



case institucional

MOVIMENTO BEM MAIOR
+ INSTITUTO IUNGO

Sumário

Sobre este case	03
O desafio da educação no Brasil	05
Quem somos	07
A parceria	11
Metodologia	16
Principais resultados & achados	17
Conclusão	43
Ficha técnica	45



1. Sobre este case

A educação é, historicamente, o principal destino do investimento social privado no Brasil, segundo o Censo GIFE. Esse protagonismo se justifica por seu papel central na promoção do desenvolvimento, da equidade e na superação de ciclos persistentes de pobreza e desigualdade.

Mas o volume de investimento, por si só, não garante transformação. Então como assegurar que esse recurso gere impacto real e duradouro? Como ir além dos projetos pontuais e fortalecer as instituições e as pessoas que sustentam esse trabalho no dia a dia?

Buscamos responder essas perguntas a partir da experiência vivida entre o **Movimento Bem Maior (MBM)** e o **Instituto iungo**. Mais do que relatar uma parceria bem-sucedida, queremos demonstrar como uma relação baseada em confiança, transparência e compromisso genuíno com a causa gera efeitos que vão além dos resultados de um projeto, promovem o fortalecimento institucional, o desenvolvimento mútuo e ampliam o impacto social positivo.



Nosso objetivo é compartilhar os aprendizados e os efeitos de uma atuação que ultrapassa o financiamento, reforçando o papel do investidor social como parceiro estratégico no desenvolvimento das organizações e das causas. Este estudo é, portanto, um **convite** para que **filantropos, institutos, fundações e organizações** possam refletir suas formas de se relacionar, investir e construir parcerias.

Ao evidenciar os benefícios de um modelo colaborativo — no qual troca, construção conjunta e vínculos de fortalecimento recíproco otimizam os resultados —, queremos **reforçar** que o **processo** da **construção das relações** que geram **confiança, estratégia e desenvolvimento institucional caminham juntos**.

Entender por que essa abordagem é tão necessária passa por reconhecer a complexidade do contexto da educação pública no Brasil — um retrato que espelha desafios igualmente profundos em outras áreas sociais.

2. O desafio da educação no Brasil

O fortalecimento institucional de organizações que atuam na educação se torna ainda mais relevante quando olhamos para os desafios que o país enfrenta nessa área. Os dados refletem uma realidade persistente e urgente. Segundo a PNAD Contínua (IBGE)¹, **em 2024, 8.7 milhões de brasileiros entre 14 e 29 anos não haviam concluído o Ensino Médio** — seja por terem abandonado a escola antes de finalizar essa etapa, seja por nunca a terem frequentado. Entre os **brasileiros com 25 anos ou mais, 56% completaram a Educação Básica** obrigatória — o maior índice desde o início da série histórica em 2016. Apesar do avanço, ainda são cerca de **61 milhões** de pessoas nessa faixa etária que **não alcançaram** esse **nível mínimo de escolaridade**.

Esse cenário impacta diretamente o desenvolvimento do país e também é percebido pela população. A pesquisa “Retratos da Sociedade Brasileira – Educação Básica”², conduzida pelo Todos Pela Educação em parceria com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), mostra que **89% dos brasileiros** reconhecem que a **baixa qualidade da educação compromete o desenvolvimento nacional**.

1 IBGE, Agência de Notícias, 05 set. 2024. [Disponível](#)

2 A pesquisa “Retratos da Sociedade Brasileira – Educação Básica”, realizada pela parceria entre o Todos Pela Educação e a Confederação Nacional da Indústria (CNI), coletou a opinião de 2 mil brasileiros sobre diversos aspectos da educação no país. O levantamento abrangeu a percepção sobre a qualidade do ensino, o impacto dessa qualidade no desenvolvimento nacional e em questões como violência e corrupção, além de avaliar a atuação dos professores, as condições das escolas e as principais medidas necessárias para promover melhorias no setor.

No Ensino Médio da rede pública, os dados revelam uma percepção ainda mais crítica. **Apenas 12%** da população **acredita** que os **estudantes saem preparados** para o mercado de trabalho, enquanto 23% consideram que os alunos concluem essa etapa completamente despreparados, o que limita suas oportunidades profissionais e impacta sua qualidade de vida.

As causas e as bases das **ações de enfrentamento** a esse problema são **multifatoriais**. A mesma pesquisa aponta que o **aprimoramento da formação** docente está entre as **três ações** consideradas **mais urgentes** para **melhorar** os resultados da **educação**, ao lado do aumento dos salários e da ampliação do número de profissionais.

Essa compreensão se estende à gestão escolar. Cerca de **93% dos brasileiros** entendem que os **diretores** também **precisam** de **formação específica** e de qualidade para desempenhar suas funções de forma eficaz.

3. Quem somos

// Movimento Bem Maior

O Movimento Bem Maior (MBM) é uma organização filantrópica criada em 2018 pelo desejo do empresário Elie Horn de fortalecer a filantropia nacional financiando organizações da sociedade civil, fomentar a cultura de doação e impulsionar a colaboração no campo social brasileiro. Atuamos como **investidores sociais** e **parceiros estratégicos**, apoiando organizações que lideram transformações em suas causas e territórios.

Nossa atuação combina **investimento financeiro** com **desenvolvimento institucional**³, articulação de redes e acompanhamento próximo, baseado na confiança e na construção colaborativa. **Nossa carteira** de investimentos se divide em **dois pilares**:

Foco: apoio institucional a organizações e territórios, com destaque para causas estruturantes, como a educação.

Impulso: fortalecimento do ecossistema filantrópico brasileiro, investindo em iniciativas que promovem dados, conhecimento, cultura de doação e colaboração no setor.

Em **seis anos**, o **MBM** já **mobilizou mais de R\$ 130 milhões**, beneficiando milhões de pessoas e fortalecendo **215 iniciativas** em **todo o país**.

Saiba mais em: movimentobemmaior.org.br

3 Processo de fortalecimento da capacidade de uma organização social para cumprir sua missão de forma estratégica e sustentável. Envolve ampliar sua base de apoio, garantir autonomia financeira, organizar processos internos com eficiência, estruturar uma equipe adequada, planejar e avaliar com rigor, gerar conhecimento e influenciar políticas públicas por meio de parcerias e articulações qualificadas. Referência: ARMANI, Domingos. Planejamento e gestão estratégica: enfoques e práticas. Disponível em: <https://acs.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Planejamento-e-Gestao-Estrategica.pdf>. Acesso em: junho de 2025.

// Instituto iungo

Fundado em 2020, em Belo Horizonte (MG), sob a liderança de Maria Fernanda Menin Maia e Paulo Emílio de Castro Andrade, o Instituto iungo tem como **missão** promover o **desenvolvimento profissional** de **educadores** e transformar, com os professores, a educação brasileira.

Acreditando que uma educação de qualidade se constrói ao investir no potencial docente, o iungo atua em **parceria** com **secretarias** estaduais e municipais de **educação**, **universidades** e **outras organizações do terceiro setor**. Seu foco é apoiar e **valorizar** os **professores** e **gestores escolares** da Educação Básica da **rede pública**, reconhecendo-os como protagonistas da transformação nas escolas.

O nome “**iungo**” **vem do latim** e traduz a essência do Instituto: **reunir, atrelar, unir aos pares**. A sua forma de atuação é marcada pela **colaboração** como **princípio estruturante**, sendo seus programas construídos em diálogo com os territórios, respeitando seus saberes, culturas e singularidades.

O Instituto o iungo orienta suas ações pela Agenda 2030 e pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, a partir de três frentes de trabalho:

Formação continuada: concepção e implementação de **programas estruturantes** em parceria com **redes públicas de ensino do país**, que promovam uma atuação profissional docente comprometida com o desenvolvimento integral dos estudantes.

Pesquisa em educação: investimento na **produção** de **conhecimento** para fundamentar ações do Instituto e fomentar inovações.

Materiais pedagógicos: desenvolvimento de conteúdos gratuitos alinhados à Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e às políticas nacionais de educação integral, em colaboração com técnicos, professores e gestores de redes públicas parceiras.

Em apenas cinco anos, o Instituto já realizou **1.079 ações de formação** em todo o **Brasil**, impactando diretamente mais de **339 mil educadores** em todos os estados. Como resultado, estima-se que **5,6 milhões** de estudantes tenham sido **beneficiados** de forma **indireta**.

Saiba mais em: iungo.org.br



// Crescimento institucional

Movimento Bem Maior - 2019 > 2024

Orçamento:

2019 _ R\$ 5.012.099
2024 _ R\$ 25.217.536

Funcionários:

2019 _ 2
2024 _ 14

ORGs apoiadas:

2019 _ 56
2024 _ 258

Associados:

2019 _ 3
2024 _ 11

Beneficiados:

2019 _ 26.109
2024 _ 1.5 milhão

Instituto iungo - 2020 > 2024

Orçamento:

2019 _ R\$ 4.367.104
2024 _ R\$ 8.603.003

Funcionários:

2019 _ 14
2024 _ 40

Parceiros¹:

2019 _ 5
2024 _ 15

Financeadores²:

2019 _ 2
2024 _ 9

Beneficiados:

2019 _ 4.000
2024 _ 339.000

Programas³:

2019 _ 3
2024 _ 3

Área de atuação⁴:

2019 _ MG e SC
2024 _ Nacional

¹ 2019: 3 Universidades + 2 redes de ensino
2024 _ 1 universidade + 10 redes de ensino + 4 organizações do terceiro setor

² 2019: 2 mantenedores
2024: 2 mantenedores e 7 parceiros investidores em programas específicos.

³ 2019 _ Escala limitada: Aprendizagem Criativa + Residência iungo + Repensando o Currículo
2024 _ 3 programas estruturantes de larga escala: Nosso Ensino Médio + Itinerários Amazônicos + EntrePares e 2 cursos de formação continuada: Cartografias + Ativar!

⁴ 2019 _ Minas Gerais e Santa Catarina
2024 _ atuação consolidada em 8 estados da Amazônia Legal, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

4. A parceria

Diante do cenário desafiador da educação no Brasil, fortalecer organizações capazes de enfrentar os problemas de forma estruturante se tornou uma prioridade. Foi nesse contexto que o **Instituto iungo** foi **apresentado** ao **Movimento Bem Maior** em **2020** por sua fundadora, Maria Fernanda Menin, que também integra o Conselho de Administração do Movimento Bem Maior.

Naquele momento, o iungo era uma organização recente, mas já trazia uma **proposta robusta**, com **alto nível** de **consistência técnica**, **clareza** sobre o problema que buscava enfrentar e uma **equipe experiente** no **setor educacional**. Reconhecendo o potencial transformador do trabalho do Instituto, especialmente na qualificação de professores como estratégia central para melhorar a educação pública, o **MBM** decidiu se tornar **um dos seus mantenedores**.



Apoiamos o Instituto iungo pela seriedade e consistência deles, e principalmente pela causa da educação. A organização social é o veículo para aquela causa. Escolhemos as que têm consistência e condições para mudar o ponteiro naquela causa”

- Carola M.B. Matarazzo

Diretora executiva do MBM

Desde os primeiros diálogos, a parceria se estruturou sobre uma base de **abertura, escuta e colaboração**, valores **compartilhados** pelas **duas organizações**.

“

Nossas primeiras impressões sobre o Movimento Bem Maior foram de que se tratava de uma instituição aberta e colaborativa. A colaboração é um valor essencial para o Instituto iungo, e desde o início vimos que o MBM tinha uma vontade real e prática de apoiar e ajudar na construção de uma instituição forte e relevante. Ainda nesses primeiros contatos, ficou clara a postura assertiva na parceria que temos construído juntos, desde então.

- Paulo Andrade

Presidente do Instituto iungo

A relação se solidificou ao longo dos anos, com marcos importantes que ajudaram a consolidar o desenvolvimento institucional do iungo e, ao mesmo tempo, fortaleceram a tese de relacionamento do MBM.



// Linha do tempo da parceria

2020

_ **Início da parceria:** Maria Fernanda Menin (Conselho MBM) apresenta o iungo; MBM se torna um dos dois mantenedores.

_ **Lançamento da pós-graduação *lato sensu* Aprendizagem Criativa** (5 edições desde então), em parceria com a **PUC Minas**.

_ Início das **trocas sobre educação** na pandemia entre MBM e iungo.

_ **Parcerias com a USP**, por meio do Núcleo de Pesquisa em Novas Arquiteturas Pedagógicas (NAP/USP) para formações e pesquisas; e com a Unicamp, por meio do Laboratório de Estudos e Pesquisas em Ensino e Diferença (Leped) para produção de conteúdo.

_ **Primeira edição** do programa **Repensando o Currículo**, em parceria com o NAP/USP.

2021

_ **MBM propõe** uso de **OKRs** como ferramenta de acompanhamento.

_ iungo faz **consultoria** e **desenvolve planejamento estratégico** para cada programa.

_ **Lançamento do programa Nosso Ensino Médio**, com alcance nacional.

_ **1º Congresso Brasileiro de Metodologias Ativas** (2,5 mil participantes), realizado em parceria com o NAP/USP e a Association of Problem-Based Learning and Active Learning Methodologies (PAN-PBL) .

– **Lançamento do programa “ATIVAR! Metodologias ativas por WhatsApp”**, em parceria com o NAP/USP. 5 edições realizadas com quase 2 mil concluintes e **avaliação positiva** de **92%** dos cursistas

2022

– **Aplicação do Diagnóstico de Maturidade** Institucional.

– **Criação do Conselho Deliberativo** do Instituto iungo

– **Matchfunding MBM-BNDES**: R\$ 4,1 milhões aprovados, impactando +280 mil educadores.

– **Lançamento dos cursos Cartografias iungo - “Mapas de projetos de vida” e “Planejando aulas de Projetos de Vida”**. On-line e autoformativos, estão disponíveis para professores de todo o país, com mais de 3 mil concluintes até fevereiro de 2025.

– **Finalista do Reimagine Education Awards** (Oscar da Educação) com o programa Nosso Ensino Médio.

2023

– **Lançamento do programa Itinerários Amazônicos.**

– **iungo se torna facilitador do GT de Educação da rede Uma Concertação pela Amazônia.**

– **Parceria com Secretaria de Educação do Pará e Rio Grande do Sul** (educação ambiental e antirracista, respectivamente).

– **Lançamento do programa EntrePares.**

2024

- _ **Campanha** de valorização docente
“Professores são Craques!”.
- _ **Participação na COP28** (apresentação de ações em educação na Amazônia).
- _ **Lançamento do podcast “Vamos Falar de Escola?”**.
- _ **Participação na Conferência do Futuro (ONU) e Semana do Clima** de NY.
- _ **Integra a delegação brasileira na Missão Ásia** com foco em IA na educação.
- _ **Colaboração no “Panorama da Educação Profissional e Tecnológica na Amazônia Brasileira”,** publicação do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), lançada durante a **COP29** em Baku, Azerbaijão.
- _ **Finalista** novamente no **Reimagine Education Awards**, com o **programa Itinerários Amazônicos**.
- _ **Vencedor do Prêmio Mentes em Verde (BID)** com o **programa Itinerários Amazônicos**.

5. A Metodologia

Compreender os aprendizados, avanços e efeitos gerados ao longo desse percurso é o foco central deste trabalho. Para isso, foi adotada uma **metodologia** que **combina abordagens qualitativas e quantitativas**, permitindo uma leitura aprofundada do desenvolvimento da parceria e dos impactos percebidos.

O processo envolveu uma **visita presencial à sede do iungo**, em Belo Horizonte, nos dias 22 e 23 de abril de 2024. No primeiro dia, Beatriz Waclawek, gerente de Investimentos Sociais, e Isabela Ramos, analista de Mensuração Social, ambas do Movimento Bem Maior, **conduziram uma conversa aprofundada** com Paulo Andrade, presidente do Instituto iungo, e a diretora de Estratégia e Implementação, Joana Rennó, guiada por um **roteiro de entrevista semiestruturada**.

Além das conversas presenciais, aplicaram à equipe do iungo, um **formulário comparativo** sobre os anos de 2020 e 2024, buscando mapear a evolução institucional da organização e os resultados acumulados no período. **Também** foram realizadas **entrevistas** com **Carola M.B. Matarazzo**, diretora executiva, e **Beatriz Waclawek**, gerente de Investimentos Sociais, ambas do Movimento Bem Maior, aprofundando a análise sob a ótica do investidor, seus aprendizados e percepções sobre os efeitos da parceria.



Combinar entrevistas qualitativas e análise comparativa nos permitiu identificar os movimentos institucionais e seus efeitos no iungo, como o fortalecimento da gestão e o amadurecimento da cultura organizacional. Assim construímos um retrato consistente da parceria, essencial para compreender o impacto real do apoio.”

- Isabela Ramos

Analista de mensuração do MBM

6. Principais resultados & achados

Construir uma **relação de parceria baseada na confiança** exige tempo, escuta e dedicação intencional. Via de regra, a dinâmica entre financiadores e organizações apoiadas segue um caminho institucionalizado e protocolar, em que a prestação de contas é o que orienta as interações da relação.

No entanto, quando as duas partes investem na troca e cultivam uma escuta ativa, surgem oportunidades de construir um outro tipo de vínculo. Empatia, interesse em compreender o contexto e disposição para colaborar se tornam elementos centrais para abrir espaço ao aprendizado mútuo na busca por resultados tangíveis e relevantes.

Essa postura marcou a trajetória entre o Movimento Bem Maior e o Instituto iungo desde o início.



Quando conheci a Carola, notei uma diferença na abordagem. Encontrei alguém disposta a escutar com atenção e compreender o que estávamos propondo. Havia ali um interesse genuíno em conhecer o programa e o contexto em que atuamos. Isso se estendia também a uma postura diferenciada diante da parceria: não se tratava apenas de um investimento financeiro, mas de um compromisso com a causa.

- Paulo Andrade

Presidente do Instituto iungo

Ao longo de cinco anos, a parceria entre as organizações evidenciou como a **combinação de expertises complementares** poderiam **agregar em prol da causa**.

Enquanto o **Instituto iungo trouxe** ao **MBM conhecimento, dados e contextos** sobre a realidade da **educação pública** e dos **professores** no Brasil, o MBM compartilhou seu repertório em gestão organizacional, **boas práticas institucionais e articulação estratégica**. Um intercâmbio que fortaleceu os dois lados.



Desde o começo da parceria, os profissionais foram muito abertos a aceitar as articulações que sugerimos, conhecer novos parceiros, ouvir e ter uma escuta atenta. Isso nos entusiasmou a ter um acompanhamento muito próximo, valorizando as trocas e o conhecimento sistematizado.”

- **Carola M.B. Matarazzo**

Diretora executiva do MBM

Os principais aprendizados e achados dessa colaboração estão apresentados nos tópicos a seguir.

// **Parceria com P maiúsculo promove desenvolvimento institucional mútuo**

Um dos principais achados deste caso foi o reconhecimento, por ambas as organizações, de que a relação construída ao longo da parceria contribuiu diretamente para o desenvolvimento institucional. Tanto o iungo quanto o MBM encontraram **apoio mútuo** em momentos estratégicos, **somando forças** no desenho de processos e no **amadurecimento de práticas**.



Nesses primeiros contatos, ficou clara a capacidade de articulação e construção de pontes dentro do ecossistema filantrópico que o MBM poderia nos oferecer.”

- **Joana Rennó**

Diretora de estratégia e implementação do Instituto iungo.



A equipe do iungo foi muito acolhedora comigo. Expressei minha vulnerabilidade sobre não ser expert em educação e eles se colocaram sempre dispostos a ajudar, propiciando uma imersão no tema, compartilhando materiais, explicando contextos e debates. Isso foi importante para entender que a confiança era mútua. Uma parceria que vai muito além do recurso.”

- Beatriz Waclawek

Gerente de investimentos sociais do MBM

Com trajetórias que se iniciaram praticamente na mesma época, **as duas instituições evoluíram** lado a lado e **cresceram juntas**. No período inicial, o MBM ainda testava seu processo de acompanhamento das organizações apoiadas, em busca de uma abordagem eficaz e ao mesmo tempo leve, sem cargas excessivas.

O iungo teve um papel particularmente ativo nessa construção. Ofereceu contribuições pertinentes sobre aspectos como:

- (1) a **frequência ideal de encontros** para manter uma **relação contínua e produtiva** sem comprometer a rotina da equipe;
- (2) **formatos de documentação de resultados** que equilibrassem clareza e eficiência;
- e (3) **práticas de transparência** baseadas na confiança, sem rigidez ou sobrecarga.

// Relação que transforma

Tendo como base a partilha de valores e da visão de transformação da educação, a **parceria** foi **construída com base no respeito** e no **compromisso**, através do diálogo aberto e intencional, com o propósito de fortalecer a relação em busca do impacto social de longo prazo. Dois

aspectos são essenciais para que esse tipo de aliança floresça: ter clareza sobre o tipo de vínculo que se deseja construir e adotar uma **metodologia de acompanhamento** que favoreça o **aprendizado contínuo**.



Em nossa caminhada conjunta, o MBM sempre demonstrou o desejo de trabalhar colaborativamente, pensar conjuntamente no desenvolvimento de estruturas organizacionais e também em soluções para desafios, contribuindo para o amadurecimento institucional do iungo e para a ampliação de suas conexões com organizações que compartilham de valores semelhantes”

- Joana Rennó

Diretora de estratégia e implementação do Instituto iungo.

O MBM desenvolveu uma **tese de relacionamento inspirada** nos princípios da **Filantropia Baseada na Confiança**⁴. Essa abordagem prioriza relações sólidas e transparentes com as organizações apoiadas, a partir da equidade e do compartilhamento de poder. Ao mesmo tempo, promove colaboração ativa e cooperação, em busca de resultados sociais mais profundos e sustentáveis.

Nesse modelo de filantropia estratégica, o **recurso financeiro é apenas o ponto de partida** para um compromisso mais profundo e colaborativo. O acompanhamento se dá por meio de relações construídas com base na **escuta**, na **transparência** e em **valores** e visões comuns.

A partir desse olhar, cria-se um ambiente seguro para uma comunicação aberta, permitindo a construção conjunta de acordos e caminhos que beneficiem todas as partes. Essa proximidade fortalece a troca, amplia

4 Trust-Based Philanthropy Project, tradução GIFE (2023). [Acesse](#)

o impacto social e torna o aprendizado um instrumento essencial para a transformação social duradoura.

TESE DE RELACIONAMENTO



O MBM sempre buscou sair do lugar de poder, priorizando relações transparentes e sinceras. A confiança se fortaleceu principalmente pela abertura do iungo ao dividir suas dificuldades, mesmo tendo a financiadora sentada em seu conselho, como me disse o próprio Paulo: ‘Por ser uma importante financiadora, considero essencial que você tome conhecimento das dificuldades diretamente, e não através de um relatório’.”

- Carola M.B. Matarazzo

Diretora executiva do MBM

// Crescimento sustentado por desenvolvimento institucional

Uma das transformações mais marcantes observadas foi o fortalecimento da estrutura organizacional do Instituto iungo. Hoje, a equipe relata um **novo patamar de organização interna**, com processos mais claros, sistematização de práticas e **consciência estratégica**.



Atualmente, o Instituto iungo conta com uma estrutura mais robusta e fortalecida. Implementamos processos e sistemáticas de gestão que nos permitem acompanhar, com precisão, a alocação de recursos por área e atividade. As decisões estratégicas passaram a ser tomadas com mais consciência, intencionalidade e clareza, a partir de uma compreensão aprofundada das nossas prioridades e necessidades. Esse avanço é resultado, em grande parte, das provocações que a parceria com o MBM nos trouxe ao longo do tempo.”

- Joana Rennó

Diretora de estratégia e implementação do Instituto iungo.

De acordo com o conceito de desenvolvimento institucional, **organizações com estruturas sólidas** têm mais capacidade de cumprir sua missão com **estratégia, eficiência e sustentabilidade**. Esse fortalecimento oferece bases para autonomia e legitimidade, permitindo que a organização responda melhor às demandas do seu contexto e se adapte às mudanças externas. Além disso, **instituições fortalecidas** também **mobilizam mais recursos, constroem parcerias estratégicas, influenciam políticas públicas e engajam comunidades** de forma mais consistente.



Ao longo desses quatro anos, ficou evidente o quanto o iungo evoluiu. Trata-se de uma organização com alta capacidade técnica, que consegue executar com excelência e se articular de forma ágil em um território amplo e desafiador.”

- Beatriz Waclawek

Gerente de investimentos sociais do MBM

Duas ações concretas do acompanhamento **se destacaram como catalisadoras** do **processo** de desenvolvimento institucional no Instituto iungo:

A introdução da ferramenta OKR (Objectives and Key Results), voltada para gestão de processos, que estimulou uma reflexão mais profunda sobre a clareza e o alinhamento dos objetivos institucionais;

A aplicação do diagnóstico de maturidade institucional, que possibilitou mapear áreas estratégicas de aprimoramento e orientar decisões estruturantes.

A seguir, exploramos cada uma dessas frentes em mais detalhes.

// OKRs como ponto de partida para reflexão

Inicialmente adotada no próprio Movimento Bem Maior, os OKRs⁵ se mostraram uma **ferramenta eficaz** para **alinhar estratégias** em diferentes níveis da organização, do macro ao operacional. A partir

5 OKRs (Objetivos e Resultados Chave) é uma estrutura de planejamento criada nos anos 70 por Andy Grove (CEO da Intel por mais de 10 anos), que auxilia organizações a implementar e executar estratégias. A ferramenta de gestão ajuda a definir e acompanhar de maneira trimestral metas claras e mensuráveis, alinhando objetivos com resultados específicos a serem alcançados.

dessa experiência, surgiu a proposta de adaptá-la como ferramenta de acompanhamento também para as organizações apoiadas.

Em uma reunião com o iungo, em 2022, o MBM sugeriu a definição conjunta de Objetivos e Resultados-Chave, estabelecendo um **acompanhamento sistemático e dialógico**. A ideia era manter **trocias frequentes** para revisar avanços e, sempre que necessário, **ajustar estratégias e planos de ação**.



A experiência foi muito rica, gerou reflexões e provocações. Um processo desafiador, com uma metodologia que à primeira vista, não parecia adequada ao perfil da organização. Mas, no fim, teve um impacto positivo — provocou reflexões importantes sobre gestão e incentivou uma revisão da estratégia que fez sentido para eles.”

- Beatriz Waclawek

Gerente de investimentos sociais do MBM

O uso da ferramenta gerou um efeito disparador. De um modelo de metas, **provocou** o **Instituto iungo** a **aprofundar** seu olhar para a **gestão**. A partir dessas provocações, o Instituto iniciou um processo interno de reestruturação, revendo processos, sistemas e formas de tomada de decisão.



“No início, só tínhamos uma liderança na gestão. Hoje temos uma diretoria executiva estruturada, com um diretor-presidente, uma diretora de educação e uma diretora de estratégia responsável pelo planejamento e monitoramento, dando suporte para as áreas. Essa estruturação ganhou intensidade a partir das provocações que o MBM trazia. Os OKR nos ajudaram a entender [...]”



que precisávamos nos estruturar e fortalecer a nossa gestão. Realizamos uma consultoria e estruturamos o Planejamento Estratégico de cada programa, o que nos permitiu avançar significativamente.”

- Joana Rennó

Diretora de estratégia e implementação do Instituto iungo.

Esse **processo** de **amadurecimento** se reflete na evolução da estrutura organizacional do iungo entre 2020 e 2024. Se antes havia indefinições de papéis e ausência de organograma claro, hoje, o Instituto conta com **múltiplos níveis** de **liderança** e um **corpo diretivo consolidado** com três diretorias e um **conselho deliberativo**. Esse avanço **fortaleceu** a **governança** e **aumentou** a **capacidade** de **execução** de sua missão.



O que mais impressiona na trajetória recente do iungo é sua capacidade de se estruturar institucionalmente para sustentar entregas consistentes e ampliar seu impacto. A parceria com o MBM trouxe provocações de gestão raras no terceiro setor, fortalecendo planejamento e governança. É possível unir causa e gestão com a mesma intensidade. Para nós, investidores sociais, isso representa visão de futuro: mostra que o investimento social privado precisa ir além do aporte financeiro, criando condições reais para escala, maturidade e transformação duradoura.”

- Raphael Lafetá

Diretor executivo de relações institucionais e sustentabilidade da MRV&CO e conselheiro do iungo

Ferramenta OKR

Desperta para a necessidade de reestruturação de processos internos

Melhorias implementadas

Estruturação da equipe:

Formação de uma equipe estratégica e diretoria organizada.

Implementação de Modelo de Gestão e Processos:

Criação de processos internos e de controle.

Melhorias no Planejamento:

Adoção de modelos de gestão e monitoramento em tempo real eficazes. Planejamento Estratégico por programa.

Fortalecimento Geral:

Maior eficiência e consciência nas escolhas de utilização de recursos

A partir das trocas, o Movimento Bem Maior desenvolveu uma planilha de acompanhamento com a metodologia dos OKRs, que foi utilizada por oito meses, para definir trimestralmente objetivos e resultados-chave das organizações acompanhadas. Com o tempo e os retornos recebidos, ficou evidente que a ferramenta não era adequada ao perfil da maioria das iniciativas: o esforço exigido para a adaptação e manutenção superava o valor que ela agregava. Muitas OSCs ainda não trabalhavam com OKRs internamente e precisavam conciliar essa nova estrutura com o andamento das atividades cotidianas, gerando sobrecarga.

A experiência gerou um **aprendizado relevante para o MBM**: por exigir um nível elevado de estrutura e adoção institucional, a metodologia de OKRs não se mostrou adequada como ferramenta padrão de acompanhamento. Com isso, a aplicação nesse formato foi suspensa, **dando lugar** a um **modelo mais flexível**, focado na construção conjunta de objetivos e expectativas, sem vinculá-los a metas operacionais específicas dos projetos.

Vale destacar a postura generosa e colaborativa do Instituto iungo ao longo de toda essa fase de experimentação. A organização não apenas se dispôs a testar os modelos sugeridos, como também **participou ativamente das reflexões**, contribuindo com escuta qualificada e sugestões construtivas que **enriqueceram o conhecimento compartilhado**.



Ao longo da nossa parceria, o Instituto iungo vivenciou dois momentos de crescimento notáveis — impulsionados, em grande parte, pelo avanço da gestão institucional. Lembro-me do dia em que a Joana compartilhou a nova estratégia de comunicação, com análise de dados e planos específicos para cada canal/ parceiros, ampliando o destaque da gestão organizacional à comunicação. Em cinco anos, eles deixaram de buscar visibilidade para se tornarem porta-vozes”

- Beatriz Waclawek

Gerente de investimentos sociais do MBM

// A força do Diagnóstico de Maturidade Institucional

A segunda ferramenta destacada, o Diagnóstico de Maturidade Institucional, foi apresentada ao Instituto iungo em 2022, ainda em sua versão piloto. Criada pelo MBM para apoiar as organizações na

compreensão de sua trajetória institucional, a ferramenta foi pensada como um **instrumento** de **autoanálise**, uma espécie de fotografia do momento, que permitisse **mapear o estágio de desenvolvimento em** diferentes **áreas** de **gestão** e **governança organizacional** e identificar **oportunidades** de **aprimoramento**.

O objetivo era que o diagnóstico funcionasse como base para decisões estratégicas, **orientando a priorização de esforços** de acordo com os desafios específicos de cada organização. Por exemplo, ao identificar níveis mais baixos de maturidade em comunicação e estratégia, uma organização poderia concentrar esforços nessas áreas, reconhecendo seu papel central para o crescimento.

Com o iungo, a aplicação do diagnóstico **trouxe clareza** sobre aspectos que precisavam ser fortalecidos e **confirmou caminhos estratégicos** em andamento. A ferramenta **contribuiu para estruturar** melhor a **equipe**, consolidar práticas de gestão e ampliar a visibilidade da organização no ecossistema de educação.



Com o apoio da ferramenta de diagnóstico, identificamos os principais pontos de melhoria e conseguimos avançar nas mudanças necessárias. Um exemplo foi a instituição do nosso Conselho, em 2022. A provocação sobre a governança nos levou à essa decisão essencial para o momento vivido atualmente. O crescimento que tivemos — com investimentos, estrutura e relevância no ecossistema — não teria sido possível sem esse olhar. Por isso, hoje recebemos reconhecimento de parceiros institucionais, dos próprios professores e redes de ensino com as quais atuamos”

- Joana Rennó

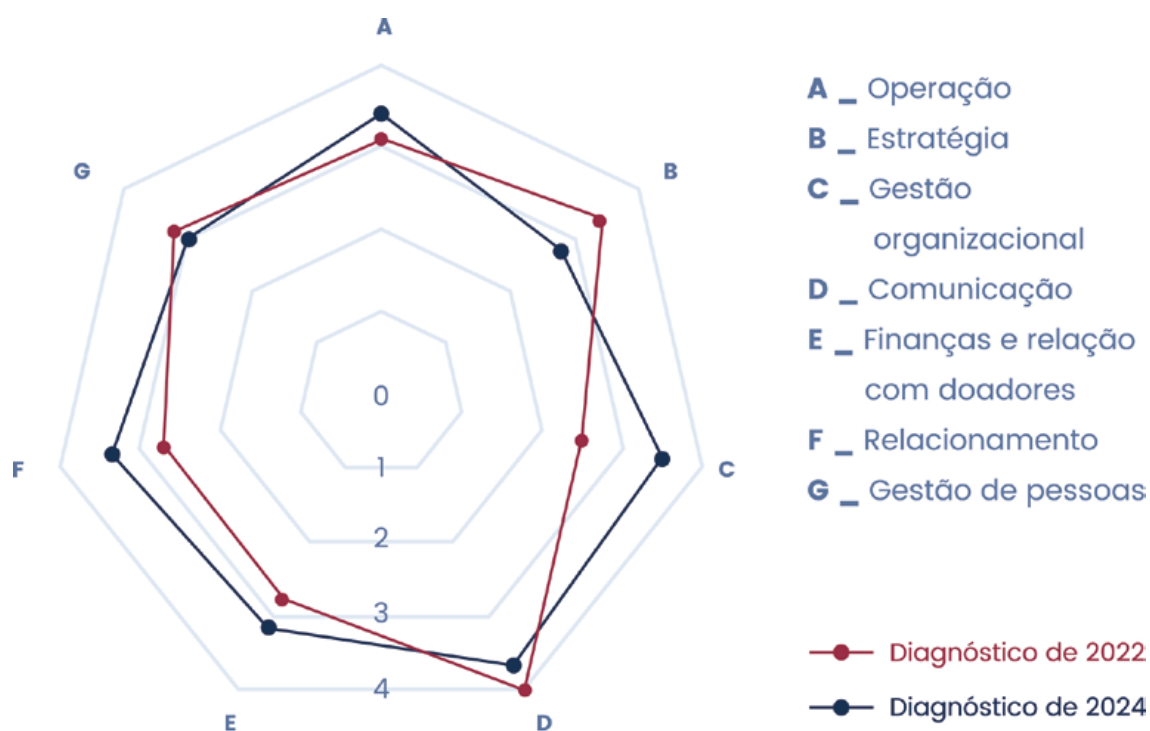
Diretora de estratégia e implementação do Instituto iungo.

O crescimento e a expansão territorial do iungo nos últimos anos são expressivos. Junto a isso, o maior indicador de credibilidade da organização é o reconhecimento dos professores — evidenciado pelos relatos de educadores que participaram dos seus programas de formação continuada, apresentados ao final deste estudo de caso.

Como **desdobramento prático do diagnóstico**, em 2022, o Instituto **formalizou** seu **Conselho Deliberativo**, presidido por Maria Fernanda Menin Maia e composto à época por Ana Maia, Carola Matarazzo e Raphael Lafetá. Nesse mesmo ano, também foi estruturada a nova diretoria executiva, formada por Paulo Andrade (diretor-presidente), Alcielle dos Santos (diretora de educação) e Joana Rennó (diretora de estratégia e implementação).

Para o MBM, o diagnóstico de maturidade é uma ferramenta que **apoia** o **fortalecimento institucional** à medida que **provoca** uma **tomada de consciência** sobre lacunas estruturais e oportunidades de avanço. Ele **favorece** a **priorização** de **ações estratégicas**, o aprimoramento dos modelos decisórios e o alinhamento entre papéis, alçadas e processos.

Aplicar o diagnóstico ao iungo foi uma oportunidade estratégica de aprendizado também como investidores. A experiência prática com uma organização robusta permitiu validar a ferramenta, identificar pontos de aprimoramento e compreender que instituições em estágios mais avançados de maturidade podem demandar versões adaptadas do diagnóstico. Nesses casos, o foco pode estar menos na estrutura organizacional básica e mais nos desafios ligados à consolidação, expansão e escala.



2022

Pontos fortes

- Comunicação
- Gestão e estrutura organizacional
- Relacionamento com outras OSCs

Pontos a melhorar

- Gestão organizacional
Direção e conselho
- Finanças e relações com doadores
- Relacionamento com empresas privadas

2024

Pontos fortes

- Institucionalização do conselho e diretoria estratégica
- Planejamento e gerenciamento de dados
- Transparência nas finanças e relação com doadores

Pontos a melhorar

- Estratégia periódica
- Comunicação

Três anos após a aplicação do Diagnóstico de Maturidade Institucional, foi o próprio **Instituto iungo** quem **propôs repetir o exercício**, com o intuito de observar sua evolução institucional. A sugestão surgiu durante as entrevistas qualitativas realizadas para a construção deste case.

O diagnóstico foi reaplicado em setembro de 2024 e se mostrou novamente um exercício importante de reflexão. Os **resultados evidenciaram avanços** justamente nas **três áreas** que haviam sido **apontadas** como **prioritárias na primeira aplicação**: gestão organizacional, relacionamento e finanças, e relações com doadores.

Um dos destaques da reaplicação da ferramenta foi perceber como o **iungo vem aprimorando** sua **capacidade de análise institucional**, demonstrando maior precisão ao avaliar o estágio de maturidade em cada uma das categorias.

Com a experiência acumulada em diferentes perfis de organizações, o **MBM** observou um **padrão**: quanto **mais maduras institucionalmente, mais autocríticas** e assertivas **tendem** a ser as **avaliações realizadas**. Isso se reflete, inclusive, em eventuais quedas nos índices de algumas categorias, o que representa uma maior clareza sobre os próprios desafios e oportunidades de melhoria.

Ferramenta do diagnóstico de maturidade

Chama atenção para a necessidade de reorganizar processos de gestão e profissionalizar a governança

Melhorias implementadas

Institucionalização do Conselho Deliberativo

Formação de um conselho multidisciplinar, atualmente composto por Maria Fernanda Menin Maia (presidente), Carola M.B. Matarazzo e Raphael Lafetá.

Estruturação da diretoria executiva

Estruturação da diretoria executiva: presidência, diretorias de Educação e de Estratégia e Implementação.

Melhorias no Planejamento:

Adoção de modelos de gestão e monitoramento em tempo real eficazes. Planejamento Estratégico por programa.

Expansão da equipe e definição de áreas:

Triplicaram os funcionários, definiram áreas funcionais com suas respectivas lideranças bem definidas, planejadas e coordenadas entre si e a missão do Instituto iungo.

// O investidor comprometido com a causa e com a organização

Quando há **sintonia** entre **investidor** e **organização apoiada**, com compromisso compartilhado com a causa, intenção conjunta de fazer a parceria funcionar e visão comum sobre o impacto almejado, o investimento ultrapassa o papel tradicional do financiamento e **se aproxima do impacto na ponta**.

Há um alinhamento que **permite** à organização apoiada **focar em seu propósito** com mais profundidade, ao mesmo tempo em que o **investidor contribui** com **estratégia, articulações e fortalecimento institucional**. Essa lógica de complementaridade se potencializa ainda mais quando o investidor adota uma atuação generalista, como é o caso do MBM.

A forma de fazer filantropia estratégica do MBM não foca diretamente em uma única causa ou território, mas **apoia organizações** que são **especialistas** em suas **frentes de atuação**. Com isso, **amplia** seu **alcance** e capacidade de impacto ao fortalecer quem está na linha de frente.

Essa abordagem é sustentada por dois pilares fundamentais: a intenção de ser mais que um financiador, adotando uma postura ativa e colaborativa; e o **interesse genuíno pela causa apoiada**, expresso em escuta qualificada, envolvimento real e disposição para aprender com quem está no campo.

Em linha com sua tese de relacionamento, o **MBM adota o papel de parceiro estratégico** das **organizações** que **apoia**. Isso significa atuar como um **catalisador** que **promove conexões, fortalece institucionalmente** e agrega valor por meio de **trocas** que **qualificam** tanto a **organização** apoiada quanto o próprio MBM.

Na prática, essa abordagem se traduz em uma **via de mão dupla**. A organização apoiada compartilha seu conhecimento técnico e territorial,

contribuindo para aprofundar a compreensão do MBM sobre os desafios estruturais da causa — no caso do Instituto iungo, a Educação Básica e a valorização docente no Brasil. Em troca, o MBM oferece referências acumuladas ao longo dos anos sobre práticas de gestão, metodologias, governança e articulação estratégica, com base em sua experiência junto a uma carteira diversa de mais de 200 organizações sociais.



Um dos diferenciais do MBM é o entendimento sobre a nossa atuação, compreendendo nossas ações estruturantes e de longo prazo — uma característica inerente ao campo da Educação, especialmente a Básica. Essa sensibilidade fortalece a parceria, seja no apoio financeiro ou na partilha de práticas e processos. Tudo com abertura, respeito e compromisso com a causa educacional e o papel do terceiro setor na promoção de uma educação equitativa e de qualidade”

- Joana Rennó

Diretora de estratégia e implementação do Instituto iungo.

Essa postura se refletiu em **trocias frequentes e significativas**. O **iungo formulou aulas, indicou materiais e fomentou conversas aprofundadas** sobre temas como a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), os desafios do Ensino Médio e a formação continuada de professores. O envolvimento foi além do institucional, tornou-se formativo. Um

exemplo foi a aula de três horas ministrada por Paulo Andrade para a equipe do MBM.



Estávamos começando e o Paulo — com toda sua generosidade e expertise — nos ajudou a entender o cenário da Educação Básica. Durante a pandemia, em especial, o apoio dele foi fundamental para a compreensão das prioridades, da complexidade da BNCC... Uma visão global das demandas urgentes, das políticas públicas, dos desafios e oportunidades do setor. Nos trouxe aprofundamento de causa”

- Carola M.B. Matarazzo

Diretora executiva do MBM

Para o MBM, o iungo tornou-se **fonte de consulta** sempre que precisa compreender o cenário macro, decisões do Ministério da Educação (MEC) ou se aprofundar em temas técnicos ligados à Educação. Essa relação contínua de aprendizado e disponibilidade ilustra o quanto o **interesse** pela causa vai **além** do **apoio financeiro**.



Uma boa parceria se mede pelo quanto ela transforma os dois lados. O que construímos com o iungo ao longo desses anos mostra que quando há confiança, alinhamento e um propósito comum, o papel do investidor deixa de ser apenas o de financiador — e passa a ser parte ativa da solução.

- Fernando Iunes

Presidente do conselho do MBM

// Acompanhamento e apoio ancorados no fortalecimento institucional

Uma das **formas** mais importantes de **fortalecer** uma **organização social** é **garantir** que ela tenha **autonomia** e estabilidade para concentrar esforços em sua missão. Quando a prestação de contas deixa de ser uma exigência burocrática e passa a ser parte da relação, cria-se um terreno propício ao fortalecimento institucional.

Nesse contexto, o **apoio** financeiro deixa de ser pontual e se torna **estruturante**: impulsiona o planejamento estratégico, a **qualificação da equipe**, a consolidação da governança e o reconhecimento no ecossistema. Esses elementos são decisivos para a **sustentabilidade financeira** no **médio e longo prazo** e, conseqüentemente, para a ampliação do impacto social.

Ao longo do estudo de caso, ficou evidente que a forma como o acompanhamento e o financiamento foram conduzidos **contribuiu** diretamente para o **amadurecimento** do **Instituto iungo**, permitindo decisões mais estratégicas, crescimento estruturado e aumento da capacidade de entrega. A seguir, detalhamos os principais aspectos que sustentaram esse processo.

// Acompanhamento pelo caminho da escuta

No modelo de atuação do MBM, acompanhamento e monitoramento são conceitos distintos, com propósitos e abordagens diferentes. O **acompanhamento** está voltado à **construção** de uma **relação** mais **próxima** e centrada no **fortalecimento institucional**. Já o **monitoramento** tem **caráter** mais **técnico**, voltado ao **controle operacional** e à **verificação da execução de projetos**. Essa distinção é essencial para a compreensão da lógica de relacionamento proposta pelo MBM.

Embora **toda organização precise prestar contas** por motivos de **auditoria e responsabilidade ética** com a **sociedade civil**, o MBM entende que é possível manter-se alinhado aos princípios da Filantropia Baseada na Confiança e à sua Tese de Relacionamento, garantindo a transparência necessária sem gerar sobrecarga à organização apoiada.

O acompanhamento, nesse contexto, envolve ciclos de trocas consistentes, alinhamento de expectativas e revisões estratégicas compartilhadas. A **periodicidade** das interações é **definida em conjunto** e os relatórios não seguem um formato padronizado. Isso **confere liberdade às organizações** para compartilharem seus avanços e desafios de forma **alinhada à sua realidade**.

A capacidade de **transformação** é um **eixo central** nesse modelo, reconhecendo que todo aprendizado — seja proveniente de conquistas ou de obstáculos — é fundamental para o avanço da missão social e para a geração de impacto duradouro. Assim, ao final de cada ciclo de apoio, são **analisados** não apenas os **resultados** alcançados, mas também o **percurso** da organização em termos de **adaptação** e **aprimoramento estratégico**. Essas lições, quando compartilhadas com o setor, contribuem significativamente para o fortalecimento da **inteligência coletiva**, o que se propõe este estudo de caso.

Na parceria com o Instituto iungo, o acompanhamento se consolidou como uma fortaleza. Desde o início, o MBM abriu esse **processo de forma colaborativa**, perguntando à organização como gostaria de relatar seu progresso. A partir dessas trocas, foram testadas ferramentas, como os OKRs, e desenvolvidos novos formatos que refletissem com mais precisão os avanços e a lógica de trabalho do iungo.



Além da escuta atenta e do interesse em compreender a atuação do iungo, o MBM sempre buscou refletir constantemente sobre como contribuir de forma significativa para o que estamos construindo juntos, ampliando o impacto da parceria.”

- Joana Rennó

Diretora de estratégia e implementação do Instituto iungo.

Esse processo resultou em um modelo funcional, ajustado às necessidades da organização. Mesmo os formatos de prestação de contas passaram a ser instrumentos práticos, úteis também para reportar a outros investidores. Uma **organização** que consegue **apresentar resultados com clareza** têm maior probabilidade de **ampliar o apoio financeiro**, pois facilita ao investidor compreender e relacionar a causa aos impactos concretos alcançados.

// Apoio financeiro institucional é estratégia de sustentabilidade

O apoio institucional e o apoio a projetos são duas formas distintas de financiamento, ambas relevantes para o fortalecimento de organizações sociais. O **apoio institucional** é mais **flexível**, permitindo a cobertura de custos operacionais, salários, infraestrutura e desenvolvimento organizacional. Por garantir maior estabilidade, esse tipo de apoio contribui para o planejamento de longo prazo, a consolidação da estrutura interna e a resposta ágil a oportunidades e desafios.

Já o apoio a projetos é destinado a iniciativas específicas, com metas, prazos e orçamentos definidos. Apesar de essencial para a execução de programas alinhados à missão da organização, os recursos são restritos a finalidades pré definidas, o que pode limitar a capacidade de investimento institucional.

Desde o início da **parceria**, o MBM tem atuado como mantenedor do Instituto iungo, oferecendo **apoio institucional contínuo** que viabilizou o **fortalecimento organizacional** e a execução de suas estratégias de **forma estruturada**. A previsibilidade orçamentária proporcionada por esse apoio garantiu um **fluxo de caixa estável** e **segurança** na **operação**, permitindo ao Instituto planejar ações de maior escala e impacto.



Para desenvolvermos programas robustos e com impacto real na ponta, é fundamental contar com uma estrutura institucional sólida. Hoje garantimos essa base graças à segurança proporcionada pelo investimento contínuo do MBM. Isso permite planejar com consistência e contar com fluxo de caixa estável — um diferencial essencial para nosso trabalho a médio e longo prazo”

- Joana Rennó

Diretora de estratégia e implementação do Instituto iungo.

Com essa **segurança**, o **iungo** conseguiu **alavancar** novos **investimentos** e **multiplicar** seu **alcance**. Entre 2020 e 2024, seu orçamento mais que dobrou — passando de R\$ 4,3 milhões para R\$ 9,1 milhões — e o número de **educadores beneficiados saltou de 4 mil para 339 mil**.



O apoio do MBM viabilizou a aprovação de investimentos de R\$ 4.1 milhões junto ao BNDES, em uma destinação inédita de recursos via Fundo Socioambiental.

O investimento, que compõe o orçamento do programa Itinerários Amazônicos e das ações de formação docente que acompanhamos via plataforma do Nosso Ensino Médio, contribuiu para impactarmos mais de 280 mil educadores em 15 estados parceiros, de todas as regiões do país. O MBM foi essencial para garantirmos o acesso a estes recursos, fundamentais para um salto de alcance e relevância do nosso trabalho, que não seria possível de outra forma, em tão pouco tempo.”

- Paulo Andrade

Presidente do Instituto iungo

Esses dados evidenciam como um **apoio institucional estruturado** tem poder de alavancagem, uma vez que dá **segurança para futuros novos investidores**, diminuindo potenciais riscos. Além disso, ao fortalecer as equipes, aprimorar os processos internos e investir em desenvolvimento tecnológico, a organização potencializa a captação de recursos. O apoio de médio prazo praticado pelo MBM, é **um dos principais vetores** do **fortalecimento institucional** e da **sustentabilidade financeira**.



Avançamos significativamente na mobilização de recursos. Atualmente, os aportes dos novos parceiros superam os dos dois mantenedores iniciais. Mas isso só acontece porque eles nos veem como uma organização estruturada e consistente. Nesse processo, o MBM segue essencial — não por uma dependência financeira, mas pela parceria institucional que fortalece a nossa base e credibilidade.”

- Paulo Andrade

Presidente do Instituto iungo

// Articulação como alavanca de impacto

Uma organização bem estruturada, com gestão robusta e que **atua** de forma **estratégica e colaborativa**, tem **maior capacidade** de **acessar oportunidades, formar parcerias relevantes e mobilizar recursos** para ampliar seu impacto. Ao mesmo tempo, os grandes desafios sociais do Brasil exigem articulação contínua e ação coletiva.

Por isso, uma das frentes estratégicas do MBM é justamente promover conexões intencionais entre essas organizações, fortalecendo redes de colaboração e evitando esforços isolados. Esse modelo **potencializa a eficiência, reduz sobreposições** e gera um **efeito multiplicador** que **aprofunda o impacto social** de cada iniciativa.



No caso do iungo, o MBM viabilizou conexões importantes com organizações como a **Fundação Amazônia Sustentável (FAS)** e **Parceiros da Educação**. A primeira articulação fortaleceu o programa Itinerários Amazônicos, por meio da troca de experiências entre organizações com presença relevante na região. A segunda conexão promoveu uma **troca metodológica** sobre formação de professores, que, posteriormente, levou à indicação do iungo por parte do Parceiros da Educação a um novo investidor interessado em atuar em Minas Gerais.



Em certa ocasião, uma empresa procurou a Parceiros da Educação para apoiar uma iniciativa em Minas Gerais. Como eles não atuam no estado, fomos indicados. Ainda que essa aproximação não tenha gerado resultados imediatos, o fato de sermos parceiros do MBM — e do Parceiros da Educação confiar na atuação do Bem Maior — foi determinante para que essa ponte se estabelecesse com naturalidade e segurança”.

- Paulo Andrade

Presidente do Instituto iungo

Essas trocas são **difíceis** de **mensurar** em termos **quantitativos**, mas **têm impacto real**. **Criam pontes, geram novas ideias e**, muitas vezes, **culminam** em **colaborações futuras**. Ao se posicionar como um agente catalisador, o MBM contribui com visibilidade, legitimidade e expansão da rede de parceiros das organizações apoiadas.

7. Conclusão

Parcerias estratégicas e transformadoras não nascem por acaso. São cultivadas com **tempo, escuta, coragem** e um **olhar estratégico** para a **mudança estrutural**. A trajetória conjunta entre o Instituto Iungo e o Movimento Bem Maior é um exemplo vivo desse tipo de relação: ultrapassa métricas e relatórios para alcançar **o que realmente importa - a qualidade da educação pública** no Brasil.

Ao longo de cinco anos, essa **colaboração estruturou processos**, elevou capacidades institucionais, **inspirou novos modelos** de **atuação** e **ampliou** significativamente o **alcance** do **impacto social**. Essa ampliação vem acompanhada de uma solidez e de uma segurança que, inclusive, atraem mais investidores. Essa percepção ecoa o que há de mais sofisticado na prática da **Filantropia Baseada em Confiança**: o recurso financeiro, quando aliado a **trocas qualificadas** e visão de **longo prazo**, **fortalece, emancipa e gera sustentabilidade**.

A educação, por sua visibilidade pública e estabilidade como principal destino do investimento social privado no Brasil, configura um terreno fértil para inovação — inclusive na forma como se constroem as relações entre financiadores e organizações sociais. Esse caso é uma demonstração de que **é possível aplicar**, com profundidade, os **princípios** da **filantropia baseada na confiança**. Mais do que isso, nos provoca a transpor esse aprendizado para outras causas e territórios, em que relações colaborativas entre investidores e organizações ainda são exceções.

Os achados deste estudo evidenciam cinco aspectos-chave que podem inspirar novas formas de atuação filantrópica:

- A)** A construção de **relações baseadas em confiança e escuta ativa**;
- B)** O **apoio institucional** de médio prazo como **base para sustentabilidade**;

- C)** O **acompanhamento estratégico**, com foco em **aprendizado e fortalecimento organizacional**;
- D)** o papel do **investidor** como **articulador e catalisador** de redes;
- E)** o potencial de impacto ampliado quando há **sintonia genuína entre causa, organização e investidor**.

Esses elementos, integrados, mostram que **investir em relações consistentes gera efeitos duradouros** - dentro e fora das organizações.

Quando perguntado sobre o que significaria a ausência do MBM, Paulo foi direto: “A saída do MBM significaria a piora da educação no Brasil. É disso que estamos falando.” E ao invertermos a pergunta, Beatriz Waclawek devolve com a mesma contundência: “A ausência de uma instituição como o iungo deixaria uma lacuna significativa no campo da formação de professores no Brasil. Hoje, são poucos os que atuam com tanta qualidade, profundidade e compromisso nessa agenda”.

Essas falas são sinais do tipo de parceria que o campo da **filantropia deve almejar** construir: **laços** que se tornam **catalisadores de impacto sistêmico**. Não se trata de replicar fórmulas, mas de cultivar relações profundas, ancoradas em **escuta e respeito**, com espaço para divergência e alinhamento, com horizontes compartilhados e papéis bem definidos.

Este estudo de caso não oferece atalhos, mas revela um caminho. Um caminho possível — e necessário — para quem acredita que a transformação social começa quando investimos não apenas em projetos, mas nas pessoas e instituições que os tornam possíveis.

Nossa esperança é que outras fundações, institutos e financiadores se sintam provocados por essa história a repensar seus modelos de relação, entendendo que confiança não é um risco — é um ativo estratégico. E que, quando bem cuidada, gera o tipo de impacto que, no fundo, todos buscamos: aquele que permanece.

Ficha técnica

Coordenação da pesquisa: Beatriz Waclawek

Sistematização da pesquisa: Isabela Ramos

Coordenação editorial: Guilherme Mattoso

Pesquisa e análise: Beatriz Waclawek e Isabela Ramos

Edição e Redação: Emanuely Lima

Revisão: Angela Maris, Emanuely Lima e Letícia Orlandi

Projeto gráfico: Igor Marques

Realização: Movimento Bem Maior e Instituto iungo

Todas as **imagens** são meramente **ilustrativas, geradas por IA.**

Mais informações: movimentobemmaior.org.br / iungo.org.br

. . .