



## Fundação Comunidar

trabalha para fortalecer  
organizações filantrópicas

A **Fundação Comunidar** presta consultoria e serviços de capacitação a filantropos para mobilizar mais recursos para o setor social e ter maior impacto. Seu programa de Desenvolvimento do Investidor Social promove uma visão estratégica da filantropia através de sua *Jornada de aprendizagem*. A Riisa, empresa familiar especializada na recuperação de materiais, entrou nesse programa para reorientar seu modelo filantrópico.

## Fundação Comunitar

trabalha para fortalecer organizações filantrópicas



### MOTIVAÇÃO/PROBLEMA QUE PRETENDEM RESOLVER:

Fazer com que uma empresa familiar avance em direção à filantropia mais estratégica, a fim de potencializar o impacto social de suas intervenções.



### TIPO DE FINANCIAMENTO/ RECURSOS INVESTIDOS OU DOADOS:

Não disponível



### APOIO NÃO FINANCEIRO OFERECIDO:

- Estratégia e/ou modelo de negócios
- Gestão Financeira



### SETOR:

Desenvolvimento econômico e social



### PRINCIPAIS PARCEIROS:

Facebook Community Fund



### TIPO DE INVESTIDOR/ SILO:

Fundação



### DURAÇÃO:

2018-2020

(Acompanhamento)

2020

Até

### IMPACTO:

Comunitar

81 iniciativas sociales

incubadas durante seus oito anos de atuação.

Acompanhamento para a criação de

17 novas fundações

alinhadas com a visão da **venture philanthropy**.

Fundação Riisa:

Desenvolveu uma **visão para seu projeto filantrópico** e os impactos que deseja ter

Adotou um **modelo de financiamento** de acordo com as necessidades dos projetos.

Implementou **mecanismos de acompanhamento e avaliação** dos resultados.

**Fortaleceu 7 organizações** para que pudessem enfrentar a crise da COVID-19.



### ODS ABORDADOS



## ANTECEDENTES E CONTEXTO

O estado de Nuevo León, localizado no noroeste do México, é caracterizado por ser um polo de atividade industrial mais desenvolvido que outras regiões. No entanto, fortes desigualdades sociais persistem. 12,2% de sua população sofre de insegurança alimentar (683.000 pessoas), enquanto 2,4% (170.000 pessoas) não têm acesso a serviços básicos em suas casas.<sup>1</sup> E apesar da redução no atraso escolar, 10,1% da população (553 mil pessoas) ainda não concluiu seus estudos básicos. O Estado passou por um processo de urbanização acelerada com fortes consequências sobre o meio ambiente: deterioração dos recursos hídricos, degradação do solo, perda de cobertura vegetal e poluição do ar.<sup>2</sup>

Desde meados de 2011, um grupo de especialistas no setor social do estado de Nuevo León considerou que o “espírito filantrópico” precisava ser fortalecido. De fato, embora exista muita vontade e recursos para promover o desenvolvimento das comunidades no Estado, há também uma grande lacuna de informações sobre quais projetos de desenvolvimento estão sendo executados e como é possível reinvestir neles. Por essa razão, decidiu-se criar um projeto cidadão para Monterrey (capital do estado de Nuevo León) e sua região metropolitana. Assim nasceu a Fundação Comunitar em 2012.

A Comunitar parte da premissa de que faltam iniciativas e estratégias para formar filantropos, reduzindo a probabilidade de que os recursos mobilizados tenham um impacto social real. Seu lema é “*fazer articulações entre aquele que deseja e tem e aquele que precisa e conhece*”, diz Erika Laveaga, sua diretora geral.

Para isso, a Comunitar reconhece que é necessário, em primeiro lugar, conhecer e entender o contexto da intervenção. Mesmo com as melhores intenções, a falta de conhecimento do entorno socioeconômico e das condições das organizações pode fazer com que o apoio filantrópico não

**A Comunitar**  
**parte da premissa**  
 de que faltam  
 iniciativas e  
 estratégias para  
 formar filantropos,  
 reduzindo a  
 probabilidade de  
 que os recursos  
 mobilizados  
 tenham um  
 impacto social  
 real.

<sup>1</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, Coneval, (2020). Informe de pobreza y evaluación 2020. Nuevo León. Cidade do México, 2020. Disponível em: [https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Informes\\_de\\_pobreza\\_y\\_evaluacion\\_2020\\_Documentos/Informe\\_Nuevo\\_Leon\\_2020.pdf](https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Informes_de_pobreza_y_evaluacion_2020_Documentos/Informe_Nuevo_Leon_2020.pdf)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León, Observatorio de Sustentabilidad Nuevo León (2020), Problemática ambiental, acciones para el cambio. Disponível em: <http://observatorio.iinso.uanl.mx/index.php/diagnostico/diagnostico-01/diagnostico-0106>

seja de utilidade para aqueles que se deseja beneficiar. Portanto, sua principal tarefa é conectar, assessorar e treinar os doadores, lançando mão de seu próprio Programa de Desenvolvimento do Investidor Social.

Com o propósito de garantir o maior impacto possível com suas doações, a Riisa, empresa familiar especializada em reciclagem de materiais de difícil recuperação,<sup>3</sup> entrou no programa em 2018.



## DESCRIÇÃO

A Comunidar tem como objetivo promover e melhorar o impacto dos investimentos sociais realizados na região. Seu método de trabalho baseia-se em *“um modelo comprovado de venture philanthropy”*. Para isso, oferece *“oportunidades para que pessoas e organizações interessadas no desenvolvimento de Monterrey e região metropolitana aportem recursos e participem em torno das soluções requeridas pela comunidade para melhorar a qualidade de vida das gerações atuais e futuras”*.<sup>4</sup>

A fundação direciona suas intervenções principalmente para outras fundações e filantropos a fim de responder à necessidade de *“ajudar aquele que ajuda”*. Ela também se posiciona como articuladora do ecossistema filantrópico e de investimento social na região de Monterrey, contribuindo para a identificação, documentação e estruturação de oportunidades de desenvolvimento local a fim de que os interessados possam investir nelas. A Comunidar é a única fundação comunitária no estado de Nuevo León.

Seu Programa de Desenvolvimento do Investidor Social pretende direcionar os investidores sociais para uma visão de venture philanthropy mediante um acompanhamento próximo que permita fornecer conhecimento, estratégias, ferramentas e informações sobre as tendências desta abordagem.

O programa tem três objetivos principais:

»  
A fundação  
direciona suas  
intervenções  
principalmente  
para outras  
fundações e  
filantropos a fim  
de responder à  
necessidade de  
“ajudar aquele que  
ajuda”.

<sup>3</sup> Rio Riisa, (2020), Sobre. Disponível em: <http://riisa.mx/>

<sup>4</sup> Comunicar, (2020), Nosotros. Disponível em <https://comunidar.org/>

- 1 Contribuir para a resolução de problemas sociais, fornecendo uma estrutura de governança *ad hoc* à atividade filantrópica do investidor social;
- 2 Ajudar o filantropo a causar um maior impacto com suas atividades beneficentes, através da elaboração de uma estratégia de investimento ordenada e direcionada;
- 3 Assessorar o investidor social na institucionalização, no monitoramento e na sistematização de suas iniciativas.

A abordagem sistêmica é um aspecto importante da consultoria fornecida pela Comunidar. O objetivo é que o investidor aborde os problemas de forma integral, evitando intervenções isoladas ou fragmentadas, as quais têm menor impacto. Para isso, são identificadas as causas estruturais dos problemas a fim de desenhar intervenções mais abrangentes. *“Essa abordagem conscientiza o investidor social de que estamos todos dentro de um sistema, tudo é multifatorial e nada é unilateral”*, diz Erika Laveaga.

Antes da intervenção da Comunidar, a área filantrópica da empresa Riisa era liderada por membros da família que dedicavam tempo e recursos próprios, sem a participação institucionalizada da equipe corporativa. Além disso, as doações eram concedidas sem muitos critérios de seleção, abordando problemas de todos os tipos, desde ações assistenciais até programas mais sofisticados. Além disso, o acompanhamento dos recursos concedidos se restringia apenas às informações que as organizações beneficiárias enviavam ao doador.

Reconhecendo essa situação, a Riisa decidiu modificar seu modelo filantrópico e adotar uma visão mais estratégica, garantindo que a equipe corporativa da empresa participasse do processo. Após fazer o diagnóstico da situação e identificar as necessidades, a Comunidar desenvolveu uma estratégia de acompanhamento para que a Riisa fosse capaz de adaptar seus recursos financeiros às necessidades e características de suas intervenções, fornecer o tempo e os recursos necessários para fortalecer as organizações e implementar ferramentas para transformar os objetivos em resultados mensuráveis. Isso levou à criação da Fundação Riisa.



**A Comunidar desenvolveu** uma estratégia de acompanhamento para que a Riisa fosse capaz de adaptar seus recursos financeiros às necessidades e características de suas intervenções.

Figura 1. Processo de Learning Journey da Comunitar



Fonte: Elaboração própria com base na Metodologia do Programa de Desenvolvimento do Investidor Social (DIS), da Fundação Comunitar,



## IMPLEMENTAÇÃO

A estratégia de trabalho do Programa de Desenvolvimento do Investidor Social se baseia em um processo de *Jornada de Aprendizagem (Learning Journey)* gradual e com feedback. A partir daí, espera-se que o investidor mude alguns paradigmas fundamentais na forma como concebe seu modelo de filantropia.

No final desse processo, o investidor social decide se deseja receber acompanhamento da Comunitar até as etapas mais avançadas da implementação. No caso da Riisa, foi decidido prolongar o acompanhamento, resultando em um processo de incubação no qual as operações da Fundação Riisa foram gestadas e amadurecidas.

Os conteúdos do treinamento vão sendo adaptados de acordo com as características do investidor social.<sup>5</sup> No caso da Riisa, foram definidas cinco etapas da seguinte forma:

- ... **Etapa 1:** Diagnóstico. Avaliou-se a situação do braço filantrópico da Riisa, bem como suas mais importantes intenções, por exemplo, quais eram os setores sociais e ambientais de maior importância para a empresa.
- ... **Etapa 2:** Localização da organização na “linha de desenvolvimento filantrópico”.<sup>6</sup> As intervenções da área filantrópica da Riisa foram classificadas como “filantropia incipiente”. As doações eram destinadas à resolução de necessidades imediatas, seu portfólio de projetos era muito disperso e não se tinha uma estratégia de comunicação nem mecanismos de acompanhamento.
- ... Etapa 3: Desenvolvimento da estratégia de investimento social. Foi desenvolvido um roteiro formado por vários elementos: (i) Financiamento focado; (ii) Abordagem estratégica de sua razão e seu fazer social; e (iii) Espectro das organizações sociais com as quais irá trabalhar.
- ... **Etapa 4:** Desenvolvimento de mecanismos de governança. Grande parte do processo de tomada de decisões relacionadas com as atividades filantrópicas da empresa foi transferida do círculo familiar para outros participantes. Para isso, foram realizadas mesas de trabalho compostas por um membro da família, um membro do conselho da empresa (não membro da família) e três funcionários da empresa.
- ... **Etapa 5:** Desenvolvimento de mecanismos de transparência através de uma maior responsabilidade de comunicar os resultados de seus investimentos sociais, reforçada pela vinculação dos funcionários.

Embora não financie investidores sociais, a Comunidar os incentiva a fazer esse tipo de investimento, como parte dos princípios da venture philanthropy.



### Financiamento personalizado

Embora não financie investidores sociais, a Comunidar os incentiva a fazer esse tipo de investimento, como parte dos princípios da venture philanthropy. Dessa forma, organizações como a Fundação Riisa

<sup>5</sup> No caso da Fundação Riisa, essas cinco etapas da Jornada de Aprendizagem foram efetuadas em seis sessões (1 sessão a cada 15 dias) em um prazo de três meses.

<sup>6</sup> Em sua “linha de desenvolvimento filantrópico”, a Comunidar categoriza três tipos de filantropia, de acordo com seu grau de afinidade com os princípios da filantropia estratégica: filantropia incipiente (ou nascente), filantropia estabelecida e filantropia estratégica.

deixam de canalizar recursos para atender necessidades imediatas, com valores discricionários não estruturados, e passam a desenvolver modelos de financiamento personalizado que respondam às necessidades das organizações selecionadas para receber apoio.

No caso da Fundação Riisa, antes da intervenção da Comunidar, os montantes concedidos eram muito heterogêneos (ainda que, em geral, relativamente pequenos), pois não havia critérios para calibrá-los. Em 2020, a fundação investiu valores mais elevados em projetos com visão de longo prazo, princípios e propósitos estabelecidos e indicadores de acompanhamento.

### Apoio não financeiro

O apoio não financeiro da Comunidar consiste em dois eixos: treinamento e acompanhamento para o investidor social e facilitação de alianças estratégicas. O custo da consultoria para um processo de desenho de venture philanthropy é variável e dura aproximadamente três meses.

O papel da Comunidar como articulador e promotor do ecossistema local de venture philanthropy e investimento social permite promover a convergência de recursos e esforços para os projetos de desenvolvimento que ela considera estratégicos. Por exemplo, ao operar uma doação do Facebook Community Fund, decidiu articular uma parceria com a Fundação Riisa para criar conjuntamente um fundo que permitisse a organização da convocatória “Unidos por la Conservación” (Unidos pela Preservação), com o objetivo de apoiar iniciativas de preservação ambiental.



## RESULTADOS

Para a Riisa, o acompanhamento da Comunidar provocou uma profunda mudança em como a empresa aborda seu trabalho filantrópico.

*“Foi trocado o chip para alinhar a filantropia com os valores da empresa, que são voltados para transformar, mas agora por meio de projetos de longo prazo que possam ser replicados”, diz Mariana Aguirre, Gerente de Responsabilidade Social da Riisa.*

Os principais resultados, alinhados com a venture philanthropy, são os seguintes:

- ... Adaptação de mecanismos de financiamento personalizado: a Fundação Riisa vem calibrando seus apoios para que o financiamento seja direcionado a projetos com uma abordagem de desenvolvimento comunitário. A Fundação, no entanto, continua gerenciando um conjunto de doações para atender necessidades mais imediatas, ainda que a participação desse tipo de doação no orçamento total seja cada vez menor.
- ... Implementação de ferramentas de medição de impacto: foram adotados mecanismos de acompanhamento e avaliação de resultados nas iniciativas apoiadas.
- ... Apoio não financeiro para suas intervenções: apesar de não atuar como incubadora ou aceleradora, a Fundação reconhece a importância de fortalecer as organizações e construir alianças. Em resposta à crise da COVID-19, foi criada uma parceria com o Centro de Inovação e Impacto Social (yCo), visando fortalecer sete organizações que trabalham com educação e preservação, por meio de um acompanhamento que permita superar os efeitos negativos da pandemia nas ONGs.



**Em resposta à crise da COVID-19, foi criada uma parceria com o Centro de Inovação e Impacto Social (yCo), visando fortalecer sete organizações que trabalham com educação e preservação.**

Também foram adotadas as seguintes mudanças:

- ... A Fundação Riisa modificou sua estratégia para mitigar os problemas enfrentando a causa raiz, mediante a formalização de duas linhas de ação com uma abordagem estratégica e sistêmica: uma em educação e outra em preservação ambiental.
- ... Agora estão sendo procuradas iniciativas que tenham impacto duradouro de longo prazo.
- ... Há um entendimento sobre a importância de se ter mecanismos de transparência e prestação de contas para os investimentos sociais.
- ... Há um maior comprometimento dos membros da família com os objetivos da fundação.
- ... Mecanismos de governança estabelecidos e consensuais foram implementados para poder democratizar a tomada de decisões relacionadas às atividades filantrópicas.



## APRENDIZADOS E PERSPECTIVAS

A Comunidar busca uma relação permanente e empática com os investidores sociais. Assim, posiciona-se como um parceiro externo que busca agregar valor às iniciativas do setor. Em segundo lugar, a confiança que os filantropos manifestam para com a Comunidar se deve a seus altos padrões éticos; em particular, à confidencialidade das informações fornecidas, à gestão de políticas para evitar conflitos de interesse e ao respeito pela vontade do investidor social.

Após oito anos de intervenção, a Comunidar demonstrou que é possível e viável profissionalizar o investidor social, desde que seja utilizada uma metodologia robusta para isso. Por outro lado, observou que era desejável contar com a participação de mais membros da família e colaboradores na tomada de decisões no caso de empresas familiares ou *family offices*. Finalmente, existe uma grande oportunidade de familiarizar as novas gerações de empreendedores, investidores e filantropos com os princípios da *venture philanthropy* e, assim, de fortalecer o ecossistema.

Para que a filantropia se torne ainda mais estratégica no México, a Comunidar acredita que é necessário: (i) aumentar a profissionalização do setor; (ii) sensibilizar os filantropos a sobre a importância de assumir o risco social e econômico de igual forma e (iii) eliminar as atuais resistências dos filantropos para fortalecer e profissionalizar seu capital humano.