

COMO ORGANIZAÇÕES FINANCIADORAS DE PROJETOS SOCIAIS NO BRASIL ESCUTAM

UMA ANÁLISE QUALITATIVA

AUTORA:
LUÍSA BONIN

OUTUBRO - 2023



"Repara bem no que não digo."
Paulo Leminski (1944-1989)

SOBRE ESTE RELATÓRIO

Este relatório é apoiado pela Fundação Alexander von Humboldt através do programa de fellowship "German Chancellor Fellowship for Prospective Leaders", sob o patrocínio do Chanceler da República Federal da Alemanha. Luísa Bonin foi uma das bolsistas brasileiras selecionadas para participar do programa nos anos de 2021/2022.

Seu projeto, intitulado "Strategic Philanthropy: German and Brazilian Private Sector Practices on Social Investment - a Comparative Perspective", foi acolhido pela Maecenata Foundation de Berlim, com a mentoria do Dr. Rupert Graf Strachwitz. Este relatório faz parte de uma pesquisa mais ampla que inclui outro relatório, no mesmo formato, porém focado em fundações europeias. Este foi publicado em inglês pela Philea (Associação Europeia de Filantropia).

Além disso, um artigo publicado pela Maecenata Foundation de Berlim apresenta os resultados da pesquisa na Europa e no Brasil, delineando análises e diferenças entre os entrevistados nos dois locais.

AUTORA EQUIPE PARCEIRA

Luísa Bonin

GIFE

DESIGNER FOTOS

Diego Fortes

unsplash.com

SUORTE À ORGANIZAÇÃO DE DADOS

Vinicius Riechi Pereira

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

Bonin, Luísa

Como organizações financiadoras de projetos sociais no Brasil escutam [livro eletrônico] : uma análise qualitaiva / Luísa Bonin. -- São Paulo : Ed. da Autora, 2024. PDF

ISBN 978-65-00-92167-0

1. Escuta 2. Feedback (Psicologia) 3. Filantropia 4. Organizações sociais I. Título.

24-190625

CDD-361.765

SOBRE A AUTORA

Luísa Bonin trabalha com impacto social há 12 anos. É graduada em Comunicação Social, com foco em Relações Públicas, pela Universidade Federal do Paraná. Atualmente mora em Berlim, na Alemanha, onde trabalhou como pesquisadora convidada na Mecenata Foundation Berlim em 2022, com o apoio da Alexander von Humboldt Foundation. Luisa segue como Fellow da Maecenata Foundation Berlim, e iniciou o trabalho em 2023 como Senior Grants and Programme Manager na Common Goal, uma organização social focada em futebol para o desenvolvimento, onde coordena a distribuição de recursos para organizações sociais ao redor do mundo.

No Brasil, Luísa tem mais de dez anos de experiência liderando a comunicação e projetos de apoio a microempreendedores de baixa renda no Brasil com a organização social Aliança Empreendedora. Dentro da organização, ela também é cofundadora do Tamo Junto, uma plataforma online que oferece educação empreendedora gratuita para microempreendedores no Brasil e em Portugal e que já apoiou mais de 200 mil microempreendedores. Luísa segue como associada na Aliança Empreendedora.

Por seu trabalho no Tamo Junto, ela foi selecionada como Laureate Global Fellow da International Youth Foundation em 2016 (EUA); foi finalista do Prêmio Global Citizen Prize: Cisco Youth Leadership Award 2019 (EUA); e a equipe Tamo Junto foi selecionada como Solver Team 2020 do MIT no Desafio de Empregos de Qualidade e Empreendedorismo Inclusivo (EUA).

Contato:
luisabonin@gmail.com



Foto: Hannah Wilson

AGRADECIMENTOS

Essa publicação só foi possível graças ao apoio da Fundação Alexander von Humboldt e de seu programa "German Chancellor Fellowship", bem como da rede de atuais e ex-bolsistas do programa, que foram essenciais durante o ano da pesquisa. Além disso, este trabalho só se concretizou por ter sido acolhido pela equipe da Maecenata Foundation Berlim e ter recebido a mentoria do Dr. Rupert Graf Strachwitz, que sempre acreditou e apoiou esta empreitada, investindo seu tempo e capital social para que a pesquisa acontecesse.

No Brasil, um imenso agradecimento à sociedade civil, especialmente à Aliança Empreendedora e Tamo Junto, ponteAponte e GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), e a todas as organizações financiadoras que participaram da pesquisa, doando seu tempo. Um agradecimento também à equipe da Philea, que acreditou e investiu na parceria na Europa.

Por fim, essa publicação só foi possível com o apoio das organizações no campo do "feedback de alta qualidade" da filantropia, especialmente as equipes do Feedback Labs (Estados Unidos), Keystone Accountability (Inglaterra) e Ekouté Consulting (Estados Unidos). As três organizações apoiaram a autora com conhecimento e colaboração durante a fase de pesquisa exploratória, antes do início das entrevistas qualitativas.



O Parlamento Federal e a Chancelaria de Berlim.
Foto: Dr. Rupert Graf Strachwitz.

• Introdução	7
• Sumário Executivo	9
• Terminologia	11
• Metodologia	12
• Publicações e metodologias já existentes no campo da escuta na filantropia	13
• Panorama das organizações financiadoras participantes	15
• Resultados	16

• As organizações financiadoras escutam majoritariamente para aumentar seu impacto e compreender melhor o problema social	16
• As práticas de escuta estão mais concentradas na fase de formulação da estratégia em um ciclo de vida do projeto	17
• Organizações sociais apoiadas, organizações sociais do campo em que os financiadores trabalham e as pessoas diretamente impactadas pelos esforços filantrópicos são os mais ouvidos	18
• Apenas 33% das organizações entrevistadas abrem espaço para receber feedback por meio de um processo institucionalizado	21
• A fase de informar de volta (“report back”) no processo de escuta, na maioria das vezes, não é institucionalizada ou é inexistente	22
• Discussões internas sobre o desequilíbrio de poder nas relações ocorrem, mas nem sempre abertamente	23
• 58% das organizações afirmaram ter ações para mitigar o desequilíbrio de poder nas relações	24
• Mentalidade de crescimento e comunicação foram as duas habilidades mais citadas como importantes no processo de escuta	26
• Os desafios encontrados no processo de escuta têm diferentes camadas e profundidades	28
• As práticas das organizações financiadoras entrevistadas estão, em sua maioria, no nível “Informar” de participação	30
• Principais descobertas e recomendações	33

Conclusão	36
Leituras e recursos adicionais	37

INTRODUÇÃO

Para a construção de uma prática filantrópica baseada na confiança é essencial não apenas ouvir e coletar dados para fins de aprendizado interno das organizações financiadoras, mas sim levar efetivamente em consideração as vozes das pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos durante o processo de tomada de decisões.

Você verá que, neste relatório, o termo "pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos" é usado em vez dos termos geralmente utilizados no campo - "beneficiário(a) ou beneficiado(a)" ou "beneficiário(a) ou beneficiado(a) final".

A decisão de não utilizar a nomenclatura "beneficiário(a) ou beneficiado(a)" ou "beneficiário(a) ou beneficiado(a) final" é proposta, entre outras organizações, pela "Constituent Voice Methodology"¹ - metodologia da voz do constituinte, da organização inglesa Keystone Accountability da Inglaterra, e leva em consideração a importância da autonomia e da voz das pessoas que podem ser suprimidas quando nos referimos àqueles que são diretamente impactados pelo trabalho filantrópico como beneficiados(as) ou beneficiário(as).

Dentro do campo do feedback na filantropia, em um artigo escrito por Renee Ho intitulado: "Do you still use the word beneficiary?"² - "Você ainda usa a palavra beneficiado?", ela argumenta que a palavra possui, potencialmente, um significado intrínseco que sugere que as pessoas que recebem serviços sociais de projetos filantrópicos estão em uma posição passiva no relacionamento e que ser um beneficiário implica uma fraqueza em relação ao provedor ou doador do serviço filantrópico.

O termo proposto e usado pela "Constituent Voice Methodology" é: "primary constituent", que em uma tradução direta seria: Constituinte primário. O termo constituinte primário não é usado no Brasil nesse contexto. A organização americana Feedback Labs,³ que trabalha pela disseminação do feedback na filantropia, também utiliza a expressão em inglês: "people at the heart of the philanthropic work or people primarily affected by the philanthropic work" - pessoas no coração do trabalho filantrópico, ou pessoas primariamente afetadas pelo trabalho filantrópico. A partir disso, em uma adaptação e tradução livre baseada nos conceitos mencionados, utilizei o termo "pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos", buscando não suprimir, através da linguagem, a autonomia e a voz das pessoas afetadas pelos serviços filantrópicos.

¹ Keystone Accountability. Constituent Voice – Technical Note 1, Version 1.1(2014). Disponível em: <https://keystoneaccountability.org/wpcontent/uploads/2009/08/Technical-Note-1.pdf>

² Ho R. (2015). 'Do you still use the word beneficiary', Feedback Labs Blog, 23 September. Disponível em: <https://feedbacklabs.org/blog/2015/09/23/do-you-still-use-the-word-beneficiary/> (Acessado em: 14 de março de 2022).

³ Feedback Labs, sem data. Página inicial. Disponível em: <https://feedbacklabs.org/>

Passar a enxergar as pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos como especialistas em suas próprias realidades ao invés de meros receptores de esforços filantrópicos, e como sujeitos de direitos que tomam parte no processo de tomada de decisão das soluções, ainda está longe de ser uma realidade na prática. Mas agora - após a pandemia de Covid-19, com o mundo à beira da catástrofe climática, com as implicações e repercussão que o caso George Floyd representa no mundo e seus desdobramentos no Brasil, com a pobreza tendo aumentado significativamente no país nos últimos anos - não são apenas as organizações filantrópicas que estão sendo pressionadas a agir e mostrar como incluem as pessoas que buscam apoiar. Esse movimento também afeta governos e organizações com fins lucrativos.

E para que esse movimento avance, o caminho passa por ouvir de forma inclusiva, aprender com as pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos, e investir na criação de relacionamentos saudáveis na filantropia - que efetivamente mudem a realidade das pessoas para melhor de forma sistêmica.

O objetivo deste relatório é analisar de forma qualitativa as práticas de escuta das organizações financiadoras de projetos sociais entrevistadas no Brasil. Para entender e ser capaz de qualificar e classificar seu processo de escuta, o roteiro da entrevista foi construído com base no trabalho de organizações que defendem melhores práticas de escuta: Keystone Accountability (Reino Unido) e sua “Constituent Voice Methodology”; Feedback Labs (Estados Unidos) e sua Metodologia de Feedback Loop; e o relatório da Ekouté Consulting (Estados Unidos) chamado “Bridging the Gap: A Review of Foundation Listening Practices” – “Criando pontes: uma revisão das práticas de escuta da Fundação”, escrito por Threlfall e Klein.⁴

Falar sobre escuta pode parecer subjetivo, mas você verá como esse processo pode ser visto objetivamente e como podemos usar esses aprendizados para começar a melhorar as práticas de escuta nas organizações financiadoras de projetos de impacto social no Brasil.



⁴ Threlfall V., Klein R. (2019) Bridging the Gap: A Review of Foundation Listening Practices. Disponível em: <https://www.ekoute.com/publications/2019/10/9/bridging-the-gap-a-review-of-foundation-listening-practices>

SUMÁRIO EXECUTIVO

Aqui resumimos as principais descobertas desta pesquisa. As explicações mais detalhadas para cada uma delas podem ser encontradas na seção 'Resultados' deste relatório.

As organizações financiadoras escutam majoritariamente para aumentar seu impacto e compreender melhor o problema social

Estas são as razões principais, seguidas por outras como: 'melhorar o relacionamento com as organizações sociais apoiadas', 'criar melhores relações internas na organização', e 'fortalecer as organizações sociais parceiras'.

As práticas de escuta estão mais concentradas na fase de formulação da estratégia em um ciclo de vida do projeto

A escuta ocorre em todos os estágios do ciclo do projeto, mas é mais frequente na fase de formulação da estratégia, seguida pelas fases de implementação e avaliação.

Organizações sociais e as pessoas diretamente impactadas pelos esforços filantrópicos são as mais ouvidas

As organizações sociais apoiadas são as mais ouvidas, citadas por 92% dos entrevistados. Em seguida vêm outras organizações do campo em que os financiadores atuam e as pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos, ambas mencionadas por 58% dos entrevistados.

Apenas 33% das organizações entrevistadas abrem espaço para receber feedback por meio de um processo institucionalizado

Quando questionadas sobre como abrem espaço para receber feedback acerca dos seus serviços e relacionamentos, nenhuma organização financiadora afirmou não disponibilizar tal espaço. O ponto crucial aqui é entender se o espaço para feedback é institucionalizado ou não.

A fase de informar de volta ("report back") no processo de escuta, na maioria das vezes, não é institucionalizada ou é inexistente

Apenas 8% das organizações relataram ter uma forma institucionalizada de informar de volta, enquanto a maioria (59%) afirmou que o processo de informar de volta ocorre organicamente. Além disso, 8% disseram que começaram a abordar essa questão, e outros 8% mencionaram que o processo de informar de volta ocorre, mas não em todos os projetos.

Discussões internas sobre o desequilíbrio de poder nas relações ocorrem, mas na maioria das vezes, não abertamente

De todos os entrevistados, 25% afirmaram ter essas conversas abertamente, enquanto 58% afirmaram que as conversas ocorrem de alguma forma, mas não de maneira aberta.





58% das organizações afirmaram ter ações para mitigar o desequilíbrio de poder nas relações

Ao serem questionadas sobre como lidam e abordam o desequilíbrio de poder nas relações com as organizações sociais no seu dia a dia de trabalho, 58% das organizações afirmaram ter ações para mitigar esse desequilíbrio. Alguns entrevistados (17%) mencionaram e citaram exemplos de mitigação do desequilíbrio de poder somente após serem fornecidos alguns exemplos.

"Mentalidade de crescimento" e "Comunicação" foram as duas habilidades mais frequentemente mencionadas como importantes no processo de escuta

Dentre todas as habilidades mencionadas pelas organizações financiadoras como essenciais para o processo de escuta, "Mentalidade de crescimento" obteve 12% de menções, enquanto "Comunicação" recebeu 11% de menções, sendo as mais populares.

Os desafios encontrados no processo de escuta apresentam várias camadas e profundidades, desde falta de tempo e pessoal até mesmo o desequilíbrio de poder nas relações

As respostas dos entrevistados foram analisadas, codificadas e categorizadas em níveis de desafios, utilizando o Modelo Iceberg Cultural de Edward T. Hall.⁵ Esse modelo representa as diferentes camadas dos desafios, que variam desde comportamentos externos ou conscientes, que podem ser facilmente observados e modificados, como restrições de tempo e falta de pessoal, até crenças e valores internos e subconscientes, que são difíceis de perceber e de mudar. Um exemplo desse desafio é o desequilíbrio de poder nas relações e como ele opera na transparência dos relacionamentos.

As práticas das organizações financiadoras entrevistadas estão, em sua maioria, no nível "Informar" de participação

87% das organizações financiadoras estão nesse nível, principalmente porque não possuem um processo institucionalizado para informar de volta as decisões tomadas após o processo de escuta.

⁵ Hall, E.T (1976), Book, Beyond Culture, Knopf Doubleday Publishing Group.

Nota explicativa: embora os resultados sejam apresentados em porcentagens neste relatório para facilitar a leitura, a amostra não é representativa do setor filantrópico e de investimento social no Brasil.

TERMINOLOGIA

Três atores principais no processo de escuta

Pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos

São aquelas diretamente afetadas pelo trabalho das organizações sociais e das organizações financiadoras. Essa nomenclatura, como explicado na seção de introdução, é utilizada neste relatório ao invés dos termos geralmente utilizados no campo - "beneficiário(a) ou beneficiado(a)" ou "beneficiário(a) ou beneficiado(a) final".

Organizações sociais

As organizações sociais são as organizações que operam projetos sociais com fundos das organizações financiadoras, geralmente são organizações sem fins lucrativos.

Organizações financiadoras

São consideradas aqui como os financiadores dos projetos sociais, podendo ser fundações, institutos, áreas de responsabilidade social ou sustentabilidade de empresas.

Conceito de ESCUTA neste relatório

Este relatório segue a definição usada pelo relatório "Bridging the Gap: A Review of Foundation Listening Practices" – Criando pontes: uma revisão das práticas de escuta das fundações: Ouvir é "considerar os pontos de vista, as perspectivas e as opiniões das comunidades e das pessoas que uma organização procura ajudar - e incorporar essas perspectivas em considerações e deliberações estratégicas".⁶

Conceito de FEEDBACK neste relatório

A organização Feedback Labs define feedback como "pensamentos, sentimentos e percepções das pessoas afetadas sobre um produto ou serviço".⁷ Neste relatório, o feedback das organizações sociais para as organizações financiadoras também é uma parte essencial da análise devido ao fato de que, no caso das organizações financiadoras, na maioria das vezes o relacionamento ocorre entre a organização social e as pessoas diretamente afetadas pelos serviços filantrópicos (em oposição a um relacionamento direto entre organizações financiadoras e pessoas diretamente afetadas pelos serviços filantrópicos).

Conceito de INFORMAR DE VOLTA neste relatório (uma livre tradução e adaptação do termo em inglês "report back")

É o processo de comunicar as decisões tomadas após o processo de escuta àqueles que deram suas vozes no processo de escuta (ou seja, para pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos, organizações sociais ou outras partes interessadas ouvidas no processo de escuta).

Escuta direta e indireta neste relatório

Para este relatório, com base em "Bridging the Gap: A Review of Foundation Listening Practices" – Criando pontes: uma revisão das práticas de escuta das fundações, ouvir diretamente significa a organização financiadora ouvir as pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos. Ouvir indiretamente é quando a organização financiadora ouve as pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos através das organizações sociais.

⁶ Threlfall V., Klein R. (2019) Bridging the Gap: A Review of Foundation Listening Practices.

Disponível em: <https://www.ekoute.com/publications/2019/10/9/bridging-the-gap-a-review-of-foundation-listening-practices>

⁷ Feedback Labs, sem data. The Core Principles of Constituent Feedback. Disponível em: <https://feedbacklabs.org/about-us/guidingprinciples>

METOLOGIA

Este relatório se baseia em uma pesquisa qualitativa focada em organizações financiadoras de projetos sociais no Brasil, como fundações, institutos e áreas de sustentabilidade e responsabilidade social de empresas, as quais esse relatório se refere como: organizações financiadoras. O objetivo de tal recorte amostral foi reunir diferentes práticas de escuta e, em seguida, analisar os diferentes pontos de vista sobre aprendizados, desafios e benefícios de cada prática, levando em consideração a heterogeneidade do setor filantrópico e de impacto social no Brasil, e entendendo que diferentes práticas de escuta atendem a diferentes objetivos e causas.

Foram realizadas 30 solicitações de entrevistas às equipes de organizações financiadoras envolvidas na gestão de programas, projetos e na decisão de investimento social. Das 30 solicitações, 12 organizações aceitaram e participaram da pesquisa de agosto a outubro de 2022, e 15 funcionários foram entrevistados, totalizando 18 horas de entrevistas qualitativas com 1 a 3 pessoas entrevistadas, sempre durante a mesma reunião, por cada organização.

Todos os participantes são anônimos, sendo divulgadas apenas as características demográficas das organizações financiadoras. Além das entrevistas com as organizações financiadoras, o processo de pesquisa também envolveu colaborações com o campo do feedback na filantropia, com quatro especialistas em filantropia, com uma consultoria filantrópica e uma organização que intermedia a relação de financiadores e organizações sociais sendo entrevistados.

As respostas qualitativas sobre as questões essenciais da prática de escuta foram codificadas e agrupadas em grupos e categorias maiores para tornar a análise clara e permitir comparações entre as práticas.

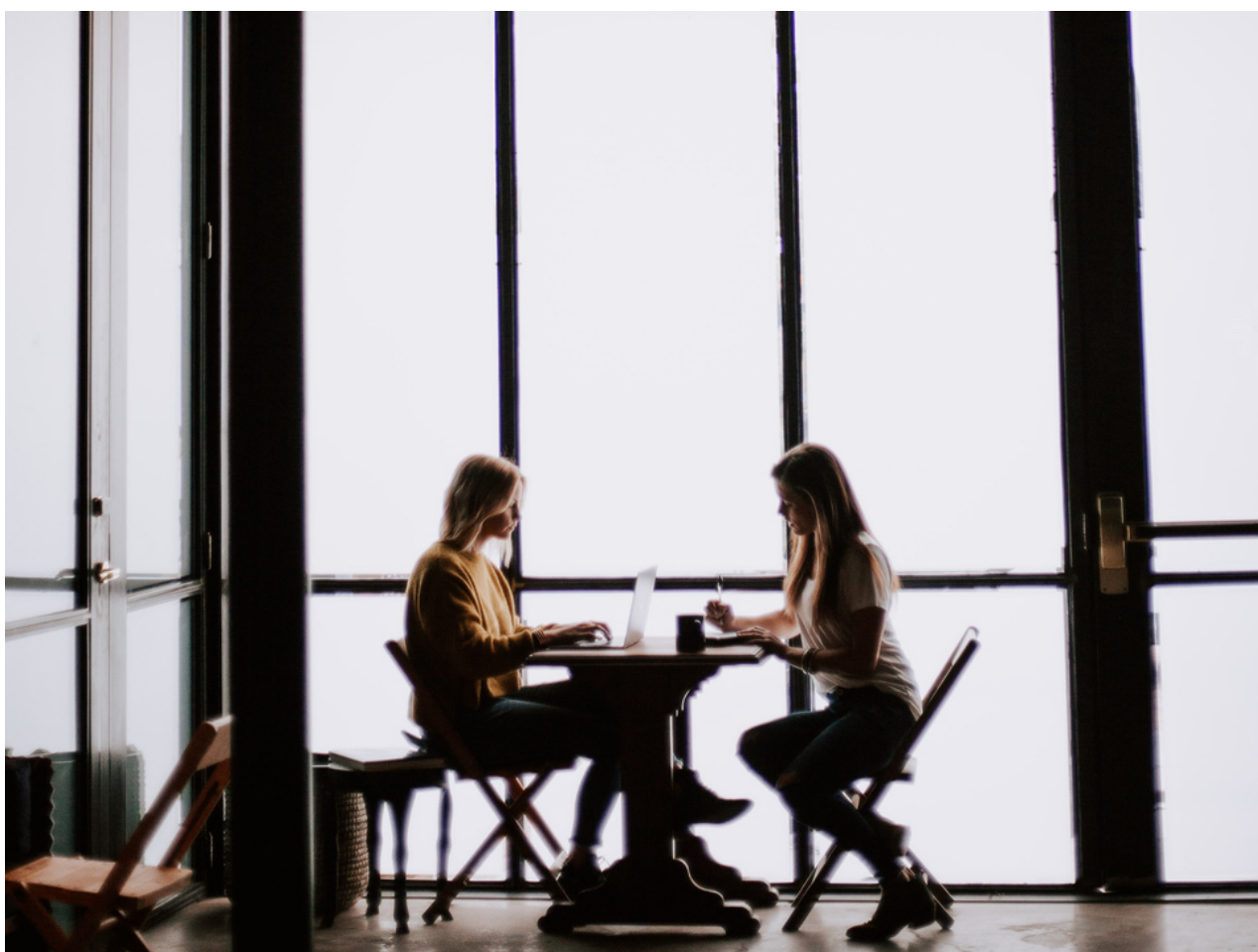
Embora os resultados sejam apresentados em porcentagens neste relatório para facilitar a leitura, a amostra não é representativa do setor filantrópico e de investimento social no Brasil.



PUBLICAÇÕES E METODOLOGIAS JÁ EXISTENTES NO CAMPO DA ESCUTA NA FILANTROPIA

O roteiro das entrevistas qualitativas desta pesquisa foi construído com base e inspirado no trabalho da Keystone Accountability (Reino Unido) e sua “Constituent Voice Methodology”,⁸ do Feedback Labs e sua “Metodologia de Feedback Loop”,⁹ e do relatório da Ekouté Consulting (Estados Unidos da América) intitulado "Bridging the Gap: A Review of Foundation Listening Practices" – Criando pontes: uma revisão das práticas de escuta das fundações”.¹⁰

No relatório da Ekouté Consulting, os processos de escuta das organizações financiadoras foram classificados de acordo com uma versão adaptada da Associação Internacional de Participação Pública. Este relatório também usa essa estrutura, mas, em vez de usar a versão adaptada, usa a mesma estrutura proposta pela Associação Internacional de Participação Pública,¹¹ que tem um nível crescente de participação na tomada de decisões da esquerda para a direita:



⁸ Keystone Accountability. Constituent Voice – Technical Note 1, Version 1.1(2014). Disponível em: <https://keystoneaccountability.org/wpcontent/uploads/2009/08/Technical-Note-1.pdf>

⁹ Feedback Labs, sem data. Learn about the Loop. Disponível em: <https://feedbacklabs.org/tools-and-training/learn-about-the-loop/>

¹⁰ Threlfall V., Klein R. (2019) Bridging the Gap: A Review of Foundation Listening Practices.

Disponível em: <https://www.ekoute.com/publications/2019/10/9/bridging-the-gap-a-review-of-foundation-listening-practices>

¹¹ IAP2 Spectrum of Public Participation, sem data. International Association for Public Participation.

Disponível em: https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/Spectrum_8.5x11_Print.pdf

Impacto crescente na decisão da esquerda para a direita

	Informar	Consultar	Envolver	Colaborar	Empoderar
Meta de participação do público	Fornecer ao público informações equilibradas e objetivas para ajudá-los a entender o problema, as alternativas, as oportunidades e/ou as soluções	Para obter feedback do público sobre análises, alternativas e/ou decisões	Trabalhar diretamente com o público durante todo o processo para garantir que as preocupações e aspirações do público sejam compreendidas e consideradas de forma consistente.	Estabelecer parcerias com o público em cada aspecto da decisão, incluindo o desenvolvimento de alternativas e a identificação da solução preferida.	Colocar a tomada de decisão final nas mãos do público.
Promessa ao público	Nós o manteremos informado.	Nós o manteremos informado, ouviremos e reconheceremos as preocupações e aspirações e forneceremos feedback sobre como a opinião do público influenciou a decisão.	Trabalharemos com você para garantir que suas preocupações e aspirações sejam refletidas diretamente nas alternativas desenvolvidas e forneceremos feedback sobre como a contribuição do público influenciou a decisão.	Contaremos com a sua orientação e inovação na formulação de soluções e incorporaremos suas orientações e recomendações às decisões na medida do possível.	Nós implementaremos o que vocês decidirem.

Fonte: IAP2 Spectrum of Public Participation, sem data. International Association for Public Participation.
Disponível em: https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/Spectrum_8.5x11_Print.pdf. Tradução livre.

Observação: Este relatório apenas indica a partir da análise dos dados, onde as práticas das organizações financiadoras entrevistadas se enquadram no espectro de participação. Sem julgamento e com o entendimento de que a filantropia e o investimento social privado é um campo altamente heterogêneo, no qual as organizações financiadoras têm metas e estratégias diferentes e, portanto, escolhem os métodos e as abordagens de participação que melhor se adaptam. Além disso, é preciso ter em mente que diferentes projetos e diferentes fases dentro das organizações financiadoras também podem ter diferentes formas de participação.

PANORAMA DAS ORGANIZAÇÕES FINANCIADORAS PARTICIPANTES

As pessoas entrevistadas nas organizações financiadoras estão ligadas às decisões de investimento social em diferentes níveis: Diretores Executivos ou CEOs; Gerentes de Programas e Investimento Social; Gerentes de Sustentabilidade, Analistas de projetos, Coordenadores, Analistas de Responsabilidade Social e Analistas de Comunicação.

Entre as 12 organizações financiadoras entrevistadas, 2 são empresas, 2 são Institutos/Fundações/ Fundos Filantrópicos Independentes, 3 são Institutos/Fundações/ Fundos Filantrópicos Familiares e 5 são Institutos/Fundações/ Fundos Filantrópicos Empresariais.

Com relação à estratégia de trabalho, as 12 organizações financiadoras entrevistadas estão igualmente divididas entre organizações que realizam apenas financiamento de iniciativas de terceiros e organizações que possuem uma atuação mista que contempla o financiamento de iniciativas de terceiros e a execução de projetos próprios como estratégia de trabalho.

A maioria (7) tem um alcance regional no país, 4 tem alcance nacional, e 1 possui um alcance regional e internacional.

As questões temáticas mais representativas entre os 12 entrevistados, de acordo com a Classificação do GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) são: Desenvolvimento econômico, trabalho, empreendedorismo e geração de renda (20%), Educação (13%), Ambiente natural e sustentabilidade (13%), Fortalecimento da sociedade civil (13%), Proteção, assistência e desenvolvimento social/ combate à pobreza e fome (13%). As porcentagens foram definidas de acordo com o total de áreas temáticas citadas, pois muitos financiadores atuam em mais de uma área.

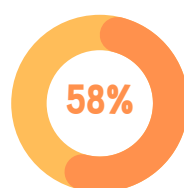
Durante e após a pandemia e a crise socioeconômica no Brasil, 5 entrevistados revelaram ter iniciado ou retomado o apoio a organizações sociais e comunidades com recursos para a compra e distribuição de cestas básicas, uma atividade que não estava dentro do escopo de trabalho da organização financiadora naquele momento. Tal foco, segundo os entrevistados, está planejado para durar enquanto a situação de insegurança alimentar no Brasil perdurar, mas não ser uma área temática ou de foco constante de longo prazo das organizações financiadoras.

As 12 organizações financiadoras entrevistadas possuem um orçamento anual combinado de: R\$ 75.397.490,34.

RESULTADOS

As organizações financiadoras escutam majoritariamente para aumentar seu impacto e compreender melhor o problema social

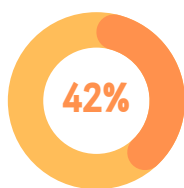
Cada participante deu mais de uma resposta quando perguntado sobre os benefícios da prática de escuta em seu próprio trabalho como organização financiadora. As respostas foram codificadas em grandes grupos e o gráfico abaixo representa a porcentagem referente as 12 organizações financiadoras entrevistadas que mencionaram esse benefício.



Melhorar o impacto



Comprender melhor o problema social



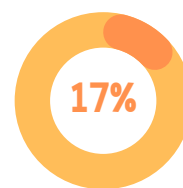
Melhorar seu relacionamento com as organizações sociais apoiadas



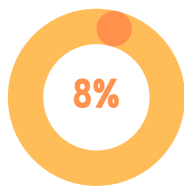
Criar melhores relações dentro da organização



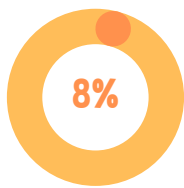
Fortalecer as organizações sociais parceiras



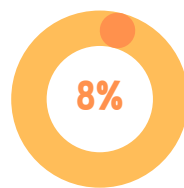
Obter legitimidade



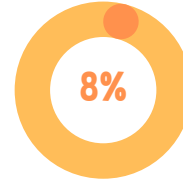
Criar melhores relações dentro da organização



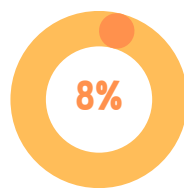
Capacitar e envolver a comunidade no processo de criação das soluções



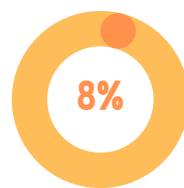
Reduzir o trabalho e o retrabalho



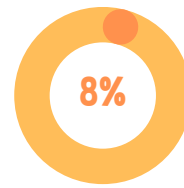
Aumentar o senso de corresponsabilidade



Melhorar a classificação ESG da empresa



Mitigar riscos



Fortalecer a marca da instituição financiadora

As práticas de escuta estão mais concentradas na fase de formulação da estratégia em um ciclo de vida do projeto

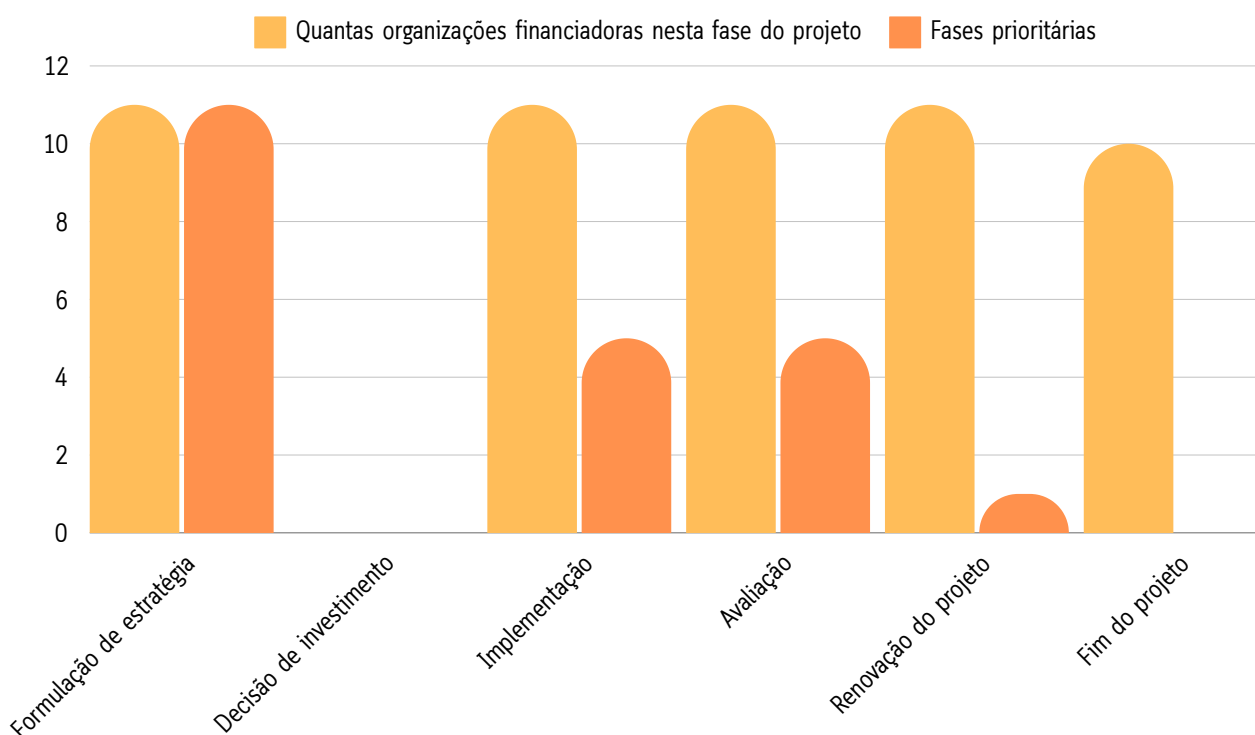
Com base nas 6 fases do ciclo de vida do projeto, o gráfico abaixo analisa duas informações: as barras indicam quantas organizações financiadoras entrevistadas praticam a escuta durante essa parte do ciclo de vida do projeto. A linha representa quantas vezes aquela fase foi citada como uma fase prioritária em relação às práticas de escuta (foi solicitado às organizações financiadoras que indicassem as duas fases prioritárias do ciclo de vida do projeto em que a escuta ocorre). Das 12 organizações financiadoras entrevistadas, 11 responderam a essa pergunta.

O gráfico indica que as organizações indicam escutar nas fases de formulação de estratégia, implementação, avaliação, renovação do projeto e fim do projeto. E que os esforços de escuta estão primariamente concentrados nas fases de formulação de estratégia, seguido pela implementação e avaliação na mesma intensidade. A renovação do projeto aparece logo depois, que é o processo em que a organização financiadora e a organização social dialogam sobre a renovação da parceria.

É interessante perceber que as organizações financiadoras dão a mesma prioridade à escuta na fase de implementação e avaliação e, durante a entrevista, 25% dos entrevistados trouxeram exemplos em que o diálogo frequente durante a implementação apoiou as organizações sociais a superar desafios.

Alguns exemplos dados foram: ativação de redes da organização financiadora para ajudar a organização social e a flexibilidade e agilidade para responder às necessidades da organização social. Um exemplo prático dado por uma pessoa entrevistada foi sobre um investimento que a organização financiadora concedeu a uma organização social e que deveria ser usado para reforma de infraestrutura. E, devido ao aumento da insegurança alimentar no Brasil, o diretor da organização social quando soube do investimento, ligou imediatamente para a organização financiadora para dizer que usaria os recursos para comprar cestas básicas para serem distribuídas na comunidade e não para reformas, já que as pessoas apoiadas não estavam participando das atividades promovidas pelo projeto social, devido a uma crise de fome na região. A organização financiadora foi imediatamente flexível.

As entrevistas também indicaram que a fase em que a escuta acontece pode variar muito dependendo do indivíduo responsável pelo relacionamento com a organização social. E geralmente é diferente entre as organizações sociais que recebem investimento de uma mesma organização financiadora, pois depende muito dos indivíduos de ambos os lados do relacionamento. Essa variação ocorre mesmo quando a organização financiadora padroniza seu processo de escuta.



Organizações sociais e as pessoas diretamente impactadas pelos esforços filantrópicos são as mais ouvidas

As organizações sociais apoiadas são as mais escutadas, tendo sido citadas por 92% dos entrevistados, seguidos por outras organizações do campo (que são nesse caso as organizações que trabalham na causa que a organização financiadora apoia, mas não necessariamente está entre as organizações recebendo investimento dela) e pelas pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos, ambas com 58%.

A técnica de escuta mais comum em relação às organizações sociais apoiadas é **"reuniões regulares durante a implementação"**, citada por 75% dos entrevistados.

A técnica mais comum para **ouvir de forma direta as pessoas impactadas diretamente pelos serviços filantrópicos é por meio de visitas ao local**, o que geralmente acontece com o apoio logístico e a mediação da organização social. **As visitas ao local foram citadas por 67% das organizações financiadoras**, com a mesma abordagem, a participação em eventos com a presença de pessoas impactadas diretamente pelos serviços filantrópicos foram citados por 25% dos entrevistados.

Organizações financiadoras citaram 10 formas diferentes de escuta, e em média, cada financiador usa 3 métodos de escuta.

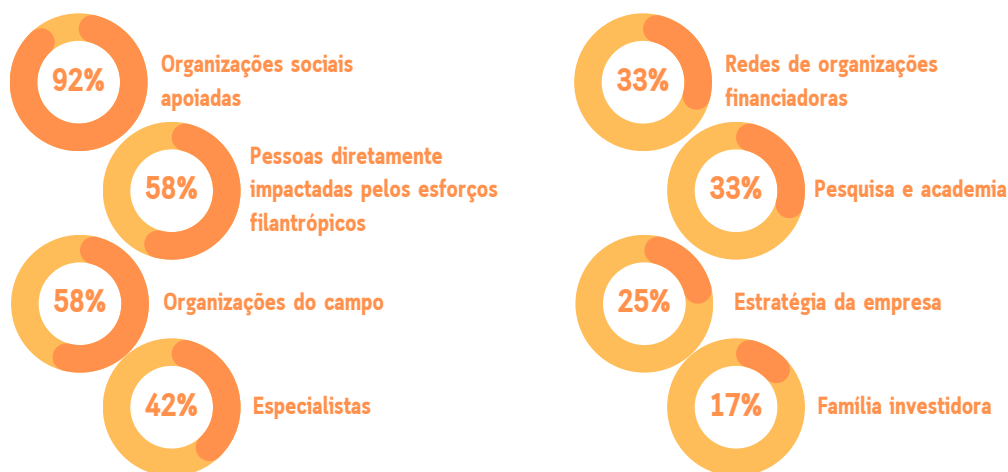
Devido à pandemia de Covid, foi relatado que as formas de interação *on-line* com as organizações sociais apoiadas foram intensificadas, enquanto as visitas presenciais ficaram menos frequentes, o que pode ser positivo no que diz respeito às relações entre organização financiadora e organização social apoiada, quando essa possui estrutura, acesso e letramento digital.

No entanto, isso pode enfraquecer a relação entre a organização financiadora e as organizações com pouca estrutura e pouco acesso à internet, bem como entre a organização financiadora e as pessoas diretamente impactadas pelos seus serviços filantrópicos.

Essa diminuição requer uma atenção especial para que sejam criadas outras formas de escuta que preencham essa lacuna, tanto para escutar e entender as pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos, bem como os esforços para melhorar e fortalecer a qualidade do relacionamento com a organização social apoiada.

Não apareceram entre os entrevistados exemplos de ações em que financiadores apoiam organizações sociais a escutar as pessoas diretamente impactadas pelos seus serviços filantrópicos. Essa pode ser uma maneira estratégica de escuta a ser explorada: uma forma de estar mais próximo das pessoas apoiadas, e ao mesmo tempo, investir no relacionamento com a organização social.

Isso pode ser feito pela organização financiadora ao apoiar a organização social com recursos e conhecimento sobre formas novas e inovadoras de escuta direta com seu público. Essa é considerada uma boa prática pelas organizações no campo *Feedback* na Filantropia, e é, na verdade, um item do *"Fund for Shared Insight's Funder Action Menu on Listening and Feedback"*: "Conceder recursos de capacitação para melhorar a prática de feedback e escuta das organizações sem fins lucrativos".¹²




Número de organizações financiadoras entrevistadas: 12.

¹² Fund For Shared Insight. Listening & Feedback: A Funder Action Menu. Disponível em: <https://fundforsharedinsight.org/wp-content/uploads/2022/09/Funder-Action-Menu-092322.pdf>

Porcentagem de organizações financiadoras que utilizaram esse método de escuta		Direta	Indireta
75%	Reuniões regulares durante a implementação		X
67%	Visitas ao local	X	
25%	Relatório		X
25%	Grupo focal, entrevistas, pesquisas, etc.	X	
25%	eventos com a presença de pessoas impactadas diretamente pelos serviços filantrópicos	X	
17%	Construção de relacionamentos com as partes interessadas no campo		X
17%	Escuta do ecossistema		X
17%	Equipe da organização financiadora tem um responsável pelo relacionamento com a comunidade apoiada e diretamente impactada pelos serviços filantrópicos	X	
8%	Entrevistas com especialistas		X
8%	Financiamento para organizações sociais consideradas "representantes da causa"		X

Número de organizações financiadoras entrevistadas: 12.



Existe um processo para ouvir o feedback? (percepções, sentimentos, satisfação)

33%

Sim, um processo institucionalizado.

67%

Sim, mas um processo não
institucionalizado.

Número de organizações financiadoras entrevistadas: 12.

Apenas 33% das organizações entrevistadas abrem espaço para receber feedback por meio de um processo institucionalizado

Quando questionadas se abrem espaço para receber feedback sobre seus serviços e relacionamento, nenhuma organização financiadora disse que não tem espaço para receber feedback. A principal diferença entre as respostas é se o espaço para feedback é institucionalizado ou não dentro da organização. Institucionalizado significa que eles têm um processo formal que solicita feedback de uma forma que não prejudica as pessoas que dão suas opiniões e utilizam de boas práticas de feedback como, por exemplo, por meio de pesquisas anônimas. Ter um espaço institucionalizado que solicita feedback significa que a organização financiadora não precisa depender da iniciativa e autonomia das organizações sociais e/ou das pessoas diretamente impactadas por seus serviços filantrópicos para receber feedback.

Lembrando que o conceito que utilizamos para feedback nessa pesquisa é "pensamentos, sentimentos e percepções das pessoas afetadas sobre um produto ou serviço". A escuta não se resume a feedback, porém, entender a prática da coleta de feedback pelas organizações financiadoras apoia no entendimento do seu processo de escuta.

A realização de pesquisas frequentes foram citadas como a forma institucionalizada mais comum de feedback, por 25% dos entrevistados.

Como forma não institucionalizada, as reuniões com as organizações sociais foram citadas por 58% das organizações financiadoras. Avaliação de terceiros não recorrente (8%), o feedback durante o processo de relatório (8%) e a existência de uma cultura de feedback (8%) também foram citados como métodos não institucionalizados.

O fato de 58% das organizações financiadoras terem citado feedbacks durante as reuniões, pode sugerir que o feedback não institucionalizado ocorre nas conversas, e que as organizações sociais têm sim algum espaço e voz nessas conversas.

Processos institucionalizados mais populares para coletar feedback	Processo não institucionalizado mais popular
Pesquisas frequentes (25%)	Reuniões com beneficiários (usadas por 58%)
	Avaliação de terceiros não recorrente (8%)
Workshops de avaliação (8%)	Coleta de feedback durante o processo de relatório (8%)
	Ter uma cultura de feedback com as organizações sociais (8%)

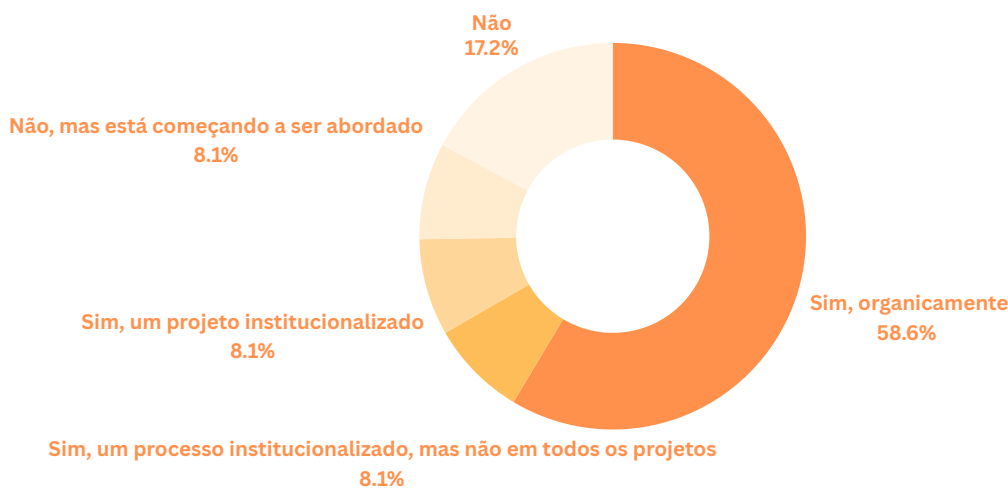
Número de organizações financiadoras entrevistadas: 12.

Entretanto, por não institucionalizar esse espaço, a qualidade e a honestidade do feedback sobre o relacionamento ou serviço dependem muito da qualidade do relacionamento desenvolvido e de como o desequilíbrio de poder opera nesse relacionamento. Por não ter um processo institucionalizado de escuta e documentação do feedback, as organizações financiadoras correm o risco de não ter uma percepção precisa do serviço que prestam e do relacionamento. Ao não registrar formalmente essas informações, corre-se o risco de possuir apenas a documentação enviesada dos fatos: indivíduos podem optar por registrar e relatar somente o feedback positivo, por exemplo.

A fase de informar de volta (“report back”) no processo de escuta, na maioria das vezes, não é institucionalizada ou é inexistente

A metodologia de *feedback* na filantropia¹³ afirma que a fase de informar de volta (“*report back*”) é uma parte essencial do processo de escuta, também conhecida como a fase de “fechamento do ciclo”. Comunicar-se com e informar de volta àqueles que deram suas vozes não significa necessariamente que as organizações financiadoras precisam comunicar apenas os aspectos positivos das medidas tomadas após a escuta. Segundo a metodologia, a organização ainda deve fechar o ciclo, ao comunicar as limitações e compartilhando o que é e o que não é possível fazer a partir da escuta e entendimento desses dados. Segundo a metodologia, esse fechamento de ciclo realizado com o processo de informar de volta cultiva confiança nas relações, e as pessoas que ofereceram *feedback* sabem que suas vozes foram ouvidas.

A transparência nas tomadas de decisões pelas organizações financiadoras está diretamente ligada a essa fase de escuta. Ao não retornar e informar de volta aqueles que contribuíram no processo de escuta, a organização financiadora pode, possivelmente, minar a confiança daqueles que ofereceram a sua voz em seu próprio processo de escuta, dificultando o engajamento futuro.



Número de organizações financiadoras entrevistadas: 12.

Apenas 8% das organizações financiadoras relataram ter uma forma institucionalizada de informar de volta, a maioria (59%) disse que o processo de informar de volta acontece organicamente, 8% disseram que é algo que começou a ser abordado e 8% disseram que o processo acontece, mas não em todos os projetos.

As organizações financiadoras mencionaram diferentes práticas usadas para se reportar de volta àqueles que deram suas vozes no processo de escuta. Na tabela abaixo, separamos o processo mencionado por seu público: organizações sociais ou pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos - e depois os dividimos entre processos institucionalizados ou orgânicos utilizados para informar de volta.

¹³ Bonin, Luisa (2022). Listening is not enough: an assessment of the Feedback Loop Methodology, Opuscula 165, ISSN 1868-1840. Disponível em: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-79958-9>

Práticas utilizadas no processo de informar de volta mencionadas por organizações financiadoras

Em relação às organizações sociais		Em relação às pessoas diretamente impactadas pelos seus serviços filantrópicos	
Processo institucionalizado	Processo orgânico	Processo institucionalizado	Processo orgânico
Durante a renovação do projeto, quando é necessário negociar o orçamento e o escopo	Conversas individuais com as organizações sociais	Eventos com as pessoas diretamente impactadas pelos seus serviços: as pessoas são informadas sobre os resultados do projeto realizado e há espaço para diálogo e feedback	Organizações financiadoras confiam nas organizações sociais para informar de volta às pessoas diretamente impactadas pelos seus serviços filantrópicos sobre decisões e mudanças no projeto
	O relatório faz parte da cultura de feedback com as organizações		

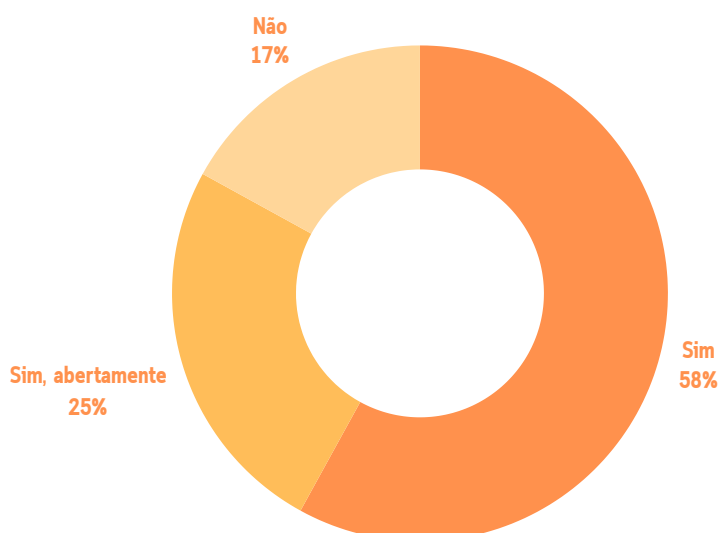
Discussões internas sobre o desequilíbrio de poder nas relações ocorrem, mas na maioria das vezes, não abertamente

Quando perguntadas sobre como conversam internamente sobre o desequilíbrio de poder inerente nas relações com organizações sociais e com as pessoas diretamente impactadas pelos seus serviços, 25% afirmaram ter essas conversas abertamente e 58% dos entrevistados afirmaram ter essas conversas, mas não abertamente. Uma organização mencionou que as conversas sobre desequilíbrio de poder só acontecem quando surge um problema que precisa ser resolvido, e não é uma prática frequente.

Algumas organizações também mencionaram a dificuldade de discutir o desequilíbrio de poder com a diretoria ou conselho, mesmo quando a conversa é aberta dentro da equipe. Duas organizações mencionaram que o conselho geralmente não tem tempo para fazer reflexões profundas.

Pergunta:

Há uma discussão interna sobre o desequilíbrio de poder?



58% das organizações afirmaram ter ações para mitigar o desequilíbrio de poder nas relações

Quando questionadas sobre como abordam e refletem em suas ações sobre o desequilíbrio de poder nas relações com as organizações sociais em seu dia a dia, 58% das organizações afirmaram possuir estratégias para atenuar tal desequilíbrio. 17% dos entrevistados identificaram e citaram exemplos de mitigação do desequilíbrio de poder apenas depois que alguns exemplos foram apresentados pela autora, o que evidencia que ainda há margem para uma melhor compreensão dos desequilíbrios de poder entre organizações financiadoras e organizações sociais por parte dos profissionais do setor.

É relevante destacar também que 58% das organizações financiadoras entrevistadas têm uma relação que possui características de serviço com as organizações sociais apoiadas, em que as organizações sociais são geralmente escolhidas por sua expertise para desenvolver um projeto sob medida pela organização financiadora, ou mesmo para executar um projeto próprio do financiador. Raramente o financiamento vem como um apoio à organização social para desenvolver suas ações ou projetos com total autonomia.

Porcentagem de organizações financiadoras que mencionam a ação	
Simplificação do processo de relatório e/ou elaboração de relatório e processo de avaliação com as organizações sociais	42%
Oferecer financiamento flexível e/ou institucional	33%
Desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com as organizações sociais	25%
Oferecer apoio não financeiro	17%
Não usar linguagem condescendente ou rude com organizações sociais	17%
Realizar discussões internas sobre o desequilíbrio de poder	8%
Simplificação e aprimoramento do processo de aplicação para o financiamento	8%
Valorizar o tempo da organização social, especialmente pensando nas burocracias internas da organização financiadora que podem ser simplificadas	8%
Admitir e compartilhar suas falhas com as organizações sociais	8%
Estar ciente da autonomia da organização social	8%

Número de organizações financiadoras entrevistadas: 12.

[continua >>](#)

Porcentagem de organizações financiadoras que mencionam a ação	
Respeitar as decisões das organizações sociais, não tentando mudá-las	8%
Planejar a frequência das reuniões junto com a organização social	8%
Não comunicar a negativa de um financiamento após uma negociação significativa ou o fim do projeto por e-mail, a comunicação é sempre feita em uma reunião	8%
Priorizar o diálogo constante com a organização social	8%
Ser transparente sobre o orçamento desde o início da negociação	8%
Compartilhar o modelo de relatório com muita antecedência	8%
Compartilhar as decisões orçamentárias com comitês consultivos da organização financiadora	8%
Sugerir menos resultados para as organizações sociais (muitas organizações sociais fazem propostas em que prometem mais entregas do que o recurso é capaz de realizar, colocando a equipe e recursos da organização sob constante pressão)	8%
Flexibilização dos cronogramas de pagamento corporativos (é comum que Fundações e Institutos Corporativos ou áreas de sustentabilidade e responsabilidade social de empresas usem o mesmo processo interno para toda a empresa e possuem datas de pagamento longas também para organizações sociais. Isso muitas vezes é um fardo que recai sobre as organizações sociais, que dificilmente têm caixa suficiente para bancar 30, 60 e às vezes até 90 dias do projeto sem receber).	8%
Planejar a frequência das reuniões junto com a organização social	8%
Priorizar o diálogo constante com a organização social	8%

Número de organizações financiadoras entrevistadas: 12.

"Mentalidade de crescimento" e "Comunicação" foram as duas habilidades mais frequentemente mencionadas como importantes no processo de escuta

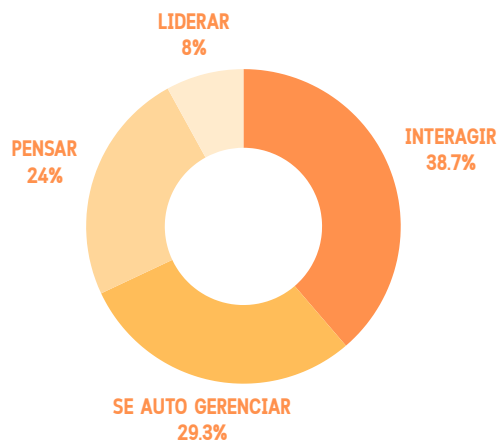
As organizações financiadoras foram questionadas sobre as habilidades exigidas da equipe e da liderança da organização financiadora para manter a prática de escuta ativa. Para facilitar o processo de análise e comparação, as habilidades mencionadas por cada organização financiadora foram codificadas para se adequarem à Matrix de Habilidades Humanas do MIT JWEL Lab.¹⁴

A matriz abrange 24 habilidades e as divide em 4 categorias: Pensar, Interagir, Se auto gerenciar e Liderar.

PENSAR	INTERAGIR
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento crítico • Criatividade • Empreendedorismo • Ética • Pensamento sistêmico • Conforto com a ambiguidade • Mentalidade de crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Colaboração • Empatia • Negociação • Curadoria de Relacionamentos
SE AUTO GERENCIAR	LIDERAR
<ul style="list-style-type: none"> • Autoconhecimento • Responsabilidade (tradução para "Accountability") • Adaptabilidade • Planejamento e organização • Persistência • Profissionalismo • Iniciativa • Integridade 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão estratégica • Empoderamento de outras pessoas • Gerenciamento de projetos • Gerenciamento de performance

É interessante notar a relevância da categoria de “Se auto gerenciar” no processo de escuta, mesmo que em segundo, depois de “Interagir”, pois pode revelar a necessidade de um olhar mais intencional para o autoconhecimento e desenvolvimento de habilidades pessoais nesse processo, junto com as habilidades de comunicação.

As habilidades de escuta mencionadas estão concentradas em duas categorias principais: "Interagir" e "Se auto gerenciar”.

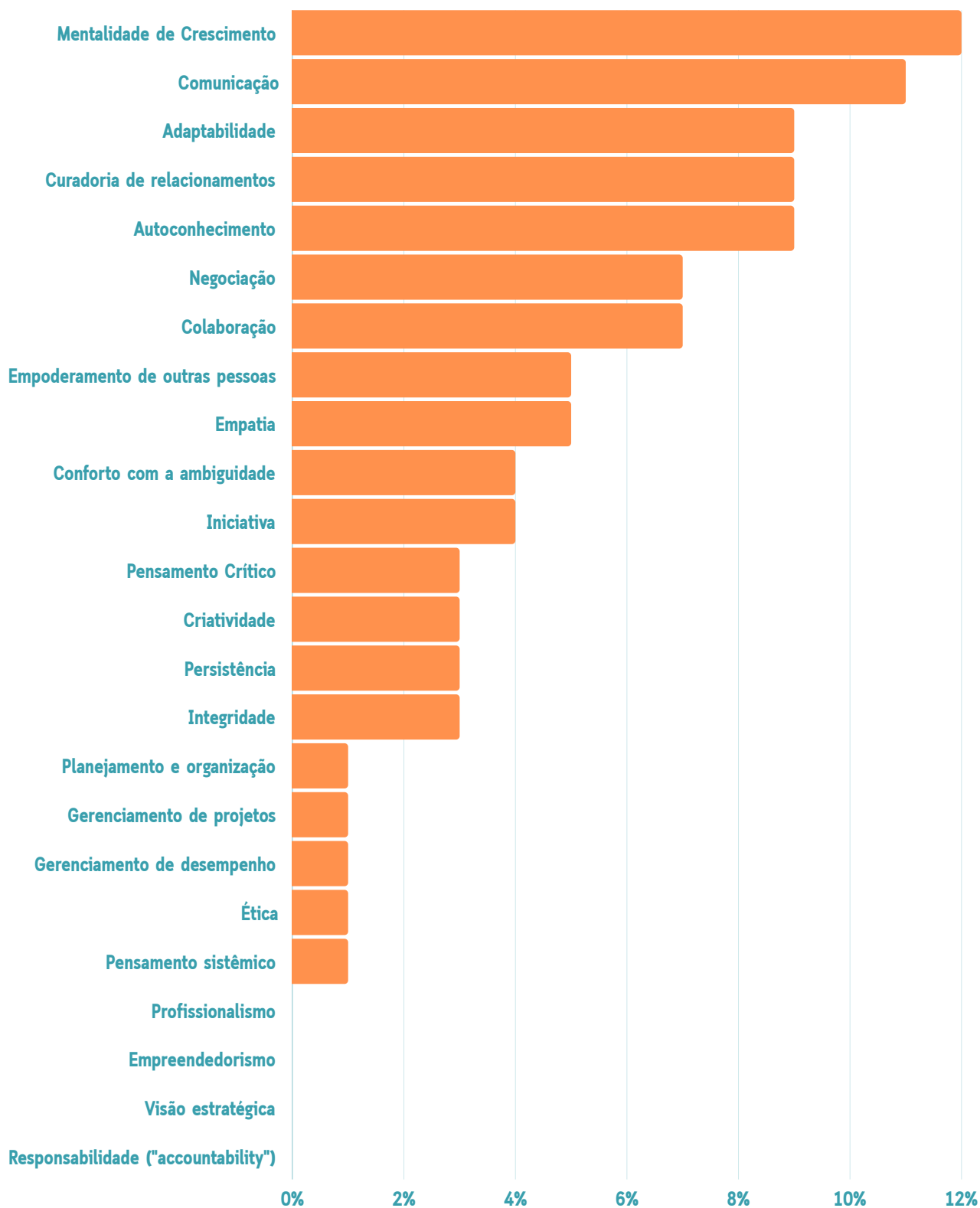


Número de organizações financiadoras entrevistadas: 12.

¹⁴ Human Skills Matrix do MIT JWEL Lab, sem dados. Disponível em: <https://jwel.mit.edu/human-skills-matrix>

De todas as habilidades mencionadas pelas 12 organizações financiadoras entrevistadas como essenciais para o processo de escuta, as mais populares foram "Mentalidade de crescimento" com 12%, e "Comunicação" com 11%, seguidas de "Adaptabilidade", "Autoconhecimento" e "Curadoria de relacionamentos" todas com 9%.

Os valores fornecidos no gráfico abaixo são uma porcentagem do número total de habilidades listadas por todas as organizações juntas.



Número de organizações financiadoras entrevistadas: 12.

Os desafios encontrados no processo de escuta apresentam várias camadas e profundidades

As organizações financiadoras foram questionadas sobre os maiores desafios para manter os processos de escuta em suas atividades e processos estratégicos. As respostas dadas pelos entrevistados foram analisadas, codificadas e separadas em três níveis de desafios, usando como modelo o Modelo do Iceberg Cultural de Edward T. Hall.¹⁵

As respostas variam de comportamentos externos ou conscientes, que podem ser facilmente vistos e mais facilmente alterados, a crenças e valores internos e subconscientes, que são mais difíceis de ver e mais difíceis de mudar.

DESAFIOS NO NÍVEL 1 – EXTERNO: VISÍVEIS ACIMA DA SUPERFÍCIE

Esses são os desafios à prática de escuta que estão visíveis e relacionados a problemas táticos:

- Restrições de tempo;
- Falta de equipe;
- O acesso às comunidades (há comunidades em que as organizações financiadoras não têm livre acesso e é necessário pedir autorização do crime organizado na região para realizar visitas ao local);
- Métodos de pesquisa.

DESAFIOS NO NÍVEL 2 – QUASE SUBMERSOS OU LOGO ACIMA DA SUPERFÍCIE

Os desafios da prática de escuta nesse nível estão quase submersos ou logo acima da superfície e só às vezes são visíveis. Eles são mais difíceis de mudar em comparação com o nível um. No nível dois, os desafios estão relacionados a como os valores e crenças fundamentais se refletem em situações específicas e em comportamentos, interpretações e processos relacionados à escuta.

- A grande quantidade de tempo dedicado à elaboração de relatórios sobre metas quantitativas;
- Encontrar o equilíbrio entre manter a sensibilidade necessária para o processo de escuta e a objetividade necessária para coletar e relatar dados concretos a serem apresentados à diretoria da organização financiadora;
- Adaptar-se às diferenças culturais da equipe;
- Manter a cultura interna separada da instituição com fins lucrativos da qual fazem parte ou recebem recursos;
- Identificar as pessoas certas para ouvir e evitar uma interpretação tendenciosa da realidade;
- Desenvolver o pensamento crítico para dar sentido ao que as organizações ou pessoas diretamente impactadas pelos seus serviços filantrópicos estão expressando;
- Estar sempre em contato com o mundo externo.

¹⁵ Hall, E.T. (1976), livro, Beyond Culture, Knopf Doubleday Publishing Group.

DESAFIOS NO NÍVEL 3 – PROFUNDO: IMERSO NA ÁGUA

No terceiro nível do Iceberg Cultural estão as suposições e crenças básicas, profundamente ligadas a padrões inconscientes, que repetimos automaticamente e que são a base de uma cultura. Esses são os desafios mais difíceis de identificar, falar sobre e mudar.

- A pressão da diretoria ou da empresa para apresentar resultados quantitativos deixa menos espaço para conversas profundas e reflexões qualitativas, e conseqüentemente, não incentiva conversas e reflexões profundas sobre esse tema entre os funcionários e organizações sociais apoiadas;
- Relações de desequilíbrio de poder e como elas operam na transparência dos relacionamentos;
- Clientelismo por parte de algumas organizações sociais;
- Falta de profissionalização nas organizações sociais;
- Sucessão dos comitês consultivos, por exemplo: como envolver a participação dos jovens nos comitês;
- A falta de percepção de que o senso de tempo para obtenção de resultados da organização social é diferente do senso de tempo para obtenção de resultados da organização financiadora (por exemplo: mudanças comportamentais em pessoas apoiados por um projeto social precisam de um tempo para acontecer em comparação ao tempo necessário para criar um produto qualquer), seguida pela falta de interesse do financiador em levar isso em consideração e criar práticas que fortaleçam o trabalho da organização social a partir disso, como por exemplo: financiamento a longo prazo.



As práticas das organizações financiadoras entrevistadas estão, em sua maioria, no nível "Informar" de participação

O nível de participação das organizações financiadoras entrevistadas foi classificado com base na Associação Internacional de Participação Pública¹⁶ (veja a tabela abaixo). A estrutura tem os seguintes níveis: Informar < Consultar < Envolver < Colaborar < Empoderar, dependendo da meta de participação pública das organizações financiadoras e da promessa que eles fazem seus públicos nesse processo.

Para adaptarmos ao contexto desta pesquisa, consideramos as organizações sociais e as pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos como o "público". Abaixo você encontra a versão traduzida da tabela, e a versão original no inglês.

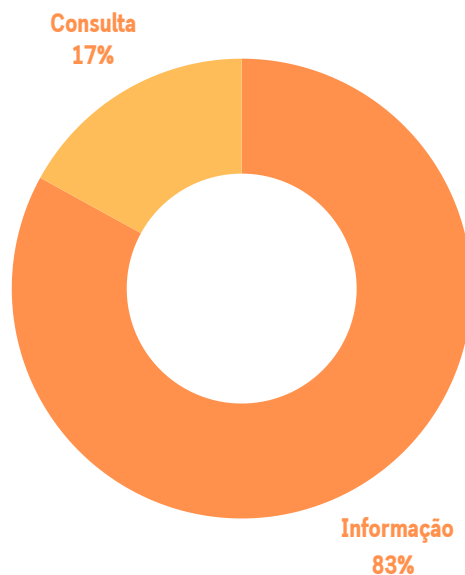
Impacto crescente na decisão da esquerda para a direita

	INFORMAR	CONSULTAR	ENVOLVER	COLABORAR	EMPODERAR
META DE PARTICIPAÇÃO DO PÚBLICO	Fornecer ao público informações equilibradas e objetivas para ajudá-los a entender o problema, as alternativas, as oportunidades e/ou as soluções	Para obter feedback do público sobre análises, alternativas e/ou decisões	Trabalhar diretamente com o público durante todo o processo para garantir que as preocupações e aspirações do público sejam compreendidas e consideradas de forma consistente.	Estabelecer parcerias com o público em cada aspecto da decisão, incluindo o desenvolvimento de alternativas e a identificação da solução preferida.	Colocar a tomada de decisão final nas mãos do público.
PROMESSA AO PÚBLICO	Nós o manteremos informado.	Nós o manteremos informado, ouviremos e reconheceremos as preocupações e aspirações e forneceremos feedback sobre como a opinião do público influenciou a decisão.	Trabalharemos com você para garantir que suas preocupações e aspirações sejam refletidas diretamente nas alternativas desenvolvidas e forneceremos feedback sobre como a contribuição do público influenciou a decisão.	Contaremos com a sua orientação e inovação na formulação de soluções e incorporaremos suas orientações e recomendações às decisões na medida do possível.	Nós implementaremos o que vocês decidirem.

¹⁶ IAP2 Spectrum of Public Participation, sem data. Associação Internacional de Participação Pública. Disponível em: https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/Spectrum_8.5x11_Print.pdf

Observe que esta publicação apenas indica onde as práticas das organizações financiadoras entrevistadas se enquadram no espectro de participação, sem julgamento e com o entendimento de que o campo da filantropia e impacto social é um campo altamente heterogêneo, no qual as organizações financiadoras têm metas e estratégias diferentes e, portanto, escolhem os métodos e as abordagens de participação que melhor se adaptam. Além disso, é preciso ter em mente: diferentes projetos e diferentes fases dentro das fundações também podem ter diferentes formas de participação.

As práticas de escuta são complexas e extremamente diversas. Uma simples categorização de acordo com essa estrutura não abrange todas as sutilezas existentes, portanto, mais detalhes e análises desta classificação proposta são delineados a seguir:



Nível de informação

83% das organizações financiadoras encontram-se no nível "Informar", pois não possuem um processo institucionalizado para comunicar as decisões tomadas após a escuta.

Como essa pesquisa faz parte de um esforço de mesmo escopo e autoria com organizações financiadoras europeias, decidiu-se manter a premissa principal de possuir um processo institucionalizado de informar de volta para que uma organização seja classificada no nível "Consultar". Compreende-se o processo de informar de volta como aquele detalhado como promessa ao público feita no nível "Consultar": "Manteremos você informado, ouviremos e reconheceremos as preocupações e aspirações, e forneceremos feedback sobre como a opinião do público influenciou a decisão".

No entanto, entre as organizações financiadoras classificadas como "Informar" por não possuírem um processo institucionalizado de informar de volta, surgem algumas nuances em seus processos:

1. Uma organização financiadora apresentou um exemplo em que o procedimento de informar de volta às pessoas diretamente impactadas por seus esforços filantrópicos está institucionalizado em alguns de seus projetos, mas não em todos;
2. Algumas organizações no nível "Informar", que afirmam que o processo de informar de volta ocorre naturalmente nas conversas durante a implementação, avaliação, relatório ou renovação do projeto, forneceram pelo menos um exemplo prático de como isso acontece: flexibilidade e adaptação do projeto em tempo real como resultado de conversas constantes; manutenção de diálogo constante durante a implementação e consideração do feedback como parte de sua cultura - mesmo que de maneira informal;
3. Algumas das organizações no nível "Informar" mencionaram ações para mitigar as relações de poder, como: financiamento institucional, flexibilidade no processo de relatório, uma equipe da organização responsável pelo relacionamento constante com a comunidade apoiada e a oferta de apoio não financeiro.

Estes exemplos podem indicar uma oportunidade potencial para evoluírem para o nível "Consultar": já existem processos de informar de volta acontecendo de forma informal ou em alguns projetos, trazendo aprendizados e experiência. Caso seja do interesse da organização decidir institucionalizar o processo para atingir uma prática de escuta que possa ser classificada como "Consultar", os exemplos revelam que tal esforço consiste em institucionalizar uma prática que já ocorre, e não em iniciar uma prática do zero. Ou seja, há, potencialmente, organizações financiadoras mais próximas do nível "Consultar" do que outras.

Entre os exemplos citados acima, alguns se acumulam como práticas na mesma organização, mas em nenhum dos exemplos, mais de três evidências foram citadas juntas.

Nível de consulta

17% das organizações estão no nível "Consultar", isso se deve a duas possibilidades: ter uma forma institucionalizada de informar de volta e prestar contas das decisões em comitês consultivos dos quais as organizações sociais e pessoas diretamente impactadas pelos seus serviços filantrópicos participam, ou mesmo não tendo um mecanismo institucionalizado de informar de volta e fazê-lo individualmente e organicamente com os organizações sociais em reuniões, ter citados as três nuances mencionadas acima no nível "Informar" juntas, somadas a seguinte característica de sua prática de investimento social: a organização financiadora não possui uma relação que pode ser caracterizada como a de um serviço com a organização social, ela investe nos projetos próprios da organização social valorizando a autonomia e voz da organização social.



PRINCIPAIS DESCOBERTAS E RECOMENDAÇÕES

Entender a melhoria das práticas de escuta em uma organização financiadora como um problema complexo é o primeiro passo para enfrentá-lo.

Após todas as entrevistas e a análise das informações de cada seção deste relatório, aqui estão algumas descobertas e recomendações para melhorar as práticas de escuta oferecidas pela autora e separados por tópicos:

Descobertas

Recomendações

Processo de escuta durante o ciclo dos projetos

Predominantemente, as organizações financiadoras escutam para: "Melhorar o impacto", "Compreender melhor o problema social" e "Aprimorar o relacionamento com as organizações sociais apoiadas". Os momentos em que o processo de escuta se intensifica ocorrem nas fases de Formulação de Estratégia, seguidos de Implementação e Avaliação em igual proporção.

Embora já existam indícios de priorização na fase de implementação, facilitando que as informações coletadas no processo de escuta sejam efetivamente consideradas para alterações durante o projeto e não apenas ao final como aprendizado, ainda há espaço para priorizar ainda mais a escuta nesta fase. Isso envolve especialmente ações, comportamentos e métodos que permitam à equipe da organização financiadora dedicar mais tempo à escuta do que a outras tarefas burocráticas da organização nesse ciclo. Mudar a mentalidade de "ouvir e realizar reuniões com as organizações sociais interfere nas minhas outras tarefas organizacionais" para "ouvir e realizar reuniões com as organizações sociais são, também, tarefas organizacionais prioritárias" é uma excelente alteração de perspectiva para iniciar esse processo. A tecnologia e as inovações podem auxiliar a tornar as tarefas operacionais menos demoradas para que essa mudança ocorra.

Processo institucionalizado de coleta de feedback sobre a relação

A ausência de um espaço institucionalizado para feedback sobre o relacionamento pode resultar na coleta de informações enviesadas e permitir a perpetuação dos desequilíbrios de poder nas relações, restringindo a liberdade de expressão, a voz e a autonomia das organizações sociais.

Sem um processo institucionalizado de feedback, é essencial estar atento ao que não é mencionado nas conversas. Devido aos desequilíbrios de poder, podem surgir padrões sobre o que é "aceitável" e o que não é "aceitável" nas discussões, o que pode levar à identificação de vieses e problemas de comunicação e relacionamento que precisam ser resolvidos. Por exemplo: se desafios do projeto ou relatos de situações em que as ações do projeto não deram certo não são naturalmente incluídos na conversa, pode haver um receio de que tais informações sejam usadas contra a própria organização social no momento de renovação do projeto.

É necessário criar espaços institucionalizados para feedback, que sejam seguros para aqueles que se manifestam e compartilham suas experiências, e simultaneamente implementar medidas para mitigar os desequilíbrios de poder. No nível do relacionamento, as organizações financiadoras podem compartilhar seus próprios erros e aprendizados com as organizações sociais, a fim de aprofundar os vínculos existentes.

Métodos de escuta

A técnica mais comum para ouvir de forma direta as pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos é por meio de visitas ao local, o que geralmente ocorre com o apoio logístico e a mediação da organização social. No entanto, esse processo não pode ser qualificado como uma relação direta entre a organização financiadora e as pessoas diretamente impactadas por seus esforços filantrópicos, devido à sua natureza e ao tempo dedicado.

É necessário reconhecer que visitas esporádicas ao local são insuficientes para a construção de uma relação efetiva e um entendimento aprofundado das pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos. Em vez disso, seria benéfico investir no apoio às técnicas de escuta das organizações sociais em relação às pessoas que elas atendem. Ao auxiliá-las a obter feedback genuíno e honesto das pessoas e ao investir na mitigação das relações de poder entre a organização financiadora e a organização social, bem como na criação de um relacionamento aberto em que as organizações sociais possam compartilhar aprendizados, erros e conquistas sem serem prejudicadas, as organizações financiadoras poderão entender melhor o problema social que buscam contribuir para solucionar e, assim, realizar os ajustes necessários para maximizar seu impacto.

Discussões internas sobre o desequilíbrio de poder

A discussão sobre desequilíbrio de poder nas relações ainda é, de certo modo, um tabu. Dos entrevistados, 25% afirmaram ter essas conversas abertamente, enquanto 58% disseram que as discussões ocorrem de alguma maneira, mas não abertamente. Durante algumas entrevistas, foi necessário apresentar o conceito do desequilíbrio de poder inerente na relação entre a organização financiadora, a organização social e a pessoa diretamente impactada pelo serviço filantrópico, devido ao acesso a recursos financeiros e à tomada de decisão sobre investimentos. Evidentemente, existem várias outras relações e desequilíbrios de poder dentro destas interações, porém, para a análise deste relatório, nós nos concentramos na relação de poder inerente decorrente do fato da organização financiadora deter o recurso e a organização social necessitar deste recurso, bem como a organização social oferecer um serviço às pessoas, e estas, em diferentes situações de vulnerabilidade, necessitem desse serviço.

Refleta se existe um espaço adequado dentro da sua equipe para discutir e aprender como o desequilíbrio de poder influencia suas atividades diárias, principalmente no que se refere a como esses aprendizados podem se transformar em novos processos e práticas para enfrentar esse desafio. Este é um tópico que deve ser abordado pelas lideranças da organização, para garantir que todos os membros da equipe se sintam confortáveis para trazer essa discussão à tona.

Treinamento para equipe em relação ao processo de escuta

Mesmo com práticas padronizadas de escuta, a intensidade e a qualidade desse processo podem variar dentro da mesma organização financiadora, dependendo do indivíduo responsável pelo relacionamento.

Ofereça treinamento em grupo para a equipe interna em relação ao processo de escuta, além de fornecer treinamento individual para o desenvolvimento das habilidades necessárias para apoiar esse processo. Aprimorar as habilidades da equipe, como comunicação, autoconsciência e mentalidade de crescimento, pode auxiliar as organizações a aperfeiçoarem seu processo de escuta.

CONCLUSÃO

A compreensão da escuta como uma poderosa maneira de melhorar o impacto social positivo, como evidenciado neste relatório, parece ser compartilhada por várias organizações financiadoras. A metodologia feedback na filantropia, as publicações e práticas existentes e os exemplos detalhados nesta publicação oferecem às organizações financiadoras uma infinidade de boas práticas para iniciar, refletir e testar.

O objetivo desta publicação vai além de classificar as organizações, buscando estimular uma reflexão mais profunda e interna entre as organizações financiadoras: como é o seu processo de escuta? Quais ações você pode iniciar para aperfeiçoar e incluir as vozes das organizações sociais e das pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos em seu processo de tomada de decisão?

O aprimoramento das práticas de escuta requer mais do que apenas novas técnicas para coletar informações das organizações sociais e das pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos. Este relatório demonstra que isso envolve uma série de ações para melhorar as práticas e a cultura dentro das organizações financiadoras, desde o nível individual, passando por todos os níveis de tomada de decisão da equipe e alta liderança.

Compreender as relações de poder desequilibradas, discuti-las e criar processos para atenuá-las, além de concentrar-se em apoiar o desenvolvimento das habilidades de comunicação, autoconsciência e mentalidade de crescimento dos indivíduos da equipe, são provavelmente bons primeiros passos para aquelas organizações financiadoras que desejam aprimorar sua escuta. Em uma época em que as organizações financiadoras de projetos sociais falam tanto sobre "mudança sistêmica", o sistema e as pessoas que compõem sua própria equipe não podem ser negligenciados.

Melhores realidades para aqueles que as organizações financiadoras buscam apoiar são criadas por relacionamentos melhores e mais saudáveis entre as organizações financiadoras e organizações sociais, e entre ambas e as pessoas diretamente impactadas pelos serviços filantrópicos. Relacionamentos esses em que as vozes são ouvidas, valorizadas e consideradas e em que se criam relações genuínas que valorizam a autonomia e a voz de todas as partes interessadas envolvidas em um ecossistema de impacto social.

Na jornada para que essa mudança aconteça ou comece a acontecer, organizações financiadoras estão em uma posição única de privilégio: possuem os recursos e poder de decisão para começar a mudar suas práticas de escuta.



Leituras e recursos adicionais

Português

- Confiança na filantropia: uma ferramenta de acompanhamento e autoavaliação criada pelo Philanthropy.Insight Project na Maecenata Foundation: https://www.maecenata.eu/wp-content/uploads/2022/04/MO_61.pdf
- Panorama da abordagem de feedback no campo da filantropia: https://fundforsharedinsight.org/wp-content/uploads/2022/01/FSI_Relato%CC%81rio-Final_-_portugue%CC%82s.pdf

Inglês

- How Foundations Listen: A Qualitative Review by Luísa Bonin (Europe), publish by Philea: <https://philea.issuelab.org/resource/how-foundations-listen-a-qualitative-review-by-luisa-bonin.html>
- How Foundations and Funders Listen A Qualitative Review in Europe and Brazil by Luísa Bonin: https://www.maecenata.eu/wp-content/uploads/2023/01/OP-172_mit_urn-1.pdf
- Listening is not enough: An assessment of the Feedback Loop Methodology by Luísa Bonin: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-79958-9>
- Feedback Labs: <https://feedbacklabs.org/> and The Core Principles Of Constituent Feedback: <https://feedbacklabs.org/about-us/guidingprinciples/>
- Keystone Accountability. Constituent Voice – Technical Note 1: <https://keystoneaccountability.org/wpcontent/uploads/2009/08/Technical-Note-1.pdf>
- Trust in Philanthropy – A Report on the Philanthropy.Insight Project 2018-2021: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-77556-v2-4>
- Bridging the Gap: A Review of Foundation Listening Practices: <https://www.ekoute.com/publications/2019/10/9/bridging-the-gap-a-review-of-foundation-listening-practices>
- Fund For Shared Insight. Listening & Feedback: A Funder Action Menu: <https://fundforsharedinsight.org/wp-content/uploads/2022/09/Funder-Action-Menu-092322.pdf>
- Trust-Based Philanthropy: <https://www.trustbasedphilanthropy.org/>
- The Listening Fund: <https://thelisteningfund.org/>
- #ShiftThePower Movement: <https://globalfundcommunityfoundations.org/what-we-stand-for/shiftthepower/>

Alemão

- Listening Creates Impact Handout from Wider Sense: <https://www.vertrauen-macht-wirkung.de/ressourcen/zuhoerenmachtwirkung-eine-handreichung>

