

JURÍDICO

# Construir uma Cultura de Cuidado nas Fundações: Parte I

EDIÇÃO SEMANAL • 4 DE JUNHO DE 2025



FFI | Profissional  
EDIÇÃO SEMANAL | 4 DE JUNHO  
DE 2026  
fidúcia jurídica beneficiários  
atenção à estrutura de cuidados  
geral de cuidados prudência  
Cultura de Cuidados Parte I  
perspicácia dever de cuidado  
confiança sem preocupações  
competência Kurt Riezler Keith  
Whitaker James E. Hughes  
phrontis esforço  
Construir uma Cultura de  
Cuidados nas Fidúcias: Parte I  
POR JAMES E. HUGHES E  
KEITH WHITAKER

### Da revista *FFI Practitioner*

Agradecemos ao Membro do FFI James E. Hughes, Jr. e a Keith Whitaker por esta série de artigos em duas partes, encomendada pela Fundação James E. Hughes, Jr. Nestes artigos, os autores refletem sobre o significado de «cuidado» e sobre como este se manifesta e pode ser desenvolvido através dos fundos fiduciários, recorrendo às suas próprias experiências e ao trabalho do filósofo Kurt Riezler.

Continue a ler a Parte I.

## Em várias ocasiões recentes, falámos ou escrevemos sobre a importância de construir «uma cultura de cuidado» nos fundos fiduciários. O que entendemos por esta cultura de cuidado?

Primeiro, vamos esclarecer alguns possíveis equívocos.

Para a maioria de nós, qualquer referência ao «cuidado» — especialmente a uma «cultura de cuidado» — evoca provavelmente a imagem de um ambiente terapêutico: talvez um hospital ou um consultório médico, o domínio dos «cuidados de saúde». Não é isto que entendemos por cuidado. Não esperamos que os administradores de fundos fiduciários se tornem médicos ou psicólogos. Para nós, uma cultura de cuidado não é, em primeiro lugar, terapêutica.

Os trusts são relações jurídicas. Mas é aqui que reside outro possível equívoco. Os administradores fiduciários estão sujeitos a uma série de deveres, que foram definidos pela jurisprudência e pela legislação, e o cumprimento desses deveres envolve cuidado. Por exemplo, o dever fundamental do administrador fiduciário de ser «geralmente prudente» significa agir em todos os aspetos da administração do trust com «cuidado, competência e cautela razoáveis». Este dever exige agir pessoalmente e, ao delegar funções, exercer cuidado razoável na seleção de agentes. O cuidado também se insere noutros deveres fundamentais: o dever de agir exige cuidado na determinação da intenção do instituidor e dos termos do fideicomisso. O dever de lealdade exige não só cuidado para evitar transações em benefício próprio, mas também, e mais importante ainda, para identificar e promover «o benefício dos beneficiários». O dever de prestação de contas exige que se exerça cuidado na manutenção dos registos dos trusts e na prestação de contas aos beneficiários adequados, nos momentos certos e das formas apropriadas. O cuidado é uma norma de conduta para os administradores fiduciários, tal como o é para os pilotos de avião ou cirurgiões. Mas não existe um «dever de cuidar» ou «dever de cuidado». O «cuidado», neste sentido jurídico, não vai ao cerne do que entendemos por construir uma cultura de cuidado.<sup>1</sup>

«PARA NÓS, UMA “CULTURA DE CUIDADO” ESTÁ LIGADA AO QUE CONSIDERAMOS SER O OBJETIVO FUNDAMENTAL DOS TRUSTS: MELHORAR A VIDA DOS BENEFICIÁRIOS.»

Para nós, uma «cultura de cuidado» está ligada ao que consideramos ser o objetivo fundamental dos trusts: melhorar a vida dos beneficiários. Mas este objetivo suscita mais questões: como se traduz essa «melhoria da vida»? Qual é o papel adequado dos administradores fiduciários nessa «melhoria da vida»? Que preparação precisam os administradores fiduciários para o fazer bem? A nossa sugestão é que refletir seriamente sobre o que é uma cultura de cuidado nos possa ajudar a começar a abordar estas e outras questões.

Como, então, podemos chegar a uma compreensão mais profunda do cuidado? Correndo o risco de tentar explicar o obscuro através do ainda mais obscuro, gostaríamos de sugerir que dedicássemos algum tempo a refletir sobre o pensamento de Kurt Riezler sobre o tema do cuidado.

Nascido em 1882 numa família alemã proeminente e formado nas instituições de excelência da sua época, Riezler ocupou cargos de destaque na Chancelaria Imperial antes e durante a Primeira Guerra Mundial. Após a guerra, desempenhou funções como reitor universitário e professor de filosofia. Deixou a Alemanha em 1938 e aceitou um cargo de professor na New School, onde permaneceu até pouco antes da sua morte, em 1955. Riezler é conhecido pelos seus escritos sobre a vergonha, o jogo e outros temas da filosofia política. Reuniu as suas reflexões sobre esta matéria no seu livro *\*Man: Mutable and Immutable: The Fundamental Structure of Social Life\**<sup>2</sup>.

O livro de Riezler inclui um capítulo sobre o cuidado. A sua abordagem é fenomenológica. Ou seja, ele não questiona *por que razão* as pessoas se preocupam, tentando descobrir motivos psicológicos ocultos. Em vez disso, questiona repetidamente *o que é* o cuidado. Procura descrever a forma que este assume na vida social dos seres humanos.

Riezler começa por examinar o cuidado através da poesia clássica (Homero). Nela, identifica três elementos: 1) *phrontis*, 2) *epimeleia* e 3) *merimna*.<sup>3</sup>

## Barra lateral



### «A falácia do sonho partilhado»

Profissional da FFI

Profissional da FFI

por James E. «Jay» Hughes e Dave Specht

Nesta edição de 2022 do *FFI Practitioner*, que pode servir como ponto de partida para uma conversa com os clientes, Jay Hughes, Jr., e Dave Specht exploram a ideia de que um sonho partilhado para o futuro pode ser essencial para o sucesso multigeracional de uma empresa familiar. Jay e Dave abordam o tema apresentando uma visão geral das fases dos sonhos e dos cinco tipos comuns de pessoas com quem interagimos no que diz respeito aos nossos sonhos.

[LER MAIS](#)

*Phrontis* é o cuidado no sentido de ponderação ou atenção plena. É o lado intelectual do cuidado. No que diz respeito aos fundos fiduciários, esta vertente do cuidado é evidente. Os administradores fiduciários devem prestar atenção e acompanhar a situação. Não devem ser reativos nem arbitrários; devem refletir através de um processo de administração cuidadosa. Devem informar-se sobre os assuntos relevantes ou escolher sabiamente bons conselheiros. Devem dar o seu melhor para antecipar o futuro. Todas estas atividades fazem parte do cuidado enquanto *phrontis*.

*Epimeleia* significa cuidado no sentido de prática ou esforço aplicado. Mais uma vez, não é surpresa que ser administrador exija diligência. O administrador não pode garantir resultados positivos, mas deve ser capaz de demonstrar que o cuidado enquanto pensamento se transformou em cuidado enquanto ação ponderada.

*Merimna* significa pesar ou preocupação. Em termos simples, o cuidado preocupa. Os curadores são frequentemente pessoas preocupadas. Têm de pensar em assuntos preocupantes: a morte, o divórcio, as drogas, por exemplo. É claro que os curadores «geradores» não se concentram apenas nos perigos. Também tentam ajudar as pessoas a viver melhor. Mas mesmo neste trabalho «positivo», existe cuidado sob a forma de preocupação. Talvez a preocupação mais básica seja: «Será que não causei danos?»

Riezler passa rapidamente destes três elementos do cuidado para uma exploração mais profunda da estrutura básica do cuidado.

Ele escreve: «O cuidado é o cuidado por algo. ... O cuidado nunca está sozinho, não é apenas cuidado.»<sup>4</sup> A ideia é simples, mas ajuda-nos a concretizar uma «cultura do cuidado». Tal cultura não se resume a manifestar emoções. Cuida-se especificamente desta confiança, deste conjunto de relações, destes beneficiários.

Esta perspetiva tem consequências práticas. Por exemplo, uma cultura de cuidado exige que um administrador seja capaz de responder, a qualquer momento, à pergunta: «Como estão os beneficiários ao seu cuidado?» Essa resposta requer saber quantos beneficiários tem ao seu cuidado, quem são, como estão agora à luz de quem são, do que são capazes e do que significaria «bem» ou «mal» no que diz respeito a estas pessoas específicas.



Este ponto — de que o cuidado é o cuidado por algo — também ajuda a explicar por que razão não soa bem falar de um «dever de cuidado» ou tentar incluir o cuidado entre os deveres de um administrador fiduciário. O dever existe por si mesmo. Por exemplo, um administrador fiduciário tem o dever de exercer prudência geral, independentemente dos resultados ou de quem seja afetado. O cuidado é por alguém ou por algo. O dever pode ser exercido com cuidado. Mas exercer cuidado significa mais do que cumprir o seu dever.

Abundam os exemplos de administradores fiduciários que vão «além do esperado». Um colega partilhou connosco a história de uma administradora fiduciária que se informou sobre os desafios de saúde mental de um beneficiário, o que lhe permitiu reconhecer quando este corria o risco de uma recaída. Não é provável que um tribunal exija que um administrador fiduciário seja tão proativo. Mas tal consideração faz parte integrante de uma cultura de cuidado.

Riezler aprofunda esta ideia sobre o objeto do cuidado: «Todo o cuidado cuida de algo vivo. Sempre que cuidamos de algo morto, o nosso cuidado confere-lhe algum tipo de vida.»<sup>5</sup> Esta simples reflexão ajuda a explicar o que entendemos por uma cultura de cuidado nos fideicomissos. Os familiares sentem-se insatisfeitos com os fideicomissos quando acreditam que estes não passam de um emaranhado inerte, fruto da desconfiança. Para resolver este problema, temos encorajado as partes interessadas a «desconstruir» estas relações jurídicas. Temos encorajado os criadores de fundos fiduciários a expressar «o espírito da doação» em cartas de intenções. Temos encorajado os administradores fiduciários e os beneficiários a construir relações humanas entre si através de avaliações e reuniões regulares. Estes esforços refletem que o «cuidado» cuida de algo vivo, algo que, pelo facto de estar vivo, enfrenta o risco de ser danificado ou de morrer.

Em seguida, Riezler desenvolve esta estrutura básica do cuidado: «O cuidado, ao habitar com a coisa, tece uma relação mútua entre o homem e a coisa.»<sup>6</sup> Mais uma vez, trata-se de um ponto simples, com consequências profundas. O administrador fiduciário que cuida vê estes beneficiários como «os meus» beneficiários. Além disso, enquanto administrador fiduciário, pertenço a este fideicomisso e às partes a ele associadas. Eu sou deles e eles são meus.

«O CUIDADO É UMA FORMA DE ESTAR NESTE MUNDO, UMA FORMA DE SE ENTREGAR AO MUNDO, OU A ALGUÉM NO MUNDO, E, ASSIM, ENCONTRAR-SE A SI PRÓPRIO, “SER” NO SENTIDO MAIS PLENO OU QUASE MAIS PLENO. ESTA É A ESTRUTURA BÁSICA DO CUIDADO.»

O cuidado, neste sentido, é a base da propriedade. Riezler dá o exemplo das flores de um jardineiro: o cuidado que ele lhes dedica torna-as suas ainda mais do que qualquer «direito» o faz. Este ponto tem implicações para os fundos fiduciários. As nossas leis tendem a equiparar a propriedade ao direito exclusivo de usar e desfrutar de algo. A propriedade significa usufruto, o que a maioria dos proprietários equipara à ausência de cuidados. Esta perspetiva transforma a propriedade em consumo, o que tem o seu lugar; mas sabemos que ver o mundo desta forma também leva muitos beneficiários (e pessoas abastadas em geral) a sentirem-se espiritualmente vazios. Anseiam por um «envolvimento» mais profundo com os outros e com os seus bens. Uma cultura do cuidado é um lugar de pertença.

O cuidado é uma forma de estar neste mundo, uma forma de se entregar ao mundo, ou a alguém no mundo, e, assim, encontrar-se a si próprio, «ser» no sentido mais pleno ou quase pleno. Esta é a estrutura básica do cuidado.

*Na próxima parte desta série de dois artigos, os autores analisam o que Riezler tem a dizer sobre as «questões de cuidado» e a sua aplicação ao mundo dos trusts.*

## Referências

<sup>1</sup> Charles E. Rounds, Jr., e Charles E. Rounds, III, *Loring and Rounds 2015: A Trustee's Handbook* (Wolters Kluwer, 2015), secção 6.1.5, «The Duty to Account to the Beneficiary», 531–557. *Restatement of the Law Third, Trusts* (American Law Institute).

<sup>2</sup> Riezler, Kurt. *Man Mutable and Immutable: The Fundamental Structure of Social Life*. Henry Regnery Company, 1950.

<sup>3</sup> Riezler, *\*Man Mutable and Immutable\**, p. 137.

<sup>4</sup> Riezler, *\*Man Mutable and Immutable\**, pp. 138–139.

<sup>5</sup> Riezler, *O Homem Mutável e Imutável*, p. 139.

<sup>6</sup> Riezler, *«O Homem Mutável e Imutável»*, p. 139.

## Sobre os colaboradores



**James E. Hughes, membro da FFI**, é autor de *\*Family Wealth: Keeping It in the Family\** e de *\*Family: The Compact Among Generations\**, bem como coautor de vários livros na área do património familiar. Jay foi o fundador de uma sociedade de advogados especializada na representação de clientes privados. Em 2021, foi criada a Fundação James E. Hughes, Jr. ([www.jehjf.org](http://www.jehjf.org)) em homenagem a Jay. Pode contactá-lo através do endereço **contact@JEHJF.org**.



**Keith Whitaker, PhD**, é o diretor fundador da Wise Counsel Research Foundation. Educador que presta consultoria a líderes e membros da geração emergente de famílias com património significativo, também presta serviços a famílias selecionadas na qualidade de administrador independente. Pode ser contactado através do endereço **keith@wisecounselresearch.com**.

## Edições relacionadas



«Preparar-se para problemas de dependência de um beneficiário de um fundo fiduciário», por Matthew Erskine

[LER MAIS](#)



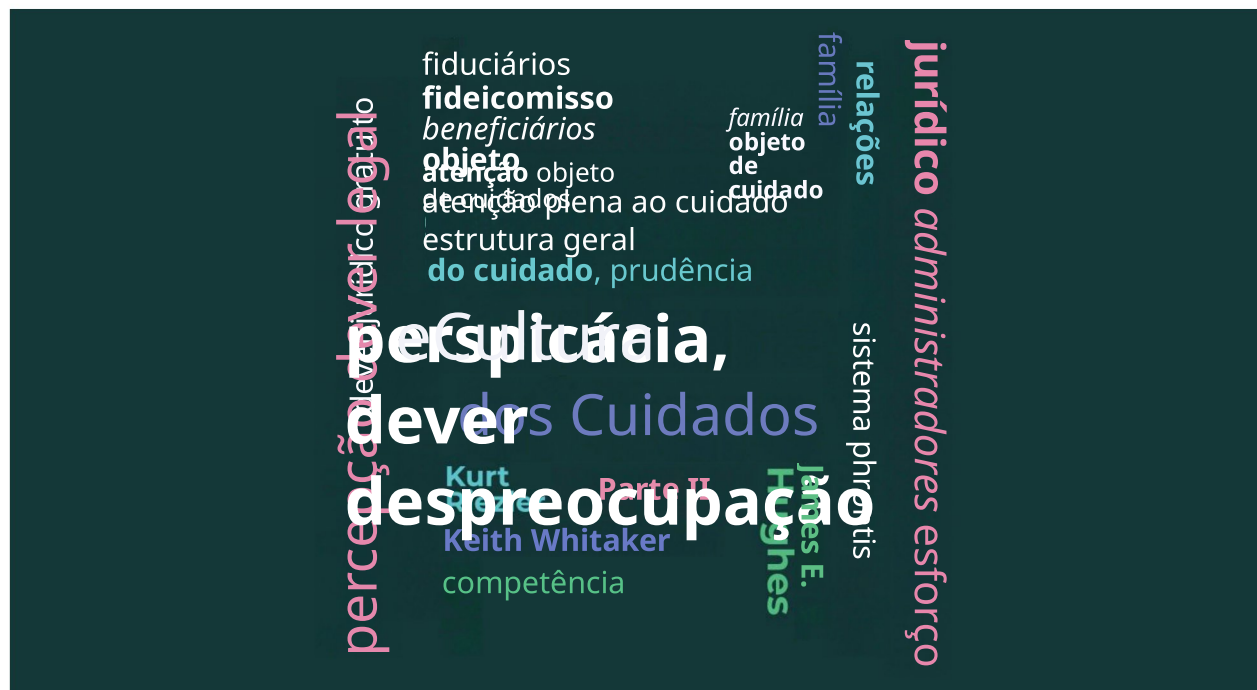
«Guia básico sobre beneficiários de fundos fiduciários familiares: aspetos a considerar», por Patricia Angus

[OUÇA AQUI](#)

ASPECTOS JURÍDICOS

# Construir uma cultura de cuidado nos fundos fiduciários: Parte II

EDIÇÃO SEMANAL • 11 DE JUNHO DE 2025



## FFI | Profissional

EDIÇÃO SEMANAL | 11 DE JUNHO  
DE 2025

jurídico, administradores  
fiduciários, esforço, relações,  
família, objeto de cuidado,  
beneficiários, atenção plena,  
estrutura, geral do cuidado,  
prudência, Cultura do Cuidado,  
Kurt Riezler, Parte II, Keith  
Whitaker, perspectiva, dever,  
despreocupação, confiança  
Construir uma Cultura do Cuidado  
nos Fideicomissos: Parte II  
POR JAMES E. HUGHES E  
KEITH WHITAKER

### Do Profissional do FFI

A segunda parte desta série de duas partes, da autoria do Membro do FFI James E. Hughes, Jr., e de Keith Whitaker, encomendada pela Fundação James E. Hughes, Jr., retoma o fio condutor onde a Parte I terminou. Os autores exploram mais profundamente o trabalho do filósofo Kurt Riezler em busca de orientação para a criação de uma «cultura de cuidado» entre os administradores fiduciários e os seus beneficiários.

Clique [aqui](#) para aceder à Parte I e continue a ler a Parte II.

Na primeira parte deste caso dividido em duas partes, recorremos ao pensamento de Kurt Riezler para nos ajudar a compreender como pode ser a construção de uma cultura de cuidado no contexto dos fundos fiduciários.

Riezler foi um conselheiro de confiança do Imperador e do Primeiro-Ministro da Alemanha antes e durante a Primeira Guerra Mundial. Mais tarde, tornou-se professor de filosofia na Alemanha e na New School, em Nova Iorque. Reuniu as suas reflexões sobre o cuidado num capítulo do seu livro *\*Man Mutable and Immutable: The Fundamental Structure of Social Life\**<sup>1</sup>.

Na Parte I deste caso, vimos o que Riezler denomina os principais «elementos» do cuidado (atenção plena, esforço e preocupação).<sup>2</sup> Explorámos também a sua análise da «estrutura básica do cuidado». Esta estrutura implica que o cuidado seja o cuidado por algo vivo, tecendo assim uma relação mútua entre a pessoa que cuida e aquela por quem se cuida. Esta estrutura básica tem aplicação imediata no papel do administrador fiduciário.

Embora Riezler pretenda falar da estrutura imutável do cuidado mutável, durante grande parte do resto do seu capítulo centra-se nas «questões» do cuidado, grandes e pequenas.<sup>3</sup> Parece ser característico do cuidado que os pequenos cuidados proliferem e encubram os grandes cuidados. Especialmente no contexto dos fundos fiduciários, uma vez que existem tantos aspetos do cuidado, devemos lembrar-nos regularmente de perguntar: «Como podemos manter-nos atentos a esses aspetos da maior importância?»

«MUITOS ADMINISTRADORES QUEIXAM-SE DA CONFORMIDADE, E A CONFORMIDADE POR SI MESMA MERECE SER COMBATIDA. MAS AO ENCARAR ESTAS REGRAS COMO UMA AJUDA AO ADMINISTRADOR PARA CUIDAR DOS OUTROS AO CUIDAR DE SI PRÓPRIO, PODEMOS ENCARAR A CONFORMIDADE — E OS SEUS LIMITES ADEQUADOS — SOB UMA PERSPETIVA MAIS HUMANA.»

Por exemplo, entre estas questões de cuidado, as pessoas cuidam de si próprias. Riezler questiona-se se o cuidado pelos outros poderá anteceder o nosso cuidado por nós próprios.

Aqui está também uma reflexão para os administradores fiduciários: estes concentram-se muito nas necessidades básicas dos beneficiários, tais como a sua saúde, educação, sustento e apoio. Mas os administradores fiduciários também se preocupam com as suas próprias necessidades básicas. Os administradores fiduciários têm responsabilidade pessoal. Podem enfrentar beneficiários zangados, beneficiários com dependências químicas, conflitos familiares e erros administrativos dispendiosos, para não falar de reveses financeiros imprevistos. «E eu?», implora o administrador fiduciário. «Será que podemos ter algumas regras?» O aumento das regras jurídicas e da conformidade decorre diretamente das preocupações que assombram o administrador fiduciário em relação a si próprio. Muitos administradores fiduciários queixam-se da conformidade, e a conformidade apenas por si mesma merece ser contestada. Mas, ao encarar estas regras como uma forma de ajudar o administrador fiduciário a cuidar dos outros ao cuidar de si próprio, podemos pensar na conformidade — e nos seus limites adequados — sob uma perspetiva mais humana.

Outra questão de cuidado que Riezler explora é o «Nós», a comunidade que o cuidado cria. Como ele explica: «A comunidade só é uma comunidade na preocupação dos seus membros.»<sup>4</sup>



Esta é uma visão poderosa para as pessoas que vivem com fundos fiduciários. Um fundo fiduciário é uma comunidade; na sua forma mais simples, uma comunidade entre o instituidor, o administrador fiduciário e o beneficiário. Pode haver muitos beneficiários ou mesmo várias classes de beneficiários. Em muitos fundos fiduciários, esta comunidade inclui pessoas falecidas e pessoas que ainda nem nasceram. Todos aqueles que têm um «interesse» no fundo fiduciário — e, por isso, se preocupam com ele — constituem esta comunidade. O administrador deve cuidar de todos eles: desta forma, uma cultura de cuidado está na base e dá sentido ao dever de imparcialidade. A melhoria da qualidade de vida deste beneficiário — e as distribuições destinadas a essa melhoria — ocorrem no contexto desta comunidade. Esta é uma das principais ideias de Riezler: o cuidado constrói um mundo.

(Como nota à parte, criar um «mundo» ou a comunidade do «nós» não significa que todas as diferenças ou conflitos pessoais desapareçam. Para dar um exemplo que um colega partilhou connosco, não só não é raro que beneficiários e outorgantes discordem, como os outorgantes muitas vezes discordam de si próprios em diferentes momentos das suas vidas, exigindo que o administrador equilibre os novos desejos do outorgante, os desejos do outorgante tal como expressos no fideicomisso e as necessidades e interesses dos beneficiários. Em última análise, o administrador fiduciário ou o tribunal deve ajudar esta comunidade a encontrar o seu caminho, mesmo que esse caminho não agrade a todos os membros da comunidade de forma igual.)

Riezler aborda muitas outras «questões de cuidado», incluindo ferramentas, máquinas, mercadorias, dinheiro, empregos e até mesmo a Terra e a pátria de cada um.<sup>5</sup> Vale a pena refletir sobre cada uma destas questões, tanto por si só como no contexto dos fundos fiduciários.

Barra lateral



## «Construir uma Cultura de Cuidado nos Trusts: Parte I»

Profissional da FFI  
por James E. Hughes, Jr. e Keith Whitaker

Agradecemos aos membros da FFI, James E. Hughes, Jr. e Keith Whitaker, por esta série de artigos em duas partes, encomendada pela Fundação James E. Hughes, Jr. Nestes artigos, os autores refletem sobre o significado de «cuidado» e sobre a forma como este se manifesta e pode ser desenvolvido através de fundos fiduciários, recorrendo às suas próprias experiências e ao trabalho do filósofo Kurt Riezler.

[LER MAIS](#)

Mas abordaremos apenas a última «questão de cuidado» que ele discute: as «coisas sagradas». Estas são as questões de cuidado que proporcionam um «horizonte» ao nosso «mundo».<sup>6</sup> São aquilo que mais importa ou que não tem preço, coisas que não podem ser negociadas nem trocadas, coisas que admiramos com reverência e tratamos com respeito. Algumas famílias classificam estas «coisas sagradas» como aquilo a que chamámos «capital espiritual».

No contexto dos fundos fiduciários, estas questões de cuidado incluem os próprios deveres do administrador fiduciário e as leis que regem os fundos fiduciários. Podem também incluir os desejos dos criadores do fundo, tal como expressos no documento do fundo (ele próprio uma espécie de «escrito sagrado»), ou numa «carta de desejos» escrita. Incluem os valores pessoais dos beneficiários, bem como as vidas dos beneficiários, as vidas dos seus filhos e aquela força nebulosa, mas poderosa, a que chamamos «família». Para sentir o poder destas coisas sagradas, imagine pedir a um outorgante que pense no seu administrador da mesma forma que pensa no seu procurador para cuidados de saúde. «Se eu fosse o seu procurador para cuidados de saúde», poderia um administrador dizer a um outorgante, «gostaria de saber o que gostaria que eu fizesse, numa situação de crise, quando não estiver disponível para orientar os seus próprios cuidados. As suas orientações dependeriam do que considera mais importante. Da mesma forma, no caso de um fideicomisso para os seus descendentes, se não estiver presente ou não tiver capacidade para me orientar, que considerações deveriam guiar a forma como cuido dos seus filhos?» Estas são apenas algumas das «coisas sagradas» que uma cultura de cuidado deve ter em conta.

O tema sombrio da morte ou da incapacidade leva-nos a uma última reflexão do rico artigo de Riezler sobre o cuidado, que vale a pena considerar no contexto dos fundos fiduciários.

«CONSTRUIR UMA CULTURA DE CUIDADO, PORTANTO, ENVOLVE AJUDAR OS BENEFICIÁRIOS A PERCEBER E A ALCANÇAR UM ESTADO DE TRANQUILIDADE, PELO MENOS NA MEDIDA DO POSSÍVEL.»

Como vimos, para Riezler, o cuidado não é um fim em si mesmo. Não existe por si só. Existe em prol de alguém ou de algo mais.

Mas para quê, em relação a esse alguém ou algo mais? Para o seu «bem»? Mas bem para quem? Ou para quê? O cuidado pode salvar algo. Ou proteger algo. Talvez cure alguém, ou ajude alguém a curar-se a si próprio. A saúde é um objetivo claro, tal como a aprendizagem. Mas muitas vezes até a saúde e a aprendizagem servem para outras coisas, em vez de serem fins em si mesmas. Será que a vida se resume a cuidado sobre cuidado, a um cuidado sem fim?

Não, pois, como Riezler salienta, o cuidado aponta para duas outras possibilidades. Uma delas, evidentemente, é a negligência.<sup>7</sup> Este estado caracteriza grande parte da nossa relação moderna com a Terra, as máquinas e até mesmo com outras pessoas. O que Riezler escreveu sobre o cuidado destina-se a combater esta negligência generalizada.

A outra possibilidade é a despreocupação.<sup>8</sup> Isto não é o mesmo que ser descuidado: muito pelo contrário. A despreocupação é o deleite, a alegria, a sensação de liberdade que se eleva acima da nossa vida dominada pelo cuidado.

Muitas pessoas imaginam que os beneficiários de um fundo fiduciário vivem sem preocupações. Na verdade, a maioria deles (tal como a maioria de nós, em geral) é bastante descuidada. O dinheiro finge trocar as nossas preocupações por alívio. Mas esse alívio não é liberdade. Na medida em que uma vida séria implica alguma preocupação, trata-se de um vazio espiritual.



Construir uma cultura de cuidado implica, portanto, ajudar os beneficiários a perceber e a alcançar um estado de despreocupação, pelo menos na medida do possível. A despreocupação assemelha-se ao estado de «fluxo»:<sup>9</sup> pertence a atividades nas quais se sente que se mobilizaram os verdadeiros pontos fortes, em algo significativo para si próprio e para os outros, perdendo a noção do tempo no prazer. Significa também desfrutar dessas atividades com a consciência de que grande parte da vida é preocupação e que a despreocupação é conquistada. É um beneficiário esclarecido aquele que consegue encarar os seus recursos materiais como um meio para desfrutar de momentos de despreocupação e que compreende o que isso significa. Esta compreensão faz parte do verdadeiro enriquecimento da vida.

Para ajudar um beneficiário a ver esta possibilidade, o administrador deve primeiro vê-la por si próprio. (Se o administrador ainda não tiver vivenciado pessoalmente esta experiência, é aqui que a sua «imaginação moral» pode ser iluminada pela leitura, por exemplo, através das obras de Emerson ou Thoreau.) Talvez esta seja a lição fundamental quando se trata de considerar a preparação dos administradores para o trabalho de construção de uma cultura de cuidado. Esses administradores devem conhecer e amar as «coisas sagradas» da relação fiduciária. Devem ser diligentes no trabalho de construir esta cultura, reconhecendo que é sempre em benefício desses outros, embora em relação mútua com o próprio administrador. Mas, por mais diligentes e cuidadosos que os administradores devam ser, também devem ter experimentado o que significa estar despreocupado, ser capaz de apontar ao beneficiário preparado para além do horizonte do cuidado.

## Referências

<sup>1</sup> Riezler, Kurt. *Man Mutable and Immutable: The Fundamental Structure of Social Life*. Henry Regnery Company, 1950.

<sup>2</sup> Hughes, James E., Jr. e Keith Whitaker. «Building a Culture of Care in Trusts: Part I.» *FFI Practitioner*, 4 de junho de 2025. <https://digital.ffi.org/editions/building-a-culture-of-care-in-trusts-part-i/>.

<sup>3</sup> Riezler, \**O Homem Mutável e Imutável*\*, p. 142.

<sup>4</sup> Riezler, \**Man Mutable and Immutable*\*, p. 145.

<sup>5</sup> Riezler, \**Man Mutable and Immutable*\*, pp. 142–151.

<sup>6</sup> Riezler, \**Man Mutable and Immutable*\*, 29, 151-152.

Riezler, \**Man Mutable and Immutable*\*, p. 138.

Riezler, *O Homem Mutável e Imutável*, 159–185.

<sup>9</sup> Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: A Psicologia da Experiência Ótima*. Harper & Row, 1990.

## Sobre os colaboradores



**James E. Hughes, Membro do FFI**, é autor de *\*Family Wealth: Keeping It in the Family\** e de *\*Family: The Compact Among Generations\**, bem como coautor de vários livros na área do património familiar. Jay foi o fundador de uma sociedade de advogados especializada na representação de clientes privados. Em 2021, foi criada a Fundação James E. Hughes, Jr. ([www.jehjf.org](http://www.jehjf.org)) em homenagem a Jay. Pode contactá-lo através do endereço [contact@JEHJF.org](mailto:contact@JEHJF.org).



**Keith Whitaker, PhD**, é o diretor fundador da Wise Counsel Research Foundation. Educador que presta consultoria a líderes e membros da geração emergente de famílias com património significativo, também presta serviços a famílias selecionadas na qualidade de administrador independente. Pode ser contactado através do endereço [keith@wisecounselresearch.com](mailto:keith@wisecounselresearch.com).

## Edições relacionadas



«Entrevista com Jay Hughes»

[LER MAIS](#)



«Empresas familiares detidas por fundos fiduciários: armadilhas e sugestões práticas na nomeação de administradores que também integram o Conselho de Administração: um estudo de caso », por Patrícia Annino

[LER MAIS](#)