



Atuação em redes para transformações sistêmicas

uma jornada
institucional



Nara Guichon
Arraia (2019-2020)





Nara Guichon
Ancoradouro II (2020-2021)



O Instituto Arapyaú é uma organização filantrópica brasileira que atua para impulsionar o desenvolvimento justo, inclusivo e de baixo carbono do país. Nosso trabalho parte da convicção de que as transformações necessárias para o futuro do Brasil dependem da capacidade de conectar pessoas, saberes e territórios em torno de uma visão comum de prosperidade e cuidado com o planeta.

Promovemos uma agenda de natureza que integra dimensões sociais, econômicas e climáticas, mobilizando a sociedade civil, a filantropia, a academia e os setores público e privado em torno de soluções coletivas e duradouras. Acreditamos que a cooperação é o motor da mudança, por isso, fomentamos redes e iniciativas estruturantes que nascem do diálogo, da escuta e da construção conjunta de agendas transformadoras.

Nosso trabalho combina visão estratégica nacional e ação territorial, com foco principal na Amazônia e no Sul da Bahia, regiões emblemáticas para o futuro climático, ambiental e social do país. Nessas frentes, atuamos para fortalecer cadeias produtivas sustentáveis, restaurar paisagens, ampliar a bioeconomia e promover a inclusão de comunidades e povos tradicionais nos processos de desenvolvimento.

Ao lado de parceiros, o Arapyaú busca criar soluções sistêmicas e escaláveis, capazes de inspirar políticas públicas, orientar investimentos e gerar impacto positivo em larga escala. Assim, trabalhamos para transformar o futuro do Brasil, unindo conhecimento, colaboração e compromisso com a vida.

arapyau.org.br

A filantropia e sua contribuição no fomento a redes para o desenvolvimento sustentável

Os grandes desafios contemporâneos — a crise climática, a desigualdade social e a urgência de novos ciclos de prosperidade — exigem respostas que transcendam fronteiras setoriais e institucionais. Diante de problemas complexos, nenhuma organização avança sozinha. As redes colaborativas têm se mostrado fundamentais para articular soluções inovadoras, recompor diálogos fragmentados e gerar impactos duradouros. Nesse contexto, a filantropia desempenha um papel essencial ao fomentar e incubar

essas formas coletivas de atuação diante dos desafios do nosso tempo.

Esta publicação parte de inquietações do Instituto Arapyaú acerca de algumas questões como: o que já aprendemos, do ponto de vista institucional, como fomentadores de redes? De que forma podemos compartilhar esses aprendizados e melhor exercer nossa estratégia de atuação em rede nos campos do desenvolvimento sustentável e das mudanças climáticas?



Assim, este material convida você a percorrer os fundamentos, os caminhos e os aprendizados da atuação do Instituto Arapyaú em redes nesses campos, incluindo as nossas competências institucionais adquiridas ao longo dessa trajetória. Ele reúne percepções e reflexões construídas coletivamente, não como uma fórmula a ser seguida, mas como um registro vivo de práticas em constante movimento e transformação.

O trabalho em rede do instituto configura-se como uma estratégia de impacto capaz de gerar mudanças duradouras, ao promover cooperação entre setores nem sempre articulados e fortalecer a resiliência em contextos de incerteza e polarização. Em vez de buscar consensos ideais, as redes atuam a partir de convergências possíveis, acordos que sustentam a ação comum e tornam viável a construção coletiva mesmo em meio à diversidade de visões e interesses em temas complexos.

O conteúdo aqui apresentado resulta de um processo de escuta e reflexão sobre algumas redes fomentadas pelo Arapyaú ao longo de nossa história, como: Agência de Desenvolvimento Regional Sul da Bahia (ADR); Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura; Conexão Povos da Floresta;

MapBiomas; Rede Agroecologia Povos da Mata; Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (RAPS) e Uma Concertação pela Amazônia.

A leitura desta publicação é acompanhada por obras da artista têxtil **Nara Guichon**, que, desde os anos 1980, cria trabalhos entrelaçando fios, fibras reaproveitadas e imagens da Mata Atlântica. Sua poética — centrada na sustentabilidade, no reaproveitamento e no respeito à natureza — evoca a ideia de trama e interdependência que sustenta tanto as redes vivas da natureza quanto as redes humanas aqui retratadas.

Mais do que registrar uma trajetória institucional, esta publicação é um convite a reconhecer a importância da colaboração, do diálogo e da construção de vínculos como pilares de um futuro coletivo. Ao compartilhar o que aprendemos, buscamos inspirar o campo filantrópico e fortalecer a confiança de que é possível transformar realidades quando diferentes atores se unem em torno de um propósito comum.

Que esta leitura inspire o reconhecimento da potência das redes como motores de transformação — e nos convoque a seguir juntos rumo a um futuro mais justo, inclusivo e de baixo carbono.

Boa leitura!

Renata Piazzon
CEO do Instituto Arapyaú

Lívia Pagotto
Diretora Institucional do
Instituto Arapyaú

Débora Passos
Diretora de Estratégia e
Governança do Instituto Arapyaú



Governando a complexidade: redes como resposta a problemas indomáveis

Vivemos em um mundo em que a nova ordem é a desordem contínua e ativamente provocada. Nesse contexto, o conceito de problemas indomáveis (tradução livre de *wicked problems*) tem sido cada vez mais evocado para descrever situações em que não há clareza sobre a natureza do problema nem sobre o caminho para resolvê-lo. Isso torna o encaminhamento de soluções efetivas a esses problemas algo extremamente difícil.

O dinamismo das situações que envolvem problemas indomáveis impõe desafios para se encontrar

pontos de estabilidade que permitam compreendê-las em profundidade. Em geral, elas envolvem diferentes grupos sociais, com interesses diversos, muitas vezes difusos e até contraditórios. As soluções raramente satisfazem a todas pessoas afetadas por esses problemas, e a sensação é a de um caos permanente, gerando comportamentos que oscilam entre o estresse absoluto e a apatia total, passando por tentativas – em geral frustradas – de racionalização, simplificação e busca por métricas que, ilusoriamente, pretendem balizar processos decisórios e de gestão.

Situações como essas demandam respostas coletivas. É na diversidade de interesses, culturas e saberes que se constroem encaminhamentos, ainda que temporários, para as crises que emergem do aparente caos. A diversidade dos envolvidos é também o terreno fértil onde soluções são testadas, erros e acertos acumulados, e o conhecimento se torna patrimônio compartilhado. Como define o pesquisador Vitor Freire, Ph.D. em Estratégia, “situações hiper complexas não se solucionam, se governam.”

A estruturação de redes dedicadas a temas dessa natureza tem se mostrado uma das escolhas mais potentes para lidar com crises e oportunidades contemporâneas. No entanto, além de serem instrumentos valiosos para enfrentar problemas indomáveis, as redes também são, por si só, complexas, o que envolve processos decisórios muitas vezes lentos, cansativos e desafiadores.

Não por acaso, a governança de redes constitui hoje uma fronteira do conhecimento tanto no campo acadêmico quanto no empresarial.

Grande parte do aprendizado sobre estruturação e gestão de redes surgiu da experiência com sistemas de certificação independentes como o FSC (*Forest Stewardship Council*), criados para garantir práticas responsáveis no uso de recursos naturais e que se tornaram laboratórios pioneiros de governança colaborativa. Foi também nesse período que o conceito de problemas indomáveis se consolidou, na tentativa de compreender e responder a desafios sociais de alta complexidade. Acreditava-se que sistemas de avaliação de desempenho seriam capazes de absorver a diversidade de expectativas dos múltiplos grupos envolvidos. Contudo, mesmo com a expansão de métodos de gestão

baseados em indicadores — sob o lema “só se gerencia o que pode ser medido” —, percebeu-se que tais modelos eram insuficientes para lidar com questões que exigem processos relacionais, negociação contínua e aprendizagem coletiva. Nada mais atual.

Hoje, as polícises globais — do clima, da segurança energética e alimentar, da depleção de recursos naturais (consumo de recursos em um ritmo mais rápido do que sua capacidade de regeneração) — somadas aos reflexos geopolíticos bélicos e ao enfraquecimento do multilateralismo, continuam a ampliar as fronteiras do conhecimento sobre como governar problemas hiper complexos. A inteligência artificial e o avanço das tecnologias de gestão de dados certamente trarão novas contribuições, mas não substituirão a necessidade de coordenação humana, confiança e cooperação.



Nesse cenário, é importante reconhecer a experiência acumulada em movimentos *multistakeholder* (termo traduzido livremente como “múltiplas partes interessadas”), que se multiplicaram desde o início deste século. Este documento se inspira nessa trajetória e em muitos de seus pilares. Merecem destaque profissionais que contribuíram para a formatação dos pilares da gestão de redes *multistakeholder* e que, ainda que indiretamente, deixaram suas marcas em alguns dos movimentos mais relevantes no Brasil e no mundo, como: Grant Rosoman, ativista do Greenpeace; Michael Conroy, professor de

economia nas Universidades de Yale e Austin; Tasso Azevedo, fundador do MapBiomas; Stewart Begg, da empresa sueca SCA; Pavan Sukhdev, economista e coordenador do programa TEEB, iniciativa do PNUMA; Ernst Ligteringen, do GRI; Benjamin Cashore, professor da área de governança da Universidade de Yale; John Elkington, da Volans; entre outros.

Com eles, foram testados conceitos como *Forming, Storming, Norming and Performing* (Formação, Confrontação/Tormenta, Normalização e Desempenho), que descrevem as etapas de formação

de redes *multistakeholder* voltadas a situações específicas, desde a melhoria de práticas florestais e agroindustriais até a criação de sistemas de reporting hoje amplamente disseminados. A coerência entre princípios sólidos e ativismo pragmático desses e outros pioneiros mostrou que a busca por consentimentos, e não consensos, é o caminho mais realista e produtivo para avançar em negociações socioambientais e econômicas complexas.

Mais do que acreditar ingenuamente na confiança imediata entre atores tão diversos,



esses processos revelaram que o respeito à desconfiança é um passo mais realista e natural. Encarar o conflito com reverência à diversidade de opiniões — e não como confronto ou algo a ser eliminado — tornou-se uma condição essencial para o avanço coletivo. Afinal, conflitos são parte intrínseca das redes, expressando a pluralidade de visões e pautas que compõem seu valor.

A convivência aberta e transparente entre diferentes perspectivas trouxe novo significado à expressão “conflito de interesses”. Problemas indomáveis nascem justamente

desses interesses em tensão, afetando de modos distintos cada grupo envolvido e exigindo abordagens capazes de lidar com essa assimetria.

É nesse espírito que esta publicação se insere. Ela representa uma contribuição do Instituto Arapyaú a este momento de complexidade crescente. A sistematização das ideias aqui apresentada pretende inspirar novas lideranças, fortalecer capacidades coletivas e ampliar o poder transformador da sociedade organizada em direção às mudanças civilizatórias que o mundo, cada vez mais, parece exigir.

Roberto Waack

Presidente do conselho do Instituto Arapyaú, membro do conselho de administração da MBRF, cofundador da rede Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura e associated fellow da Chatham House. Foi membro dos Conselhos do Forest Stewardship Council (FSC) e do Global Reporting Initiative (GRI).

parte 1

Um olhar sobre redes:
da formação ao desempenho

parte 2

Formas de atuação em redes:
fomento e incubação

parte 3

Forças institucionais para
o fomento a redes

20-27

O que são redes
Como as redes se formam
Redes como instrumentos de transformação

28-35

Papel da filantropia no fomento a redes
Fomento e incubação de redes
A história do Arapyaú no fomento a redes

36-47

Inovação no espírito do tempo
Poder de convocação
Busca por consentimento
Fator humano na liderança
Conhecimento como convergência
Comunicação ampliada, construtiva e propositiva
Governança adaptativa
Conexão entre redes

parte 1

Um olhar sobre redes: da formação ao desempenho



Nos campos do desenvolvimento sustentável e das mudanças climáticas no Brasil, as redes têm se consolidado como espaços estratégicos de aprendizagem, inovação e incidência. Ao reunir diferentes perspectivas e experiências, possibilitam olhar os problemas de forma sistêmica, construir soluções compartilhadas e fortalecer uma cultura de colaboração que ultrapassa fronteiras institucionais e setoriais.

O que são redes¹

Redes são conjuntos de pessoas e organizações com atuações complementares que se articulam em torno de objetivos convergentes.

Mais do que uma forma de cooperação, configuram-se como estruturas vivas de interdependência, nas quais o valor está na relação — na troca de saberes, na confiança construída, nas construtivas desconfianças e na capacidade de agir de modo coordenado diante de desafios complexos.

Essa forma de organização se afasta da lógica hierárquica tradicional. Em vez de depender de um centro de decisão único, as redes se estruturam de modo horizontal, distribuindo poder e responsabilidade entre os nós que as compõem. A diversidade de atores — comunidades locais, organizações da sociedade civil, institutos filantrópicos, governos, empresas e academia — é a base de sua força e a origem de sua complexidade.

Existem diferentes tipos de redes, de acordo com suas finalidades e maneiras de mobilizar recursos, relações e conhecimentos para gerar impacto. Ainda que tal conceituação esteja em construção, é possível dar alguns exemplos à luz dos arquétipos da filantropia, identificados no relatório da *Rockefeller Philanthropy Advisors* (2022)². Esses exemplos incluem focos de atuação como: fortalecer pessoas e organizações com potencial transformador; produzir conhecimento e influência em políticas públicas com base em evidências; coordenar coalizões amplas e multissetoriais em torno de causas complexas; ou desenvolver soluções internamente, prototipando e ajustando programas em diálogo com usuários e contextos locais.

1. Esta parte foi elaborada com base no artigo Como atuar em rede para promover transformações sistêmicas, disponível em <https://pagina22.com.br/2023/05/25/como-atuar-em-rede-para-promover-transformacoes-sistemicas/>

2. “Operating Archetypes: Philanthropy’s New Analytical Tool for Strategic Clarity” <https://www.rockpa.org/project/theory-of-the-foundation-philanthropy-operating-archetypes/>



Como as redes funcionam

A atuação em rede parte da compreensão de que os grandes desafios contemporâneos não podem ser solucionados isoladamente.

As crises climáticas, sociais e econômicas do nosso tempo se enquadram na categoria dos chamados problemas indomáveis, por serem problemas complexos, ambíguos e mutáveis, sem uma solução única ou definitiva. Enfrentá-los requer inteligência coletiva, coordenação e um compromisso contínuo de aprendizado.

É nesse contexto que as redes ganham relevância como espaços de ação coletiva estruturada, capazes

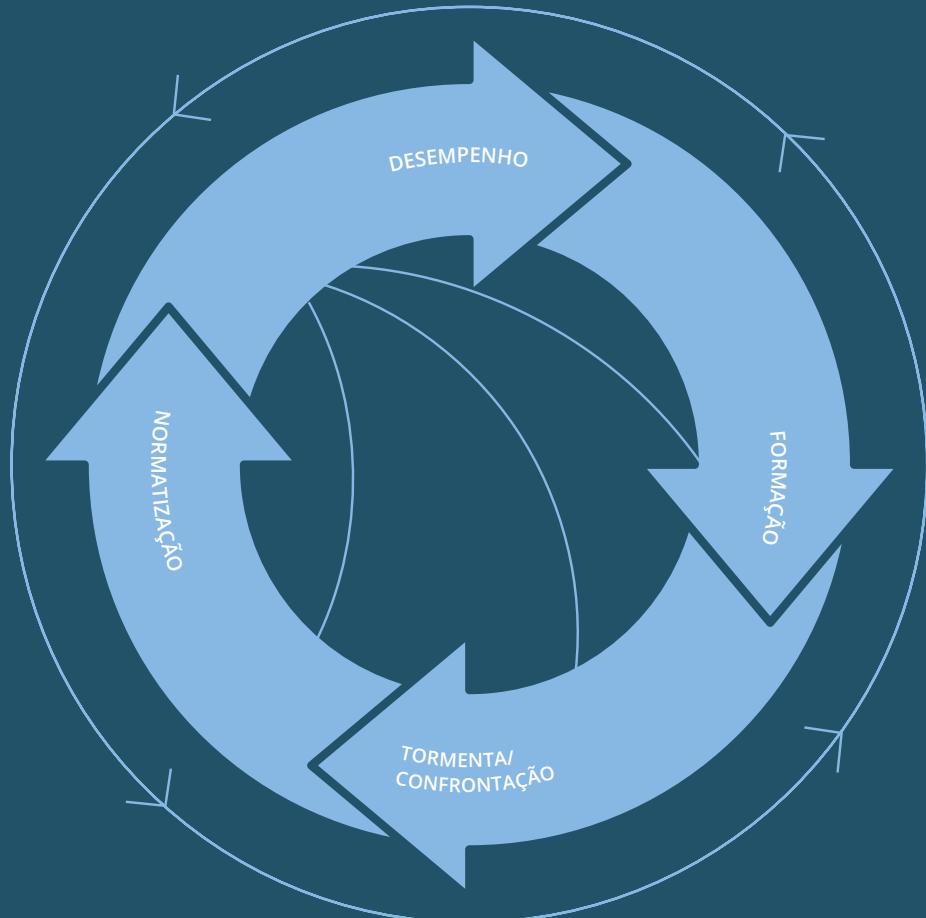
de alinhar propósitos e transformar a colaboração em resultados concretos. Seu funcionamento se baseia em ciclos de maturidade que descrevem o desenvolvimento das relações e da governança entre os participantes.

O modelo clássico proposto por Bruce Tuckman³ — *Forming, Storming, Norming and Performing* (Formação, Confrontação/Tormenta, Normalização e Desempenho), — ajuda a compreender esse percurso:

3. Tuckman, Bruce W (1965). "Developmental sequence in small groups". Psychological Bulletin. 63 (6): 384-399. doi:10.1037/h0022100. PMID 14314073.

Ação em rede

espiral de desenvolvimento



Forming (Formação):
é o momento de aproximação entre os atores e alinhamento de propósito. A rede começa a se formar, identificando oportunidades estratégicas, papéis e escopos comuns. Essa fase é marcada pela construção da confiança e pela definição de uma direção compartilhada.

Storming (Tormenta/Confrontação):
à medida que a convivência se intensifica, surgem divergências e disputas. É o período de ajustes e

conflictos necessários para esclarecer expectativas, negociar diferenças e estruturar regras e instâncias de governança.

Norming (Normatização):
consolidam-se os princípios, valores e objetivos da rede. A confiança é fortalecida e surgem rotinas de gestão e cooperação mais estáveis. A liderança passa a ser mais distribuída e colaborativa.

Performing (Desempenho):
a rede atinge maturidade. A atuação

torna-se autônoma e participativa, com decisões descentralizadas e foco em resultados coletivos. Nesse estágio, a governança é sólida, a comunicação flui e o impacto é ampliado.

Essas etapas não ocorrem de forma linear:
as redes oscilam entre fases conforme enfrentam novos contextos e desafios. O importante é que cada ciclo de aprendizagem fortaleça a capacidade adaptativa do grupo e amplie seu potencial transformador.



Redes como instrumentos de transformação

A força das redes está em sua capacidade de articular diferentes saberes e recursos em torno de uma agenda comum, criando soluções colaborativas para problemas que ultrapassam as fronteiras de qualquer organização.

Nos campos do desenvolvimento sustentável e das mudanças climáticas, essa abordagem é essencial. As transformações necessárias para conter o aquecimento global, reduzir desigualdades e promover novos ciclos de prosperidade exigem ação coletiva, coordenação intersetorial e inovação contínua. Nenhum ator isolado — seja público, privado ou da sociedade civil — dispõe sozinho das ferramentas e legitimidade para promover tais mudanças.

A atuação em rede também cria as condições para o **impacto coletivo**: quando múltiplas organizações, em vez de replicar iniciativas isoladas, se alinharam em torno de uma visão e de metas compartilhadas. Essa convergência potencializa esforços, evita sobreposições e amplia o alcance dos resultados. Mais do que somar forças, as redes produzem um novo tipo de **inteligência**

social, ao combinar conhecimento técnico, experiência local e vontade política. Elas permitem identificar e aproveitar as chamadas **janelas de oportunidade** — momentos em que a confluência entre contexto político, conhecimento acumulado e mobilização social abre espaço para transformações significativas.

Por meio de uma governança colaborativa — que equilibra centralização e descentralização —, as redes fortalecem o ecossistema da sociedade civil, ampliam a participação social e criam arenas democráticas para o diálogo e a construção de convergências. Nesse processo, surgem também as coalizões, que compartilham valores e crenças sobre temas estratégicos e buscam traduzi-los em políticas públicas. Tais arranjos reforçam a legitimidade das agendas coletivas e aumentam a capacidade de incidência sobre decisões que moldam o futuro dos territórios e regiões.

Atuar em rede é aceitar o desafio de **lidar com a diversidade, o conflito e a incerteza**. É reconhecer que a mudança nasce da interação e que a interdependência é uma força — não uma limitação. Em tempos de incerteza e urgência, as redes oferecem um caminho possível — e necessário — para que a sociedade avance de forma integrada, solidária e transformadora. São, em essência, tecidos de colaboração que tornam visível o poder do coletivo em movimento⁴.

4. <https://pagina22.com.br/2023/05/25/como-atuar-em-rede-para-promover-transformacoes-sistemicas/>

Formas de atuação em redes: fomento e incubação



O trabalho em rede é uma das expressões mais vivas da forma como o Instituto Arapyaú transforma sua missão em prática. Por meio das redes, o Instituto conecta pessoas, territórios e organizações em torno de propósitos comuns e coletivos, impulsionando o desenvolvimento justo, inclusivo e de baixo carbono.

Papel da filantropia no fomento a redes

A experiência do Instituto Arapyaú no fomento a redes revela a força de uma atuação que combina visão estratégica e prática colaborativa. Ao longo dos anos, o Instituto consolidou uma forma singular de operar: capaz de articular pessoas, organizações e agendas em torno de propósitos comuns, e, ao mesmo tempo, estruturar caminhos concretos para que essas redes se sustentem, amadureçam e ampliem seu impacto. Essa combinação entre articulação e realização, entre cooperação e institucionalidade, é o que dá solidez à atuação em rede. Ao criar espaços de confiança, o Arapyaú contribui para o impulsionamento da inteligência coletiva e do diálogo entre diferentes atores e setores.

Mais do que fomentar redes, o Arapyaú se dedica a tecer relações que se transformam em caminhos de ação coletiva, conectando experiências, pessoas e organizações em torno de propósitos compartilhados. Essa capacidade de unir diferentes saberes e traduzir colaboração em resultados concretos faz do Instituto um agente que combina visão estratégica e

sensibilidade relacional. Ao fortalecer vínculos e estruturas, o Arapyaú contribui para que as redes não apenas floresçam, mas também se mantenham vivas, autônomas e efetivas.

Atuar em rede significa ampliar o alcance e a legitimidade das ações transformadoras. Significa aproximar agendas, articular parceiros de diferentes setores e impulsionar iniciativas com potencial de impacto duradouro. Nos territórios, essa atuação se traduz em estratégias que promovem a gestão e a sistematização de conhecimentos, fortalecem capacidades locais e ampliam a influência das iniciativas. São movimentos que criam as condições para que os resultados se sustentem no tempo e se enraízem nas comunidades.

O campo de significados que sustenta o trabalho em rede parte de uma convicção essencial: não fazemos nada sozinhos, especialmente diante de problemas complexos e indomáveis, como os que marcam a agenda das mudanças climáticas e do desenvolvimento sustentável.

Como resposta, o trabalho em rede do Arapyaú surgiu inicialmente como prática e, com o tempo, consolidou-se como estratégia institucional — expressão de uma vocação para a colaboração e de uma inteligência sistêmica voltada à transformação do país.

A atuação do Instituto Arapyaú: fomento e incubação de redes

A trajetória do Instituto Arapyaú mostra que fomentar redes é um dos caminhos mais potentes para gerar impacto coletivo. Essa atuação se expressa de diferentes formas e intensidades, que variam conforme o estágio de maturação, a natureza e as necessidades de cada iniciativa.

Por isso, o Arapyaú entende o fomento a redes como um processo amplo e dinâmico, que abrange desde o apoio inicial à criação e estruturação de novas redes até a consolidação de arranjos maduros e autônomos.



Linha do Tempo

fomento e incubação
de redes do Arapyaú

2012

2014

Participação na criação da
Rede de Ação Política pela
Sustentabilidade (RAPS)

Apoio na criação do Parque
Científico e Tecnológico do
Sul da Bahia (PCTSul)

2015

2017

Participação na concepção
da Coalizão Brasil Clima,
Florestas e Agricultura

Participação na concepção
da Rede de Agroecologia
Povos da Mata

Incubação da rede
MapBiomass

Apoio na criação da Agência
de Desenvolvimento
Regional Sul da Bahia (ADR)

2020

2022

Incubação da Uma
Concertação pela Amazônia

Incubação da rede Conexão
Povos da Floresta

O fomento a redes consiste em oferecer recursos, instrumentos, conexões e inteligência estratégica para que uma rede possa se constituir, fortalecer e maximizar seus impactos. Esse apoio pode se dar por meio de articulação institucional, mobilização de parceiros, financiamento colaborativo ou apoio técnico. Independentemente da modalidade, o foco é criar condições para que as redes se sustentem e floresçam, ampliando a capacidade coletiva de gerar transformação.

Entre as formas de fomento desenvolvidas pelo Instituto está a **incubação de redes**, voltada para iniciativas de forte alinhamento com a estratégia do Instituto e elevado potencial de impacto duradouro. Por meio do processo de incubação, são oferecidos estrutura, gestão, conhecimento, suporte administrativo e governança para consolidação das redes, passando pelas fases de pré-incubação, institucionalização, amadurecimento e transferência de gestão.

Fases da incubação de redes

Fase de Pré-incubação

O propósito de cada rede é analisado em profundidade para compreender sua abrangência, complexidade e hipótese de atuação, identificando de que forma o Instituto Arapyaú pode contribuir por meio do processo de incubação. Esse processo é construído em conjunto com a rede, estabelecendo com clareza o formato e o período de incubação antes do início das fases seguintes.

A experiência acumulada ao longo dos anos no fomento a redes demonstra que não existe um modelo único de incubação. Cada rede exige uma leitura específica de contexto e maturidade, o que permite ao Arapyaú definir como oferecer o apoio mais adequado para ampliar o potencial de sucesso e sustentabilidade de cada iniciativa.

Fase de Institucionalização

Nesta etapa, a rede recebe apoio para a consolidação da gestão, estruturação de controles financeiros, aprimoramento e a formalização das práticas de governança e para a estruturação institucional da organização. O processo incorpora uma abordagem construtiva e crítica,

voltada ao estabelecimento das bases institucionais necessárias para que a rede avance com segurança, clareza e autonomia.

Fases de Amadurecimento e Transferência de Gestão

As etapas seguintes variam em profundidade e abordagem, de acordo com a forma como o Instituto Arapyaú pode catalisar o desenvolvimento da rede. Durante essa jornada, o foco recai sobre o refinamento da visão de impacto, amadurecimento institucional de forma integrada, ampliação e diversificação dos apoios e fortalecimento das competências internas da rede.

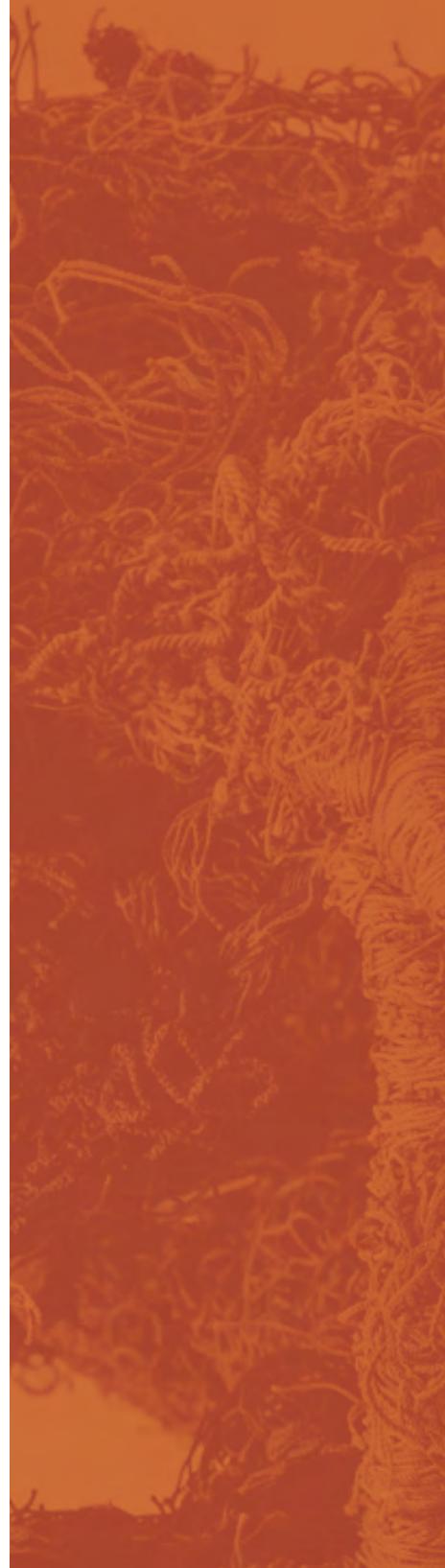
A medida em que há entendimento mútuo de que a rede reúne as condições necessárias para assumir plenamente sua operação, considerando a pactuação feita no início da jornada, ocorre a transferência integral da gestão. Nesse estágio, a rede passa a atuar de maneira autônoma e sustentável, sustentada pelo processo de estruturação e fortalecimento desenvolvido ao longo da incubação.

Durante a incubação, o Arapyaú atua como parceiro próximo, oferecendo inteligência e infraestrutura para que as redes se tornem cada vez mais maduras e consolidadas. Esse processo adaptativo respeita o ritmo e a razão de existir de cada rede, fortalecendo suas capacidades internas, diversificando financiadores e estabelecendo modelos de governança sólidos e sustentáveis.

Essa forma de atuação se conecta aos arquétipos operacionais identificados pela *Rockefeller Philanthropy Advisors*: o Articulador (*Campaign Manager*) — que reúne atores diversos para implementar soluções complexas e intersetoriais, criando veículos colaborativos de financiamento —, e o Designer, que pesquisa, prototipa e

desenvolve iniciativas a partir de um entendimento profundo do contexto e das necessidades. O Arapyaú combina esses dois arquétipos, ampliando o potencial de sucesso das redes e iniciativas que apoia.

Assim, ao fomentar e incubar redes, o Instituto Arapyaú fortalece o ecossistema da colaboração, criando sinergias e aprendizados que reverberam tanto dentro das próprias redes quanto na prática institucional do Instituto. Cada rede incubada ou apoiada se torna, ao mesmo tempo, campo de experimentação e espaço de transformação coletiva, traduzindo em prática a missão do Arapyaú de contribuir para um desenvolvimento sustentável, justo e de baixo carbono.

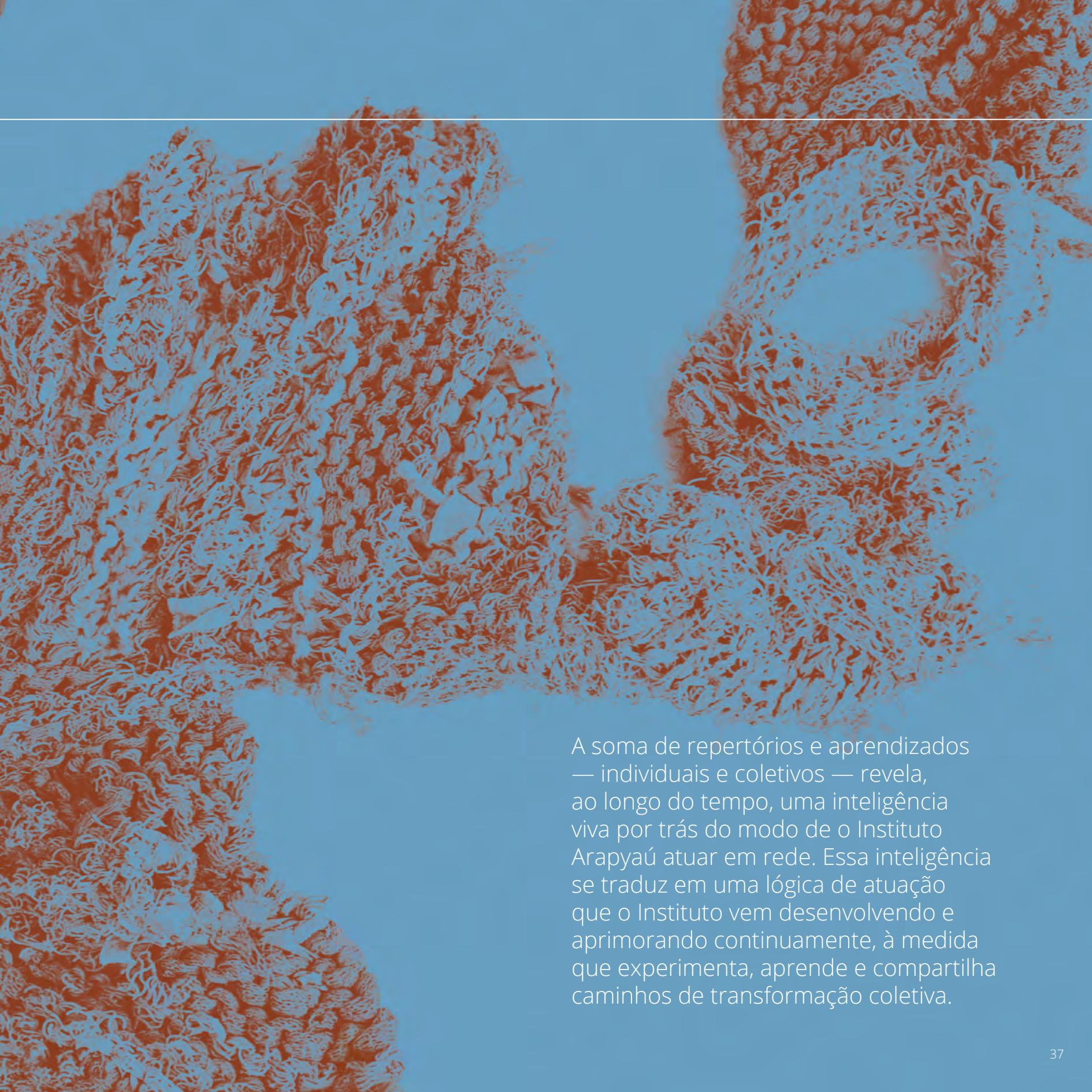


Quadro-síntese

redes fomentadas pelo Arapyáú

INICIATIVA	CRIAÇÃO/ DURAÇÃO	FORMA DE ATUAÇÃO/ TIPO DE REDE	PROpósito CENTRAL
Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (RAPS)	2012-2024	Rede de engajamento e formação política multipartidária.	Fortalecer a democracia e a sustentabilidade por meio da formação de lideranças políticas.
Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura	2015	Rede multisectorial de advocacy e formulação técnica de políticas públicas.	Influenciar políticas públicas sobre uso da terra e clima, conciliando produção, conservação e inclusão.
MapBiomass	2015	Rede colaborativa de ciência de dados e tecnologia aberta.	Mapear e disponibilizar dados sobre cobertura e uso da terra no Brasil.
Rede de Agroecologia Povos da Mata	2015	Rede de organizações da agricultura familiar com enfoque participativo.	Fortalecer a agroecologia e criar mecanismos de credibilidade para a agricultura familiar, quilombola e indígena.
Agência de Desenvolvimento Regional Sul da Bahia (ADR)	2017	Plataforma territorial de governança e articulação de políticas públicas e investimentos.	Promover um modelo de desenvolvimento sustentável e inclusivo para o Sul da Bahia.
Uma Concertação pela Amazônia	2020	Rede de saberes, pessoas e instituições engajadas no desenvolvimento da Amazônia.	Promover um espaço de diálogo e ação colaborativa para o desenvolvimento da Amazônia.
Conexão Povos da Floresta	2022	Rede de inclusão digital segura e consciente para as comunidades dos povos da floresta.	Conectar mais de 1 milhão de pessoas de comunidades indígenas, quilombolas, extrativistas e ribeirinhas da Amazônia brasileira, visando inclusão, segurança e empoderamento nas comunidades beneficiadas.

Forças institucionais no fomento a redes

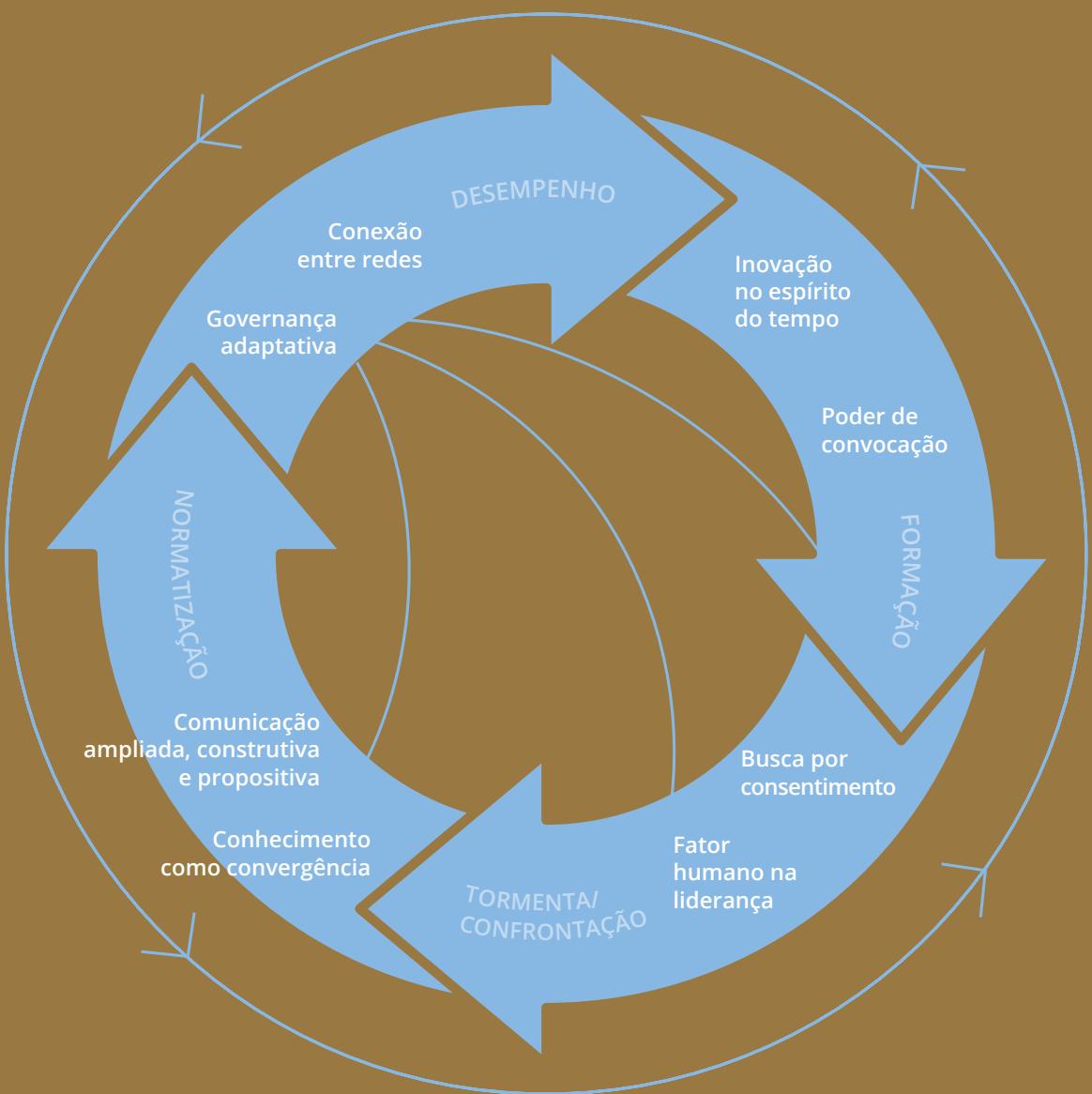


A soma de repertórios e aprendizados — individuais e coletivos — revela, ao longo do tempo, uma inteligência viva por trás do modo de o Instituto Arapyaú atuar em rede. Essa inteligência se traduz em uma lógica de atuação que o Instituto vem desenvolvendo e aprimorando continuamente, à medida que experimenta, aprende e compartilha caminhos de transformação coletiva.



Nesse percurso, o Arapyaú reconhece que sua atuação em rede é sustentada por um conjunto de forças institucionais — capacidades e disposições que expressam seus princípios em ação.

São elas que orientam a forma como o Instituto mobiliza conhecimento, relacionamentos e legitimidade para fortalecer redes e impulsionar transformações duradouras.



Forças institucionais

As forças que emergem do processo de fomento a redes são:

- Inovação no espírito do tempo
- Poder de convocação
- Busca por consentimento
- Fator humano na liderança
- Conhecimento como convergência
- Comunicação ampliada, construtiva e propositiva
- Governança adaptativa
- Conexão entre redes

Inovação no espírito do tempo

A inovação no espírito do tempo traduz a capacidade de reconhecer os sinais do presente — tendências, urgências e oportunidades — e transformá-los em ação estratégica. Essa sensibilidade orienta o Arapyaú a identificar janelas de transição social, ambiental e política, e a formar parcerias que ganham relevância justamente nesses momentos-chave.

Ao apoiar redes que nascem tanto de alianças intencionais quanto de oportunidades emergentes, o Instituto reafirma seu papel de articulador de transformações. O equilíbrio entre planejamento e abertura para o novo é o que permite ao Arapyaú fomentar iniciativas com impacto real e duradouro.

Para isso, o Instituto observa alguns critérios essenciais:

- **Conexão com sua estratégia institucional** — alinhamento da iniciativa às agendas prioritárias (sistemas agroalimentares, restauração e desenvolvimento de baixo carbono) e aos territórios de atuação (Amazônia e Mata Atlântica).
- **Capacidade de escalar impacto** — potencial para ampliar alcance, fortalecer autonomia e garantir sustentabilidade financeira e institucional ao longo do tempo.



Poder de convocação



O poder de convocação do Arapyaú reflete sua capacidade de reunir pessoas e instituições diversas em torno de propósitos comuns. Ao longo dos anos, essa força se consolidou como uma marca do Instituto — sustentada pela credibilidade, pela clareza de propósito e pela legitimidade que inspira confiança entre parceiros.

Mais do que convocar, o Arapyaú cria condições para que a colaboração floresça e se mantenha viva, mesmo em contextos de complexidade e diversidade.

Esse poder se manifesta quando o Instituto:

- **articula atores que dificilmente se encontrariam sem a rede;**
- **reconhece e valoriza lideranças locais e saberes territoriais;**
- **mobiliza recursos e energias em torno de uma visão compartilhada.**

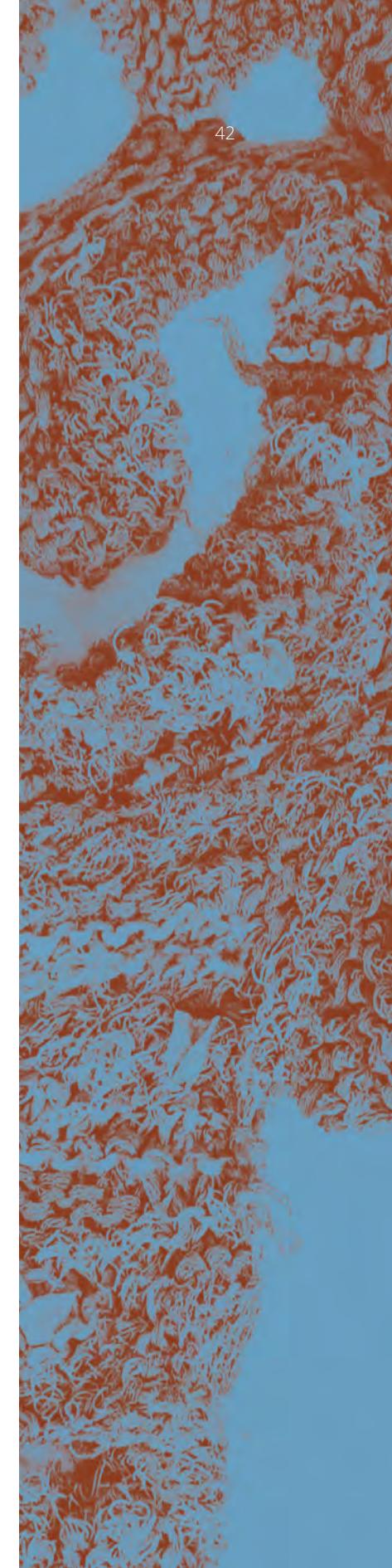
Busca por consentimento

A diversidade é um valor central no modo de o Arapyaú fomentar redes. A experiência mostra que o objetivo não é alcançar consenso absoluto, mas construir consentimento — acordos possíveis que sustentem a ação coletiva mesmo em meio a divergências.

Essa prática requer escuta, empatia e liderança relacional. Exige reconhecer que os conflitos fazem parte dos processos vivos e podem ser fonte de amadurecimento coletivo. O consentimento se constrói com tempo, diálogo e produção compartilhada de conhecimento — elementos que transformam diferenças em convergências.

Elementos fundamentais para o consentimento:

- **A produção coletiva de conhecimento**, construída e compartilhada de forma contínua, criando uma base comum de entendimento entre os atores;
- **A liderança com forte dimensão humana e relacional**, capaz de escutar, mediar e manter o engajamento mesmo em contextos de divergência;
- **O tempo como aliado**, entendido como fator decisivo para a maturação dos acordos, especialmente em processos que exigem entregas relevantes em prazos definidos.





Exemplos como o documento que originou a *Coalizão Brasil, Clima, Florestas e Agricultura* — inspiração para a posição brasileira na COP21 e no Acordo de Paris - e a agenda de propostas elaboradas pela *Uma Concertação pela Amazônia* para os “100 dias” do novo governo em 2022-2023 mostram como esse consentimento pode ser construído e transformado em ação concreta.

Conhecimento como convergência

Gerar conhecimento coletivamente é ponto de partida para o engajamento de perspectivas diversas, o surgimento de novas articulações, e a produção de convergências.

Processos participativos e integrativos de produção de conhecimento fortalecem as redes e podem subsidiar a elaboração de documentos de referência que:

- **Materializam visões compartilhadas e coletivamente construídas**
- **Valorizam e articulam saberes e experiências existentes**
- **Geram novos conhecimentos e aprendizagens coletivas**
- **Conectam conhecimento e ação, orientando propostas concretas**
- **Integram dimensões racionais e sensíveis da experiência coletiva**

Comunicação ampliada, construtiva e propositiva

Tão importante quanto o conhecimento produzido pelas redes é a forma de comunicá-lo. Optar por uma linguagem acessível, clara e com tom narrativo é uma escolha estratégica que amplia o alcance, facilita o engajamento e aproxima novos públicos de temas complexos. Comunicar bem é também uma forma de democratizar o conhecimento e fortalecer o impacto coletivo das iniciativas.

Como uma das premissas do fomento a redes é a construção de convergências a partir da

diversidade, é natural que existam diferentes perspectivas e prioridades. É justamente da articulação entre essas diferenças que surgem novas sínteses e caminhos de ação. Por isso, a comunicação deve refletir essa pluralidade — sendo construída de forma compartilhada, com porta-vozes diversos e mensagens coerentes, capazes de representar a rede em sua multiplicidade. Ao narrar com clareza e diversidade, ela se torna uma ferramenta de mobilização e inspiração, capaz de traduzir a complexidade em movimento e convidar outros atores a somar forças.

Fator humano na liderança

Na busca por consentimento, destaca-se uma inteligência humana-relacional da liderança, capaz de mediar de forma produtiva e sem dissoluções a fase de tormenta de uma rede, em que posições antagônicas e questões polêmicas podem gerar conflitos e confrontos por poder e liderança. Numa fase de tormenta produtiva, o propósito e a definição de valores básicos começam a se consolidar.

Essa liderança coloca-se como um “secretariado sofisticado”, capaz de ligar aspectos políticos e estratégicos ao operacional, com atitudes que colocam as relações no centro, com sensibilidade e escuta ativa.

Isso não acontece apenas em momentos relacionais formais (fóruns, encontros), mas especialmente entre esses momentos, nos bastidores:

no agendamento, na ata, na gestão psicológica dos atores (espaço emocionalmente seguro para discordância), nas conversas bilaterais.

Trata-se de uma liderança adaptativa, capaz de “mobilizar pessoas para enfrentar desafios complexos e prosperar”⁵. Inspirado na biologia evolutiva, o conceito de liderança adaptativa entende que adaptações bem-sucedidas permitem que sistemas levem o melhor de sua história (manutenção) para o futuro (mudança).

Liderança também é considerada uma variável-chave para que as redes ganhem autonomia na fase pós-incubação. O grande desafio está em identificar e preparar lideranças com este perfil, que se reconheçam como tal, tenham o apoio devido e se apropriem desse papel.

5. Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard business press.

Governança adaptativa

A governança de redes é um processo que se constrói progressivamente. Nos estágios iniciais, flexibilidade e abertura são essenciais, uma vez que regras rígidas impostas cedo demais podem inibir a colaboração. Mais do que estruturas formais, o que sustenta uma boa governança são a legitimidade, a confiança, a diversidade e o compromisso das lideranças envolvidas.

Cada rede desenha sua própria forma de governança, em sintonia com seu contexto, objetivos e estágio de maturação. Não há modelo único, mas há arranjos que costumam favorecer o equilíbrio entre direção estratégica e ação prática, como:

- **Grupo de fundadores:** guardiões dos princípios e valores, sem necessidade de participação frequente.
- **Grupo executivo:** responsável por maior dedicação de tempo e foco na implementação.
- **Secretaria executiva:** elo entre as dimensões estratégica e operacional, garantindo fluidez na comunicação e nas decisões.





Conexão entre redes

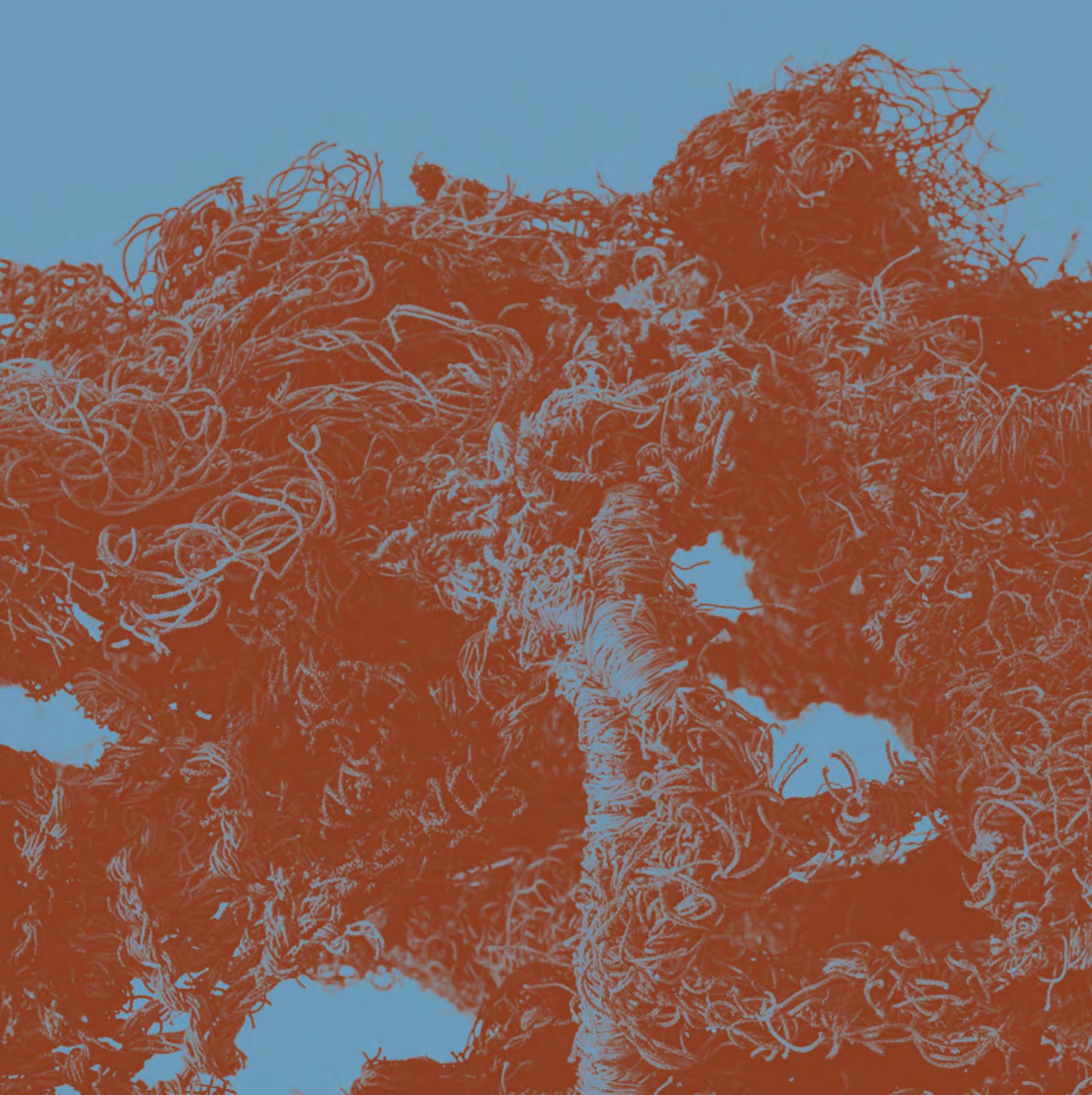
As redes apoiadas pelo Arapyaú frequentemente reconhecem o Instituto como o espaço comum das redes. Essa posição singular amplia o potencial de articulação entre iniciativas que compartilham princípios e desafios semelhantes.

Ainda assim, há um espaço fértil para fortalecer essas conexões, estimulando trocas mais frequentes e estruturadas que possam gerar aprendizados e ações conjuntas. Entre os pontos recorrentes mencionados pelas redes estão:

- **Apoio à formação e preparação de novas lideranças**, capazes de sustentar e renovar os processos coletivos.

- **Manutenção do espírito de colaboração**, especialmente diante de contextos de competição por recursos.
- **Troca de boas práticas** em gestão, comunicação, governança e captação de recursos.
- **Criação de oportunidades** para iniciativas conjuntas, que ampliem o impacto e a visibilidade das agendas.
- **Apoio na transição de lideranças**, reduzindo riscos de descontinuidade e fortalecendo a sustentabilidade institucional das redes.

Esses aspectos revelam um campo promissor para aprofundar o papel do Arapyaú como conector de redes, não apenas fomentando-as isoladamente, mas tecendo vínculos entre elas, de modo a transformar o conjunto de redes em um sistema colaborativo mais coeso e resiliente.





Expediente

**CONCEPÇÃO E
COORDENAÇÃO GERAL -
INSTITUTO ARAPYAU:**

Roberto Waack
Presidente do Conselho
Renata Piazzon
CEO
Lívia Pagotto
Diretora Institucional
Giordano Magri
Coordenador
de Conhecimento

EQUIPE:

Débora Passos
Diretora de Estratégia e
Governança
João Victor Pelozio
Coordenador de Gestão
de Projetos e Incubações
Luiz Attié
Assistente de Comunicação
Paula Detoni
Gerente de Comunicação
Rafaela Mendes
Analista de Conhecimento

PESQUISA:

Ana Carolina Aguiar
Professora da Fundação
Getulio Vargas (FGV-EAESP),
Sócia Fundadora da
Sustentabilistas e integrante
do Comitê de Redes do
Instituto Arapyaú

PROJETO GRÁFICO:

Bruna Foltran

ARTES DA CAPA E MOIOLO:

Nara Guichon
Arraia (2019-2020)
Ancoradouro II (2020-2021)

FOTOGRAFIAS:

Renata Gordo
(Arraia)
Anderson Astor
(Ancoradouro II)

PESSOAS ENTREVISTADAS PARA A ELABORAÇÃO DESTA PUBLICAÇÃO:

Débora Passos
Diretora de Estratégia e
Governança do Instituto
Arapyaú
Hércules Saar
Presidente da Rede
Agroecologia Povos da Mata
João Victor Pelozio
Coordenador de Gestão de
Projetos e Incubações do
Instituto Arapyaú

Lívia Pagotto
Diretora Institucional do Instituto
Arapyaú e Secretária-executiva da
Uma Concertação pela Amazônia
Luana Maia

Global Brazil Lead da Nature
Finance e ex-Cordenadora da
Coalizão Brasil Clima, Florestas e
Agricultura

Marcelo Furtado
Head de Sustentabilidade da
Itaúsa e Diretor Executivo do
Instituto Itaúsa, ex-Facilitador
e integrante da Coalizão Brasil
Clima, Florestas e Agricultura

Mariana Sales
Secretária Executiva da Agência
de Desenvolvimento Regional
Sul da Bahia (ADR Sul da Bahia)

Mônica Sodré
Diretora Executiva da Meridiana
e ex-Diretora da Rede de Ação
Política pela Sustentabilidade
(RAPS)

Renata Piazzon
CEO do Instituto Arapyaú
Ricardo Gomes
Diretor Programático do
Instituto Arapyaú
Roberto Waack
Presidente do Conselho do
Instituto Arapyaú
Tasso Azevedo
Coordenador Geral do
MapBiomas e Presidente do
Conselho Deliberativo do
Conexão Povos da Floresta



instituto
arapyaú

