação de operadores privados para atividades não essenciais de uma empresa (por exemplo, limpeza de escritório, manutenção de veículos), contratos de gestão, arrendamentos e concessões – nenhuma delas necessariamente envolve transferir permanentemente a propriedade produtiva de uma empresa para mãos privadas, mas todas são geralmente denominadas como formas de privatização¹.

¹ John Nellis, “The International Experience with Privatization: Its Rapid Rise, Partial Fall and Uncertain Future”, SPP Research Papers, vol. 5, edição 3 (Calgary, Canadá: University of Calgary School of Public Policy, janeiro de 2012), n.2, 1. Para um exemplo dessa utilização ampla e indiferenciada do termo “privatização,” ver: E.S. Savas, *Privatization: The Key to Better Government*. (Chatham, NJ: Chatham House Publishers, 1987).

Para os fins deste projeto, rejeitamos essa concepção ampla de privatização e nos concentramos mais especificamente nas transações que envolvem a transferência de propriedade ou controle efetivo dos ativos do governo para mãos privadas. O termo amplamente utilizado para essa concepção mais estreita de privatização é “desinvestimento”, que sinaliza circunstâncias “em que a propriedade parcial ou total dos ativos é legalmente retirada do governo e transferida para novos operadores privados”.

Ao mesmo tempo, reconhecemos duas ressalvas para esta definição estreita. Em primeiro lugar, o ativo envolvido nessas transações não precisa ser uma “empresa” no sentido estrito da palavra. Pode ser uma edificação, terras ou até mesmo o capital gerado por um acontecimento inesperado (por exemplo, uma conversão de dívida ou uma sanção imposta em função de um desastre ambiental ou outros danos à saúde pública), ou gerado a partir do fluxo regular de receitas resultantes de algum ativo sobre o qual o governo mantém o controle, mas cujos rendimentos ele seja legalmente obrigado a compartilhar com uma entidade privada (por exemplo, receitas de loteria, pagamentos de direitos de voo, ou pagamentos de direitos de exploração de minérios).

Em segundo lugar, em alguns casos, a propriedade dos ativos pode ser apenas quase governamental, ou seja, indiscutivelmente, apenas parcialmente do governo. Esse é o caso, por exemplo, de instituições sem fins lucrativos que se beneficiam de isenção de impostos governamentais durante um período prolongado de tempo e adquirem um caráter “quase público”, de tal forma que a sua transferência para empresas com fins lucrativos está sujeita a restrições legais. Esse também é o caso de entidades que foram nacionalizadas por autoridades governamentais e cujos fundadores, proprietários originais ou herdeiros continuam a reivindicar os direitos de posse, ainda que parciais.

2 Nellis, “International Experience”, 2012, n. 2.

| FILANTROPIZAÇÃO

No que concerne à parte filantropização do conceito central deste projeto, nossa abordagem também é mais específica do que algumas interpretações deste termo poderiam sugerir. Por *filantropização*, portanto, não estamos querendo dizer a simples geração de doações filantrópicas. Na verdade, a *filantropização*, tal como a concebemos, envolve a criação de

um fundo patrimonial para fins caritativos ou filantrópicos, um conjunto mais ou menos permanente de ativos dedicados a fins de beneficência ou de utilidade pública e sob o controle de uma entidade jurídica com significativo grau de autonomia em relação às autoridades do Estado e à empresa com fins lucrativos que adquiriu o ativo do Estado. Uma operação de privatização em que o governo vende uma empresa estatal para uma companhia privada que cria uma fundação corporativa financiada por meio de doações anuais da empresa controladora não é, portanto, um caso de *Filantropização* por meio de privatização, já que nenhum ativo permanente é criado e nenhuma instituição significativamente autônoma é estabelecida para determinar a sua utilização.

FILANTROPIZAÇÃO VIA PRIVATIZAÇÃO (P+P)

Refere-se a uma série de transações em que os ativos essencialmente públicos ou quase públicos são transformados no todo ou em parte em fundos patrimoniais para fins filantrópicos sob o controle de instituições filantrópicas significativamente autônomas.

| FILANTROPIZAÇÃO POR MEIO DE PRIVATIZAÇÃO (P+P): uma definição de trabalho

A partir dessas definições, a *Filantropização via Privatização* pode, então, ser caracterizada como uma *transação em que os ativos essencialmente públicos ou quase públicos são transformados no todo ou em parte em fundos patrimoniais para fins filantrópicos sob o controle de instituições filantrópicas significativamente autônomas*.

Portanto, três características fundamentais formam o cerne desta definição:

- 1) Um ativo público ou quase público.
- 2) Um fundo patrimonial filantrópico nas mãos de uma instituição filantrópica significativamente autônoma que resulta de, ou recebe, recursos provenientes da “privatização” desse ativo público ou quase público.
- 3) Um processo de transformação desse ativo das mãos públicas ou quase públicas para usos filantrópicos no curso de alguma forma de desinvestimento do bem originalmente público ou quase público.

| UMA TIPOLOGIA DAS VARIANTES P+P

Embora todos os casos P+P atendam essas três características definidoras, a maneira pela qual eles o fazem pode variar dependendo da natureza do ativo original. Assim, identificamos até o momento cinco tipos mais ou menos distintos de casos P+P, dependendo de o ativo original em questão ser:

- **Tipo I: uma empresa estatal** que é vendida para um investidor ou transformada em uma empresa com fins lucrativos com a propriedade dos bens ou o produto de sua venda transferidos, no todo ou em parte, para uma fundação nova ou já existente (por exemplo, a venda das ações da empresa automobilística e de munições Volkswagen, anteriormente de propriedade do Estado, e a transferência da maior parte dos recursos obtidos para a recém-formada Fundação Volkswagen).
- **Tipo II: algum outro ativo de propriedade pública**, como um edifício ou uma instituição cultural que é cedida a uma fundação sem fins lucrativos (por exemplo, a conversão de companhias públicas de ópera da Itália em fundações com direito perpétuo de utilizar seus teatros de ópera existentes de forma gratuita).
- **Tipo III: um fluxo de renda resultante do controle governamental sobre algum ativo que gera renda para fins especiais** (por exemplo, receitas de loteria ou pagamentos de direitos minerais que o governo se compromete a comparar

tilhar com uma fundação filantrópica; outro exemplo seria o compromisso contratual da Loteria Nacional Belga de dedicar anualmente uma determinada parcela de seus rendimentos à Fundação Rei Baudouin da Bélgica).

- **Tipo IV: uma conversão de dívida** (por exemplo, uma operação de perdão da dívida externa que exige do governo beneficiário a aplicação de uma quantia equivalente, em moeda local, em uma instituição filantrópica dedicada a algum fim filantrópico ou de utilidade pública; outro exemplo é a proteção de florestas tropicais ou melhoria das condições de vida e saúde dos pobres).
- **Tipo V: uma organização quase pública ou quase privada** (por exemplo, uma organização sem fins lucrativos ou associação mútua que é convertida em uma empresa com fins lucrativos e tem seus ativos colocados no todo ou em parte em um fundo patrimonial filantrópico).

No entanto, embora sejam fáceis de especificar, essas características fundamentais são muitas vezes difíceis de verificar na prática. Por um lado, geralmente os governos relutam em entregar o controle total sobre os ativos que por muito tempo estiveram sob sua posse. Assim, estruturas complexas de governança são frequentemente instaladas para preservar algum grau de envolvimento contínuo do Estado (por exemplo, o envolvimento do governo na escolha dos membros da diretoria ou exigências legais de representação direta do governo nas diretorias). Estabelecer quando tais disposições violam a exigência da definição de se ter uma "instituição significativamente autônoma" no controle do ativo resultante, inevitavelmente envolve, portanto, algum grau de avaliação subjetiva.

Além disso, esses mecanismos de governança frequentemente evoluem ao longo do tempo. O controle rigoroso do governo nos primeiros anos de uma fundação P+P pode então dar lugar a uma operação mais autônoma à medida que a nova instituição amadurece e esclarecimentos são buscados em seu estatuto jurídico. Como veremos, essa acaba sendo uma dinâmica comum em muitos dos casos P+P que examinamos.

Se incertezas podem surgir sobre se uma instituição filantrópica resultante de uma transação de privatização atende em grau suficiente o critério de “autonomia” de nossa definição de trabalho, incertezas semelhantes podem existir sobre o quão “público” seria o ativo envolvido na transação. Até que ponto, por exemplo, uma transação que envolva a venda, para uma empresa com fins lucrativos, de uma organização ou cooperativa sem fins lucrativos que se beneficiou de subsídios governamentais significativos devido ao seu caráter não lucrativo constitui uma transação de privatização? E quanto à distribuição para uma fundação, definida em lei, dos rendimentos de uma loteria de propriedade privada que opera mediante uma licença emitida pelo governo?

Naturalmente, é impossível formular respostas perfeitas para essas perguntas, pois depende muito das circunstâncias reais e do contexto da legislação e da prática. É suficiente dizer que nossa pesquisa buscou respostas razoáveis e justificáveis para essas perguntas e, por outro lado, extraiu *insights* a partir de experiências práticas sobre como essas questões podem ser abordadas de forma mais proveitosa em transações PtP daqui para frente. Assim, passamos agora a analisar os resultados deste trabalho. ●

• | UM SUBCONTINENTE CONSIDERÁVEL:

Extensão do universo PtP – um balanço preliminar

Os conceitos analíticos fornecem as lentes por meio das quais vemos o mundo. Quando as lentes estão borradas, ou na ausência de lentes apropriadas, aspectos fundamentais da realidade ficam fora de foco ou, pior ainda, completamente fora de vista, embora possam estar fisicamente presentes no mundo ao nosso redor. Os cientistas estão bem cientes desse fenômeno e a história do progresso científico consistiu em postular, por meio de compreensão e raciocínio científicos, a existência de determinados componentes da vida natural – bactérias, moléculas, elétrons, átomos, DNA – e, em seguida, trabalhar para desenvolver instrumentos de medição que pudessem trazê-los à vista.

OS CONCEITOS
ANALÍTICOS
FORNECEM AS
LENTE POR MEIO
DAS QUAIS VEMOS
O MUNDO.

O conceito de *Filantropização via Privatização* é uma dessas lentes. A realidade à qual se aplica está desde há muito presente em nosso mundo. Mas na falta de uma lente clara o suficiente para destacá-lo do terreno circundante, ficou por muito tempo invisível e foi amplamente ignorado. Não é de se estranhar, portanto, que nunca tivessem sido reunidos dados abrangentes sobre o alcance deste fenômeno e que nem tivessem sido realizadas análises sobre por que ele surge e quais as suas consequências.

Portanto, após formular o conceito PtP, nossa primeira tarefa foi determinar que aplicação desta nova lente conceitual traria evidências tangíveis de transações PtP ao redor do mundo. Conforme observado no Capítulo 1 deste relatório, nossa abordagem para a execução desta tarefa de medição foi a de montar uma equipe de especialistas experientes e familiarizados com o terceiro setor em diferentes partes do mundo, elaborar um Guia de Campo para apresentar o conceito PtP e estruturar um processo para investigar se existia nas regiões em que eles foram designados alguma entidade que se encaixava em nossa definição, colocá-los para trabalhar contatando pessoas familiarizadas com o universo das fundações em suas áreas para determinar se algo parecido com o fenômeno PtP existia ou sabia-se ter existido em um passado recente e,

então, convocar esses “Associados de Descoberta” para uma reunião em julho de 2009 para avaliar os resultados preliminares e fazer os ajustes necessários em nossa definição básica.

O objetivo deste capítulo é analisar os resultados desse esforço e, em seguida, apresentar os 21 exemplos do fenômeno PtP sobre os quais realizamos estudos de caso detalhados. No entanto, não temos nenhuma ilusão de que esta seja a lista final dos casos PtP. Por um lado, não conseguimos examinar todos os casos em profundidade suficiente para determinar se eles verdadeiramente atendem nossa definição. Por outro lado, porém, temos observado um padrão regular de surgimento de exemplos adicionais além daqueles que já estão em nossa lista sempre que descrevemos o conceito PtP a observadores experientes de diferentes partes do mundo, o que nos leva a crer que existam muito mais casos por aí que poderiam ser somados àqueles que já identificamos. Para mencionar apenas um exemplo do que promete ser uma área rica para colher mais casos válidos, temos ainda que explorar em profundidade os muitos casos de “trocas de dívida por meio ambiente” para determinar se alguns deles resultaram em fundos patrimoniais para fundações significativamente autônomas de organizações sem fins lucrativos, em vez de fundos abrigados ou de alguma forma controlados por governos. Portanto, longe do fim da estrada na identificação de transações PtP, o presente capítulo deve marcar apenas o fim do início da busca, e estamos ansiosos por receber informações dos leitores sobre outros casos conhecidos por eles¹.

ESTÁ CLARO QUE ESTAMOS LIDANDO AQUI COM
UM ENORME MOVIMENTO DE CRIAÇÃO DE
RIQUEZA PARA FINS SOCIAIS.

¹ Os leitores que têm conhecimento de tais casos estão convidados a entrar em contato com o diretor de projeto Lester Salamon em lsalamon@jhu.edu, com cópia para Ms. Naomi Hansen em nhansen@ewmi.com

| O UNIVERSO PtP: um balanço preliminar

Uma presença considerável. Mesmo no momento inicial da busca por casos do processo *Filantropização via privatização*, está claro que estamos lidando aqui com um enorme movimento de criação de riqueza para fins sociais. Conforme demonstrado em detalhes no **APÊNDICE A**, e resumido na **TABELA 3.1**, identificamos mais de 500 fundações que resultaram ou foram ampliadas por intermédio de uma operação que se encaixa em nossa definição de PtP. Tomadas em conjunto, essas fundações detinham US\$127,5 bilhões (€96,1 bilhões) em ativos para filantropia originários de transações do tipo PtP, suficientes para torná-las participantes importantes na comunidade filantrópica internacional e participantes extremamente importantes nas comunidades filantrópicas de seus respectivos países². Isso é particularmente verdadeiro, como veremos a seguir, quando se leva em conta o fato de que muitas dessas instituições têm uma área de foco local ou regional, o que concentra seu impacto.

... PARECE HAVER ALGUNS “PONTOS DE MAIOR CONCENTRAÇÃO” DE PTP.

UM FENÔMENO GENERALIZADO. Conforme revelado também pela Tabela 3.1, o fenômeno PtP é bastante generalizado em todo o mundo, com exemplos identificados até hoje em 20 países desde Américas do Norte e do Sul, passando pela Europa Ocidental, pela Europa Central e indo bem além para a região da Ásia-Pacífico. Ao mesmo tempo, parece haver alguns “pontos de maior concentração” de PtP. Em especial, seis países (Áustria, República Checa, Alemanha, Itália, Nova Zelândia e Estados Unidos) representam 86,3% dos casos, sendo que dois deles (Itália e Estados Unidos) representam quase 60% desses casos. Na Itália, o fenômeno se deve a dois tipos

² Para aquelas fundações que recebem os recursos decorrentes de operações de privatização na forma de fluxo obrigatório de pagamentos anuais, estimamos o volume de ativos que seriam necessários para gerar tal fluxo de receitas assumindo uma taxa média de retorno anual de 4%. Os valores em dólares e o equivalente em euros são expressos à taxa de câmbio em vigor em 31 de julho de 2013.

de transações PtP: um envolvendo a privatização de bancos, já citada anteriormente, e outro a privatização das companhias de ópera lírica italiana, incluindo o famoso La Scala. Nos EUA, isso reflete a preservação para fins filantrópicos dos ativos de inúmeras organizações e hospitais sem fins lucrativos de seguro-saúde do país que foram convertidos para empresas com fins lucrativos.

TABELA 3.1 | Contagem preliminar das fundações PtP, por país

PAÍSES	FUNDAÇÕES		ATIVOS*	
	QUANT.	%	VALOR (\$ MILHÕES)	%
Áustria	33	6,1%	\$4.882,9	3,6%
Bélgica	1	0,2%	\$408,2	0,3%
Brasil	3	0,6%	\$2.542,8	1,9%
Canadá	1	0,2%	\$53,0	0,0%
República Checa	73	13,5%	\$206,7	0,2%
Alemanha	29	5,4%	\$15.672,1	11,6%
Hungria	1	0,2%	N/A	N/A
Itália	103	19,1%	\$72.021,9	53,4%
Holanda	1	0,2%	\$497,8	0,4%
Nova Zelândia	36	6,7%	\$7.073,7	5,2%
Noruega	4	0,7%	\$6.227,7	4,6%
Polônia	4	0,7%	\$511,3	0,4%
Eslováquia	2	0,4%	\$24,7	0,0%
Suécia	35	6,5%	\$1.478,8	1,1%
Reino Unido	9	1,7%	\$3.170,0	2,4%
Estados Unidos	199	36,9%	\$19.988,5	14,8%
Outros**	5	0,9%	N/A	N/A
TOTAL	539	100%	\$134.760,8	100%

*Ativos não disponíveis para algumas fundações.

**Inclui Bolívia, Chile, Marrocos, Peru e Uruguai.

Fonte: Lista Geral de Fundações PtP, Apêndice A

VARIAÇÕES POR TIPO DE TRANSAÇÃO. Os diferentes tipos de transações PtP não estão igualmente representados nesses dados. Na verdade, conforme mostra a **TABELA 3.2**, 73% das fundações e 84% dos ativos são casos do Tipo V, ou seja, privatização de ativos essencialmente quase públicos. Um adicional de 19% das fundações e aproximadamente 13% dos ativos resultou de transações do Tipo I, que envolve a privatização de empresas estatais. Por outro lado, uma quantidade consideravelmente menor é dos Tipos II, III e IV, que compreendem respectivamente a transferência de propriedade do Estado que não seja uma empresa, o direcionamento de um fluxo de receita proveniente de algum ativo sob o controle do Estado (por exemplo, uma loteria) para uma fundação ou a conversão de dívidas.

TABELA 3.2 | Distribuição das fundações e ativos PtP por tipo de PtP

TIPO	PARTICIPAÇÃO NO TOTAL	
	FUNDAÇÕES (N=513)*	ATIVOS (N=\$127,5 BILHÕES)**
I	16,3%	12,4%
II	6,0%	2,1%
III	1,7%	1,3%
IV	0,4%	0,2%
V	75,7%	84,0%
TOTAL	100%	100%

*Exclui fundações com tipo não disponível.

**Exclui fundações com tipos de ativos não disponíveis.

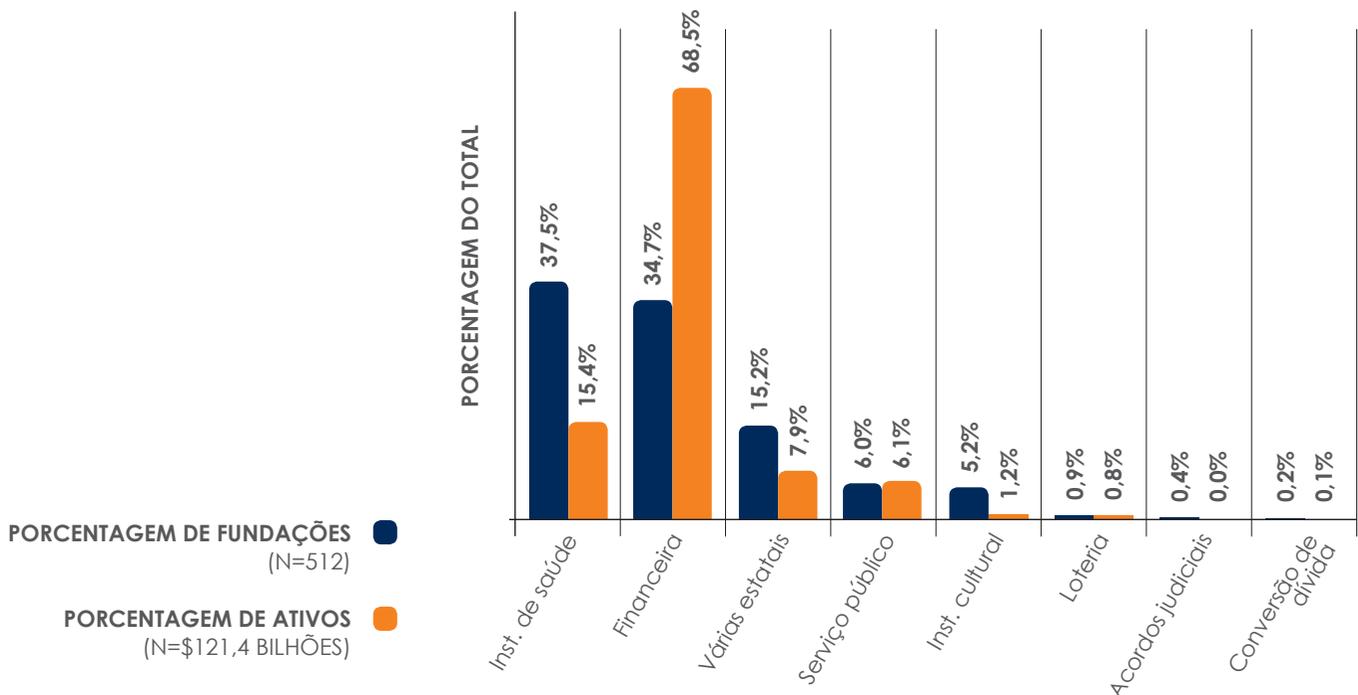
Fonte: Lista Geral de Fundações PtP, Apêndice A

No entanto, há tantas explicações para esta constatação que é necessário tratar isso como apenas um conjunto experimental de conclusões. Em primeiro lugar, conforme já observamos, não exploramos ainda de forma aprofundada os inúmeros casos de conversões de dívida ao redor do mundo para avaliar se uma quantidade maior do que aquela já considerada realmente representa casos de PtP. Em segundo lugar, uma

afirmação semelhante pode ser feita sobre os casos do Tipo III, que envolvem a utilização do pagamento de multas, taxas de voo e direitos de exploração de minérios. Em cada uma dessas áreas e, sem dúvida, em outras ainda, pode haver consideravelmente mais exemplos de transações do tipo PtP do que aqueles que identificamos. Finalmente, a classificação de pelo menos alguns dos exemplos atuais na categoria de Tipo V é questionável. Os bancos de poupança italianos, por exemplo, passaram a operar sob uma significativa regulamentação e controle do governo durante e depois do período fascista na Itália; tanto que seu caráter não lucrativo ficou sujeito a sério questionamento antes da privatização. No caso dos bancos de poupança da Nova Zelândia, conforme veremos a seguir, a propriedade pública, na melhor das hipóteses, não estava muito clara, embora o governo afirmasse que a sua alegação de propriedade era mais forte do que a de todos os outros concorrentes e, portanto, justificava sua ação de transformá-los. De acordo com essa interpretação, as privatizações dos bancos de poupança da Nova Zelândia seriam consideradas transações do Tipo I. Da mesma forma, no Reino Unido, o grande número de “bancos fiduciários de poupança” que acabaram sendo privatizados foi consolidado ao longo dos anos por leis do Parlamento, levando finalmente à Lei Central Trustee Savings Banks, em 1985, que os fundiram em uma única companhia *holding* que foi declarada um órgão do governo. Isso deu ao governo o poder de determinar seu destino, o que foi feito pela criação de uma série de sociedades bancárias por ações, mas investindo 5% das ações do banco resultante em uma rede de quatro “fundações de bancos fiduciários de poupança”, que, por sua vez, absorveu as atividades anteriores filantrópicas dos antigos bancos de poupança e ganhou acesso a um fluxo de receitas dos bancos inicialmente fixado em 1% dos lucros antes dos impostos. Aqui, novamente, essas transações do Tipo V poderiam ser facilmente classificadas como casos do Tipo I. Em qualquer uma das hipóteses, como ficará mais claro no Capítulo 4, o que esta discussão traz à tona é que a natureza do ativo preexistente – nesses casos, bancos de poupança com um caráter específico filantrópico – parece ter afetado a possibilidade de um desfecho PtP.

FONTES DE ATIVOS PTP. Esse fator fica ainda mais claramente evidente quando examinamos as fontes dos ativos destinados às nossas fundações PTP. Conforme revela a **FIGURA 3.1**, os dois tipos mais numerosos de transações PTP, representando 39% e 30%, respectivamente, resultaram de transações que envolveram provedores de saúde (seguradoras e hospitais) e instituições financeiras. O primeiro tipo era essencialmente de instituições sem fins lucrativos, enquanto o segundo era de bancos “fiduciários” de poupança inspirados em um modelo estabelecido por um pastor escocês do início do século XIX, modelo esse que posteriormente se espalhou pelo centro da Europa e pela Grã-Bretanha. Significativos 15% dos casos resultaram da forma mais clássica de privatização – a privatização de uma empresa estatal, com uma menor quantidade, mas ainda significativa, que resultou da privatização de vários serviços públicos, tais como sistemas de distribuição de energia.

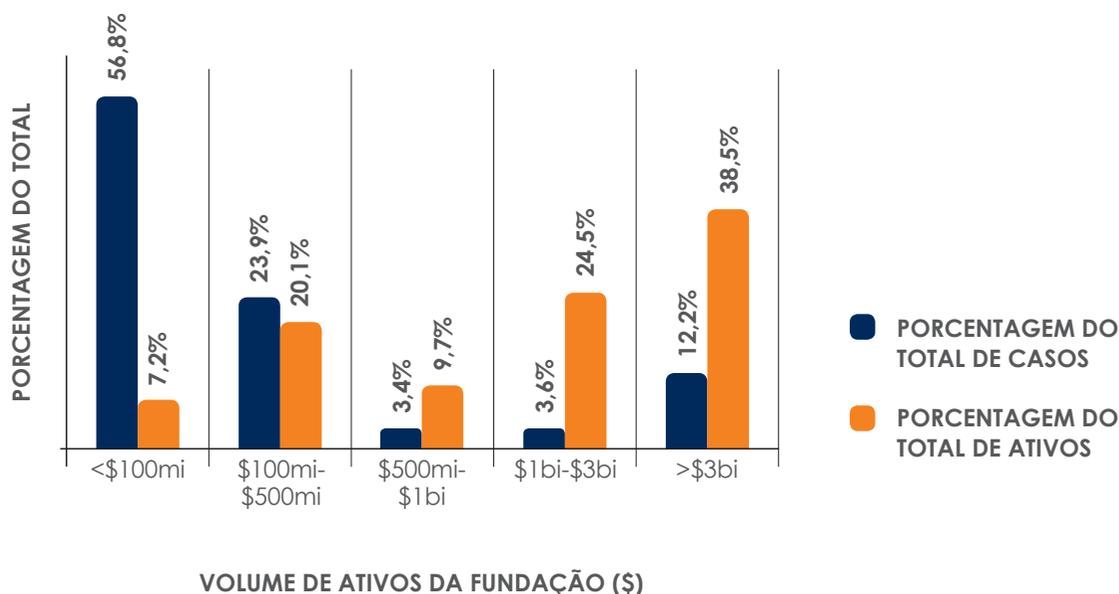
FIGURA 3.1 | Distribuição das fundações e ativos PTP, por fonte de recurso



Fonte: Lista Geral de Fundações PTP, Apêndice A

TAMANHO DAS FUNDAÇÕES PTP. Como é comum no mundo das fundações em geral, há uma variação considerável no tamanho das fundações PTP, com a maioria das instituições tendo ativos de menos de US\$100 milhões, mas com a maior parte dos recursos em instituições com ativos de US\$1 bilhão ou mais. Assim, conforme demonstrado na **FIGURA 3.2**, 54% de todas as fundações PTP têm ativos abaixo de US\$100 milhões, mas essas instituições controlam apenas 7% de todos os recursos PTP. No outro extremo do espectro, 13% das instituições PTP têm ativos de mais de US\$3 bilhões, o que as tornam enormes instituições pelos padrões globais, bem dentro da faixa dos ativos das 25 maiores fundações norte-americanas, que representam menos de 1/10 de 1% do universo de fundações dos EUA. Outros 4% das fundações PTP estão na faixa entre US\$1 bilhão e US\$3 bilhões. Isso significa que as instituições PTP têm uma distribuição tendendo para a faixa superior das fundações globais por volume de ativos, ressaltando, assim, a importância potencial do processo PTP para o desenvolvimento de fundações, dada a dimensão dos recursos que a privatização muitas vezes envolve.

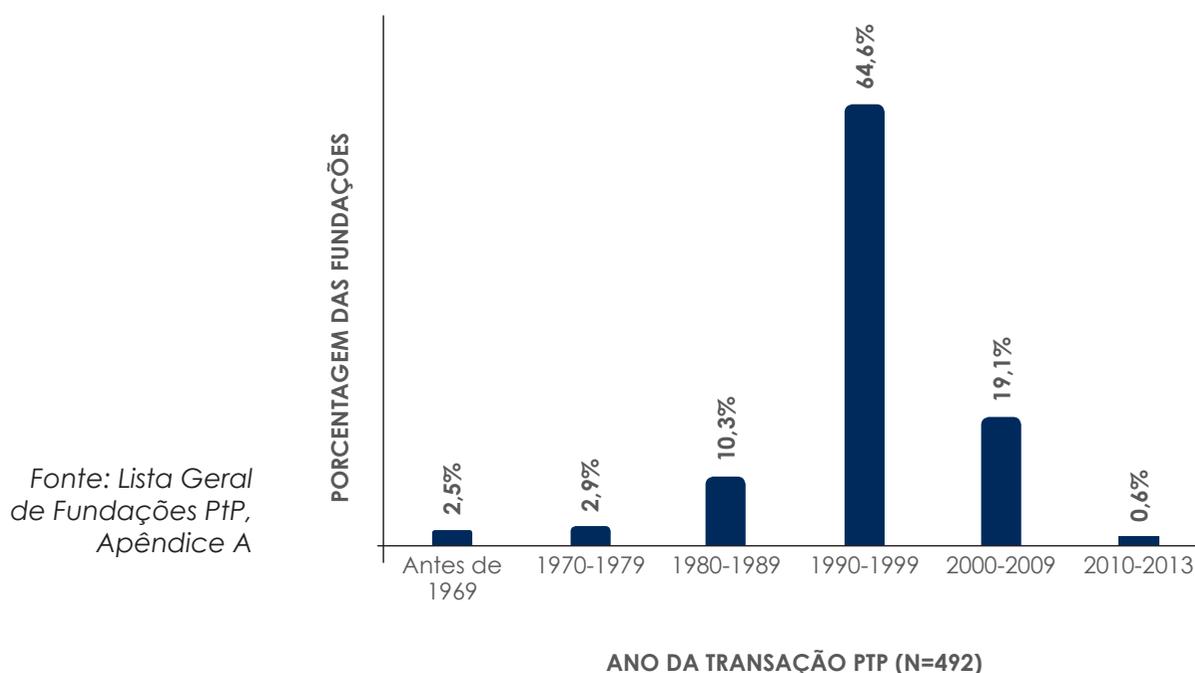
FIGURA 3.2 | Distribuição das fundações e ativos PTP, por tamanho da fundação



Fonte: Lista Geral de Fundações PTP, Apêndice A

SINCRONISMO DAS TRANSAÇÕES PTP. Dada a estreita relação com o processo de privatização, não é de se estranhar que as transações PTP sigam o ritmo do próprio processo de privatização. Portanto, a maioria corresponde a fundações bastante jovens, o que torna a sua dimensão ainda mais impressionante. Conforme mostra a **FIGURA 3.3**, 67% dessas transações ocorreram durante a década de 1990, quando o processo de privatização viveu seu auge internacionalmente. Mas outros 18% ocorreram na primeira década do século XXI, e outros 11% na década de 1980. No entanto, o caso mais antigo entre nossas fundações PTP é o da Fundação Volkswagen, que foi fundada no início dos anos 1960 e serviu como modelo para outros casos PTP na Alemanha.

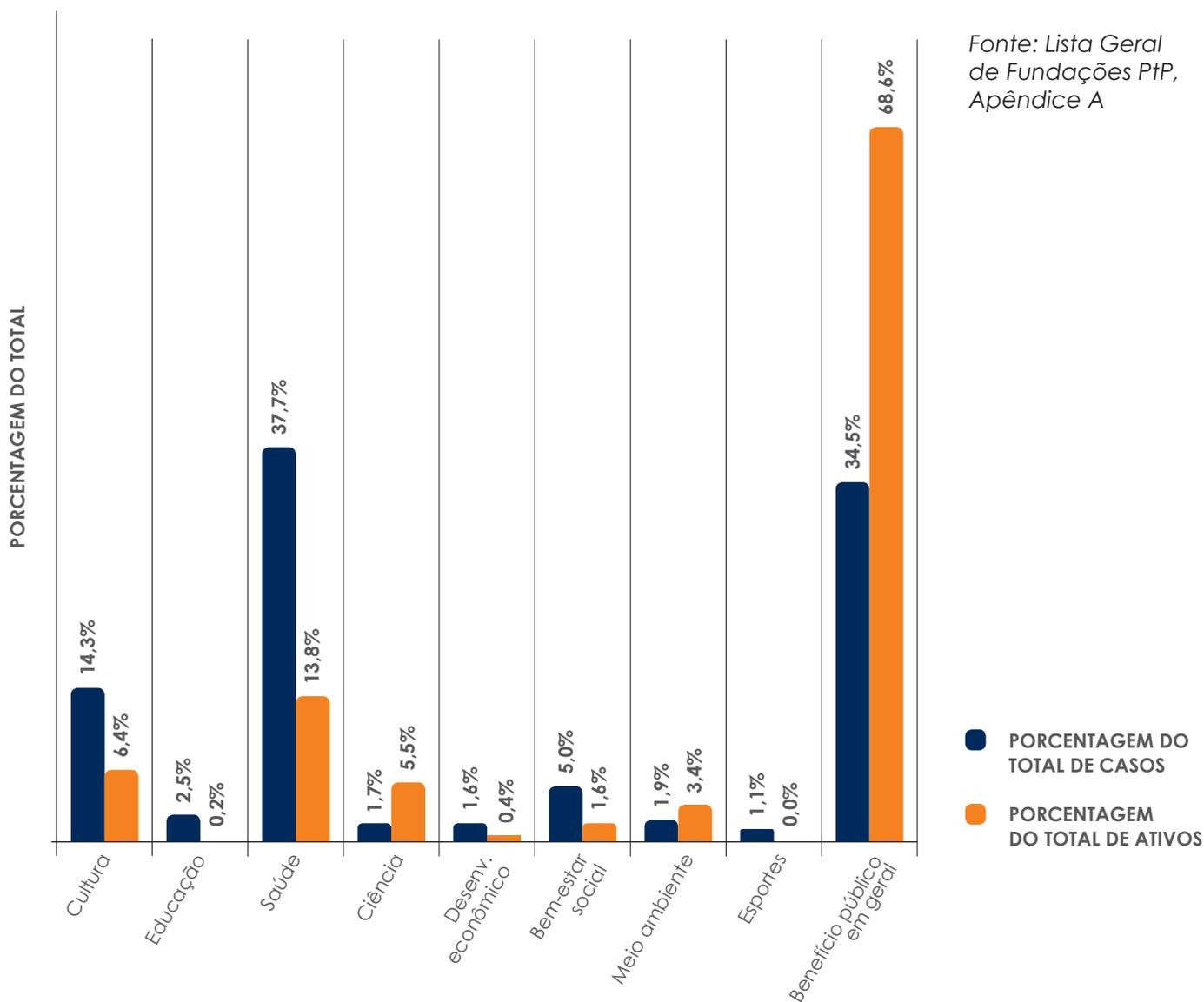
FIGURA 3.3 | Distribuição das fundações PTP por ano da transação PTP (N=492)



ATIVIDADES DAS FUNDAÇÕES PTP. Uma última característica importante das fundações PTP diz respeito às suas atividades. Não surpreende, dada a sua dimensão considerável, que a maioria dos recursos PTP esteja nas mãos de instituições voltadas para o interesse público em geral e que empreendem atividades tão diversas como bem-estar social, educação, desenvolvimento econômico e promoção cultural. Isso inclui a maioria das

fundações italianas de origem bancária, que, conforme será discutido em detalhes mais adiante, têm a opção de se concentrar em quaisquer cinco dos 21 temas especificados pela lei vigente, com a prerrogativa de alterar suas listas de cinco temas regularmente a cada ciclo de três anos. Conforme demonstrado na **FIGURA 3.4**, em termos de quantidade de fundações, as mais numerosas são aquelas voltadas para a saúde, representando 40% das instituições, embora com uma participação muito menor de 15% dos ativos, ainda que algumas dessas fundações sejam também bastante grandes.

FIGURA 3.4 | Distribuição das fundações e ativos PTP por foco principal de atividade



RESUMO. Em suma, as fundações PtP representam um grupo robusto de instituições no comando de substanciais recursos filantrópicos gerados por intermédio de uma das várias formas de privatização de ativos estatais ou controlados pelo Estado. Agrupadas, uma maior proporção dessas instituições tende a se concentrar mais na extremidade superior da distribuição por tamanho em comparação com o que acontece no caso das fundações em geral, o que provavelmente reflete a grande dimensão de muitas das operações de privatização. Esse é um bom presságio para a promessa que este conceito reserva para o desenvolvimento futuro de fundações com o avanço do processo de privatização, como parece muito provável que venha a acontecer.

| AS FUNDAÇÕES PtP DOS ESTUDO DE CASO

Para conhecer mais sobre o processo PtP e as instituições que ele gerou até hoje, e para obter *insights* sobre como esse processo pode ser ampliado caso as privatizações continuem a ocorrer em todo o mundo, foi preciso investigar um pouco mais profundamente do que o possibilitado por essa visão geral. Assim, decidimos nos concentrar em um subconjunto significativo dessas instituições para examinar um pouco mais de perto seu funcionamento e suas histórias. A avaliação deste relatório se baseia em grande parte nesse material mais detalhado dos estudos de caso. Nesta seção, definimos o cenário para esta discussão ao apresentar de forma resumida as organizações dos estudos de caso.

Conforme demonstrado na **TABELA 3.3**, escolhemos 21 fundações PtP para um exame minucioso. No processo de seleção, tomou-se o cuidado de incluir casos de cada uma das cinco categorias de tipos PtP, levando-se em conta a distribuição geral das fundações PtP entre esses tipos. Assim, sete das instituições de estudo de caso envolveram vendas de empresas estatais (Tipo I). Foram incluídas aqui a Fundação Volkswagen, primeiro caso resultante da venda da Volkswagen Company no início da década de 1960, três outras vendas de empresas estatais alemãs, incluindo duas de propriedade do Estado

ou de governos estaduais usadas para financiar fundações sediadas nos estados da federação comprometidas com iniciativas extra-orçamentárias nas áreas de tecnologia e desenvolvimento econômico, mais a venda do enorme complexo siderúrgico Salzgitter, cujo produto foi destinado à criação da Deutsche Bundesstiftung Umwelt, ou Fundação Ambiental da Alemanha, com US\$2,9 bilhões em ativos, que afirma ser a maior fundação desse tipo no mundo. Os dois estudos de caso restantes do Tipo I foram a venda do Slovak Savings Bank para o Grupo Erste, que teve parte dos recursos destinada para a criação de uma Fundação Eslovaca de Banco de Poupança (Slovak Savings Bank Foundation), e o importante caso do Fundo Checo de Investimento em Fundações (Czech Foundation Investment Fund), que serviu como repositório para 1% das ações de todas as grandes empresas privatizadas, o qual o governo checo se comprometeu a disponibilizar para reforçar os ativos da fundação checa durante o maciço processo de privatizações no início de 1990 e que, no final, acabou criando ou ampliando os fundos patrimoniais filantrópicos para 74 fundações checas relativamente novas.

Três desses casos envolveram transferências de outros ativos estatais (Tipo II). Um deles foi a famosa companhia de ópera italiana, La Scala, que, juntamente com outras doze óperas líricas italianas, foi convertida em uma fundação com posse dos ativos da antiga companhia de ópera estatal e com direito a utilizar livremente em caráter perpétuo a famosa casa de ópera de Milão. Um segundo caso foi uma fundação criada para receber os bens imobiliários remanescentes e outros ativos da antiga União Socialista da Juventude (Youth Foundation). E o terceiro representou a transferência dos recursos restantes de uma indenização por danos que o governo da região da Lombardia, na Itália, recebeu como compensação por um desastre ambiental ocorrido em uma de suas cidades.

TABELA 3.3 | Fundações PtP escolhidas para estudos de caso

CASO	PAÍS	FONTE DE ATIVO	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$)*	
				INICIAL	ATUAL
TIPO I					
Volkswagen Stiftung	Alemanha	Companhia industrial	1961	\$678.658,000	\$3.451,084,000
Deutsche Bundesstiftung Umwelt		Companhia industrial	1991	\$1.709,623,733	\$2.891,849,111
Baden-Württemberg Stiftung	Alemanha	Várias empresas	2000	\$2.920,148,000	\$3.304,970,413
Stiftung Innovation (Rhineland-Palatinate)	Alemanha	Várias empresas	1991	\$132.734,000	\$141.612,965
Fundo Checo de Investimento em Fundações	República Checa	Várias empresas	1997	\$123.997,000	\$206.748,270
Fundação para a Ciência Polonesa**	Polônia	Várias empresas	2004	\$16.237,905	\$118.421,344
Nadácia Slovenskej sporitel'ne	Eslováquia	Banco público	2004	\$8.811,923	\$10.260,848
TIPO II					
La Scala	Itália	Casa de ópera	1997	\$231.265,330	\$266.395,050
Fundação da Juventude (Nadacia mládeže)	Eslováquia	Imóveis	2002	\$30.841,731	\$14.457,738
Fondazione Lombardia per l'Ambiente	Itália	Pagamento de catástrofe	1986	\$27.818,392	N.A
TIPO III					
Fundação Oranje***	Holanda	Loteria	2002	\$371.041,305	\$497.752,500
Fundação Rei Baudouin***	Bélgica	Loteria	1976	\$288.198,698	\$408.157,050
TIPO IV					
Fundação pela Cooperação Polaco-Alemã	Polônia	Empréstimo alemão	1991	\$269.936,015	\$131.612,535

TIPO V					
Fundação Cariplo	Itália	Bancos de poupança	1991	\$6.778,973,768	\$9.749,756,798
Compagnia de San Paolo	Itália	Bancos de poupança	1991	\$5.553,027,997	\$8.625,533,324
Fondazione Casa di Risparmio di Torino	Itália	Bancos de poupança	1991	\$1.562,909,268	\$3.717,127,537
Fundação Erste	Áustria	Bancos de poupança	2003	\$361.907,215	\$4.699,314,536
ASB Community Trust	Nova Zelândia	Bancos de poupança	1988	\$230.593,500	\$1.568,035,800
Community Trust of Southland	Nova Zelândia	Bancos de poupança	1988	\$32.283,090	\$255.190,140
California Endowment	EUA	Seguro-saúde	1990	\$817.000,000	\$3.660,548,295
Lloyds TSB Foundation for England & Wales***	Reino Unido	Bancos de poupança	1986	\$47.623,861	\$1.025,872,049
TOTAL (US\$)				\$22.193,630,731	\$44.744,700,303
TOTAL (EUROS)				€ 16.720,459,456	€33.710,209,762

Convertido para dólar pela taxa de câmbio de 30 de julho de 2013. / **Parte do ativo vem de uma transação do Tipo II. / *Estimativa do ativo equivalente aos recursos anuais provenientes de loteria ou rendimentos pactuados.*

Dois dos casos foram exemplos de transferência para as fundações de uma parcela dos rendimentos gerados por um ativo que pertencia a autoridades governamentais, ou que era substancialmente controlado por elas, nesse caso, a Loteria Nacional Belga e uma loteria privada semelhante, regulamentada pelo governo, na Holanda (Tipo III). O primeiro levou a um fluxo contratualmente definido de receitas para a Fundação Rei Baldouin (King Baudouin Foundation) da Bélgica, renovado em incrementos de cinco anos, enquanto o segundo levou a um fluxo semelhante de receitas para o Oranje Fond na Holanda.

Representando o quarto Tipo de transação PtP, conversão de dívida, estava o perdão do governo alemão para o saldo remanescente devido em um empréstimo jumbo feito para o governo polonês em 1975, com a condição de que o governo polonês pagasse uma quantia equivalente em zlotys poloneses para uma recém-formada Fundação de Cooperação Polaco-Alemã (Foundation for Polish-German Cooperation).

Nota do Tradutor: Empréstimo de valor acima dos limites convencionais.

Os oito casos restantes representavam transações PtP do Tipo V, que envolveram a privatização ou conversão de organizações quase públicas em empresas com fins lucrativos, no decurso da qual a maior parte dos ativos foi colocada em fundações filantrópicas. Três deles são exemplos das 88 importantes fundações italianas de origem bancária descritas no capítulo introdutório acima. Quatro outros envolveram transformações semelhantes de outros bancos de poupança em sociedades por ações – duas das 12 estabelecidas na Nova Zelândia, uma das 33 estabelecidas na Áustria, e uma das quatro criadas no Reino Unido. O caso restante tratou da conversão da empresa de seguro-saúde sem fins lucrativos, a Blue Cross of California (BCC), em uma empresa com fins lucrativos, no decurso da qual foram criadas duas fundações substanciais, a California Endowment e a California HealthCare Foundation, estabelecendo um modelo que levou à criação de 198 outras denominadas “fundações de conversão” em todos os Estados Unidos.

Além de representar todo o leque de tipos PtP, também foi feita uma tentativa de alcançar uma representação razoavelmente ampla dos países nos quais as transações PtP ocorreram, embora mantendo o escopo do trabalho dentro de limites razoáveis. Assim, realizamos estudos de caso em 11 dos 20 países em que foram identificados casos PtP, incluindo todos os países em que uma substancial atividade PtP foi verificada. A distribuição de estudos de caso também procurou acompanhar a população de casos PtP conhecidos em termos de distribuição entre países, a duração das transações e a dimensão das operações, incluindo algumas das maiores fundações, mas também algumas das menores, embora pendendo ligeiramente no sentido das instituições maiores em comparação com a população total.

Nos próximos três capítulos, examinamos algumas das lições extraídas desses casos sobre “como” e “por que” os processos PtP ocorrem, sobre os contratos que levaram a esses desfechos e sobre a estrutura, governança e desempenho das instituições resultantes. Começamos, previsivelmente, com as intrigantes perguntas de como e por quê. ●

• COMO ISSO ACONTECEU?

Explicando os desfechos PtP

Se a mensagem do capítulo anterior é a de que a criação de fundos patrimoniais filantrópicos com os recursos de várias operações de privatização é muito mais ampla do que anteriormente conhecido, a mensagem deste capítulo é a de que esse desfecho tem sido ainda muito menos comum do que se poderia esperar, e certamente bem menos comum do que poderia ter sido e ainda pode vir a ser. Para colocar os mais de 500 casos de transações PtP em perspectiva, é bom lembrar que a história moderna de privatizações ativas apresenta várias estimativas de haver envolvido algo entre 3.535 transações e 75.000 empresas de médio e grande portes anteriormente controladas e operadas pelos Estados¹. Portanto, no máximo, as transações de filantropização ocorreram em 10% das vezes e, na pior das hipóteses, em apenas metade de 1% dos casos.

A primeira tarefa na avaliação desse caminho para a formação de fundações, portanto, é entender quais os fatores que o tornaram possível nos locais onde ocorreu. Porém, essa não é uma tarefa simples. Afinal, a própria privatização tem sido descrita por um conjunto de autores como “um processo muito variado em diferentes partes do mundo, raramente decidida de forma autônoma, e mais frequentemente imposta por fatores externos e conduzida relutantemente na ausência de instituições jurídicas, políticas e econômicas adequadas”². Isso certamente não chega a surpreender. A privatização é um processo complexo com vários interesses em jogo, o que o torna intensamente político. Por ser um dos componentes da privatização, não podemos realisticamente esperar que a *Filantropização via Privatização* seja mais simples, que tenha

¹ A menor dessas estimativas é apresentada em Bernardo Bortolotti e Domenico Siniscalco, *The Challenges of Privatization: An International Analysis*. (Oxford, UK: Oxford University Press, 2004). A estimativa baseia-se em dados da Privatization International and Securities Data Corporation e cobre transações envolvendo “a transferência de direitos de propriedade do setor público para o privado”. O número 75.000 é apresentado em Nellis, “International Experience”, 2012, e inclui empresas anteriormente pertencentes aos Estados que foram alienadas ou entregues à gestão privada.

² Bortolotti e Siniscalco, *Challenges of Privatization*, v.

uma explicação única ou, ainda, que apresente muitos fatores comuns funcionando em todos, ou mesmo na maioria, dos locais. De fato, como ficará claro a seguir, os arranjos PtP surgiram para estabelecer estruturas alternativas pelas quais se pudesse buscar objetivos de interesse público, e também para evitar tais alternativas e manter nas mãos de autoridades existentes o controle sobre recursos cruciais para facilitar a cisão de empresas estatais e também para atrapalhar ou evitar essas cisões no todo ou em parte.

A única coisa que parece claro é que a filantropização acompanha a privatização onde é necessário fazê-lo, onde soluciona algum problema que a privatização enfrenta e que a filantropização consegue, senão solucionar, pelo menos resolver. Em outras palavras, a privatização raramente ocorre para realizar a filantropização, mas a filantropização geralmente ocorre para realizar a privatização. No entanto, esse não é um argumento para se opor à filantropização a fim de sabotar a privatização, pois geralmente há outras maneiras pelas quais o rolo compressor da privatização pode superar seus obstáculos, e a opção da filantropização consegue pelo menos fornecer benefícios colaterais importantes. Mas ele nos dá uma pista sobre onde procurar por explicações de como a PtP acontece. Quais são, então, as circunstâncias sob as quais a filantropização consegue realizar essa função? Com base em nossos 21 estudos de caso, podemos identificar as cinco circunstâncias principais.

A ÚNICA COISA QUE PARECE CLARO É
QUE A FILANTROPIZAÇÃO ACOMPANHA A
PRIVATIZAÇÃO ONDE É NECESSÁRIO FAZÊ-LO...

... A FILANTROPIZAÇÃO VIA PRIVATIZAÇÃO SÓ
É POSSÍVEL ONDE A PRIVATIZAÇÃO ESTÁ EM
CURSO OU CLARAMENTE EM PERSPECTIVA.

| CINCO CIRCUNSTÂNCIAS PRINCIPAIS QUE CONDUZEM À P1P

1) Privatização em curso

Em primeiro lugar, é importante reconhecer que a *Filantropização via Privatização* só é possível quando a privatização está em curso ou claramente em perspectiva. Isso pode parecer óbvio, mas somente se a pessoa pressupõe que a privatização é universal. Na verdade, porém, ela não é. Escrevendo em meados da década de 1990, em meio ao que foi considerado o auge da privatização, os pesquisadores do Banco Mundial informaram que:

“Os burocratas ainda estão em atividade. Apesar de mais de uma década de esforços de desinvestimento e do crescente consenso de que o governo não tem um desempenho tão bom quanto o setor privado em uma série de atividades, as empresas estatais representam uma parcela das economias em desenvolvimento quase tão grande hoje como há vinte anos. Na verdade... o tamanho do setor de empresas estatais tem diminuído significativamente apenas nas antigas economias socialistas e em alguns países de renda média. Na maioria dos países em desenvolvimento, especialmente os mais pobres, os burocratas dirigem uma parcela tão grande da economia quanto sempre fizeram.”³

A principal razão para isso é política, conforme observou o relatório do Banco Mundial: os governos não têm incentivos, apoio nem credibilidade para desencadear as mudanças necessárias.

Uma década depois, Bortolotti e Siniscalco chegaram a uma conclusão semelhante, observando que “o processo de privatização tem sido parcial e incompleto... Apesar das declarações e programas, apenas uma pequena minoria dos países realizou um verdadeiro processo de privatização – transferindo completamente a propriedade e o controle de empresas es-

³ Banco Mundial, *Bureaucrats in Business: The Economics and Politics of Government Ownership* (World Bank Policy Research Report, ISSN 1020-0851). (Nova York: Oxford University Press, 1995).

tatais para o setor privado..." . E uma das principais razões parece ser a existência de obstáculos legais e políticos que protegem a propriedade estatal e dificultam a obtenção do apoio necessário para executar os planos de privatização, especialmente nos sistemas políticos em que os principais *stakeholders* têm inúmeras possibilidades de veto para resistir à mudança.

Refletindo isso, os casos de *Filantropização via Privatização* que examinamos em profundidade ocorreram em locais onde acontecimentos incomuns estavam se desenrolando – fortes pressões externas da Comissão Europeia e do Fundo Monetário Internacional (FMI) para reformar os sistemas financeiros nos casos da Itália, Áustria, Reino Unido e Alemanha; transformações em toda a economia na sequência da mudança de regime na Eslováquia, República Checa, Polônia e na parte oriental da Alemanha; um novo governo comprometido com reformas seguindo a agenda da primeira-ministra britânica Margaret Thatcher na Nova Zelândia; e um desejo de prestar homenagem à realeza sem recorrer aos sobrecarregados orçamentos públicos na Holanda e na Bélgica.

A reestruturação dos bancos de poupança na Nova Zelândia, por exemplo, fazia parte de uma reestruturação muito mais ampla do setor público e da economia neozelandeses empreendida pelo novo governo trabalhista que chegou ao poder em 1984. O escopo dessa reestruturação, conforme descrito em um relato sumário, era nada menos do que fazer uma limpeza:

Entre 1984 e 1990, o setor público da Nova Zelândia foi submetido a grandes mudanças estruturais, organizacionais e de gestão. No âmbito do governo central, elas incluíram a conversão de atividades comerciais estatais em empresas com subsequente privatização, a introdução de um novo regime de gestão financeira, grandes mudanças na máquina do governo, um novo sistema de nomeação e remuneração de servidores do setor público, cortes substanciais em vários programas de governo, mudanças significativas nas práticas de relações industriais do setor público, uma ênfase crescente no biculturalismo e equidade no emprego, e uma

preocupação muito maior com a prestação de contas e avaliação de desempenho. No âmbito de governos locais, também foram iniciadas grandes reformas, muitas delas em paralelo às do setor público central (por exemplo, mercantilização, privatização, subcontratação de serviços, separação das funções consultivas, normativas e de fornecimento, além de novos mecanismos de prestação de contas)⁴.

Uma parte central dessa reestruturação foi a reforma do setor bancário da Nova Zelândia que, na época, era dominado por uma série de instituições pertencentes e/ou garantidas pelo governo, sujeitas a uma regulamentação muito extensa e intrusiva. No que diz respeito aos bancos de poupança que são objeto de nosso estudo de caso PtP, as pressões substanciais que levaram o governo a propor uma mudança na propriedade eram consideráveis:

- A experiência comercial relativamente fraca de muitos dos agentes fiduciários dos doze bancos de poupança do país.
- A débil situação financeira de alguns bancos de poupança, em parte como consequência da exigência de que aplicassem uma proporção muito substancial de seus ativos em títulos do governo que, à época da reestruturação, valiam muito menos do que o valor contábil.
- A potencial vulnerabilidade desses bancos no ambiente financeiro desregulamentado que estava sendo criado.
- O desejo de sair da garantia sem restrições que o governo assumiu em todos os depósitos mantidos pelos bancos de poupança.
- Os incentivos mistos dos agentes fiduciários dos bancos de poupança por exercerem papéis duplos como supervisores de um negócio bancário e como distribuidores de recursos (quando disponíveis) para obras filantrópicas dentro da comunidade.

⁴ J. Boston, e outros. *Reshaping the State: New Zealand's Bureaucratic Revolution* (Auckland: Oxford University Press, 1991).

A ATIVIDADE DE
PRIVATIZAÇÃO
EM CURSO PODE
TER SIDO UMA
ÓBVIA CONDIÇÃO
NECESSÁRIA PARA
O DESFECHO
PTP... MAS ESTAVA
LONGE DE SER
SUFICIENTE.

2) Ativos com características especiais

A atividade de privatização em curso pode ter sido uma óbvia condição necessária para o desfecho PTP em nossos 21 estudos de caso, mas estava longe de ser suficiente. Um segundo ingrediente fundamental que apareceu na análise, pelo menos em alguns dos casos, foi a natureza do ativo a ser privatizado. Em resumo, muitos desses ativos tinham alguma peculiaridade a seu respeito que tornava o desfecho PTP útil e desejável, embora a natureza dessa peculiaridade variasse.

No caso da Fundação Volkswagen, um dos primeiros exemplos do fenômeno PTP, um determinante decisivo do desfecho PTP foi o conflito que existia entre a República Federal da Alemanha (RFA) e um de seus Lander, ou governos estaduais, o estado da Baixa Saxônia, sobre a propriedade da empresa Volkswagen (Volkswagenwerk), que estava fisicamente localizada nesse estado específico. Tal conflito surgiu porque o Governo Militar Britânico, que era responsável pela área da Alemanha do pós-guerra onde a fábrica da Volkswagen estava localizada, decidiu dividir igualmente a responsabilidade do controle da empresa após o término da ocupação militar do pós-guerra, colocando-a sob a tutela da RFA, mas sob o controle e administração do estado da Baixa Saxônia. As autoridades da RFA rapidamente começaram a gestar planos para “privatizar” a empresa. Para alguns, a propriedade dessa empresa era um embaraço para o país, pois ela havia sido criada pelo partido nazista, operada como uma empresa estatal nazista e transformada em fábrica de armamentos com mão de obra composta por 20.000 prisioneiros e trabalhadores forçados durante a guerra. Outros achavam que a propriedade de uma fábrica de automóveis era inadequada para um governo e viam a privatização dessa empresa como um conveniente instrumento por meio do qual se poderia adotar uma estratégia ousada de “riqueza para todos”, inaugurando uma nova era no desenvolvimento de uma economia social de mercado ao distribuir riqueza econômica de forma ampla à população, vendendo-lhe “ações do povo” (Volksaktien) de uma Volkswagen Company privatizada.

Com a crescente preocupação em relação aos avanços científicos e de engenharia na União Soviética, marcada em 1957 pelo

lançamento do Sputnik soviético, um novo elemento entrou na equação: a necessidade de encontrar recursos para investir na ciência e nos cientistas alemães. Não demorou muito tempo, portanto, para que essa nova necessidade fosse incorporada à ideia de emissão de “ações do povo” na Volkswagen Company, casamento esse que foi consumado em uma campanha lançada pelo conhecido jornalista e editor da revista semanal *Christ und Welt*, Giselher Wirsing, e transformada em um clamor para que se depositasse o produto da venda das propostas “ações do povo” da Volkswagen em uma nova “Fundação Nacional Volkswagenwerk”, dedicada ao fortalecimento da ciência alemã.

Havia apenas um problema com todas essas ideias ousadas: ninguém se preocupou em consultar o estado da Baixa Saxônia, que estava convencido de que a empresa, sendo considerada para venda por autoridades da República Federal Alemã pertencia, na verdade, à Baixa Saxônia. Essa questão veio à tona em 1959, quando o governo federal rejeitou as alegações de que o estado da Baixa Saxônia seria proprietário da empresa e apresentou uma legislação no parlamento nacional para transformar a Volkswagenwerk em sociedade por ações e privatizá-la por meio da venda de “ações do povo”, com os rendimentos sendo destinados a um fundo a ser controlado pelo governo nacional. Isso fez com que o recém-eleito governo da Baixa Saxônia respondesse com sua própria proposta de transferir a propriedade da Volkswagenwerk para uma fundação controlada pelo governo da Baixa Saxônia. Com a fundação presente nos planos de ambos os lados, porém, foi possível elaborar um acordo. Esse acordo envolveu a venda de 60% das ações de uma Volkswagenwerk privatizada para o povo alemão, com os recursos investidos em uma Fundação Volkswagen que ficaria sediada na Baixa Saxônia e que se dedicaria a promover a ciência da Alemanha, embora com alguma ênfase especial no desenvolvimento científico da Baixa Saxônia; e os 40% restantes das ações foram divididos igualmente entre a RFA e o estado da Baixa Saxônia⁵. Em certo sentido, a estrutura da Fundação

⁵ Como se verá mais adiante, a RFA exigiu que a Fundação Volkswagen lhe emprestasse os rendimentos por um período de 20 anos, mas pagou à fundação uma taxa de juros de 5% sobre esse empréstimo. No final, a RFA pagou de volta esse empréstimo e também resgatou sua participação em ações na Volkswagen e remeteu os ganhos para o fundo patrimonial da Fundação. O Estado da Baixa Saxônia, no entanto, continua a manter sua cota de ações da Volkswagen.

forneceu uma forma conveniente de dividir os recursos entre o estado e o governo federal, ao mesmo tempo em que estabeleceu um instrumento e um conjunto de recursos para relançar a ciência alemã, na esteira do constrangimento devido ao Sputnik, programa soviético dos anos 1950 que produziu a primeira série de satélites artificiais para pesquisa do espaço.

Disputas de jurisdição também influenciaram significativamente a escolha de uma opção PtP em outra transação PtP alemã, o caso da Landesstiftung Baden-Württemberg. Nos termos da legislação fiscal alemã, o estado de Baden-Württemberg era potencialmente responsável pelo pagamento de impostos para o governo federal sobre os ganhos de capital envolvidos em sua proposta de venda da empresa estatal de energia EnBW para a empresa de energia elétrica francesa EDF, no valor de €2,4 bilhões. Ao transferir para uma fundação a propriedade da EnBW antes da venda, o governo de Baden-Württemberg conseguiu evitar cerca de €200 milhões em pagamento de impostos para o orçamento federal e reter esse dinheiro em seu próprio orçamento. O único inconveniente foi que o Estado teve de deixar claro nos documentos da instituição que a fundação resultante respeitaria as leis em vigor, estipulando que os recursos protegidos não seriam utilizados pelo Estado para apoiar suas funções específicas. Mas sua promessa de utilizá-los para fazer “investimentos úteis e bons no futuro de Baden-Württemberg” provavelmente teve o mesmo significado.

OS CONFLITOS DE COMPETÊNCIA SOBRE A
PROPRIEDADE OU A PARTILHA DE RECEITAS
ACABAM SENDO APENAS UMA DAS
CARACTERÍSTICAS DE ATIVOS PRIVATIZADOS QUE
PARECEM BENEFICIAR DESFECHOS PTP.

No entanto, os conflitos de competência sobre a propriedade ou a partilha de receitas acabam sendo apenas uma das características de ativos privatizados que parecem beneficiar desfechos PtP. Ainda mais generalizadas são outras características que questionam a alegação de propriedade do Estado sobre os ativos e, portanto, desencadeiam uma procura por mecanismos alternativos, tais como a formação de uma fundação para assumir a posse e, assim, facilitar a privatização. Essa foi a situação, por exemplo, de vários de nossos casos de tamanho mais considerável, todos eles bancos e todos eles misteriosamente conectados em uma cadeia quase ininterrupta desde a Inglaterra no Ocidente, passando pela Áustria até a Itália e grande parte da Europa central, e, a partir daí, até a distante Nova Zelândia. Como se constata, todos esses bancos alegavam uma linhagem semelhante, utilizavam uma estrutura similar, realizavam um duplo papel semelhante e, finalmente, representavam o mesmo problema para os futuros privatizadores pressionados para modernizar os sistemas bancários de seus países. Tal problema consistia de duas partes: em primeiro lugar, esses bancos não tinham proprietários; e em segundo lugar, eles não eram apenas bancos, mas também instituições filantrópicas com fortes tradições filantrópicas.

... TODOS ESSES BANCOS... REPRESENTAVAM O MESMO PROBLEMA PARA OS FUTUROS PRIVATIZADORES: [ELES] NÃO TINHAM PROPRIETÁRIOS... E NÃO ERAM APENAS BANCOS, MAS TAMBÉM INSTITUIÇÕES FILANTRÓPICAS...

A origem desse conjunto de instituições semibancárias está no início do século XIX em Dumfriesshire, Escócia, onde um pastor da igreja com experiência bancária e grande sensibilidade social, Dr. Henry Duncan, encarregou-se de estabelecer uma instituição de poupança de pequeno porte para ajudar a incentivar a frugalidade entre seus paroquianos pobres. Enquanto os bancos formais exigiam depósitos substanciais para abrir contas, Duncan incentivava microdepósitos, investia o dinheiro

agrupado em um banco local com juros de 5%, pagava 4% aos depositantes e usava o resto para assistência social aos necessitados. O banco não tinha acionistas ou proprietários em um sentido convencional, mas era controlado por “agentes fiduciários” não remunerados – daí a expressão “bancos fiduciários de poupança” para se referir a eles. À medida que essa ideia foi se disseminando, outras comunidades seguiram seu exemplo, e, em 1817, apenas sete anos após a formação do primeiro banco, o Parlamento aprovou a Lei Banco Fiduciário de Poupança, que estendeu a garantia do Banco da Inglaterra a todos os depósitos nos bancos fiduciários de poupança. Em 1861, 645 desses bancos fiduciários de poupança operavam no Reino Unido.

Mais do que isso, de forma muito parecida com o microcrédito presente em nossos dias, a ideia desse experimento logo se espalhou para outros países. Em 1819, líderes empresariais vienenses criaram o ErsteOsterreichische Spar-Casse in Wien, o Primeiro Banco de Poupança Austríaco em Viena, para permitir que pessoas comuns poupassem para o futuro. Da mesma forma que seu equivalente escocês, o banco era administrado em um bairro pobre, por voluntários engajados que formavam uma associação informal de poupança e funcionavam como agentes fiduciários da instituição de poupança, mas não eram verdadeiramente proprietários da instituição. De fato, o banco não tinha um dono real, apenas um grupo de cidadãos bem-intencionados que, além de gerir o banco, realizava várias atividades filantrópicas com qualquer que fosse o lucro gerado pela organização de poupança. Em pouco tempo, 33 dessas instituições estavam operando na Áustria e muitas mais em outras partes do Império Austro-Húngaro. Quando administradores austríacos entraram no que se tornou o norte da Itália após a vitória da Áustria sobre Napoleão, eles naturalmente levaram consigo o conceito de banco fiduciário. Em 1823, um grupo de aristocratas milaneses competentes foi recrutado para iniciar uma versão italiana da versão austríaca do banco fiduciário de poupança escocês, a Cassa de Risparmio delle Provincie Lombarde. Em 1827, Turim tinha sua própria Cassa de Risparmio e, no final, 184 dessas entidades operavam na Itália, formando nesse processo a espinha dorsal do sistema bancário italiano. Na década de 1840, a ideia se espalhou para a Nova Zelândia, dando origem, em 1847, ao Banco de Poupança Auckland

(Auckland Savings Bank) que, na virada do século, transacionava mais de £1 milhão em negócios por ano.

A partir daí, a evolução dessas instituições começou a divergir. Em 1890, os governos italianos começaram o processo de trazer a Casse di Risparmio para o setor público. Esse processo se acelerou bastante com a ascensão do governo fascista na década de 1920, o que levou a uma consolidação radical dos bancos de poupança e sua colocação sob um rígido controle do governo. O ramo checoslovaco da família de bancos fiduciários de poupança manteve a sua independência por um pouco mais de tempo, mas passou a operar sob o controle e propriedade do governo com o avanço comunista após a Segunda Guerra Mundial. No Reino Unido, esses bancos mantiveram sua autonomia por um período ainda maior, mas, em 1975, foram obrigados pelo Parlamento a se consolidar. Em seguida, em 1985, com a modernização bancária na agenda do governo, eles foram colocados sob uma única entidade, o Central Trustee Savings Bank Ltd., e preparados para possível privatização ao serem considerados entidades estatais em vez de entidades de propriedade de seus depositantes. Em cada um desses casos, no entanto, embora os bancos acabassem sendo tecnicamente organismos estatais, eles também permaneciam como instituições sem fins lucrativos, com fortes tradições e funções filantrópicas, com seus conselhos fiduciários ainda intactos e operando tanto as atividades bancárias quanto as filantrópicas.

Quando os governos começaram o processo de transformação dessas instituições em sociedades por ações, portanto, encontraram resistência das diretorias do banco, que contestavam a reivindicação de propriedade por parte de seus governos. De todo modo, essas batalhas foram travadas isoladamente em cada localidade, com pouca comunicação conhecida, exceto entre os agentes fiduciários da Nova Zelândia e os do Reino Unido. Por mais que tentassem, no entanto, os governos não conseguiam encontrar uma base sólida sobre a qual pudessem reivindicar que os rendimentos de uma venda dos bancos fossem destinados aos cofres públicos. O debate na Nova Zelândia foi particularmente interessante, com um memorando do Banco Central para o primeiro-ministro admitindo que, sobre a questão da propriedade:

“Parece que ninguém chegou ainda a uma resposta definitiva – os bancos fiduciários evitam a questão na carta enviada a você; os funcionários do banco central também não têm certeza, mesmo depois de alguns pareceres jurídicos com a opinião de que os bancos fiduciários poderiam pertencer ‘à comunidade’ e não ao governo, que não destinou recurso algum aos bancos fiduciários em nenhuma fase (embora a garantia seja efetivamente uma forma de capital próprio), ou para os depositantes dos bancos fiduciários”.

No final, portanto, todos os países acabaram escolhendo alguma versão da solução italiana – ou seja, a de separar as atividades filantrópicas dos bancos de poupança das atividades bancárias, converter os bancos em sociedades por ações, transformar as diretorias dos bancos e suas atividades filantrópicas em fundações e colocar todas ou, no caso do Reino Unido, parte das ações das novas instituições bancárias nas fundações, que acabaram se tornando proprietárias dos bancos. O mesmo processo de imaculada concepção que levou ao surgimento de 88 fundações de origem bancária na Itália também deixou como subproduto 12 comunidades fiduciárias recém-formadas na Nova Zelândia, 33 fundações Sparkasse na Áustria, incluindo a enorme Fundação Erste, aquela que se tornou a Fundação Lloyds TSB (Trustee Savings Bank) para a Inglaterra e País de Gales, no Reino Unido, a Fundação Eslova de Banco de Poupança (Slovak Savings Bank Foundation), na Eslováquia, a Fundação Checa de Banco de Poupança (Czech Savings Bank Foundation), na República Checa e, sem dúvida, outras fundações em outros lugares⁶.

⁶ Como ficará claro a seguir, nem todas essas instituições foram estruturadas de forma idêntica. As Fundações Erste, Slovak e Czech, por exemplo, foram criadas bem depois da privatização de seus respectivos bancos, em grande parte por iniciativa de Andres Triechl, CEO do grupo bancário Erste, que adquiriu os bancos públicos de poupança Slovak e Czech, mas, fiel às suas origens no preexistente Austrian ErsteSparkasse, incluiu o financiamento de atividades filantrópicas nas ofertas que seu Grupo Erste fez por esses bancos e, posteriormente, colocou parcelas substanciais desses recursos prometidos em fundações que os bancos criaram. De modo semelhante, enquanto a maioria das fundações resultantes recebeu ativos das operações de privatização, a Trustee Savings Foundation for England & Wales obteve o compromisso de um fluxo de lucros a partir de seu associado Trustee Savings Bank for England & Wales.

A natureza do ativo privatizado também parece ter desempenhado um papel em alguns dos outros casos de *Filantropização via privatização* que examinamos em profundidade, embora cada um de forma ligeiramente diferente. Assim, foi fácil a concepção de uma fundação como destinatária de uma companhia de ópera La Scala privatizada na Itália, pois a empresa e a casa de ópera haviam sido originalmente construídas e pertenciam aos “*palchettisti*”, investidores privados que compraram camarotes (*palci*, em italiano) para a construção do teatro e que permaneceram no controle da operação até a década de 1920. O que veio a se tornar a Fundação Eslovaca da Juventude (Slovak Youth Foundation) poderia remontar, pelo menos parte de sua origem, a uma rica variedade de organizações sem fins lucrativos de serviços para a juventude e fundos patrimoniais filantrópicos que prosperaram na Checoslováquia durante os anos entre guerras antes de serem varridas por sucessivas ondas de confisco, primeiro as organizações judaicas durante a era nazista, depois as organizações alemãs e húngaras imediatamente após a Segunda Guerra Mundial e, finalmente, todas as organizações remanescentes pelos governantes comunistas que chegaram ao poder em 1948. Finalmente, uma história semelhante está por trás da reserva de 1% das ações de todas as privatizações na República Checa para um Fundo de Investimento em Fundações como forma de restituição parcial do confisco dos ativos e recursos da rica variedade de associações e fundações que operaram durante os anos entre guerras na parte checa da antiga Checoslováquia. Ainda mais clara foi a relação entre a venda da Blue Cross of California (BCC), a maior organização de seguro-saúde privado sem fins lucrativos, para uma seguradora privada com fins lucrativos e a formação de uma fundação com os rendimentos resultantes, dado que essa organização funcionava como organização sem fins lucrativos isenta de impostos estaduais e federais por se tratar fundamentalmente de uma instituição filantrópica desde a sua fundação, em 1937, até a sua conversão em uma empresa com fins lucrativos, em 1996, e que a lei da Califórnia determinava que os ativos de uma organização sem fins lucrativos que cessasse suas operações ou que se convertesse em uma empresa com fins lucrativos

deveriam permanecer dedicados aos mesmos fins filantrópicos que tinha a entidade original sem fins lucrativos.

Além disso, a menos que esse fator seja considerado para restringir o fenômeno PtP a curiosidades históricas isoladas, é bom lembrar que muitos outros tipos de ativos agora em processo de privatização também compartilham um caráter controverso. Esse é o caso, por exemplo, de terras ricas em minerais em grande parte da África, que há muito tempo têm sido mantidas em mãos comunitárias com poder conferido aos chefes tradicionais para reparti-las entre os membros tribais, mas que agora estão sendo confiscadas pelos governos e, em seguida, transferidas para empresas mineradoras em arrendamentos de longo prazo. "Zâmbia: terra e direitos minerais em conflito" é a forma como a agência de notícias do Escritório das Nações Unidas para a Coordenação de Assuntos Humanitários descreveu a conseqüente disputa que isso provocou em apenas um desses países⁷. É possível pensar que a natureza original desse ativo poderia respaldar reivindicações dos cidadãos de aproveitar uma parte dos fluxos de receitas geradas por esse arrendamento de direitos minerais para apoiar fundações filantrópicas na região, de forma muito parecida a como a loteria nacional na Bélgica tem sido utilizada para apoiar a Fundação Rei Baudouin e outras instituições filantrópicas na Bélgica.

3) Estrutura jurídica facilitadora

Embora a natureza do ativo privatizado pareça desempenhar um papel significativo em permitir que as privatizações resultem na criação de fundos patrimoniais novos ou recém-ampliados para fundações, outros fatores também desempenham um papel. Um desses fatores é a estrutura jurídica que regula a privatização e as fundações ou outras instituições filantrópicas. No entanto, o impacto da lei é complexo, pois ela atua em muitos níveis diferentes. Há, em primeiro lugar, o quadro jurídico geral, que afeta o tratamento dado às empresas estatais e, portanto, facilita ou desestimula a sua existência. Depois, há

⁷ "Zambia: Land and mineral rights in conflict", IRIN, um serviço do Escritório das Nações Unidas para a Coordenação de Assuntos Humanitários, 30 de agosto de 2010. Consultado em: www.irinnews.org/printreport.aspx?reportid=90338, acesso no dia 11 de agosto de 2013.

a legislação das fundações, que pode afetar a facilidade ou a dificuldade de se formar fundações e, por meio de cláusulas relativas à transparência e conflito de interesses, a confiança que os cidadãos têm em tais instituições. Finalmente, existem as disposições da legislação tributária que podem incentivar ou desestimular transações que envolvam fundações. Além disso, em sistemas federalizados como os que vigoram nos EUA, Alemanha e em muitos outros países, essas dimensões da legislação podem variar significativamente entre o âmbito nacional e as várias jurisdições subnacionais.

Dadas essas complexidades, não podemos esperar nenhuma afirmação generalizante a respeito do impacto que as disposições legais têm sobre a probabilidade de que a atividade de privatização venha a gerar um resultado do tipo PtP. No entanto, parece claro, a partir de nossos estudos de caso, que esses impactos podem ser substanciais e funcionar em várias direções diferentes.

Um exemplo claro disso é o caso da aquisição da organização sem fins lucrativos de seguro-saúde Blue Cross of California (BCC) pela empresa com fins lucrativos Wellpoint Health Networks Inc., nos Estados Unidos. A decisão de que a conversão dessa organização sem fins lucrativos em uma empresa com fins lucrativos fosse acompanhada pela formação de uma nova fundação filantrópica que receberia todos os ativos da BCC foi fortemente afetada pelos dispositivos da legislação sobre fundações e organizações sem fins lucrativos nos Estados Unidos. Essa lei é de âmbito estadual, mas praticamente todos os estados incluem disposições estipulando que as corporações de utilidade pública sem fins lucrativos mantenham seus ativos em fundos filantrópicos e, assim, sejam obrigadas a utilizá-los apenas para os fins específicos filantrópicos para os quais foram criadas. A lei da Califórnia, por exemplo, estipulou que as organizações sem fins lucrativos são obrigadas a incluir em seus estatutos sociais uma promessa de que os ativos da organização serão "dedicados de forma irrevogável" para fins específicos filantrópicos devidamente enumerados. Sob a lei da Califórnia, ao optar por se converter ao estatuto com fins lucrativos, uma organização filantrópica privada sem fins lucrativos deve transferir uma quantia igual ao valor total de seus

ativos para fins filantrópicos fundamentalmente semelhantes àqueles para os quais havia sido criada. Respaldo esse conceito está o fato de que tais organizações são elegíveis para receber diversas isenções fiscais do estado e governos municipais, em troca das quais são obrigadas a dedicar para fins semelhantes filantrópicos qualquer ganho que possam ter acumulado, em parte, como resultado desse tratamento fiscal especial. Portanto, quando a BCC procurou transferir a maioria de seus ativos para uma entidade com fins lucrativos em 1993, os opositores conseguiram usar essa lei para buscar um desfecho PTP, em vez de uma simples venda.

Embora a posição privilegiada das organizações privadas sem fins lucrativos nos EUA tivesse ajudado a assegurar um desfecho PTP nesse caso, que à época serviu de modelo para a formação do que agora soma quase 200 “fundações de conversão de saúde” semelhantes, outras características da legislação dos EUA paradoxalmente trabalham no sentido oposto. Elas não fazem isso desestimulando as fundações privadas, mas deixando de estimular empresas estatais e, assim, abrindo bem menos “janelas” para a *Filantropização via Privatização*, pois limitam a necessidade de privatização⁸. Essa é, de fato, uma característica comum dos países de direito consuetudinário, países com tradições jurídicas anglo-saxônicas caracterizadas por uma ênfase no individualismo e nos direitos naturais dos cidadãos. Já os chamados países do direito civil, inspirados pelo Código Napoleônico e pelas ideias rousseauianas do bem comum, e por conceitos católicos de solidariedade, são muito mais favoráveis a empresas estatais. A Constituição Francesa de 1946 estabelece, assim, que: “todos os bens e empresas em que a gestão tem ou adquire o caráter de serviço público nacional ou de monopólio real, devem se tornar propriedade pública”⁹. De forma semelhante, a Constituição Italiana con-

⁸ Como veremos no Capítulo 7, a crise financeira criou uma exceção gigantesca a essa observação ao exigir que o governo nacional “socorresse” inúmeras empresas privadas, especialmente no setor de serviços financeiros e na indústria automobilística. Mas, em sua ânsia de se desfazer dessas empresas estatais indesejadas, os EUA surgiram como líderes em privatização no mundo, apontando para a necessidade de trazer à tona o conceito PTP a fim de preservar alguns dos bilhões de dólares de rendimentos resultantes, destinando-os a fundações que apoiassem prioridades nacionais importantes, tais como a revitalização da falida cidade de Detroit e a reconstrução de infraestrutura precária.

⁹ C. Graham e T. Prosser, *Privatizing Public Enterprises*. (Oxford, U.K.: Clarendon Press, 2004), 76.

cede ao Estado “por meio de expropriação e pagamento de uma indenização... categorias de empresas que operam serviços públicos essenciais... ou investidos primordialmente com um caráter de interesse geral”¹⁰.

Pesquisas empíricas têm confirmado que países de direito civil, em especial os de tradição do direito civil alemão, como a Áustria, Alemanha, Japão, Coreia do Sul, Suíça e Taiwan, costumam ter governos intervencionistas, resultando em um grande setor de empresas estatais¹¹. Quando a onda de entusiasmo pela privatização varreu o mundo na década de 1990, portanto, esses países de direito civil tinham muitos candidatos possíveis para privatização. No entanto, a ocorrência ou não do desfecho PtP dependeu da legislação sobre fundações que esses países adotavam. O fato de não termos descoberto nenhum caso PtP na França, por exemplo, pode ter algo a ver com os obstáculos jurídicos de longa data para a criação de fundações naquele país, um resíduo da hostilidade geral da Revolução Francesa às instituições sem fins lucrativos, especialmente fundações, por considerá-las expressões não democráticas da vontade particular de grupos em vez da vontade geral de todos os cidadãos. Até 1901, portanto, as associações eram oficialmente proibidas na França, e, por muito tempo, as fundações tiveram que assegurar decretos individuais do Conselho de Estado para obter status legal¹².

A situação na Alemanha é bastante semelhante, mas com uma diferença muito importante. Assim como na França, as fundações não podem ganhar status legal sem uma lei especial de um governo estadual. Mas a Alemanha tem uma categoria de “fundações de direito público”, ou seja, fundações estabelecidas e operadas pela Lander, ou governo estadual. Assim, fica mais fácil para as autoridades alemãs aceitarem a transferência de antigas empresas estatais para o cuidado de fundações. De fato, essas transferências para fundações de direito público podem dar a aparência de privatização de um

¹⁰ Bortolotti e Saniscalo, *Challenges of Privatization*, 2004, 50.

¹¹ *Ibid.*, 51.

¹² Lester M. Salamon, *The International Guide to Nonprofit Law*. (Nova York: John Wiley and Sons, 1997), 104. Ao contrário das associações, as fundações na França estão sujeitas à tutela do Estado e são obrigadas a aceitar a nomeação de cerca de um terço de seus funcionários administrativos pelo Estado.

ativo, mas ainda mantendo o controle estadual. Essa consideração parece ter influenciado a transação PtP da Fundação Volkswagen por meio da interação entre Fritz Nordhoff, diretor geral da Volkswagen Company na época da privatização, e Georg Strickrodt, que atuava como Ministro das Finanças do Estado da Baixa Saxônia, sede da Fundação Volkswagen entre 1946 e 1950. Strickrodt foi o principal expoente de um conceito a que ele se referiu como “a Fundação como uma nova forma de empresa incorporada”, sobre o qual escreveu dois livros. A ideia aqui era combinar os benefícios da supervisão do setor público com as vantagens de alguma separação entre empresas públicas parcialmente “privatizadas” e seus chefes políticos finais. Nordhoff, compreensivelmente, considerou esse conceito atraente, pois prometia deixá-lo livre para administrar a Volkswagen Company e evitava a fragmentação da propriedade ou uma aquisição por um proprietário de fora.

Esse conceito também parece ter desempenhado um papel na transação PtP da Landesstiftung Baden-Württemberg. Além de evitarem a ameaça de ter os ganhos de capital provenientes da venda de sua empresa estatal de energia tributados pelo governo federal, os governantes de Baden-Württemberg foram motivados por um desejo de estabelecer meios extragovernamentais para promover o desenvolvimento em seu estado. Esse conceito de fundações patrocinadas pelo Estado foi amplamente discutido na área política e na mídia durante o período que antecedeu a transação PtP. A despeito das objeções dos críticos que os acusavam de estar criando uma entidade sem fins lucrativos para brincar de “Papai Noel” no país sem qualquer controle parlamentar, os líderes políticos essencialmente criaram uma fundação para atuar como uma holding para uma série de empresas estatais, a principal delas sendo a enorme empresa de energia EnBW, cujas ações acabaram por ser vendidas para a EDF, a empresa de eletricidade francesa, como parte do processo de privatização.

A fundação foi estabelecida como uma empresa limitada, sem fins lucrativos, nos termos da legislação comercial, com um único acionista, o estado de Baden-Württemberg, ilustrando novamente a flexibilidade do direito alemão em facilitar arranjos pouco usuais entre autoridades públicas e entidades

jurídicas aparentemente separadas. Curiosamente, como um calmante para a oposição, os 18 lugares do conselho de administração foram divididos igualmente entre funcionários do governo do estado e membros do parlamento de Baden-Württemberg pertencentes a uma grande variedade de partidos, dando aos partidos de oposição uma participação no futuro da fundação. Esse compromisso político foi posteriormente solidificado em 2005, quando o novo ministro-presidente de Baden-Württemberg, do Partido Democrata Cristão, assumiu o papel de presidente do Conselho de Administração da fundação e nomeou como novo diretor administrativo uma figura de destaque no principal partido de oposição do estado.

ESPECIALMENTE ATRAENTES... ERAM OS ASPECTOS DA LEGISLAÇÃO SOBRE FUNDAÇÃO QUE GARANTIAM QUE OS ATIVOS COLOCADOS EM UMA FUNDAÇÃO SERIAM DEDICADOS EM CARÁTER PERPÉTUO PARA OS FINS PREVISTOS EM SEUS DOCUMENTOS CONSTITUTIVOS...

Esse conceito de fundação como um instrumento promovido por elites políticas para atender fins públicos também estava claramente presente na criação e financiamento, por meio de operações de privatização, da Rheinland-Pfalz Stiftung für Innovation, assim como de suas entidades irmãs, a Rheinland-Pfalz Stiftung für Kultur e a Villa Musica. No entanto, esse não foi simplesmente um caso de líderes políticos usando seus cargos governamentais para enriquecer ou jogar ativos valiosos nas mãos de comparsas, como aconteceu com processos de privatização na Rússia e, por um tempo, na Eslováquia¹³. Pelo contrário, líderes políticos de muitas partes do espectro partidário do estado de Rheinland-Pfalz viram a necessidade

¹³ Sobre os acontecimentos na Rússia, ver: Bernard S. Black, Reinier H. Kraakman e Anna Tarassova, "Russian Privatization and Corporate Governance: What Went Wrong?", *Stanford Law Review*, vol. 52, 2000, 1731-1808. Acessado em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=181348> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.181348>, 1 de agosto de 2013.

de modernizar a administração do estado e encontraram nos conceitos da “nova gestão pública”, que circulavam no final da década de 1970 até a década de 1980, um conjunto de ideias que valia a pena experimentar. Essas ideias enfatizavam a necessidade de introduzir princípios de concorrência de mercado, pagamento de incentivos e medição de desempenho no trabalho das agências governamentais. Isso poderia ser alcançado com a criação de mecanismos de “quase mercado”, como a terceirização e a separação de partes da máquina administrativa do estado¹⁴ em entidades “quase governamentais”. Buscando aplicar essas ideias, o governo do estado de Rheinland-Pfalz criou 14 fundações diferentes entre 1979 e 2000, todas com um olho na modernização da burocracia estatal. Na verdade, essas fundações precederam as grandes privatizações naquele estado. A Rheinland-Pfalz Stiftung für Innovation, por exemplo, foi criada em 1991. Mas quando o estado encontrou um comprador para a sua participação de 50% no principal banco estadual, o Landesbank Rheinland-Pfalz, foi fácil decidir pela utilização dos recursos obtidos para apoiar o trabalho da Stiftung für Innovation, em vez de deixar essa fundação dependente de subvenções do orçamento estadual.

Em vários outros casos que também examinamos, características fundamentais da legislação sobre fundações aplainaram o caminho para um desfecho PtP. Especialmente atraentes para alguns defensores dessa opção eram os aspectos da legislação sobre fundação que garantiam que os ativos colocados em uma fundação seriam dedicados em caráter perpétuo para os fins previstos em seus documentos constitutivos, em vez de deixados aos caprichos de mudanças de destino político ao serem despejados em orçamentos governamentais. Tais disposições existem na legislação alemã que rege as fundações privadas (ainda que não as públicas), e tiveram grande importância na decisão de colocar os recursos provenientes da venda da Volkswagen Company em uma fundação de direito privado explicitamente dedicada à promoção da ciência da Alemanha, uma questão de grande preocupação pú-

¹⁴ Para uma discussão desses conceitos de “quase-mercado”, ver: Julian Le Grand e Will Bartlett, *Quasi-Markets and Social Policy*. Londres: Macmillan Press, Ltd., 1993.

blica após o lançamento do Sputnik, em 1957. Esse também foi um incentivo essencial para um desfecho PtP na criação da Fundação Ambiental da Alemanha (Deutsche Bundesstiftung Umwelt, ou DBU), com a receita de €1,3 bilhão proveniente da venda do grupo siderúrgico estatal Salzgitter AG para outra antiga empresa estatal, a Preussag Stahl. Um aspecto fundamental dessa decisão foi o desejo da parte do então ministro das Finanças, Dr. Theo Waigel, de assegurar esses recursos perpetuamente para a promoção de melhorias ambientais.

Esse argumento esteve ainda mais fortemente presente na decisão de transferir os ativos da antiga União Socialista da Juventude (Socialist Union of Youth) para uma nova Fundação da Juventude (Nadacia mlá deze) de direito privado na Eslováquia. O que deu força especial a esse argumento foi o histórico impressionante de má gestão dos ativos dessa União durante o início do período pós-comunista, quando foram colocados em um Fundo da Infância e Juventude sob a gestão do Ministério da Educação, supervisionado por um conselho indicado pelo parlamento eslovaco. Em 2000, graças à utilização desse fundo para proporcionar uma renda privada aos parentes e amigos dos membros do conselho, ou para oferecer vantagens às empresas amigas que faziam negócios com o fundo, os US\$40 milhões em ativos líquidos originalmente depositados nele haviam encolhido para algo mais próximo de US\$5 milhões. A ideia de transferir esses fundos para uma fundação privada foi fortemente influenciada pelas leis vigentes, estipulando que a ação protegeria o patrimônio e garantiria o seu uso para o apoio da infância e da juventude.

No caso do Fundo Checo de Investimento (Czech Investment Fund), os gestores tiveram o bom senso de estipular que a transferência dos ativos acumulados resultantes do recebimento de 1% das ações de todas as privatizações para apoiar fundações checas somente ocorreria quando houvesse a aprovação de uma nova lei pós-comunismo sobre fundações. Essa lei preparou o terreno para a distribuição das contribuições do Fundo de Investimento em Fundações para um conjunto de fundações checas, distinguindo de forma mais clara as fundações das associações e empresas, identificando a existência de um fundo patrimonial como característica constituinte fun-

damental de uma fundação, e deixando claro que esses recursos deveriam ser dedicados em caráter perpétuo para fins de utilidade pública, e seus ganhos utilizados, pelo menos em parte, para apoiar outras organizações de utilidade pública. Isso forneceu as garantias necessárias para que os recursos da fundação fossem protegidos e dedicados a seus usos apropriados, legalmente definidos.

No entanto, nem todas as características da lei vigente funcionaram para incentivar desfechos PtP. Em alguns locais, a lei vigente não exige o tipo de transparência por parte das fundações que os cidadãos consideram desejável. Esse problema surgiu com destaque em várias das transações PtP na Alemanha. Tanto o Partido Verde quanto o Socialdemocrata, por exemplo, resistiram aos planos iniciais para a Fundação Ambiental da Alemanha em função disso, retratando as fundações de direito privado alemãs como instituições completamente fora de controle e antidemocráticas devido à quase total falta de requisitos de transparência para tais entidades¹⁵. O Tribunal de Contas da União também se opôs a essa forma legal e os funcionários do Tribunal recomendaram a formação daquela fundação sob direito público, a fim de assegurar o controle parlamentar e público sobre o uso dos ativos. Os críticos também destacaram o processo judicial movido pela Fundação Volkswagen para se libertar de uma regulação intervencionista de auditores federais e da Baixa Saxônia, como prova da intenção das fundações de direito privado de evitar a avaliação externa¹⁶. Refletindo a força dessa linha de argumentação, o governo e a maioria política do parlamento concordaram em incorporar, na lei de criação da DBU como fundação de direito privado, a disposição de que sua gestão orçamentária estaria sujeita a avaliação pelo Tribunal de Contas da União.

¹⁵ Essa característica da legislação alemã explica porque os valores dos ativos de nossos casos PtP alemães, apresentados na Lista Geral do Apêndice A, estão indicados como "N.D." (Não Disponível), apesar dos esforços para identificá-los através de pesquisas em sites da web e outros meios.

¹⁶ Esse processo judicial era, na verdade, uma tentativa por parte da Fundação Volkswagen de evitar a arbitrariedade federal na determinação de programas e prioridades da fundação. A Volkswagen é uma das fundações alemãs que seguem os padrões internacionais de transparência.

4) A necessidade de neutralizar a oposição à privatização

Um quarto fator que facilitou a escolha de uma solução PtP em uma série de casos que examinamos foi a necessidade de neutralizar a oposição à privatização. É certo que a maioria das fundações PtP que examinamos neste projeto foi formada durante o período áureo das privatizações recentes, de meados da década de 1980 até 1999. Durante esse período, o desastre econômico das economias dirigidas pelo Estado no estilo soviético ficou visível a todos e serviu para alimentar um forte consenso a favor da privatização. Além disso, tal visão ganhou forte apoio institucional a partir do que veio a ser chamado de “Consenso de Washington”, um ponto de vista adotado por várias grandes agências multinacionais de desenvolvimento, como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), de que empresas estatais, como afirma um documento do Banco Mundial, “absorvem grande quantidade de recursos que poderiam ser mais bem gastos em serviços sociais básicos”, “absorvem uma parcela desproporcional de crédito”, “poluem mais do que as fábricas de propriedade privada”, contribuem de forma significativa para os déficits do setor público e, portanto, impedem significativamente o desenvolvimento econômico¹⁷.

Porém, não se deve pensar que tal consenso era universal. Mesmo em meio ao clima de entusiasmo a favor da privatização nos anos 1970 e 1980, havia uma ampla oposição à privatização. Assim, por exemplo, 94% dos empregados da empresa Saltzgitter votaram contra a sua venda em 1989, e 27.000 assinaram uma petição denunciando o plano. Amplas parcelas dos partidos socialdemocratas na Europa se opuseram à privatização. Na Polônia, uma parte substancial da opinião pública era contra qualquer tipo de privatização de empresas estatais, e foi necessário o anúncio de que 2% das ações de empresas estatais seriam colocados em uma fundação dedicada a desenvolver a ciência polonesa para acalmar a oposição (embora essa promessa tenha sido revertida dois anos após ser feita).

¹⁷ Banco Mundial, *Bureaucrats in Business*, 1995, 1-2.

A mesma tática conquistou o apoio tácito para a privatização entre os líderes da sociedade civil checa, que viram na promessa de destinar 1% das ações de todas as privatizações na República Checa para fundações nacionais uma das únicas esperanças para a criação de um verdadeiro setor de fundações com recursos naquele país, dentro de um prazo razoável. Esse ponto de vista foi inspirado pelos primeiros líderes da Revolução de Veludo, como Václav Havel. Conforme Havel afirma ao explicar as razões para a provisão de 1%:

“O Estado não deve se basear na ideia de que ele, somente ele, sabe melhor quais são as necessidades da sociedade e que somente ele deve financiar essa área a partir de impostos cobrados de forma centralizada. O financiamento centralizado leva inevitavelmente a uma gestão centralizada. Também nessa área devemos confiar mais nos cidadãos e capacitá-los a assumir mais responsabilidades. Isso significa simplesmente delegar a outros, de forma bem pensada, parte da função de redistribuir recursos”¹⁸.

Esse ponto de vista foi vigorosamente contestado pelo primeiro-ministro checo Václav Klaus, que argumentou que “os serviços de utilidade pública devem ser fornecidos principalmente pelo Estado (ou autoridade local) porque eles são uma questão cívica e somente instituições públicas é que podem representar a nós, cidadãos, com base na autoridade que recebem a partir de eleições democráticas”¹⁹.

No final, a opinião de Havel prevaleceu graças ao apoio do Sr. Tomáš Ježek, ministro da Privatização. Ao justificar a decisão de destinar 1% do valor de todas as privatizações para fundações, proposta em uma emenda de 1992 à lei de privatização checa, Ježek colocou a questão da seguinte forma:

¹⁸ Václav Havel, “New Year’s Speech”, 1 de janeiro de 1994.

¹⁹ “Václav Klaus: The more non-profit organizations, the more democracy”, Lidové noviny, 16 de maio de 1994.

"Nós somos a sociedade no início do surgimento de estruturas de mercado, não temos indivíduos ricos, não temos doadores individuais, aqueles que apoiariam as fundações com doações voluntárias. Portanto, acreditamos que seria bom e útil 'alimentar' as fundações durante o processo de privatização, confiando a elas parte da propriedade para que possam cuidar de si mesmas. Com essa medida podemos estabelecer uma estrutura financeira útil e paralela, como existe em todas as economias de mercado, que, além do orçamento público, cuidaria das ações de utilidade pública nas áreas social, humanitária, de saúde, cultural e outras" (Tomáš Ježek, 5 de maio de 1992)²⁰.

Também no caso da Fundação California Wellness, a preocupação pública com a aquisição da principal organização de seguro-saúde do estado por parte de uma empresa privada com fins lucrativos levou a um medo generalizado de possíveis aumentos nas mensalidades e restrições de cobertura. Incapazes de impedir a privatização, as preocupações públicas foram pelo menos reduzidas com a promessa de que a privatização resultaria na formação de duas grandes fundações estaduais com a missão de promover o acesso à assistência médica. Mesmo em Baden-Württemberg, um estado com um setor particularmente robusto de empresas estatais, cujo governo utilizou as fundações como um mecanismo para manter o controle sobre empresas privatizadas, o governo se sentiu compelido a usar a fundação para ajudar a defender a privatização, ressaltando que se poderia contar com a nova Stiftung para fazer "investimentos bons e proveitosos" no estado de Baden-Württemberg. Argumentou, ainda, que a oportunidade criada de um apoio anual no valor de € 80 milhões em projetos no estado, em caráter perpétuo, constituiria uma forma de "compensação social" pela venda da empresa de energia estatal.

²⁰ Justificativa do projeto de lei do governo, aprovado pelo parlamento em 5 de maio de 1992, sob o número 282/1992, que promulgou as disposições sobre a transferência de propriedade para fins de apoio às fundações e alterou a Lei nº 171/1991, sobre a Autoridade dos Órgãos de Estado da República Checa no processo de Transferência de Propriedade Pública. <http://www.psp.cz/eknih/1990cnr/stenprot/036schuz/s036002.htm>.

5) A presença de empreendedores e defensores PtP

Apesar da importância dos quatro fatores anteriores na explicação de como a privatização levou à criação ou expansão de fundos patrimoniais filantrópicos nos 21 casos examinados, foi o quinto fator que acabou sendo decisivo. Este quinto fator é a presença de algumas pessoas ou grupos de pessoas que abraçam o conceito de utilização dos recursos provenientes da privatização para promover a criação ou expansão de fundações, e que estão em posição de levar esse conceito adiante.

Que essas pessoas tenham se apresentado é um fato extraordinário, tendo em vista que algo chamado PtP nunca havia sido realmente proposto de forma coerente. É bom lembrar, aliás, que o próprio conceito de privatização não era uma ideia totalmente autóctone. Na verdade, ela se tornou um componente central do consenso sobre a política oficial de algumas organizações internacionais poderosas, que enviaram equipes de especialistas de país em país para promovê-la, e que muitas vezes fizeram com que o fornecimento dos recursos financeiros necessários dependesse da disposição do governo de engolir o remédio da privatização²¹.

No entanto, a partir das evidências disponíveis, não há nenhuma indicação de que essas equipes de consultores de privatização tivessem algo remotamente parecido com o conceito PtP em suas malas de ferramentas de processos de privatização recomendados. Nem é o caso de haver um conjunto independente de consultores PtP viajando de país em país para divulgar essa ideia. É verdade que o caso da Volkswagen era bem conhecido na Alemanha. Os defensores da opção PtP na Nova Zelândia podem ter tido conhecimento do processo de privatização dos bancos fiduciários de poupança no Reino Unido, mas não do processo paralelo e muito maior em curso na Itália. E os privatizadores austríacos do Sparkasse conheciam um pouco das fundações italianas de origem bancária. Mas esses ainda eram fragmentos da ideia e a maioria dos

²¹ Para um relato interessante sobre esse trabalho na Europa Central e Oriental após a queda dos regimes soviéticos naqueles países, ver: John Nellis, "Leaps of Faith: Launching the Privatization Process in Transition", em Ira W. Lieberman e Daniel J. Kopf (eds.) *Privatization in Transition Economies: The Ongoing Story* (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis), volume 90, Emerald Group Publishing Limited, pp. 81 – 136.

mais de 400 casos identificados até o momento parece ter sido conduzida por atores verdadeiramente autóctones, agindo praticamente por conta própria e com vários objetivos em mente, o que sugere a extraordinária utilidade e capacidade de adaptação do conceito PtP para resolver alguns dos conflitos que inevitavelmente surgem em um processo tão complicado e perturbador como a privatização.

Um tema comum que surge dos estudos de caso é que a ideia PtP foi tipicamente um “trabalho interno” promovido por pessoas de dentro do país, que a viam como uma forma de impulsionar suas próprias agendas no processo de privatização. Assim, no caso Volkswagen, um estranho conjunto de pessoas se uniu para realizar o primeiro caso conhecido da Alemanha de uma operação *Filantropização via Privatização*. Por um lado, foi Fritz Nordhoff, o diretor geral da Volkswagen Company, que viu na ideia da fundação uma forma de provocar um curto-circuito em um plano defendido pelo popular ministro da Economia alemão, Ludwig Ehrhard, de privatizar a Volkswagen Company por meio da emissão de “ações do povo” (Volksaktie), o que Nordhoff temia que pudesse fragmentar a propriedade da empresa e colocar o seu cargo de diretor geral em risco. Em oposição a esse plano, ele apoiou um conceito originalmente defendido pelo antigo Ministro das Finanças do Estado da Baixa Saxônia, Georg Strickrodt, cujos livros sobre “a Fundação como uma nova forma de empresa incorporada” deram a Nordhoff uma alternativa para impedir essa fragmentação do controle, fazendo com que uma fundação se tornasse a proprietária da empresa, mas sem o direito de gerir aquilo que ela possuía. Uma terceira peça-chave foi o jornalista Giselher Wirsing, editor da revista “Christ and World”, cuja causa era a melhoria da ciência e engenharia alemãs, que ele julgava estarem ficando para trás dos países socialistas, e que via nos recursos que poderiam ser liberados pela privatização da Volkswagen Company uma fonte de receitas para a Fundação Nacional Volkswagenwerk, dedicada à ciência e à formação de engenheiros – uma posição que Nordhoff estava muito disposto a ajudar a promover. A essa combinação acrescentou-se mais um ator-chave na pessoa do recém-eleito chefe socialdemocrata do governo da Baixa Saxônia, que via a ideia de aquisição da propriedade da

empresa Volkswagen por uma fundação como uma maneira de manter o controle da empresa na Baixa Saxônia e um mecanismo para “chegar a um acordo” com o governo federal sobre a propriedade e controle da empresa privatizada.

No caso da Fundação para a Ciência Polonesa, o ator-chave foi Jan Janowski, vice-primeiro-ministro do primeiro governo pós-comunista e chefe do Gabinete de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Não por acaso, Janowski era também o reitor da Universidade AGH de Ciência e Tecnologia na Cracóvia, um cargo que o deixou plenamente consciente da necessidade de ampliação do financiamento para a ciência polonesa. Portanto, foi ideia de Janowski transferir para uma fundação privada, livre do controle do governo, os recursos que o governo comunista havia colocado em um Fundo Central para o Desenvolvimento da Ciência e da Tecnologia (CFD). Assim, ele agiu rapidamente para que o parlamento dissolvesse o CFD e com a mesma rapidez criasse a Fundação para a Ciência Polonesa para receber os recursos liberados – uma mina de ouro no valor de US\$38,2 milhões. Por sugestão de Leszek Balcerowicz, o influente ministro das Finanças daquele mesmo primeiro governo pós-comunista, foi tomada a decisão de dobrar a aposta nessa Fundação para a Ciência Polonesa, tornando-a a única beneficiária de 2% de todas as operações de privatização da Polônia que o governo decidiu promover, a fim de conquistar o apoio popular para suas ousadas iniciativas de privatização. Tal decisão custou caro, pois a concentração dos rendimentos dessa transação PtP em uma única organização acabou tirando o apoio mais amplo da sociedade civil da Polônia ao conceito PtP – um problema que os defensores de um conceito semelhante na República Checa conseguiram sabiamente evitar.

Outros “anjos” PtP que poderiam ser citados são o Sr. Theo Waigel, ministro das Finanças da RFA, que foi o principal defensor da ideia de criação de uma Fundação Ambiental da Alemanha a partir dos recursos provenientes da venda da empresa Salzgit-ter; Thomas Ježek, ministro da Privatização no primeiro governo checo pós-comunista, que, conforme mencionado anteriormente, promoveu com sucesso o Fundo Checo de Investimento em Fundações como uma forma de levantar recursos para

um robusto setor da sociedade civil e de fundações; o senador e professor Giuliano Amato, que desenvolveu o esquema para incentivar os bancos de poupança existentes na Itália a criar diferentes sociedades por ações, “atribuir” suas atividades bancárias a entidades “com atribuição” e manter nessas “entidades de atribuição” resultantes a propriedade das ações do novo banco e as atividades filantrópicas dos antigos bancos; e o CEO do ErsteBanking Group, Andreas Treichl, que criou a Fundação Erste como um subproduto tardio da transformação do Erste Sparkasse em uma sociedade por ações, e que, como comprador de bancos de poupança estatais privatizados em outros pontos da Europa Central, teve a clarividência de honrar as histórias filantrópicas desses bancos comprometendo-se a incluir a criação de fundos filantrópicos ou fundações como parte das ofertas que fez para compra durante o processo de privatização. Em parte como resultado disso, o Grupo Erste teve sucesso em suas ofertas de compra de vários bancos semelhantes. A Fundação Checa de Banco de Poupança e a Fundação Eslovaca de Banco de Poupança servem como testemunhos da visão desse perspicaz empresário.

Curiosamente, a voz da sociedade civil esteve geralmente silenciada nesses debates, com uma exceção importante. Diante dos planos do governo de reestruturar o sistema bancário do país, os bancos fiduciários de poupança da Nova Zelândia tomaram a iniciativa de iniciar o processo por conta própria, concordando, em junho de 1986, bem antes da ação do governo, em formar uma holding privada chamada Trust Banks Holding Ltd., e, finalmente, convertendo-se em sociedades de responsabilidade limitada, cujas ações seriam de propriedade dos agentes fiduciários da comunidade²². O governo da Nova Zelândia não contestou esse plano, em parte porque tinha outros assuntos mais importantes a tratar na transformação do sistema bancário do país, e também por não ter conseguido, conforme observado anteriormente, encontrar um argumento convincente para contestar a alegação dos bancos de poupança de que eles eram fundamentalmente instituições comunitárias e que deveriam permanecer em propriedade

22 Graham Scott, *Community Trusts in New Zealand: Looking Back and Looking Forward*. A Report for the Twelve Community Trusts. Wellington: Southern Cross International, Ltd., 2002.

da comunidade. Portanto, não havia motivo para mobilizar o setor do voluntariado e da comunidade para defender essas instituições contra uma aquisição do governo ou de uma ameaça ao controle comunitário.

De forma mais aberta, as organizações de atendimento à juventude desempenharam um papel importante em convencer o governo eslovaco recém-eleito em transformar seu Fundo para a Infância e Juventude, que havia sido administrado de forma corrupta sob o governo anterior, em uma Fundação da Juventude autônoma, antes que todos os seus ativos fossem dissipados; e seus compatriotas na comunidade de fundações checas certamente comemoraram a decisão do parlamento checo de reservar 1% das ações de todas as empresas privatizadas para um Fundo de Investimento em Fundações, e de resistir a uma proposta de colocar esses recursos em uma única e nova Fundação Nacional Checa, em vez das recém-formadas, mas ainda incipientes, fundações checas existentes.

Assim, da mesma forma, queixas de organizações sem fins lucrativos holandesas sobre a faixa estreita de beneficiários, apoiados pela Nationale Postcode Loterij, uma empresa privada licenciada para operar as loterias filantrópicas na Holanda, levaram a uma investigação do governo e, finalmente, à disposição dessa empresa de loteria em abrir as portas para um fluxo de recursos ao Oranje Fonds. Mas essas eram partes relativamente menores no drama maior das privatizações em andamento, e os grupos da sociedade civil dificilmente agiam como atores principais. De fato, quando o novo governo socialdemocrata na Polônia cancelou a lei PtP que o parlamento anterior havia aprovado dois anos antes e transferiu o fluxo dos recursos de privatizações da Fundação para a Ciência Polonesa para o Comitê Estatal para a Pesquisa Científica, as organizações da sociedade civil polonesa mal subiram ao palco para protestar. Uma razão para isso é que o fluxo inicial de recursos havia sido direcionado para uma única organização, de modo que o restante do setor da sociedade civil aparentemente sentiu pouca participação no resultado, além de não existir ainda nenhum conceito de uma estratégia *Filantropização via Privatização* para cristalizar seu pensamento.

A única grande exceção a essa participação relativamente tímida da sociedade civil no processo de estabelecimento de um desfecho PtP ocorreu, talvez surpreendentemente, nos Estados Unidos, onde uma comunidade robusta de fundações já existia, e onde as leis que regulam a privatização de entidades quase públicas, conforme descrito anteriormente, estavam entre as mais fortes e claras do mundo. Mesmo aqui, porém, o alarme que finalmente levou ao desfecho PtP e, por sua vez, a uma sequência em cascata deles, não foi acionado pelas principais fundações ou associações profissionais sem fins lucrativos nos Estados Unidos, mas pela União dos Consumidores, uma organização mais conhecida por sua revista *Consumers Report*, que informa sobre os testes rigorosos a que a organização submete todo tipo de produtos de consumo, desde condicionares de ar até cremes para rugas. Mas o caso da Fundação California Wellness serve para mostrar que mesmo leis fortes a favor da PtP não são suficientes, e que organizações da sociedade civil podem ter um grande impacto na definição de processos de privatização que proporcionem benefícios às entidades da sociedade civil e às causas que elas defendem. Como observado anteriormente, a Blue Cross of California (BCC) fazia parte de uma grande rede de empresas de seguro-saúde originalmente sem fins lucrativos nos Estados Unidos, criadas na década de 1930 para oferecer assistência médica de baixo custo para pessoas em todo o país. Ao contrário da maioria das seguradoras tradicionais, a Blue Cross estabeleceu o conceito de “taxa comunitária”, mediante a qual todo mundo em uma comunidade pagava o mesmo preço pelo seguro-saúde, independentemente da idade, situação de saúde, ocupação, sexo ou outras características. Fundamental para esse conceito era que houvesse a cobertura de todos ou da maioria dos moradores de uma comunidade pelos planos da Blue Cross. No entanto, ao longo dos últimos 30-40 anos, empresas privadas de seguro-saúde com fins lucrativos entraram no mercado, buscando os moradores com os menores riscos de saúde e oferecendo seguros a preços mais baixos do que os cobrados pelos planos da Blue Cross. Ao longo do tempo, cada vez mais moradores saudáveis foram sendo atraídos por essas ofertas, saindo da Blue Cross, deixando na empresa os segurados mais caros e obrigando-a a elevar suas

taxas. Ao mesmo tempo, surgiram novos “planos de saúde gerenciados” no mercado, exigindo sistemas de processamento de dados onerosos para permitir um gerenciamento eficaz. Isso colocou pressão no plano da Blue Cross para levantar capital, uma tarefa difícil para empresas sem fins lucrativos pela incapacidade de emitir cotas de ações ou pagar dividendos aos acionistas.

Conseqüentemente, a Blue Cross of California, assim como outras “Blues”, começou a explorar possíveis parcerias ou vendas definitivas para seguradoras privadas com fins lucrativos. Em julho de 1991, ela negociou uma estratégia que envolvia a transferência de 90% de seus ativos, mais toda a atividade de cuidados médicos, para uma subsidiária com fins lucrativos, operada pela empresa privada de seguro-saúde Wellpoint. Em documentos apresentados ao Departamento de Corporações da Califórnia, entidade responsável pela aplicação da lei sobre empresas sem fins lucrativos na Califórnia, a BCC argumentou que a transação não constituía uma privatização, pois ela ficaria ainda de posse de uma participação majoritária na subsidiária com fins lucrativos.

Ao invés de ficar de braços cruzados, porém, os grupos de consumidores e provedores de saúde, liderados pela União dos Consumidores e incluindo a Associação Médica da Califórnia, entraram em ação:

- Apresentaram documentos ao Departamento de Corporações questionando a interpretação da BCC de sua estratégia, argumentando que seu acordo era uma conversão disfarçada para o estatuto com fins lucrativos, conversão esta que a obrigaria, pela lei de empresas sem fins lucrativos da Califórnia, a transferir o valor integral de seus ativos para uma fundação filantrópica ou outra entidade de beneficência.
- Montaram uma coalizão estadual em torno de um conjunto relativamente simples de demandas em comum.
- Emitiram declarações na mídia para colocar pressão sobre o Departamento de Corporações para que exercesse a supervisão pública.

- Quando o Departamento inicialmente aprovou a proposta de reestruturação, após 18 meses de deliberações, e não fez menção às obrigações beneficentes da BCC, eles entraram com uma petição administrativa no Departamento de Corporações para exigir audiências públicas, transferência dos ativos da BCC para uma fundação e a elaboração de regulamentação para reger as conversões de planos de saúde.
- Realizaram uma análise jurídica e publicaram um relatório sobre políticas para popularizar o tema e as posições da coalizão de consumidores.
- Trabalharam com os legisladores para incentivar investigações e esclarecimentos adicionais sobre a legislação.
- Organizaram uma campanha de petição e conseguiram assinaturas de mais de 100 organizações de consumidores, jurídicas, comunitárias e de trabalhadores, protestando contra a transferência dos ativos da BCC para uma empresa com fins lucrativos e instando a BCC a cumprir a exigência legal de transferir seus ativos para uma fundação.
- Mobilizaram membros da coalizão para depor em audiências administrativas e legislativas.

Em meio a essa batalha, um novo delegado que parecia mais aberto ao ponto de vista do cidadão e da sociedade civil, assumiu o Departamento de Corporações da Califórnia. Ainda assim, levou mais de um ano de disputas até que a BCC concordasse, primeiramente, em criar uma fundação em separado; em segundo lugar, em transferir todos os seus ativos para ela; em terceiro lugar, em retirar uma proposta para que o conselho da empresa sem fins lucrativos se tornasse o conselho da nova fundação; e, finalmente, em aceitar o formato jurídico normal que as fundações têm nos EUA.

Isso significa aceitar as regulamentações sobre gerenciamento próprio e excesso de participação, de requisitos de “reembolso” de fundações normais e da exigência de informar sobre contratos de remuneração com executivos, consultores e outras – proteções fundamentais previstas na lei sobre fundações nos EUA para promover a transparência das operações

da fundação, e objeto de pressão por parte dos grupos de consumidores e da comunidade mobilizados pela União dos Consumidores.

Os grupos de consumidores e da comunidade também pressionaram por um conselho independente, que atendesse a diversidade de gênero, raça e etnia, e que prestasse contas perante a comunidade.

O resultado, depois de mais de dois anos de idas e vindas, foi a criação de uma fundação do tipo 501 (3) regular, a California Endowment, que, após uma complexa série de transações destinadas a evitar impostos onerosos, recebeu uma dotação de US\$3,3 bilhões, tornando-se uma das maiores fundações nos EUA. De modo geral, a batalha sobre a situação da Blue Cross of California criou um modelo que outras comunidades têm utilizado para lidar com a privatização de outras seguradoras Blue Cross sem fins lucrativos e uma série de hospitais sem fins lucrativos. O resultado foi a criação, quase que do dia para a noite, de 199 hospitais convertidos, com ativos totais de US\$19,6 bilhões. Mais do que isso, esse caso ilustra a pressão que os grupos da sociedade civil podem exercer quando concentram sua atenção em processos de privatização e reconhecem a enorme participação que eles têm na definição de quais são, em certo sentido, os ativos do povo.

| CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES

Assim, os fatores e forças examinados aqui, que levaram a desfechos PTP, variaram consideravelmente. Em parte, isso refletiu as considerações que conduziram o próprio processo de privatização. Nos primeiros casos, como o da Fundação Volkswagen, a privatização foi motivada pelas circunstâncias peculiares de instituições específicas, neste exemplo a Volkswagen Company, que foi considerada uma atividade imprópria para o governo se envolver e uma fonte específica de constrangimento por causa da ligação da empresa com o passado nazista e com a prática conhecida de trabalhos forçados.

Privatizações posteriores, durante as décadas de 1980 e 1990, foram motivadas por uma hostilidade ideológica mais am-

pla em relação à propriedade estatal e pela repulsa popular ao fraco desempenho do experimento econômico soviético. Também em ação estavam preocupações específicas sobre a estrutura muitas vezes fechada e a descapitalização do sistema financeiro nacional, e sua conseqüente incapacidade de acomodar as exigências de uma economia mundial cada vez mais globalizada. Mais recentemente, a motivação para a privatização se deslocou para preocupações com a dívida pública. Cada uma dessas preocupações afetou o foco dos esforços de privatização, assim como a intensidade das forças que levavam a privatização adiante.

A essas variações nos motivadores da privatização, a opção filantropização acrescentou suas próprias variações. Nos primeiros casos, essa opção não foi realmente um objetivo confesso, sendo mais um subproduto conveniente. Esse foi o caso, por exemplo, da Fundação Volkswagen, em que a criação de uma fundação proporcionou uma maneira de resolver um conflito de jurisdição entre o governo nacional e um de seus estados. Também na Itália, Nova Zelândia e Reino Unido, a criação de fundações foi subproduto de uma forte pressão para reestruturar o sistema financeiro diante de um cenário em que um componente significativo desse sistema tinha uma estrutura de propriedade disputada que não poderia ser resolvida de nenhuma outra forma – embora em cada um desses casos um objetivo mais explícito para manter ativos filantrópicos sob o controle dos cidadãos e das comunidades locais tenha figurado com destaque no desfecho.

Outro fator que apareceu fortemente na concretização de um desfecho PtP foi a preocupação de que a privatização, quaisquer que fossem suas causas, criaria recursos que poderiam ser colocados em algum propósito público significativo, e que o fato de aplicá-los em uma fundação daria maior segurança de que isso efetivamente ocorreria do que se os ativos fossem despejados diretamente em orçamentos governamentais. Esse argumento certamente foi fundamental nos casos da Fundação Volkswagen e da Fundação para a Ciência Polonesa, nos quais um maior investimento em ciência era o objetivo a ser protegido; no caso Stiftung Umwelt, era a proteção ambiental; no caso da Fundação Eslovaca da Ju-

ventude, era a melhoria das condições de vida das crianças, objetivo para o qual recursos haviam sido desperdiçados em uma privatização anterior por uma entidade governamental ineficaz; e nos casos Rheinland-Pfalz, os objetivos eram, respectivamente, a promoção da inovação e da cultura. Aqui temos, portanto, um primeiro vislumbre de reconhecimento de que as fundações e a sociedade civil são capazes de ser algo mais do que facilitadores convenientes da privatização, e de que elas acrescentam um nítido elemento positivo por si só, nesse caso servindo como “cofres fortes” para recursos que de outra forma poderiam ser desviados para outros fins.

No início da década de 1990, um argumento positivo mais forte para a *Filantropização via Privatização* surgiu com o recém-descoberto interesse na sociedade civil e em organizações não governamentais. Agora era possível apresentar uma questão de princípio para a opção filantropização por meio de um argumento que a enraizava no papel positivo que as fundações e organizações da sociedade civil poderiam desempenhar na promoção da democracia, no desenvolvimento da confiança e na oferta de abordagens pluralistas para a resolução de importantes problemas sociais e econômicos. Essa visão foi expressa de forma mais explícita, como vimos, no importante caso do Fundo Checo de Investimento em Fundações. Mas ela também esteve fortemente presente na batalha sobre a privatização da Blue Cross of California, em que as virtudes dos fundos patrimoniais filantrópicos foram contrapostas ao comportamento ganancioso de executivos de seguros-saúde de orientação comercial.

Várias implicações decorrem dessas conclusões para a trajetória futura da *Filantropização via Privatização*:

- A primeira é ressaltar a natureza maleável do processo de privatização. Esse processo não segue um único percurso suave e bem definido em todos os lugares. Ao contrário, ele é específico em cada situação, repleto de solavancos e passível de acentuadas guinadas inesperadas.
- Em segundo lugar, isso significa que os resultados de privatizações são vulneráveis a pressões externas, o que pode

incluir pressões de cidadãos, principalmente se esses cidadãos puderem apontar para alguma característica do ativo sendo privatizado que sugira que ele tenha algum caráter de serviço público, ou se puderem identificar alguma finalidade urgente para a qual o ativo seja necessário e que possa estar em perigo se todos os recursos forem colocados sob controle governamental ou desviados por atores políticos.

- Por fim, como veremos mais detalhadamente nos próximos capítulos, o sucesso desses argumentos dependerá fortemente da capacidade de se apresentar indícios confiáveis de que as instituições beneficiadas utilizarão os recursos de forma sábia e responsável, características essas que apareceram fortemente nos casos da California Wellness e do Fundo Checo de Investimento.

Tendo em mente esta análise das dinâmicas políticas e jurídicas que afetam a probabilidade de ocorrência de uma transação PtP, passamos agora para as características dos negócios por intermédio dos quais este conceito tem sido aplicado e para a estrutura das instituições criadas nessas operações, em nossa busca por pistas dos fatores passíveis de aumentar a viabilidade e o valor da opção PtP. •

• **O PROCESSO PtP:**

Leis, acordos e instituições resultantes

Pelo fato de o processo PtP nos casos que examinamos ter ocorrido antes mesmo do conceito *Filantropização via Privatização* ter sido concebido, e muito menos ainda de estar plenamente estabelecido e formalmente expresso, a maioria dos casos ocorreu quase que como uma reflexão tardia sobre os processos de privatização a que estavam ligados. Assim, as decisões sobre a forma das transações PtP ou até mesmo sobre a estrutura das fundações resultantes tenderam a ser motivadas pelas necessidades da privatização, ou pela prática predominante de estruturação de fundações, em vez de considerações concebidas para maximizar o objetivo da filantropização.

Isso não é bom, por vários motivos. Em primeiro lugar, conforme observa Rupert Strachwitz em um estudo preparado para este Projeto, as leis nacionais e o tratamento dado pelas políticas às fundações variam amplamente pelo mundo. Na Inglaterra e no País de Gales, por exemplo, as fundações podem assumir qualquer uma das 13 formas jurídicas. Nos EUA, por outro lado, não havia uma definição legal sobre fundações até 1969, enquanto na Alemanha podia haver não só fundações de direito civil, fundações de direito público e fundações de direito da igreja, mas também companhias limitadas que podiam ser fundações e fundações que podiam possuir companhias limitadas.

Mais grave ainda, as leis que regem as fundações podem ser inadequadas para lidar com as fundações criadas a partir de operações de privatização. Apenas como ilustração, a legislação alemã protege as fundações do escrutínio público, com base na teoria de que essas entidades são basicamente fundos patrimoniais filantrópicos constituídos por particulares para realizar objetivos que os fundadores estabeleceram, por mais lunáticos ou imprudentes que fossem. No entanto, essas disposições podem não ser adequadas para entidades cujos fundadores sejam organizações do setor público e, portanto, obrigadas, pelo menos em países democráticos, a serem abertas e transparentes em suas operações.

Embora as características dos casos PtP do passado possam não fornecer modelos perfeitos a serem seguidos em futuros casos PtP, eles ainda podem conter pistas sobre estruturas e práticas que possam orientar proveitosamente as futuras aplicações do conceito. Portanto, é para essas lições que agora nos voltamos. Mais especificamente, nos concentramos aqui em três aspectos importantes dos processos envolvidos na criação de nossas 21 fundações PtP dos estudos de caso¹: em primeiro lugar, no processo jurídico que estabeleceu as instituições; em segundo lugar, na estrutura das operações em si; e em terceiro lugar, na forma legal e na estrutura de governança das instituições resultantes. Com esse pano de fundo, podemos então tratar no próximo capítulo do *desempenho* dessas instituições ao longo do tempo.

| A DIMENSÃO JURÍDICA

Além da grande diversidade das 21 fundações PtP e 22 transações PtP que examinamos, houve muita variação nos processos jurídicos utilizados para criá-las e para a transferência de recursos. Conforme analisado pelo advogado Chuck Bell em um resumo preparado para este Projeto, em 11 dos casos, uma lei especial foi aprovada para autorizar a transação PtP. Destas, oito se aplicavam a classes inteiras de organizações, enquanto as três restantes se aplicavam apenas a organizações específicas. No restante dos casos, nenhuma lei nova foi necessária, ou a opção PtP estava coberta pelas leis gerais de privatização.

LEIS ESPECIAIS DE ÂMBITO SETORIAL. As leis de âmbito setorial foram mais preponderantes nos casos PtP do Tipo V, aqueles que envolvem instituições quase públicas, sem fins lucrativos ou comunitárias que haviam anteriormente se beneficiado de ajuda do governo. Em cinco dos seis desses casos, as leis

¹ Embora tenhamos examinado 21 fundações, uma delas, a Fundação para a Ciência Polonesa, passou por dois tipos diferentes de operações de privatização: na primeira, ela recebeu recursos transferidos de um fundo de ciência do governo (Tipo II em nossa tipologia); e, na segunda, recebeu ativos que representavam 2% das ações (e, depois, 2% do produto da venda das ações) dos ativos estatais privatizados (Tipo I em nossa tipologia).

aprovadas tinham âmbito setorial, aplicando-se a um grande número de organizações – 88 no caso das fundações italianas de origem bancária, 33 no caso dos bancos de poupança austríacos, e 12 no caso dos bancos de poupança da Nova Zelândia. Nesses casos, a privatização foi essencialmente bloqueada até que uma lei em âmbito setorial fosse aprovada para permiti-la especificamente.

Um processo semelhante foi utilizado no caso das 13 óperas líricas italianas, uma transação do Tipo II (transferência de uma edificação do governo ou ativo semelhante a uma fundação sem fins lucrativos), exemplificada pelo Teatro alla Scala de Milão.

EMBORA SEJAM PROVAVELMENTE INEVITÁVEIS,
HÁ VÁRIAS DEFICIÊNCIAS GRAVES POSSÍVEIS
COM LEIS ESPECIAIS QUE ORIENTAM UMA
ÚNICA TRANSAÇÃO.

Uma lei especial em âmbito setorial pode estabelecer regras comuns do caminho a ser seguido pelas agências reguladoras e/ou tribunais para reger o processo e as instituições PTP. Parece haver um argumento forte de que quando há muitas organizações no setor – como as 88 fundações estabelecidas a partir de bancos de poupança no caso do banco de poupança italiano – elas devem ser orientadas e tratadas de forma semelhante pela lei. Um tratamento heterogêneo de organizações similares poderia resultar em vantagens competitivas injustas para algumas organizações e disparidades regionais em serviços ou recursos.

Leis especiais para transações específicas. Em vários casos, foi aprovada uma lei especial para orientar uma única transação. Isso ocorreu no caso da Volkswagen Stiftung, da Deutsche Bundesstiftung Umwelt e da Fundação para a Ciência Polonesa (em 1991 e 2002). Nesses casos, houve necessidade de abordar várias circunstâncias especiais e foi preciso acomodar uma ampla variedade de pontos de vista conflitantes. Portanto, não é de se estranhar que tenha sido necessária a aprovação de um acordo específico pelos legisladores.

No entanto, embora sejam provavelmente inevitáveis, há várias deficiências graves possíveis com leis especiais que orientam uma única transação. Devido às frequentes mudanças eleitorais e outras demandas sobre os legisladores, a decisão sobre propostas individuais de privatização e filantropização numa base caso a caso pode não resultar em um processo de decisão ordenado ou na melhor decisão pública.

Um risco poderia ser a prolongada discussão política, em que líderes políticos podem essencialmente atuar como intermediários ou coletores de pedágio. Em alguns dos casos alemães, a negociação política foi um tema dominante porque foram exigidas ações dos parlamentos para autorizar privatizações polêmicas específicas. Isso fez com que casos como o da Volkswagen Stiftung e da Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation se prolongassem por vários anos e às vezes produzissem compromissos estranhos que complicaram o funcionamento das fundações resultantes, tais como estruturas de governança muito complexas e controversas. Outro risco é o de que transações PtP que envolvam organizações similares do mesmo setor possam ser tratadas de forma diferente.

As pessoas do povo ou de ONGs que poderiam se beneficiar com a filantropização provavelmente teriam menos voz ativa caso as propostas fossem decididas caso a caso. Ter uma abordagem pelo menos setorial ajuda a esclarecer as regras básicas para todas as partes em situação semelhante e reduz o risco de que questões colaterais apareçam na negociação.

O caso envolvendo o Fundo Checo de Investimento em Fundações parece especialmente digno de nota por causa do enquadramento jurídico muito forte que o parlamento estabeleceu. A estrutura envolveu a criação do Fundo Checo de Investimento em Fundações para receber 1% das ações das empresas estatais recentemente privatizadas, que deveria mantê-las até que pudessem ser vendidas e ter seus recursos distribuídos para um conjunto de fundações checas elegíveis². Todo o processo foi supervisionado por um Ministério da Privatização, que criou o Fundo da Propriedade Nacional encar-

² O plano original era que este fundo servisse de gestor da carteira desses investimentos em ações e distribuisse os ganhos para as fundações, mas isso foi posteriormente alterado; as ações foram vendidas e o produto da venda distribuído como fundo patrimonial para as fundações.

regado de administrar o processo de preparação de cerca de 22.000 empresas estatais para venda, por meio de uma combinação de venda de títulos ao público e vendas diretas para empresas. Embora alguns deputados defendessem a colocação dos recursos resultantes em uma única Fundação Nacional Checa, acabou-se decidindo, em parte por insistência das fundações checas existentes, pela distribuição dos recursos como fundos patrimoniais às fundações que passassem por um complicado processo de habilitação, e, mesmo assim, só depois que uma nova lei sobre fundações pudesse ser aprovada para esclarecer os critérios de elegibilidade para a identificação de fundações, bem como os requisitos fundamentais de funcionamento para assegurar a transparência e a confiabilidade das instituições resultantes. No final, a distribuição dos recursos resultantes para aproximadamente 73 fundações foi feita por intermédio de um processo de aplicação altamente transparente, desenvolvido por um conselho conjunto “sociedade civil-governo” e envolvendo sete grupos de trabalho compostos por líderes do governo e da sociedade civil.

Esse caso está em nítido contraste com o da Fundação para a Ciência Polonesa. Aqui, conforme observado anteriormente, uma única fundação foi escolhida para receber 2% das ações resultantes das privatizações do país, sem nenhuma possibilidade de que outras fundações se candidatassem. Quando o programa foi abruptamente encerrado alguns anos depois, poucas organizações polonesas sem fins lucrativos se ergueram para protestar contra a decisão, interpretando-a como uma sentença sobre apenas uma única organização sem fins lucrativos (já com bom patrimônio), e não como o término de um processo com enorme promessa e potencial para todo o setor embrionário de organizações polonesas sem fins lucrativos.

Em outros casos aqui examinados, as leis existentes eram suficientes para lidar com a ação de filantropização. No caso da Fundação pela Cooperação Polaco-Alemã, o instrumento jurídico operacional foi um tratado entre duas nações soberanas que cancelava um “empréstimo jumbo” que a Polônia devia para a Alemanha, mas obrigava a Polônia a investir uma quantia equivalente de moeda polonesa nessa fundação recém-criada. No caso da Fundação Rei Baudouin (King Baudouin

Foundation – KBF), a loteria utilizada para canalizar recursos para a fundação havia sido criada décadas antes para ajudar a aliviar o sofrimento causado pela Grande Depressão aos cidadãos da colônia do Congo Belga. Para disponibilizar os recursos para o KBF, bastou um decreto real endossado pelo Conselho de Ministros fixando o tamanho da verba a ser comprometida por um período inicial de cinco anos, embora uma lei posterior tenha alterado a estrutura organizacional da loteria e incorporado uma linguagem jurídica especificamente para tornar a KBF uma destinatária elegível dos recursos.

Em dois outros casos, leis prevendo a filantropização de ativos privatizados estavam nos livros, mas isso não foi suficiente para garantir que as instituições em questão recebessem tais ativos. No caso da Fundação Oranje, seu acesso aos recursos da maior loteria do país acabou dependendo de um protesto apresentado em 2004 por algumas instituições filantrópicas holandesas contra a empresa licenciada pelo governo para administrar essa loteria, pelo fato de ela reter grande parte de seus lucros e não distribuí-los para um conjunto suficientemente amplo de instituições filantrópicas holandesas. Graças, em parte, a esse protesto, a Fundação Oranje conseguiu ter acesso às receitas da loteria dois anos depois, garantindo assim um fluxo anual de receitas de €15 milhões.

No caso da Fundação California Wellness, conforme já vimos, não obstante a existência de disposições legais claras que exigiam que as organizações sem fins lucrativos em processo de conversão para o estatuto com fins lucrativos transferissem seus ativos para uma organização norteadada pela mesma finalidade filantrópica, foi preciso uma intensa batalha de cinco anos, liderada por organizações de defesa dos consumidores, para alcançar esse resultado.

... UMA DIFERENÇA IMPORTANTE ENTRE OS VÁRIOS CASOS PTP QUE ANALISAMOS ERA SE OS RECURSOS FINANCEIROS FINALMENTE COLOCADOS NAS MÃOS DAS FUNDAÇÕES PTP CHEGAVAM A ELAS EM UMA ETAPA OU EM DUAS.

| OS ACORDOS

Um aspecto pelo menos tão importante quanto o da estrutura das disposições jurídicas que estabelecem o processo de filantropização é, sem dúvida, o do conteúdo dessas disposições. Além disso, duas características desse conteúdo são especialmente importantes: em primeiro lugar, a estrutura do “acordo” que transfere o ativo; e, em segundo lugar, a estrutura da entidade que o recebe. Tratamos aqui da primeira dessas características e, na próxima seção, abordamos a segunda.

Não é de se estranhar, em função da multiplicidade de objetivos sendo buscados, que cada um dos acordos de privatização aqui analisados tenha suas próprias características. No entanto, duas características gerais desses acordos se destacam como especialmente importantes. A primeira delas tem a ver com a sequência de ações por meio da qual a transferência foi realizada. A segunda tem a ver com a forma pela qual os recursos foram disponibilizados.

PROCESSOS EM UMA ETAPA VERSUS EM DUAS ETAPAS. No que diz respeito à primeira dessas questões, uma diferença importante entre os vários casos PTP que analisamos era se os recursos financeiros finalmente colocados nas mãos das fundações PTP chegavam a elas em uma etapa ou em duas. Conforme indicado na **TABELA 5.1** abaixo, em cinco dos 22 casos examinados, os ativos financeiros que formavam o núcleo do processo de filantropização chegaram às fundações em uma única etapa. Em três desses casos, os ativos envolvidos eram vendidos para um terceiro, geralmente uma agência do governo, e o dinheiro resultante, ou parte dele, era transferido para a fundação. Nos casos da Fundação Volkswagen e da Fundação Ambiental da Alemanha, os ativos em questão eram empresas industriais, a primeira delas uma fábrica de automóveis e a outra uma companhia siderúrgica. No caso da Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation, o ativo era um banco de propriedade conjunta do Estado e de um grupo de bancos de poupança estatais. A maneira como a privatização foi tratada diferiu entre esses três casos, com uma venda de ações para uma ampla faixa do povo alemão no caso da Fundação Volkswagen e a aquisição por uma única entidade

externa nos casos da Stiftung Rheinland-Pfalz e da Deutsches-tiftung Umwelt, ou Fundação Ambiental da Alemanha. Nos outros dois casos que envolveram uma única etapa, os ativos transferidos já estavam na forma de dinheiro – um compromisso filantrópico remanescente do acordo feito pelo Grupo Erste quando este adquiriu o Slovak Savings Bank, e parte dos recursos de um acordo legal feito com uma empresa de produtos químicos envolvida em um desastre ambiental, no caso da Fundação Lombardia para o Meio Ambiente (Fondazione Lombardia per l'Ambiente). Em todos esses casos, porém, a fundação recebeu o seu ativo na forma de dinheiro.

TABELA 5.1 | Natureza das transações PtP

TIPO DE TRANSAÇÃO			
UMA ETAPA	AÇÕES EM DUAS ETAPAS	OUTRO ATIVO EM DUAS ETAPAS	FLUXOS DE RECEITAS POR IMPOSIÇÃO LEGAL
Fundação Volkswagen	ASB Community Trust	Fundação Eslovaca da Juventude	Fundação Lloyds TSB
Fundação Ambiental da Alemanha	Southland Trust	Fundação para a Ciência Polonesa	Fundação Oranje
Fundação Eslovaca de Banco de Poupança	Fundação Cariplo	Fondazione Teatro alla Scala	Fundação Rei Baudouin
Fundação Rheinland-Pfalz für Innovation	Compagnia di San Paolo		Fundação pela Cooperação Polaco-Alemã
Fondazione Lombardia per l'ambiente	Fondazione CRT		
	Fundação California Wellness		
	Fundação Baden-Württemberg		
	Fundação Checa de Banco de Poupança		
	Fundação para a Ciência Polonesa		
	Fundação Erste		

Bem diferente foi o processo envolvido na transferência de ativos para outras 13 fundações PtP. Aqui, foi utilizado um processo em duas etapas, no qual a propriedade real do ativo foi primeiramente transferida para as fundações e depois vendida. Em dez desses casos, o ativo transferido constituiu-se de ações

de uma empresa recém-privatizada. Nos casos das fundações neozelandesas, italianas e austríacas, o ativo consistia de 100% das ações de bancos de poupança preexistentes, recentemente convertidos em sociedades por ações. No caso da Fundação California Wellness, o ativo correspondeu às ações de um seguro-saúde California-Wellpoint com fins lucrativos, resultante da conversão da Blue Cross of California sem fins lucrativos em uma empresa com fins lucrativos. No caso da Fundação Baden-Württemberg, o ativo representou as ações de uma antiga empresa estatal de energia elétrica, além de algumas outras estatais menores. Nos casos checo e polonês, que envolveram respectivamente 1% e 2% das privatizações, o ativo foi uma porcentagem das ações resultantes da privatização de milhares de empresas anteriormente estatais³. Nos outros casos desenvolvidos em duas etapas, os ativos em questão eram diferentes – hotéis e outros imóveis no caso da Fundação Eslovaca da Juventude, um Fundo para a Ciência Polonesa criado pelo antigo governo comunista no caso da primeira parcela de recursos enviada à Fundação pela Ciência Polonesa, e o La Scala Opera Company, juntamente com o uso gratuito da casa de ópera La Scala, no caso da Fondazione Teatro alla Scala.

Esse processo em duas etapas acabou envolvendo vantagens importantes tanto para as empresas privatizadas quanto para as fundações PtP resultantes. No que diz respeito às empresas, as análises dos resultados da privatização mostram que resultados melhores estão associados com propriedade concentrada⁴. Uma virtude de manter a propriedade, pelo menos inicialmente, concentrada em fundações em vez de dispersá-la por meio das chamadas vendas de “títulos de privatização” ou pela distribuição ao povo em geral, era que os ativos permaneciam sob o controle de conselhos acostumados a administrar as empresas.

³ No caso polonês, essa abordagem em duas etapas foi cancelada após dois anos e substituída por uma abordagem em uma etapa, antes de todo o programa de compartilhamento de recursos das privatizações com uma fundação ser encerrado por um novo governo polonês.

⁴ Djankov, S. e P. Murrell. *The Determinants of enterprise restructuring in transition: An assessment of the evidence*. (Washington: World Bank, 2000, citados em John Nellis, “Leaps of Faith 119-120: Launching the Privatization Process in Transition”, em Ira Lieberman e Daniel J. Kopf, editores. *Privatization in Transition Economies: The Ongoing Story*. Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, vol. 90, Emerald Group Publishing, Ltd., 2008,

Conforme vimos no caso das fundações italianas de origem bancária, esses conselhos executaram muito bem o seu novo papel como proprietários de sociedades por ações e realizaram uma série de fusões e aquisições, em grande parte bem sucedidas, que fortaleceram as instituições centrais. Esse mesmo padrão ficou evidente no caso da Nova Zelândia. No caso da Áustria, a retenção das ações do ErsteBank na associação preexistente que dirigia o banco de poupança Erste abriu as portas para que o novo ErsteBank de capital aberto realizasse uma série de aquisições estratégicas por toda a Europa Central nos anos seguintes à privatização.

Mas esse processo em duas etapas também trouxe benefícios para as Fundações PtP. À medida que o valor das empresas privatizadas passou a aumentar, como ocorreu em uma série de casos, o valor das ações detidas pelas fundações também aumentou. Conseqüentemente, no momento em que cada país começou a pressionar para que as fundações diversificassem suas participações e reduzissem seus investimentos nas empresas privatizadas, o valor desses investimentos já havia subido substancialmente, deixando as fundações com ativos muito maiores do que teriam caso houvessem recebido inicialmente em dinheiro o valor dessas mesmas ações na época da privatização. No caso do ASB Community Trust, por exemplo, o ativo que ele recebeu como proprietário de 100% do Auckland Savings Bank (ASB) em 1988 foi avaliado em NZ\$150 milhões. Em poucos anos, o Trust foi abordado pelo Banco de Poupança com uma consulta para considerar a venda de uma parcela substancial de suas ações para o Commonwealth Bank of Australia, que queria adquirir o Auckland Bank, mas insistia na participação majoritária. No final, o Trust vendeu 75% de suas ações no ASB por NZ\$252 milhões, um ganho 2,25 vezes superior ao valor que originalmente haviam estimado, ficando ainda com 25% das ações de uma instituição muito maior. Vários anos depois, em 1998, o resultante CBA Bank começou a sondar o Trust sobre a aquisição de sua participação remanescente de 25% das ações. Essas negociações se concretizaram em 2000, quando o ASB Community Trust concordou em receber um pagamento de NZ\$560 milhões pelos restantes 25% das ações, deixando-o assim com uma base de ativos de aproximadamente NZ\$1 bilhão, depois de partir de uma do-

tação original de NZ\$150 milhões. Compare isso com o caso da Fundação Volkswagen, que recebeu o produto de uma venda de base ampla das ações da Volkswagen Company para o povo alemão a preços que acabaram tendo um forte desconto por um fator de pelo menos 7 para 1 e, em seguida, teve de emprestar o dinheiro para a República Federal da Alemanha por um período de 20 anos, aceitando uma taxa de juros de apenas 5% ao ano.

Nos quatro casos restantes, as fundações P+P receberam algo diferente do valor em dinheiro das empresas privatizadas ou de ações da própria empresa. Elas receberam um fluxo anual de receita. Para a Lloyds TSB Foundation for England & Wales, isso tomou a forma de um fluxo anual de renda definido como 1% dos lucros do TSB Bank⁵ antes dos impostos. Para as fundações Oranje e Rei Baudouin (KBF), isso tomou a forma de uma participação nos ganhos das loterias de seus respectivos países. E no caso da Fundação pela Cooperação Polaco-Alemã, isso tomou a forma de pagamentos que o governo polonês inicialmente devia ao governo alemão para o reembolso de um empréstimo jumbo anterior, mas pago agora para a Fundação, e em zlotys poloneses em vez de em marcos alemães ou euros.

Embora essa via tenha vantagens (por exemplo, a Lloyds TSB Foundation for England & Wales se saiu bem quando o TSB Bank se fundiu com o grupo Lloyds, pois ganhou acesso a 1% de uma renda líquida muito maior), ela também tem algumas desvantagens. Assim, quando ocorreu a crise fiscal de 2008, prejudicando os lucros do Grupo Lloyds, a Lloyds TSB Foundation for England & Wales decidiu substituir o valor, pelo menos temporariamente, por uma renda fixa. De forma semelhante, a KBF precisa renegociar o compromisso de recursos com a loteria nacional a cada cinco anos e, em duas ocasiões, considerações políticas e orçamentárias levaram a pausas de um ano no fluxo de recursos para a fundação. Finalmente,

⁵ Essa fundação recebeu 5% das ações do original Trustee Savings Bank for England & Wales (TSB). No entanto, tratava-se de ações restritas, que não davam direito de voto à fundação, não pagavam dividendos e não ofereciam nenhuma oportunidade de saída através da venda das ações. O compromisso com uma parcela do lucro antes dos impostos foi, assim, uma maneira de o banco fornecer à fundação algo de valor a partir da transformação sem ter de entregar o controle da instituição.

embora a Fundação pela Cooperação Polaco-Alemã tivesse recebido quase US\$270 milhões, esse valor foi tímido em comparação com os US\$384 milhões originalmente prometidos, e a Fundação teve de esperar 10 anos para que a quantia total chegasse aos seus cofres.

Essa questão de tempo de recebimento dos recursos previstos também surgiu no caso da Fundação Volkswagen, mas aqui há possíveis implicações estimuladas pelo endividamento do governo nos processos de privatização em andamento. Embora tenhamos anteriormente classificado o caso Volkswagen como um processo em uma única etapa pelo fato de a Fundação ter recebido dinheiro em vez de ações da empresa, na verdade, ele poderia ter sido caracterizado de forma mais precisa como um processo “em meia etapa”, pois, conforme mencionado acima, em vez de imediatamente transferir o dinheiro gerado pela venda de 60% das ações da Volkswagen Company ao povo alemão, como originalmente acordado, o governo federal alemão insistiu para que a nova Fundação “emprestasse” esses recursos à RFA por um período de 20 anos, com o governo nacional pagando juros de 5% para a Fundação pelo “empréstimo”. Por mais estranho que pareça, essa opção pode oferecer uma maneira de viabilizar a alternativa PtP mesmo em países com problemas de liquidez e extremamente endividados, como a Grécia, Espanha e Portugal, onde a solução da privatização está sendo pressionada como forma de reduzir o endividamento do governo. Se os ativos de privatização fossem comprometidos com fundações nesses locais, mas emprestados de volta para os governos como empréstimos de longo prazo a taxas de juros menores do que os investidores privados estão exigindo, a PtP poderia se tornar consistente com a redução da dívida do país, ou, pelo menos, com a redução da necessidade de empréstimos adicionais do exterior.

| AS FUNDAÇÕES P+P

Além de gerarem recursos importantes para vários fins públicos ou filantrópicos, e de frequentemente fazê-lo em formas que permitem que as fundações se beneficiem com a valorização de seus novos investimentos, as transações estudadas também estabeleceram novas, ou recém-ampliadas, instituições filantrópicas. Qual era a natureza dessas instituições? E em que medida elas se constituíram em fundações filantrópicas significativamente autônomas, ou pelo menos evoluíram para tal?

A resposta para esta pergunta é complicada, naturalmente, pelo fato de não existir consenso internacional sobre quais seriam realmente as características definidoras de uma fundação filantrópica. Em alguns países, a concessão de subvenções é um critério definidor e em outros não. Em alguns países, como nos Estados Unidos e no Reino Unido, as fundações são isentas da maioria dos impostos, mas, em outros países, como Itália e Áustria, elas são obrigadas a pagar impostos como qualquer entidade comercial.

Seja qual for a situação legal das fundações em geral, o que mais nos preocupa aqui é em que medida as entidades criadas por meio de um processo de *Filantropização via Privatização* são realmente instituições filantrópicas razoavelmente autônomas com fins beneficentes significativos, quer fazendo subvenções, quer buscando objetivos e atividades comumente vistos como filantrópicos ou de caridade sob as leis de seus países. Também de interesse é a forma como as instituições realizam essas tarefas e se suas operações estão razoavelmente de acordo com o que tem sido considerado como normas básicas de bom comportamento para fundações filantrópicas.

Um primeiro passo no sentido de responder a essas perguntas é descobrir quem realmente controla essas instituições. Afinal, pesquisas anteriores sobre privatização mostraram que “os governos muitas vezes relutam em perder o controle das empresas privatizadas”, e têm proposto uma variedade de sistemas de “participação privilegiada” (“*golden shares*”) para evitar isso⁶. É possível que algo semelhante possa ser verda-

⁶ Bortolotti e Siniscalco, *Challenges of Privatization*, 2004, 97.

de a respeito das fundações resultantes de *Filantropização via Privatização*, especialmente tendo em conta a sugestão mencionada anteriormente de que os governos, em alguns casos, parecem ter visto a criação de uma fundação como uma forma de manter o controle de uma empresa importante, ao estabelecer a fundação para controlar a empresa e manter o Estado controlando a fundação. Caso seja uma prática generalizada, isso lançaria uma dúvida sobre o significado do conceito PtP.

Para examinar isso, analisamos aqui duas facetas da estrutura dessas instituições – sua forma legal e sua estrutura de governança. No próximo capítulo, analisamos então as operações e o desempenho dessas fundações para determinar se a estrutura de governança, seja ela qual for, tem afetado negativamente o seu papel.

A principal conclusão que surge deste exame é que as fundações PtP têm, com algumas notáveis mas compreensíveis exceções, evoluído para instituições filantrópicas significativamente autônomas que funcionam de acordo com as novas normas internacionais de bom comportamento para tais instituições, e têm contribuído positivamente para a qualidade de vida em seus países ou regiões. De fato, algumas delas tornaram-se instituições modelo, tanto no modo como realizam seu trabalho quanto no desempenho que alcançaram.

FORMA LEGAL⁷. Uma primeira avaliação da estrutura de controle de qualquer organização pode ser determinada a partir de sua forma legal, o que normalmente indica o conjunto de atores que possui direitos para definir as ações da organização. Certamente, esse não é um indicador perfeito, particularmente para fundações e especialmente quando comparações internacionais estão envolvidas, uma vez que, como vimos, essas instituições funcionam sob regimes legais amplamente variáveis em diferentes países. Além disso, mesmo dentro de determinados países, entidades organizadas mediante um tipo de forma legal podem ser simultaneamente abrangi-

EMBORA CLARAMENTE NÃO DETERMINANTE, A FORMA LEGAL DAS FUNDAÇÕES PTP CONSEGUE PELO MENOS FORNECER PISTAS SOBRE A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA EM AÇÃO.

⁷ A elaboração desta seção se beneficiou consideravelmente de um resumo preparado por Rupert Graf Strachwitz sobre as principais características da governança das fundações PtP relatadas nos estudos de caso do Projeto.

das por outra, e a forma legal pode até mesmo ser redefinida por leis especiais que se aplicam a uma única entidade ou a toda uma classe de entidades.

Assim, por exemplo, a Stiftung Innovation, no estado alemão de Rheinland-Pfalz, foi incorporada como uma “fundação de direito público”, o que sugeriria um significativo envolvimento do setor público em suas operações. Mas as leis de Rheinland-Pfalz também colocam as fundações de direito público sob o direito civil que rege as fundações privadas, presumivelmente protegendo-as da excessiva intromissão do Estado em sua governança. Mas, não obstante essa disposição, a lei que estabeleceu essa fundação estipulou que ela seria regida por um Conselho de Administração composto exclusivamente por quatro funcionários graduados do governo de Rheinland-Pfalz – o Ministro de Ciência e Pesquisa, o Ministro da Economia, o Ministro das Finanças e o Chefe da Chancelaria do Estado. Além disso, a equipe da fundação seria efetivamente composta por funcionários da administração do estado.

Portanto, temos aqui uma fundação de direito público sujeita às regras de direito civil sendo gerida por servidores públicos de escritórios dos ministérios do governo. A Fundação Volkswagen da Alemanha, com estatuto social de uma fundação autônoma do direito civil, o que sugeriria tratar-se de uma instituição privada é, no entanto, administrada por um Conselho de Curadores composto por 14 pessoas, sendo que metade dos membros é nomeada por autoridades do governo nacional da Alemanha, e metade por autoridades do governo estadual da Baixa Saxônia.

Embora claramente não determinante, porém, a forma legal das fundações PTP consegue pelo menos fornecer pistas sobre a estrutura de governança em ação. Mais do que isso, conforme veremos, ela pode ser útil para fazer pender o resultado final na direção de um padrão de operação mais ou menos autônomo.

Como mostra a **TABELA 5.2**, a grande maioria (12 de 21) dessas fundações tem uma forma legal que sugere tratar-se de instituições privadas operando sob estruturas jurídicas normais que há muito tempo são utilizadas para designar instituições filantrópicas privadas em seus países. Assim, oito são fundações de

direito civil, duas são organizações privadas sem fins lucrativos no âmbito do direito tributário dos EUA (embora organizadas sob diferentes artigos dessa lei⁸) e duas são organizadas como “trusts”, uma antiga categoria legal que corresponde a ativos mantidos em custódia para um indivíduo falecido ou para os imóveis dessa pessoa. Outras sete entidades que receberam ativos PtP foram organizadas sob as recentes leis especiais de fundações ou leis aprovadas especificamente para elas. Incluem-se aqui as 74 fundações que receberam ativos do Fundo Checo de Investimento em Fundações, assim como as fundações italianas de origem bancária, a Fundação Rei Baudouin, a Fondazione Teatro alla Scala e a Fundação Eslovaca da Juventude⁹. As três fundações restantes assumiram uma estrutura um pouco mais incomum, quer como fundações de direito público (permitidas sob a lei alemã) ou como companhias limitadas (permitidas sob a lei alemã e sob a lei do Reino Unido). Nos casos da Alemanha, essas formas legais sinalizaram um maior interesse por parte de unidades governamentais competentes, nesse caso os estados de Rheinland-Pfalz e Baden-Württemberg, em manter uma mão mais pesada na operação dessas novas fundações.

8 As organizações filantrópicas sem fins lucrativos dos EUA normalmente recebem isenção fiscal conforme o artigo 501(c)(3) do Código Tributário dos EUA, que geralmente também abrange as fundações. No entanto, no caso da conversão da Blue Cross of California, foi necessário, para evitar impostos sobre ganho de capital com a venda de ações BCC, colocar primeiro essas ações em outra categoria de entidade isenta de impostos, uma organização 501(c)(4), criada para este fim. Essa entidade, chamada California HealthCare Foundation, vendeu então a sua participação no mercado e transferiu os recursos para a California Endowment, uma fundação regular registrada sob a Seção 501(c)(3) do Código Tributário.

9 No caso Checo, a nova lei fechou algumas brechas sob as quais essencialmente organizações de serviços em busca de recursos conseguiam se registrar como fundações. Sob a lei de 1997, os principais atributos de fundações são os seguintes: (1) são conjuntos de propriedades ou ativos; (2) servem a propósitos de “utilidade pública”; e (3) fazem isso por meio de apoio de terceiros, ou seja, recebem doações.

TABELA 5.2 | Formas legais das fundações PtP dos estudos de caso

FORMA LEGAL	FUNDAÇÕES
Fundação de direito civil (8)	Fundação Volkswagen Deutsche Bundesstiftung Umwelt Fundação para a Ciência Polonesa Nadacia Slovenskej Sporitel'ne Fondazione Lombardia per l'Ambiente Oranje Fonds Stiftung für Deutsch-Polnische Zusammenarbeit ErsteStiftung
Organização privada sem fins lucrativos (2)	California Endowment California HealthCare Foundation
Trust privado (2)	ASB Community Trust Community Trust of Southland
Fundação privada sem fins lucrativos (6)	Fundação Rei Baudouin Fondazione Teatro alla Scala Fondazione Cariplo Compagnia di Sao Paolo Fondazione CRT 72 Beneficiários do Fundo Checo de Investimento em Fundações Fundação Eslovaca da Juventude
Fundação de direito público (1)	Stiftung Innovation Rheinland-Pfalz
Companhia limitada (2)	Stiftung Baden-Württemberg Lloyds TSB Foundation for England & Wales

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA: RUMO A UM NOVO MODELO DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS. No entanto, essas duas últimas não foram as únicas de nossas fundações de estudos de caso PtP em que o governo manteve um papel gerencial importante. Na verdade, como mostrado na **TABELA 5.3**, em 14 das 21 fundações que analisamos, os governos asseguraram em vários níveis um significativo, e em alguns casos um claramente predominante, papel na escolha dos órgãos dirigentes, não obstante a estrutura jurídica de direito privado em que essas organizações foram registradas. E em nove dos casos, além de os funcionários do governo desempenharem um papel na nomeação dos conselhos, alguns também foram escolhidos para atuar nos conselhos. Em outros dois casos, os governos não escolheram membros dos conselhos, mas funcionários públicos acabaram ocupando esses cargos. Em um desses casos, o do Slovak Savings Bank, um funcionário do Ministério das Finanças eslovaco foi colocado no conselho por iniciativa do Slovak Savings Bank para garantir que o ErsteBank, que havia adquirido a instituição eslovaca, cumpriria a promessa feita em sua oferta de compra de contribuir com uma determinada quantia em dinheiro para fins filantrópicos na Eslováquia¹⁰.

No outro caso, os fundadores da Fundação Rei Baudouin decidiram reservar dois assentos no conselho de administração dessa instituição para o rei ou seus representantes. Isso significa que em apenas cinco dos 21 casos o governo não teve nenhum papel na escolha dos membros do conselho de administração da Fundação. E em um deles, o que se tornou a Lloyds TSB Foundation for England & Wales, o estatuto original colocou o poder de escolha do Conselho de Curadores nas mãos do banco, tornando-o, juntamente com a Fundação Slovak Savings Bank, estruturalmente semelhante a uma fundação corporativa e, portanto, não verdadeiramente uma instituição autônoma, pelo menos em seu estatuto.

¹⁰ No entanto, o Slovak Savings Bank não é uma fundação totalmente autônoma. Pelo contrário, o poder de nomeação nesse caso cabe ao banco de poupança, com todos os membros do conselho de administração sendo funcionários do banco, exceto pelo funcionário do ministério, o que torna esse caso uma curiosa mistura entre uma fundação independente e uma fundação corporativa.

TABELA 5.3 | Envolvimento do governo na escolha do conselho de administração das fundações PtP dos estudos de caso

NOMEIA ALGUNS OU TODOS OS MEMBROS	POSSUI MEMBROS NO CONSELHO	FUNDAÇÕES
SIM	SIM	Fundação Volkswagen Deutsche Bundesstiftung Umwelt Stiftung Baden-Württemberg Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation Fondazione Lombardia per l' Ambiente Stiftung für Deutsche-Polnische Zusammenarbeit Fundação para a Ciência Polonesa Fundação Eslovaca da Juventude Fondazione Teatro alla Scala
SIM	NÃO	ASB Community Trust Community Trust of Southland Fondazione Cariplo Compagnia di Sao Paolo Fondazione CRT
NÃO	SIM	Nadacia Slovenskej Sportel'ne Fundação Rei Baudouin
NÃO	NÃO	Lloyds TSB Foundation ASB Oranje Fonds California Endowment 72 beneficiários do Fundo Checo de Investimento em Fundações ErsteStiftung

No entanto, antes de precipitar a conclusão de que a maioria das fundações de transações PtP que surgiu é realmente de fachada, por trás das quais autoridades públicas continuam no controle das empresas estatais ou de outros recursos que antes estavam sob seu completo controle, é necessário analisar um pouco mais de perto a efetiva realidade operacional e a forma como essas realidades evoluíram. Certamente, em

duas das fundações em que entidades do governo controlam as indicações ao Conselho de Administração e dominam os cargos do Conselho – a Baden-Württemberg Stiftung e a Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation –, as fundações funcionam praticamente como braços do governo do estado. Em ambos os casos, porém, elas operam de acordo com um mandato específico que visa a promover e comercializar os avanços científicos, as atividades ligadas à melhoria da economia em suas respectivas regiões e que requerem o tipo de perspectiva de longo prazo que o orçamento anual do governo frequentemente torna difícil, mas que fundações com fundos patrimoniais são mais hábeis em promover. Além disso, ambas as fundações parecem operar de forma honesta, publicando listas de subvenções e fornecendo informações sobre os seus conselheiros e fontes de receita. No caso da Stiftung Baden-Württemberg, embora todos os membros do conselho sejam funcionários do governo, nove deles vêm do parlamento e contam com disposições específicas que foram incluídas para assegurar a representação dos partidos da oposição, bem como membros da coalizão governante, criando um razoável grau de pluralismo e representação de diferentes pontos de vista.

Em outros lugares, a estrutura real de governança evoluiu na direção sugerida pela forma legal, criando, em alguns casos, não só instituições impressionantes, como também modelos inovadores sobre como importantes questões públicas poderiam ser proveitosamente abordadas. Assim, por exemplo, conforme mostra o **APÊNDICE C**, embora todos os 14 membros do Conselho de Administração da Fundação Volkswagen fossem escolhidos por órgãos do governo, seja federal ou estadual, essas entidades não restringiram suas escolhas a funcionários do governo. Na verdade, elas honraram o compromisso da fundação de avanço científico, preenchendo metade dos cargos do Conselho com cientistas e incluindo outros membros da indústria e da Confederação Sindical Alemã. Além disso, a Fundação estabeleceu rigorosos processos de decisão com revisão pelos pares e conseguiu a aprovação de uma decisão da Corte Administrativa Federal que impede que o Tribunal de Contas da União dite os critérios para as estratégias de financiamento da fundação ou as atividades de subvenções.

Da mesma forma, a Bundesstiftung Umwelt tem se mantido fiel à sua missão inicial de utilizar os recursos provenientes da venda da companhia siderúrgica Saltzgitter para promover melhorias ambientais. Esse foco foi reforçado pela tradição de reservar assentos no conselho de administração para cientistas, para o presidente da principal organização ambiental da Alemanha e para o presidente de uma organização industrial voltada para o meio ambiente. No caso dos dois Trusts da Nova Zelândia, embora os governos tenham sido relutantes em abrir mão do útil “privilégio” político oferecido pela nomeação para o conselho de um dos trusts comunitários, eles têm se mostrado dispostos a consultar os Trusts em busca de orientação sobre os tipos de indivíduos que poderiam ser úteis para o trabalho das instituições. Além disso, desde 1998, o ministro das Finanças, que tem a responsabilidade de nomear os novos curadores, tem adotado a regra de evitar a indicação de membros vindos do parlamento ou de funcionários de governos locais para esses conselhos¹¹.

No outro extremo do espectro, em uma série de casos foram travadas batalhas significativas precisamente para garantir a influência dos cidadãos nos conselhos dessas fundações quase públicas. O exemplo mais evidente disso é o caso da California Endowment, em que, como já vimos, os advogados passaram quatro anos pressionando, primeiro, pela adesão a uma lei existente que exige que uma organização sem fins lucrativos em processo de conversão para o estatuto com fins lucrativos preserve os ativos para fins filantrópicos semelhantes; em seguida, rechaçando os esforços da futura organização sem fins lucrativos convertida em manter o controle da fundação recém-estabelecida. No final, foram estabelecidas disposições legais impedindo que os membros do conselho da empresa com fins lucrativos atuassem no conselho da fundação e criassem conflito de interesses, além de requisitos de pagamento para proteger a integridade da fundação resultante.

Batalhas semelhantes também surgiram em outros lugares. O caso checo foi talvez o mais sistemático. Dada a confusão ca-

¹¹ Isso não impediu que diversos ministros nomeassem vários funcionários de partidos políticos que, no entanto, não ocupam formalmente o cargo nesses conselhos. Assim, por exemplo, sete dos atuais 15 curadores do Auckland Community Trust se encaixam nesse padrão.

ótica de disposições regendo as fundações naquele país, foi tomada uma decisão logo no início de não distribuir o proposto 1% das ações das grandes transações de privatização para fundações checas até que uma nova lei específica sobre fundações pudesse ser promulgada, esclarecendo o que é uma fundação e o que não é. Essa lei, finalmente aprovada em 1997, seis anos após o início das privatizações, estreitou a definição de fundação a instituições que fazem subvenções e com ativos sendo utilizados para fins públicos. A lei estipulou, ainda, que essas instituições precisavam funcionar de forma transparente, publicando os critérios de doações, fazendo relatórios anuais regulares, divulgando os membros do conselho e estabelecendo fortes disposições sobre conflito de interesses – disposições muitas vezes bastante avançadas em comparação com as de alguns outros países europeus. Coroando tudo isso, foi aprovado um processo detalhado de revisão e classificação realizadas pelos pares, concebidas em cooperação com um conselho checo de fundações para a distribuição final dos recursos gerados para as fundações, por meio do processo de privatização.

Na vizinha Eslováquia, um processo semelhante ocorreu no caso da Fundação da Juventude. Aqui também a formação dessa nova Fundação aconteceu concomitantemente ao desenvolvimento de uma nova lei que estabelecia proteção adequada para os ativos e os objetivos pretendidos por essa Fundação. Desgostosos com a prevaricação e com o desinvestimento que acompanhou a gestão da antiga União Socialista da Juventude durante o regime Meciar, os ativistas pela juventude estavam determinados a criar uma instituição que protegesse esses ativos. Assim, conseguiram inserir na resolução que estabeleceu a nova Fundação uma disposição que garantia explicitamente um forte controle sobre os ativos resultantes, a ser exercido pelos “representantes dos beneficiários desses ativos: organizações da infância e da juventude”. A estrutura resultante do Conselho de Administração refletiu isso. Embora reservando três dos nove assentos no conselho da fundação resultante para nomeação pelo Ministério da Educação, o estatuto social simultaneamente separava três assentos para nomeação pela organização sem fins lucrativos “Conselho da Juventude da Eslováquia” e três para a “Orga-

nização dos Estudantes Universitários", a entidade que iniciou a pressão para a criação da Fundação da Juventude.

Talvez o exemplo mais interessante sobre a forma como a estruturação das fundações P+P protegia princípios de pluralismo e abertura venha da Itália e das fundações de origem bancária; pois, nesse caso, o processo de *Filantropização via Privatização* produziu seu exemplo mais claro de um novo formato institucional que serviria muito bem como modelo para a forma como as sociedades poderiam abordar problemas sociais e econômicos complexos no futuro¹². O que esse formato institucional faz é reunir, sob um mesmo teto organizacional, a maioria dos principais *stakeholders* necessários para obter impulso em questões sociais complexas, concedendo-lhes recursos suficientes para, pelo menos, estabelecer novos rumos para a ação social e catalisar a participação de outros atores, criando um padrão de colaboração que este escritor chamou em outro lugar de "nova governança"¹³.

Esse modelo certamente não surgiu pronto das cabeças dos autores da lei Amato-Carli. Na verdade, ele evoluiu ao longo do tempo, ajudado por alguns visionários, tais como Giuseppe Guzzetti, um importante e altamente respeitado advogado milanês que se tornou o primeiro presidente da Cariplo, a nova fundação formada a partir da privatização do banco de poupança da região da Lombardia, e que assumiu a presidência da ACRI, a Associação das Fundações Banco de Poupança, em 2000, o que acabou se tornando um ponto de inflexão fundamental para as FOBs (fundações de origem bancária) italianas.

O que Guzzetti e outros perceberam é que a solução original para o problema da privatização dos bancos de poupança italianos, estabelecida na lei Amato-Carli, não era sustentável em longo prazo. Por um lado, ao fazer das novas "autoridades de atribuição" (ou seja, as fundações) as proprietárias de to-

¹² Tal como anteriormente, a discussão da estrutura de governança das fundações italianas de origem bancária, embora não necessariamente a interpretação sobre elas, se baseia fortemente no excelente estudo de caso sobre três dessas fundações elaborado para este Projeto pelo Dr. Gianpaolo Barbetta, da Universidade Católica de Milão.

¹³ Lester M. Salamon, "The New Governance and the Tools of Public Action", Capítulo 1 em Lester M. Salamon, editor. *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. (Nova York: Oxford University Press, 2002). Ver também: Lester M. Salamon, *Partners in Public Service: Government – Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*. (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1996).

das as ações dos bancos, a lei limitou a capacidade dos bancos de levantar capital e crescer. Por outro lado, ao colocar os conselhos de administração das fundações no controle dos conselhos dos bancos, a lei limitou a capacidade das “autoridades de atribuição” de evoluir para verdadeiras instituições filantrópicas autônomas. Assim, entre 1994 e 2000, uma metamorfose sutil, mas extremamente significativa, ocorreu nessas novas “fundações de origem bancária”:

- **Em primeiro lugar**, as fundações que anteriormente eram impedidas de vender suas ações de bancos foram fortemente incentivadas a começar a fazê-lo.
- **Em segundo lugar**, “restrições de incompatibilidade” foram impostas às fundações para eliminar a sobreposição de participação dos mesmos membros nos conselhos administrativos da fundação e do banco.
- **Em terceiro lugar**, uma forte ênfase foi colocada sobre tornar os conselhos das fundações representativos de todos os principais interesses em ação na área de atuação das fundações, incluindo, particularmente, a sociedade civil e as empresas, e não apenas o governo.
- **Em quarto lugar**, as fundações foram incentivadas a profissionalizar suas operações, separando as funções administrativas das funções executivas e dividindo a gestão das operações programáticas da gestão dos ativos.

Essas características, promovidas informalmente pelas fundações e formalmente por uma série de regulamentações governamentais, receberam uma sanção legal mais firme por intermédio da Lei Ciampi, aprovada em 1998, que completou a transformação das “entidades de atribuição” em verdadeiras fundações privadas autônomas, exclusivamente focadas em atividades sociais e de desenvolvimento econômico, principalmente em suas áreas locais e guiadas por três princípios fundamentais: em primeiro lugar, *transparência*; em segundo lugar, *representatividade*; e em terceiro lugar, *profissionalismo e honradez*.

Na busca por esses princípios, a lei impediu as fundações de se envolverem em atividades bancárias ou de financiarem entidades com fins lucrativos (exceto aquelas diretamente relacionadas com suas missões), impediu que os membros do conselho da fundação participassem dos conselhos dos bancos, desestimulou a prática de envolver autoridades locais nos conselhos da fundação, incentivando, em vez disso, o recrutamento de representantes de um amplo conjunto de outras entidades relevantes (por exemplo, organizações da sociedade civil), estipulou que os nomeados para os conselhos tivessem qualificações profissionais nas áreas de atuação das fundações, e estabeleceu normas operacionais que incluíam forte transparência e disposições sobre conflito de interesses.

Como uma demonstração da metamorfose resultante, em 2000, quase metade dos membros dos conselhos de administração das fundações resultantes era amplamente representativa da sociedade civil, incluindo instituições culturais, organizações de serviços sociais, instituições acadêmicas e muitas mais. A outra metade vinha de um conjunto diversificado de representantes dos territórios locais em que as fundações operavam – os governos das comunidades, províncias e regiões, bem como Câmaras de Comércio, agências de saúde, associações profissionais e outros. Em suma, representantes de todas as entidades que precisariam se reunir para resolver problemas importantes da comunidade.

Como era de se esperar, nem todo mundo ficou feliz com o fato de essas instituições influentes e com boa dotação de recursos terem saído do controle do governo. Assim, em 2001, o recém-eleito governo Silvio Berlusconi, de tendência de direita, tentou voltar atrás no tempo ao promulgar emendas à Lei Ciampi, no sentido de trazer de volta as FOBs italianas para o firme controle do governo. Em vez de aceitar esse veredicto, no entanto, as novas fundações italianas revidaram. Sob a liderança do advogado Guzzetti, que a essa altura havia se tornado presidente da recentemente revitalizada Associação das Fundações de Banco de Poupança (ACRI), um processo judicial foi aberto cobrando a inconstitucionalidade das novas disposições, pois elas tratavam as fundações de origem bancária de forma diferente de outras fundações.

A partir desse processo judicial, surgiu uma solução classicamente italiana que estabeleceu um novo tipo de fundação filantrópica que incorporava os conceitos de resolução colaborativa de problemas públicos, considerada por alguns pensadores da administração pública como a chave para ganhar impulso em questões públicas complexas. Em primeiro lugar, a Corte Constitucional declarou inequivocamente que as fundações de origem bancária eram entidades privadas, autônomas e sem fins lucrativos, funcionando “entre membros de uma sociedade livre”. No entanto, a Corte formulou um princípio do pluralismo, declarando que as fundações precisavam estruturar seus conselhos de administração de forma a “assegurar uma presença adequada das entidades que são representativas das comunidades locais”, que deveriam incluir “tanto entidades públicas, quanto privadas”, e que nenhuma entidade ou tipo de entidade deveria ser predominante. Finalmente, e pelo menos parcialmente de forma contraditória, a Corte declarou inconstitucional a prevalência de funcionários do governo local ou regional nos conselhos de administração, apesar de ex-funcionários permanecerem elegíveis.

Como subproduto dessa cadeia de decisões, as fundações italianas de origem bancária passaram a ter conselhos de administração que se assemelham a minilegislaturas, representando de forma proveitosa a maioria dos principais *stakeholders* em suas regiões e áreas de operação, em conformidade com o princípio do pluralismo, e escolhidos por meio de processos altamente participativos. A Fundação Cariplo, de Milão, por exemplo, uma instituição de quase US\$9 bilhões, tem 40 membros em seu conselho administrativo, que são escolhidos, em última instância, pelo conselho que está de saída da Fundação, mas por intermédio de um processo complicado que reserva vagas identificadas para determinados candidatos originários de círculos específicos com uma participação nas operações da Fundação, e que busca nomeações para esses assentos dentro de suas próprias hostes.

Assim, metade das vagas é reservada para candidatos de diferentes órgãos locais (o município de Milão, o governo regional da Lombardia e vários conselhos e comissões), sendo que cada um deles tem o direito de apresentar três nomes,

dentre os quais o grupo de saída escolhe um para ocupar a vaga designada no Conselho. Por comum acordo, porém, os representantes escolhidos pelas autoridades públicas não podem ser funcionários do governo e devem, como todos os membros do Conselho, apresentar padrões profissionais relevantes. Além das 20 vagas do conselho reservadas para candidatos de vários órgãos públicos, a Fundação Cariplo reserva 12 assentos para candidatos de várias organizações sem fins lucrativos e da sociedade civil, com cada uma delas também apresentando três candidatos, dentre os quais o conselho de saída escolhe um para ocupar o cargo. O conselho de saída é, então, autorizado a preencher livremente as vagas restantes com seus próprios candidatos. Todos os membros do conselho devem atender a padrões profissionais adequados para as áreas em que a Fundação está operando, devem satisfazer certas “incompatibilidades” ou restrições de conflito de interesses, e devem concordar em funcionar como curadores da Fundação em vez de representantes das entidades que os indicaram.

A Compagnia di Sao Paolo, com sede em Turim, outra instituição de quase US\$9 bilhões, tem uma estrutura semelhante de conselho de administração e um conjunto similar de requisitos para os membros do conselho. Seus 21 membros do Conselho de Administração são escolhidos por entidades semelhantes às da Fundação Cariplo, mas diretamente pelos interessados e não pelo método de nomeação indireta adotado pelo conselho da Cariplo. Mais especificamente, o Conselho da Compagnia é composto por quatro membros escolhidos pelo Conselho de saída, a partir de seus candidatos; cinco membros escolhidos pelas várias unidades do governo local, como a Cidade de Turim, o Conselho Regional de Piemonte e a Cidade de Gênova; e 12 membros escolhidos por vários grupos de organizações sem fins lucrativos e empresas. No entanto, aplica-se a mesma proibição a atuais funcionários do governo.

O resultado, em ambos os casos, são conselhos de administração que representam os principais *stakeholders* de todos os três setores – governo, empresas e sociedade civil – que devem se envolver na resolução de problemas sociais comple-

xos¹⁴. Embora isso produza conselhos um pouco heterogêneos, alguns procedimentos têm sido desenvolvidos para dividir o trabalho em pedaços de fácil digestão. A Fundação Cariplo, por exemplo, trabalha por meio de uma série de comissões por função e por assunto. No processo, essas instituições têm criado raros espaços de encontros, por meio dos quais líderes comunitários e empresariais politicamente conectados conseguem encontrar abordagens consensuais para lidar com os problemas e promover a qualidade de vida da comunidade.

| CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Quatro conclusões importantes fluem a partir dessa discussão sobre a estrutura dos acordos e das instituições que resultaram das transações de *Filantropização via Privatização*, descritas aqui:

- **Em primeiro lugar**, a *Filantropização via Privatização* pode gerar fundações de tamanho bastante substancial, mas a escala resultante pode ser significativamente afetada pela maneira como os acordos de financiamento dessas instituições são estruturados. Os defensores da PtP devem, portanto, prestar muita atenção nestas questões dos acordos de formação das fundações:
 - Como regra geral, os acordos que fornecem um fundo patrimonial filantrópico são preferíveis aos acordos que fornecem um fluxo de receitas.
 - Dentre os acordos que fornecem ativos, aqueles desenvolvidos em duas etapas, ou seja, os que fornecem participação – em ações, imóveis ou outros itens de

14 Um padrão semelhante também fica evidente no desenho da estrutura de governança da Fondazione Teatro alla Scala. Essa fundação possui cinco conselhos de administração, cada um deles representando um ou mais *stakeholders* dessa respeitada SUGIRO RESPEITADA instituição. Isso inclui uma Assembleia dos Fundadores, um Conselho de Administração, um Presidente, um Superintendente e um Conselho Fiscal. O Conselho de Administração inclui três membros escolhidos pela Assembleia dos Fundadores, cinco outros escolhidos por instituições públicas (por exemplo, o Governo Regional da Lombardia, a Província de Milão e a Câmara de Comércio da Lombardia), mais o prefeito de Milão, que é o Presidente da Fundação.

valor – são mais valiosos do que os acordos em uma etapa, que fornecem dinheiro de imediato. Isso porque geralmente os ativos envolvidos em processos de privatização não são estruturados de forma ideal na época da privatização e, portanto, podem se valorizar ao longo do tempo.

- A “privatização” envolvida na transação *Filantropização via Privatização* não se restringe à venda ou transferência de empresas ou de propriedades. Ela também pode assumir a forma de acesso a outros fluxos especiais de receitas disponíveis para os governos. Conforme observado nesta seção, as vendas de loterias, conversões de dívidas e as receitas originárias de multas legais também podem ser incluídas. O mesmo vale para receitas de direitos de exploração de minérios ou licenças de voo. Nesses casos, é aconselhável estruturar os acordos para que produzam uma participação nas receitas em vez de um montante fixo, de modo que a fundação resultante possa se beneficiar de qualquer crescimento que venha a ocorrer.
- **Em segundo lugar**, as estruturas legais e institucionais das fundações beneficiárias são importantes. Um cuidado deve ser tomado para usar formas legais que favoreçam de maneira mais clara uma operação autônoma, mesmo que as estruturas iniciais de governança não incorporem plenamente tal autonomia. Do mesmo modo, deve-se tomar o cuidado de incorporar regras de funcionamento que enfatizem a transparência e evitem conflito de interesses, a fim de construir a confiança nas instituições resultantes.
- **Em terceiro lugar**, a *Filantropização via Privatização* cria oportunidades importantes não só para formar fundações doadoras tradicionais, mas também novos modelos de instituições para resolução de problemas públicos que envolvam vários *stakeholders* na busca por soluções inovadoras para os problemas da comunidade. No entanto, para que isso seja possível, é preciso explicitamente incorporar normas de pluralismo e de colaboração nas estruturas de governança desde o início.

- **Por fim**, apesar das afirmações em contrário, não existe necessariamente nenhum conflito entre a *Filantropização via Privatização* e a captação de recursos por meio de operações de privatização para a redução de dívida. Como ficou demonstrado no caso da Fundação Volkswagen, as fundações PtP podem se tornar proprietárias de ativos privatizados de valor significativo, mas emprestá-los aos governos por um período de tempo para reduzir a dívida externa do país ou para reduzir a necessidade de novos empréstimos externos.

Tendo em mente esse contexto, podemos agora analisar o desempenho dessas fundações dos estudos de caso. •

• | O DESEMPENHO DAS FUNDAÇÕES PtP

Em última análise, o valor da estratégia PtP deve ser julgado não com base na estrutura dos negócios ou nos mecanismos de governança das fundações resultantes, mas em relação ao desempenho que essas instituições alcançam. No entanto, a avaliação desse desempenho não é uma tarefa fácil. A avaliação sistemática do desempenho de fundações filantrópicas ainda está, em grande parte, engatinhando¹. Até mesmo a avaliação dos resultados de programas individuais é repleta de dificuldades causadas por acontecimentos externos, prazos limitados e custos. Julgar todo o corpo de trabalho de instituições inteiras em relação ao que muitas vezes reflete mais de vinte anos de existência, e fazê-lo comparando com algum “grupo de controle” de organizações em posição semelhante é, portanto, uma missão insensata, que este projeto, para o bem ou para o mal, nunca se propôs a assumir.

Mas é possível chegar a alguns julgamentos preliminares sobre como foi o desempenho dessas instituições. Em termos gerais, duas grandes áreas de atuação podem ser examinadas: o *desempenho operacional* - em que medida essas instituições estabeleceram procedimentos operacionais consistentes com as melhores práticas internacionais no setor de fundações; e o *desempenho programático* - em que medida essas fundações mostraram evidências de que desenvolviam abordagens sistemáticas e proativas para os problemas que estavam tratando, ao invés da abordagem reativa mais tradicional em relação à filantropia. Neste capítulo, vamos analisar o histórico de desempenho nessas duas dimensões.

| DESEMPENHO OPERACIONAL

Em anos recentes, uma série de normas de “melhores práticas” tem sido desenvolvida no seio da comunidade de fundações para assegurar que elas funcionem de forma justa e

¹ Ver, por exemplo, Paul Brest e Hal Harvey, *Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy*. (Nova York: Bloomberg Press, 2008).

responsável e que conservem a confiança pública. A versão mais recente dessas normas, formulada pelo Centro Europeu de Fundações (European Foundation Center – EFC) em seu documento Princípios de Boas Práticas do EFC, por exemplo, identifica quatro “princípios” fundamentais nas operações das fundações: (1) governança independente, (2) gestão sólida, (3) transparência e (4) prestação de contas. Mais especificamente, resumimos a seguir alguns dos principais atributos das fundações que funcionam bem e que o EFC identifica como sendo em consequência desses princípios²:

- A fundação possui um corpo decisório identificável e independente, que atua com base em padrões éticos elevados e cujos membros são nomeados em conformidade com os princípios e procedimentos estabelecidos.
- O conselho de administração define seus objetivos estratégicos e assegura que os programas, operações e finanças estejam em consonância com esses objetivos.
- A fundação mantém a transparência no cerne de todas as atividades e faz com que seus estatutos, regimentos internos, diretrizes para atividades de financiamento, listas de membros da equipe e do conselho, relatórios anuais, listas de beneficiários e finanças estejam prontamente disponíveis ao público. As informações sobre programas de concessões de verbas e procedimento de candidatura às subvenções estão disponíveis ao público e são de fácil utilização.
- Políticas claras para a resolução de conflito de interesses, existentes tanto para os membros do conselho de administração quanto para a equipe.
- A fundação promove estratégias de investimento eficazes e sustentáveis.
- O acompanhamento regular e a avaliação das atividades constituem uma parte fundamental das operações da fundação.

² Centro Europeu de Fundações, “EFC Principles of Good Practice”, <http://www.efc.be/about/Pages/Code-of-Practice.aspx>, consultado em 1 de setembro de 2013. Parte do texto foi resumida aqui por restrição de espaço.

As fundações PtP que examinamos seguem esses princípios e práticas? Para responder a isso, analisamos seis características do desempenho operacional das 21 instituições de nossos estudos de caso:

1. A independência de sua governança.
2. A presença e clareza de declarações de missão e programas.
3. A transparência de suas operações.
4. Suas políticas e procedimentos quanto a conflito de interesses.
5. A profissionalização da gestão.
6. O tratamento dado às suas responsabilidades de investimento.

Em cada caso, constatamos que a maioria dessas fundações tem desempenho provavelmente dentro do quadrante superior das fundações filantrópicas no mundo, embora reconheçamos que este julgamento seja altamente subjetivo, considerando a ausência de medição rigorosa desse aspecto do desempenho das fundações.

GOVERNANÇA INDEPENDENTE. Conforme observado, anteriormente, no Capítulo 2, a operação independente, ou pelo menos “significativamente autônoma”, é um critério fundamental para as fundações PtP. Como o capítulo anterior deixou claro, porém, este é um critério de difícil medição no caso das fundações PtP, pois instituições do setor público são seus principais fundadores e a vontade do fundador é geralmente determinante para o propósito fundamental e para o direcionamento de qualquer fundação filantrópica. Deixando de lado essa determinação fundamental sobre o propósito básico, aplicável a todas as fundações, os conselhos administrativos das instituições geralmente possuem substancial independência para determinar os caminhos específicos pelos quais viabilizarão esses propósitos fundamentais. Qual é a extensão dessa liberdade, no caso das fundações PtP?

Com base na discussão do capítulo anterior, parece que para a maioria das fundações examinadas, a resposta a esta pergunta é: “relativamente ampla”. Isso se aplica até mesmo nos casos, bastante numerosos, em que os órgãos governamentais continuam a desempenhar um papel importante na nomeação ou seleção dos membros do conselho da fundação, mas nos quais foram desenvolvidos procedimentos para estabelecer relações mais distantes entre os governos e as fundações. Em apenas cinco casos surgem questões mais graves sobre a autonomia dessas fundações. Nos casos da Stiftung Rheinland-Pfalz für Kultur e da Baden-Württemberg Stiftung, funcionários públicos dominam os conselhos de administração. Além disso, uma ampla interconexão do pessoal da equipe, no caso da primeira fundação, e uma ampla interação nos financiamentos, no caso desta última, continuam a existir entre as fundações e seus respectivos governos estaduais. No caso da Baden-Württemberg, a fundação tem sido utilizada nos processos de privatizações para evitar a tributação federal sobre os ganhos de capital, e alguns dos recursos acabaram em projetos especiais de seu respectivo Lander (estado).

No caso da Nadacia Slovenskej Sporitel'ne (o Banco de Poupança Eslovaco), é a instituição financeira com fins lucrativos que infringe a autonomia da fundação, com executivos do banco atuando em todos (exceto um) os altos cargos do conselho da fundação. Uma situação semelhante existiu na Lloyds TSB Foundation for England & Wales até meados da década de 1990, mas desde então tem sido significativamente reduzida.

Por último, o caso da Fondazione Lombardia per l'Ambiente (Fundação Lombardia para o Meio Ambiente) é um pouco mais complexo. Essa Fundação iniciou as atividades em meados da década de 1980, com recursos fornecidos ao governo regional da Lombardia pela indústria química Hoffman-LaRoche, como compensação pelos danos ambientais causados por sua filial italiana. Embora os ganhos com base nesses fundos fossem inicialmente suficientes para permitir que a Fundação funcionasse como instituição de pesquisa autônoma, gerida por um conselho administrativo composto por funcionários do governo regional da Lombardia e por representantes de três universidades, na segunda metade dos anos 1990,

esses recursos já não eram mais suficientes para manter um programa viável de pesquisa. Assim, a Fundação pediu ajuda ao governo regional da Lombardia, levando, em 2006, a um acordo que fundamentalmente a transformou em um “órgão instrumental” da região, comprometido com a realização de projetos que pudessem beneficiar o processo de formulação de políticas das autoridades regionais.

DECLARAÇÕES DE MISSÃO. Cada uma das fundações PTP tem algum tipo de “declaração de missão”, geralmente informado em seu site na web. Muitas dessas declarações foram estabelecidas nos documentos de governança. Em sua maior parte, as finalidades ou objetivos das fundações estão formulados de maneira bastante ampla, tal como a frase de efeito da Fundação Rei Baudouin: “*Trabalhando juntos para uma sociedade melhor*”. As fundações italianas são obrigadas a buscar “objetivos de utilidade pública”, mas precisam se concentrar em até cinco temas de uma lista de 21 estabelecidos pelo ato jurídico que as criou, lista esta que inclui, desde apoio às artes até a promoção da família e valores relacionados. No entanto, algumas das fundações têm atribuições mais limitadas. A maioria das fundações PTP da Alemanha tem uma missão relacionada com a promoção da ciência. A Fundação Umwelt, por sua vez, mantém seu foco no meio ambiente, embora nos primeiros anos este foco tivesse ficado um pouco em segundo plano em função de uma ênfase mais forte na promoção de pequenas e médias empresas, um objetivo promovido por um dos primeiros apoiadores da Fundação. A Oranje Fond também tem um foco bastante específico na promoção da participação na sociedade por meio de apoio a projetos de coesão social e integração social.

Independentemente dessas declarações gerais de propósito, algumas dessas fundações começaram a gerar declarações de missão muito mais concretas e estratégicas, em base periódica, amarradas à execução de um planejamento estratégico mais amplo. Das fundações examinadas aqui, a Volkswagen Stiftung foi uma das primeiras a adotar tal abordagem estratégica. Após operar de um modo puramente reativo, respondendo às propostas, o conselho da Fundação iniciou, em

1966, um debate sobre a necessidade de elaborar um conjunto coerente de programas e uma estratégia sustentável e objetiva de financiamento. A partir desse processo, veio uma estrutura de financiamento que enfatizava três temas: “reforma”, “construção de pontes” e “assuntos vitais”. Ao longo dos anos, a Fundação tem aprimorado sua estrutura, concebendo, em cima do tema “construção de pontes”, o tema “cruzando fronteiras”. Conforme apresentado em um recente documento de prioridades, “Cruzando Fronteiras 2010”:

“O conceito de financiamento da Fundação não é estático. Isso possibilita mudar o foco, tomar a iniciativa, fornecer impulsos sustentáveis correspondendo às necessidades de pesquisa e aos desafios que nossa sociedade enfrenta hoje... Essas pessoas e ideias são especialmente bem-vindas, pois se atrevem a cruzar as fronteiras em mais de um sentido da frase – as fronteiras entre países e continentes, entre disciplinas ou conceitos teóricos, entre gerações ou sociedades”.

Um esforço semelhante para fugir do modo inicial reativo de financiamento fez com que muitas das outras fundações PtP também adotassem uma abordagem de financiamento mais coerente e estratégica, muitas vezes como resultado direto dos recursos adicionais e da visibilidade resultantes da transação PtP e de posteriores ampliações de recursos. O desencadeador no caso da Community Trust of Southland, da Nova Zelândia, foi a aquisição deste Trust por uma grande corporação bancária com fins lucrativos, que triplicou o orçamento de subvenções do banco e levou seus curadores a formular uma abordagem completa de “estrutura total”, com declaração de missão, principais áreas de resultado, prioridades, valores e visão. No caso da ASB Community Trust, o desencadeador veio apenas alguns anos depois, quando o então secretário geral, cujo interesse e experiência se concentravam em gestão de investimentos, foi substituído por um novo diretor executivo, levando à formulação de um plano estratégico que enfatizava a gestão dos resultados e que considerava o Trust como “capital de risco de mudança social”.

As fundações destinatárias dos recursos do Fundo Checo de Investimento em Fundações tiveram de formular tais declarações de missão estratégica desde o início para poder se apresentar como candidatas às contribuições do Fundo para suas subvenções. Os estatutos da Fundação Rei Baudouin também fazem uma conclamação semelhante de “estar atento para renovar periodicamente seus programas de ação”, uma tarefa que a Fundação tem assumido, em uma sequência regular de três a cinco anos, desde 1977. A Fundação para a Ciência Polonesa igualmente emite uma “Estratégia e Programa FNP” de tempos em tempos. Para não ficar atrás, a Fundação Cariplo gera uma sequência de documentos interligados de planejamento para assegurar que todas as suas atividades sejam consistentes com os objetivos estratégicos da Fundação. Isso inclui: um “plano de enquadramento plurianual”, definido para o período de mandato de seis anos de cada conselho de administração; “planos de ação” de médio prazo, 16 dos quais foram gerados até o momento para delinear estratégias específicas e objetivos prioritários; “planos anuais de enquadramento”, que traduzem os objetivos estabelecidos nos planos de ação em ações concretas e orçamentos associados; e “planos de projeto”, que delineiam as etapas e os objetivos finais de cada um dos próprios projetos da Fundação. Conjuntos semelhantes de documentos também orientam o trabalho de outras grandes fundações italianas de origem bancária.

Em resumo, as fundações PtP dificilmente distribuem recursos de forma descuidada e favorecem amigos de figuras locais proeminentes. A maioria delas amadureceu e evoluiu para organizações sérias de financiamento que operam de acordo com estratégias de financiamento cuidadosamente concebidas, visando a maximizar o impacto dos recursos à sua disposição.

TRANSPARÊNCIA³. Como demonstram os Princípios de Boas Práticas do EFC, a transparência tornou-se uma norma importante no mundo das fundações. Mas ela também é polêmica. Muitas fundações acreditam que seu trabalho é privado e, portanto, não deve ser divulgado publicamente. Mas isso causa suspei-

³ Esta seção baseia-se em material compilado por Nigel Siederer a partir dos Estudos de Caso PtP preparados pelos associados do projeto.

tas e acusações de mau uso do poder, principalmente pelo fato de as fundações normalmente desfrutarem de várias vantagens fiscais que as imbuem de algum caráter público.

No caso das fundações P+P, as pressões por transparência são especialmente intensas, pois os ativos que financiam o trabalho das fundações são, no mínimo, de caráter quase público. Talvez, por isso, a adesão às normas de transparência, no que diz respeito às atividades de informação, diretrizes de subvenções, governança, subvenções concedidas e assim por diante, é geralmente elevada entre essas fundações. Cada uma das fundações neste estudo tem um site e a maioria das Fundações de países que não de língua inglesa possui versões em inglês de seus sites. A única exceção é o Fundo Checo de Investimento em Fundações, mas vários relatórios sobre o Fundo e sobre as fundações que ele apoia estão no site do governo checo, sendo que a maioria das fundações apoiadas pelo Fundo tem seus próprios sites (para consultar uma lista dos sites das fundações P+P, ver a **TABELA 6.1**).

TABELA 6.1 | Sites das fundações P+P dos estudos de caso

FUNDAÇÃO	SITE
ASB Community Trust	asbcommunitytrust.org.nz
Baden-Württemberg Foundation	bwstiftung.de
California Endowment	calendow.org
Cariplo Foundation	fondazionecariplo.it
Community Trust of Southland	ctos.org.nz
Compagnia di San Paolo	compagnia.torino.it
ERSTE Foundation	erstestiftung.org
Fondazione CRT	fondazionecrt.it
Foundation for Polish Science	fnp.org.pl
Foundation for Polish-German Cooperation	de-pl.info
German Environmental Foundation	dbu.de
King Baudouin Foundation	kbs-frb.be
La Scala Foundation	teatroallascala.org/it/fondazione/fondazione.html

Lloyds TSB Foundation for England and Wales	lloydstsbfoundations.org.uk
Lombardy Foundation for the Environment	flanel.org
Oranje Foundation	oranjefonds.nl
Rheinland-Pfalz Foundation for Innovation	stiftung-innovation.rlp.de
Slovak Savings Bank Foundation	nadaciasp.sk
Slovak Youth Foundation	intenda.sk
Volkswagen Foundation	volkswagenstiftung.de

As informações contidas nesses sites geralmente incluem os seguintes dados:

- **Declarações de missão** – incluídas em todos os sites.
- **Diretrizes de subvenções** – geralmente incluídas, frequentemente em detalhes consideráveis, e algumas em mais de um idioma. Sempre que necessário, os formulários para se candidatar a subvenções estão disponíveis para *download*.
- **Relatórios anuais** – disponíveis em quase todos os sites. Em muitos casos, vários anos de relatórios estão disponíveis e, em alguns casos, os relatórios também podem ser encontrados na entidade pública reguladora. Os relatórios anuais muitas vezes incluem os dados financeiros ou, em alguns casos, estes são publicados em separado. A Fondazione Teatro alla Scala não publica um relatório anual por conta própria, nem o próprio Teatro, embora o site seja informativo. A California HealthCare Foundation e a California Endowment não publicam relatório anual, mas esta última posta em seu site o formulário anual de informações financeiras que ela é obrigada a encaminhar às autoridades fiscais.
- **Listas de beneficiários** – publicadas pela maioria das fundações PtP. Algumas apresentam informações separadas para cada programa, enquanto outras disponibilizam uma lista alfabética completa. Algumas apresentam exemplos para ilustrar a natureza de cada programa. As listas organizadas programa a programa certamente não garantem que estejam completas, pois pode haver subvenções excepcionais fora dos programas. Algumas listas são publica-

das separadamente, mas a maioria está contida nos relatórios anuais. A California Endowment não apresenta a lista de suas subvenções, mas as listas estão disponíveis a partir de seus documentos fiscais, acessíveis no site da Procuradoria Geral do Estado, que atua como órgão regulador das fundações.

- **Estatutos** – quase todas as fundações publicam seus estatutos, regimento interno ou contrato social (a terminologia varia) em seus sites. Geralmente pode-se fazer *download* deles. Os estatutos não estão disponíveis nas seguintes fundações:
 - Baden-Württemberg Stiftung.
 - Oranje Fonds (embora muitas informações sobre governança estejam acessíveis).
 - Fundação Rei Baudouin.
 - ErsteStiftung (os estatutos originais de 1819 estão disponíveis, mas não as atualizações mais recentes).
 - Lloyds TSB Foundation for England & Wales (mas muitas informações sobre governança estão presentes no relatório anual, e o memorando, assim como as cláusulas de associação, estão disponíveis na junta comercial).
- **Estruturas de governança** – a maioria de nossas fundações dos estudos de caso publica informações sobre sua governança. Todas publicam os nomes dos membros do conselho. Na maioria dos casos, isso é uma exigência legal. Muitas fundações também publicam uma fotografia e uma breve biografia de cada membro do conselho. Nem sempre fica claro, no site da fundação, como os membros do conselho foram nomeados, embora informações sobre mandatos e órgãos externos de nomeação sejam geralmente apresentadas. Exemplos específicos de transparência incluem as seguintes fundações:
 - A ASB Community Trust tem uma página de informações sobre “Como se tornar um curador”.
 - A California Endowment publica o contrato de obrigações e deveres dos Comitês Nomeados.

- A Lloyds TSB Foundation for England & Wales diz que seus administradores são recrutados por meio de anúncios públicos, após o que os candidatos são entrevistados por um comitê de nomeação de indicados para a fundação, cujas recomendações são seguidas pelo conselho da fundação e, finalmente, pelo conselho do banco. Este último continua sendo o órgão formal de nomeação, mas seu poder fica efetivamente diminuído por esse mecanismo.
- **Fontes de recursos** – Todas as fundações, exceto uma, publicam informações sobre suas fontes de recursos. Na maioria dos casos elas são obrigadas a fazê-lo como parte de sua prestação de contas anual. Algumas publicam o desempenho dos investimentos com registros de vários anos; esse é o caso, por exemplo, da Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation, da Fundação pela Cooperação Polaco-Alemã e da ErsteStiftung. As fundações financiadas pelo Fundo Checo de Investimento em Fundações têm sido objeto de relatórios detalhados de investigação. O site da California HealthCare Foundation não descreve as origens de suas finanças, e a California Endowment fornece apenas uma brevíssima descrição.
- **Outras informações práticas** – os relatórios anuais e as diretrizes de subvenções são complementados, em vários casos, por outros meios de comunicação, como boletins informativos e outras publicações. A Deutsche Bundesstiftung Umwelt e a ErsteStiftung usam Facebook, Flickr, Twitter e outras mídias sociais. A ASB Community Trust publica em vários idiomas locais e incentiva seu pessoal especializado a entrar em networks apropriadas. A Community Trust of Southland realiza reuniões com possíveis candidatos.
- **Cláusulas de conflito de interesses** – as fundações PtP geralmente têm políticas e procedimentos permanentes para evitar conflito de interesses. Tais políticas e procedimentos proíbem a concessão de subvenções aos membros do conselho ou às organizações às quais os membros do conselho ou os funcionários são filiados. Algumas têm políticas formais muito rígidas. Outras não têm uma política

detectável, mas adotam práticas muito rigorosas. Não há nenhuma informação disponível sobre políticas ou práticas na Fundação Eslovaca de Banco de Poupança ou na Fundação pela Cooperação Polaco-Alemã. Uma amostra de normas ilustrativas encontradas em outras fundações inclui o seguinte:

- A Fundação para a Ciência Polonesa possui cláusulas detalhadas de conflito de interesses em seu estatuto. A Fundação não pode fazer subvenções ou empréstimos para membros do Conselho, funcionários e seus parentes (com definições detalhadas sobre o que constitui um parente). Ativos também não podem ser transferidos para essas pessoas. Os funcionários não podem pertencer ao Conselho. Os estatutos também contêm um código de ética.
- Desde 1992, a Oranje Fonds tem realizado avaliações anuais de cada membro do conselho em busca de conflito de interesses, principalmente sobre se o membro do conselho possui laços com destinatários de subvenções ou provedores de capital, e mantém os mesmos padrões com os funcionários.
- A Fundação Rei Baudouin tem dois censores internos (nomeados pelo conselho) que monitoram os conflitos de interesses sobre heranças e asseguram que as vontades dos doadores sejam cumpridas. O Conselho não toma decisões sobre as doações, que são feitas por um grupo independente.
- Nas fundações italianas de origem bancária, a lei prevê regras para evitar e lidar com conflito de interesses, que se aplicam aos membros do conselho das fundações. Além das regras legais, algumas fundações também adotaram políticas de conflito de interesses no âmbito de seus respectivos códigos de ética. Este é o caso, por exemplo, da Fondazione Cariplo, cujo código de ética contém uma política de conflito de interesses que se aplica a todos os funcionários e membros do conselho. Além disso, em 2012, a Associação das Fundações Italianas de Origem Bancária aprovou a “Carta della fondazioni”, um código de conduta voluntário (mas

obrigatório para os membros da associação), que lida com questões de governança, responsabilidade, transparência, gestão de ativos e conflito de interesses.

- A Fundação Volkswagen tem uma influência política visível por meio de seu conselho de curadores, que está possivelmente em conflito com a necessidade de uma boa prática científica em sua tomada de decisão. Mas a Fundação tomou medidas para atenuar ou neutralizar isso: as decisões do conselho são definidas por maioria de dois terços, de modo que não há como haver predominância dos indicados de um dos governos (federal ou estadual). Um código de "vinte princípios de boa prática", aprovado em 2006, se aplica aos membros da equipe e do conselho de curadores e assegura que ninguém tome parte das decisões que possam envolver qualquer instituição à qual esteja ligado. Procedimentos padronizados nas subvenções preveem a revisão das propostas por especialistas, que não podem se candidatar a subvenções ou ajudar os candidatos.
- Na comunidade de trusts da Nova Zelândia, existem regras escritas em cada alienação fiduciária para evitar conflito de interesses. Elas preveem a divulgação dos interesses de todos os curadores e funcionários em relação aos pedidos de apoio financeiro e contratos. O presidente solicita a divulgação dos interesses nas reuniões e qualquer revelação é registrada na ata. Um curador com um "interesse" deve se abster não só de votar como de participar nas discussões ou no exame da questão, pois a participação na discussão poderia influenciar o resultado.

Por outro lado, algumas dessas organizações enfrentaram, ou ainda enfrentam, alguns problemas de conflito de interesses. A saber:

- A Baden-Württemberg Stiftung não tem política de conflito de interesses, não é considerada independente do gover-

no e, com muita frequência, tem seus assuntos sendo discutidos no parlamento provincial.

- A Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation está sujeita a uma lei de “procedimentos administrativos” que regula conflito de interesses. Em 1999, ela foi criticada pelo Tribunal de Contas Estadual por descumprimento dessa lei por parte do diretor executivo da fundação que, conforme mencionado anteriormente, é um membro pago da equipe do Ministério da Ciência e participa dos conselhos de outras instituições científicas que se beneficiaram de subvenções desta Stiftung, da ordem de €2,3 milhões. Porém, nenhuma vantagem pessoal foi alegada e a fundação alterou seus procedimentos para responder às críticas.
- No caso da Fundação Erste, há um conflito inerente de interesses na dupla missão da fundação, que não é apenas a de investir no bem comum, mas também a de salvaguardar o futuro do Grupo Erste. A associação de funcionários e o conselho fiscal do Grupo Erste são de fato representados no conselho de administração da fundação. O presidente do Conselho de Gestão da Erste Stiftung também é o presidente do conselho de gestão da Erste Group AG. O conflito é enfrentado, em parte, pelo desenvolvimento de atividades que atendam a ambos os interesses: por exemplo, o estabelecimento de projetos que envolvam instrumentos do mercado financeiro para o desenvolvimento de regiões mais pobres ou para pessoas altamente endividadadas.

PROFISSIONALIZAÇÃO. Para lidar com esse conjunto de tarefas de gestão, as fundações PtP tiveram de construir estruturas administrativas e recrutar pessoal competente. Isso tem acontecido até no caso de fundações que herdaram funções filantrópicas anteriormente conduzidas por bancos de poupança previamente existentes. No caso das fundações italianas de origem bancária, por exemplo, os departamentos filantrópicos dos bancos preexistentes eram bastante elementares em termos de organização e frequentemente recorriam ao pessoal dos bancos, que realizava muitas das funções necessárias ou era transferido para as fundações. Após as alterações introduzidas pelo processo de privatização, especialmente depois

de 2000, importantes mudanças tiveram de ser feitas. Por um lado, as fundações precisaram criar regras e procedimentos internos para a realização das funções impostas em seus artigos da confederação.

Assim, por exemplo, a Compagnia di San Paolo redigiu: (1) critérios para a alocação de recursos para atividades institucionais; (2) as regras para o planejamento, aprovação e gestão de subvenções; e (3) procedimentos para informar aos candidatos às subvenções sobre seus programas. A Fondazione Cariplo formulou, de forma semelhante, uma série de normas internas sobre política de investimento, reuniões anuais, nomeação e eleição dos membros do conselho, encerramento de contratos ou suspensão de agentes, e prestação de contas e controle.

Outras fundações enfrentaram esses mesmos desafios de desenvolvimento da organização. A Fundação Erste levou, assim, dois anos entre o início das atividades e a primeira rodada de subvenções. Durante esse período, seu diretor executivo recém-contratado visitou grandes fundações ao redor do mundo para conhecer as melhores práticas em gestão de fundações, e começou a trabalhar estabelecendo uma estrutura normativa e organizacional, o que incluiu novos protótipos de contratos de concessão de subvenções e procedimentos de análise. A Community Trust of Southland também formulou uma “estrutura total” e uma política abrangente de concessão de subvenções que definia critérios específicos, como o da equidade e o do benefício da comunidade, para a avaliação dos pedidos de subvenções.

Especialmente por mudar o modo reativo de operação para o proativo, as fundações também tiveram de recrutar especialistas familiarizados com suas áreas de atuação e capacitados a avaliar as necessidades locais e formular abordagens coerentes. Além disso, houve necessidade de desenvolver uma considerável especialização de funções e de criar unidades organizacionais diferentes para lidar com o crescente conjunto de atividades que as fundações precisavam realizar – concessão de subvenções, gestão de ativos, planejamento estratégico, relações públicas, prestação de contas, gestão de caixa, serviços sociais e avaliação. Assim, por exemplo, a

Fundação Cariplo agora tem dez unidades diferentes para lidar com essas funções.

Embora as equipes dessas fundações tenham necessariamente crescido em função disso (a quantidade de funcionários das fundações italianas de origem bancária, por exemplo, mais do que dobrou entre 2000 e 2012, passando de 408 para 1.014), essas fundações continuam com quadros bastante enxutos pelos padrões internacionais. Deixando de lado a Fondazione Teatro alla Scala, que na verdade é uma fundação operacional, apenas uma dessas fundações PtP (a Deutsche Bundesstiftung Umwelt) tem mais de 100 funcionários. As outras são consideravelmente menores. Assim, a Fundação Cariplo, com uma base de ativos de US\$9 bilhões, emprega apenas 61 pessoas. A Compagnia di San Paolo, outra instituição com quase US\$9 bilhões, emprega 89. Em comparação, a Fundação Rockefeller dos EUA, uma entidade com ativos de US\$3,5 bilhões, emprega mais de 140 pessoas, 120 delas em sua sede em Nova York. Uma razão para isso é que, sem dúvida, as fundações PtP se mostraram mais propensas a desmembrar unidades operacionais enquanto se desenvolviam e a contar com serviços terceirizados. Assim, por exemplo, a Fundação Cariplo criou a Fundação Habitação Social em separado para cuidar da operação de seu programa inovador de habitação social quando ele se tornou plenamente operacional. Mas o contraste no tamanho da equipe ainda é marcante.

GESTÃO DE INVESTIMENTO. Além da gestão dos programas da fundação, algumas – mas não todas – de nossas fundações PtP tinham ativos do fundo patrimonial para gerenciar⁴. Do mesmo modo que nas outras funções descritas acima, com algumas exceções, também tem ocorrido uma considerável profissionalização na gestão de ativos dessas fundações, embora isso tenha, por vezes, levado um tempo para ser plenamente con-

⁴ As fundações PtP dos estudos de caso que não possuem responsabilidades de gestão de ativos são as seguintes: a Fundação Erste, que é obrigada a manter, e não vender, as ações no Banco Erste, que se constitui em todo o seu patrimônio; e a Lloyds TSB Foundation for England & Wales, que detém 5% das ações do Lloyds TSB Bank, mas é proibida de vendê-las. Os dois casos envolvendo loterias recebem seus recursos relacionados com a PtP na forma de receita anual, em vez de uma dotação em montante fixo, mas ambas as fundações envolvidas têm outros ativos gerenciados por elas.

cluído, devido às fundações terem começado com apenas um único ativo na forma de ações da empresa privatizada e estarem sob alguma pressão para evitar uma diversificação muito rápida para impedir uma queda no preço das ações. No entanto, a maioria das fundações, e certamente a maioria das maiores, tomou medidas consistentes com a prática generalizada no mundo das fundações de estabelecer procedimentos profissionais de gestão de ativos. Em especial:

- Em todos os casos, com exceção de dois (cada uma das fundações alemãs do Tipo I), o investimento é controlado pelo respectivo conselho da fundação e supervisionado por um comitê de investimento constituído para essa função.
- A maioria dos conselhos tem adotado políticas de investimento que buscam a preservação do valor dos ativos da organização em caráter perpétuo, após levar em conta os níveis de subvenções desejados, que, no caso italiano, foi estipulado na legislação como sendo 50% de sua renda líquida, após impostos e custos operacionais. Isso geralmente significa buscar por investimentos diversificados, embora as fundações PtP pareçam ter sido investidoras bastante conservadoras⁵.
- O conselho geralmente nomeia gestores externos de investimento, normalmente por livre concorrência, mas submete esses gestores a uma avaliação periódica e supervisão por um subcomitê do conselho.
- Detalhes das carteiras diversificadas são visíveis sob várias formas de comunicação, mas geralmente incluem ações, bônus, derivativos e dinheiro, embora determinadas fundações operem sob algumas restrições, como o desejo de permanecer ligadas, em parte, aos seus bancos originais.
- Os desempenhos não têm sido fora do normal, ou seja, eles têm proporcionado a preservação dos valores reais do capital em relação à inflação, bem como um rendimento

⁵ Uma exceção importante desta observação é o caso altamente visível da Fondazione Monte dei Paschi di Siena, que ficou em dificuldades financeiras após fazer empréstimos de valor considerável para financiar uma aquisição questionável do Monte dei Paschi Bank, do qual ela ainda é a acionista majoritária.

suficiente para cobrir os custos correntes e fornecer níveis geralmente crescentes de subvenções.

Esse padrão geral é visível na gestão da função de investimento na Compagnia de San Paolo. Além de se envolver na supervisão de sua participação na instituição bancária de porte considerável na Itália, a IntesaSanPaolo, que foi formada a partir da fusão do banco de poupança anteriormente pertencente à fundação com vários outros bancos (uma holding que constitui 42% de seus ativos), a Compagnia detém uma carteira diversificada de títulos de fundos de investimento administrados pela Fondaco SGR, uma empresa especializada que também é utilizada por outras fundações. Além disso, a fundação administra diretamente uma pequena carteira de *private equity*. A Fondazione Cariplo gerencia seus investimentos de forma semelhante, mas utiliza outra sociedade gestora, a Polaris SA, criada em cooperação com um grupo de organizações sem fins lucrativos.

O desempenho do investimento das fundações italianas de origem bancária como grupo tem sido admiravelmente forte, graças, em parte, à segunda lei de privatização, que determinou a diversificação dos investimentos das fundações e a venda de suas participações majoritárias nos bancos um pouco antes da crise bancária do final dos anos 2000. Em função dessas resoluções, 18 das fundações já não possuem mais nenhum investimento direto em seus bancos de origem. Um total de 55 tem participações minoritárias, enquanto as outras 15 – geralmente fundações regionais menores autorizadas a manter suas ações – possuem participações majoritárias. Inicialmente, as fundações tiveram bons resultados com suas ações de bancos, pois houve valorização durante o período em que essas ações permaneceram em suas carteiras. Mais recentemente, na sequência da atual crise financeira, o retorno sobre as ações de bancos tem ficado abaixo do de outros investimentos. Assim, nos últimos anos, os outros investimentos (que não os bancários) têm tido melhor desempenho do que as ações de bancos, fornecendo 64,4% do rendimento (antes da dedução dos custos de gestão de carteiras) a partir de 52,5% dos ativos, contra 35% provenientes das ações dos bancos, que compõem 45,5% dos ativos.

O desempenho do investimento da Fundação Erste conta uma história um pouco diferente. Muito provavelmente por causa da valorização inicial das ações do Grupo Erste, quando ele adquiriu uma série de bancos da Europa Central e Oriental durante a década de 1990, a participação acionária de 25% que a Fundação possui no Erste Bank e no Grupo Erste cresceu 2,77 vezes em valor entre 2003 e 2009, antes da crise financeira – um bom retorno do investimento. Mas como essas ações ainda constituem 99% dos ativos da Fundação Erste, é provável que a crise financeira tenha diminuído consideravelmente esse crescimento.

Fusões e aquisições do banco original também impulsionaram o crescimento do ativo dos bancos de poupança da Nova Zelândia, conforme mencionado anteriormente. E uma gestão cuidadosa dos ativos permitiu o crescimento após a venda das ações dos bancos. Algumas outras fundações não se saíram tão bem, embora nem sempre devido a uma gestão ineficaz dos investimentos.

- Em seus primeiros 20 anos, como já mencionamos, a Fundação Volkswagen foi obrigada a emprestar seus recursos para a República Federal da Alemanha, a uma taxa fixa de 5%. Essa taxa forneceu uma renda menor do que se poderia esperar de um investimento normal e, de fato, o valor real do fundo patrimonial caiu. Além disso, a Fundação não recebeu todos os recursos provenientes das ações que o Governo Federal possuía da empresa. Uma solução foi negociada em 1989, e nos oito anos seguintes o Governo Federal pagou um dividendo fictício sobre o valor das ações, enquanto lentamente cumpria sua promessa de depositar na Fundação os rendimentos de sua participação na Volkswagen Company. Desde então, a Fundação tem investido normalmente seu capital, aplicando-o em títulos, bônus e investimentos nacionais e internacionais.
- Os investimentos da Deutsche Bundesstiftung Umwelt têm estado sob o controle de seu Conselho, mas parecem ter apresentado inicialmente um fraco desempenho, talvez em função de uma abordagem excessivamente conservadora. O crescimento entre 1997 e 2009 foi de apenas 1,81% ao

ano, menor do que a inflação. Os relatórios anuais indicam que em 2009 as ações compreendiam 21,5% dos ativos e que derivativos não foram utilizados, pelo menos até 2007.

- Os investimentos da Baden-Württemberg Stiftung têm sido controlados pelo Ministério das Finanças. Os investimentos, principalmente em imóveis, títulos, ações e bônus, tiveram rendimento inferior à inflação, reduzindo o valor do fundo patrimonial. Também contribuíram para esse resultado o uso de partes dos ativos para subvenções e a reivindicação do governo estadual de alguns dos rendimentos que haviam sido transferidos para a Fundação, referentes a vendas de empresas. Em 2005, isso levou a críticas por parte do Parlamento Estadual e pelo diretor do Tribunal de Contas do Estado.
- A Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation também encontrou dificuldades, devido, em parte, a pressões do governo estadual, que controla seu conselho. A fundação raramente apresentou seu registro de ativos nos relatórios anuais. Particularmente notável foi uma decisão, em 1994, de comprar uma grande quantidade de bônus do governo estadual. Aos questionamentos feitos no Parlamento Estadual, o ministro respondeu que as informações sobre os investimentos da fundação são confidenciais.

INVESTIMENTO RELACIONADO COM A MISSÃO. Nos últimos anos, cada vez mais as principais fundações em todo o mundo têm reconhecido que alcançar o máximo retorno financeiro pode não ser o único, ou nem mesmo o principal, objetivo da política de investimento da fundação. Como as instituições foram criadas para promover objetivos de utilidade pública, as fundações podem ter uma obrigação especial de evitar apoiar com seus programas de investimento empresas que atuem de forma a prejudicar os objetivos de seus programas de subvenções – por exemplo, que paguem salários aviltantes, coloquem os empregados em risco, poluam o meio ambiente ou fabriquem produtos perigosos. Além disso, um pequeno grupo de fundações está reconhecendo a limitação das subvenções como veículo para promoção de objetivos sociais e ambientais, e começou a funcionar como “bancos filantrópi-

cos" virtuais, utilizando outros instrumentos financeiros como empréstimos, garantias de empréstimos, garantias de títulos e outros, muitas vezes em conjunto com investidores privados, em um esforço para alavancar um maior fluxo de capital em atividades que tenham fins sociais⁶. Geralmente conhecida como "investimento relacionado com a missão", essa atividade assume duas formas concretas: *primeiramente*, com a utilização de filtros sociais, ambientais e de governança nas decisões de investimento da fundação; e, *em segundo lugar*, com o investimento que tenha impacto social e ambiental, o que envolve o uso de vários instrumentos de investimento para apoiar empresas sociais ou cooperativas sociais que estejam utilizando abordagens de mercado para fins sociais ou ambientais.

Embora estejam crescendo, esses dois sistemas ainda continuam embrionários, pelo menos dentro da comunidade de fundações. Assim, o Fórum de Investimento Sustentável e Responsável, grupo de afinidade que monitora o uso de filtros ambientais, sociais ou de governança (ESG, na sigla em inglês) entre investidores institucionais, conseguiu identificar apenas 96 fundações norte-americanas de um total de 76.545 dessas instituições no país – menos de 1/10 de 1% das fundações – que relataram ter aplicado critérios ESG em seus investimentos de 2012⁷. E apenas algumas fundações norte-americanas estão usando seus orçamentos de subvenções ou seus fundos patrimoniais para fazer investimentos proativos de impacto social. Mesmo o instrumento mais popular para tais investimentos, o chamado "investimentos relacionados com o programa" (*program-related investments*), ou "PRIs", nunca atraiu nem mesmo 3/10 de 1% de todas as fundações dos EUA – menos de 200 instituições no total – ainda que em seu ano de pico⁸.

Comparado com essa experiência nos EUA, o registro de fundações PtP utilizando essas duas formas inovadoras de investimento na missão, embora longe de ser universal, é extrema-

⁶ Para uma primeira análise desse tipo de comportamento de fundações, ver Lester M. Salamon e William Burckart, "Foundations as Philanthropic Banks", Capítulo 5 em *New Frontiers of Philanthropy: The New Actors and Tools Transforming Global Philanthropy and Social Investment*. Editado por Lester M. Salamon. (Nova York: Oxford University Press, forthcoming 2013).

⁷ US SIF Foundation, *Report on Sustainable and Responsible Investing Trends*, 11.

⁸ Steven Lawrence e Reina Mukai, *Key Facts on Mission Investing* (Nova York, The Foundation Center, 2011).

mente robusto. Tratando primeiro da aplicação de filtros de investimento, em comparação com 1/10 de 1% das fundações norte-americanas relatando o uso desses filtros, impressionantes 29% das fundações PtP de nossos estudos de caso (seis dos 21 casos) aplicavam esse método em seus investimentos. São elas: ASB Community Trust, Community Trust of Southland, Fundação Oranje, Fundação Rei Baudouin (KBF), Fundação Cariplo e Fondazione CRT. Os dois trusts da Nova Zelândia, por exemplo, subscreveram os Princípios das Nações Unidas para o Investimento Responsável (UNPRI) e ambos são membros da Associação de Investimento Responsável da Australasia. A ASB Community Trust também é signatária do Carbon Disclosure Project. A Oranje Fonds tem filtros cuidadosos no investimento de seu fundo patrimonial para assegurar que esses investimentos atendam aos seis princípios estabelecidos na declaração de missão da Fundação – ou seja, *relevância, reputação, relaxamento, resultados, riscos e retornos*. Destes, a reputação traz a maior imposição de restrições. A KBF estabelece filtros um pouco mais rígidos sobre investimentos em empresas que produzam minas terrestres e bombas de fragmentação. A Fundação Cariplo tem, talvez, a abordagem de triagem ESG de maior alcance, barrando investimentos em empresas que violem as principais convenções internacionais relativas aos direitos humanos, ao meio ambiente e à produção de armas de destruição em massa.

No que diz respeito ao investimento de impacto social, o registro entre as fundações PtP também é bastante impressionante. Pelo menos quatro dos 21 casos PtP examinados em profundidade (ou aproximadamente 20%) já começaram a funcionar como “bancos filantrópicos” nesses moldes. Um dos primeiros foi a Community Trust of Southland, que no final da década de 1990 criou uma *joint venture* (com participações iguais) chamada Invest South Ltd. com a Southland Building Society (agora SBS Bank), como um instrumento pelo qual pode disponibilizar capital de apoio para empresas locais promissoras. Mais recentemente, ela assumiu 100% de participação na Invest South e agora tem US\$8 milhões do capital do trust investidos por meio dessa iniciativa. Outra pioneira na conversão para esse modo de operação foi a Fondazione CRT, uma das fundações italianas de origem bancária, que criou uma enti-

dade em separado, a Fondazione Sviluppo e Crescita (Fundação para o Desenvolvimento e Crescimento), por meio da qual canaliza investimentos de capital para empreendimentos sociais na região de Turim. A Fundação comprometeu €220 milhões (US\$286 milhões) para esse fundo. Conforme explicado pelo então secretário geral Antonio Miglietti, isso marcou “uma nova e significativa mudança na forma como a Fondazione CRT aloca recursos. Os métodos operacionais anteriores - subvenções não reembolsáveis, desenvolvimento de projetos próprios - estão agora acompanhados por uma abordagem bastante inovadora no cenário filantrópico italiano... inspirada em uma ‘filantropia de risco’ que envolve uma estratégia de investimento abrangente”⁹. A Fondazione CRT também foi uma das primeiras fundações italianas a aderir à European Venture Philanthropy Association, um grupo de fundações e fundos de investimento social que promove os conceitos de filantropia de elevado engajamento e o uso de um amplo conjunto de instrumentos de investimento para fins sociais. A Fundação Rei Baudouin também tem entrado nesse espaço de investimento social, comprometendo €5 milhões em empresas sociais e tendo recentemente realizado um investimento de €250.000 em uma iniciativa inovadora, a UK Social Impact Bond.

No entanto, de todas as fundações PTP dos estudos de caso, a que estabeleceu o maior compromisso com investimento de impacto social foi a Fundação Cariplo de Milão. A Cariplo começou a trilhar esse caminho em 1999, ao lançar seu projeto de Habitação Social, que utilizava uma combinação de empréstimos e subvenções para estimular o desenvolvimento de habitações de baixo custo para pessoas menos favorecidas e ajudá-las a alcançar a autonomia. A partir daí, a Fundação desenvolveu um robusto programa de investimentos de impacto social, que opera em quatro áreas: habitação social em âmbito nacional, microfinanças em âmbito internacional, capital de risco em âmbito nacional e infraestrutura em âmbito nacional. A Fundação comprometeu €510 milhões (US\$665 milhões) nessas atividades e opera por meio de uma série de fundos de investimentos de impacto social, como o Fondo Federale di Lom-

⁹ Angelo Miglietta “New ideas and experiences in granting and supporting social investment: the ‘strange’ case of Fondazione CRT and its network”, Documento não publicado, sem data.

bardia, na área de habitação social, e o TT Ventures, na área de transferência de tecnologia¹⁰. Refletindo o envolvimento da Cariplo e da CRT, dentre outros, os investimentos relacionados com a missão representam agora mais de 7% dos ativos totais das FOBs italianas, colocando-as entre as líderes globais nesse novo campo de operações de fundações.

| DESEMPENHO DOS PROGRAMAS

Em última análise, o aspecto mais significativo que gostaríamos de conhecer a respeito das fundações PtP é se elas são boas administradoras dos recursos colocados em suas mãos, seja efetivamente promovendo o bem público, seja apresentando resultados melhores do que ocorreria se esses mesmos recursos fossem despejados nos orçamentos governamentais. Mas se esta é a pergunta mais importante a ser respondida, ela também é a mais difícil, embora não por causa de alguma dúvida sobre a existência de contribuições positivas. O problema é que os benefícios são tão amplos e multifacetados que é difícil fornecer uma visão abrangente com um senso de escala apropriado. Os dois maiores desafios são que as fundações não possuem uma estrutura comum de categorias de benefícios e que a qualidade da informação, embora geralmente elevada, não é homogênea. Além disso, a metodologia de medição do impacto continua sendo muito mais uma “obra em andamento”, devido à complexidade das intervenções sociais e às dificuldades para avaliar benefícios, mesmo em áreas com um único programa, quanto mais em todos eles¹¹.

Além do mais, desenvolver uma metodologia para comparar as contribuições das fundações PtP com o que teria sido realizado pelos governos com os mesmos recursos parece totalmente irrealista e, certamente, algo que extrapola os recursos disponíveis para este projeto.

10 “Mission Connected Investments: Fondazione Cariplo's Experience”, apresentação em PowerPoint. (Milão: Fondazione Cariplo, fevereiro de 2013).

11 Sobre os desafios da avaliação do impacto social, ver Brian Trelstad, “The Elusive Quest for Impact: The Evolving Practice of Social Impact Measurement”, Capítulo 22 em Lester M. Salamon, Editor. *New Frontiers of Philanthropy: The New Actors and Tools Transforming Global Philanthropy and Social Investing*. (Nova York: Oxford University Press, 2013).

Porém, é possível identificar pelo menos as principais linhas de trabalho que essas fundações têm seguido e algumas características do estilo que elas trouxeram. Mais especificamente, acreditamos que as evidências corroboram quatro observações gerais sobre o desempenho dos programas das fundações de nossos estudos de caso.

1) As fundações PTP trouxeram recursos importantes para as comunidades da sociedade civil em que operam

Com exceção da Fondazione Teatro alla Scala, que é basicamente uma fundação operacional administrando uma companhia de ópera de renome internacional, todas as fundações PTP são essencialmente fundações que fazem subvenções. Além disso, exceto pela Stiftung Baden-Württemberg, as subvenções concedidas por essas fundações geralmente são direcionadas para organizações sem fins lucrativos ou da sociedade civil. Ademais, essas subvenções têm sido substanciais, em muitos casos transformando significativamente e fortalecendo o setor local da sociedade civil. Uma estimativa preliminar e parcial das subvenções concedidas por essas fundações ao longo de suas vidas totaliza pelo menos US\$32 bilhões; isso inclui todas as fundações italianas de origem bancária, mas ainda não todas as conversões de fundações nos Estados Unidos, ou todas as fundações banco de poupança da Áustria, ou todas as fundações banco de poupança da Nova Zelândia, ou todos os casos PTP alemães.

Além de suas atividades predominantes de concessão de subvenções, muitas dessas fundações têm lançado vários programas operados diretamente, alguns deles desde que foram convertidas para organizações sem fins lucrativos, ampliando assim a base de recursos da sociedade civil. Isso reflete a determinação de muitas dessas instituições de ser mais do que apenas organizações reativas assinando cheques; a de ser também fontes de mudanças positivas em suas áreas de atuação. Assim, a Compagnia di San Paolo complementa a sua doação regular por intermédio de uma série de órgãos operacionais que incluem a Fondazione per la Scuola, o Ufficio Pio, o Collegio Carlo Alberto e o Istituto Superiore sue Sistemi Territoriali per l'Innovazione, dentre outros. De modo semelhante, a Fonda-

zione CRT busca objetivos culturais pelo projeto Città e Catterdrali, objetivos educacionais e de pesquisa científica por meio de seus projetos “Reading Economics” e “Master dei Talenti”, e a promoção do bem-estar social por meio do projeto Safety Vehicle. Do mesmo modo, a Fundação Rei Baudouin criou um centro de filantropia para promover a doação na Bélgica e estimular a criação de fundos de doações direcionadas; e a Fundação Erste criou um novo banco, o Zweite Sparkasse, para ajudar as pessoas menos favorecidas a sair das dívidas e conseguir uma classificação de crédito favorável.

2) As fundações PtP costumam ter um foco regional

A importância da dimensão considerável das fundações PtP e das subvenções que elas geram é potencializada pelas áreas geográficas limitadas em que concentram suas atividades. A maioria das fundações PtP tem foco local, atendendo a regiões, estados dentro das nações, ou províncias (ver **FIGURA 6.1**). Uma minoria significativa atende nações inteiras, mas esses casos costumam acontecer em países menores. As exceções a esse padrão ocorrem geralmente porque o “acordo” original previa algumas subvenções internacionais.

FIGURA 6.1 | A maioria das fundações PtP tem um foco local



Graças a esse foco geográfico, os bancos PTP têm um impacto desproporcional sobre a robustez do setor de organizações sem fins lucrativos e, de fato, sobre a solução de problemas públicos de modo mais geral em suas localidades. Na extremidade superior da escala, cada fundação PTP alemã é a maior ou a segunda maior em sua província. A Fundação Volkswagen (com um financiamento combinado nacional/provincial e um fundo patrimonial de €2,6 bilhões) é altamente significativa no contexto da Alemanha como um todo, mas metade de seu financiamento se concentra no estado da Baixa Saxônia, onde as fábricas originais da Volkswagen Company estavam localizadas. As fundações italianas de origem bancária, com ativos acumulados acima de €50 bilhões (US\$65 bilhões), estão concentradas no norte do país e têm um foco muito forte em suas respectivas regiões, embora a maior delas tenha optado por ajudar a financiar uma fundação do sul para compartilhar a riqueza com a região em atraso do sul do país, e também se aventurou no trabalho internacional. A cidade de Turim, sozinha, tem duas fundações enormes de origem bancária, a Compagnia di San Paolo e a Fondazione CRT. Embora o valor equivalente dos fundos patrimoniais das duas fundações da Nova Zelândia seja várias centenas de vezes menor, em torno de €53,7 milhões, cada uma delas é altamente significativa em sua região. A dotação da Fundação Eslovaca de Banco de Poupança, embora também pequena (cerca de 1/10 até mesmo em relação aos casos da NZ), ainda é grande o suficiente para torná-la uma financiadora altamente significativa na Eslováquia. E, naturalmente, a Stiftung Baden-Württemberg e a Stiftung Rheinland-Pfalz für Kultur foram criadas, em parte, para assegurar que recursos significativos associados a empresas estatais localizadas em seus respectivos estados permanecessem nos estados.

O único caso que claramente foge a esse padrão é o da Deutsche Bundesstiftung Umwelt, que afirma ser a maior fundação ambiental do mundo. Mas aqui também considerações regionais foram levadas em conta na definição da localização da sede no estado da Baixa Saxônia, onde a empresa original, a Salzgitter AG, estava instalada.

Esse foco regional é um subproduto natural da origem dos ativos cuja privatização levou à criação dessas fundações – por

exemplo, bancos de poupança com origem local ou regional, instituições regionais de saúde e companhias regionais de energia. Mas, evidentemente, a maioria das privatizações envolve empresas que possuem uma presença regional ou local, possibilitando que os moradores dessas áreas incentivem algum grau de foco local para qualquer fundação resultante de transações de privatização, principalmente em regiões onde políticos locais se apresentam para apoiar a ideia. Portanto, o conceito PtP pode ser eminentemente adequado para a promoção de fundações comunitárias ou outras entidades filantrópicas de base comunitária, um ponto ao qual voltaremos no próximo capítulo.

BOX 6.1 | POR QUE PRECISAMOS DE FUNDAÇÕES?

As fundações fornecem financiamentos que são independentes do governo ou do mercado, e são administradas e dirigidas por curadores independentes.

As fundações tendem a financiar em um volume muito abaixo que o do governo, mas que não deixa de ser muito significativo, pois contribui para abordagens pluralistas e sociedades pluralistas ao apoiar:

- **PESQUISA, especialmente a pesquisa “pura”, que muitas vezes requer liberdade das restrições políticas e comerciais de curto prazo.**
- **PROGRAMAS EXPERIMENTAIS QUE ENVOLVAM ASSUMIR RISCOS e que muitas vezes requerem longos períodos de teste.**
- **ATIVIDADES E INSTITUIÇÕES CULTURAIS que contribuem para a vitalidade da vida comunitária.**
- **MINORIAS OU GRUPOS MENOS FAVORECIDOS que são muitas vezes esquecidos por grandes programas de governo, ou apresentam novas necessidades, ou vivem em áreas remotas.**
- **O ENGAJAMENTO E O ATIVISMO DO CIDADÃO que alimenta a democracia e dá voz aos que não têm.**
- **UM TERCEIRO SETOR VIBRANTE, que mantém viva a grande importância do voluntariado e das doações filantrópicas, promove vínculos de confiança e nutre o importante valor da iniciativa privada para o bem comum.**

Adaptado (com permissão) de um resumo preparado para o Projeto PtP por Nigel Seiderer, Good Foundation Consultancy.

3) As fundações PtP operam em uma grande variedade de áreas, muitas das quais refletem concepções clássicas das contribuições especiais que as fundações podem dar.

Quase todas as fundações PtP dos nossos estudos de caso refletem, por meio de suas subvenções e programas operacionais, algumas ou todas as características gerais programáticas que tornam as fundações tão valiosas quanto descrito no **Box 6.1**. No entanto, nem todas as fundações refletem todas essas características ao mesmo tempo. De fato, dentre as fundações PtP dos estudos de caso, é possível detectar dois padrões amplos de atividade substantiva. No primeiro, a maioria dessas fundações segue o que poderia ser chamado de **padrão generalista**, caracterizado por um amplo mandato para buscar fins de utilidade pública. Mas uma minoria considerável das fundações adere ao que poderia ser chamado de **padrão especializado**, com foco em um campo específico de atuação.

Isso naturalmente reflete a origem dessas instituições. Conforme temos visto, a opção PtP muitas vezes ganhou força em circunstâncias nas quais uma pessoa persuasiva viu a necessidade de proteger os recursos a fim de promover um objetivo nacional ou regional específico, considerado muito importante para ser deixado aos caprichos de uma decisão política. Esses objetivos foram: a promoção da ciência, nos casos da Fundação Volkswagen, da Stiftung Baden-Württemberg, da Rheinland-Pfalz Foundation für Innovation e da Fundação para a Ciência Polonesa; a proteção do meio ambiente, no caso da Deutsche Bundesstiftung Umwelt; e a promoção da saúde, no caso da California Endowment e de inúmeras outras “fundações de conversão de saúde nos EUA.

Em outras situações, a natureza e a origem dos ativos tiveram um impacto maior no resultado, como parece ter sido o caso dos objetivos gerais da filantropia adotados pelas fundações que surgiram a partir da privatização de bancos de poupança na Nova Zelândia, Itália, Áustria e Inglaterra e País de Gales, pois todas mantiveram suas atribuições gerais de filantropia concentradas em determinadas áreas locais, remissivas das atividades filantrópicas dos bancos originais. Como era de se esperar, os campos de atividade dessas fundações generalistas são conseqüentemente muito diversificados, embora

uma das tarefas fundamentais para qualquer uma dessas fundações seja a de criar um nicho significativo onde elas possam fazer a diferença. As fundações italianas de origem bancária, por exemplo, têm a opção de trabalhar em qualquer um dos 21 campos diferentes estabelecidos na lei que as criou (ver o **Box 6.2**). No entanto, os legisladores italianos foram proféticos ao estipular que cada fundação precisaria escolher apenas cinco deles para se concentrar de cada vez, embora mudanças sejam permitidas a cada três anos.

BOX 6.2 | CAMPOS DE ATIVIDADE PERMITIDOS PARA AS FUNDAÇÕES ITALIANAS DE ORIGEM BANCÁRIA

1. Família e valores relacionados.
2. Formação da juventude.
3. Educação, aprendizagem e formação.
4. Voluntariado, filantropia e caridade.
5. Religião e desenvolvimento espiritual.
6. Assistência aos idosos.
7. Direitos civis.
8. Prevenção de crimes e segurança.
9. Segurança alimentar e agricultura de qualidade.
10. Desenvolvimento local e habitação de baixa renda.
11. Proteção do consumidor.
12. Proteção civil.
13. Saúde pública, medicina preventiva e de reabilitação.
14. Atividades esportivas.
15. Prevenção e recuperação de viciados.
16. Patologias e distúrbios psíquicos e mentais.
17. Pesquisa científica e tecnológica.
18. Proteção e qualidade ambiental.
19. Arte, atividades culturais e patrimônio cultural.
20. Obras públicas ou de utilidade pública.
21. Infraestruturas.

Quando tomadas em conjunto, portanto, o padrão de subvenções dessas fundações PtP apresenta um quadro de considerável amplitude e diversidade, embora seja extremamente difícil obter uma visão clara desses padrões de financiamento, pois as fundações, tendo crescido de forma independente uma das outras, não têm uma base comum para se coletar estatísticas. Além disso, nem todas elas divulgam seus padrões de financiamento, sendo que algumas que o fazem fornecem os totais acumulados, enquanto outras não. Apesar dessas dificuldades, é possível ter uma visão bastante preliminar e parcial dos padrões de financiamento das fundações PtP de nossos estudos de caso pela extração de dados dos registros mantidos por muitas das fundações estudadas e a partir de um levantamento completo de todas as fundações italianas de origem bancária, concluído em 2012. No entanto, as fundações italianas são responsáveis por 74,1% de todas as doações que conseguimos rastrear; assim, o uso de seus resultados completos tende a distorcer a visão geral¹². Desse modo, a **TABELA 6.2**, que registra os resultados desta análise, apresenta os totais com e sem as fundações italianas de origem bancária, embora não se possa saber qual grupo é mais representativo das fundações PtP em geral. Também separamos os resultados entre fundações generalistas e fundações especializadas, pois elas diferem consideravelmente em sua orientação.

¹² Também foram incluídos os resultados de um levantamento semelhante de todas as fundações financiadas pelo Fundo Checo de Investimento em Fundações, mas seus totais (1,91% das doações, por valor) não distorcem os resultados.

TABELA 6.2 | Distribuição das subvenções pelas fundações PtP

TODOS OS CASOS ESTUDADOS				EXCLUINDO AS FUNDAÇÕES ITALIANAS DE ORIGEM BANCÁRIA (que doaram 74,05% do total)		
	Fundações generalistas	Fundações especializadas	Todas	Fundações generalistas	Fundações especializadas	Todas
% de todas as Fundações	85.8%	14.2%	100%	45.4%	54.6%	100%
Área de doação	% de doações	% de doações	% de doações	% de doações	% de doações	% de doações
Cultura	28,3	2,6	24,6	1,9	2,6	2,3
Responsabilidade social e bem-estar	13,2	18,6	13,9	12,6	18,6	15,9
Pesquisa científica e educação	12,6	20,3	13,7	12,5	20,3	16,8
Educação	15	0,4	12,9	12,6	0,4	5,9
Setor sem fins lucrativos e atividade filantrópica	11,1	0	9,5	1,2	0	1,1
Projetos comunitários e urbanos	10,4	0	8,9	38,9	0	17,7
Saúde	5,3	23,6	7,9	1,8	23,6	13,7
Meio ambiente	0,9	32,1	5,3	2,4	32,1	18,6
Crianças, pessoas jovens e família	1,1	0,9	1,1	3,8	0,9	2,2
Direitos humanos/vítimas do Holocausto	0,9	0	0,8	6,76	0	3,1
Lazer e esportes	0,7	0	0,6	1,02	0	0,5
Internacional	0,5	0	0,4	3,36	0	1,5
Monumentos históricos	0	1,2	0,2	0,07	1,2	0,7
Projetos internos	0	0,3	0,04	0	0,3	0,2

*Os dados apresentados aqui são um pouco inconsistentes, abrangendo todo o período de vida das fundações PtP dos estudos de caso em que esses dados foram fornecidos, mas incluindo todas as fundações de origem bancária no caso da Itália.

Fonte: compilado por Nigel Siderer a partir dos Guias de Campo do Projeto PtP.

Embora as categorias utilizadas nas diversas fontes usadas para compilar esta tabela apresentassem diferenças e sobreposições, tornando necessário ter cautela na interpretação dos resultados, parece ser possível extrair várias observações a partir desses dados:

- **Em primeiro lugar**, está claro que as fundações PtP, como grupo, apoiam um amplo conjunto de campos, variando desde a cultura e a educação até a responsabilidade social e o apoio geral ao terceiro setor e à filantropia.
- **Em segundo lugar**, as fundações especializadas, como esperado, se concentram muito mais fortemente em suas áreas específicas de especialização, com uma exceção importante. Assim, as fundações especializadas, como grupo, estão muito mais fortemente focadas do que as fundações generalistas em assuntos científicos, de saúde e meio ambiente. De forma um tanto surpreendente, no entanto, elas também se mostram pelo menos um pouco mais focadas do que as fundações generalistas em responsabilidade social e bem-estar, embora isso possa ter ocorrido em função da categorização utilizada para esses dados.
- **Em terceiro lugar**, algumas diferenças significativas aparecem entre as fundações italianas de origem bancária e as outras fundações generalistas. Primeiramente, as fundações PtP italianas parecem mais fortemente orientadas para a cultura e as artes do que as outras fundações generalistas. Por outro lado, elas apoiam mais as atividades filantrópicas e sem fins lucrativos em geral, embora aqui também os problemas de classificação possam estar interferindo, pois as outras fundações podem ter classificado seu apoio ao terceiro setor como “projetos comunitários e urbanos”. Finalmente, as atividades de direitos humanos parecem receber menos atenção por parte das fundações italianas do que por parte das outras fundações generalistas, talvez por causa de problemas relativos ao Holocausto e de populações nativas nas outras localidades.

4) As fundações PtP têm sido inovadoras.

Uma observação final útil, que pode ser feita a respeito das fundações PtP dos estudos de caso examinados aqui, é que elas possuem um histórico impressionante de inovações. Isso não quer dizer que elas sejam mais inovadoras, ou mesmo tão inovadoras quanto outras fundações. Simplesmente não há dados disponíveis para respaldar ou refutar essas afirmações. Além disso, os julgamentos sobre o que é verdadeiramente inovador são inevitavelmente abertos a divergências. Na verdade, a sugestão aqui é que há evidências suficientes de uma atividade interessante de programas que fogem do lugar comum, por parte das fundações PtP examinadas, que servem para contestar qualquer sugestão de que elas sejam meramente operações de assinatura de cheques, distribuindo dinheiro para amigos e parentes de políticos influentes e membros do conselho de administração. Dentre as inovações interessantes que surgiram em nossa pesquisa, estão as seguintes:

- A iniciativa “Conhecimento para o Amanhã”, da Fundação Volkswagen, dirigida a países africanos ao sul do Saara, e sua atividade “Cruzando as Fronteiras”, direcionada a pesquisadores que trabalhem para além do convencional em suas disciplinas.
- O programa Financiando o Futuro, da Stiftung Baden-Württemberg.
- O “Programa Ponte com os Pais”, da Fundação para a Ciência Polonesa, concebido para permitir que os melhores pesquisadores que tenham filhos pequenos possam retornar ao trabalho de pesquisa avançada.
- A iniciativa “BEL-vue”, da Fundação Rei Baudouin, concebida para reforçar a confiança na democracia e estimular o pensamento crítico sobre os grandes desafios da democracia.
- O Projeto Etre, da Fundação Cariplo, concebido para apoiar empresas jovens especializadas em produção teatral, ou o seu Projeto EST, destinado a despertar o interesse pela ciência por parte dos alunos dos ensinos Fundamental e Médio.

- O projeto “Construindo Comunidades Saudáveis”, da California Endowment, uma iniciativa com 10 anos de duração para ajudar 14 comunidades-piloto em todo o estado da Califórnia a se tornarem lugares onde as crianças e os jovens sejam “saudáveis, seguros e prontos para aprender”.
- A iniciativa “Desenvolvimento Liderado pela Comunidade”, da Community Trust of Southland, destinado a engajar uma série de *stakeholders* da comunidade em esforços abrangentes de desenvolvimento da própria comunidade.

| CONCLUSÃO

As fundações PTP que examinamos apresentam, portanto, um histórico impressionante de realizações. Com apenas algumas exceções, essas organizações têm amadurecido como instituições e têm incorporado alguns dos conceitos de vanguarda sobre como administrar uma fundação moderna. Assim, elas têm desenvolvido procedimentos de transparência respeitáveis, proteções sólidas contra conflito de interesses e sistemas internos de orientação organizados em torno de declarações de missão coerentes, regularmente atualizadas. Em suas atividades de investimento, essas fundações também criaram procedimentos e políticas confiáveis, ainda que um tanto conservadores, com uma parcela bastante significativa delas passando para a liderança da comunidade mundial de fundações em termos de experimentação de novas maneiras de aproveitar seus recursos por meio de assistência que não apenas o uso de concessão de subvenções. Por último, elas têm contribuído com recursos significativos para as suas regiões locais e suas áreas de atividade, mantendo-se fiéis às missões originais, mas encontrando maneiras muitas vezes inovadoras e proativas de promovê-las. Embora seja impossível dizer se o seu impacto foi maior do que poderia ter sido alcançado caso os recursos recebidos por elas tivessem sido colocados nas mãos de órgãos governamentais, o seu histórico parece ser suficientemente forte para fazer disso pelo menos uma conclusão plausível. •

• CONCLUSÃO

A PtP tem futuro?

O fato de uma quantidade significativa de fundações ter sido formada ou reforçada como resultado de transações *Filantropização via Privatização*, e de que essas instituições tenham acumulado um histórico bastante respeitável de bom desempenho em termos materiais e de procedimentos, ainda não são uma garantia de que essa opção possa funcionar no futuro. Por um lado, há uma crença generalizada de que a privatização é uma coisa do passado e que a maior onda de privatizações já ficou para trás. Esse ponto de vista é amplificado pela crescente evidência de resistência popular à privatização, visível em todo o mundo, resistência esta alimentada por convicções de que a privatização não funcionou. Finalmente, as fundações permanecem, na melhor das hipóteses, mal compreendidas e, na pior das hipóteses, objetos de suspeita em muitos locais. Assim, convencer as pessoas a colocar recursos substanciais em fundações filantrópicas pode ser uma tarefa difícil.

Não obstante esses razoáveis argumentos, continua a haver algumas razões para acreditar que a *Filantropização via Privatização* não só é viável no futuro, como pode ser muito ampliada nos próximos anos. Mas essa expansão no futuro não ocorrerá automaticamente. Pelo contrário, ela exigirá uma ação concentrada por parte de todos aqueles interessados em seu desenvolvimento. Paradoxalmente, isso inclui, conforme referido mais adiante, não apenas ativistas da sociedade civil e promotores de doações filantrópicas, como também empresas e governos que estão pensando ou estão envolvidos em atividades de privatização.

A CRENÇA GENERALIZADA DE QUE A PRIVATIZAÇÃO ESTÁ DE ALGUMA FORMA “ACABADA” IGNORA UMA SÉRIE DE ACONTECIMENTOS CRUCIAIS E REALIDADES.

| A ANÁLISE DO FUTURO DA PtP

Então, quais são as razões para se acreditar em um futuro potencialmente robusto para a PtP? Fundamentalmente existem quatro:

O MITO DO FIM DA PRIVATIZAÇÃO. Em primeiro lugar, a crença generalizada de que a privatização está de alguma forma “acabada” ignora uma série de acontecimentos cruciais e realidades.

- Em primeiro lugar, a onda de privatização de empresas estatais que varreu o mundo nas décadas de 1980 e 1990 não chegou nem perto de esgotar a quantidade existente dessas empresas. Citando novamente o relatório de 1995 do Banco Mundial, “apesar de mais de uma década de esforços de desinvestimento e do crescente consenso de que o governo não tem um desempenho tão bom quanto o setor privado em uma série de atividades, as empresas estatais representam uma parcela das economias em desenvolvimento quase tão grande hoje como há vinte anos”¹. Retornando a esse mesmo tema quase uma década depois, em 2004, Bartolotti e Siniscalco chegaram a uma conclusão semelhante, observando que “O processo de privatização tem sido parcial e incompleto... De acordo com estudos disponíveis, há um grande número de empresas a serem privatizadas... As lições da história têm, portanto, muito espaço para aplicação”².
- Longe de diminuir, o conjunto de empresas estatais se expandiu durante a recente crise econômica, na medida em que os governos “avançaram” sobre empresas privadas em setores fundamentais – desde serviços financeiros até fabricação de automóveis – que foram consideradas “muito grandes para quebrar” e, portanto, necessitavam de aquisição ou resgate por parte do governo. Parece provável que os governos comecem a descarregar os ativos adquiridos

1 Banco Mundial, *Bureaucrats in Business*, 1.

2 Bartolotti e Siniscalco, *Challenges of Privatization*, 1,4.

durante esse processo à medida que as condições econômicas passem a melhorar, como já começou a acontecer.

- O forte endividamento que está arrastando para baixo as economias na Europa e em outros lugares acrescentou uma nova justificativa ao argumento da privatização. Isso trouxe novas pressões externas sobre os países para que eles engulam a privatização na medida em que a chamada “troica”, constituída pelo FMI, Banco Central Europeu e União Europeia, continua a fazer empréstimos e resgates para nações em dificuldades, como a Grécia, Espanha, Portugal e Irlanda, condicionados a uma ativa desvinculação entre os orçamentos desses países e as empresas estatais ineficientes e sedentas de capital.
- Continua a haver uma crença generalizada entre economistas e especialistas em finanças de que a privatização faz sentido em termos econômicos e que os países com pesadas estruturas de empresas estatais não conseguem prosperar na nova economia global. Uma recente avaliação da vasta literatura que surgiu sobre a privatização reconhece os problemas distributivos que a privatização muitas vezes cria, mas conclui, no entanto, que a “privatização contribui para agregar bem-estar, significando que o processo efetivamente contribui para os ganhos no total de recursos econômicos disponíveis em uma sociedade”³.

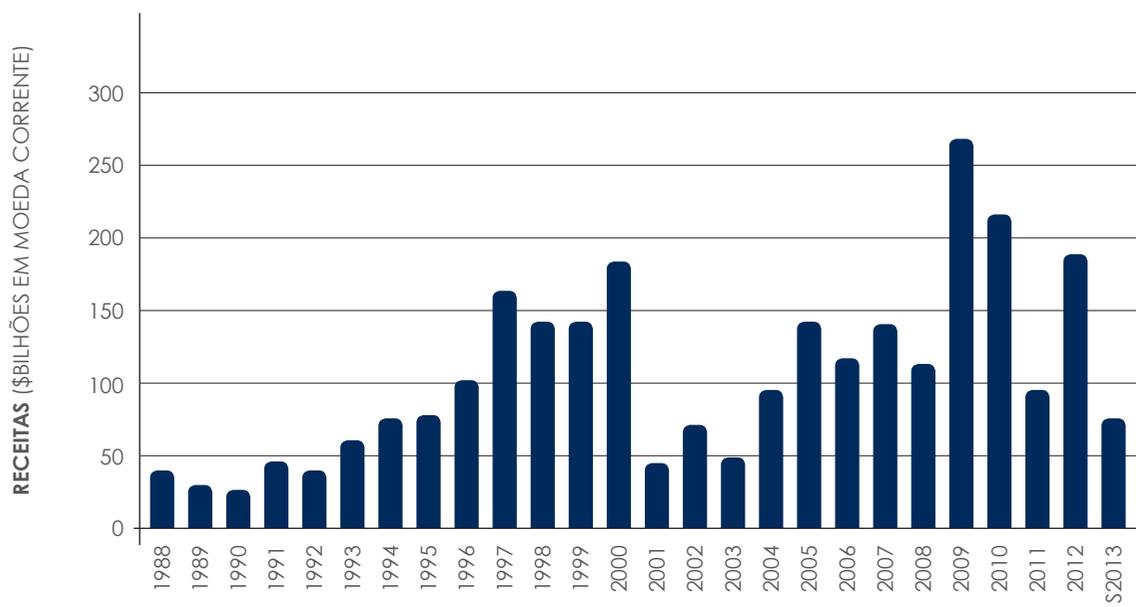
Refletindo essas e outras considerações, recentemente a privatização tem crescido novamente. De fato, dados recém-divulgados revelam que 2012 foi o terceiro melhor ano para operações de privatização desde que os dados começaram a ser coletados, no final da década de 1980. Conforme mostrado na **FIGURA 7.1**, as privatizações globais em 2012 totalizaram cerca de US\$187 bilhões – atrás apenas dos US\$265 bilhões de 2009 e dos quase US\$214 bilhões em 2010, mas bem acima da faixa de US\$140-\$160 bilhões nos supostos tempos áureos da privatização, no final da década de 1990⁴. Uma razão para isso foi o início da desativação da participação do governo em em-

3 Nellis, “International Experience with Privatization”, 15.

4 Megginson, “Privatization Trends and Major Deals in 2012 and 1H2013”, 2.

presas resgatadas, que impulsionou os Estados Unidos para a liderança entre os privatizadores em 2012, na medida em que esse país descarregou seus enormes investimentos na empresa AIG e na General Motors. Mas, dentre os outros países que lideraram o ranking, estavam China, Brasil e Portugal, sugerindo um deslocamento da atividade de privatização para fora da Europa e na direção do Extremo Oriente e dos países do BRIC.

FIGURA 7.1 | Receitas mundiais com privatizações, 1988-1S2013



Fonte: William Megginson, Privatization Barometer.

Além disso, a primeira metade de 2013 já sugere que essa tendência provavelmente persistirá, principalmente em função dos anúncios de grandes planos de privatização em países tão diversos quanto Grécia, Itália, Espanha, Portugal, Romênia, Ucrânia, Suécia, Eslovênia, Reino Unido, Nova Zelândia, Brasil, Coreia, Tunísia, Rússia, Índia e Japão⁵. Conforme resumido pelo especialista em privatização, Dr. William Megginson, “o grande número... e valor... de privatizações executadas durante a primeira metade de 2013, juntamente com os anúncios de várias vendas em massa planejadas, sugere que uma nova grande onda de privatização global pode estar se formando”⁶.

⁵ Megginson, Op. cit., 18-20.

⁶ Megginson, Op.Cit., 1.

O PARADOXO DA OPOSIÇÃO POPULAR À PRIVATIZAÇÃO. Além das evidências de continuação e até mesmo de aceleração da privatização, uma segunda razão para acreditar que a PtP pode ter um futuro brilhante surge, de forma bastante paradoxal, a partir da crescente evidência de oposição significativa à privatização.

Conforme escreveu um observador: “Após 2000, parte do interesse na privatização terminou... A privatização em todos os lugares continua sendo muito difícil de ser vendida politicamente”⁷. Uma pesquisa recente na Europa Central e Oriental, por exemplo, revelou que 80% dos entrevistados se opunham ao status quo alcançado por meio da privatização e queriam mudá-lo de alguma maneira. Curiosamente, apenas 29% concordavam com a devolução dos ativos para o controle do governo, sugerindo que os entrevistados seriam a favor da propriedade privada se pudessem ver algum benefício mais tangível a partir da transação que levou a isso⁸. Levantamentos feitos pelo Latinbarometer, cobrindo 19.000 pessoas em 18 países latino-americanos, constataram que a porcentagem de entrevistados que discordam ou discordam fortemente da afirmação de que “a privatização das empresas estatais tem sido benéfica para o país” aumentou de 54% em 1978 para 78% em 2003, e permaneceu perto de 65% nos quatro levantamentos feitos desde então⁹.

“... UMA NOVA GRANDE ONDA DE PRIVATIZAÇÃO GLOBAL PODE ESTAR SE FORMANDO”.

O DILEMA DA PRIVATIZAÇÃO NÃO É QUE ELA NÃO RESULTE EM BENEFÍCIOS REAIS PARA OS PAÍSES. PELO CONTRÁRIO, O DILEMA É QUE OS BENEFÍCIOS ESTÃO DE CABEÇA PARA BAIXO.

7 Nellis, “International Experience with Privatization”, 11, 24.

8 Timothy Frye e Ekaterina Zhuravskaya, “Support for Revising Privatization in the Postcommunist World”, The PB Report 2007. (Milão: Fondazione Eni Enrico Mattei, n.d.), pp. 49-5.

9 Corporacion Latinbarometer, 2010 Report, citado em Nellis, “International Experience with Privatization”, 20. Ver também: Carol Graham e Sandip Sukhtankar, “Does Economic Crisis Reduce Support for Markets and Democracy in Latin America?” Journal of Latin American Studies, 36, pp. 349-377.

Mas não é necessário fazer uma pesquisa científica para demonstrar a resistência à privatização. Os cidadãos de todo o mundo têm cada vez mais saído às ruas para demonstrá-la. O acordo original para a usina siderúrgica Kryvorizhstal, da Ucrânia, por exemplo, ajudou a gerar a Revolução Laranja naquele país. Esses protestos têm até mesmo penetrado na China, com um governo provincial chinês sendo obrigado a interromper a privatização de uma siderúrgica estatal em meados de 2010, após milhares de trabalhadores saírem às ruas; e isso ocorreu na sequência de outro protesto anterior em outra província chinesa, que levou ao espancamento até a morte de um executivo que supervisionava a venda de outra siderúrgica estatal¹⁰. Esses protestos e sentimentos negativos tornaram a privatização politicamente traiçoeira. No entanto, as consequências não são apenas políticas. Elas também podem ser econômicas. Assim, houve uma quantidade significativa de privatizações fracassadas, suspensas ou canceladas em 2012, na sequência de um registro ainda mais sombrio em 2010. Tais eventos podem ser altamente perturbadores para as empresas afetadas e altamente prejudiciais para a reputação do país.

Mas como esse registro de oposição à privatização pode se traduzir em apoio à PtP? Vários estudiosos da privatização têm sugerido pelo menos uma parte da resposta. De acordo com esses observadores, o dilema da privatização não é que ela não resulte em benefícios reais para os países. Pelo contrário, o dilema é que os benefícios estão de cabeça para baixo. Como ressalta um observador: “os benefícios sociais da privatização, embora cumulativamente significativos, são individualmente pequenos”. Além disso, os pequenos ganhadores – consumidores e contribuintes – só ganham a médio e longo prazos, enquanto os que possivelmente ou realmente recebem impactos negativos – geralmente os empregados ou pessoas em estreita proximidade com as empresas privatizadas – são afetados quase que imediatamente .

Conforme concluíram outros dois estudiosos sobre o tema, a solução para esse dilema é “dar para a população em geral

10 Keith Bradsher, “Bowling to Protests, China Halts Sale of Steel Mill”, New York Times, 17 de agosto de 2009.

uma participação no sucesso da política em si¹¹. Mas é precisamente isso que a PtP pode fazer: ela dá à população uma participação no sucesso da privatização ao criar benefícios tangíveis permanentes a partir do processo. Além do mais, ela realiza isso de forma mais visível e mais confiável do que ocorreria se fosse despejado o mesmo volume de recursos nos orçamentos governamentais. Como demonstrado em discussão anterior, as fundações PtP podem facilmente ser estruturadas para direcionar os seus benefícios para localidades específicas, como os locais onde as empresas privatizadas estão sediadas, cancelando assim os efeitos invertidos da privatização ao fornecer os maiores benefícios aos cidadãos com maior risco de serem afetados negativamente. Além disso, essas fundações podem se dedicar de forma confiável para fins com maior possibilidade de serem úteis a essas populações, tais como reciclagem de trabalhadores ou revitalização econômica, fins estes que as fundações PtP existentes têm demonstrado uma capacidade de alcançar com bastante eficácia. Ademais, esses resultados podem ser garantidos com mais segurança por meio da elaboração de estruturas de governança das instituições resultantes que garantam aos cidadãos e suas organizações uma significativa voz ativa na gestão e operação das fundações, algo que algumas das fundações PtP já encontraram formas de realizar.

As evidências sobre os efeitos positivos que tais estratégias podem gerar já estavam presentes nos estudos de caso analisados anteriormente. A colocação de 1% de todas as ações de empresas privatizadas em um Fundo de Investimento em Fundações na República Checa, o compromisso semelhante de 2% das ações na Polônia, a criação de uma fundação privada para salvaguardar os ativos remanescentes da União Socialista da Juventude na Eslováquia, a aplicação dos rendimentos provenientes da venda do complexo Salzgitter para a melhoria do meio ambiente e da venda da Volkswagen para a promoção da ciência alemã, e a criação de duas fundações enormes dedicadas à saúde dos cidadãos da Califórnia como preço para permitir a conversão da Blue Cross of California em uma empresa com fins lucrativos, alcançaram

11 Bortolotti e Siniscalco, *Challenges of Privatization*, 19-20.

resultados do tipo ganha-ganha (win-win) para os interessados na transformação de indústrias importantes, assim como para aqueles determinados a proteger a conquista de importantes benefícios voltados ao povo, não apenas numa base temporária, mas em longo prazo.

A prova do impacto positivo que isso pode ter também ficou visível mais recentemente em exemplos como o da decisão do governo Sarkozy, na França, de comprometer €3,7 bilhões em recursos provenientes da venda da francesa Electricité de France, em 2007 para investimentos de capital nas antigas instalações universitárias do país, como forma de silenciar a oposição à venda¹². Poderíamos perguntar se esse resultado não teria sido mais crível à população francesa caso tivesse sido acompanhado por um plano para investir os recursos em uma fundação que incluísse essa promessa em seu estatuto social.

A disponibilidade de ativos promissores. Conforme sugere a discussão acima sobre os casos PtP, um fator que facilita as transações PtP é a existência de ativos em análise para privatização que possuam uma característica peculiar que possibilite aos cidadãos pressionar para que pelo menos uma parte dos recursos provenientes da venda seja colocada em uma instituição privada gerida por indivíduos desvinculados dos governos. O caráter local, historicamente de controle privado, e as tradições filantrópicas dos bancos de poupança na Itália, Nova Zelândia, Áustria e Reino Unido; a imagem da Volkswagen Company como uma “fábrica do povo”, produzindo o carro do povo; o caráter dos ativos da União Socialista da Juventude como pertencentes à juventude da Eslováquia; a estrutura jurídica sem fins lucrativos e a história de subsídio público no caso da Blue Cross of California – todos esses exemplos fortalecem o argumento do estabelecimento de fundações para administrar os ativos resultantes da privatização ou da conversão dessas entidades. Até que ponto existe uma situação semelhante na atividade atual de privatização?

¹² William Megginson, “Major Deals of 2007: A Tale of Two Semesters”, The PB Report 2007. (Milão: Fondazione Eni Enrico Mattei, n.d.), p. 22.

A resposta, ao que parece, é: “em larga medida”. Em certo sentido, evidentemente, pode-se apresentar esse argumento para qualquer empresa estatal ou outro ativo. Afinal, esses ativos pertencem, fundamentalmente, ao povo do país em que estão localizados. Foram seu suor e trabalho que construíram as empresas e foram seus impostos que ajudaram a financiá-las. Parece justo que as pessoas devam compartilhar os recursos advindos da venda e fazê-lo em uma proporção aproximada ao sofrimento que o processo de privatização venha a infligir. Conforme mencionado anteriormente, as fundações filantrópicas representam um caminho para se atingir esse objetivo de forma confiável, e de direcionar os benefícios para os mais afetados, desde que, naturalmente, sejam concebidos mecanismos de governança para facilitar e assegurar isso.

Mas, além desse caso geral, existem algumas circunstâncias mais específicas que parecem ideais para o desfecho PtP. Dentre elas, podemos incluir as seguintes:

- **Direitos de mineração.** Uma batalha feroz está em curso no presente momento sobre direitos de mineração em vários locais em todo o mundo, desde a Ásia Central até grande parte da África. Na África, por exemplo, a fim de facilitar a exploração e extração de minérios, bem como os pagamentos resultantes das concessões, os países do continente têm reivindicado a propriedade da terra e dos minérios do subsolo, em desafio aos direitos tradicionais tribais sobre as terras. Na Zâmbia, por exemplo, a posse da terra é consuetudinária, e embora o governo tenha incentivado os cidadãos a formalizar a posse legal, muitos desconhecem a necessidade de fazê-lo, e o Estado apropriou-se da competência de revogar o direito a qualquer terra sem registro, originalmente concedida aos chefes tribais tradicionais, e alugá-la aos garimpeiros. Relatos de garimpeiros expulsando os agricultores de suas terras tornaram-se então comuns na Província de Luapula da Zâmbia, uma região rica em cobre e outros minerais. Embora a extração de minérios tivesse enriquecido os cofres do governo e de alguns privilegiados, quase nenhum benefício fluiu para os

pobres da zona rural, muitos deles sobrevivendo com menos de US\$1 por dia¹³.

UMA BATALHA
FEROZ ESTÁ
EM CURSO
NO PRESENTE
MOMENTO SOBRE
DIREITOS DE
MINERAÇÃO...
DESDE A ÁSIA
CENTRAL ATÉ
GRANDE PARTE
DA ÁFRICA.

Litígios semelhantes eclodiram na África do Sul, levando a um importante caso jurídico sobre a Lei de Desenvolvimento de Recursos de Petróleo da África do Sul de 2002, que, de modo semelhante, privou os proprietários de terras da posse de minérios e petróleo inexplorados e proclamou os recursos minerais e o petróleo como sendo “patrimônio comum a todo o povo da África do Sul”, sob a custódia do Estado e com a exigência de conversão dos “direitos da velha ordem” em direitos da “nova ordem”, dentro de limites de tempo tão curtos que poucos agricultores pobres poderiam cumprir¹⁴. Embora uma decisão da Corte Constitucional em abril de 2013 tivesse rejeitado um questionamento feito por um grupo de agricultores sul-africanos, é provável que esse problema não venha a desaparecer rapidamente. Além disso, outros países estão enfrentando disputas semelhantes¹⁵. Esse parece ser um cenário ideal para pressionar por uma solução PtP do Tipo III, envolvendo uma reivindicação para financiar uma fundação dedicada a melhorar as perspectivas econômicas de agricultores deslocados de suas terras, com a utilização de recursos provenientes do pagamento de direitos de exploração de minérios.

- **Ondas públicas de radiodifusão.** Outra área que parece pronta para uma série de soluções PtP é a venda de licenças para uso das ondas de rádio de um país. À medida que o uso de telefones celulares se torna a forma predominante de comunicação, especialmente nas regiões em desenvolvimento, a necessidade de um maior acesso às ondas sonoras de um país se intensificou. Nos EUA, foi aprovada recentemente uma nova legislação para dar acesso aos provedores de celulares às frequências de ondas an-

13 “Zambia: Land and Mineral Rights in Conflict”, IRIN África, um serviço do Escritório das Nações Unidas para a Coordenação de Assuntos Humanitários, www.irinnews.org/printreport.aspx?reportid=90338, consultado em 3 de agosto de 2013.

14 Johan D van der Vyver, “Nationalisation of mineral rights in South Africa”, *De Jure*, 45, vol. 1, 2012.

15 “Africa’s Highest Court Dismisses Agri SA Mineral Rights Case”, 18 de abril de 2013.

teriormente alocadas para transmissões televisivas. Essas frequências são vendidas em leilões e os recursos provenientes são direcionados para o governo. Mas, e se em vez disso fundações dedicadas à melhoria da alfabetização e à instalação de recursos de telecomunicação nas escolas recebessem todos (ou parte considerável) esses rendimentos? Afinal, o que seria mais claramente um direito de todos os cidadãos do que o ar? Se essa passou a ser uma forma de obter dinheiro com o ar, por que não criar órgãos de utilidade pública de gestão privada para receber e utilizar parte dos rendimentos resultantes para fins públicos? Afinal, estamos falando aqui de recursos substanciais. Espera-se que os leilões de frequências autorizados pela nova lei dos EUA produzam impressionantes US\$25 bilhões em receitas, suficientes para criar outra fundação filantrópica do porte da Fundação Bill e Melinda Gates, e possíveis entidades semelhantes, embora provavelmente em escala menor, em muitos outros países ao redor do mundo¹⁶.

GRANDE PARTE DAS NOVAS ATIVIDADES DE PRIVATIZAÇÃO EM CURSO EM TODO O MUNDO ATUALMENTE ESTÁ CONCENTRADA EM... UTILIDADE PÚBLICA.

- **Serviços públicos.** Grande parte das novas atividades de privatização em curso em todo o mundo atualmente está concentrada naquilo que pode razoavelmente ser pensado como sendo de utilidade pública. Incluem-se aqui portos, aeroportos, serviços postais, sistemas de água e instituições de serviços financeiros. Trata-se de entidades frequentemente construídas com recursos dos cidadãos e que prestam serviços públicos abrangentes. Aqui também as reivindicações dos cidadãos para que uma parte dos recursos provenientes da privatização dessas instalações e de seu uso alimente fundos patrimoniais filantrópicos dedicados a diversos fins de utilidade pública parecem especialmente

¹⁶ Edward Wyatt e Jennifer Steinhauer, "Congress to Sell Public Airwaves to Pay Benefits", New York Times, 17 de fevereiro de 2012, p. A12.

fortes. Imagine a venda do Correio do Reino Unido sendo utilizada para financiar uma fundação dedicada a levar internet de alta velocidade para regiões rurais remotas, uma tarefa que há tempos está na agenda do governo, mas que teve muito pouco progresso.

A PRESENÇA DO CONCEITO PTP. Finalmente, uma quarta razão para se ficar modestamente otimista com a perspectiva de mais transações de *Filantropização via Privatização* surgirem a partir da nova onda de privatizações que agora parece em curso, decorre, sem muita modéstia, do presente projeto e de sua conceituação explícita sobre a PTP e a documentação dos respeitáveis resultados advindos de transações PTP anteriores em todo o mundo. Na falta dessa conceituação, tem sido muito fácil ignorar a possibilidade de semear fundos patrimoniais significativos de filantropia a partir dos recursos provenientes de operações de privatização e de atingir objetivos válidos de utilidade pública no processo. A formulação do conceito PTP e a documentação de suas consequências transformam a série aparentemente desconexa de transações aleatórias em uma estratégia cristalizada para reforçar substancialmente o cenário filantrópico dos países e legitimá-lo por meio de documentação que demonstre os resultados geralmente positivos alcançados até hoje.

Mas o aproveitamento desse avanço conceitual não ocorrerá automaticamente. A criação do conceito e a disseminação do conceito são duas coisas bem diferentes. Além disso, para passar de uma para outra é preciso formular os argumentos necessários para as várias partes envolvidas. É para essa questão que agora nos voltamos.

A FORMULAÇÃO DO CONCEITO PTP
TRANSFORMA A SÉRIE APARENTEMENTE
DESCONEXA DE TRANSAÇÕES ALEATÓRIAS
EM UMA ESTRATÉGIA CRISTALIZADA PARA
REFORÇAR SUBSTANCIALMENTE O CENÁRIO
FILANTRÓPICO DOS PAÍSES.

| PARTICIPAÇÕES E PARTES INTERESSADAS

Para ter um futuro, o conceito PtP precisará de mais do que apenas fazer sentido. Ele terá também de satisfazer as necessidades e servir aos interesses dos principais *stakeholders*. Além disso, precisará de defensores dispostos a promover o conceito e capazes de apontar esses interesses aos vários *stakeholders*. Quem são esses possíveis defensores e quais interesses os vários *stakeholders* da privatização poderiam ter em um desfecho PtP?

As respostas completas a essas questões nos levariam para muito mais longe do que é possível fazer aqui. Mas podemos esboçar as principais linhas de respostas possíveis de maneira a fornecer uma estrutura para refletir sobre as próximas etapas de trabalhos complementares.

DEFENSORES EM POTENCIAL. Os principais beneficiários da PtP são, indubitavelmente, as organizações sem fins lucrativos e filantrópicas e os cidadãos que elas atendem, que têm a ganhar valiosos recursos de capital e conhecimento a partir da criação de novas instituições filantrópicas em suas regiões. No entanto, o dilema que esses defensores enfrentarão é que a promoção da PtP exige recursos e conhecimento que provavelmente não existem agora nas áreas em que a *Filantropização via Privatização* é mais viável e mais claramente necessária. Portanto, uma questão fundamental para o futuro do conceito é de onde virão os recursos para apoiar esses defensores à medida que eles se envolvem nos processos de privatização em seus países e apresentam os argumentos para que se considere a opção PtP.

Uma possibilidade é que esses recursos venham do conjunto de instituições PtP existentes, cujas histórias e conquistas serão validadas pela futura disseminação da ideia PtP. Essas instituições certamente têm legitimidade para ajudar a disseminar o conceito PtP. Mais do que isso, a sua experiência na construção de instituições de sucesso pelo processo PtP é um dos ativos mais valiosos que elas podem oferecer para ajudar a sociedade civil e os setores filantrópicos em regiões onde essas instituições ainda estão lutando para se estabelecer de modo

sustentável. De forma bastante concreta, elas têm encontrado maneiras de transformar a base da privatização em ouro para filantropia. Uma questão fundamental é saber se estarão dispostas a compartilhar esse recurso com outros, como algumas já começaram a fazê-lo por meio deste projeto.

Os defensores da PtP precisarão prestar muita atenção aos detalhes das transações PtP e trabalhar arduamente para assegurar os mecanismos legais e de governança mais propícios a uma operação autônoma de longo prazo, ao envolvimento dos cidadãos, a uma gestão profissional e ao compromisso com objetivos válidos e populares. A experiência tem mostrado que o processo de privatização é maleável e pode ser moldado por pressão vinda da sociedade civil. Mas a sociedade civil precisa ser equipada com conceitos claros a respeito do que deve ser pressionado.

INTERESSES COMERCIAIS. O principal grupo de *stakeholders* que precisará ser convencido a respeito das vantagens da PtP é o dos possíveis investidores em ativos privatizados e seus consultores. Os acordos de privatização são extremamente complexos e com grandes incertezas para os investidores. A ideia de acrescentar a PtP aos outros desafios para a elaboração de um acordo de privatização pode, portanto, não ser necessariamente bem acolhida pelos investidores. Como eles poderiam ser persuadidos a não só acolher como também ajudar a vender a ideia?

Uma parte importante da resposta volta à discussão anterior sobre oposição popular. Tempo é dinheiro no mundo dos negócios e poucos investidores iniciarão a negociação de acordos diante de uma possível oposição que venha a esticar o processo de decisão para sempre e deixar a empresa com uma má reputação e conseqüente incapacidade de operar com sucesso, em função dos protestos dos cidadãos. A PtP pode ser apresentada como uma forma de obter uma licença para a aquisição. Os investidores também podem considerar útil, em ofertas vencedoras de licitações, propor que alguns dos recursos provenientes de sua aquisição sejam encaminhados para um fundo patrimonial filantrópico, como foi o caso do ErsteBank Group em suas ofertas para alguns bancos da Europa

Central. Mas os defensores da PtP por parte da sociedade civil devem se inspirar nos defensores do caso da Blue Cross of California e não hesitar em conduzir uma forte negociação com as exigências necessárias em termos de disposições operacionais e de governança para assegurar uma perspectiva razoável de funcionamento autônomo da fundação resultante.

FUNCIONÁRIOS DO GOVERNO. Por fim, será necessário convencer governos com pouco dinheiro sobre seus interesses em compartilhar recursos provenientes de privatizações com fundos patrimoniais privados filantrópicos. Isso vale principalmente em lugares onde existem tensões entre os governos e os atores da sociedade civil. No entanto, vários argumentos podem se mostrar persuasivos aqui.

Em primeiro lugar, os responsáveis pela privatização estão bem conscientes de que o processo está longe de apresentar certeza de que haverá uma conclusão bem-sucedida. Alguns governos passaram pelo constrangimento de precisar cancelar privatizações anunciadas porque os investidores não mostraram interesse ou não fizeram uma oferta com valor razoável. De fato, um quarto das privatizações anunciadas teve de ser cancelado em 2011 e, embora esse número tenha sido menor em 2012, ele esteve longe de ser zero¹⁷. Se a oposição dos cidadãos ou a oposição de figuras políticas importantes desempenhou um papel nesses casos, é difícil saber, mas é do interesse dos responsáveis pela privatização evitar o máximo possível tais constrangimentos e a PtP proporciona uma maneira de reduzir as chances de fracasso.

Além disso, não é improvável que alguns funcionários do governo com interesses específicos na matéria em questão possam ver na opção PtP uma forma de captar recursos importantes para uma determinada finalidade política, seja a de fomentar o avanço científico, ampliar o acesso à internet, promover a inovação social, incentivar o desenvolvimento de alta tecnologia, investir em educação ou outros fins válidos. Identificar esses líderes e sondá-los a respeito pode, portanto, gerar importantes defensores internos para a PtP.

¹⁷ Megginson, "Privatization Transactions", 2013, 1.

Em terceiro lugar, os governos podem receber bem a possibilidade de transferir parte de suas responsabilidades para outra instituição que possa compartilhar o fardo de lidar com um problema nacional ou local, como a regeneração urbana, o desenvolvimento econômico em regiões com atrasos ou salvar uma floresta tropical. Além disso, não por acaso, os políticos podem ganhar importante visibilidade e credibilidade junto aos eleitores em troca de tomar tais medidas.

Finalmente, existem maneiras, como revelado pelo caso da Volkswagen, de o governo associar uma transação PtP com um alívio pelo menos parcial da dívida ao manter os recursos provenientes da privatização, ainda que temporariamente, em seus próprios livros de contabilidade, diminuindo a necessidade de empréstimos externos de custos mais elevados e pagando juros menores para a fundação PtP pelo uso do dinheiro.

| PRÓXIMOS PASSOS PARA A PtP

No entanto, nenhum desses possíveis resultados em que todas as partes ganham ocorrerá por conta própria. Para o conceito PtP obter um impulso, serão necessários alguns passos fundamentais. Uma possível lista incluiria os seguintes itens:

- Desenvolvimento de um pacote de informações para explicar o conceito PtP.
- Divulgação ativa do conceito em reuniões dos setores da economia envolvidos ativamente em transações PtP, incluindo aqueles que aconselham os investidores e estruturam os acordos, assim como aqueles que fazem os investimentos.
- Recrutamento de dois a três ativistas da sociedade civil dispostos a promover o conceito PtP em suas localidades e a realizar estudos de viabilidade nessas áreas.
- Desenvolvimento de um livro que sintetize os resultados do projeto PtP para maior circulação em países-alvo, juntamente com panfletos e outros materiais de divulgação semelhantes.

- Desenvolvimento de um site PtP para acompanhar o progresso e postar exemplos de inovações interessantes sendo alcançadas por fundações PtP existentes.
- Desenvolvimento de guias que possam ser utilizados por defensores locais como uma lista de verificação de assuntos a serem abordados na promoção de desfechos PtP, e desenvolvimento de materiais de treinamento para equipar esses defensores para a promoção do conceito.
- Identificação de fontes de financiamento para apoiar essa atividade.

| CONCLUSÃO

Os atuais esforços para a construção de fundações comunitárias e outros fundos patrimoniais filantrópicos de base comunitária em regiões menos desenvolvidas do mundo trazem uma enorme promessa de desencadeamento de novas energias para a solução de problemas sociais. Mas esses esforços podem acabar gerando uma profunda frustração se fontes significativas de capital não estiverem disponíveis para mantê-los. Embora parte desse capital necessite vir de cidadãos e empresas locais, parece claro que confiar apenas nessas fontes pode fazer com que essas instituições incipientes tenham que percorrer um longo caminho até a viabilidade e a eficácia.

Isso pode se tornar ainda mais frustrante se considerarmos que, lado a lado com esses esforços, em muitos desses mesmos países, operações enormes de privatização estão sendo levadas a cabo e transferindo bilhões e bilhões de dólares de ativos do povo para mãos privadas. Capturar ainda que uma pequena fração desses ativos para a construção de fundações filantrópicas privadas e independentes colocaria muito rapidamente o setor da sociedade civil nesses países em um caminho muito diferente e muito mais promissor em termos de desenvolvimento.

As fundações PtP existentes examinadas aqui têm, pelo seu exemplo, aberto nossos olhos para a viabilidade dessa abordagem. Ao documentar os inúmeros casos do passado dessas

operações de *Filantropização via Privatização*, disseminar amplamente essas experiências, cuidadosamente gerar materiais que mostram como essa opção pode ser aplicada e realizar um ou mais esforços de implementação-piloto, a iniciativa empreendida aqui, inspirada nas experiências das fundações P+P existentes, pode aumentar significativamente as chances de que essa opção para a construção de fundos patrimoniais filantrópicos independentes receba uma atenção razoável.

Certamente, não há nada de automático em tal opção. Convencer os governos a separar mesmo que uma fração dos recursos provenientes das privatizações pode ser uma tarefa difícil. Mas o rolo compressor da privatização sofreu solavancos suficientes nas estradas ao redor do mundo para abrir as mentes até mesmo dos governos mais resistentes para a necessidade de novas abordagens, e a opção de associar as vendas futuras à criação de consideráveis fundos patrimoniais filantrópicos voltados para as necessidades dos cidadãos locais pode ajudar a suavizar parte da hostilidade que a privatização tem gerado. Esta, pelo menos, é a esperança que o nosso projeto vislumbra. Com bilhões de dólares de acordos de privatização em jogo, e os enormes problemas com que se defrontam os próprios países onde muitos desses acordos estão sendo negociados, trata-se, certamente, de uma esperança que vale a pena ser posta à prova. ●

APÊNDICE

• APÊNDICE A

Lista geral preliminar dos casos PtP identificados

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PTP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ÁUSTRIA						
Erste Foundation	V	2003	\$4.699,314,536		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Privatstiftung der Sparkasse Innsbruck Hall, Tiroler Sparkasse	V	2004	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Privatstiftung Karntner Sparkasse	V	1999	\$72.000,854		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Privatstiftung Lienzer Sparkasse	V	2003	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Privatstiftung Sparkasse Bludenz	V	2004	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Privatstiftung Sparkasse Frankenmarkt	V	2000	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Privatstiftung Sparkasse Hainfeld	V	2001	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Privatstiftung Sparkasse Krems	V	1999	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Privatstiftung Sparkasse Kremstal-Pyhrn	V	2001	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Privatstiftung Sparkasse Mittersill	V	2003	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Privatstiftung Sparkasse Neuhofen	V	2001	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Privatstiftung Sparkasse Niederosterreich	V	2000	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Privatstiftung Sparkasse Pollau	V	2003	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Privatstiftung Sparkasse Rattenberg	V	1999	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Privatstiftung Sparkasse Reutte	V	2007	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Privatstiftung Sparkasse Voitsberg-Koflach	V	2003	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Privatstiftung Weinviertler Sparkasse	V	2002	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Privatstiftung zur Verwaltung von Anteilsrechten	V	2001	\$54.823,257		Financeira	Ciência
Sparkasse Bad Ischl Privatstiftung	V	2002	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Sparkasse der Stadt GroB-Siegharts Privatstiftung	V	2003	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Sparkasse der Stadt Knittelfeld Privatstiftung	V	1999	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO P/P	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ÁUSTRIA						
Sparkasse Eggenburg Privatstiftung	V	2001	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Sparkasse Gfohl Privatstiftung	V	2000	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Sparkasse GroB-Gerungs Privatstiftung	V	2000	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Sparkasse Hainburg Privatstiftung	V	1999	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Sparkasse Imst Privatstiftung	V	2006	\$56.804,179	2012	Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Sparkasse Korneuburg Privatstiftung	V	2008	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Sparkasse Poysdorf Privatstiftung	V	2002	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Sparkasse Pregarten-Unterweissenbach Privatstiftung	V	2003	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Sparkasse Ravelsbach Privatstiftung	V	2000	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Sparkasse Scheibbs Privatstiftung	V	2002	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Sparkasse Waldviertel-Mitte Privatstiftung	V	1999	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
Sparkasse Weitra Privatstiftung	V	2005	N.D.		Financeira	Cultura; Meio Ambiente; Ciência
SUBTOTAL da Áustria	33		\$4.882,942,825			
BÉLGICA						
King Baudouin Foundation*	III	1976	\$408.157,050	2012	Loteria	Benefício público em geral
SUBTOTAL da Bélgica	1		\$408.157,050			
BOLÍVIA						
Fundacion Jisunu		1994	N.D.			
SUBTOTAL da Bolívia	1		\$0			

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIF	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
BRASIL						
Fundação Banco do Brasil**	II	1998	\$881.467,408	2007	Financeira	Benefício público em geral
Fundação Telefônica**	I	1999			Utilidade Pública	
Vale do Rio Doce**	I	1997	\$1.661,333,191	2007	Utilidade Pública	Educação, Meio Ambiente
SUBTOTAL do Brasil	3		\$2.542,800,600			
CANADÁ						
Change Foundation	V	1996	\$52.979,413	2012	Inst. de Saúde	Educação; Saúde; Ciência
SUBTOTAL do Canadá	3		\$52.979,413			
CHILE						
Fundacion Chile**	I	1976	N.D.		Utilidade Pública	
SUBTOTAL do Chile	1		\$0			
REPÚBLICA CHECA						
700 years of city Plzeň Foundation	I	1993	\$2.438,182	2012	Várias Estatais	Benefício público em geral
ADRA Foundation	I	1992	\$2.383,231	2011	Várias Estatais	Bem-estar social
Bone Marrow Transplant Foundation	I	1992	\$6.445,279	2012	Várias Estatais	Saúde
Čapík Foundation in Putima	I			-	Várias Estatais	Meio Ambiente
Civil Society Development Foundation	I	1993	\$6.393,352	2012	Várias Estatais	Bem-estar social
Czech Foundation Investment Fund	I	1997	\$206.748,270	2012	Várias Estatais	Benefício público em geral
F-foundation	I	1994	\$2.174,193	2011	Várias Estatais	Cultura; Educação
Foundation "CS CABOT"	I	1997	\$1.401,969	2012	Várias Estatais	Educação
Foundation "Talent of Josef, Maria and Zdeňka Hlávěk"	I	1904	\$18.857,990	2012	Várias Estatais	Educação

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
REPÚBLICA CHECA						
Foundation ARBOR VITAE	I			-	Várias Estatais	Cultura
Foundation Art for Health	I	1991		-	Várias Estatais	Cultura; Educação
Foundation Bohemiae	I	1992		-	Várias Estatais	
Foundation BONA	I	1992	\$2.401,377	2012	Várias Estatais	Saúde
Foundation Cardiocenter České Budějovice	I	1992	\$1.228,548	2011	Várias Estatais	Saúde
Foundation CERGE-IE	I	1991	\$2.016,773	2012	Várias Estatais	Desenvolvimento econômico; Educação
Foundation Children's Brain	I	1992	\$2.865,353	2011	Várias Estatais	Saúde
Foundation Czech Literary Fund	II	1994	\$8.304,017	2011	Inst. Cultural	Cultura
Foundation Czech Music Fund	II	1994	\$12.395,129	2012	Inst. Cultural	Cultura
Foundation Czech Visual Arts Fund	II	1994		-	Inst. Cultural	Cultura
Foundation EURONISA	I	1995	\$2.517,276	2012	Várias Estatais	Cultura; Bem-estar social
Foundation for Animal Protection	I		\$1.249,001	2012	Várias Estatais	Bem-estar social
Foundation for Building a Centre for Youth in Brno-Líšeň	I	1990	\$1.815,834	2012	Várias Estatais	
Foundation for Children with Infantile Paralysis	I	1991		-	Várias Estatais	Saúde; Bem-estar social
Foundation for Contemporary Arts	I	1999	\$1.853,408	2012	Várias Estatais	Cultura
Foundation for development in the area of artificial nurture, metabolism and gerontology	I	1994	\$1.305,540	2012	Várias Estatais	Saúde
Foundation for Health Development	I	1999	\$2.187,931	2011	Várias Estatais	Saúde
Foundation for Saving and Revitalising Jizera Mountains	I	1993	\$2.447,370	2012	Várias Estatais	Meio Ambiente
Foundation for Support of Firefighting Movement in CR	I		\$1.461,287	2009	Várias Estatais	Bem-estar social
Foundation Hospital in Jablonec nad Nisou	I	1993	\$1.056,981	2012	Várias Estatais	Saúde
Foundation International Needs	I	1995	\$1.534,724	2012	Várias Estatais	
Foundation Javorník	I	1997		-	Várias Estatais	Meio Ambiente
Foundation Life of an Artist	I	1992		-	Várias Estatais	Cultura

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
REPÚBLICA CHECA						
Foundation Mariastar Humanity	I	1990		-	Várias Estatais	Bem-estar social
Foundation of Baroque Theatre in Český Krumlov Castle	I	1992	\$1.889,956	2009	Várias Estatais	Cultura
Foundation of Charter 77	I	1978	\$8.689,134	2012	Várias Estatais	Saúde; Bem-estar social
Foundation of Czech Architecture	I	1997	\$4.446,754	2012	Várias Estatais	Cultura
Foundation of Letovice City	I	1995		-	Várias Estatais	
Foundation of Orienteering	I	1994	\$1.490,795	2012	Várias Estatais	Esportes
Foundation of Prague Philharmonia	I	1994	\$466.210	2012	Várias Estatais	Cultura
Foundation of Rudolf Löwy and Plzeň's jews	I	1994		-	Várias Estatais	Cultura
Foundation of Soccer Internationalists	I	1993		-	Várias Estatais	Esportes
Foundation of st. Fransis of Assisi	I	1993	\$755.356	2012	Várias Estatais	Educação; Saúde
Foundation of Vyškov Grammar school	I	1994	\$1.180,415	2012	Várias Estatais	Cultura; Educação; Bem-estar social
Foundation Pangea	I	1991	\$896.537	2011	Várias Estatais	Cultura; Educação; Bem-estar social
Foundation Partnership	I	1991	\$16.520,380	2012	Várias Estatais	Meio Ambiente
Foundation Patriae	I	1993		-	Várias Estatais	Cultura; Educação; Bem-estar social
Foundation Preciosa	I	1993	\$14.414,004	2012	Várias Estatais	Benefício público em geral
Foundation Safe Olomouc	I	1994	\$964.303	2008	Várias Estatais	Bem-estar social
Foundation Universitas Masarykiana	I	1993		-	Várias Estatais	Educação; Ciência
Foundation VERONICA	I	1992	\$1.959,588	2011	Várias Estatais	Meio Ambiente
Foundation VIA	I	1997	\$2.977,010	2012	Várias Estatais	Educação; Bem-estar social
Foundation VISION 97	I	1997	\$8.398,746	2011	Várias Estatais	Benefício público em geral
Good Work of Sisters of Ch. Borromeo Foundation	I	1993		-	Várias Estatais	
Health for Moravia Foundation	I		\$1.866,223	2011	Várias Estatais	Saúde

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
REPÚBLICA CHECA						
Jan Hus Educational Foundation	I	1990	\$4.289,591	2011	Várias Estatais	Educação; Bem-estar social
Jedlicek Sanatorium Foundation	I	1990	\$4.743,908	2012	Várias Estatais	Bem-estar social
Karel Pavlik's Foundation	I	1992	N.D.	-	Várias Estatais	Saúde
Landek Ostrava Foundation	I	1994	N.D.	-	Várias Estatais	Cultura
Náchoda Cultural and Sports Foundation	I		N.D.	-	Várias Estatais	Cultura; Esportes
Olive's Foundation	I	1896	\$2.273,842	2012	Várias Estatais	Saúde; Bem-estar social
Open Society Fund Praha Foundation	I	1992	\$8.702,051	2012	Várias Estatais	Bem-estar social
Our Child Foundation	I	1993	\$3.913,086	2012	Várias Estatais	Bem-estar social
Professor Vejvodský Foundation	I	1992	\$1.748,069	2010	Várias Estatais	Ciência
Purkyn's Foundation	I	1992	\$3.775,812	2011	Várias Estatais	Cultura
Tereza Max Foundation	I	1997	\$734.992	2012	Várias Estatais	Saúde; Bem-estar social
The Association of Czech Republic Libraries Foundation	I	1998	\$78.069	2011	Várias Estatais	Educação
The Civic Forum Foundation	I	1990	\$3.495,573	2011	Várias Estatais	Cultura
The Crossroad Foundation	I	1995		-	Várias Estatais	Saúde
The ICN Foundation	I	1992	\$442.784	2012	Várias Estatais	Benefício público em geral
The Sporting Youth Foundation	I	1993	\$1.899,593	2012	Várias Estatais	Esportes
The Thomas Bata Foundation	I		\$4.575,314	2011	Várias Estatais	Cultura; Educação
The Ústí Community Foundation	I	1993	\$2.109,304	2012	Várias Estatais	Bem-estar social
VDV - Olga Havel's Foundation	I	1992	\$8.615,730	2012	Várias Estatais	Saúde; Bem-estar social
Wild Geese Foundation	I	1997	\$1.700,397	2012	Várias Estatais	Benefício público em geral
SUBTOTAL da República Checa		74	\$413.496,541			

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ALEMANHA						
Baden-Wurtemberg Stiftung	I	2000	\$3.304,970,413			Educação; Ciência; Bem-estar social
Bayerische Forschungsstiftung	I	1999	\$457.251,644	2008	Utilidade Pública	Ciência
Bayerische Landesstiftung	V	1972	\$1.094,771,449	2012	Financeira	Cultura
Bayerischer Naturschutzfonds	III	1982	\$22.721,672	2012	Loteria	Meio Ambiente
Behring-Röntgen-Stiftung	I	2006	\$137.052,992	2012	Inst. de Saúde	Saúde; Ciência
Berchtesgadener Landesstiftung	II	1960	N.D.		Inst. Cultural	Cultura
Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege	III	1976	N.D.	2011	Inst. Cultural	Bem-estar social
Contergan Stiftung für behinderte Menschen	II	1971	\$112.105,809	2011	Loteria	Bem-estar social
DEFA-STIFTUNG	II	1996	N.D.		Inst. Cultural	Cultura
Deutsche Bundesstiftung Umwelt	I	1991	\$2.891,849,111	2012	Várias Estatais	Meio Ambiente
Deutsche Stiftung Denkmalschutz	III	1991	\$116.876,269	2011	Inst. Cultural	Cultura
Deutscher Olympischer Sportbund	III	1972	N.D.		Inst. Cultural	Esportes
Erchtesgadener State Foundation		1960	N.D.		Inst. Cultural	Educação; Saúde
Flutopfer-Stiftung von 1962	II	1962	N.D.		Financeira	Bem-estar social
Gemeinnützige Sparkassenstiftung zu Lübeck	V	2004	\$267.237,842	2012	Financeira	Benefício público em geral
Hessenstiftung Familie hat Zukunft	I	2001	\$19.262,225	2001	Imóveis	Bem-estar social
Kulturstiftung des Freistaates Sachsen	III	1993	\$26.700,340	2012	Inst. Cultural	Cultura
Kulturstiftung Haus Europa	II	1990	N.D.	1996	Inst. Cultural	Cultura
Landesstiftung Baden-Württemberg	I	2000	\$3.304,970,413	2012	Várias Estatais	Benefício público em geral
Niedersächsische Bingostiftung für Umwelt und Entwicklung	III	1989	\$25.282,509	2013	Loteria	Meio Ambiente
Stiftung Deutsches Hygienemuseum	II	1999	N.D.		Inst. Cultural	Cultura; Educação; Ciência
Stiftung Industrie- und Alltagskultur	II	1990	N.D.		Utilidade Pública	Cultura
Stiftung Industrieforschung	V	1974	N.D.		Financeira	Desenvolvimento econômico

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ALEMANHA						
Stiftung Innovation (Rheinland-Pfalz)	I	1991	\$141.612,965	2009	Várias Estatais	Desenvolvimento econômico
Stiftung Kultur	I	1991	\$249.606,287	1996	Várias Estatais	Cultura
Stiftung Neue Kultur	II	1990	\$698.898	1996	Inst. Cultural	Cultura
Stiftung Preußische Seehandlung	V	1983	\$48.062,981	1983	Financeira	Cultura; Educação; Ciência
Stiftung Preußischer Kulturbesitz	II	1957	N.D.		Inst. Cultural	Cultura
Volkswagen Stiftung	I	1961	\$3.451,084,000	2012	Várias Estatais	Ciência
SUBTOTAL da Alemanha	29		\$15,672,117,818			
HUNGRIA						
Transfer of property of communist youth organization	II	1995	N.D.		Imóveis	
SUBTOTAL da Alemanha	1		\$0			
ITÁLIA						
Compagnia di San Paolo	V	1991	\$8.625,533,324	2012	Financeira	Benefício público em geral
Ente Cassa di Risparmio di Firenze	V	1991	\$2.033,327,485	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Accademia Nazionale di Santa Cecilia	II	1998	\$90.011,052	2010	Inst. Cultural	Benefício público em geral
Fondazione Agostino De Mari - Cassa di Risparmio di Savona	V	1991	\$256.606,574	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Arena di Verona Spettacoli Lirici	II	1998	\$59.553,919	2010	Inst. Cultural	Benefício público em geral
Fondazione Banca del Monte di Lombardia	V	1991	\$1.173,904,187	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Banca del Monte di Lucca	V	1991	\$119.567,432	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Banca del Monte di Rovigo	V	1991	\$9.896,341	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Banca del Monte Domenico Siniscalco Ceci di Foggia	V	1990	\$46.020,122	2012	Financeira	Benefício público em geral

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ITÁLIA						
Fondazione Banca del Monte e Cassa di Risparmio Faenza	V	1991	\$26.602,491	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Banca Nazionale delle Comunicazioni	V	1991	\$140.722,597	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Banco di Sardegna	V	1991	\$1.285.735,404	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Banco di Sicilia	V	1991	\$228.043,313	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Carivit	V	1991	\$60.915,187	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì	V	1991	\$629.993,584	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmi di Livorno	V	1991	\$307.268,224	2012	Financeira	Cultura
Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia dell'Aquila	V	1991	\$198.123,871	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia di Chieti	V	1991	\$133.840,361	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia di Macerata	V	1991	\$368.404,185	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia di Teramo	V	1991	\$244.868,532	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio della Spezia	V	1991	\$2.907,553,958	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde (Cariplo)	V	1991	\$9.749,756,798	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Alessandria	V	1991	\$530.196,928	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno	V	1991	\$294.591,539	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Asti	V	1991	\$294.517,162	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Biella	V	1991	\$328.652,110	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Bolzano	V	1991	\$1.069,748,561	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Bra	V	1991	\$35.787,204	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Calabria e di Lucania	V	1991	\$106.550,389	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Carpi	V	1991	\$459.642,079	2012	Financeira	Benefício público em geral

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ITÁLIA						
Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara	V	1991	\$184.295,963	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Cento	V	1991	\$86.459,476	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Cesena	V	1991	\$178.212,630	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Citta di Castello	V	1991	\$38.365,798	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Civitavecchia	V	1991	\$73.105,539	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo	V	1991	\$1.978,779,460	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana	V	1991	\$121.782,690	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Fano	V	1991	\$255.291,820	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Fermo	V	1991	\$129.324,751	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Ferrara	V	1991	\$292.715,463	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Foligno	V	1991	\$127.401,755	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Fossano	V	1991	\$74.337,451	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Genova e Imperia	V	1991	\$1.938,020,389	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia	V	1991	\$244.699,512	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Imola	V	1991	\$334.401,395	2012	Financeira	Cultura; Desenvolvimento Econômico
Fondazione Cassa di Risparmio di Jesi	V	1991	\$168.044,618	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Loreto	V	1991	\$42.280,410	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca	V	1991	\$1.944,058,361	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Mirandola	V	1991	\$177.931,202	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Modena	V	1991	\$1.294,911,283	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Orvieto	V	1991	\$98.563,333	2012	Financeira	Cultura
Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo	V	1991	\$3.023,339,675	2012	Financeira	Benefício público em geral

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ITÁLIA						
Fondazione Cassa di Risparmio di Parma e M.C.P. di Busseto	V	1991	\$1.323,764,188	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia	V	1991	\$876.627,899	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Pesaro	V	1991	\$402.258,430	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Pisa	V	1991	\$896.141,364	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia	V	1991	\$584.402,994	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Prato	V	1991	\$133.793,603	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Puglia	V	1991	\$186.570,450	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Ravenna	V	1991	\$243.111,526	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Reggio Emilia - Pietro Manodori	V	1991	\$261.099,333	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Rimini	V	1991	\$224.258,318	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Salernitana	V	1991	\$55.359,682	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Saluzzo	V	1991	\$62.110,361	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di San Miniato	V	1991	\$234.180,537	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Savigliano	V	1991	\$49.995,331	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Spoleto	V	1991	\$103.770,367	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Terni e Narni	V	1991	\$279.141,904	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Torino	V	1991	\$3.717,127,537	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Tortona	V	1991	\$308.567,917	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto	V	1991	\$538.710,077	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste	V	1991	\$650.468,562	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Udine e Pordenone	V	1991	\$361.356,588	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Vercelli	V	1991	\$160.658,335	2012	Financeira	Benefício público em geral

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ITÁLIA						
Fondazione Cassa di Risparmio di Verona Vicenza Belluno e Ancona	V	1991	\$4.637,774,552	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Vignola	V	1991	\$133.176,484	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio di Volterra	V	1991	\$225.946,648	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio e Banca del Monte di Lugo	V	1991	\$53.692,146	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna	V	1991	\$1.764,920,892	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Cassamarca	V	1991	\$1.387,144,331	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna	V	1991	\$359.344,199	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione di Piacenza e Vigevano	V	1991	\$561.015,565	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione di Venezia	V	1991	\$456.137,590	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Lombardia per l'ambiente	II	N.D.	N.D.	N.D.	Direitos mineração/Multa por danos	Meio Ambiente
Fondazione Monte dei Paschi di Siena	V	1995	\$1.702,696,901	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Monte di Parma	V	1991	\$178.835,746	2012	Financeira	Cultura
Fondazione Monte di Pietà di Vicenza	V	1991	\$2.461,825	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Pescaraabruzzo	V	1991	\$334.212,115	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Roma	V	1991	\$2.371,676,030	2012	Financeira	Benefício público em geral
Fondazione Teatro alla Scala (La Scala)	II	1997	\$266.395,050	2010	Inst. Cultural	Cultura
Fondazione Teatro Carlo Felice	II		\$85.116,298	2010	Inst. Cultural	Cultura
Fondazione Teatro Comunale di Bologna	II	2005	\$89.610,420	2010	Inst. Cultural	Cultura
Fondazione Teatro Comunale Giuseppe Verdi	II	1999	\$53.168,159	2010	Inst. Cultural	Cultura
Fondazione Teatro dell'Opera di Roma	II	1998	\$84.123,423	2010	Inst. Cultural	Cultura
Fondazione Teatro La Fenice di Venezia	II	1999	\$106.088,288	2010	Inst. Cultural	Cultura
Fondazione Teatro Lirico di Cagliari	II		\$47.566,904	2010	Inst. Cultural	Cultura
Fondazione Teatro Massimo	II		\$124.276,084	2010	Inst. Cultural	Cultura

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ITÁLIA						
Fondazione Teatro Petruzzelli e Teatri di Bari	II	2003	\$10.942,571	2010	Inst. Cultural	Cultura
Fondazione Teatro Regio - Torino	II		\$115.528,834	2010	Inst. Cultural	Cultura
Fondazione Teatro San Carlo di Napoli	II		\$192.878,418	2010	Inst. Cultural	Cultura
Fondazione Varrone Cassa di Risparmio di Rieti	V	1991	\$153.269,242	2012	Financeira	Benefício público em geral
Istituto Banco di Napoli Fondazione	V	1991	\$168.876,602	2012	Financeira	Benefício público em geral
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino - Fondazione	I		\$79.285,446	2010	Inst. Cultural	Cultura
SUBTOTAL da Itália	103		\$72.021,893,957			
MARROCOS						
Hussan II Foundation	I		N.D.			
SUBTOTAL do Marrocos	1		\$0			
HOLANDA						
Hussan II Foundation	III	2002	\$497,752,500		Loteria	Bem-estar social
SUBTOTAL da Holanda	1		\$497,752,500			
NOVA ZELÂNDIA						
ASB Community Trust	V	1988	\$822.415,800		Financeira	Benefício público em geral
Auckland Energy Consumer Trust	V	1993	\$1.693,209,000		Utilidade Pública	Benefício público em geral
BayTrust	V	1988	\$120.137,210		Financeira	Benefício público em geral
Buller Energy Trust	V	1993	\$16.932,090		Utilidade Pública	
Canterbury Community Trust	V	1988	\$410.401,610		Financeira	Benefício público em geral
Central Hawkes Bay Consumer Power Trust	V	1993	\$39.508,210		Utilidade Pública	Benefício público em geral

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
NOVA ZELÂNDIA						
Community Trust of Southland	V	1988	\$133.844,140		Financeira	Benefício público em geral
Community Trust, Wellington	V	1988	\$37.089,340		Financeira	Benefício público em geral
Counties Power Trust	V	1993	\$141.907,040		Utilidade Pública	Benefício público em geral
Eastern and Central Community Trust, Inc.	V	1988	\$110.461,730		Financeira	Benefício público em geral
Eastern Bay Energy Trust	V	1993	\$53.215,140		Utilidade Pública	Benefício público em geral
Eastland Community Trust	V	1988	\$185.446,700		Financeira	Benefício público em geral
Electra Trust	V	1993	\$105.623,990		Utilidade Pública	Benefício público em geral
Hawkes Bay Power Trust	V	1993	\$246.724,740		Utilidade Pública	Benefício público em geral
King Country Electricity Power Trust	V	1993	\$28.220,150		Utilidade Pública	Benefício público em geral
Line Trust South Canterbury	V	1993	\$34.670,470		Utilidade Pública	Benefício público em geral
Mainpower Trust	V	1993	\$160.451,710		Utilidade Pública	Benefício público em geral
Marlborough	V	1993	\$193.509,600		Utilidade Pública	Benefício público em geral
Network Tasman	V	1993	\$129.006,400		Utilidade Pública	Benefício público em geral
Northpower Trust	V	1993	\$204.797,660		Utilidade Pública	Benefício público em geral
Otago Community Trust	V	1988	\$170.933,480		Financeira	Benefício público em geral
Rotorua Energy Charitable Trust	V	1993	\$105.623,990		Utilidade Pública	Benefício público em geral
Scanpower Trust	V	1993	\$22.172,975		Utilidade Pública	Benefício público em geral
Southland	V	1993	N.D.		Utilidade Pública	
Southland Community Trust	V	1989	\$111.268,020		Financeira	Benefício público em geral
Tauranga Energy Consumers Trust	V	1993	\$623.262,170		Utilidade Pública	Benefício público em geral
Top Energy Trust	V	1993	\$78.774,533		Utilidade Pública	Benefício público em geral
Trust Waikato	V	1988	\$211.247,980		Financeira	Benefício público em geral
TSB Community Trust	V	1988	\$371.377,174		Financeira	Benefício público em geral
Waipa Trust	V	1993	N.D.		Utilidade Pública	Benefício público em geral
Waitaki	V	1993	\$55.230,865		Utilidade Pública	Benefício público em geral
Waitomo	V	1993	N.D.		Utilidade Pública	Benefício público em geral

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
NOVA ZELÂNDIA						
WEL	V	1993	\$331.707,706		Utilidade Pública	Benefício público em geral
West Coast	V	1993	\$93.529,640		Utilidade Pública	Benefício público em geral
West Coast Community Trust	V	1988	\$4.434,595		Financeira	Benefício público em geral
Whanganui Community Foundation	V	1988	\$26.607,570		Financeira	Benefício público em geral
SUBTOTAL da Nova Zelândia	36		\$7.073,743,428			
NORUEGA						
Cultiva	I	2011	\$281.791,920	2008	Utilidade Pública	
Freedom of Expression Foundation	V	1974	N.D.		Utilidade Pública	Cultura; Educação; Bem-estar social
Savings Bank Foundation DnB NOR 8	V	2002	N.D.		Financeira	
SUBTOTAL da Noruega	3		\$281.791,920			
PERU						
Proinversion	II		N.D.		Várias Estatais	
SUBTOTAL do Peru	1		\$0			
POLÔNIA						
Foundation for Polish Science (Transaction I)	II	1991	\$118.421,344	2012	Fundo Estatal	Ciência
Foundation for Polish Science	I	2004			Várias Estatais	Ciência
Foundation for Polish-German Cooperation	IV	1991	\$131.612,535	2012	Conversão de Dívida	Benefício público em geral
Polish-American Freedom Foundation	II	1990	\$261.250,180	2011	Utilidade Pública	Educação; Bem-estar social
SUBTOTAL da Polônia	4		\$511.284,058			

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ESLOVÁQUIA						
Slovak Savings Bank Foundation (Nadácia Slovenskej sporitel'ne)	I	2004	\$10.260,800	2012	Financeira	Benefício público em geral
Youth Foundation (Nadacia mla deze)	II	2002	\$14.457,700	2011	Imóveis	Cultura; Bem-estar social
SUBTOTAL da Eslováquia	2		\$24.718,500			
SUÉCIA						
Almundsryds Sparbanksstiftelse	V	2007	\$19.491,613	2012	Financeira	Benefício público em geral
Göteryds Sparbanksstiftelse	V	2007	\$4.076,884	2012	Financeira	Benefício público em geral
Långasjö Sockens Sparbanksstiftelse	V	2007	\$12.598,076	2012	Financeira	Benefício público em geral
Skatelövs och Västra Torsås Sparbanksstiftelse	V	2007	\$13.551,540	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen ALFA	V	1991	\$197.740,688	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Bergslagen	V	2000	\$34.426,617	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Dalarna	V	1991	\$7.674,015	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Farstorp	V	2008	\$2.956,874	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Färs och Frosta	V	1999	\$83.517,293	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Första	V	1991	\$2.406,956	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Glimåkra	V	2008	\$12.869,738	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Gripen	V	2003	\$60.021,551	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Jämtlands län	V	1991	\$7.407,812	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Kronan	V	1991	\$66.713,100	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Lidköping	V	2000	\$63.896,720	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Norrbotten	V	1991	\$3.433,454	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Norrland	V	1991	\$16.079,433	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Nya	V	1991	\$34.073,585	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Rekarne	V	1996	\$18.544,088	2012	Financeira	Benefício público em geral

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
SUÉCIA						
Sparbanksstiftelsen Röke	V	2008	\$3.869,934	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Skaraborg	V	2000	\$80.876,270	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Skåne	V	1991	\$36.700,703	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Söderhamn	V	2000	\$22.049,159	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Tjustbygden	V	2001	\$59.343,675	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Upland	V	1991	\$3.621,480	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Varberg	V	2000	\$114.154,797	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Vimmerby	V	2001	\$9.973,237	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Vinslöv	V	2008	\$29.371,874	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Väst	V	1991	\$5.875,790	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Öland	V	1998	\$10.660,388	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Öresund - sydvästra Skåne	V	2010	\$349.220,985	2012	Financeira	Benefício público em geral
Stiftelsen FöreningsSparbanken Sjuhärads	V	1995	\$76.870,085	2012	Financeira	Benefício público em geral
Åryds Sparbanksstiftelse	V	2007	\$3.172,779	2012	Financeira	Benefício público em geral
Älmeboda Sparbanksstiftelse	V	2007	\$11.293,332	2012	Financeira	Benefício público em geral
Sparbanksstiftelsen Alingsås	V	2001	\$262.502	2012	Financeira	Benefício público em geral
SUBTOTAL da Suécia	35		\$1.478.797,019			

REINO UNIDO						
Anglian Water Trust Fund	I	1996	\$0	2012	Utilidade Pública	Bem-estar social
Bank of Scotland Foundation	V	2002	\$0	2012	Financeira	Benefício público em geral
British Gas Energy Trust	I	2004	\$0	2012	Utilidade Pública	Desenvolvimento econômico; Bem-estar social
EDF Energy Trust	I	2003	\$0	2012	Utilidade Pública	Desenvolvimento econômico; Bem-estar social
EOS Foundation	I	2003	\$0	2012	Utilidade Pública	Bem-estar social

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
REINO UNIDO						
Friends Provident Foundation*	V	2001	\$59.185,665	2012	Direitos mineração/Multa por danos	Desenvolvimento econômico
HBOS Foundation	V	2002	\$0	2012	Financeira	Benefício público em geral
Lloyds TSB Foundation for England & Wales*	V	1986	\$968.492,700	2012	Financeira	Benefício público em geral
Lloyds TSB Foundation for Northern Ireland*	V	1986	\$109.548,322	2012	Financeira	Benefício público em geral
Lloyds TSB Foundation for Scotland*	V	1986	\$403.501,730	2012	Financeira	Benefício público em geral
Lloyds TSB Foundation for the Channel Islands*	V	1986	\$62.835,161	2012	Financeira	Benefício público em geral
Nationwide Foundation	V	1998	\$42.411,541	2012	Financeira	Desenvolvimento econômico; Bem-estar social
Northern Rock Foundation	V	1997	\$877.177,674	2012	Financeira	Bem-estar social
Santander UK Charitable Foundation	V	1990	\$26.595,117	2012	Financeira	Desenvolvimento econômico; Educação
Severn Trent Water Trust Fund	I	1997	\$0	2012	Utilidade Pública	Desenvolvimento econômico; Bem-estar social
Shetland Charitable Trust	III	1976	\$620.911,431	2012	Utilidade Pública	Benefício público em geral
South Staffordshire Water Trust Fund	I	1993	\$0	2012	Utilidade Pública	Bem-estar social
Southern Water Charitable Trust Fund	I	2007	\$0	2012	Utilidade Pública	Bem-estar social
Thames Water Trust Fund	I	2008	\$0	2012	Utilidade Pública	Bem-estar social
United Utilities Trust Fund	I	2005	\$0	2012	Utilidade Pública	Bem-estar social
Yorkshire Water Community Trust	I	1995	\$0	2012	Utilidade Pública	Bem-estar social
SUBTOTAL do Reino Unido	21		\$3.170,659,340			

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA						
Allegany Franciscan Ministries, Inc.	IV	1998	\$115,350,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Alliance Healthcare Foundation	V	1988	\$65,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Andalusia Health Services, Inc.	V	1981	\$2,478,976	2006	Inst. de Saúde	Educação
Annie Penn Community Trust	V	2001	\$24,265,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Anthem Foundation of Ohio	V	1995	\$29,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Archstone Foundation	V	1985	\$86,551,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Asbury Foundation of Hattiesburg, Inc.	V	1997	\$36,000,000	2006	Inst. de Saúde	Saúde
Austin-Bailey Health and Wellness Foundation	V	1996	\$6,575,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Baptist Community Ministries	V	1924	\$190,000,000	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Baptist Healing Trust	V	2002	\$100,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Baptist Health Foundation of San Antonio	V	2004	\$109,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Barberton Community Foundation	V	1996	\$94,391,950	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde; Esporte
Bedford Community Health Foundation	V	1984	\$3,714,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Bernardine Franciscan Sisters Foundation, Inc.	V	1996	\$12,105,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
BHHS Legacy Foundation	V	2001	\$96,172,604	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Birmingham Foundation	V	1996	\$17,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Brandywine Health Foundation	V	2001	\$25,400,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Calhoun County Community Foundation	V	1997	\$21,500,000	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
California HealthCare Foundation	V	1996	\$640,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Cape Fear Memorial Foundation	V	1996	\$63,000,000	2006	Inst. de Saúde	Saúde
Care Foundation	V	1999	\$117,343,877	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Caring for Colorado Foundation	V	1999	\$125,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Carlisle Area Health & Wellnes Foundation	V	2001	\$79,545,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Central Florida Healthcare Development Foundation	V	1997	\$126,750,308	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Central Susquehanna Community Foundation	V	1998	\$28,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA						
Chester Healthcare Foundation	V	2004	\$17,039,861	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Chestnut Hill Health Care Foundation	V	2005	\$26,000,000	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Children's Fund of Connecticut	V	1992	\$24,962,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Christy-Houston Foundation	V	1986	\$71,367,397	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Colorado Springs Osteopathic Foundation	V	1984	\$11,497,701	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Columbus Medical Association Foundation	V	1958	\$74,000,000	2006	Inst. de Saúde	Saúde
Community First Foundation	V	1975	\$44,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social
Community Foundation of Calhoun County	V	1995	\$20,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Community Foundation of South Lake County	V	1995	\$10,000,000	2008	Inst. de Saúde	Benefício público em geral
Community Health Endowment of Lincoln	V	1997	\$50,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Community Health Foundation	V	1999	\$5,896,965	2006	Inst. de Saúde	Saúde
Community Health Foundation of Western and Central New York	V	2002	\$85,400,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Community Health Partnership	V	1997	\$1,359,024	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Community Memorial Foundation	V	1995	\$73,113,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
CommunityCare Foundation, Inc.	V	1998	\$134,500,000	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Con Alma Health Foundation, Inc.	V	2001	\$28,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Connecticut Health Foundation	V	1999	\$95,483,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Consumer Health Foundation	V	1994	\$30,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Dakota Medical Foundation	V	1996	\$90,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Danville Regional Foundation	V	2005	\$150,081,000	2008	Inst. de Saúde	Benefício público em geral
Daughters of Charity Foundation of St. Louis	V	1995	\$2,395,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Deaconess Community Foundation	V	1994	\$35,000,000	2008	Inst. de Saúde	Bem-estar social
Deaconess Foundation	V	1972	\$90,000,000	2008	Inst. de Saúde	Bem-estar social
Desert Healthcare District	V	1998	\$2,193,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Dr. John T. Macdonald Foundation, Inc.	V	1992	\$23,500,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA						
Drs. Burce and Lee Foundation	V	1995	\$160,000,000	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Duneland Health Council	V	1997	\$7,891,348	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Endowment for Health	V	1999	\$73,260,000	2008	Inst. de Saúde	Desenvolvimento econômico; Educação; Bem-estar social
EyeSight Foundation of Alabama	V	1997	\$55,778,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
First Hospital Foundation	V	1997	\$30,275,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
FISA Foundation	V	1996	\$31,179,266	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Foundation for a Health Kentucky	V	2002	\$44,500,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Foundation for Community Health	V	2003	\$17,289,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Foundation for Seacoast Health	V	1984	\$54,122,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Foundations Community Partnership	V	2007	\$17,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Four County Community Foundation	V	1987	\$6,200,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde; Bem-estar social
Franklin Benevolent Corporation (Metta Fund)	V	1957	\$64,431,586	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Galesburg Community Foundation	V	2004	\$16,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Georgia Baptist Health Care Ministry Foundation	V	1993	\$214,078,504	2006	Inst. de Saúde	Saúde
Good Samaritan Foundation, Inc.	V	1995	\$1,794,408	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde; Ciência
Grant Healthcare Foundation	V	1996	\$16,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Greater Saint Louis Health Foundation	V	1987	\$4,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Green Tree Community Health Foundation	V	2004	\$26,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Grotta Fund for Senior Care	V	1993	\$6,394,642	2006	Inst. de Saúde	Saúde
Gulf Coast Community Foundation of Venice	V	1995	\$200,000,000	2008	Inst. de Saúde	Benefício público em geral
Gulf Coast Medical Foundation	V	1983	\$18,000,000	2006	Inst. de Saúde	Saúde
Health Care Foundation of Greater Kansas City	V	2003	\$381,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Health Foundation of South Florida	V	1993	\$115,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Healthcare Foundation of Northern Lake County	V	2006	\$33,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA						
Healthcare Georgia Foundation, Inc.	V	1999	\$93,901,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Helena Health Foundation	V	2002	\$9,860,000	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Hillcrest Foundation, Inc.	V	1984	\$29,000,000	2008	Inst. de Saúde	Cultura; Educação; Saúde
Hilton Head Island Foundation	V	1994	\$34,552,307	2006	Inst. de Saúde	Benefício público em geral
HNHfoundation	V	1997	\$17,839,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Illini Community Health	V	1948	\$1,096,258	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Incarnate Word Foundation	V	1997	\$22,091,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social
Institute for Health Care Advancement	V	1993	\$19,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Irvine Health Foundation	V	1985	\$24,700,000	2007	Inst. de Saúde	Saúde
J. Marion Sims Foundation, Inc.	V	1995	\$55,644,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Jewish Healthcare Foundation	V	1990	\$98,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
John Randolph Foundation	V	1995	\$34,600,000	2006	Inst. de Saúde	Saúde
John Rex Endowment	V	2000	\$60,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
K21 Health Foundation	V	1999	\$55,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Kansas Health Foundation	V	1985	\$382,885,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Lancaster Osteopathic Health Foundation	V	1999	\$8,346,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
LMC Community Foundation	V	1975	\$48,000,000	2006	Inst. de Saúde	Benefício público em geral
Lower Pearl River Valley Foundation	V	1998	\$13,005,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Lutheran Foundation of St. Louis	V	1984	\$70,964,000	2008	Inst. de Saúde	Benefício público em geral
MacNeal Health Foundation	V	1999	\$88,560,000	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde; Ciência
Maine Health Access Foundation	V	2000	\$90,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social
Mary Black Foundation	V	1996	\$53,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Mat-Sue Health Foundation	V	1952	\$70,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social
McAuley Ministries	V	2008	\$43,200,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Menorah Legacy Foundation	V	2003	\$22,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA						
Methodist Healthcare Ministries of South Texas, Inc.	V	1995	\$433,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
MetroWest Community Health Care Foundation	V	1999	\$71,846,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Michael Reese Health Trust	V	1997	\$92,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social
Mid-Iowa Health Foundation	V	1984	\$16,034,180	2006	Inst. de Saúde	Saúde
Missouri Foundation for Health	V	2000	\$827,400,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social
Moses Cone-Wesley Long Community Health Foundation	V	1997	\$90,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Mount Zion Health Fund	V	1990	\$35,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Mountainside Health Foundation	V	1990	\$23,900,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
New York State Health Foundation	V	2006	\$293,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social
North Penn Community Health Foundation	V	2002	\$32,962,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social
Northwest Health Foundation	V	1997	\$98,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Northwest Osteopathic Medical Foundation	V	1984	\$4,500,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Northern Virginia Health Foundation	V	2005	\$30,939,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Obici Healthcare Foundation	V	2006	\$31,875,720	2006	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social
Osteopathic Founders Foundation	V	1996	\$11,114,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Osteopathic Heritage Foundations	V	1960	\$192,664,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde; Ciência
Osteopathic Institute of the South	V	1986	\$2,235,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Pajaro Valley Community Health Trust	V	1998	\$10,752,153	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Palm Healthcare Foundation, Inc.	V	2001	\$70,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Paso del Norte Health Foundation	V	1995	\$133,207,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde; Bem-estar social
Phoenixville Community Health Foundation	V	1997	\$49,800,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Portsmouth General Hospital Foundation	V	1988	\$11,297,388	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Pottstown Area Health & Wellness Foundation	V	2003	\$67,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Presbyterian Health Foundation	V	1985	\$180,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Ciência

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA						
Prime Health Foundation	V	1989	\$6,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde; Bem-estar social
Quad City Osteopathic Foundation	V	1984	\$4,200,000	2006	Inst. de Saúde	Educação
Quantum Foundation	V	1995	\$119,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde; Bem-estar social
QueensCare	V	1998	\$399,125,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social
Ravenswood Health Care Foundation	V	1999	\$17,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
REACH Community Health Foundation	V	1998	\$116,000,000	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
REACH Healthcare Foundation	V	2004	\$142,600,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Riverside Community Health Foundation	V	1973	\$68,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social
Roanoke-Chowan Foundation, Inc.	V	1998	\$10,700,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Rose Community Foundation	V	1995	\$219,097,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Saint Luke's Foundation of Cleveland, Ohio	V	1997	\$156,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social
Salem Health & Wellness Foundation	V	2002	\$48,756,342	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
San Angelo Health Foundation	V	1995	\$44,867,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
SHARE Foundation	V	1996	\$80,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Sierra Health Foundation	V	1984	\$127,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Sisters of Charity Foundation of South Carolina	V	1996	\$88,800,000	2006	Inst. de Saúde	Desenvolvimento econômico; Educação; Bem-estar social
Sisters of Charity Foundation of Canton	V	1996	\$79,000,000	2008	Inst. de Saúde	Desenvolvimento econômico; Saúde; Bem-estar social
Sisters of Charity Foundation of Cleveland	V	1996	\$82,038,678	2006	Inst. de Saúde	Desenvolvimento econômico; Saúde; Bem-estar social
Sisters of Mercy of North Carolina Foundation, Inc.	V	1995	\$239,106,484	2006	Inst. de Saúde	Desenvolvimento econômico; Bem-estar social
Sisters of St. Joseph Charitable Fund	V	1996	\$21,020,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
South Lake County Community Foundation	V	1995	\$9,128,910	2006	Inst. de Saúde	Saúde

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA						
Spalding Health Care Trust	V	1984	\$28,271,546	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde; Bem-estar social
St. David's Community Health Foundation Initiatives	V	1996	\$1,230,346	2008	Inst. de Saúde	Saúde
St. Joseph Community Health Foundation	V	1998	\$22,706,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
St. Joseph's Community Health Foundation	V	1998	\$7,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
St. Joseph's Health Ministries Foundation	V	2000	\$6,231,575	2006	Inst. de Saúde	Saúde
St. Luke's Foundation	V	1983	\$9,040,101	2006	Inst. de Saúde	Saúde
St. Luke's Health Initiatives	V	1995	\$80,382,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Sunflower Foundation: Health Care for Kansas	V	2000	\$83,594,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Taylor Community Foundation	V	1997	\$8,600,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
The Alleghany Foundation	V	1995	\$52,158,000	2008	Inst. de Saúde	Benefício público em geral
The Arthur Foundation	V	1999	\$100,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde; Ciência
The Assisi Foundation of Memphis, Inc.	V	1994	\$244,328,720	2008	Inst. de Saúde	Benefício público em geral
The Blowitz-Ridgeway Foundation	V	1984	\$19,375,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social
The Brentwood Foundation	V	1994	\$23,700,000	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde; Ciência
The Byerly Foundation	V	1995	\$17,100,000	2008	Inst. de Saúde	Desenvolvimento econômico; Educação; Bem-estar social
The California Endowment	V	1996	\$3,547,672,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social
The California Wellness Foundation	V	1996	\$679,900,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Meio ambiente; Saúde
The Cameron Foundation	V	2003	\$89,883,000	2008	Inst. de Saúde	Benefício público em geral
The Colorado Health Foundation	V	1995	\$950,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
The Colorado Trust	V	1985	\$337,239,618	2008	Inst. de Saúde	Saúde
The Georgia Health Foundation	V	1985	\$9,045,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
The Greater Rochester Health Foundation	V	2006	\$200,000,000	2007	Inst. de Saúde	Saúde

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA						
The Harvest Foundation	V	2002	\$202,601,000	2007	Inst. de Saúde	Educação; Saúde; Bem-estar social
The Health Foundation of Central Massachusetts, Inc.	V	1999	\$49,499,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social
The Health Foundation of Greater Cincinnati	V	1978	\$181,300,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social
The Health Foundation of Greater Indianapolis, Inc.	V	1985	\$23,110,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
The Health Trust	V	1996	\$89,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
The HealthCare Foundation for Orange County	V	1996	\$13,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
The Healthcare Foundation of New Jersey	V	1996	\$114,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação
The Horizon Foundation	V	1998	\$91,000,000	2007	Inst. de Saúde	Saúde
The Jackson Foundation, Inc.	V	1995	\$76,609,673	2006	Inst. de Saúde	Educação
The Jenkins Foundation	V	1995	\$42,000,000	2006	Inst. de Saúde	Saúde
The Jewish Foundation of Cincinnati	V	1995	\$60,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social
The Memorial Foundation	V	1994	\$170,000,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
The Mt. Sinai Health Care Foundation	V	1996	\$102,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Ciência
The Patron Saints Foundation	V	1986	\$9,823,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
The Rapides Foundation	V	1994	\$9,823,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
The Valley Foundation	V	1984	\$55,342,624	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde; Bem-estar social
Truman Heartland Community Foundation	V	1994	\$26,000,000	2006	Inst. de Saúde	Benefício público em geral
Tucson Osteopathic Medical Foundation	V	1986	\$7,437,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Tuscora Park Health and Wellness Foundation	V	1996	\$4,206,417	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Two Rivers Health & Wellness Foundation	V	2001	\$8,800,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
UniHealth Foundation	V	1998	\$233,952,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Union Labor Health Foundation	V	1997	\$4,442,000	2006	Inst. de Saúde	Saúde
United Methodist Health Ministry Fund	V	1986	\$52,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde

NOME DA FUNDAÇÃO	TIPO DO CASO PIP	ANO DE CRIAÇÃO	ATIVOS (\$) (31 de julho de 2013)	ANO DO ATIVO	FONTE DOS ATIVOS	FOCO DA ATIVIDADE
ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA						
Universal Health Care Foundation of Connecticut, Inc.	V	2000	\$29,492,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Valley Care Association	V	1999	\$7,928,073	2006	Inst. de Saúde	Saúde
Washington Square Health Foundation, Inc.	V	1985	\$16,993,667	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Welborn Baptist Foundation, Inc.	V	1998	\$82,000,000	2008	Inst. de Saúde	Benefício público em geral
Westlake Health Foundation	V	1999	\$80,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Williamsburg Community Health Foundation	V	1996	\$104,800,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde; Bem-estar social
Winter Park Health Foundation	V	1994	\$93,000,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Woodruff Health Foundation	V	1986	\$9,259,000	2008	Inst. de Saúde	Saúde
Wyandotte Health Foundation	V	1997	\$47,095,000	2006	Inst. de Saúde	Educação; Saúde
Wythe-Bland Community Foundation	V	2005	\$40,175,000	2008	Inst. de Saúde	Educação; Saúde; Bem-estar social
SUBTOTAL dos Estados Unidos	199		\$19.988,479,197			
URUGUAI						
Fundacion ACAC**					Financeira	
SUBTOTAL do Uruguai	1		\$0			

* Estimativa do ativo equivalente ao fluxo de recursos anuais provenientes de loteria ou rendimentos pactuados.

** Tipo de transação PIP não confirmado.

• | APÊNDICE B

“Associados de Descoberta” PtP e regiões

NOME Afiliação	PAÍS DE ORIGEM	REGIÃO COBERTA
FELIZ BIKMAN , <i>Fundação Sanbanci</i>	Turquia	Região do Egeu (Turquia, Grécia)
FAITH KISINGA	Quênia	Região Africana de Língua Inglesa
JEANNE ELONE , <i>TrustAfrica</i>	Senegal	Região Africana de Língua Francesa
GABRIEL BERGER , <i>Univesidad de San Andres</i>	Argentina	América Latina de Língua Espanhola
MARCOS KISIL , <i>Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social</i>	Brasil	Brasil
POORAN PANDEY , <i>Times of India Foundation</i>	Índia	Região do Sul da Ásia
JUREE VICHIT-VADAKAN	Tailândia	Sudeste da Ásia (Tailândia, Laos, Vietnã, Mianmar, Malásia, Indonésia, Filipinas, Camboja)
MARK LYONS , <i>Australian Technical University</i>	Austrália	Ásia Orla do Pacífico (China, Coreia, Japão, Nova Zelândia, Austrália)
GIAN PAOLO BARBETTA , <i>Universidade Católica de Milão</i>	Itália	Sul da Europa (Itália, Espanha, Portugal, França)
RUPERT STRACHWITZ , <i>Maecenata Institute</i>	Alemanha	Norte da Europa (Alemanha, Áustria, Suíça, Holanda, Bélgica, Dinamarca, Suécia)
NIGEL SIEDERER , <i>Good Foundations</i>	Reino Unido	Reino Unido, Irlanda, Canadá
BORIS STRECKANSKY , <i>Centre of Philanthropy</i>	Eslováquia	Europa Central e Oriental
AMANI KANDIL , <i>Arab Network for NGOs</i>	Egito	Região do Oriente Médio

• | APÊNDICE C

Envolvimento do governo na seleção e nos membros do conselho para as fundações PtP dos estudos de caso

FUNDAÇÃO	TIPO	ORIGINAL (% DO GOVERNO)			PRESENTE (% DO GOVERNO)			
		Tamanho do Conselho	Seleção	Membros	Tamanho do Conselho	Seleção	Membros	
Volkswagen Stiftung	I	14	100%	50%	14	100%	36%	7 membros do Conselho escolhidos pela RFA/7 pelo estado da Baixa Saxônia; 5 cientistas no momento da fundação/7 mais recentemente.
Fundação Ambiental Da Alemanha	I	14	100%	57%	14	100%	57%	5 líderes da RFA + 3 secretários de estado + representantes do trabalho, empresas, Liga Alemã pela Natureza + 2 cientistas.
Fundação Baden-Württemberg	I	18	100%	100%	18	100%	100%	9 representantes do governo do B-W + 9 do Parlamento do B-W; Ministro das Finanças é Vice-Diretor.
Stiftung Rheinland-Pfalz Für Innovation	I	4	100%	100%	4	100%	100%	3 Ministros do Governo do Estado + Chanceler do Estado compõem o Conselho de Diretores.
Asb Community Trust	V	15	100%	0%	15	100%	0%	Ministro das Finanças escolhe todos os membros do Conselho.
Community Trust Of Southland	V	10	100%	0%	10	100%	0%	Ministro das Finanças escolhe todos os membros do Conselho.
Fundação Para A Ciência Polonesa	I	7	100%	43%	7	100%	43%	Membros do Conselho devem ser professores. Indicados pelo Ministro das Ciências da Polônia. 3 do Conselho para Ciência do gov.; 2 do Conselho anterior, o restante de listas.
Fundação Pela Cooperação Polaco-Alemã	IV	8	100%	100%	10	100%	20%	Governos da Alemanha e Polônia escolhem 1 copresidente e 3 membros do Conselho cada.
Fondazione Teatro Alla Scala	II	9	62,5%	11%	9	62,5%	11%	5 órgãos diretivos. 6 dos 9 no Conselho de Administração são indicados pelo governo. Prefeito de Milão é Presidente do Conselho.
Fundação Lombardia Para O Meio Ambiente	II	12	58%	58%	12	58%	58%	Governo da Lombardia indica 7; + 5 reitores universitários.

FUNDAÇÃO	TIPO	ORIGINAL (% DO GOVERNO)			PRESENTE (% DO GOVERNO)			
		Tamanho do Conselho	Seleção	Membros	Tamanho do Conselho	Seleção	Membros	
Fondazione Cariplo	V	40	50%	0%	40	50%	0%	Conselho de Administração escolhe 20 membros a partir de listas de 3 nomes, fornecidas por cada uma das várias autoridades locais e câmaras de comércio + 12 especialistas a partir de listas de 3 nomes, fornecidas por cada um dos órgãos da sociedade civil; 7 escolhidos livremente pelo Conselho.
Fondazione CRT	V	24	62,5%	0%	24	62,5%	0%	12 representantes de autoridades locais + 2 representantes de Câmaras de Comércio + 1 membro do Comitê de Coordenação Regional das universidades.
Fundação Eslovaca Da Juventude	II	9	33%	33%	9	33%	33%	9 membros do conselho – 3 de cada uma das 3 entidades fundadoras: Ministérios da Educação, Org. de Estudantes Universitários, Conselho da Juventude.
Compagnia Di San Paolo	V	21	57%	0%	21	57%	0%	5 representantes de govts. locais e regionais + rep. do Pres. da Comissão da UE, 6 reps. de Câmaras de Comércio + 1 rep. da Comissão Nacional para a Igualdade de Oportunidades, 1 rep. do Conselho Regional de Voluntariado + 2 reps. da Academia + 4 escolhas do Conselho.
Fundação Rei Baudouin	III	20	10%	10%	20	10%	10%	2 membros do Conselho reservados para o rei. Outros são escolhidos por 2/3 dos votos do Conselho de Administração existente.
Oranje Fonds	III	10	0%	0%	10	0%	0%	Conselho de Administração se autoperpetua. O Conselho recruta novos membros quando surgem vagas.
Fundação Erste	V	9	0%	0%	9	0%	0%	Membros do Conselho escolhidos pela Savings Bank Association preexistente.
Lloyds Tsb Foundation For England & Wales	V	12	0%	0%	12	0%	0%	Lloyds TSB Bank escolheu curadores da fundação até 1999. Função efetivamente transferida para a fundação.
California Endowment	I	15	0%	0%	15	0%	0%	Conselho original escolhido pela BCC e stakeholders a partir de lista preparada por uma empresa de recrutamento. O Depto. de Corporações da Califórnia revisa e dá OK. 7 dos 18 originais tinham alguma afiliação com a BCC.
Fundo Checo De Investimento Em Fundações	I	3+	0%	0%	3+	0%	0%	Nenhum envolvimento do governo. Lei de conflito de interesses.
Fundação Eslovaca Banco De Poupança		8	0%	13%	8	0%	13%	Funcionários do banco + 1 funcionário do Ministério das Finanças. 2 Conselhos: Conselho de Diretores, Conselho Supervisor.

• APÊNDICE D

Comitê Consultivo Fundador da Filantropização via Privatização

NOME	POSIÇÃO/AFILIAÇÃO	PAÍS
WILHELM KRULL , Presidente	Secretário Geral, Volkswagen Foundation	Alemanha
GERRY SALOLE	Diretor Executivo, European Foundation Centre	Bélgica
JENNY HODGSON	Diretor, Global Fund for Community Foundations	África do Sul
JOHAN SCHOTTE	Diretor, Johan Schotte Foundation	Suíça
PIER MARIO VELLO	Secretário Geral, Fondazione Cariplo	Itália
MARCOS KISIL	Presidente, Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social	Brasil

• | BIBLIOGRAFIA

Bell, C., *The How and Why of Philanthropicization thru Privatization (PtP): The Legal and Political Context*, Documento de Trabalho No. 3, Projeto Filantropização via Privatização, Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2013, disponível em p-t-p.org.

Black, B.S., Kraakman, R.H. e Tarassova, A., "Russian Privatization and Corporate Governance: What Went Wrong?", *Stanford Law Review* 52, 2000, págs. 1731-1808, <http://ssrn.com/abstract=181348>.

Bortolotti, B. e Siniscalco, D., *The Challenges of Privatization: An International Analysis*, Oxford, Oxford University Press, 2004.

Boston, J. e outros (eds.), *Reshaping the State: New Zealand's Bureaucratic Revolution*, Auckland, Oxford University Press, 1991.

Bradsher, K., "Bowling to Protests, China Halts Sale of Steel Mill", *New York Times*, 17 de agosto de 2009, <http://www.nytimes.com/2009/08/17/business/global/17yuan.html>.

Brest, P. e Harvey, H., *Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy*, Nova York, Bloomberg Press, 2008.

Buckley, R.P., *Debt-for-Development Exchanges: An Innovative Response to the Global Financial Crisis*, UNSW Trabalho de Pesquisa em Direito No. 2010-16, 3 de abril de 2010, págs. 620-645, <http://ssrn.com/abstract=1583197>.

California Wellness Foundation, *Demonstrações Financeiras referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2008 e 2007*, http://www.calwellness.org/assets/docs/annual_report/TCWF_FS_2008.pdf, consultado em 6 de fevereiro de 2010.

Djankov, S. e Murrell, P., *The Determinants of Enterprise Restructuring in Transition: An Assessment of the Evidence*, Washington, Banco Mundial, 2000, citado em J. Nellis, *Leaps of Faith: Launching the Privatization Process in Transition*, em I.W. Lieberman e D.J. Kopf (eds.), *Privatization in Transition Economies: The Ongoing Story*, Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, 90, 2007, págs. 119-120.

Foundation Center, *Key Facts on U.S. Foundations*, Nova York, Foundation Center, 2013, <http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/keyfacts2013/>.

Frye, T. e Zhuravskaya, E., *Support for Revising Privatization in the Postcommunist World, The Privatization Barometer Report 2007*, Milão, Fondazione ENI Enrico Mattei, 2008.

Graham, C. e Prosser, T., *Privatizing Public Enterprises*, Oxford, Reino Unido, Clarendon Press, 2004.

Graham, C. e Sukhtankar, S., "Does Economic Crisis Reduce Support for Markets and Democracy in Latin America?", *Journal of Latin American Studies*, 36, 2 de maio de 2004, págs. 349-377, <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/3875619.pdf>.

Grantmakers in Health, "A Profile of Foundations Created from Health Care Conversions", Washington, D.C., Grantmakers in Health, junho de 2009, http://www.gih.org/files/usrdoc/2009_Conversion_Report.pdf.

Hall, P.D., "Resolving the Dilemmas of Democratic Governance: The Historical Development of Trusteeship in America, 1636-1996", em E. Condliffe Lagemann (ed.), *Philanthropic Foundations: New Scholarship, New Possibilities*, Bloomington, Indiana University Press, 1999, págs. 3-42.

IRIN, Um Serviço do Escritório da ONU para a Coordenação de Assuntos Humanitários, *Zambia: Land and Mineral Rights in Conflict*, 30 de Agosto de 2010, <http://www.irinnews.org/report/90338/zambia-land-and-mineral-rights-in-conflict>.

Kaiser, J. e Lambert, A., "Debt Swaps for Sustainable Development", Gland, Suíça e Cambridge, Reino Unido, União Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais/EURODAD, 1996, <http://earthmind.net/parks/docs/debtswaps.pdf>.

Klaus, V., "The More Non-Profit Organizations, the More Democracy", *Lidové noviny*, 16 de maio de 1994.

Lawrence, S. e Mukai, R., *Key Facts on Mission Investing*, Nova York, The Foundation Center, 2011, http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/keyfacts_missioninvesting2011.pdf.

Le Grand, J. e Bartlett, W., *Quasi-Markets and Social Policy*, Londres, Macmillan Press, Ltd., 1993.

Meggison, W., *Major Deals of 2007: A Tale of Two Semesters*, em *The Privatization Barometer Report 2007*, Milão, Fondazione ENI Enrico Mattei, 2008.

– *Privatization Trends and Major Deals in 2012 and 1H2013*, em *The Privatization Barometer Report 2012*, Milão, Fondazione ENI Enrico Mattei, 2013.

Meggison, W. e Bortolotti, B., *Privatization Trends and Major Deals in 2012*, em *The Privatization Barometer Report 2012*, Milão, Fondazione ENI Enrico Mattei, 2013.

Nellis, J., *Leaps of Faith: Launching the Privatization Process in Transition*, em I.W. Lieberman e D.J. Kopf (eds.), *Privatization in Transition Economies: The Ongoing Story*, *Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis*, 90, 2007, págs. 81-136.

– *The International Experience with Privatization: Its Rapid Rise, Partial Fall and Uncertain Future*, *SPP Trabalho de Pesquisa*, 5, 3, 2012, 2, 1.

- Povoledo, E. e Ewing, J., "An Italian Bank Is Caught in the Vortex of Election Politics", *New York Times*, 29 de janeiro de 2013, <http://www.nytimes.com/2013/01/29/business/global/an-italian-bank-caught-in-the-vortex-of-electionpolitics.html>.
- Salamon, L.M., "The Rise of the Nonprofit Sector", *Foreign Affairs*, 73, 4, Julho/Agosto de 1994, págs. 109-122.
- *Partners in Public Service: Government – Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1996.
- *The International Guide to Nonprofit Law*, Nova York, John Wiley and Sons, 1997.
- "The New Governance and the Tools of Public Action: An Introduction", em L.M. Salamon (ed.), *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, Nova York, Oxford University Press, 2002, págs. 1-47.
- *Leverage for Good: An Introduction to the New Frontiers of Philanthropy and Social Investing*, Nova York, Oxford University Press, 2014.
- (ed.), *New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the New Actors and Tools Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*, Nova York, Oxford University Press, 2014.
- Salamon, L.M. e Burckart, W., "Foundations as Philanthropic Banks", em L.M. Salamon (ed.), *New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the New Actors and Tools Reshaping Global Philanthropy and Social Investment*, Nova York, Oxford University Press, 2014, págs. 165-208.
- Savas, E.S., *Privatization: The Key to Better Government*, Chatham, NJ, Chatham House Publishers, 1987.
- Scott, G., *Community Trusts in New Zealand: Looking Back and Looking Forward. A Report for the Twelve Community Trusts*, Wellington, Southern Cross International, Ltd., 2002.
- Shirley, M., *Why Is Sector Reform so Unpopular in Latin America?*, Ronald Coase Institute, Documento de Trabalho No. 4, St. Louis, Ronald Coase Institute, 2004, <https://www.coase.org/workingpapers/wp-4.pdf>.
- Siederer, N., *Operations and Activities of Charitable Institutions Created by PtP*, Documento de Trabalho No. 4, Projeto Filantropização via Privatização, Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2013, disponível em p-t-p.org.
- Strachwitz, R., *The Structure of Philanthropic Institutions Resulting from Privatization Deals: Commonalities and Differences, Developments and Lessons to be Learnt*, Documento de Trabalho No. 2, Projeto Filantropização via Privatização, Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2013, disponível em p-t-p.org.

Trelstad, B., "The Elusive Quest for Impact: The Evolving Practice of Social Impact Measurement", em L.M. Salamon (ed.), *New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the New Actors and Tools Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*, Nova York, Oxford University Press, 2014, págs. 587-603.

van der Vyver, J.D., "Nationalisation of Mineral Rights in South Africa", *De Jure*, 45, 1, 2012, págs. 125-142, <http://www.saflii.org/za/journals/DEJURE/2012/8.pdf>.

Visser, J., "S. Africa's Highest Court Dismisses Agri SA Mineral Rights Case", *Bloomberg.com*, 18 de abril de 2013, <http://www.bloomberg.com/news/2013-04-18/s-africas-highest-court-dismisses-agri-sa-mineral-rights-case.html>.

Banco Mundial, *Bureaucrats in Business: The Economics and Politics of Government Ownership*, Relatório de Pesquisa Política do Banco Mundial, ISSN 1020-0851, Nova York, Oxford University Press, 1995.

Wyatt, E. e Steinhauer, J., "Congress to Sell Public Airwaves to Pay Benefits", *New York Times*, 17 de fevereiro de 2012, <http://www.nytimes.com/2012/02/17/business/media/congress-to-sell-public-airwaves-to-pay-benefits.html>.

• COLABORADORES

AUTOR E DIRETOR DO PROJETO

LESTER M. SALAMON é professor na Universidade Johns Hopkins, diretor do Centro de Estudos da Sociedade Civil do Instituto Johns Hopkins, professor sênior de pesquisa no Johns Hopkins School of Advanced International Studies Bologna Center, e diretor científico do Laboratório Internacional de Estudos do Setor de Organizações Sem Fins Lucrativos da Escola Superior de Economia da Rússia. Anteriormente atuou como diretor fundador do Johns Hopkins Institute for Policy Studies, como diretor do Center for Governance and Management Research do Urban Institute em Washington, DC, e como vice-diretor associado do Escritório de Gestão e Orçamento dos EUA. O Dr. Salamon é um especialista nas ferramentas de governo e tem sido um pioneiro no estudo empírico do setor de organizações sem fins lucrativos nos Estados Unidos e em todo o mundo. O Dr. Salamon recebeu seu bacharelado em Economia e Estudos Políticos pela Universidade de Princeton e seu Ph.D. em Administração Pública pela Universidade de Harvard. Trabalhou de 1998 a 2006 como Presidente do Conselho da Fundação Chesapeake Community.

ASSOCIADOS DE ESTUDOS DE CASO

As seguintes pessoas foram autoras de estudos de caso de fundações PtP, nos quais os capítulos 4 a 6 deste volume se basearam fortemente:

GIAN PAOLO BARBETTA é professor de Política Econômica no Departamento de Economia e Finanças da Universidade Católica do Sagrado Coração em Milão, Itália. Sua pesquisa centra-se no papel econômico e social de organizações sem fins lucrativos, com especial atenção nas atividades e estratégias de fundações doadoras. Seu livro mais recente, *Le fondazioni* [Fundações] (Il Mulino, 2013), descreve os vários papéis das fundações na sociedade italiana.

CHARLES BELL é diretor do Programa de Relações Externas e Defesa da União de Consumidores (CU), organização de informação e defesa dos consumidores com sede nos EUA. Bell também atua como representante de Nova York para o Projeto Charitable Health Assets da CU, que fornece supervisão pública das conversões de corporações de saúde sem fins lucrativos para empresas com fins lucrativos, e fiscaliza se as seguradoras de saúde sem fins lucrativos e os hospitais estão cumprindo suas missões sociais.

PETER MCKINLAY é diretor do Local Government Centre da Universidade AUT, em Auckland, Nova Zelândia, e um associado do Centre for Local Government Da Universidade de Tecnologia, em Sydney. Ele tem quase três décadas de experiência como consultor e pesquisador em governo municipal, governança e projeto organizacional, tanto na Nova Zelândia quanto internacionalmente e é um participante ativo no âmbito do Grupo Consultivo de Pesquisa do Fórum de Governo Municipal da Commonwealth.

LUCAS C.P.M. MEIJS é professor de Filantropia Estratégica no Departamento de Gestão Negócios-Sociedade da Rotterdam School of Management e no Centro Erasmus para a Filantropia Estratégica (ECSP) da Erasmus University Rotterdam. Sua pesquisa atual centra-se no futuro da sociedade civil e da filantropia, voluntariado e gestão de voluntários e envolvimento da comunidade empresarial.

AMÉLIE MERNIER é membro do Centro de Pesquisa em Economia Social da Universidade de Liège, na Bélgica. Com formação acadêmica em matemática, economia e ciências atuariais, e experiência nos setores de finanças e seguros, Mernier trabalha atualmente em pesquisa centrada nos determinantes das escolhas estratégicas feitas pelas organizações filantrópicas na Bélgica.

BARTEK PIELIŃSKI é professor associado no Instituto de Política Social da Universidade de Varsóvia e detém uma posição simultânea na Fundação Korczakowska. As áreas atuais de interesse de Pielinski incluem as dimensões institucionais da política social, indo desde os modelos estatais de bem-estar até o papel de coprodução na política social contemporânea.

NIGEL SIEDERER é fundadora e diretora da Good Foundations Consultancy, que presta consultoria às ONGs em governança e estratégia. Anteriormente, foi diretora executiva da Associação de Fundações Filantrópicas do Reino Unido, onde criou a Philanthropy UK, e editou a revista de filantropia, *Trust & Foundation News*.

RUPERT GRAF STRACHWITZ é diretor administrativo da Fundação Maecenata e diretor do Maecenata Institute for Philanthropy and Civil Society Studies em Berlim, Alemanha. O Dr. Strachwitz tem atuado como Vice-Presidente da Caritas da Alemanha, como membro da Comissão Parlamentar Alemã sobre Engajamento Cívico e como membro dos conselhos de várias fundações e organizações sem fins lucrativos na Alemanha e no exterior. Autor de inúmeras publicações sobre fundações, política cultural, terceiro setor e sociedade civil, obteve seu Ph.D. pela Universidade de Muenster.

BORIS STREČANSKÝ é diretor executivo do Centro Eslovaco para a Filantropia e presta consultoria em construção de capacidade organizacional, avaliação e planejamento estratégico para organizações da sociedade civil em países da Europa Central e do Leste, nos Balcãs, no Cáucaso e na Ásia Central, em cooperação com a Fundação C.S. Mott, o Open Society Institute, e outros. Com diploma em Filosofia e História pela Universidade Comenius e um certificado de pós-graduação em Prática de Doação para o Desenvolvimento pela London Metropolitan University, Strečanský atua no conselho editorial da revista Alliance e escreve regularmente sobre questões de desenvolvimento da sociedade civil.



Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social