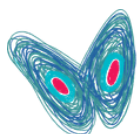


Relatório Anual 2025



IMAGO
Global Grassroots

Índice

01	Carta de apresentação da nossa Diretora Executiva	03
02	Nosso propósito e como trabalhamos	04
03	O 'Imago Way'	07
04	2025 em números e nosso trabalho	08
05	Histórias de impacto	11
06	Expandindo nosso conhecimento por meio da implementação.	24
07	Visão geral financeira	28
08	Agradecimentos	30

Este relatório conta a história de como a Imago trabalhou com seus parceiros para passar da ambição de expansão para organizações mais robustas e caminhos concretos para alcançar um impacto sustentável ao longo do tempo.

REFLEXÃO INICIAL

Carta da nossa liderança

Olhando para o futuro, até 2025, identifico três mudanças muito importantes na trajetória da Imago.

Primeiramente, começamos a trabalhar com o programa Haku Wiñay da Foncodes, vinculado ao Ministério do Desenvolvimento e Inclusão Social do Peru, que apoia famílias em situação de pobreza e extrema pobreza em áreas rurais, fortalecendo seus meios de subsistência e desenvolvendo empreendimentos. Esse trabalho é financiado pelo Fundo Japonês para a Redução da Pobreza, por meio do Banco Interamericano de Desenvolvimento, e se baseia em anos de colaboração com diversos parceiros em torno de uma questão comum: como os sistemas públicos podem apoiar melhor os empreendedores rurais na construção de meios de subsistência mais sustentáveis, mantendo-os no centro do processo?

O espírito de descoberta, a confiança entre as instituições e o impacto na vida de criadores de porquinhos-da-índia, padeiros, apicultores e tantos outros empreendedores em áreas remotas de Cajamarca foram um dos pontos altos do meu ano. Isso me lembrou como um grupo de pessoas com diferentes origens, mas que compartilham o mesmo sonho, pode começar a mudar o mundo.

Em segundo lugar, também iniciamos uma colaboração de três anos com a Co-Impact, uma fundação admirável que está transformando a maneira como pensamos sobre mudanças sistêmicas. Estamos trabalhando com 15 organizações que eles apoiam nas áreas de saúde, educação, meios de subsistência e desenvolvimento infantil para entender e documentar estudos de caso de suas jornadas de mudança sistêmica, incluindo lições aprendidas sobre uma forma diferente de financiamento. Cada uma das organizações com as quais estamos trabalhando — na África, Índia e Brasil — tem missões e histórias incrivelmente inspiradoras! Também passei uma semana no Quênia com os novos grupos, e a energia era contagiante, em um momento em que precisamos lembrar que podemos fazer a diferença no mundo em que vivemos.

A terceira mudança é a nossa crescente consciência de que fazemos parte de um rico campo social que buscamos nutrir. Dentro da Imago, à medida que crescemos em número, nos esforçamos para sermos intencionais na escolha das pessoas que integramos à nossa equipe, para que a cultura que construímos continue a florescer conforme nos expandimos. Fora da Imago, trata-se de desenvolver parcerias com outras organizações que buscam construir protótipos de um novo paradigma, conectando e criando pontes globalmente para alcançar um impacto maior na vida das pessoas que atendemos.

Essas mudanças se baseiam no que já havíamos nos proposto a fazer e enriquecem nossa compreensão desse sonho em que inovações de base alcancem escala global e em que vejamos as pessoas em situação de pobreza como agentes de mudança, e não como receptoras passivas de ajuda.



Isabel Guerrero
Diretora Executiva e
Cofundadora

POR QUE EXISTIMOS

Contribuindo para que o impacto cresça de forma sustentável.

A Imago apoia organizações, financiadores e instituições na ampliação do seu impacto de uma forma que seja fiel à sua essência: baseada em evidências, adaptada ao contexto e conectada aos sistemas que as rodeiam.

Em biologia, imago designa o estágio em que um inseto atinge a fase adulta. A metáfora aponta para uma transformação que emerge de uma capacidade já presente em um sistema vivo.

Nosso papel como agentes de transformação nessa área é ajudar nossos aliados a criar as condições para que seu potencial de escala e mudança sistêmica se traduza em ações concretas, articulando simultaneamente as conexões entre organizações, pessoas e ideias que tornam possível a ampliação da mudança.

imago

Uma referência biológica ao estágio de maturação e à transformação.

Essa metáfora é valiosa porque a transformação surge da capacidade que já existe em um sistema vivo e, assim como o micélio, por meio de relações que fortalecem o campo como um todo.



COM QUEM TRABALHAMOS

Alianças diversas com uma ambição compartilhada de gerar impacto.

A Imago trabalha principalmente com três tipos de clientes:

ORGANIZAÇÕES DE BASE & EMPREENHIMENTOS SOCIAIS



Parceiros próximos das comunidades e da implementação diária, trabalhando para fortalecer e ampliar soluções enraizadas em seu contexto.

FUNDAÇÕES E ORGANIZAÇÕES BENEFICIÁRIAS



Financiadores e portfólios que buscam caminhos mais robustos para alcançar escala, preparar a organização e promover o aprendizado entre seus parceiros.

INSTITUIÇÕES MULTILATERAL E PÚBLICAS



Instituições que participam da ampliação por meio de políticas públicas, sistemas, capacidade estatal e coordenação intersetorial.

Adaptamos nosso papel ao cliente, ao contexto e ao sistema que envolve o trabalho.

TRÊS LINHAS DE SERVIÇO CONECTADAS

Da estratégia à força organizacional e ao aprendizado

Temos três linhas de serviço interligadas:



Por meio dessas três linhas de serviço interconectadas, ajudamos nossos parceiros a projetar e implementar estratégias para escalar, fortalecer sua liderança e organizações, e aprender e se adaptar com base em evidências, tendo a escalabilidade e a mudança sistêmica como foco central.

nosso núcleo comum

A mudança sistêmica e a ampliação de escala estão no cerne do nosso trabalho.

Damos atenção aos atores, relacionamentos, incentivos e condições que determinam se o impacto pode crescer e perdurar.

PRÁTICA E COLABORAÇÃO

O 'Imago Way'

O Método Imago é o conjunto de crenças, valores e práticas que orientam nosso trabalho, tanto interna quanto externamente. Mais do que definir o que entregamos, ele descreve como apoiamos as organizações em momentos de transformação, incerteza e crescimento.

Centrado nas pessoas

Colocamos os usuários finais no centro do nosso trabalho, mesmo quando nosso envolvimento direto não ocorre na última etapa da entrega.

Relacional

Trabalhamos por meio da cocriação, da escuta ativa e da reflexão compartilhada. Nunca prescrevemos soluções.

Enraizado

Mantemo-nos próximos do contexto para que as estratégias estejam sempre ancoradas na realidade das pessoas e dos sistemas.

Adaptativo

Testamos soluções rapidamente e nos adaptamos com os parceiros à medida que novas informações surgem.

Rigoroso

Nosso trabalho se baseia em evidências e honestidade.

Essas práticas são essenciais para nossa proposta de valor, que visa apoiar parceiros e clientes na expansão de soluções comprovadas, no fortalecimento das organizações e na contribuição para mudanças sistêmicas.

ALCANCE E CRESCIMENTO

2025 em números

12PAÍSES ONDE
TRABALHAMOS

24

PROJETOS ATIVOS

65ORGANIZAÇÕES QUE
APOIAMOS

61 PESSOASTAMANHO DA
EQUIPE

89%DA EQUIPE MORA NO SUL
GLOBAL

EM DIFERENTES LUGARES AO REDOR DO MUNDO, COM DIFERENTES ALIADOS

Nosso trabalho em 2025



EM DIFERENTES LUGARES AO REDOR DO MUNDO, COM DIFERENTES ALIADOS

Nosso trabalho em 2025



Em 2025, trabalhamos em diferentes setores e regiões geográficas com uma variedade de aliados: desde grandes organizações multilaterais do sistema das Nações Unidas, até instituições governamentais e fundações em toda a América Latina, bem como importantes organizações de base, como a SEWA na Índia e a CAMFED na África.



HISTÓRIAS SELECIONADAS

Histórias de impacto

Explore algumas de nossas histórias para descobrir como ampliar o impacto significa quando estratégia, cocriação, evidências e tecido social se unem.

PERU - Foncodes

Fortalecimento do Estado para apoiar o empreendedorismo rural no Peru

No Peru, empreendedores rurais que recebem apoio de programas públicos enfrentam dificuldades para transformar a assistência técnica em negócios sustentáveis e orientados para o mercado. A limitada coordenação dentro do ecossistema de apoio público restringe seu acesso a serviços complementares, mercados, financiamento e respaldo institucional. Por meio do projeto de Cooperação Técnica "Desenvolvendo a Capacidade do Estado para Apoiar o Crescimento de Pequenos Empreendedores Rurais no Peru (PE-T1568)", implementado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento com financiamento do Programa de Redução da Pobreza do Fundo Especial do Japão (JPO), a Imago apoia o Ministério do Desenvolvimento e Inclusão Social (MIDIS) e o Fundo de Cooperação para o Desenvolvimento Social (Foncodes) no fortalecimento da forma como os sistemas públicos apoiam o desenvolvimento de negócios rurais.

O projeto centra-se no Haku Wiñay, um programa nacional implementado pela Foncodes, destinado a famílias rurais que vivem em situação de pobreza. A Foncodes apoia essas famílias no fortalecimento de suas capacidades produtivas e na melhoria de suas oportunidades de inclusão econômica. O papel da Imago é auxiliar a Foncodes no desenvolvimento de capacidades práticas, como o diagnóstico de pontos fortes, a facilitação de um processo participativo com funcionários públicos e empreendedores rurais, e a cocriação de iniciativas piloto.



“ Uma das principais contribuições da Imago tem sido sua capacidade de servir como ponte entre a estratégia e a implementação na prática. ”

PERU - Foncodes

Com base em um diagnóstico participativo e um processo de cocriação, a Imago e a Foncodes desenvolveram cinco projetos-piloto para abordar oportunidades específicas de melhoria em Haku Wiñay e fortalecer a sustentabilidade dos empreendedores apoiados pelo programa. Os projetos-piloto focaram na identificação de cadeias produtivas com potencial de mercado, no fortalecimento de negócios com uma abordagem centrada no mercado e no cliente, na categorização de empresas rurais de acordo com sua maturidade e necessidades de apoio, na melhoria do monitoramento e dos indicadores, e no fortalecimento da coordenação territorial com municípios e outras partes interessadas. Por meio de um dos projetos-piloto, estamos trabalhando para solucionar a falta de coordenação entre os programas governamentais, criando caminhos mais claros e faseados para os empreendedores à medida que seus negócios amadurecem.

Em conjunto, esses esforços contribuíram para um maior alinhamento entre os atores do setor público, maior clareza sobre como apoiar os empreendedores com uma abordagem mais orientada para o mercado e novos espaços de reflexão e aprendizado entre o MIDIS, o Foncodes, a JICA, as equipes que trabalham na "última milha", os *yachachiqs* (professores de campo), assistentes técnicos, governos locais e os empreendedores rurais.

A principal contribuição da Imago tem sido servir de ponte entre a estratégia e a implementação prática, conectando os objetivos institucionais às necessidades, limitações e aspirações concretas dos empreendedores rurais. Essa experiência reforçou uma lição importante: fortalecer a capacidade pública não se resume a transferir ferramentas, mas sim a criar as condições para que as equipes aprendam, coordenem e se adaptem em tempo real.



COLÔMBIA - MANIZALES MÁS

Apoiar a expansão de um ecossistema de base local na Colômbia

Manizales Más é uma aliança público-privada-acadêmica localizada no coração do ecossistema empreendedor de Manizales, Colômbia. Representa um exemplo inovador de trabalho colaborativo entre diversas partes interessadas, incluindo governos locais e regionais. Após quatorze anos de operação, a aliança desenvolveu um modelo comprovado para fomentar o empreendedorismo em nível municipal e agora enfrenta o desafio de traduzir essa experiência acumulada em um modelo confiável para ecossistemas semelhantes na Colômbia e na região.

Em 2025, com o apoio da Fundação Argidius, a Imago estabeleceu uma parceria com a Manizales Más para desenvolver um conjunto de ferramentas de replicação concebido para adaptar o seu modelo a novos contextos. Começamos por mapear o sistema em torno da aliança, trabalhando em conjunto com a sua equipe, principais colaboradores e representantes dos seus parceiros para compreender o problema que a aliança aborda e o papel que desempenha no seu ecossistema. Este processo revelou uma conclusão fundamental: a Manizales Más posiciona-se como uma orquestradora de diversos setores com objetivos comuns. Qualquer esforço de replicação, teria de considerar este papel sistêmico.

Com isso em mente, aplicamos nossa estrutura de escalonamento para desenvolver uma Teoria da Mudança e identificar a Intervenção Mínima Viável (IMV) do modelo.



“Essa experiência nos levou a aplicar nossa estrutura de escalamento a uma iniciativa que opera em nível sistêmico e a desenvolver uma abordagem de coordenação de ecossistema completo.”

COLÔMBIA - MANIZALES MÁS

A Imago trabalhou em conjunto com a equipe da Manizales Más para revisar e organizar as evidências que a aliança havia reunido ao longo dos anos, garantindo que elas fossem claramente refletidas na nova Teoria da Mudança, estruturada em torno de indicadores que seus parceiros implementadores poderão usar daqui para frente.

O processo resultou em um conjunto de ferramentas de replicação pronto para ser testado com potenciais parceiros, incluindo um manual de replicação, um estudo de caso, um documento de uma página e um folheto. Todos esses materiais foram cocriados por meio de uma série de oficinas com a equipe do Manizales Más e foram elaborados para comunicar o modelo como uma intervenção em nível ecossistêmico, e não como um conjunto isolado de programas.

Essa colaboração representou uma experiência de aprendizado significativa para a equipe da Imago, permitindo-nos aplicar nossa estrutura de escalamento a uma iniciativa que opera em nível sistêmico e desenvolver não apenas um programa, mas uma abordagem completa para a coordenação do ecossistema. Além disso, aprimorou a forma como auxiliamos nossos parceiros a transformar anos de experiência em ferramentas práticas e utilizáveis para replicação, e reforçou o valor de combinar uma sistematização rigorosa com a cocriação ao preparar um modelo para ser expandido além de seu contexto original.



CHILE - SUMAR SABERES

Ampliar as iniciativas de aprendizagem educacional no Chile

Sumar Saberes é uma aliança público-privada presidida pelo Ministério da Educação e liderada pela Fundación Chile, com o objetivo de acelerar as melhorias nos principais resultados de aprendizagem dentro do sistema educacional chileno. Em 2024, como parte dos esforços para recuperar o aprendizado após a pandemia, a Imago começou a trabalhar com a Sumar Saberes em duas linhas de ação que se estenderam até 2025: a geração e o uso de evidências e os caminhos para a escalabilidade.

Em sua primeira linha de ação, a Imago desenvolveu uma ferramenta de avaliação de escalabilidade baseada em um conjunto de oito instrumentos de instituições reconhecidas no setor. O instrumento foi organizado em três dimensões adaptadas do Triângulo Estratégico de Moore (1995): aspectos técnicos, viabilidade de ampliação e apoio das partes interessadas relevantes.

A aplicação seguiu um processo de seleção progressivo: primeiro, 30 iniciativas educacionais foram avaliadas quanto aos seus aspectos técnicos; as 16 com os melhores resultados avançaram para as dimensões de viabilidade e apoio das partes interessadas; e, finalmente, duas iniciativas com alto potencial de escalabilidade foram selecionadas — Primero LEE e Alfadeca, ambas voltadas para a melhoria da alfabetização. Estas foram identificadas como eficazes em pequena escala e com potencial para serem expandidas ou adaptadas, mantendo sua eficácia.



“ Uma lição importante desse processo é que é possível desenvolver modelos que sejam simultaneamente escaláveis e sustentáveis. ”

CHILE - SUMAR SABERES

Este trabalho abriu caminho para a segunda linha de ação: caminhos para a escalabilidade. A Imago apoiou as duas organizações selecionadas na concepção conjunta de seus projetos-piloto de escalabilidade, abordando questões estratégicas como o que escalar, com quem, onde e como financiar a escalabilidade. Um elemento central desses projetos-piloto foi o desenvolvimento de capacidades em diferentes níveis do sistema e as mudanças necessárias nos papéis, incorporando novas partes interessadas. O processo foi validado com organizações-chave, como os Serviços Locais de Educação Pública e a Direção de Educação Pública.

Para promover o aprendizado organizacional e ecossistêmico, foi desenvolvida uma Avaliação Adaptativa para cada programa, que será implementada durante o período de 2026-2027 em ambos os projetos-piloto.

Uma lição fundamental desse processo é que sustentabilidade e escalabilidade não são necessariamente incompatíveis. Ao envolver outros atores no sistema, aos quais as funções podem ser transferidas, é possível desenvolver modelos que sejam simultaneamente escaláveis e sustentáveis.



ÍNDIA - UNNAT

A trajetória de uma organização de base em escala nacional

Em 2025, concluímos a Fase 1 do projeto apoiado pela Fundação Gates. A conclusão bem-sucedida desta fase é um marco significativo, demonstrando a viabilidade do modelo Unnat de negócios de agroprocessamento liderados por mulheres e o forte compromisso do governo com sua expansão a longo prazo.

O que começou como um programa piloto se transformou em uma iniciativa apoiada pelo governo, com as Missões Estaduais de Subsistência Rural (SRLM, na sigla em inglês) comprometidas em estabelecer mais 84 negócios até o final de 2026. Vinte e três centros já estão em operação e outros sete devem entrar em funcionamento até agosto de 2026. Embora o programa inicial tenha se concentrado em Uttar Pradesh, Madhya Pradesh e Jharkhand, o modelo se expandiu para Bihar e Tamil Nadu — uma demanda crescente por replicação.

Os governos estaduais destinaram aproximadamente ₹34 crore (cerca de USD3,5M) para a expansão, enquanto o investimento de USD2M da Fundação Gates alavancou mais USD6M em financiamento público. Também estão em andamento discussões com a Missão Nacional de Meios de Subsistência Rurais para institucionalizar o modelo em nível nacional.

O programa gerou resultados expressivos em termos de meios de subsistência e desenvolvimento de negócios. A rede inclui 1.162 Unnat Didis que atendem mais de 30.000 famílias rurais em 1.200 aldeias, e os participantes relatam um aumento médio de 45% em sua renda pessoal.



“ O modelo da UNNAT ilustra como parcerias de longo prazo, trabalho com sistemas e apoio à expansão são combinados. ”

ÍNDIA - UNNAT

Os negócios geraram vendas acumuladas de ₹4,34 crore (±USD454K) e mais de ₹1,51 crore (±USD158K) em renda para as mulheres. Além disso, 450 Sahayak Didis geraram mais de 7.600 dias de trabalho para mulheres, enquanto 92 mulheres atualmente lideram a gestão dos negócios. O modelo fortaleceu os mercados agrícolas locais ao conectar 20 Organizações de Produtores Agrícolas, gerando mais de ₹1,5 crore em renda com a compra de mais de 525 toneladas de produtos agrícolas.

Uma das principais conquistas da Fase 1 foi a institucionalização de procedimentos operacionais padrão para a criação de empresas, produção, garantia da qualidade, compras, governança e capacitação. Esses sistemas, aliados a um treinamento rigoroso para equipes de negócios, empreendedores de vendas e funcionários públicos, reduziram significativamente o tempo necessário para estabelecer novos centros. Diversos centros de demonstração são operados integralmente por Federações de Clusters (CLFs), validando a sustentabilidade e a replicabilidade do modelo.



As empresas apoiadas expandiram seu portfólio de produtos, para incluir itens essenciais para o lar e alimentos nutritivos, ao mesmo tempo que fortaleceram seu acesso aos mercados por meio de parcerias com compradores institucionais.

Eles também expandiram seu acesso ao mercado por meio de parcerias com compradores institucionais, redes varejistas e plataformas de comércio digital. O investimento em sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP), plataformas de comércio eletrônico e métricas de desempenho resultou em melhorias na gestão de estoque, no rastreamento de vendas e na tomada de decisões. A integração de energia renovável foi testada por meio da solarização de dois centros de processamento, utilizando um modelo de financiamento misto, demonstrando uma abordagem escalável para a redução de custos operacionais.

O financiamento com garantia de recibo de armazém e a adoção de financiamento misto por meio de empréstimos CLF, juntamente com auditorias internas regulares e plataformas de monitoramento digital, fortaleceram o desempenho dos negócios e a gestão do capital de giro, contribuindo para a sustentabilidade. Mais de 3.200 mulheres foram capacitadas por meio de uma estrutura abrangente de desenvolvimento de capacidades, incluindo instrutores especializados, visitas de aprendizagem e o desenvolvimento de um sistema digital de gestão de aprendizagem.

BRASIL - IEPS

Design e implementação contextualizados para o setor de saúde

Nosso cliente, o Instituto de Estudos de Políticas de Saúde (IEPS), uma organização sem fins lucrativos que busca fortalecer o sistema público de saúde do Brasil, desenvolveu duas iniciativas promissoras — InovaAPS e Monitora Recife — que abordam os desafios da melhoria da atenção primária à saúde. Eles nos pediram ajuda para aproveitar essa oportunidade e combinar os pontos fortes de ambas as abordagens em uma única intervenção, além de implementar um projeto piloto em Salvador, um contexto novo para a organização.

A Imago, juntamente com o IEPS e a Umane, apoiou a concepção e a implementação deste modelo integrado. Nosso papel foi traduzir as lições aprendidas com ambas as iniciativas em uma estratégia, identificar as condições necessárias para uma implementação bem-sucedida e apoiar o aprendizado ao longo do processo de adaptação. Trabalhamos com a equipe para desenvolver a teoria da mudança para a intervenção, desenvolver caminhos de implementação e alinhar as partes interessadas em torno de uma visão compartilhada.

Nosso trabalho contribuiu para a criação de uma intervenção unificada, bem como para um melhor alinhamento entre os parceiros e uma abordagem estruturada para levar o modelo a Salvador. O processo gerou conhecimentos valiosos sobre como inovações desenvolvidas em um ambiente podem ser adaptadas a outro, preservando seus componentes essenciais.

Uma lição deste trabalho é que a ampliação de escala requer adaptação, aprendizado contínuo e colaboração com as partes interessadas locais. A união de duas iniciativas distintas abriu oportunidades para ampliar o impacto e a importância de conceber estratégias de implementação que respondam às realidades locais.



BRASIL - LabEdu

Apoiar a trajetória de uma organização rumo ao impacto institucional

A LabEdu, organização brasileira que trabalha para promover a inovação pedagógica na educação pública, iniciou 2025 em um momento significativo de transição de liderança e mudança organizacional. Tendo construído sua expertise por meio de projetos intimamente ligados às escolas, a LabEdu buscou ampliar seu impacto institucional no sistema público de ensino do Brasil.

De junho a outubro de 2025, a Imago fez uma parceria com a LabEdu para identificar as mudanças organizacionais necessárias para alcançar essa ambição. Por meio de pesquisa documental, entrevistas, mapeamento de sistemas e workshops colaborativos, ajudamos a equipe a reformular sua proposta de valor, revisar sua Teoria da Mudança e traduzir sua estratégia em recomendações concretas. Em seguida, apoiamos a LabEdu na implementação dessas recomendações.

A colaboração resultou em uma Teoria da Mudança com marcos até 2035, organizada em torno da implementação direta, da produção de conhecimento aplicado e das relações institucionais. Estabeleceu princípios de design organizacional, explorou cenários de liderança e sucessão e criou uma matriz de entregas e decisões prioritárias para 2026 e 2027.

Uma lição fundamental deste projeto é que a transição da escala do projeto para o impacto institucional também exige transformação interna. A estratégia deve estar fundamentada em liderança, estruturas, mecanismos de tomada de decisão e rotinas que conectem implementação, conhecimento e relações institucionais. A experiência da LabEdu reforçou a importância de tratar a mudança organizacional como parte essencial da ampliação do impacto.



GLOBAL - FAO

Explorando caminhos para ampliar o impacto

Em 2025, a Imago estabeleceu uma parceria com a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO) para explorar como suas inovações geram impacto em larga escala. O trabalho analisou cinco casos selecionados do diversificado portfólio e foi concebido como uma ferramenta de aprendizado e reflexão - um ponto de partida para a compreensão do que significa para a FAO apoiar a ampliação do impacto.

Utilizando uma abordagem qualitativa baseada em casos, o projeto Imago examinou se e como o impacto da ampliação de escala foi buscado, alcançado e potencialmente sustentado em diversos contextos. Reconhecendo que a ampliação de escala não é um caminho linear, esses estudos ilustraram as complexidades, adaptações e fatores contextuais que moldam os esforços de ampliação de escala na prática. Os casos demonstraram que alcançar impacto em escala requer diferentes caminhos, dependendo da natureza da inovação, do sistema em que opera, dos atores envolvidos e do papel da FAO no processo.

Ao analisar as conclusões em conjunto, a Imago identificou pontos fortes, desafios e condições facilitadoras comuns. Um documento de síntese forneceu informações sobre os vários papéis que a FAO pode desempenhar no apoio à mudança sistêmica e na ampliação do impacto, servindo de base para um conjunto de recomendações práticas e específicas ao contexto. Isso contribuiu para a evolução da abordagem da organização para a ampliação da inovação, e a Imago apresentou as conclusões no Fórum de Ciência e Inovação da FAO em Roma, compartilhando as lições aprendidas com a síntese, com exemplos concretos.

Este projeto destacou o valor de combinar conhecimentos especializados em escalonamento, pensamento sistêmico e estratégia organizacional para ajudar organizações multilaterais a entender melhor o que é necessário para alcançar impacto em larga escala e fortalecer sua abordagem de apoio à inovação.



Crédito da imagem: Imago Global Grassroots, criada usando a geração de imagens da OpenAI, 2026. Imagem conceitual; não representa um evento ou projeto real da FAO.

GLOBAL - CO-IMPACT

Compreender a mudança sistêmica em grande escala

Desde janeiro de 2025, a Imago tem trabalhado com 15 parceiros do programa Co-Impact na África, Índia e Brasil — nas áreas de saúde, educação, meios de subsistência e desenvolvimento infantil — para compreender e documentar suas trajetórias de mudança sistêmica. Ao longo de dois anos e meio, desenvolveremos estudos de caso aprofundados com um foco comum: o problema que eles estão abordando, os sistemas que o sustentam, as estratégias que escolheram, as mudanças para as quais estão contribuindo e as trajetórias organizacionais e de financiamento que tornaram seu trabalho possível.

Por meio do mapeamento participativo dos atores do sistema, da análise da dinâmica dos sistemas e do acompanhamento de processos, o portfólio já está revelando padrões comuns em diferentes contextos. Os parceiros estão trabalhando para transformar normas e modelos mentais, construir vontade política, capacitar servidores públicos da linha de frente, fortalecer os sistemas de dados para a prestação de contas e aprimorar a coordenação interinstitucional.

Dignas de nota são as mudanças que ocorrem dentro dessas organizações para sustentar a transformação sistêmica. Muitas estão deixando de ser implementadoras para se tornarem orquestradoras, promotoras ou construtoras de ecossistemas. Estão aprendendo a manter a qualidade da implementação sem controle direto, sem buscar reconhecimento, a resistir à tentação de construir sistemas paralelos e a encontrar maneiras de permanecerem intimamente conectadas às comunidades que atendem, mesmo operando em grande escala.

Este trabalho tornou-se um valioso laboratório de aprendizagem – uma oportunidade para refinar as nossas estruturas e construir uma base de evidências comparativas sobre o que é necessário para alcançar sistemas duradouros em grande escala.



REFLEXÃO E ADAPTAÇÃO

Ampliar nosso conhecimento por meio da prática.

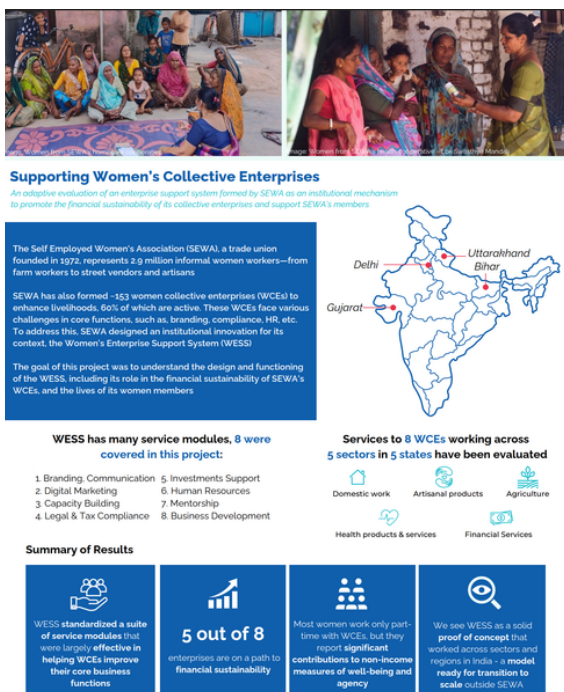
Em 2025, as lições aprendidas com nossos projetos fortaleceram nosso pensamento, fomentaram novas ferramentas e recursos e aprofundaram nossa compreensão de como o impacto se amplia e os sistemas mudam.



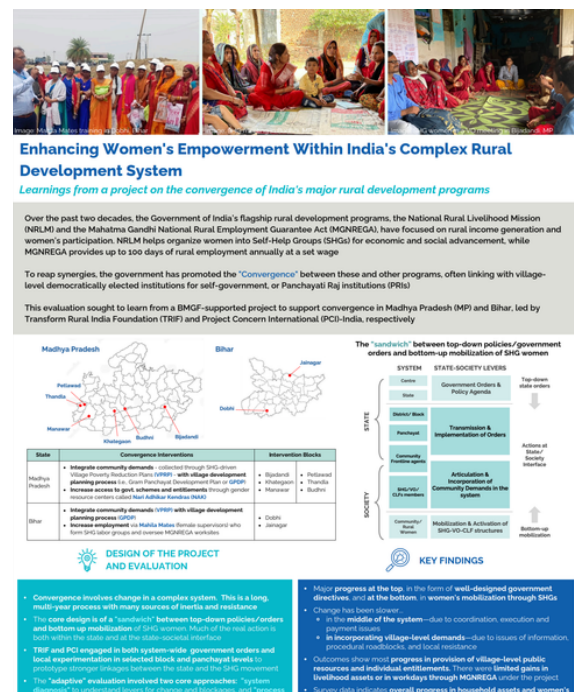
EXPANDINDO NOSSO CONHECIMENTO

O conhecimento é parte fundamental do nosso trabalho na Imago. Ele molda a nossa compreensão sobre escalabilidade e mudança sistêmica, e permeia todas as nossas três linhas de serviço.

Nos últimos cinco anos, nossa gestão do conhecimento evoluiu. Passamos de nos basearmos nas contribuições de acadêmicos e líderes de pensamento para construirmos nosso próprio corpo de teorias, estruturas e práticas em torno da ampliação de escala, mudança sistêmica, avaliação adaptativa e liderança — tudo fundamentado em nosso trabalho ao redor do mundo. Isso resultou em uma série de artigos de trabalho e, no final de 2023, no livro [Scaling Up Development Impact](#), que reúne muitas das ideias centrais que sustentam nosso trabalho atualmente.



Resumo visual: sistema de apoio para empresas de propriedade de mulheres



Resumo visual: convergência

Em 2025, seguimos na mesma linha, passando da articulação de nossas ideias sobre desenvolvimento para a sua aplicação prática. Publicamos dois resumos visuais baseados em nossas avaliações adaptativas de referência, realizadas ao longo de quatro a cinco anos para a Fundação Gates na Índia: um que examina o sistema de apoio empresarial para Empresas Coletivas de Mulheres dentro da Associação de Mulheres Autônomas (SEWA) e outro que analisa a convergência entre programas de empoderamento econômico feminino em Madhya Pradesh e Bihar. Em breve, publicaremos artigos acadêmicos sobre ambos os casos, que, em conjunto, demonstram como a avaliação adaptativa pode ser aplicada em contextos complexos e como a ampliação de escala e a mudança sistêmica se concretizam na prática.

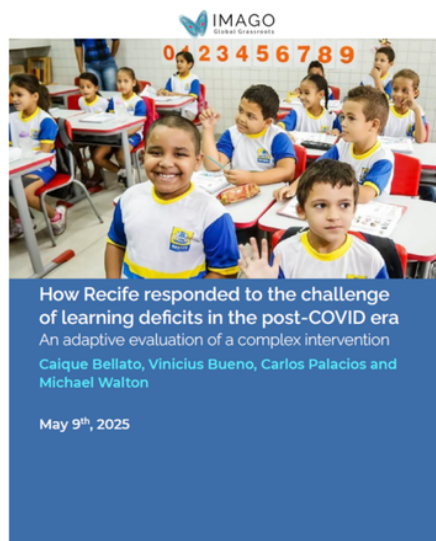
EXPANDINDO NOSSO CONHECIMENTO

Aprofundamos também nossa compreensão sobre desenvolvimento rural e empoderamento feminino na Índia por meio de um estudo qualitativo sobre como os grupos da Missão Nacional de Meios de Subsistência Rurais (NRLM, na sigla em inglês) em Madhya Pradesh vivenciam e interagem com o estado. No Brasil, nosso artigo de trabalho aborda o desafio das lacunas de aprendizagem na era pós-COVID e apresenta as conclusões de uma colaboração de dois anos que avaliou as políticas urbanas de retorno às aulas após a pandemia.

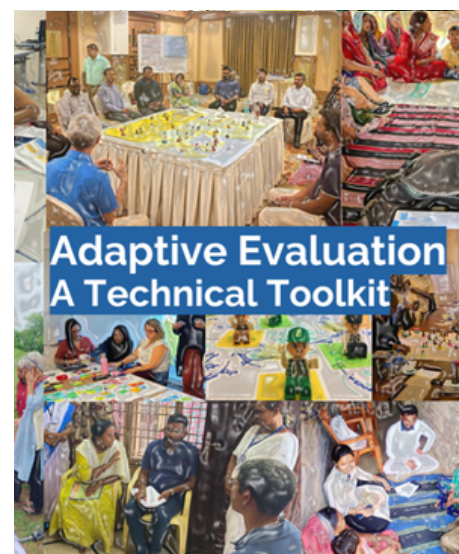
Finalmente, traduzimos esse crescente corpo de conhecimento em algo que outros possam usar. Nosso [Kit de Ferramentas Técnicas para Avaliação Adaptativa](#) reúne as percepções do nosso trabalho conceitual e as lições aprendidas com os casos da Índia e do Brasil em uma abordagem prática que as organizações podem implementar por conta própria. Nossa intenção é continuar criando recursos que possam orientar a prática muito além do trabalho da Imago.



Estudo Qualitativo NRLM



Documento de trabalho Recife, Brasil



Ferramentas técnicas para avaliação adaptativa

Além de nossos produtos de conhecimento externos, temos testado e aprimorado nossas ideias por meio do trabalho com clientes. Em relação à escalabilidade, desenvolvemos uma Avaliação de Escalabilidade emblemática, utilizada inicialmente no Chile e posteriormente adaptada a outros contextos, incluindo a Índia e o Brasil. Também desenvolvemos um Continuum de Escalabilidade da Inovação, que auxilia as organizações a compreenderem os diferentes estágios de escalamento e o que cada estágio exige. Por fim, nosso trabalho com a Co-Impact em 15 estudos de caso globais aprofundou significativamente nossas estruturas e nossa compreensão da mudança sistêmica.

O que estamos aprendendo sobre como ampliar o impacto e promover mudanças sistêmicas?

2025 foi um ano rico em trabalho e aprendizado, em que um tema comum foi o desafio de pensar simultaneamente em sistemas, escala e sustentabilidade.

Nosso trabalho com a UNNAT continua nos ensinando o que é necessário para expandir programas em todo o governo, ao mesmo tempo que capacitamos instituições lideradas por mulheres a gerenciar seus próprios negócios. O projeto Manizales Más nos levou a considerar como um modelo ecossistêmico completo pode ser replicado e adaptado. O IEPS demonstrou que as inovações se disseminam entre contextos por meio da aprendizagem contínua e da estreita colaboração com as partes interessadas locais. O projeto Co-Impact mostrou como sistemas complexos podem ser transformados em diversas organizações, setores e regiões geográficas.

Começamos a observar padrões tanto em sistemas quanto em organizações. No nível sistêmico, notamos um tema recorrente: a expansão e a mudança sistêmica exigem atuação em dois mundos interconectados — políticas públicas e práticas — e tudo o que há entre eles. De um lado, temos agendas políticas, narrativas públicas, regras, políticas e orçamentos. Do outro, temos inovação, implementação e prestação de serviços na linha de frente. Muitas organizações operam em ambos os níveis. O trabalho mais desafiador geralmente ocorre na interseção, onde as políticas públicas são traduzidas em ações, capacidade institucional e, em última instância, melhores resultados para as pessoas.

Atuar na interseção entre política e prática envolve desempenhar diversos papéis: implementador, consultor, articulador e orquestrador. No nível organizacional, a expansão e a mudança sistêmica dependem da clareza sobre o papel da organização e suas capacidades para cumpri-lo, como adaptação e aproveitamento de oportunidades. Muitas organizações se veem presas entre as identidades e culturas com as quais foram fundadas e aquelas que seus papéis exigem hoje. Essa transição requer decisões difíceis de liderança. Anos de trabalho de desenvolvimento nos lembram que o contexto importa e que as pessoas — muitas vezes aquelas mais próximas do problema — estão no centro da mudança duradoura.

O futuro, esperamos continuar a conversa, compartilhando e aprendendo com as organizações e comunidades com as quais trabalhamos, aprofundando nossa compreensão coletiva de como construir mudanças sustentáveis.



VISÃO GERAL FINANCEIRA

Perspectivas Financeiras 2025

Balanço Patrimonial Consolidado

Para o ano fiscal que termina em 31 de dezembro de 2025.

Ativos circulantes		Responsabilidades	
Dinheiro e equivalentes de caixa	1.502.715	Contas a pagar	36.749
Investimentos	1.009.537	Gastos acumulados por pagar	44.323
Subvenções recebidas	252.671	Folha de pagamento	21.893
despesas pré-pagas	9.820	Renda diferida	0
Outros ativos	27.871		
Ativos circulantes totais	2.802.614	Passivo total	102.965
Ativos fixos		Patrimônio líquido (capital próprio)	
Computadores e equipamentos	5.881	Sem restrições para doadores	1.750.828
Site	3.250	Com restrições de doadores	948.821
Depreciação acumulada	(9.131)		
Total de ativos fixos	0	Total de ativos líquidos	2.699.649
Ativos totais	2.802.614	Passivo total e patrimônio líquido	2.802.614

VISÃO GERAL FINANCEIRA

Perspectivas Financeiras 2025

Demonstrativo Consolidado das Atividades

Para o ano fiscal que termina em 31 de dezembro de 2025.

Renda e contribuições	
Receitas do programa	1.384.119
Renda proveniente de doações	1.760.644
Rendimento líquido de investimentos	27.645
Ativos líquidos liberados de restrições	0
Renda total e contribuições	3.172.408
Contas	
Serviços do programa	2.609.257
Administração e Geral	233.150
Angariação de fundos	102.550
Despesas totais	2.944.957
Variação total do patrimônio líquido	227.451

Obrigado por tornar nosso trabalho possível!

Expressamos nossa profunda gratidão aos financiadores, doadores, membros do conselho, parceiros e membros da equipe que tornaram nosso trabalho possível em 2025.

A confiança que depositam em nós nos permite continuar apoiando organizações na complexa tarefa de ampliar o impacto, fortalecer os sistemas e aprender com a prática.

Estendemos também nossa sincera gratidão às comunidades, empreendedores, educadores, servidores públicos e organizações parceiras cujo trabalho está refletido ao longo deste relatório. São eles que estão mais próximos dos desafios e oportunidades que impulsionam a mudança.

Gostaríamos de agradecer às muitas pessoas que contribuíram individualmente em 2025, incluindo: Alexander Shakow, Aloysius Ordu, Cecile Fruman, David de Ferranti, Diana Goldemberg, Gail Davenport, Isabel Guerrero, Jae Young Jin, Jaime Biderman, Janamejay Singh, Kathie Krumm, Koichi Omori, Maria Castro, Mehul Jain, Michael Walton, Michael Woolcock, Mohini Malhotra, Norman Hicks, Richard Stern, Salman Zaheer, Sarika Ringwala, Silpa Kaza e Vijayendra Rao.

Gostaríamos de expressar nossa especial gratidão à **Sall Family Foundation** por seu apoio contínuo em 2025. Sua generosidade fortalece nossa capacidade de apoiar organizações e comunidades lideradas localmente em todo o Sul Global, à medida que ampliam seu impacto.





[LinkedIn](#)

[Website](#)

