



Panorama da abordagem de feedback no campo da filantropia

Agosto, 2021



Sumário

Apresentação	3
A abordagem de feedback	4
Contexto	6
Metodologia	9
Achados	11
Entendimento sobre o conceito de feedback	11
Práticas de feedback implementadas	13
Uso do feedback	19
Relações de poder nas práticas de feedback	22
Feedback como mediador de relações	25
Contribuição da prática para a equidade e justiça	26
Considerações Finais	31
Análise transversal	31
Recomendações	32
Anexos	35





Apresentação

Este documento apresenta um panorama geral sobre as práticas de *feedback* desenvolvidas dentro do ecossistema da filantropia brasileira. O estudo foi promovido pela *Fund for Shared Insight* - financiador colaborativo que busca melhorar a filantropia, promovendo escuta e *feedback* de alta qualidade à serviço da equidade e da justiça - e tem como objetivo central identificar qual é o estado atual do "campo de feedback" no Brasil e oferecer recomendações sobre como ele poderia ser alavancado. A partir deste estudo, também desenvolvido em outros 5 países¹, a *Fund for Shared Insight* irá eleger territórios que poderão receber futuramente seu apoio para a aceleração e melhoria das práticas de *feedback*.

De forma geral, as perguntas orientadoras deste processo exploratório foram:

- Como são os processos de feedback operantes nas organizações do campo da filantropia?
- Qual é o uso estratégico das informações resultantes dos processos de feedback?
- Como as relações de poder operam dentro dos processos de feedback?
- Como os processos de feedback podem promover a equidade e a justiça?
- Quais são as principais necessidades das organizações para alavancar os processos de feedback?

As afirmações presentes neste documento são fundamentadas a partir de um conjunto de entrevistas com 26 profissionais de 20 organizações filantrópicas, bem como pelo estudo de documentos-chave relacionados à abordagem conceitual e à experiência prática de *feedback*. Em relação à estrutura deste documento, inicialmente uma breve síntese do contexto relacionado ao recorte do estudo é apresentada com intuito de ancorar as análises e reflexões que são estruturadas na sequência em seções, todas elas com mensagens-chave em seu início. Ao final, o documento apresenta um olhar conclusivo e recomendações produzidas para a *Fund for Shared Insight*, além de dados complementares relevantes disponibilizados em anexo.

Esperamos que o material desperte boas reflexões,

Equipe Move Social

¹ Estudos panorâmicos semelhantes foram desenvolvidos na Índia, México, Filipinas, Tanzânia e Quênia.





A abordagem de *feedback*

Afinal, o que é *feedback*? Diante da diversidade de interpretações que o termo pode assumir, foi identificada a necessidade de explicitar previamente² para cada pessoa entrevistada qual é a definição conceitual assumida pela abordagem da *Fund for Shared Insight*, quais são as etapas previstas dentro do Ciclo de Feedback e quais são os elementos que constituem uma prática de alta qualidade.

No Brasil, o termo *feedback* se configura como um estrangeirismo³ e, mesmo sendo muito utilizado dentro do recorte do campo filantrópico, é remetido a uma diversidade de processos que podem ser desenvolvidos dentro da própria organização, entre organizações e entre elas e seus públicos atendidos. Assim, sendo este um documento público que, para além de uso interno da *Fund for Shared Insight*, visa contribuir com a alavancagem da prática no campo filantrópico, cabe destacar alguns pontos relevantes para melhor compreensão das leitoras e leitores. São eles:

A iniciativa: A Fund for Shared Insight, através de uma das suas iniciativas - Listen4Good -, promove a prática de feedback como um complemento ao monitoramento e avaliação com o objetivo de ajudar organizações sem fins lucrativos e fundações a serem mais receptivas às necessidades, preferências e opiniões das pessoas e comunidades beneficiadas.

O conceito de feedback: é tomado como uma prática sistemática de escutar e responder às perspectivas, sentimentos e opiniões das pessoas que têm experiência direta com uma organização, programa ou serviço e que são usados para informar e melhorar a prática e a tomada de decisão dessa organização.

O Ciclo de Feedback: é um processo de múltiplas fases que inclui o desenho de um instrumento, coleta de respostas, análise das respostas, assimilação para tomada de decisão e retorno às pessoas que participaram do processo para compartilhar o que foi capturado e comunicar o que está sendo ou será feito.

Os elementos que configuram um Ciclo de Feedback de alta qualidade:

- uso de instrumentos e abordagens de coleta simples e flexíveis;

² Um breve documento com os principais conceitos assumidos pela abordagem de *feedback* da *Fund for Shared Insight* foi compartilhado com as organizações participantes deste estudo. Além disso, eles eram projetados e lidos no início de cada entrevista.

³ Estrangeirismo é o processo linguístico que resulta na incorporação de uma palavra, expressão ou construção frasal de outro idioma a uma língua nativa.





- **captura de um número representativo de vozes dos públicos, bem como feedback honesto e verossímil;**
- **identificação de potências e fragilidades, destacando as variadas experiências dos públicos;**
- **engajamento de tomadores de decisão e stakeholders a aprenderem com o feedback e implementar mudanças com base no que foi aprendido;**
- **compromisso em compartilhar com os públicos não só o que foi aprendido com o processo, mas também as maneiras específicas de como a organização responderá ao que foi escutado.**

Este estudo assumiu as definições detalhadas acima enquanto referências para o processo de alinhamento com as organizações entrevistadas. No entanto, não desconsiderou os dados que, por vezes, extrapolavam os contornos exatos do conceito mas que se revelaram como informações relevantes de serem analisadas e incluídas na construção deste material. Esta questão será tratada de forma aprofundada mais adiante na seção “Entendimento do conceito de feedback” dentro do capítulo “Achados”.





Contexto

Entendendo a pertinência em contextualizar o campo no qual este estudo se insere, antes da apresentação de seus achados, é importante reunir e evidenciar, mesmo que de forma sucinta, as principais informações que localizam o cenário da filantropia e do investimento social privado no país, como também questões ligadas ao cenário político, econômico e social.

O crescimento da filantropia no Brasil se confunde com a história da democracia no país. A partir do período de redemocratização, no final da década de 1980, as organizações da sociedade civil (OSC)⁴ e o setor filantrópico brasileiros viveram um período de crescimento e profissionalização, caracterizado por um aumento expressivo do número de organizações, bem como pelo crescimento do chamado Investimento Social Privado⁵.

No contexto brasileiro, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), fundado em meados dos anos 1990, é um dos espaços que congrega investidores sociais privados. A rede conta, atualmente, com 160 associados⁶, entre empresas, institutos, fundações, tanto empresariais, quanto familiares, comunitárias ou individuais. Segundo o Censo GIFE 2018, os associados mobilizaram cerca de R\$3,25 bilhões no ano de 2018, apesar do cenário interno do país estar caracterizado pela instabilidade política e econômica. Somados aos valores reportados pela pesquisa Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC), o montante investido em 2018 alcança a marca de R\$3,59 bilhões. Entre 2009 e 2018, o valor médio de investimento foi de R\$4,3 bilhões, de acordo com dados das duas pesquisas⁷, revelando, então, uma contradição: houve uma expansão do campo, mas uma redução de investimentos destinados a ele.

Quanto ao perfil das organizações associadas ao GIFE, o censo aponta uma diversificação de tipos de investidores. Embora composto em sua maioria por institutos ou fundações empresariais (52%), houve um crescimento de 14% no número de institutos e fundações familiares, que passaram a compor 22% dos associados no último levantamento. Entre as fontes de recursos dessas organizações, destacam-se as próprias empresas mantenedoras e a captação junto a outras pessoas jurídicas. Segundo a pesquisa, 72% dos recursos totais dos investidores sociais vêm de empresas mantenedoras e fundos patrimoniais. Se tratando de localização, as organizações contam com sedes principalmente no Sudeste do país (86%). Suas atividades, no entanto, tendem a abranger outras regiões, ainda que se observe uma concentração no Sudeste (71%) e Nordeste (41%). Há, ainda, um aglutinamento histórico de investimento no campo da educação – 75% dos

⁴ Após a implementação do Marco das Organizações da Sociedade Civil (Lei 13.019), em 2014, a terminologia oficial passou a ser organizações da sociedade civil. Informalmente, no entanto, ainda são conhecidas como ONGs (organizações não-governamentais).

⁵ Segundo [definição do GIFE](#), Investimento Social Privado (ISP) é o "repasso voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais, culturais e científicos de interesse público", institutos, fundações e empresas, de origem seja empresarial, seja familiar, comunitária ou individual.

⁶ Para a lista completa de associados, acessar: <https://gife.org.br/associados/>

⁷ <https://mosaico.gife.org.br/censo-gife/infograficos/2>





associados financiam projetos nessa área⁸. Finalmente, no que tange às estratégias adotadas, os investidores priorizam o fortalecimento institucional, ações de formação/educação e apoio ao setor público.

O Censo Gife traz, ainda, dados relevantes sobre a forma de atuação⁹ dos investidores sociais. Embora observem que a execução de projetos próprios por parte dos investidores associados ainda prevaleça, os resultados da pesquisa apontam para um perfil misto de atuação, bem como o crescimento do apoio institucional a OSCs. Ao olhar especificamente para os tipos de associados, as empresas, institutos e fundações empresariais tornaram-se menos executores e mais financiadores, enquanto institutos e fundações familiares tornaram-se mais executores. Finalmente, institutos e fundações independentes passaram a ser mais financiadores e menos híbridos.

A pesquisa destaca também a relação dos associados com as OSC¹⁰, identificando que 64% dos investidores repassam recursos para essas organizações. Entre 2016, data do censo anterior, e 2018, esse suporte aumentou, puxado principalmente por institutos e fundações familiares, que dedicam cerca de 48% dos seus recursos a organizações da sociedade civil.

O relatório elucida ainda a visão dos financiadores sobre suas parcerias com OSC. De acordo com o Censo, 62% dos respondentes indicam ter OSC locais como parceiras em seus programas e projetos. Segundo o GIFE, isso se explica, em partes, por uma característica importante e crescente no setor de se fortalecer o desenvolvimento de parcerias e trabalho em rede. Nesse contexto, as OSC são vistas como parceiros preferenciais.

No entanto, Hopstein & Peres (2021) ressaltam que, apesar das mudanças observadas no âmbito do investimento social privado e a crescente "compreensão do fortalecimento da sociedade civil como parte da finalidade do investimento social privado" (GIFE, 2018), há ainda um baixo fluxo de recursos para organizações de base comunitária, movimentos sociais e para organizações cujas temáticas envolvem justiça social, gênero e equidade racial. Em outras palavras, tais agendas ainda não são vistas como prioridade para atores do investimento social privado. Além disso, as autoras apontam outros fatores atrelados ao baixo investimento em organizações da sociedade civil: falta de confiança nas OSC e a falta de um marco regulatório que facilite doações.

De forma mais ampla, deve-se agregar à análise o atual cenário de crescimento de grupos conservadores e ataques contra a sociedade civil organizada e grupos minorizados, perpetrados por representantes do atual governo, inclusive pelo próprio atual presidente. Entre os ataques recentes, está, por exemplo, a acusação infundada de que organizações não-governamentais estariam envolvidas nas queimadas na Amazônia, em 2020. Segundo o GPS do Espaço Cívico, iniciativa do Instituto Igarapé (2021), há uma crescente hostilidade contra a sociedade civil. Entre

⁸ Esta predominância de investimento em educação também se observa na pesquisa BISC, em que 53% dos respondentes afirmaram investir em programas e projetos educacionais.

⁹ Segundo o GIFE, "forma de atuação é uma classificação dos respondentes adotada pelo GIFE que busca delimitar perfis claros de investidores sociais quanto a possíveis estratégias de operação de programas ou projetos a partir da combinação de algumas perguntas" (GIFE, 2019, p. 151). Os essencialmente financiadores destinam mais de 90% do volume total de investimentos para apoio, institucional ou a projetos, a terceiros. Já os essencialmente executores destinam mais de 90% do volume total de investimentos para a operação de projetos próprios. Finalmente, os híbridos apresentam características das duas formas de atuação anteriores.

¹⁰ Segundo dados do Mapa das Organizações da Sociedade Civil, de 2020, o Brasil possui 815.676 OSCs.





abril e junho de 2021, foram identificados 406 ataques - um salto de 256% se comparado ao período de outubro a dezembro de 2020, quando 114 ocorrências foram mapeadas.

Finalmente, é incontestável o quanto a pandemia de COVID-19 complexificou o cenário, evidenciando as desigualdades no país e, conseqüentemente, no setor. Embora investidores sociais tenham mobilizado um volume recorde de doações para resposta à pandemia¹¹, tais recursos não foram aportados em organizações mais próximas aos públicos com necessidades mais urgentes, geralmente pequenas, mas sim em organizações maiores. A pesquisa "O impacto do COVID-19 nas OSCs brasileiras: da resposta imediata à resiliência" (2020) ilustra os desafios impostos pela pandemia: 73% das organizações respondentes afirmaram que a crise as enfraqueceu. Há, assim, um crescente papel a ser exercido por investidores sociais no que tange ao suporte a essas organizações no Brasil que lideram os esforços de mobilização, articulação e resposta a crises em seus territórios.

¹¹ De acordo com o Monitor de Doações, pela Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), foram arrecadados R\$6,8 bilhões entre Março de 2020 e o primeiro trimestre de 2021.





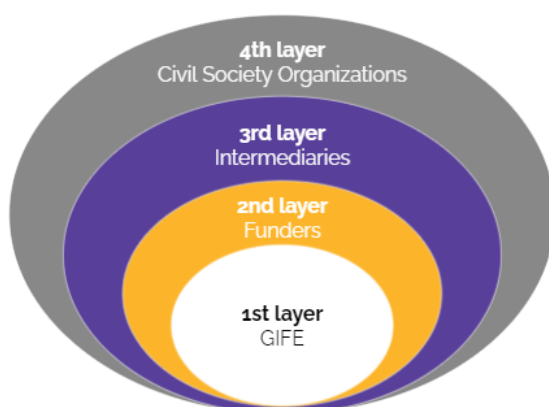
Metodologia

Conforme a proposta apresentada pela Move Social e aprovada pela FSI, o percurso deste estudo se estruturou em 5 etapas:

- **Etapa 1 - Alinhamento com FSI:** realização de acordos iniciais para o trabalho, compreensão em profundidade das iniciativas do FSI, aprofundamento dos principais conceitos.
- **Etapa 2 - Estudo de dados secundários:** identificação e análise de documentos conectados ao campo temático deste estudo¹²
- **Etapa 3 - Coleta de dados primários:** condução de entrevistas com organizações do campo filantrópico
- **Etapa 4 - Análise dos dados:** triangulação de todos os dados sistematizados
- **Etapa 5 - Produção do Relatório:** construção de documento com os achados do estudo e recomendações para a FSI.

Do ponto de vista metodológico, o estudo adotou a abordagem qualitativa e a adaptação da abordagem de *snowball sampling*¹³ para a definição da amostragem de organizações participantes do estudo. Com intuito de garantir uma leitura mais plural possível, as organizações foram segmentadas em 3 camadas: financiadoras, intermediárias e organizações da sociedade civil. O processo de coleta de dados iniciou-se a partir do GIFE, assumindo que a associação possui uma leitura abrangente do campo, e se deu a partir de entrevistas em profundidade¹⁴, técnica eleita para a coleta de dados.

Imagem 1. Lógica de camadas para eleição de organizações participantes do estudo



¹² A lista de documentos consultados pode ser encontrada no Anexo 1.

¹³ Cada pessoa entrevistada era convidada a indicar de 3 a 5 outras organizações para o prosseguimento do estudo.

¹⁴ O roteiro de entrevistas pode ser encontrado no Anexo 2.





Dessa forma, uma lista de 48 indicações¹⁵ foi reunida, das quais 20 delas foram entrevistadas¹⁶, via plataformas virtuais¹⁷, com a autorização para gravação, com aproximadamente 1h15 de duração e seguindo o Código de Ética da Move Social¹⁸. As entrevistas foram realizadas com profissionais que tinham alguma conexão com as práticas de feedback dentro da organização, totalizando 26 pessoas, sendo 19 mulheres e 7 homens.

Para além do equilíbrio entre as camadas citadas acima, a seleção das organizações para participação no estudo considerou as desigualdades e dimensões continentais do Brasil. Portanto, orientou-se a partir dos seguintes critérios:

- Diversidade temática, considerando as áreas de educação, meio ambiente, equidade de gênero e raça, direitos humanos e empreendedorismo social.
- Diversidade regional, considerando organizações que tenham sede ou atuação em regiões que extrapolam o eixo Sul - Sudeste do Brasil.

Cabe destacar que o processo enviou para a residência de cada pessoa entrevistada um presente de agradecimento adquirido de empresas sociais da região amazônica, respeitando o tempo dedicado para a contribuição no estudo e fortalecendo o ecossistema de impacto social local.

¹⁵ A lista de organizações indicadas no escopo deste estudo, segmentadas por papel no campo e agendas temáticas, pode ser encontrada no Anexo 3.

¹⁶ A lista de organizações participantes deste estudo pode ser encontrada no Anexo 4.

¹⁷ A condução deste estudo foi realizada integralmente de forma virtual devido ao cenário de pandemia da Covid-19. Cabe destacar que o uso de técnicas virtuais foi capaz de produzir as informações necessárias.

¹⁸ O Código de Ética da Move Social pode ser encontrado [aqui](#).





Achados

Os principais achados deste estudo serão apresentados a partir de 6 categorias - criadas com base nas perguntas orientadoras e organizadas em seções deste capítulo. Cada seção se dedicará a trazer afirmações analíticas destacadas como mensagens-chave, juntamente com suas respectivas análises e evidências.

Entendimento sobre o conceito de feedback

Mensagem-chave 1: Os entendimentos sobre o termo feedback são diversos entre as organizações entrevistadas, sendo principalmente relacionados a práticas de recursos humanos, desenvolvimento organizacional, monitoramento e avaliação, diagnósticos territoriais e ações corporativas.

Mensagem-chave 2: A adoção de estrangeirismos e falta de consenso sobre o conceito de feedback no campo social são um impeditivo para disseminação mais ampla da abordagem no contexto brasileiro.

No Brasil, segundo pesquisa do British Council¹⁹, apenas 5% da população sabe se comunicar em inglês. Neste grupo, apenas 1% indica ter algum grau de fluência. Nesse sentido, o uso e entendimento de estrangeirismos, como "feedback", pode ser ou desconhecido, ou associado a diferentes sentidos ou práticas. Nesta seção, será apresentada como, entre as organizações entrevistadas, essa diversidade de perspectivas sobre o termo ficou evidente.

O processo de coleta de dados indicou que o termo feedback, conforme a definição adotada pela Fund for Shared Insight, é, na verdade, pouco utilizado por financiadores, intermediárias e organizações da sociedade civil. A principal associação feita pelos participantes foi a processos internos, ligados a práticas e políticas de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional²⁰. Uma participante relatou, inclusive, que esses espaços seriam os únicos momentos em que adotam o termo "feedback", em inglês, na sua organização.

¹⁹ Para acessar a pesquisa, acesse:

https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/demandas_de_aprendizagempesquisacompleta.pdf.

²⁰ Este movimento ficou evidente no processo de indicação de entrevistas. Ao serem abordadas, muitas organizações encaminharam o convite a responsáveis de áreas próximas a recursos humanos e/ou desenvolvimento organizacional, ainda que apresentados ao conceito de feedback segundo a Fund for Shared Insight. Mesmo diretores de organizações traziam essa perspectiva ao tratar sobre as práticas de feedback em suas organizações. Diante disso, a equipe de pesquisa explorou a prática de feedback em todas as esferas que faziam sentido para a organização.





O conceito também foi relacionado a processos de monitoramento e avaliação. Sob esta ótica, o feedback é visto como parte de um conjunto de ferramentas para realizar a gestão de parcerias, acompanhar as atividades, mensurar os resultados e impactos de projetos ou programas e/ou fomentar processos de aprendizagem.

Um terceiro uso do termo feedback acontece em práticas de diagnósticos territoriais ou estudos exploratórios para o desenvolvimento de projetos ou programas. De acordo com Edouké (2021), este seria o primeiro estágio em que seria possível coletar feedback de clientes ou populações atendidas²¹. Os autores, no entanto, ressaltam que essa escuta pode afastar-se do conceito de *perceptual feedback* em determinados casos, por dois motivos principais. O primeiro deles é que tais escutas podem acontecer com um público mais amplo, que não necessariamente vai receber a intervenção planejada. No caso deste presente estudo, tal experiência foi mais comum entre financiadores, que normalmente desenvolvem estudos de maior escala, inclusive censitários, para realização de diagnósticos. A segunda razão é que o conceito de feedback está atrelado à vivência e experiência com um programa, organização ou serviço. Entre os participantes da pesquisa, essas escutas aconteciam, em sua maioria, antes da intervenção, aproximando-se, assim, mais de processos participativos de construção de desenhos de projetos. No caso principalmente das OSCs, no entanto, os processos de escuta já costumavam engajar potenciais clientes ou beneficiários das iniciativas.

Finalmente, o feedback é associado a práticas corporativas, vinculadas à experiência e satisfação de consumidores. Esta visão mostrou-se mais proeminente entre os institutos e fundações com uma vinculação mais próxima de suas empresas mantenedoras, bem como em casos de gestores de intermediárias ou OSCs com experiência no setor corporativo. Dentro dessa lógica, haveria práticas do setor corporativo que poderiam ser aproveitadas para o aprimoramento da experiência de clientes ou populações atendidas pelas intervenções sociais.

Para além do entendimento do conceito, alguns termos alternativos, em português²², foram citados para descrever e definir as práticas de feedback, entre os quais:

- **Escuta**
- **Escuta contínua**
- **Escuta ativa**
- **Retorno**
- **Devolutiva**
- **Pesquisa**
- **Retroação**
- **Retroalimentação**
- **Auscultar**

²¹ O segundo estágio seria durante a intervenção, a fim de permitir maior agilidade na resposta. Já o terceiro seria após a participação na atividade/intervenção, com foco na compreensão sobre a experiência do cliente/atendido.

²² Para além dos termos citados pelos entrevistados, a língua portuguesa traz ainda outras possibilidades, mesmo que não mencionadas pelos participantes do estudo: comentários (Dicionário Cambridge), reação, opinião, apreciação, parecer.





Devido à associação feita a práticas colaborativas de desenho e implementação de projetos, outros termos surgiram, a exemplo de:

- **Co-construção**
- **Diálogo**
- **Processos participativos**

Entre as organizações da sociedade civil entrevistadas que atuam com acolhimento ou intervenções diretas, o termo **atendimento** também foi reconhecido como uma prática que engloba o feedback.

Como aponta o relatório *Perceptual Feedback: What's it all about?* (Edouké, 2021), o crescimento de iniciativas voltadas para o engajamento de comunidades e populações atendidas evidenciou a necessidade de difundir um entendimento comum sobre termos, como feedback, para o setor filantrópico e social. Entre as diferentes expressões utilizadas e possíveis no contexto brasileiro, mostra-se incontestável a necessidade de não só uma boa tradução, mas também de um esforço colaborativo para redefinir este conceito e sua prática, considerando as particularidades do contexto brasileiro. Para além de questões conceituais, um entendimento e tradução comuns tem o potencial de facilitar a inclusão de populações em situação de vulnerabilidade, cujo contato com estrangeirismos pode ser limitado devido a barreiras socioeconômicas inerentes ao cenário brasileiro.

Práticas de feedback implementadas

Mensagem-chave 3: Processos de escuta e feedback de qualidade estão presentes na gestão e financiamento de projetos, porém são mais associados a práticas internas com colaboradores ou por organizações com perfis comunitários com seus públicos beneficiários.

Mensagem-chave 4: Questionários, reuniões e diálogos contínuos são as ferramentas mais utilizadas pelas organizações, todas elas em língua portuguesa.

Mensagem-chave 5: Fatores como o estabelecimento de vínculos de confiança, recursos humanos e financeiros escassos e a disseminação insuficiente de uma cultura de escuta no contexto brasileiro afetam a adoção do feedback como uma prática transversal no setor filantrópico.

Para além dos variados entendimentos sobre o conceito de feedback, a coleta de dados apresentou uma diversidade de práticas de feedback que estão sendo implementadas pelos participantes do estudo, tanto em diferentes níveis de maturidade, sistematização, quanto em





diferentes estágios das suas intervenções, e até mesmo internamente às organizações. O objetivo desta seção, então, é trazer um panorama dessas experiências, com base na definição e competências apresentadas pela Fund for Shared Insight. Como observações gerais, podemos apontar que:

- **Práticas de feedback no âmbito organizacional são mais estruturadas e sistematizadas do que as realizadas com organizações e populações apoiadas**

Como mencionado anteriormente, a principal associação feita pelos participantes do estudo sobre o termo feedback foi a práticas relacionadas à gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional.

Entre os institutos e fundações, principalmente as de origem corporativa, tais práticas são mais institucionalizadas, com departamentos responsáveis e ferramentas dedicadas, como pesquisa de clima organizacional, NPS e Feedback House. O feedback, nesses casos, envolve majoritariamente o colaborador e seu gestor, com algumas organizações já implementando práticas de feedback no âmbito de equipes, como avaliações 360°.

Já entre as organizações da sociedade civil, embora sejam relatadas práticas de feedback internas, elas são menos sistematizadas, envolvendo encontros periódicos individuais. Nestas organizações, no entanto, esses processos internos com colaboradores demonstraram um maior potencial de impactar realinhamentos estratégicos ou desenho de novos projetos. Alguns exemplos serão explorados na seção **Contribuição da prática para equidade e justiça**.

Outra dinâmica levantada pelas organizações da sociedade civil foi a relação com seus conselhos e, em alguns casos, redes. Além de relatórios ou sistematizações periódicas, as organizações também buscam viabilizar encontros com conselheiros e parceiros de suas redes para trocas. Apenas uma organização relatou o uso de ferramentas desenhadas especificamente para avaliar a relação entre a organização e membros do conselho.

- **Organizações com estruturas de governança mais inclusivas apresentam práticas de feedback de maior qualidade.**

Nas escutas realizadas, foram identificadas diferentes culturas e dinâmicas organizacionais. Entre aquelas que prezavam a construção e diálogo participativos, a inclusão de membros da comunidade nos processos decisórios e estruturas de governança mais horizontais, o feedback estava mais presente, ainda que muitas vezes não sistematizado ou com esta denominação. A partir dessas estruturas de governança, cria-se um espaço fértil para o fortalecimento de vínculos e de confiança, elementos considerados chaves para a realização de feedback pelos participantes do estudo, de maneira unânime. Outro fator que estas estruturas tendem a levar mais em consideração é o tempo necessário para a construção desses vínculos, fazendo uso de feedbacks contínuos para compreender e responder de maneira ágil às necessidades e anseios dos territórios onde atuam à medida que o projeto é implementado.





Em uma das organizações entrevistadas, por exemplo, membros da comunidade não só compõem a equipe, como também o conselho de administração. Além da realização de encontros periódicos, como reuniões e uma assembleia geral anual, tal estrutura garante a participação das comunidades nos diferentes estágios do ciclo de feedback, do desenho dos instrumentos e abordagens até o fechamento do ciclo.

- **As organizações, em geral, não contam com equipes dedicadas ao feedback**

Do ponto de vista das equipes responsáveis pelos processos de escuta, a maioria das organizações declararam não haver equipes dedicadas ao feedback, sendo a responsabilidade por esses processos distribuída entre diferentes membros da equipe, em especial gestores de programas e projetos. Isso é tomado como um fator que, muitas vezes, impossibilita um mergulho de qualidade nos dados coletados.

Nas situações em que as organizações possuem equipes responsáveis pelo monitoramento e avaliação, elas também se responsabilizam pelo desenho, coleta e análise de feedback. Também foi citado um caso em que o Project Management Officer (PMO) é o principal responsável por feedbacks. Em ambos os casos, no entanto, o processo acontece em constante diálogo com gestores de programas.

Entre as OSCs, o processo de feedback acontece de forma mais distribuída, contando com a participação não só de gestores, mas também de equipes que estão na ponta provendo serviços, a exemplo de educadores e assistentes sociais. Uma organização relatou, por exemplo, possuir avaliações regulares de suas atividades, nas quais incluíam o feedback como parte do processo. Este processo era tocado, principalmente, pelos educadores, que realizavam as atividades. No entanto, com a pandemia de COVID-19 e interrupção de atividades presenciais, a equipe foi reduzida, e os gestores assumiram a escuta.

Há, ainda, um desafio, que afeta o engajamento dessas equipes em práticas de feedback: a sobrecarga de trabalho. Além das equipes reduzidas, participantes relataram fluxos de trabalho intensos, uma reclamação comum entre trabalhadores do setor, ou falta de suporte financeiro para "áreas meio"²³ e para estruturação de equipes de monitoramento e avaliação. Isso afetaria, assim, a priorização de práticas transversais como o feedback. Em contrapartida, em organizações que tratam a prática de feedback como um processo intrínseco à sua metodologia e práticas cotidianas, o feedback é assumido como uma responsabilidade de toda equipe.

Quanto às **fases do ciclo de feedback**, o coleta de dados indicou que:

- **O desenho dos instrumentos de coleta é feito por gestores ou equipe, com pouco envolvimento dos públicos atendidos/clientes.**

²³ A "área meio" inclui setores como administrativo, financeiro e recursos humanos, que normalmente, em orçamentos de projetos, são considerados como "overhead" ou redistribuídos entre as atividades.





Para o desenvolvimento dos instrumentos de coleta, as entidades entrevistadas relataram processos internos que envolvem a participação das respectivas equipes responsáveis, em diálogo com gestores dos programas, bem como uma preocupação com a adaptabilidade dos instrumentos aos contextos e públicos atendidos. Entretanto, não se observaram estruturas que capturem as percepções sobre o instrumento por parte das comunidades atendidas.

Já em relação à **coleta**, o estudo observou que:

- **As organizações fazem uso de ferramentas diversas para captura do feedback.**

Todas as instituições entrevistadas exploram e estão abertas a experimentar diferentes ferramentas para coleta das percepções, sentimentos e experiências de seus públicos atendidos ou organizações parceiras.

As ferramentas mais citadas foram reuniões, encontros periódicos e questionários. As primeiras são percebidas como espaços propícios para o fortalecimento de vínculos entre as partes, permitindo trocas diretas e contínuas entre a organização e o público atendido. Tanto institutos/fundações, quanto OSCs também declararam a preferência por reuniões visto que atuam com públicos em condição de vulnerabilidade, incluindo analfabetos²⁴. Sendo assim, a linguagem e o feedback falados têm um aspecto de inclusão que é essencial para tais instituições.

No que tange aos questionários, as instituições entrevistadas fazem uso de formulários em papel ou online²⁵ (via Google Forms), mesclando perguntas quantitativas e qualitativas sobre a experiência dos participantes. Nos formulários, instituições de origem corporativa ou cujos gestores possuem experiência no setor privado incluem o Net Promoter Score (NPS)²⁶ como uma das perguntas do questionário. Um instituto privado, de origem empresarial, relatou, por exemplo, a implementação de um formulário de feedback em sua plataforma de cursos EAD. Os concluintes seriam convidados, então, a preencherem o formulário através da plataforma, após finalizado o curso.

Algumas organizações intermediárias apresentaram também referências para seus processos de feedback. Uma delas relatou usar o Grantee and Applicant Perception Report²⁷, do Center of Effective Philanthropy, como inspiração para o desenvolvimento de seus formulários, captando também respostas sobre o relacionamento de financiamento que estabelecem com organizações donatárias parceiras. Devido à complexidade do formulário, ele é implementado a cada dois anos, como forma de não sobrecarregar os parceiros, outra preocupação constante entre as instituições

²⁴ Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil possuía 11,3 milhões de analfabetos (absolutos e funcionais) em 2018. Pesquisas mostram, ainda, que o analfabetismo no país impacta mais populações pretas e pardas do que brancas.

²⁵ Com a pandemia de COVID-19, a adoção de formulários online se intensificou.

²⁶ O Net Promoter Score (NPS) é uma metodologia usada para analisar o nível de satisfação de clientes, a partir de uma escala de 0 a 10.

²⁷ Para mais informações (em inglês) sobre o Grantee and Applicant Perception Report, acessar: <https://cep.org/assessments/grantee-perception-report/>





entrevistadas. Já outra intermediária implementa a abordagem de Kirkpatrick, referência em avaliação de treinamentos corporativos²⁸.

Outras abordagens também foram mencionadas pelos participantes. Entrevistas de profundidade e grupos focais são adotadas, em especial por OSC e intermediárias que trabalham em rede. Ademais, foi citado o uso de ferramentas de gestão de projetos, Flux e Prosas, para facilitar o feedback, bem como a plataforma Feedback House, para gestão de feedbacks internos. Há, ainda, uma organização que relatou contar com facilitadores externos que apoiam na mediação com membros da comunidade.

- **As instituições relatam desafios na coleta de feedback, em especial através de formulários online**

Processos de feedback por formulários online, embora facilitem a coleta, armazenamento e análise de dados, trazem dificuldades no que tange à adesão dos públicos atendidos, problemas de conectividade²⁹ e ao baixo índice de respostas. Quando perguntados sobre o motivo, as organizações levantaram algumas hipóteses. A primeira delas estaria relacionada à já mencionada sobrecarga de trabalhadores do terceiro setor, desestimulando a participação em processos de feedback.

Outra possível explicação estaria ligada à falta de cultura de avaliação e de feedback no país. Embora o investimento na disseminação de uma cultura de avaliação tenha crescido no setor nos últimos anos, propulsionada por atores como o GIFE e o crescimento dos negócios de impacto socioambiental, o mesmo não pode ser dito sobre o feedback. Participantes relataram que haveria uma dificuldade na cultura brasileira de dar/receber feedbacks. Estes seriam, segundo entrevistados, ou interpretados como ataques pessoais, quando negativos, ou viriam como elogios, mas sem recomendações para o aprimoramento do produto/serviço em questão, quando positivos.

Dentro da dinâmica da filantropia brasileira, pesaria ainda um histórico vinculado à caridade, voluntarismo e doação³⁰. Sob esta ótica, críticas ao produto/serviço/financiamento sendo ofertado por instituições filantrópicas seriam mal vistos, exigindo dos clientes/populações/organizações atendidas uma gratidão sem questionamentos ou críticas ao que foi ofertado. Esta relação se reproduziria na relação entre financiadores e organizações da sociedade, a ser mais explorada na seção **Relações de poder nas práticas de feedback**.

²⁸ Para mais informações (em inglês) sobre a abordagem Kirkpatrick, acessar: <https://www.kirkpatrickpartners.com/>

²⁹ De acordo com pesquisa realizada pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br), embora o acesso à internet, impulsionado pela pandemia de COVID-19, tenha alcançado 83% dos lares brasileiros, a desigualdade entre lares ricos e pobres ainda é de 36%. Para mais informações sobre a pesquisa, acessar: <https://cetic.br/pt/pesquisa/domicilios/>

³⁰ Segundo a Pesquisa Doação Brasil, 37% dos doadores afirmaram ter alguma religião e tem na "solidariedade com os mais necessitados" a principal motivação para doar (53%). Ademais, palavras como solidariedade, doação e caridade são avaliadas positivamente por 92%, 89% e 89% dos respondentes.





As organizações, no entanto, têm buscado alternativas para garantir a participação de seus públicos, para além da conscientização sobre a importância do feedback. Uma organização intermediária, ao perceber a baixa adesão a formulários online e buscar formas de não sobrecarregar os participantes de suas formações, criou eventos de confraternização nos quais os participantes preenchem os formulários de feedback (de forma anônima) durante a atividade. O objetivo, além de garantir a participação, é criar ambientes mais descontraídos para o feedback.

- **Feedback acontece em português, mas outros idiomas precisam ser considerados no contexto brasileiro**

O feedback e as trocas acontecem em português. No entanto, é preciso considerar o contexto brasileiro, em que cinco das mais de 150 línguas indígenas faladas no Brasil têm mais de 10.000 falantes, de acordo com o Censo 2010. Dessa maneira, organizações que trabalham com populações indígenas, em especial no contexto de crescentes ataques a territórios e lideranças indígenas, bem como do avanço da pandemia de COVID-19 ameaçando comunidades de povos originários, devem considerar a adoção de ferramentas de feedback traduzidas para o idioma local.

Sobre a **interpretação das informações coletadas**:

- **A interpretação dos resultados é feita pela equipe ao final do ciclo de projetos, sem acompanhamento de série histórica e/ou segmentação de dados**

Após a coleta de dados, as informações ficam armazenadas especialmente em tabelas de Excel, sendo em seguida tratadas e interpretadas normalmente pela mesma equipe responsável pelo desenho e coleta. Este processo acontece usualmente ao final do ciclo de atividades ou como preparação para encontros de governança, como reuniões de conselho e assembleias, a fim de identificar pontos de melhoria para o ciclo seguinte. Apenas uma organização relatou acompanhar séries históricas de dados. Não foram relatadas práticas de segmentação das informações (ex.: raça, gênero, grupo étnico) no processo de análise, com exceção de organizações que já atuam focadas em determinados grupos ou territórios.

Quanto à **resposta** às demandas, sentimentos e percepções dos públicos e organizações apoiados:

- **A resposta ao feedback engaja mais equipes e populações atendidas do que conselhos e doadores.**

Os achados do feedback são compartilhados especialmente entre a equipe envolvida nas atividades e alimentam tomadas de decisões na gestão de todas as instituições entrevistadas. Novamente, organizações cujas estruturas de governança valorizam práticas participativas e inclusivas para o desenho e implementação de projetos também compartilham os achados com seus públicos atendidos, em especial através de encontros. Por outro lado, conselhos e doadores participam menos do processo de resposta, embora sejam informados sobre os achados através de relatórios e informes periódicos.





Finalmente, quanto à fase final, de **fechamento**:

- **As organizações, em sua maioria, não completam o ciclo de feedback**

Mesmo entre os diferentes estágios de maturidade de seus processos, o fechamento do ciclo de feedback (isto é, a comunicação para os públicos atendidos tanto sobre achados, quanto sobre estratégias de resposta a serem adotadas) mostrou-se um grande desafio para as instituições participantes. Algumas formas de retorno apontadas foram o compartilhamento de sistematizações, relatórios e informes para os diferentes públicos.

A preocupação com o retorno cresce, no entanto, quando se identificam feedbacks negativos. Nestes casos, organizações relataram realizar conversas/entrevistas com a(s) pessoa(s) que relataram insatisfação com algum aspecto da entrega do produto/serviço.

Uso do feedback

Mensagem-chave 6: As informações geradas a partir do feedback assumem usos diversos a depender do tipo de prática implementada. Destacam-se os usos relacionados à construção de projetos alinhados às necessidades de territórios e públicos específicos, adaptação de metodologias e estratégias institucionais, melhoria de relações intra e entre organizações, aprendizagem organizacional e legitimação da relevância do trabalho das organizações.

Para que seja possível apresentar quais foram as diferentes formas de utilizar o feedback, é necessário retomar os diferentes tipos de feedback considerados dentro da abordagem da FSI. De antemão, é possível afirmar que para cada tipo de prática assumida pelas organizações, conseqüentemente há a intenção de um determinado uso. Os tipos assumidos como base para essa análise são:

- Necessidades comunitárias ou individuais
- Experiência e qualidade do projeto ou serviço
- Relacionamento com a organização, projeto ou serviço
- Satisfação com o projeto ou serviço
- Resultados gerados a partir da experiência com a organização, projeto ou serviço

As organizações que praticam ações com a finalidade de levantar demandas de públicos e comunidades específicas apontam que as informações coletadas com este processo são norteadoras de suas estratégias e ofertas e que nesta etapa é onde os processos de feedback estão mais estruturados. Este tipo de feedback, também chamado de "escuta do território", "etapa de ouvir" ou "diagnóstico inicial", mostrou-se presente em organizações que atuam de forma mais conectada a um território específico e que valorizam a oferta de ações que respondam às





necessidades inerentes de uma localidade ou grupo beneficiário. Isto se deu, em especial, em organizações implementadoras.

Cabe apontar que seria incoerente realizar um levantamento de demandas se a organização não estivesse aberta o suficiente para escutá-las e com capacidade instalada para respondê-las - ou com disposição para fazer isso com base no que emergir. Os participantes que se remeteram a ações conectadas a este tipo de estratégia possuem agendas temáticas mais abrangentes, metodologias mais participativas e se mostraram mais flexíveis quanto aos resultados esperados.

Há uma leitura de que uma boa escuta do território pode tornar os projetos mais relevantes e que as organizações que optam por este caminho assumem um papel de "facilitadores" de projetos que genuinamente nascem dos próprios públicos consultados. Foram citados casos em que as organizações propõem cursos customizados em sua plataforma online, criam projetos com recortes temáticos exclusivos ou até mesmo mudaram totalmente seu foco programático para atender às necessidades emergentes dos territórios escolhidos.

Durante a implementação de projetos e serviços, os casos em que as organizações estruturam processos para a coleta de experiência e percepção sobre a qualidade da oferta foram comuns. Grande parte das organizações afirmaram que estão constantemente abertos para escutar a percepção dos públicos com os quais interagem, no entanto, poucas possuem procedimentos abrangentes, estruturados e disponibilidade de equipe para a produção de um instrumento provocador o suficiente para retornos mais profundos e críticos.

Notou-se um interesse verdadeiro das organizações em compreender e escutar as leituras críticas dos grupos atendidos, porém, por vezes, isso é limitado a análises de pontos específicos de uma oferta, a partir de perguntas com respostas fechadas que impossibilitam espaços para análises mais integrais da experiência. Por exemplo, algumas organizações citaram o uso de formulários aplicados após algumas atividades - como uma aula pertencente a um curso formativo - com perguntas focadas em entender se o conteúdo apresentado foi interessante ou se o educador que conduziu a aula a fez de forma satisfatória. Estes retornos, sem dúvidas, trarão leituras importantes para a organização olhar para sua oferta e até mesmo adaptarem sua metodologia, mas também limitam a expressão de um jovem, por exemplo, sobre quais ideias foram despertadas a partir daquele conteúdo, qual é a conexão dele com suas outras atividades cotidianas ou sobre como ele percebe de forma geral a jornada formativa daquele curso.

Os processos de feedback que se prestam a levantar informações sobre a experiência do beneficiário e qualidade da oferta, podem se beneficiar com a realização de conversas em profundidade e a devida sistematização das informações coletadas para uma análise estratégica do que está sendo implementado. Algumas organizações citaram experiências assim, porém, apontaram dificuldades em realizar isso de forma constante e organizada o suficiente para criar um banco de dados para uma análise sistemática.

Do ponto de vista do relacionamento, as organizações entrevistadas apontaram para experiências que são diretamente influenciadas pela construção de vínculos de confiança, ambientes propícios para um diálogo respeitoso e espaços abertos o suficiente para se expressar e escutar leituras





críticas. Na escuta das organizações ficou evidente o quanto relações mais sólidas proporcionam processos de feedback mais honestos e conseqüentemente mais úteis.

Sobre esse tópico, as organizações narraram experiências que podem ser categorizadas em: internas às organizações e entre organizações. Foram raros os casos citados sobre experiências de feedback com foco no relacionamento com os públicos atendidos

Diante da primeira categoria, destacaram-se as ações que são implementadas com os próprios colaboradores e que possibilitam que as equipes das organizações tenham espaço para apontar necessidades e incômodos, bem como se dar conta de elementos relevantes para o próprio desenvolvimento profissional. Apesar destas práticas extrapolarem o contorno da abordagem de feedback da FSI, é importante destacar que algumas organizações fundamentam a composição de suas equipes em premissas da diversidade, equidade e inclusão, portanto, a garantia de práticas internas de feedback ajudam a impulsionar jornadas de equidade e justiça para suas equipes, além do desenvolvimento da própria organização - com destaque para algumas que possuem em sua equipe pessoas que haviam sido públicos beneficiários no passado.

O uso de informações providas deste tipo de feedback foram associadas a mudança de comportamentos, mediação de conflitos, expansão da consciência crítica e desenvolvimento profissional. Em organizações que possuem equipes formadas por voluntários, o processo foi associado à motivação deste grupo. Já em organizações de natureza mais corporativa, houve associação com processos de certificação das suas empresas mantenedoras - o que se dá, por exemplo, devido a existência de um canal de ética para denúncias anônimas ou processos de feedback 360°.

Sobre a segunda categoria, o uso das informações geradas a partir do feedback entre organizações teve foco na análise sobre as parcerias. Neste caso, o fator central citado pelas organizações foi a desproporcionalidade das relações de poder, tópico que será aprofundado na próxima seção. Especificamente sobre o uso das informações que este tipo de feedback gera, destacou-se a aprendizagem e o fortalecimento institucional, gerados, por exemplo, a partir da relação entre financiadores e organizações da sociedade civil. Há ressalvas sobre a falta de diálogos e retornos de algumas organizações diante de relatórios de acompanhamentos entregues frequentemente por organizações implementadoras, material que poderia ser utilizado para disparar conversas de feedback entre as partes.

Ao olhar para o tipo de feedback que analisa a satisfação dos públicos, o uso das informações se relacionam com mudanças tático-operacionais e adaptações das ofertas. Também, nos casos de organizações mais próximas às suas empresas mantenedoras, os níveis de satisfação de membros da comunidade - focos de projetos sociais -, bem como os colaboradores das equipes constituem métricas para renovação de certificações.

Já sobre a coleta de feedback relacionada à percepção de resultados preliminares dos públicos beneficiários, destaca-se a associação desta prática aos processos de avaliação. Apesar da agenda de avaliação ser difundida e ter passado por ações indutoras de fortalecimento, ela ainda encontra dificuldades para ganhar consistência dentro de algumas organizações, em especial aquelas com





recursos humanos e financeiros mais restritos. Ainda assim, o interesse de buscar e reunir evidências sobre os resultados gerados por projetos e serviços é associado à uma legitimação do trabalho das organizações.

Quando questionadas sobre as informações relacionadas à percepção de resultados dos públicos-alvo, as organizações citaram o uso de tais para: captação de novos recursos, prestação de contas para financiadores e sociedade, ações de transparência, geração de conteúdos comunicacionais, mobilização de trabalho voluntário, avaliação dos resultados dos projetos e serviços, consolidação de estratégias e metodologias e geração de aprendizagem institucional.

Relações de poder nas práticas de feedback

Mensagem - chave 7: A assimetria de poder é presente no campo da filantropia brasileira e interfere diretamente nas relações entre as organizações, em especial entre as financiadoras e donatárias. Apesar do contexto brasileiro ser marcado por desigualdades, há mais facilidade das organizações em escutar seus públicos atendidos, com destaque para aquelas de atendimento direto ou com estruturas de governança mais inclusivas.

Quando se trata das relações de poder que interferem nas práticas de feedback dentro do campo da filantropia no Brasil, é necessário realizar uma leitura voltada para cada uma das camadas constituintes deste ecossistema e da relação entre elas. Assim, a análise a seguir irá se segmentar em 3 pontos:

- organizações e seus públicos atendidos
- organizações financiadoras e organizações donatárias
- organizações financiadoras e suas empresas mantenedoras

Diante do primeiro segmento, cabe destacar que as práticas de feedback foram reconhecidas, prioritariamente, pelas organizações que estão à frente de projetos que possuem um contato mais próximo aos grupos em situação de vulnerabilidade para os quais pretendem gerar uma transformação social. Apesar das organizações financiadoras possuírem agendas, estratégias e públicos bem definidos, quando contam com parcerias que implementam suas estratégias, acabam ficando mais afastadas da relação e, conseqüentemente, da escuta das percepções destes públicos finais.

Sobre isso, nota-se o quanto organizações intermediárias podem contribuir na mediação do diálogo e escuta entre as duas camadas citadas anteriormente. A capacidade inerente a essas organizações, relacionadas a um saber relacional para lidar tanto com as organizações financiadoras quanto com as implementadoras e seus públicos, reafirma a relevância de





considerá-las e fortalecê-las enquanto partes importantes do campo filantrópico. Por seu destaque, este ponto será mais detalhado na próxima seção.

Ainda sobre o feedback entre as organizações e públicos atendidos, foi recorrente entre os entrevistados o destaque para o fator "confiança". Conforme apresentado no capítulo de contexto, diante de um cenário social de extrema desigualdade, as pessoas que recebem uma ação social, por vezes, não se permitem ou não encontram espaços que as permitam trazer críticas sobre as ofertas recebidas. Em um cenário de escassez e poucas oportunidades, há um certo tipo de pensamento de que "independente do que venha, já é muito diante do nada", o que impede a construção de espaços que estimulem a postura crítica para os projetos e serviços.

No entanto, como contraponto, foi possível observar organizações que reconhecem a prática de feedback com seus públicos atendidos como mais fáceis do que quando comparado à relação com os financiadores. Mesmo com os desafios apontados acima, nas organizações que operam processos participativos e que possuem premissas fortes de cuidado e abertura para escutar, os vínculos são constituídos por laços fortes, de muita confiança e que criam ambiente para que feedbacks possam ser dados e recebidos.

Um exemplo disso pode ser ilustrado no contato que a equipe de pesquisa teve com uma mulher transgênera que é atendida por uma das organizações participantes deste estudo. Na situação, ela foi convidada a falar sobre como era a sua experiência com a organização e o quanto ela sentia uma verdadeira abertura para expressar suas percepções e sentimentos sobre o projeto que participa. Seu depoimento, mesmo sem citar a palavra feedback, evidenciou que a organização sustentava um processo constante de escuta e retorno, como algo integrante de sua metodologia de trabalho. Ou seja, o modo como a equipe da organização se relaciona com a população atendida é ancorado na premissa de que ao se estabelecer relações fortes de respeito e confiança, as pessoas se sentem à vontade para dizer e ouvir.

Na mesma direção, destacaram-se os casos de organizações que assumem até mesmo em sua estrutura de governança a participação de pessoas dos territórios ou grupos atendidos. Isso cria um ambiente onde as relações se tornam mais horizontais e inclusivas e constrói de forma orgânica um ambiente mais aberto a se escutar e falar. Reforçando o que é defendido pela FSI, o feedback - ainda que com potencial de ser aprimorado - pode começar a mudar a dinâmica de poder entre fornecedores e clientes para ser mais equilibrado e equitativo. Nesta linha, também foi citada a necessidade de atenção para a inclusão de crianças e jovens nos espaços de feedback, abandonando a ideia de que esses públicos devem ser tomados apenas como passivos no recebimento de determinada oferta.

Se tratando do segundo segmento - organizações financiadoras e organizações donatárias -, a confiança foi também citada enquanto um fator fundamental para os processos de feedback. Apesar das relações de poder serem reconhecidas no relacionamento entre essas partes, ficou evidente que quando de fato elas conseguem estabelecer "parcerias" ao invés de "relações





hierarquizadas”, as trocas, a abertura, a escuta e a aprendizagem acontecem de forma mais potente.

Dentro do campo da filantropia, as relações entre financiadores e financiados ainda sofrem influências da assimetria de poder. Isso, se ancora na ideia de que aquele que detém do recurso a ser doado está numa posição hierarquicamente acima e que, portanto, pode exercer uma ingerência sobre a outra organização. De certo, os relacionamentos entre essas camadas são atravessados por muitos outros fatores, fazendo com que haja diferentes posicionamentos e comportamentos, porém os entrevistados confirmaram que sofrem com os efeitos do desequilíbrio.

O fato das organizações financiadas se sentirem receosas em dividir seus insucessos é uma ilustração das relações de poder operando. Há uma questão que se desvela desta situação: as organizações financiadoras estão abertas ao feedback negativo? Há uma percepção de que algumas organizações têm muito medo da crítica e, por isso, mostram apenas o sucesso de suas ações. Isso, indiretamente, repercute em um processo de inibição das organizações que estão nos territórios e que lidam com os desafios inerentes a este trabalho. Essa postura foi reconhecida como algo que gera no campo - que trabalha em uma lógica de recursos escassos - uma pressão e medo de se abordar questões mais sensíveis, sob o risco de terem os recursos cessados.

“Nós vivemos de doação, de recursos, acho que as organizações têm um pouco de medo de abrir feedbacks negativos pois isso pode influenciar na sustentabilidade. Um feedback negativo é um critério para deixar de doar para uma organização? Como criamos uma cultura para receber feedback? Como respondemos?”

Representante de organização da sociedade civil. Entrevista.

“Quem está na ponta tem muito receio de apontar as suas fragilidades, seus pontos vulneráveis porque isso pode impactar diretamente na sustentabilidade financeira. O campo de filantropia começa a ganhar peso agora no Brasil.”

Representante de organização da sociedade civil. Entrevista.

No terceiro e último segmento - organizações financiadoras e suas empresas mantenedoras -, também foram identificados pontos relacionados às relações de poder. Apesar da natureza autônoma de grande parte das organizações financiadoras que constituem o campo, ou seja, com propósito e estratégias próprias, muitas necessariamente reportam seus resultados a conselhos formados por integrantes de suas empresas mantenedoras. Pela diferença existente entre os cotidianos e funcionamento dos ambientes de trabalho, por vezes, a falta de conhecimento sobre a operação, os tempos e contextos de um projeto social, criam leituras dissonantes e pouco abertas à discussão de questões sensíveis -, como, por exemplo, o que significa o sucesso de um projeto





social? Neste ponto também se manifesta a lógica de que o poder se concentra naquele que detém o recurso.

Diante do que foi apresentado, é importante frisar que as questões trazidas acima não caracterizam de forma linear e determinante os relacionamentos. Em outras palavras, não é possível afirmar que ao olhar apenas para relações de poder será possível visualizar toda a complexidade de uma parceria estabelecida entre uma, duas ou mais organizações. No entanto, ficou evidente que essas dinâmicas atravessam as relações e que, portanto, precisam ser trazidas para a consciência e, assim, debatidas para alavancarem mudanças. Segue sendo uma tarefa para o campo enfrentar o desafio cultural que sustenta o ditado "*manda quem pode e obedece quem tem juízo*".

Feedback como mediador de relações

Mensagem - chave 8: Há um papel interessante assumido pelas organizações que compõem a camada intermediária do campo da filantropia. Elas são reconhecidas como mediadoras de relações que, por sua expertise, balanceiam as relações de poder entre as demais camadas, possibilitando, inclusive, a viabilização de financiamentos.

Conforme apontado na seção anterior, as relações de poder atravessam as diferentes camadas do campo da filantropia. No Brasil, existem organizações que são consideradas como intermediárias e se revelaram como grandes mediadoras entre suas camadas adjacentes, influenciando diretamente nas relações de poder.

Dentro da perspectiva do feedback, as organizações intermediárias podem ser tomadas como atores que estão balanceando as relações de poder e possuem uma capacidade ímpar de conectar organizações. Em alguns casos elas são pontes, por exemplo, para viabilizar investimentos internacionais em organizações de base comunitária. Com isso, elas ampliam as possibilidades que levam os recursos para essas pequenas organizações ao mesmo tempo que possibilitam uma espécie de tradução das necessidades institucionais e de um território para os financiadores internacionais, dentro de uma lógica de transferência de poder.

"É importante ver a filantropia também dentro de uma dinâmica de estrutura clássica de poder, também a nível internacional. Os fundos locais funcionam como "tradutores" de um processo de não escuta e top down, promovido pelos doadores internacionais, para um [processo] de colaboração, escuta e bottom up ao se engajarem nas comunidades."

Representante de organização intermediária. Entrevista.





A capacidade destas organizações em mediar relações e colocar em prática uma inteligência conectada ao processo de diálogo foi algo destacado pelos participantes e que deve ser valorizado. Existe uma expertise que se mostra eficiente em se adequar a diferentes contextos institucionais e que possibilita uma conexão, outrora impossibilitada se não fosse a participação destas organizações nestes arranjos.

"Os fundos comunitários são caracterizados pelo processo constante de escuta dos membros de sua comunidade (quilombolas, indígenas, mulheres, etc). Esse é um importante ponto, pois muitas vezes os fundos são vistos como meros intermediários para transferência de recursos, desconsiderando a inteligência desse processo de diálogo comunitário."

Representante de organização intermediária. Entrevista.

Também, há que se destacar o caso de organizações que atuam com foco no fortalecimento institucional de organizações da sociedade civil e que assumem um papel semelhante ao dos fundos locais. Ou seja, são reconhecidas como uma ponte de conexão entre as necessidades das organizações de base comunitárias e as expectativas dos institutos e fundações financiadores. Situações como essas foram da mesma forma citadas como interessantes formas de mediar informações de feedbacks entre organizações de diferentes camadas, mesmo que sem uma proposta estruturada para este fim.

Contribuição da prática para a equidade e justiça

Mensagem- chave 9: A partir de 2020, houve uma intensificação dos debates sobre equidade e justiça no contexto brasileiro. Entretanto, no setor filantrópico, tais agendas, embora encontrem avanços, ainda necessitam de esforços para enfrentar a reprodução de políticas e ações discriminatórias. Do ponto de vista das práticas, a escuta é valorizada pelas instituições como ferramenta para criar ambientes mais inclusivos e acolhedores tanto para suas equipes, quanto para seus públicos atendidos.

Mensagem- chave 10: O Feedback é reconhecido como uma ferramenta com potencial para avançar as pautas de equidade e justiça, com especial ênfase no apoio à mobilização de grupos minorizados atuantes no setor. Para atingir o máximo desse potencial, no entanto, lógicas de poder inerentes ao setor filantrópico precisariam também ser endereçadas.





O Brasil é um país marcado por desigualdades estruturais, que impactam sobremaneira a vida de grupos minorizados. O racismo, a LGBTQfobia, a misoginia, o ataque a territórios e comunidades de povos originários e a xenofobia compõem um cenário, brevemente mencionado anteriormente, de ataque contra a vida, dignidade e aos direitos de grupos minorizados e ao trabalho de organizações e movimentos sociais que lutam pelos direitos humanos e por justiça socioambiental³¹. Nesse contexto, há uma necessidade evidente de se explorar como as instituições filantrópicas podem fazer uso de ferramentas como o feedback para desafiar estruturas dominantes que privilegiam algumas vozes sobre outras.

Quando perguntados sobre questões ligadas à equidade e justiça, foram identificados dois principais grupos entre os participantes do estudo. O primeiro deles são organizações cujas missões e origens estão intimamente ligadas a temáticas vinculadas à equidade e/ou à justiça socioambiental. Neste grupo, estão incluídas, em especial, organizações da sociedade civil que atuam com populações tradicionais e ribeirinhas, quilombolas, periferias urbanas e população transgênera. O segundo grupo é composto por organizações cujas políticas e olhar para diversidade e inclusão são mais recentes e se estruturam para posicionamentos frente à composição de suas próprias equipes.

Um primeiro espaço, então, para debater temas ligados à equidade e justiça é dentro das próprias organizações, onde o feedback também desempenhou um papel importante. Do ponto de vista interno, em especial em organizações que contam com colaboradores oriundos dos territórios de atuação, o feedback, como mencionado anteriormente, é utilizado como forma de promover o desenvolvimento profissional. Em outro caso, uma organização relatou que o feedback de uma colaboradora, uma jovem negra, levou à criação de um novo projeto no âmbito da organização, que acabou por ser liderado pela própria funcionária. Também foram trazidos relatos em que os membros da equipe que compõem a comunidade, assumem um papel chave de ser a ponte direta com os territórios, alimentando a gestão com feedbacks contínuos sobre as iniciativas implementadas.

Estas dinâmicas, no entanto, não fogem das tensões políticas, sociais e raciais que permeiam o cenário brasileiro. Um instituto entrevistado, de atuação em territórios periféricos, ressaltou os desafios de criar espaços de gestão organizacional em que grupos de realidades sociais opostas convivem e tomam decisões juntos em prol da missão da organização.

Já em relação ao olhar de equidade e justiça nas suas intervenções, as diferentes instituições entrevistadas apresentam uma preocupação com a adaptação de abordagens e ferramentas que melhor captem o feedback das populações atendidas. Como já mencionado anteriormente, a priorização de instrumentais que estimulem a troca pela fala são vistas como maneiras de incluir

³¹ Considerando o contexto de crescente desmatamento e atentados aos direitos de populações tradicionais, faz mais sentido no contexto brasileiro falar de justiça socioambiental. Segundo a WWF Brasil, "os princípios da Justiça Socioambiental preveem que todos os grupos sociais, independente de raça, etnia, gênero ou classe social, devem ter igual direito de acesso aos recursos naturais (água limpa, solo fértil, ar puro etc.) fundamentais a uma vida digna e saudável. Por outro lado, quando da implantação de obras, projetos ou políticas, nenhum grupo social deveria arcar de maneira desproporcional com as consequências ambientais negativas daí decorrentes".





populações analfabetas, do mesmo modo que o uso de símbolos, como rostos felizes ou tristes, para facilitar o registro. Nestes espaços, a figura de um facilitador ou representante da organização, que auxilie a compreensão das perguntas e o registro das respostas, se mostrou fundamental. Outro exemplo da figura de facilitadores é a realização de assembleias e audiências públicas por organizações da sociedade civil, em que jovens, crianças e população convidada de forma geral debatem abertamente sobre temas de interesse. A adoção de instrumentos falados também tem grande potencial em comunidades indígenas e quilombolas, em que a oralidade exerce um papel fundamental em suas culturas.

Apesar dos evidentes esforços para garantir a escuta, as instituições ainda encontram desafios quanto ao acesso ao feedback dos diferentes grupos com que atuam. Uma primeira barreira que precisa ser sobreposta é a construção de confiança. Como mencionado anteriormente, o estabelecimento de vínculos de confiança foi citado como chave para um feedback de alta qualidade por todos os participantes do estudo. A fala de uma mulher transgênera, anteriormente acolhida por uma das instituições entrevistadas, ilustra a importância deste processo de construção de relações de confiança:

[Quando] Eu cheguei aqui na [instituição], eu tinha medo do ser humano, da sociedade em si. Quando percebi que eles [a instituição] tinham a escuta e me ouviam, eu comecei a falar o que precisava, o que sentia. Eu queria era só um emprego, mas trabalharam com o meu psicológico, o meu eu por completo para depois me encaminhar para o mercado de trabalho. Ai eles começavam a me ouvir, e eu sempre falava que queria trabalhar, voltar para a sociedade. Foi aí que comecei a me sentir como um ser humano, porque tinha alguém que me escutava, que me ouvia quando eu estava triste, quando eu estava precisando de uma palavra. A gente quer só ser ouvida, só um colo para a gente chorar nossas mágoas. [...] Isso me fez ficar mais forte, mais segura, porque eu sabia que tinha alguém com quem contar. [...] Quando você passa a ouvir o outro, você passa a se reconhecer como ser humano também. Se você não escuta ninguém, não vai chegar a lugar nenhum."

Mulher transgênera que passou pelo programa de acolhimento de uma das organizações participantes do estudo. Entrevista.

No entanto, no caso de grupos marginalizados, a construção dessa confiança levaria, segundo outros relatos, um tempo maior. Uma fundação, por exemplo, relatou a dificuldade de acessar uma comunidade quilombola, devido à desconfiança por parte de seus membros. A estratégia adotada foi, então, de fazer uso de equipamentos públicos, a exemplo de escolas e unidades de saúde, para encontros periódicos com os membros da comunidade. A mesma fundação também estimula o engajamento de mães solo de um dos seus projetos em um dos conselhos municipais da cidade, de maneira a garantir sua participação na tomada de decisões sobre políticas ambientais daquela localidade. Já em uma organização da sociedade civil, essa confiança era construída com o próprio





apoio de mulheres transgêneras que haviam passado pela instituição. Elas compartilhavam com as entrantes suas experiências, fomentando a criação de um ambiente seguro e confiável para trocas honestas entre a equipe e as mulheres atendidas. A mesma organização também realizava um importante trabalho de educação com parceiros corporativos, a fim de garantir o melhor acolhimento para as mulheres em seus novos locais de trabalho.

Outros desafios também foram levantados pelos entrevistados. Uma organização da sociedade civil relatou a tentativa de trabalhar com uma comunidade indígena em um programa de geração de renda, mas que não funcionou. Para o gestor, as barreiras culturais teriam sido a explicação para a falta de êxito da iniciativa.

Finalmente, há uma forte questão regional, que impacta as dinâmicas do setor filantrópico no Brasil. Com a concentração das sedes e atividades no Sudeste do país, como já mencionado, organizações da sociedade civil, institutos e fundações principalmente do Norte e Nordeste do país encontram barreiras para acessar formações, serviços, financiamento e oportunidades de conexão. Um dos institutos entrevistados está à frente de uma rede cujo objetivo é aumentar o engajamento de investidores sociais privados no Nordeste, mas encontra desafios para mobilizar atores da região.

Embora reconheçam os desafios e progressos a serem realizados, inclusive internamente, os participantes veem o potencial de abordagens, como o feedback, de trazer a voz de grupos minorizados para o centro da tomada de decisões em instituições filantrópicas. Entretanto, duas entrevistadas ressaltam que, sozinhas, abordagens como a de feedback, defendida pela FSI, não podem mudar a lógica do sistema, que segue reproduzindo relações desiguais de poder e, em último caso, o racismo, machismo e outras formas de discriminação e violência. Seria necessário endereçar estas dinâmicas de poder a fim de alcançar mudanças reais. O potencial do feedback, segundo elas, seria outro:

“Se existe um caminho em que as ferramentas podem apoiar é no sentido dessa transferência de poder passar pela estruturação das potências comunitárias, do fortalecimento comunitário. Instrumentos podem ajudar no sentido de fortalecer as ações territoriais, comunitárias, que venham a demandar, eventualmente, uma mudança de estrutura, de mindset.”

Representante de organização intermediária. Entrevista.

Há, assim, um cenário complexo a ser encarado e que demandará um conjunto de esforços dos diferentes atores da filantropia, agindo em coordenação com outros setores, no qual o feedback pode funcionar como mais uma ferramenta mobilizadora, de fortalecimento do tecido social. Há de se atentar ainda que, na coleta de dados, outros grupos não foram citados, como pessoas com deficiência e neurodivergentes. Um olhar holístico para as diversas interseccionalidades que





compõem as diversidades brasileiras será essencial para o desenho de ferramentas mais humanas e potentes.





Considerações Finais

Análise transversal

Diante do conjunto de achados deste estudo, fica evidente a relevância do trabalho de organizações que se dedicam a fortalecer práticas que promovam uma filantropia mais forte e eficaz. A Fund for Shared Insight, em sua atuação no campo, demonstra o quanto o seu trabalho extrapola uma lógica que poderia se findar nos contornos de uma abordagem e evidencia que, ao fortalecer práticas para escuta e feedback, se impulsiona caminhos para transformações mais potentes e equitativas.

No contexto brasileiro, marcado por desigualdades sociais e pela polarização, abrir espaço para que as pessoas possam expressar perspectivas e compartilhar suas experiências, agrega um valoroso significado às relações. De modo direto são nítidos os benefícios trazidos para a gestão de um projeto, para a tomada de decisão de uma organização ou para a condução de um atendimento. No entanto, em paralelo a isso, há ainda um efeito catalisador gerado nas próprias pessoas, que reforça o quanto elas são dignas de um espaço para se posicionar, dividir seus anseios e opiniões, sem medo de retaliações. Este efeito tem um alto potencial de reverberar para outras esferas, de fortalecer um tecido social e qualificar espaços de participação cidadã e de aprimoramento de políticas públicas.

Para dentro das organizações, também fica clara a importância do feedback para apoiar o desenvolvimento institucional. Para além do desenvolvimento dos membros da equipe, função para a qual o feedback já é mais amplamente utilizado, há espaço para sua adoção como um facilitador para criação de ambientes de trabalho mais acolhedores, inclusivos e atentos às necessidades e aspirações dos colaboradores. Além disso, o feedback pode ser um motor para enfatizar a centralidade dos públicos atendidos no desenho das estratégias das organizações, estimulando o estabelecimento de canais alternativos de comunicação e de decisão colaborativa. Em outras palavras, a disseminação de uma cultura de feedback, em consonância com a implementação de práticas e políticas de equidade e justiça, pode gerar organizações mais maduras e resilientes, que, conseqüentemente, reconhecem a importância da escuta inclusiva e contínua. Dessa maneira, seus projetos se tornam mais relevantes, mais ágeis na correção de seu curso e, em última instância, geram mais impacto.

De forma geral, algo foi se revelando ao olhar para o todo: o feedback não vai emergir e se fortalecer sem que haja pessoas que apostem na prática, reconheçam o seu valor e se dediquem a desenvolvê-las. Para isso, é necessário posicionamento de lideranças do setor, em especial entre financiadores, e também alocação de recursos para o desenvolvimento de equipes e organizações. Essa constatação é contrastada pelo cenário de um ecossistema que ainda subestima as ações de





suporte a áreas meio³². Com o agravamento da crise econômica e social que assola o país, impulsionado pela pandemia de COVID-19, ficou ainda mais evidente a necessidade de se apoiar o fortalecimento das organizações, em especial da sociedade civil, a fim de garantir a implementação de agendas transversais, como o feedback, e de forma ainda mais significativa, a sua própria sustentabilidade.

Recomendações

A aproximação deste estudo com organizações do campo da filantropia permitiu o levantamento de uma série de recomendações. Diante delas e do conjunto de achados apresentados neste documento, seguem 6 recomendações prioritárias para a Fund for Shared Insight.

Recomendação 1: O aporte de recursos para o desenvolvimento de ações que disseminem e fortaleçam a abordagem do feedback pode aprimorar o campo da filantropia brasileira. Há necessidade de se estimular uma cultura de feedback de maneira estruturada e abrangente, ou seja, em todas as camadas e atores envolvidos com o campo da filantropia.

No Brasil, as práticas de feedback ainda têm espaço para serem exploradas e qualificadas, diante de um cenário com organizações em níveis muito diversos de estruturação. De forma geral, há uma abertura das organizações para isso e uma leitura de que partir de um conceito comum as ajudaria. Todos os tipos de feedback foram valorizados, no entanto, destaca-se a possibilidade dele ser uma ferramenta mais acessível e viável para lidar com os resultados e impactos das organizações, projetos e serviços.

As organizações, em sua maioria, reconhecem a necessidade de apoio para a construção de uma cultura de escuta, feedback e avaliação. Com o incentivo e estímulo para a realização de práticas de feedback, há uma tendência disso se consolidar enquanto uma cultura duradoura, ou seja, mesmo que exija um tempo, essas práticas não serão mais vistas como questões pessoais, que geram medo nas partes envolvidas e que são moldadas pelas relações de poder. Há necessidade de se pensar em uma boa tradução do conceito para a língua portuguesa

Recomendação 2: A criação de ambientes de confiança e transparência são essenciais para o desenvolvimento das práticas de feedback, bem como a promoção de espaços para trocas de experiências. Para isso, há um potencial identificado em contar com o ativo de organizações que se relacionam com uma grande variedade de atores do campo.

³² O Censo GIFE 2018 aponta, por exemplo, que o fortalecimento institucional de OSCs aparece em quinto lugar entre as áreas temáticas priorizadas por investidores sociais privados.





É necessário o estímulo para que as parcerias sejam baseadas em posturas empáticas e atentas às demandas e possibilidades das organizações, prezando por diálogos construtivos, transparentes e honestos. Da mesma forma, espaços onde as organizações possam trocar experiências, abordando seus sucessos e dificuldades, poderiam gerar mais conexão entre as partes do campo e aprendizagens coletivas. Organizações intermediárias, fundos locais, consultorias ou redes que transitam e trabalham com uma variedade de outras organizações podem ser partes estratégicas para o estímulo desta agenda.

Recomendação 3: Existe uma necessidade específica em estimular ações que provoquem a dissolução das assimetrias de poder entre financiadores e organizações donatárias. O estímulo à mudança frente a postura hierarquizada, a abertura para processos de feedback e o investimento em ações de fortalecimento institucional são necessidades que foram destacadas.

As relações de poder entre financiadores e organizações donatárias, interferem na constituição de seus relacionamentos. O campo da filantropia, guiado pelo interesse comum de transformações socioambientais positivas, pode se beneficiar de ações que estimulem o desenvolvimento de relacionamentos onde todas as partes sintam-se reconhecidas, estimuladas e respeitadas frente às suas potencialidades e desafios. O aporte de recursos específicos para o fortalecimento de práticas como o feedback evidenciam um recado importante ao campo de que este processo é relevante, fortalecendo as organizações e conseqüentemente o campo da filantropia.

Recomendação 4. Há necessidade de um investimento direcionado para o desenvolvimento de lideranças, a estruturação de equipes e a ampliação de ofertas de processos formativos, todas com foco no aprimoramento de práticas de feedback.

As lideranças das organizações e iniciativas foram reconhecidas como atores significativos para o fortalecimento de práticas de feedback. As organizações reconhecem que se há uma valorização dessas práticas entre as pessoas que tomam decisões e direcionam as estratégias, isso é alavancado para o restante da equipe e, possivelmente, para outras relações estabelecidas. Da mesma forma, a possibilidade de existir pessoas dentro das organizações que se dediquem a pensar, estruturar e aplicar processos de feedback o tornaria uma prioridade - algo que é preterido em contextos de sobrecarga. Para isso, jornadas formativas seriam fundamentais.

Recomendação 5. Para fomentar debates sobre o feedback no setor filantrópico, é essencial a disseminação de ferramentas, abordagens, sistemas e documentos, em linguagem e formatos acessíveis e adaptáveis.

O acesso a materiais sobre feedback no campo filantrópico - alinhados à perspectiva da FSI - é extremamente limitado, levando as instituições que o implementam a desenvolverem





artesanamente suas abordagens. Este processo poderia ser facilitado com a criação e disponibilização de conteúdos, em português, voltados ao feedback, a exemplo de ferramentas, formações e estudos de casos que poderiam, assim, servir de fonte de inspiração e referência para as diferentes entidades que compõem o setor filantrópico.

Recomendação 6: Há necessidade de direcionar investimentos e intensificar os debates ligados à equidade e justiça na agenda de feedback e avaliação, buscando evidenciar práticas e experiências de organizações lideradas por grupos minorizados e de fora do eixo Sudeste-Sul do país.

Com intuito de aproveitar o crescimento da agenda de avaliação no país, é imprescindível pensá-la como uma prática que quebre com a reprodução de violências estruturais. Para isso, é chave que investimentos sejam direcionados para organizações, em especial da sociedade civil e de base comunitária, que trabalham com as temáticas de direitos, equidade e justiça socioambiental, a fim de que consolidem e sistematizem suas práticas de avaliação e feedback. Isso possibilitaria que elas influenciassem mais ativamente os debates desses campos, a partir de suas próprias vivências e olhares.





Anexo 1. Lista de Documentos Consultados

A importância das pesquisas para as organizações da sociedade civil (ONGs)

Ohl, R. (2015). A importância das pesquisas para as organizações da sociedade civil (ONGs). Revista ABCR 15 anos. Available at:

<https://captadores.org.br/noticias/gerais/a-importancia-das-pesquisas-para-as-organizacoes-da-sociedade-civil-ongs/>

Avaliação de Impacto dos Trabalhos das ONGs: Aprendendo a valorizar as mudanças. Roche, C.

(2000). Avaliação de Impacto dos Trabalhos das ONGs: Aprendendo a valorizar as mudanças. ABONG.

Available at: <http://bibliotecadigital.abong.org.br/handle/11465/178>

Boletim Trimestral 3

Instituto Igarapé. (2021). Boletim Trimestral 3. GPS do Espaço Cívico. Available at:

<https://igarape.org.br/boletim-gps-do-espaco-civico-3/>

Censo GIFE 2018

Ferreti, M. (2019). Censo GIFE 2018. Michelle Ferreti, Marina Barros; organizer Graziela Santiago. São Paulo, SP: GIFE, 2019. Available at: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2018>

Competencies for High Quality Client Feedback Loops

Listen4Good. (2019). Competencies for High Quality Client Feedback Loops. Available at: What Social Sector Leaders Think About Feedback

Milway, K. S. (2019). What Social Sector Leaders Think About Feedback. Stanford Social Innovation Review. Power of Feedback Series.

https://ssir.org/articles/entry/what_social_sector_leaders_think_about_feedback

Demandas de aprendizagem de inglês no Brasil

Instituto de Pesquisa Data Popular. (2014). Demandas de aprendizagem de inglês no Brasil. British Council. Available at:

https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/demandas_de_aprendizagempesquisacompleta.pdf

Exit with Learning

Kiryttopoulou, N. (2019). Exit with Learning: lessons from C&A Foundation's exit process from the education programme in Brazil. COVOX. Available at:

<https://www.laudesfoundation.org/en/resources/exit-with-learning-final.pdf>

How end-user feedback can become a non-profit's innovation engine

Anexo 1. Lista de Documentos Consultados

Brazil Landscape Scan of the Feedback Field





Daidone, F., Samuels, B. (2019). How end-user feedback can become a non-profit's innovation engine. Stanford Social Innovation Review. The Power of Feedback Series. Available at: https://ssir.org/articles/entry/how_end_user_feedback_can_become_a_nonprofits_innovation_engine

Impacto da COVID-19 nas OSCs brasileiras: da resposta imediata à resiliência

Mobiliza, Reos Partners. (2020). Impacto da COVID-19 nas OSCs brasileiras: da resposta imediata à resiliência. Available at: <https://sinapse.gife.org.br/download/impacto-da-covid-19-nas-oscs-brasileiras-da-resposta-imediata-a-resiliencia-sumario-executivo>

Mapa das Organizações da Sociedade Civil.

Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística Aplicada. (2021). Mapa das Organizações da Sociedade Civil. Available at: <https://mapaosc.ipea.gov.br/>

Monitor de Doações ABCR

Associação Brasileira de Captadores de Recursos. (2020). Monitoring Covid-19 Donations. Available at: <https://www.monitordasdoacoes.org.br/pt>

Perceptual Feedback: What's it all about?

Ekouté Consulting. (2021). Perceptual Feedback: What's it all about?. Available at: <https://fundforsharedinsight.org/wp-content/uploads/2021/05/Perceptual-Feedback-2021-final.pdf>

Projeto Legado

Instituto C&A. (n.d.). Projeto Legado: uma trajetória de aprendizados. Available at: <https://www.laudesfoundation.org/pt/results/publicacoes-pdf/projeto-legado.pdf>

Realizing the promise of high-quality feedback

Clavijo, J., Tuan, M. (2021). Realizing the promise of high-quality feedback. Available at: <https://feedbacklabs.org/blog/2021/04/06/realizing-the-promise-of-high-quality-feedback/>

The Role And Protagonism Of Civil Society in the Facing of the Covid-19 Pandemic in Brazil

Hopstein, G., Peres, M. (2021). The role and protagonism of civil society in the facing of the Covid-19 pandemic in Brazil. Covid Emergency Studies. GIFE. Available at: <https://wings.issuelab.org/resources/38760/38760.pdf>

Anexo 1. Lista de Documentos Consultados

Brazil Landscape Scan of the Feedback Field





Anexo 2. Roteiro de Entrevista

Roteiro de Entrevista¹

0. Preparação

Um documento tratando do conceito de feedback e dos pontos que serão abordados será enviado previamente para a pessoa entrevistada. Este documento tem o objetivo de preparar o/a entrevistado/a para o encontro e também apresentar o conceito de feedback deixando uma provocação para a organização.

1. Apresentação

- Apresentação da pesquisa
- Apresentação do Move Social
- Apresentação do pesquisador
- Apresentação da estrutura e duração da entrevista
- Apresentação dos termos de confidencialidade e privacidade
- Consentimento verbal de participação e gravação da entrevista
- Apresentação dos principais conceitos
- Q&A
- Apresentação do entrevistado

2. Entendimento da organização sobre a prática de feedback e sua implementação

Descrição de processos operantes

- Como acontece o processo de feedback na sua organização?
- Quais ferramentas são usadas? Como são desenhadas?
- Com qual frequência vocês realizam feedback?
- Quem são as pessoas envolvidas?
- Como os dados são armazenados?
- Como vocês retornam as informações para os envolvidos no processo?

Lugar estratégico do feedback

- Como os dados são utilizados? Qual é o lugar do feedback no processo decisório e desenho das estratégias da organização?
- Existe uma pessoa/equipe responsável pelos processos de feedback dos projetos?
- A organização já teve algum financiamento ou outro tipo de suporte específico para o desenvolvimento de práticas de feedback?

Espelhamento com a abordagem de feedback Loop

Pontos em comum com o conceito de feedback loop - entrevistador projeta a imagem sobre feedback loop e explora quais são as etapas que a organização implementa e como.

¹ Nota: este roteiro apresenta uma estrutura geral para entrevistas. A equipe de pesquisa irá adaptá-lo com base em cada entrevistado.





Apresentação da régua de “qualidade” das práticas de feedback e apontamento do estágio atual da organização.

3. Leitura sobre a prática de feedback no campo

- Qual é a sua leitura sobre as práticas de feedback no campo?
 - Como se dá o feedback entre OSCs e as pessoas que servem?
 - Como se dá o feedback entre financiadores e as pessoas que, em última instância, eles buscam apoiar?
- Existe algum fórum/espço onde a sua organização troque experiências sobre práticas de feedback?
- Você conhece alguma prática de feedback que te inspire?

4. Lentes transversais

- Como as dimensões de equidade e justiça estão presentes no seu trabalho?
- Há atenção para a garantia da escuta dos grupos historicamente marginalizados nos processos de feedback?
- Há algum grupo que você avalia que ainda não é possível escutar?
- Como você observa que um sistema de feedback e escuta de alta qualidade pode avançar as agendas de equidade e justiça no seu contexto?

5. Recomendações

- Como você descreveria uma prática de feedback de alta qualidade?
- O que ajudaria a sua organização para aprimorar as práticas de feedback?
- Para o campo: O que as partes envolvidas dizem sobre como acelerar e melhorar o trabalho de feedback de alta qualidade?

6. Encerramento

Agradecimento pela disponibilidade e entrevista

Pedido de compartilhamento de documentos que apresentem a estratégia ou instrumentos de coleta de dados que as organizações utilizam para o processo de feedback.

Pedido de indicação de organizações (da camada subsequente) para continuidade do processo de coleta de dados.



Anexo 3. Lista de organizações sugeridas

Organização	Página web	Localização	Áreas de Trabalho
GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas	https://gife.org.br/	São Paulo	Investimento Social Privado
Laudes Foundation	https://www.laudesfoundation.org/	São Paulo	Moda Construção Civil Mercado Financeiro
Itaú Social	https://www.itausocial.org.br/	São Paulo	Educação Cultura
Fundação Tide Setúbal	https://fundacaotidesetubal.org.br/	São Paulo	Desenvolvimento comunitário Gênero Raça Liderança Advocacy
Instituto Clima e Sociedade	https://www.climaesociedade.org/	Rio de Janeiro, National	Energia de baixo carbono Energia Política do Clima Transporte Uso da terra Clima e Legislação
Instituto Arapyauá	https://arapyau.org.br/	Bahia, Amazon	Desenvolvimento comunitário Mudança Climática
Fundação Alphaville	http://www.fundacaoalphaville.org.br/	São Paulo, National	Cidadania Educação Sustentabilidade Cultura Emprego
Fundação Raizen	https://www.raizen.com.br/fundacao-raizen	São Paulo, Goiás	Educação Primeira infância Emprego e Renda
Fundação Banco do Brasil	https://fbb.org.br/pt-br/https://fbb.org.br/pt-br/	National	Educação Ambiente Ajuda humanitária Voluntariado
CEERT	https://www.ceert.org.br/	National	Equidade de Raça e Gênero Educação Emprego e Renda
Fundação Demócrito Rocha	https://gife.org.br/atuacao-em-rede/ris-nordeste/	Northeast	Educação Emprego e Renda Empreendedorismo

Anexo 3. Lista de organizações sugeridas

Brazil Landscape Scan of the Feedback Field

Fundação Maria Cecília Souto Vidigal	https://www.fmcsv.org.br/pt-BR/	São Paulo, National	Primeira infância
Fundação Roberto Marinho	https://frm.org.br/	Rio de Janeiro, National	Educação Cultura
Phomenta	https://www.phomenta.com.br/	Campinas, National	Fortalecimento institucional Certificação
Fundo Brasil de Direitos Humanos	https://www.fundobrasil.org.br/	São Paulo, National	Direitos Humanos Sociedade Civil
Fundo Elas	http://www.fundosocialelas.org/	Rio de Janeiro, National	Gênero
Rede de Filantropia para Justiça Social	https://www.redefilantropia.org.br/	São Paulo, National	Justiça Social Direitos Humanos Cidadania
Fundo Baobá	https://baoba.org.br/	São Paulo, National	Engajamento comunitário Mobilização de recursos
Abong	https://abong.org.br/	São Paulo, National	Democracia e Direitos Fortalecimento institucional Organizações da Sociedade Civil
RAPS	https://www.raps.org.br/	São Paulo, National	Democracia e Cidadania Sustentabilidade
Em Movimento	https://www.emmovimento.org.br/	National	Juventude
Tabôa	https://taboa.org.br/	Bahia	Sociedade civil Engajamento comunitário Meio ambiente Geração de renda
Instituto humanize	https://www.ihumanize.org/	Rio de Janeiro, National	Sustentabilidade Empreendedorismo social Políticas públicas Desenvolvimento institucional e Educação
Centro de Inovação do Cacao	https://pctsb.org/cic/	Bahia	Pesquisa e desenvolvimento Agricultura
Casa Florescer	https://casaflorescer.netlify.app/	São Paulo	Gênero, com foco em mulheres transgêneras
Reconecta	https://www.reconecta.com/	São Paulo	Sustentabilidade Educação
Instituto Peregum - Coalizão Negra por Direitos	https://coalizaonegrapordireitos.org.br/	National	Equidade racial
Associação Colaborativa Base Capão	https://www.basecolaborativa.org/	São Paulo	Desenvolvimento de projetos sociais

Anexo 3. Lista de organizações sugeridas

Brazil Landscape Scan of the Feedback Field

Ação Educativa	https://acaeducativa.org.br/	São Paulo, National	Educação Pesquisa Direitos Humanos
Instituto Maria e João Aleixo - IMJA	http://imja.org.br/pt-br/	Rio de Janeiro	Fortalecimento institucional
A Banca - Anip	https://www.abanca.org/	São Paulo	Empreendedorismo Geração de renda
Instituto Feira Preta - Casa Preta Hub	https://pretahub.com/	São Paulo, Bahia	Empreendedorismo Geração de renda Gênero Equidade racial Cultura
Casa de Vovó Dedé	https://www.cvdd.com.br/	Ceará	Artes Cultura Educação
Instituto Beatriz e Lauro Fiuza	https://www.iblf.org.br/	Ceará	Fortalecimento institucional Produção de conhecimento Artes & Cultura Esportes
Instituto Diágeo	https://www.diageo.com/	Ceará	Juventude Formação profissional Cadeia de produção
Rede Conhecimento	http://www.conhecimentosocial.org/	São Paulo	Pesquisa Juventude
Engajamundo	https://www.engajamundo.org/	National	Juventude
United Way Brasil	https://unitedwaybrasil.org.br/	São Paulo	Primeira Infância Juventude
Instituto Jatobás	https://institutojatobas.org.br/	São Paulo	Desenvolvimento do potencial humano Inovação social Cultura Empreendedorismo
Instituto Camargo Correa	https://camargocorreainfra.com/instituto-camargo-correa-2/	São Paulo	Infraestrutura comunitária Empreendedorismo Voluntariado
Instituto Arcor Brasil	https://www.institutoarcor.org.br/	São Paulo	Direitos da Criança
Lar Casa Bela	https://www.larcasabela.org.br/	São Paulo	Infância Juventude Assistência social
Passatempo Educativo	https://passatempoeducativo.org.br/	São Paulo	Educação Meio ambiente

Anexo 3. Lista de organizações sugeridas

Brazil Landscape Scan of the Feedback Field

Foco Empreendedor	https://www.focoempreendedor.org.br/	Rio Grande do Sul	Educação Empreendedorismo
Instituto Floriano Peçanha dos Santos	https://ifpsorg.wixsite.com/ifps	Rio de Janeiro	Cultura de Paz
Instituto Comunitário da Grande Florianópolis (ICOM)	https://www.icomfloripa.org.br/	Santa Catarina	Engajamento comunitário Investimento social Fortalecimento institucional
Instituto Baixada	https://institutobaixada.org/	Maranhão	Fortalecimento institucional Mobilização de recursos Engajamento comunitário
Casa Fluminense	https://casafluminense.org.br/	Rio de Janeiro	Políticas públicas Engajamento comunitário Mobilização de recursos
Fundo Casa Socioambiental	https://casa.org.br/	São Paulo, National	Infraestrutura Sustentabilidade Direitos Humanos Meio ambiente Engajamento comunitário

Anexo 3. Lista de organizações sugeridas

Brazil Landscape Scan of the Feedback Field



Anexo 4. Lista de organizações consultadas

1. Casa Florescer
2. Em Movimento
3. Engajamundo
4. Foco Empreendedor
5. Fundação Alphaville
6. Fundação Demócrito Rocha
7. Fundação Raízen
8. Fundação Tide Setubal
9. GIFE
10. Instituto Clima e Sociedade (iCS)
11. Instituto Arapyaú
12. Instituto Baixada
13. Instituto humanize
14. Instituto Maria e João Aleixo
15. Lar Casa Bela
16. Passatempo Educativo
17. Phomenta
18. Rede de Filantropia para a Justiça Social
19. Tabôa
20. United Way Brasil





Panorama da abordagem de feedback no campo da filantropia

Fund for Shared Insight

Melinda Tuan

William and Flora Hewlett Foundation

Lindsay Louie

Move Social Team

Elis Alquezar
Jonathas Azevedo

Tradução

Lexico Translations



www.move.social

linkedin: move.social

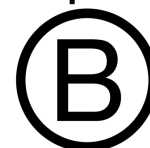
move@move.social

Rua Fidalga, 154. Cj. 04. Pinheiros.

CEP 05432-000 - São Paulo -SP

Tel +55 11 3868-4093

Empresa



Certificada

