



# MROSC COMO REFERÊNCIA PARA O *GRANTMAKING*: O CASO DA FUNDAÇÃO AMAGGI

A experiência da **Fundação AMAGGI** mostra como o **Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC)** pode respaldar parcerias mais horizontais entre investidores e iniciativas comunitárias.

# EXPEDIENTE

## Realização

Plataforma por um Novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – Plataforma MROSC

[www.plataformaosc.org.br](http://www.plataformaosc.org.br)

[mroscplataforma@gmail.com](mailto:mroscplataforma@gmail.com)

Instagram - [@plataformamrosc](https://www.instagram.com/plataformamrosc)

## Comitê Facilitador

Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong)

Cáritas Brasileira

Elo Ligação e Organização

Fundação Grupo Esquel Brasil

Grupo de Empresas, Institutos e Fundações (GIFE)

União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias (**Unicopas**)

## Coordenação do Projeto

Adriana Salles Mariano | GIFE

Gustavo Bernardino | GIFE

## Apoio

Ananda Hadah | GIFE

Marcela Leal | GIFE

Pamella Canato | GIFE

## Gestoras do caso relatado

Aletéa Rufino e Josandra Rocha | Fundação AMAGGI

## Entrevistados

Andreia Fujioka e Eder Ramos | Secretária de Estado de Agricultura Familiar do Mato Grosso (SEAF-MT)

Carolina Barros | Instituto Inrede

Ozinaldo Pena Santiago | ASCCLA

## Pesquisa, texto e vídeos

Fernanda Zanelli | Consultora

## Comunicação

Clicia Roberta Fernandes | Cáritas Brasileira

Claudio Trindade | Cáritas Brasileira

Natália Passafaro | GIFE

## Projeto gráfico e diagramação

Marina Castilho

## Publicação

Junho/2026

Este documento foi elaborado pelo GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, com a participação financeira da União Europeia. O seu conteúdo é de responsabilidade exclusiva dos autores, não podendo, em circunstância alguma, considerar-se que reflete a posição da União Europeia.

Realização:



Execução:



Associada:

Em 2023, diante de uma série de experiências voltadas ao desenvolvimento institucional de organizações sociais, a Fundação AMAGGI vivia um momento de inflexão. Desde a pandemia, toda a equipe vinha acompanhando o papel fundamental desempenhado por iniciativas comunitárias e a necessidade de fortalecê-las. Junto com essa constatação, havia a percepção de que, para que essas iniciativas conseguissem acessar mais recursos, seria necessário reorganizar a forma de fazer parcerias.

**“A gente sempre teve conversas sobre a burocracia versus a responsabilidade pelo uso dos recursos geridos pela Fundação, especialmente na prestação de contas e nos modelos de editais. Quando começamos a acompanhar o debate sobre a decolonização da filantropia, se falava muito em flexibilidade e confiança nas relações institucionais. Então, a gente se perguntava: como ser flexível se também somos uma Fundação que presta contas ao Ministério Público, aos mantenedores e a toda a sociedade? Foi aí que encontramos a solução a partir do MROSC, que permitiu que a gente estudasse o que, de fato, a lei poderia trazer de oportunidades de mudança.”**

**ALETÉA RUFINO**  
GERENTE DE INVESTIMENTO SOCIAL DA FUNDAÇÃO AMAGGI

Nunca se falou tanto sobre desigualdades e medidas urgentes para promover a descentralização de recursos. No campo da filantropia, a tônica da decolonização chegou com fôlego ao debate, sendo, inclusive, tema das edições mais recentes do Congresso GIFE. Para muitos gestores do Investimento Social Privado (ISP), acompanhar a questão consolida a certeza de que há muitas mudanças a serem feitas e que, entre elas, está a transição de um modelo de doação centrado no controle para outro que priorize parcerias mais horizontais e baseadas na confiança. Mas como fazer isso?

Para a equipe da Fundação AMAGGI, ao mesmo tempo em que se reconheciam as possibilidades de melhoria dos processos, também pairava internamente o receio de que ser mais flexível pudesse representar riscos jurídicos para a Fundação. A ironia é que a resposta que a Fundação encontrou para esse impasse se inspirou na própria legislação brasileira.

## **A ATUAÇÃO DA FUNDAÇÃO AMAGGI EM GRANTMAKING**

Um dos principais aprendizados que este caso traz é que, quando se trata de Investimento Social Privado, os acertos são pontos de culminância em uma trajetória, frutos de experiências que se sustentam no longo prazo e que permitem observar o que deve permanecer e o que deve ser ajustado.

Há 18 anos, a Fundação atua no fortalecimento de organizações sociais por meio de incentivos financeiros e da oferta de formações para esse público. Entre as ações de destaque realizadas entre 2015 e 2019, estavam o Projeto Transformar, dedicado ao apoio de organizações sociais, e o Prêmio Potencializa, voltado ao reconhecimento e incentivo de práticas que contribuem para o desenvolvimento local.

Em 2020, durante a crise sanitária provocada pelo vírus da Covid-19, a situação exigiu a criação de ações que pudessem fazer frente à emergência instaurada nos territórios. Mais do que nunca, a parceria com as organizações de base comunitária se tornou vital para que os recursos repassados alcançassem a população mais afetada. Nessa fase, em conjunto com outros atores do campo — como o Sesc Mesa Brasil, a Central Única de Favelas (CUFA), a Federação das Indústrias do Estado de Mato Grosso (FIEMT) e organizações de diferentes naturezas, como igrejas evangélicas, sindicatos rurais etc. —, implementaram-se iniciativas com foco na segurança alimentar.

Em 2021, em colaboração com a Fundação Itaú, foi realizado um Edital de apoio às organizações sociais nas áreas de educação, saúde e assistência, visando contribuir para o pagamento das equipes que estavam sob risco de descontinuidade de contrato devido às instabilidades orçamentárias causadas pela pandemia.

Para a Fundação AMAGGI, todas essas experiências contribuíram para que a lógica de atuação em aspectos estruturais das organizações ganhasse mais relevo em seu portfólio de investimento. As ações emergenciais, por sua vez, também permitiram maior contato com agentes locais diversos, o que demonstrou a potência dessas iniciativas e a necessidade de fortalecê-las.

Ainda em 2021, foi realizado um diagnóstico com 170 Organizações da Sociedade Civil (OSCs) para coletar subsídios sobre como desenvolver capacidades organizacionais. A partir disso, ao longo de um ano e quatro meses, foram ofertadas 60 horas de formação para 111 organizações ativas na trilha formativa. Para aquelas que completaram 80% da proposta, atribuiu-se o Selo Conhecer, um mecanismo de reconhecimento para as participantes mais engajadas.

Com base nessa experiência, nasceu o primeiro Edital focado em desenvolvimento institucional: o Desenvolver para Fortalecer. Além de impulsionar as OSCs da porta para dentro, havia a intenção de, a partir delas, promover o desenvolvimento do território, o que colaborou para que os Conselhos de Direito também fizessem parte desse chamamento. Ao todo, foram selecionados 78 proponentes, entre OSCs e Conselhos. As linhas de apoio se dividiram em: 1) Estrutura e Tecnologia; 2) Regularização administrativa, financeira e fiscal; 3) Aprimoramento de gestão; e 4) Redes de conhecimento. As faixas de valores de aporte variaram de acordo com cada linha, sendo: as linhas 1 e 2 fixadas entre 5 mil e 15 mil; a linha 3, de 20 mil a 40 mil, e a linha 4, com o maior volume de investimento, entre 50 mil e 100 mil.

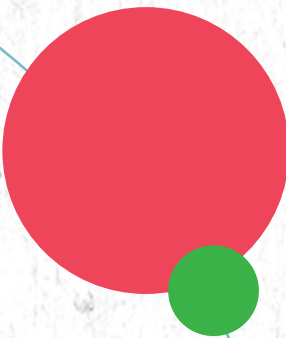
Com o Edital ainda em andamento, alguns pontos já demonstraram a necessidade de revisão. Os Conselhos de Direito, por exemplo, embora fossem atores-chave nos territórios, demonstraram baixo engajamento nas atividades propostas, o que levou à descontinuidade da parceria com esse público.

Ao final da implementação, restou a percepção de que as mudanças necessárias não se esgotariam nos ajustes do Edital. **Seria indispensável uma reflexão mais profunda: a revisão da relação com as organizações, coletivos e movimentos sociais do território, tendo como base a confiança.**

As dificuldades enfrentadas na prestação de contas foram um dos principais pontos que levaram a essa conclusão. De acordo com o Edital, o recurso foi dividido em três parcelas, e os repasses estavam condicionados à aprovação da prestação de contas das etapas anteriores. Como o tempo de execução da proposta era de nove meses, isso significou que, a cada três meses, novos ciclos de prestação de contas se iniciavam. Levando em consideração a grande quantidade de iniciativas, o fluxo tornou-se complexo e com sobrecargas de trabalho tanto para os proponentes quanto para a própria Fundação.

Em paralelo, a Fundação AMAGGI já vinha acompanhando as discussões sobre desenvolvimento institucional e também as pautas em torno do MROSC. Por meio da parceria com a Fundação Itaú, conheceu o programa Missão em Foco — voltado ao fortalecimento institucional de OSCs em cinco anos e com rubricas orçamentárias flexíveis — e também dialogou com a Fundação Tide Setubal, para mapear formas de viabilizar o apoio a coletivos e movimentos sociais que atuam por meio do registro de pessoa física.

Todo esse movimento, combinado com o que vinham aprendendo com as próprias experiências, colocou a Fundação numa jornada de aprimoramento de suas práticas.



**“Em 2023, nos propusemos a fazer uma grande revisão dos nossos processos de parceria, tendo o Marco Regulatório como farol. Todos os integrantes da equipe da Fundação, incluindo profissionais das áreas da AMAGGI que dão suporte à Fundação, como jurídico e compliance, fizeram um curso sobre o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil. Com todas as áreas compreendendo a mensagem principal da lei, que é a orientação para resultados, fizemos um painel para identificar os pontos a serem revistos. Ainda que a legislação trate principalmente das parcerias entre as OSCs e o poder público, ela foi uma referência importante para nos respaldar e contribuir para a construção desse alinhamento interno, que foi fundamental para viabilizar todas as mudanças que vieram depois.”**

**ALETÉA RUFINO**  
GERENTE DE INVESTIMENTO SOCIAL DA FUNDAÇÃO AMAGGI

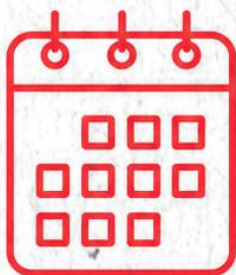
# MUDANÇAS NO PROCESSO

Confira os principais aspectos alterados pela Fundação AMAGGI após a revisão de seus processos pela ótica do MROSC



## Primeiro a experiência, depois a documentação

O edital tornou-se mais acessível, tanto em linguagem quanto em exigências documentais, para alcançar iniciativas em estágio inicial de maturidade. Priorizou-se a experiência, e não a documentação, como filtro de seleção.



## Parcerias de longo prazo para resultados perenes

Partindo do entendimento de que resultados consistentes e relações de confiança exigem tempo, ampliou-se a duração das parcerias para até três anos, garantindo o aprofundamento necessário ao desenvolvimento institucional.



## Investidor adequando-se à realidade, e não o contrário

A abertura para as experiências de diferentes temáticas e a flexibilidade na alocação de recursos integram um olhar que legitima e impulsiona o que o campo produz e reconhece como prioridade.



## Prestação de contas focada em resultados

Em linha com a Lei nº 13.019/2014, a prestação de contas deixou de priorizar o controle de notas fiscais e passou a se concentrar na execução das ações e em seus resultados.

## **POR DENTRO DO MROSC, UM PARÊNTESE NECESSÁRIO**

A Lei nº 13.019/2014, atualizada pela Lei nº 13.204/2015, foi o resultado de uma mobilização do campo das Organizações da Sociedade Civil em busca de respaldo jurídico para aprimorar a relação com o setor público. Em 2010, essa agenda já ganhava notoriedade no país por meio de uma carta-compromisso envolvendo mais de 100 OSCs, denominada Plataforma por um Novo Marco Regulatório, ou Plataforma MROSC, como é denominado o site da iniciativa.

Antes mesmo de o MROSC ser sancionado em 2014, explicitando o reconhecimento dos diferentes tipos de relação entre OSCs e Estado (colaboração, fomento e cooperação), o Decreto nº 8.244/2014 tornou possível o pagamento de equipes por meio de parcerias — um gargalo histórico para a sustentabilidade das OSCs.

A relevância deste novo regime jurídico estava na definição de critérios para a alocação de orçamento, bem como na priorização do controle por resultados, e não mais pelo gasto linha a linha, como até então era realizado. Para dar consistência a essa análise de resultados, a lei definiu ainda um conjunto de parâmetros para a atribuição do nível de eficácia das ações.

Diante desse cenário, a pergunta que fica é: **se o MROSC traz tantos pontos para tornar a relação com o poder público mais equilibrada, por que, após mais de uma década da sua sanção, esses avanços ainda não são percebidos na realidade?**

A resposta para essa questão está na forma como a lei vem sendo regulamentada nos estados e municípios e em como essas regulamentações se desdobram em práticas na administração pública.

A pesquisa Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: avanços e desafios, lançada em 2025 pelo Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (GIFE), em parceria com a Coordenadoria de Pesquisa Jurídica Aplicada (CPJA) da FGV Direito SP, fez um importante exercício de analisar a aderência dos decretos publicados pelos entes federados à legislação, já que cabe a eles o detalhamento da lei e a adaptação dela às realidades locais.

O estudo identificou que, embora algumas normativas estivessem em consonância com o Marco Regulatório e até apresentassem boas práticas em determinadas áreas, certos pontos dos textos publicados por estados e municípios ainda permaneciam desalinhados.

A imposição de mecanismos de controle na forma como a OSC se relaciona com prestadores de serviços foi um dos achados recorrentes, ferindo o princípio da autonomia que a lei estabelece. Dos 31 decretos analisados, 17

apontavam o uso de sistemas de prestação de contas incompatíveis com o novo regime jurídico, além de exigirem controle financeiro em detrimento do foco em resultados.

A solução para que as mudanças da legislação saiam do gabinete e comecem a transformar as relações na prática passa pelo diálogo constante entre agentes do setor público e gestores sociais, sedimentando ajustes na rotina da administração pública, que é onde, de fato, a realidade acontece.

É nesse sentido que a ampla difusão dos marcos da lei não pode ser mais adiada. Em 2025, o governo publicou o **Manual MROSC: do planejamento à prestação de contas**, um documento que preza pela compreensão do aparato jurídico e divulga procedimentos que padronizam a gestão de parcerias, permitindo maior segurança jurídica aos gestores públicos e privados.

Em razão desse compromisso, o GIFE permanece como integrante da Plataforma MROSC, apoiando o avanço dessa legislação no país por meio do Projeto Plataforma para Defesa e Fortalecimento das Organizações da Sociedade Civil, financiado pela União Europeia e realizado pela Cáritas Brasileira, em parceria com a ELO, a Fundação Esquel Brasil, UNICOPAS e o GIFE. Entre os objetivos desse projeto está a sistematização de práticas exitosas para o fortalecimento de organizações sociais a partir do MROSC, como é o caso da experiência da Fundação AMAGGI aqui apresentada.

## DIÁLOGO COM A GESTÃO PÚBLICA

Outro aprendizado desta experiência foi o diálogo entre o Investimento Social Privado e a administração pública, já que a construção das rotinas para a celebração de parcerias alinhadas ao MROSC gerou benefícios mútuos.

**Andreia Fujioka** é secretária de Estado de Agricultura Familiar de Mato Grosso (SEAF-MT), mas, antes disso, atuou na regulamentação do MROSC em todo o estado pela Secretaria de Planejamento. Mato Grosso foi um dos primeiros no país a emitir o decreto, em março de 2016, e, desde então, a regulamentação já passou por diversas atualizações, sendo a Instrução Normativa Conjunta nº 002.2026, de 24/02/2026, a mais recente.

A lei representou uma mudança importante na maneira como o poder público se relaciona com as Organizações da Sociedade Civil.

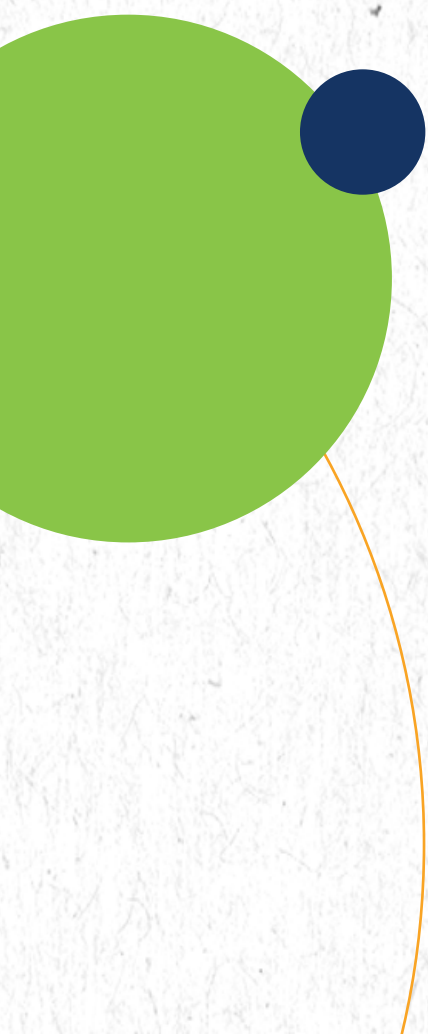
*“A legislação diferenciou a natureza das organizações sociais e tirou delas toda uma burocracia que era exigida tal qual se cobrava de outros órgãos do Estado. Esse foi um processo de descriminalização burocrática que muitas vezes acontecia. O papel das OSCs é auxiliar naquilo que o município ou o Estado não consegue fazer efetivamente, por isso o papel delas é fundamental”,* afirma a secretária.

Na avaliação de Andreia, a lei contribuiu para consolidar uma lógica de cooperação mútua e também para desonerar as equipes da administração pública, ao deslocar o foco para o cumprimento do objeto da parceria. Ao mesmo tempo, ela ressalta que a execução desse modelo exige o atendimento de critérios importantes, como a elaboração de planos de trabalho consistentes, com orçamento aprovado e, sobretudo, monitoramento efetivo — algo que, em muitos casos, ainda é um grande desafio para a gestão pública.

Para Eder Ramos, analista de Desenvolvimento Econômico e Social da Superintendência de Desenvolvimento Rural da SST/SEAF, as dificuldades também passam pela necessidade de qualificação das OSCs na elaboração de projetos coerentes com suas expertises. Esse ponto se torna especialmente sensível em secretarias que firmam parcerias voltadas a serviços técnicos e de infraestrutura, como é o caso da SEAF.

O diálogo entre a SEAF e a Fundação AMAGGI tem avançado no compartilhamento de experiências voltadas à formação de gestores sobre o tema, além de também promover trocas sobre caminhos possíveis para tornar as rotinas administrativas mais aderentes ao que a legislação estabelece.

A Fundação também contribui sistematicamente com o debate em torno da implementação do MROSC no setor público por meio de sua participação no Conselho Nacional de Fomento e Colaboração (CONFOCO) Centro-Oeste, como uma das instituições articuladoras. As mudanças implementadas nos editais da Fundação AMAGGI, com ênfase no MROSC, também potencializaram a própria divulgação da legislação.



***“Uma das razões para todo o desenho do projeto ser baseado no MROSC é fazer com que as organizações e lideranças também se apropriem da legislação. Como atuamos com muitas iniciativas em estágio inicial de maturidade, é comum que não estejam tão familiarizadas com ela. Então, parte do desenvolvimento institucional é conhecer a fundo o MROSC, para também cobrar o cumprimento da lei na relação com a administração pública.”***

**ALETÉA RUFINO**  
GERENTE DE INVESTIMENTO SOCIAL DA FUNDAÇÃO AMAGGI

## O MODELO DE ATUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

“De cada 100 OSCs de assistência social abertas no país, 49 encerram suas atividades”, afirma um estudo publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Lançado em 2023, o documento *Dinâmicas do terceiro setor no Brasil: trajetórias de criação e fechamento de Organizações da Sociedade Civil de 1901 a 2020* analisa estatisticamente a sobrevivência das organizações sociais brasileiras ao longo da história. Não por acaso, são justamente as instituições ligadas à assistência social — fortemente enraizadas no trabalho comunitário — as que apresentam maior índice de encerramento de suas atividades em comparação com iniciativas de outras áreas.

O estudo reforça a importância das OSCs para a consolidação da democracia e para a oferta de serviços em territórios onde a política pública não alcança. Também indica que a principal causa de encerramento dessas organizações está relacionada à sustentabilidade financeira. Esse quadro foi agravado não apenas pela conjuntura econômica e política — marcada, por exemplo, pela retração da atuação de organismos internacionais no país nos anos 2000 e pelos efeitos da crise de 2008 —, mas também pelas condições estruturais de precarização que atingem grande parte dessas instituições.

Quando se trata do acesso a recursos por meio de editais, as dificuldades são significativamente maiores para organizações em estágio inicial de maturidade. A pesquisa realizada pela Iniciativa PIPA, em parceria com a Phomenta, mostra que 59% das organizações classificadas pela pesquisa como sendo de nanoporte — isto é, que não possuem pessoas contratadas — não obtiveram sucesso na disputa por recursos entre 2021 e 2023. No mesmo período, entre as organizações classificadas como médio e grande porte, com mais de sete pessoas contratadas, 80% conseguiram ser selecionadas em editais.

Apesar de gerar estranhamento, não possuir vínculos formais de trabalho é uma situação comum para a maioria das OSCs brasileiras. Segundo o estudo *Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil - 2016 a 2025*, realizado pelo *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)*, 80% das organizações pesquisadas tinham essa condição, dado que sublinha a precarização institucional que elas precisam enfrentar.

É nesse contexto que o desenvolvimento institucional das iniciativas sociais, sobretudo de natureza comunitária, torna-se premente. Tradicionalmente, no Investimento Social Privado, esse tipo de atuação costuma ser associado a maior risco, já que, diferentemente de um projeto que resulta em entregas mais tangíveis, o trabalho voltado à gestão, ao planejamento e ao fortalecimento organizacional nem sempre se traduz em produtos visíveis de forma imediata. Além disso, trata-se de um processo que não combina com controle excessivamente minucioso nem com apoios esporádicos.

Ainda que existam tais inseguranças, já é tempo de superá-las. Para promover soluções sociais sustentáveis, alinhadas às realidades de quem delas participa, é indispensável que a governança dos recursos e a definição de prioridades não sejam impostas por agentes externos, por mais que essa construção esteja longe de ser simples.

Foi nesse espírito, de empreender mudanças e lidar com os novos desafios que a maturidade da atuação poderia trazer, que a Fundação AMAGGI lançou, em 2023, o Edital de “Seleção de organizações, movimentos sociais e coletivos para o fortalecimento de capacidades institucionais”. O Edital recebeu 276 inscritos de 17 estados do país. Ao final, foram 32 iniciativas selecionadas, que seguiram na parceria ao longo dos três anos.

Para a Fundação AMAGGI, o desenvolvimento institucional proposto passa por indagações cruciais — e nem sempre confortáveis para os proponentes —, como: quem é essa organização em termos de identidade? Qual é seu propósito maior na sociedade? São perguntas que conduzem esses

gestores a se reconectarem com a missão institucional de origem e a reconhecerem a potência do próprio trabalho, algo que muitas vezes se perde diante da necessidade constante de adaptação às oportunidades de captação de recursos.

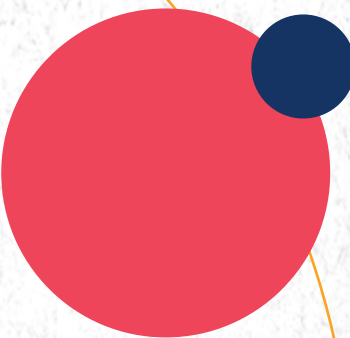
## OS TRÊS PRINCÍPIOS

### (1) Atuação com iniciativas de base comunitária

Se a realização de aportes institucionais de longo prazo não é a forma de atuação mais comum entre financiadores, essa abordagem é ainda mais rara quando se trata desse tipo de parceria com iniciativas em nível inicial de maturidade.

Entre os princípios-base que norteiam o trabalho da Fundação AMAGGI está a ideia de democratizar o acesso aos recursos, viabilizando a participação de experiências sociais que historicamente não são selecionadas para receber apoios públicos ou de Fundações/Institutos, justamente pela fragilidade em aspectos de gestão.

O enfoque de atuação no desenvolvimento dessas organizações, coletivos e movimentos é também imprescindível pelo fato de a Fundação não atuar nas áreas que concentram maior investimento, o que também se reflete na fragilidade dessas iniciativas.



***“Algumas premissas são inegociáveis para a Fundação, como a ideia de trabalhar com as organizações de base comunitária, para que elas acessem outros editais. Mas, para isso, elas precisam ser fortalecidas internamente, e isso só pode acontecer se elas tiverem um lugar de protagonismo”***

**JOSANDRA ROCHA**  
ANALISTA DE PROJETOS SOCIAIS DA FUNDAÇÃO AMAGGI

## **(2) Sociocracia como pilar metodológico**

O conceito de sociocracia tem relação com uma governança compartilhada, em que não se busca o consenso, mas a convergência de ideias comuns para que se possa avançar. É nesse sentido que, no caso da Fundação AMAGGI, alguns processos foram moldados para atender às expectativas e aos interesses dos participantes. Essa perspectiva dialógica permeou principalmente os processos de formação e de mentoria, que funcionam como eixo central das atividades.

***“A gente desenhou processos com base no que o território trouxe pra gente. Então, toda a jornada formativa em desenvolvimento institucional acolheu as temáticas eleitas pelo grupo. Em 2021, esse levantamento foi feito por meio de um formulário e a partir das informações coletadas pelo Edital. Em 2023, evoluímos para uma abordagem de cocriação, realizada no próprio encontro com eles.”***

**JOSANDRA ROCHA**  
ANALISTA DE PROJETOS SOCIAIS DA FUNDAÇÃO AMAGGI

## **(3) Exercício constante da flexibilidade**

A construção de vínculos de confiança é indispensável para o avanço de uma parceria voltada ao desenvolvimento institucional. Em razão do histórico de criminalização das organizações da sociedade civil, esses atores nem sempre encontram ambientes seguros para reconhecer suas fragilidades, enfrentá-las e corrigi-las. Sobretudo na interlocução com investidores, prevalece a retórica centrada na valorização de resultados positivos.

Essalógica, porém, não se sustentadiantedeumapropostadequalificação de processos estruturais. Para que esse vínculo se consolide, são necessárias abertura e capacidade de escuta para perceber os abalos do campo, bem como sensibilidade para responder ao caráter dinâmico da atuação de organizações e movimentos nos territórios. Isso não significa, por outro lado, aprovar alterações repentinas sem justificativa consistente. Antes, pressupõe que cada mudança decorra de escolhas conscientes e da intencionalidade das ações implementadas.

A flexibilidade também orienta a maneira como a própria Fundação conduz seus processos. Ao revisar continuamente suas práticas, a Fundação AMAGGI se reconhece, ela mesma, como uma instituição em amadurecimento, assim como as iniciativas que apoia.

## **ESTRATÉGIAS DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**



O Tangram é um jogo de origem chinesa formado por sete peças geométricas que, rearranjadas de múltiplas maneiras, permitem compor milhares de figuras. De modo semelhante, os elementos que integram o percurso de desenvolvimento institucional proposto neste caso não se organizam de forma rígida nem obedecem, necessariamente, a uma sequência linear. A ideia é combiná-los da melhor maneira de acordo com o resultado a que se pretende chegar.

Um bom exemplo é que, embora a jornada tenha início com o preenchimento do **Diagnóstico de Maturidade Institucional**, esse instrumento é retomado em outros momentos, assim como o **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** também volta à cena sempre que oportuno.

Como a vida prática está longe de ser simétrica, o diagrama não pretende reproduzir a exatidão do jogo, mas sugerir um conjunto de estratégias que podem ser compostas de diferentes formas na construção de um processo de amadurecimento organizacional.

Nesse percurso, há ainda um espaço aberto para a criação de estratégias capazes de responder ao que emerge sem aviso, reconhecendo que as experiências apoiadas estão em permanente movimento. O ponto de interrogação na imagem é o lembrete de que o inesperado sempre fará parte do processo: é o princípio da flexibilidade que a própria realidade se encarrega de evocar.

## DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE INSTITUCIONAL

Trata-se de uma matriz composta por dez dimensões que indicam o nível de maturidade de cada iniciativa. **As dimensões são as mesmas abordadas pelo MROSC**, com o objetivo de alinhar o diagnóstico a essa referência tanto quanto possível. Cada uma é formada por perguntas que conduzem a uma pontuação. Ao final, a organização respondente identifica seu nível de maturidade entre inicial, intermediário e avançado.

Por sua relevância formativa, a versão não mediada do Diagnóstico de Maturidade Institucional está disponível no site da Fundação como um instrumento permanente de autoavaliação. Além disso, ele também ajuda a mapear o perfil de iniciativas que poderão se tornar parceiras no futuro.

# Diagnóstico de Maturidade Institucional

Referenciais para classificação em nível avançado



## Governança

Estrutura organizacional formalizada; planejamento de médio e longo prazo, com metas, objetivos e monitoramento de resultados; atuação efetiva dos conselhos; garantia de espaços seguros e acessíveis de participação na governança.



## Sustentabilidade financeira

Existência de sistema de gestão financeira; disponibilidade de reserva/fundo emergencial suficiente para cobrir ao menos um ano de atuação; planejamento de longo prazo; plano de captação de recursos; parcerias formalizadas com o poder público; e diversidade de fontes de financiamento.



## Parcerias e redes de colaboração

Articulação com outras organizações públicas e privadas para troca de experiências e implementação de ações; parcerias para potencialização de ações em curso, com ou sem recursos.



## Incidência política

Eleição de pautas relevantes para o público atendido; adoção de práticas de posicionamento em relação às agendas definidas, por meio de seus canais de comunicação; e participação em instâncias políticas, como conselhos municipais.



## Gestão de projetos

Existência de planejamento estruturado e uso de ferramentas para monitorar sua implementação; realização de reuniões periódicas com diferentes públicos; formalização da divisão de funções; e adoção de um processo contínuo de aprimoramento da gestão, com base na revisão da prática.



## Capacidade técnica e gestão do conhecimento

Oferta de formações para a equipe; existência de espaços para reflexão e sistematização de aprendizados; tomadas de decisão baseadas na realidade, nos aprendizados e nas demandas identificadas; incentivo sistemático a processos colaborativos; e valorização dos saberes de colaboradores e da comunidade.



## Monitoramento e avaliação

Existência de metas, indicadores e mecanismos de acompanhamento da implementação, dos resultados e do impacto; realização de processos de reflexão e revisão de rotas com base nos dados coletados; e compartilhamento dos resultados.



## Transparência e prestação de contas

Existência de equipe responsável pela elaboração de demonstrativos financeiros — balanço patrimonial, DRE, fluxo de caixa e notas explicativas —; adoção dos procedimentos exigidos pela Lei nº 13.019/2014; e divulgação de informações financeiras, plano de ação, relatórios e demonstrativos contábeis.



## Promoção da equidade e da diversidade

Adoção de práticas de inclusão e acessibilidade para diferentes públicos; implementação de mecanismos internos de enfrentamento à discriminação, ao preconceito e ao racismo; promoção da diversidade também nas lideranças; e intencionalidade na redução de desigualdades de gênero, raça, etnia e deficiência.



## Comunicação

Adoção de diferentes formas de registro da informação — como atas de reuniões, registros audiovisuais, relatórios e materiais de comunicação —; existência de planos de comunicação e segmentação da comunicação para diferentes públicos.



Esses referenciais servem como base para a avaliação e o aprimoramento contínuo da gestão, considerando a realidade institucional e o impacto social das ações realizadas.

## **PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)**

O PDI é uma estratégia que permite às OSCs, coletivos e movimentos organizarem suas prioridades e a alocação de recursos no curto, médio e longo prazo, orientando suas escolhas pelo cumprimento da missão institucional, e não pelas urgências de atendimento.

Com base nos resultados do Diagnóstico de Maturidade Institucional, especialmente nas dimensões identificadas como mais frágeis, a proposta indica as áreas em que o processo será concentrado.

No Edital de 2023, as iniciativas contaram com cerca de seis meses para participar de atividades formativas em grupo e de mentorias voltadas à elaboração do PDI, para, só depois, receberem os repasses. Isso se deve ao fato de que um dos diferenciais dessa abordagem está justamente em não fixar previamente as rubricas orçamentárias, que são definidas somente após o tempo necessário de reflexão, alinhamento interno e delimitação das áreas a serem desenvolvidas.

## **TRILHA FORMATIVA, MENTORIAS E INTERCÂMBIOS**

Nesta experiência, a jornada formativa se desdobrou em diferentes frentes. Uma delas foi a dos encontros on-line, organizados a partir de temas escolhidos pelo próprio grupo participante. Entre os diversos assuntos trabalhados, estavam: Desafios da Formalização e Informalidade; Gestão de Processos; Sustentabilidade Financeira; Governança e até Conceitos e Diretrizes do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). A programação também incluiu encontros presenciais por região, o que permitiu aproximar debates, contextos e realidades territoriais.

Outro eixo importante foi o das mentorias personalizadas, voltadas tanto à reflexão sobre o diagnóstico e à elaboração do PDI quanto ao enfrentamento de gargalos técnicos identificados pelas próprias iniciativas, como gestão, comunicação e governança. A jornada também apostou no aprendizado entre pares, por meio de intercâmbios que estimularam a circulação de experiências entre grupos com desafios e interesses semelhantes. Esses encontros aconteceram de forma autônoma, organizados pelas próprias iniciativas, ou com mediação dos consultores do projeto.

## A PERSPECTIVA DE INICIATIVAS PARTICIPANTES

### Instituto Inrede

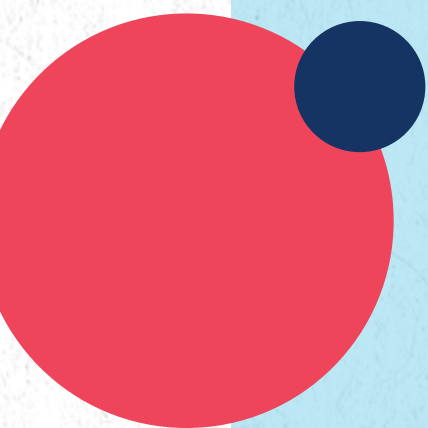
O **Instituto Inrede** é uma das organizações já apoiadas pela Fundação AMAGGI e está presente na região do Araguaia, em São Félix do Araguaia, Pantanal, Cuiabá e Chapada dos Guimarães, em Mato Grosso. O trabalho é focado em juventudes, mulheres e crianças, com recorte intencional de gênero e raça, para “cuidar de um futuro justo e sustentável”, conforme declara a instituição em sua comunicação.

Segundo Carolina Barros, diretora-geral do Instituto, os recursos recebidos no Edital da Fundação AMAGGI, em 2021, foram fundamentais para a reformulação do site, a elaboração da identidade visual e o planejamento estratégico. Já no Edital de 2023, voltado à realização de um projeto específico, também foi possível promover melhorias institucionais vinculadas à iniciativa apoiada, especialmente na área de infraestrutura. O resultado

demonstra que, quando há relação de confiança e pertinência no uso dos recursos, é possível impulsionar simultaneamente o projeto e a instituição.

Carolina ressaltou ainda que a flexibilidade orçamentária foi vital para que a OSC fosse capaz de responder com agilidade às demandas dos territórios. No caso do Inrede, o processo de fortalecimento não se restringiu à organização, mas transbordou efeitos para outros coletivos e iniciativas, em razão de sua atuação como Pontão de Cultura.

De acordo com a diretora-geral, outro avanço foi a ampliação da capacidade de incidência do Instituto junto ao poder público. Hoje, a organização atua de forma mais incisiva na defesa da aplicação do MROSC e de práticas sistemáticas de escuta das instituições da sociedade civil. Carolina chama atenção para o fato de que muitas OSCs ainda são criminalizadas ou vistas com desconfiança, cenário que produz insegurança no acesso a editais públicos.



***“Temos que distinguir erro de dolo. A maior parte das organizações que apresentam algum tipo de erro ou fragilidade nos processos de prestação de contas o faz muito mais por desconhecimento do que com a intenção de lesar a máquina pública.”***

**CAROLINA BARROS**  
**DIRETORA-GERAL DO INSTITUTO INREDE**

Para Carolina, esse contexto exige caminhos baseados em formação, escuta ampliada e instâncias participativas que reconheçam a experiência das iniciativas que atuam diretamente nos territórios.


## ASCCLA

A **Associação de Produtores Rurais da Comunidade de Corpo de Cristo do Lago do Agostinho (ASCCLA)**, sediada em Itacoatiara, no Amazonas, encontrou no Edital uma possibilidade até então distante de sua realidade: acessar um volume significativo de recursos com flexibilidade de uso. Segundo o relato do professor Ozinaldo — como é conhecido Ozinaldo Pena Santiago, Vice-Presidente da Associação —, justamente por parecer pouco compatível com a experiência cotidiana da ASCCLA, em um primeiro momento, a oportunidade foi recebida com desconfiança pelos sócios.

A própria configuração da ASCCLA como Associação também trouxe especificidades para a experiência, já que decisões e planejamento dependiam do alinhamento entre os mais de 30 produtores rurais que integram a entidade. Para o professor Ozinaldo, a devolutiva do Diagnóstico de Maturidade Institucional foi um divisor de águas, por ter sido a primeira vez em que se parou para refletir sobre os rumos que deveria seguir como instituição.

Ele também avaliou como fundamental que o tempo dedicado aos encontros e às mentorias para o preenchimento do PDI tenha sido antes do recebimento dos recursos, pois esse processo permitiu que a Associação se preparasse para investir de forma mais estratégica.

Segundo seu relato, a conquista de um escritório para a Associação teve impacto imediato no sentimento de valorização do trabalho já realizado, o que fez toda a diferença. Da mesma forma, as capacitações promovidas pelo projeto contribuíram para alinhar a compreensão dos sócios sobre temas ligados ao seu cotidiano.



**“Temos que distinguir erro de dolo. A maior parte das organizações que apresentam algum tipo de erro ou fragilidade nos processos de prestação de contas o faz muito mais por desconhecimento do que com a intenção de lesar a máquina pública.”**

**OZINALDO PENA SANTIAGO**  
VICE-PRESIDENTE DA ASCCLA

## **SÍNTESE DOS APRENDIZADOS**

*“Ficar com o problema requer aprender a estar verdadeiramente presente”,* diz Donna J. Haraway sobre a crise climática e política que afeta todos os seres da Terra. A filósofa destaca que, mais do que projetar futuros apocalípticos ou grandes salvações, nossa tarefa como sociedade é enxergar a realidade pela lente das relações e compreender que não há saída possível que passe ao largo do fazer coletivo.


O caso de *grantmaking* da Fundação AMAGGI é um exemplo concreto de que fazer junto implica buscar, de forma contínua, **o equilíbrio das assimetrias de poder entre financiador e financiado**. Ao se reconhecer também como uma organização em processo de amadurecimento, a Fundação contribui para a **construção de uma atmosfera de confiança, na qual os erros podem ser reconhecidos como parte legítima do percurso de aprendizagem**.

Nos três anos de parceria com as 32 iniciativas comunitárias, a Fundação AMAGGI já percebe avanços significativos em algumas dimensões de maturidade institucional trabalhadas pelas participantes. O processo de escuta e monitoramento realizado com representantes das 32 iniciativas em 2026 indicou que, na percepção das próprias organizações, coletivos e movimentos, os principais avanços ocorridos durante o projeto foram nas seguintes dimensões:

**1. Capacidade técnica e gestão do conhecimento:** correspondendo a 25% das áreas apontadas como fortalecidas, foi a dimensão mais citada entre os pesquisados. O dado evidencia o aprimoramento das capacidades técnicas das equipes e a qualificação dos projetos a partir de formações, assessorias e aprendizados construídos no cotidiano das iniciativas.

**2. Governança:** com 18,8% das menções, a governança aparece como a segunda dimensão mais citada. O avanço está relacionado ao fortalecimento de práticas de gestão mais eficientes e transparentes, com maior clareza nos processos de prestação de contas e nos mecanismos de tomada de decisão participativa.

**3. Sustentabilidade financeira:** mencionada em 15,6% das respostas, essa dimensão aponta para progressos na busca por maior estabilidade financeira das iniciativas. Entre os avanços percebidos estão a ampliação das estratégias de captação e diversificação de recursos, a elaboração de projetos mais consistentes, a transparência na prestação de contas e o fortalecimento da gestão financeira.



**“A gente observa avanços em diferentes dimensões. Uma delas é a capacidade técnica e a gestão do conhecimento. Muitas iniciativas fortaleceram suas equipes por meio das capacitações do próprio processo, o que ajudou a qualificar os projetos. Na parte de gestão do conhecimento, muitas estruturaram seus canais de comunicação para publicar relatórios e outras produções. Outra dimensão que cresceu muito foi a governança, inclusive em casos como o da ASCCLA, em que os sócios passaram a se alinhar mais em torno do propósito da instituição. Também percebemos avanços em sustentabilidade financeira. Algumas iniciativas se formalizaram, organizaram sua documentação e aprimoraram a prestação de contas, o que contribuiu para acessar novos recursos. Houve até organizações que se destacaram tanto em determinadas dimensões que a própria Fundação passou a contratá-las para contribuir na formação de outras.”**

**JOSANDRA ROCHA**

**ANALISTA DE PROJETOS SOCIAIS DA FUNDAÇÃO AMAGGI**

Ainda sobre os resultados alcançados, como se trata de um investimento estrutural no desenvolvimento dessas iniciativas, a Fundação avalia que a forma mais indicada de aferir o impacto da parceria é por meio de uma avaliação de médio e longo prazo, algo que também planeja realizar como próxima etapa.

A flexibilidade como princípio possibilitou, de um lado, a construção de processos de seleção mais abertos, com diferentes arranjos de parceria, capazes de ir além dos editais tradicionais e de acolher as organizações em sua diversidade. De outro, permitiu procedimentos de repasse e prestação de contas menos enrijecidos, para que os recursos cumprissem seu propósito original: promover o fortalecimento das organizações sociais

e, como consequência, potencializar suas atividades-fim nos territórios. A experiência demonstra que a qualidade das relações é parte essencial da desburocratização e da flexibilidade que esse tipo de investimento requer. Ainda, o alinhamento com políticas públicas nacionais — construídas de forma participativa, como a Lei MROSC —, somado ao fortalecimento da missão de cada iniciativa em sua comunidade, revela-se uma condição decisiva para a construção de uma sociedade civil mais forte, autônoma e capaz de sustentar transformações duradouras.



GrantLab