

15 anos

enredos transformadores





Desde junho à frente da Diretoria-Geral do Instituto, tenho lidado ainda mais intensamente com a arte de tecer e coser nossas histórias, relações e atuação. Sigo a partir de um ponto em que muito já havia sido costurado, estruturado, planejado e realizado.

Olho com generosidade para nosso passado, acolho nosso presente e me permito lançar com otimismo para o futuro, certa de que todos os bons nós dados até aqui tiveram solidez.

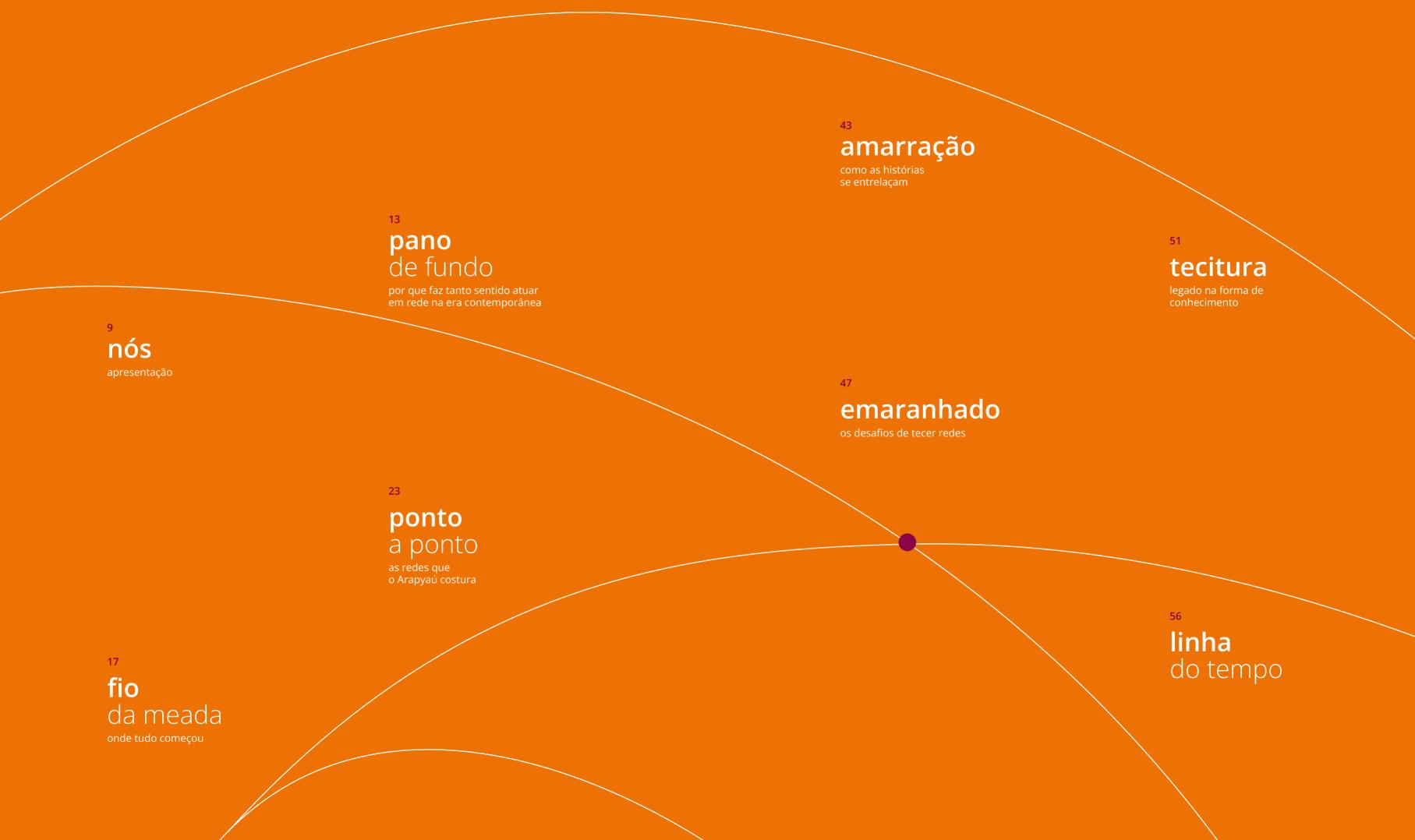
São 15 anos de história organizados neste livro especial, em que nossa trajetória e identidade estão refletidas, nos permitindo neste momento respirar para enxergar os próximos passos.

Consolidar este ciclo nos possibilita a chegada de novos olhares, novos começos e um futuro aberto para o contemporâneo que nos toma neste agora.

Com carinho,

Renata Piazzon

Diretora-geral do Instituto Arapyaú





10 Arapyaú **15 anos** nós 11

Com esse jeito muito próprio de ser, o Arapyaú está por trás de conquistas relevantes no campo da sustentabilidade, o que inclui a articulação de redes como a Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (Raps), a Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura, o MapBiomas, a Agência de Desenvolvimento Regional Sul da Bahia (ADR) e Uma Concertação pela Amazônia, além de outras iniciativas nascentes.

Incubadas no Arapyaú, as redes estão em fases distintas de amadurecimento, algumas voando por conta própria e outras ganhando asas, mas todas sempre contando com a participação ativa do instituto em sua governança. O fomento vai além do mero aporte de recursos financeiros: o Arapyaú confere legitimidade às redes e promove conexões entre as organizações da sociedade civil, a academia, o governo, os atores políticos e o setor privado, a fim de alcançar transformações sistêmicas.

Para dar concretude às mudanças, o Arapyaú busca um ponto de equilíbrio entre uma atuação mais ampla e uma agenda local. Isso porque entende que o "macro" sem o "micro" não aterrissa e tende a se descolar da realidade; ao passo que o micro sem o macro pode gerar boas iniciativas mas que, sem es-

cala, não são capazes de levar às transformações desejadas.

É com essa compreensão que o Arapyaú atua em outros dois eixos também importantes. Um deles é o de desenvolvimento territorial, voltado ao desenvolvimento sustentável a partir dos territórios. No sul da Bahia, há resultados significativos no campo da educação e na cadeia produtiva do cacau, enquanto na Amazônia se constituem projetos voltados à conectividade digital e à Ciência & Tecnologia. O outro eixo é o da bioeconomia, com foco na cadeia do cacau e na conservação produtiva inclusiva e restauração florestal.

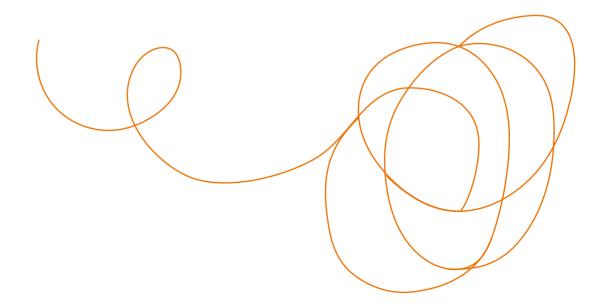
Para que esses eixos estratégicos sejam bemsucedidos, o Arapyaú conta com áreas transversais, como conhecimento, lideranças, comunicação, incubação, cooperação internacional e mobilização de recursos.

Este livro traz o enredo de cada uma das redes tecidas pelo Arapyaú, mostrando os aprendizados e desafios encontrados no processo. O conhecimento adquirido na construção de redes é um legado ímpar destes 15 anos, e que o instituto tem o prazer de partilhar com a sociedade, para que mais organizações atuem de

forma sistêmica. Neste mundo marcado por problemas complexos, a solução nunca virá de um só ponto, mas sim da interrelação entre os muitos *nós*.

Graças à conexão de pessoas e, sobretudo, dos seus sonhos de transformação, a história que teve início no sul da Bahia irradiou Brasil adentro e mundo afora. Acreditando no poder da colaboração, com inovação, interdependência e busca de resultados concretos, o Arapyaú consolida sua identidade por meio da articulação de redes e se põe a vislumbrar o novo ciclo que começa agora, costurando as muitas histórias que estão por vir.

O Arapyaú confere legitimidade às redes e promove conexões entre as organizações da sociedade civil, a academia, o governo, os atores políticos e o setor privado, a fim de alcançar transformações sistêmicas.





Todos esses elementos tornam ainda mais difícil lidar com os chamados *wicked problems*. Conhecidos como problemas indomáveis, não apresentam contornos delimitados, nem podem ser definidos em sua totalidade, o que os torna difíceis de formular, medir e, claro, solucionar.

Os temas da sustentabilidade e das mudanças climáticas, com os quais o Arapyaú trabalha, configuram exemplos emblemáticos de *wicked problem*. São desafios de magnitude global que requerem esforços de diversos atores em diferentes lugares, exigindo uma atuação conjunta e coordenada, em busca de objetivos comuns.

O Arapyaú parte de uma agenda comum entre várias organizações em rede, em torno da qual se definem os objetivos, as estratégias para alcançá-los e as métricas para aferir os resultados.

O instituto aposta no formato de unir diferentes atores, com propósitos partilhados, em espaços não-hierárquicos, buscando na articulação de redes o caminho para lidar com as complexidades.



Ao menos uma certeza existe: nessa realidade multifacetada, lidar com os fenômenos de forma isolada e linear não trará as soluções desejadas para os problemas sociais e ambientais. O caminho está na abordagem integrada, pela qual abraçar a complexidade é o primeiro passo a ser dado. O segundo é buscar ações coletivas e sistêmicas por meio da colaboração.

A abordagem integrada, escolhida pelo Arapyaú, contrapõe-se a uma prática amplamente usada, em que um conjunto de estratégias e ferramentas é idealizado internamente e incorporado por uma única organização, com a expectativa de que outros atores adotem o mesmo método e o repliquem, a fim de ampliar seu impacto.

Em vez disso, o Arapyaú parte de uma agenda comum entre várias organizações em rede, em torno da qual se definem os objetivos, as estratégias para alcançá-los e as métricas para aferir os resultados. O instituto aposta no formato de unir diferentes atores, com propósitos partilhados, em espaços não-hierárquicos, buscando na articulação de redes o caminho para lidar com as complexidades.

Embora mais efetiva, a abordagem baseada na colaboração requer mais esforços. Exige capacidade de escuta, diálogo e busca de convergência entre visões diferentes e até mesmo opostas. Dá muito mais trabalho. Mas é a única abordagem capaz de promover mudanças em larga escala e causar impacto coletivo em uma sociedade democrática, na medida em que reduz as incertezas e potencializa as capacidades.

Trabalhar em rede exige das organizações o desenvolvimento de uma ciência, com método, processo e novos formatos de governança. A expectativa é de que essas relações de colaboração contribuam para a resolução de conflitos de forma balanceada, combinando uma governança centralizada e uma descentralizada, baseada na própria comunidade e no conhecimento local. Isso permite estabelecer múltiplos centros semiautônomos de tomada de decisão, ampliar o ecossistema de organizações dos diversos setores em um espaço com potencial para discussão e resolução de problemas, e aumentar significativamente as arenas de participação social.

O tema está na fronteira do conhecimento: há relativamente pouco conteúdo teórico e relatos empíricos. Por isso, é valiosa a experiência que o Arapyaú reuniu ao longo de seus 15 anos e que agora esboça neste livro.



Ao adquirir uma propriedade na região, o fundador do Arapyaú Guilherme Leal notou que essa imensa riqueza natural contrastava com o baixo desenvolvimento econômico e social na vila de Serra Grande, no município de Uruçuca. Eis que nasceu ali o desejo de fazer algo pelo território. Em 2008, essa vontade se estruturou na forma de um instituto, batizado de Arapyaú – nome emprestado do idioma guarani, que significa "ato cósmico de restabelecimento e renovação do mundo".

O Arapyaú começou sua ação no mundo por meio de uma filantropia em formato mais tradicional, com entendimento do território e apoio a organizações e a projetos locais. Com o tempo, seu olhar foi se expandindo para além da vila de Serra Grande. Até porque a região se viu mergulhada em uma polêmica acerca da construção de um porto no município de Ilhéus, o Porto Sul. Essa obra de infraestrutura polarizou opiniões, tendo de um lado grande parte da população local que ansiava por oportunidades de crescimento econômico e, de outro, os movimentos ambientalistas, preocupados com a preservação do sensível ecossistema local.

Nesse contexto, o Arapyaú buscou, junto com as comunidades e lideranças locais, soluções dentro de um modelo de desenvolvimento sustentável. A principal questão não era ser a favor ou contra a construção do porto. E sim propor o debate sobre quais seriam os caminhos para gerar emprego, renda e bem-estar social, sem prejudicar o meio ambiente.



Foi então que o Arapyaú deu início a estudos para mapear alternativas de desenvolvimento capazes de conciliar ambiente, produtividade econômica e benefícios para a população.

Três cadeias de valor foram apontadas como viáveis para gerar benefícios socioeconômicos para a região e ao mesmo tempo garantir a conservação ambiental: madeira, turismo e cacau, sendo que esta última é caracterizada pelo plantio agroflorestal no sistema de cabruca.

Nesse sistema, os cacaueiros são cultivados em meio à floresta e formam um corredor ecológico, conectando fragmentos preservados de Mata Atlântica, o que contribui para estocar cerca de 60% do carbono regional. Com isso, há uma simbiose perfeita entre a produção e a conservação.

A partir disso, o Arapyaú identificou na cadeia do cacau um vetor capaz de gerar impacto econômico, conservação ambiental e inclusão social, posicionando o Brasil como um pioneiro em modelo de conservação produtiva e inclusiva. O cacau é um tema que veio agregar vários atores no ecossistema do Arapyaú, entre eles a Agrícola Conduru e o Centro de Inovação do Cacau (CIC).

A Conduru, nascida em 2011 em Ilhéus, produz cacau premium, de origem controlada e alinhada às diretrizes internacionais do comércio justo. Essa produção agroflorestal que protege solos, água, ar e recursos genéticos tem como base pesquisas e inovações desenvolvidas no CIC, uma iniciativa do Parque Científico e Tecnológico do Sul da Bahia, criada em 2017 e incubada pelo Arapyaú. Trata-se de um centro de pesquisa e inovação dedicado à agenda de diferenciação do cacau nacional realizando análises de amêndoas de cacau, prestando serviços de formação em melhoria de qualidade a produtores de variados portes e também à indústria processadora e influenciando políticas públicas e mercados premium.

Cabe ao CIC atestar a qualidade da amêndoa de cacau a ser processada, por exemplo, nas fábricas da Dengo, empresa de chocolates criada em 2017 que se tornou mais um ator bem-sucedido desse ecossistema. A Dengo exerce papel relevante ao remunerar o pequeno produtor, de forma justa, pelo cacau de boa qualidade e pelo cumprimento de uma série de requisitos de sustentabilidade. Ao pagar um preço premium, que pode ser até três vezes superior ao do mercado, a Dengo impacta positivamente na região, pois estimula mais produtores a aderirem à produção sustentável.

fio da meada 21

A cadeia do cacau também enreda a Povos da Mata, rede de agricultores que presta assistência técnica em agroecologia por meio de um modelo de certificação participativa, e a Tabôa, organização de fortalecimento comunitário que opera créditos para os produtores locais de cacau. Foi em parceria com a Tabôa que o Arapyaú desenhou o primeiro Certificado de Recebíveis do Agronegócio (CRA) sustentável, lançado em dezembro de 2020, a fim de oferecer crédito e assistência técnica aos produtores de cacau. Feita em conjunto com a securitizadora Gaia, o Instituto humanize e a Rede Povos, a operação elevou a produtividade e a renda dos agricultores.

O primeiro CRA sustentável levantou R\$ 1 milhão de capital privado para concessão de crédito, que foi complementado com capital filantrópico para provisão de assistência técnica aos produtores de pequenas propriedades. Com isso, em um ano houve aumento de 40% na renda dos agricultores, de 44% entre as mulheres, e de quase 60% entre produtores de cacau de alta qualidade.

Esse projeto foi uma experiência necessária para que uma operação em maior volume financeiro e escala fosse selecionada, em 2022, pelo BNDES em primeiro lugar no edital de *blen*-

ded finance, ou financiamento híbrido. Nessa modalidade, o capital filantrópico absorve parte do risco e alavanca recursos de investidores em busca de retorno financeiro. É uma inovação e tanto, considerando que dificilmente o capital tradicional aportaria recursos para pequenos produtores de cacau.

Esse é um dos casos de sucesso no desenvolvimento territorial no sul da Bahia, onde o Arapyaú fomentou ações em três frentes principais: melhoria da produtividade, adição de valor ao produto e estruturação da cadeia. O esforço tem dado certo. O Brasil voltou a ocupar o ranking internacional de países produtores de cacau de qualidade, estando em sétimo lugar entre os maiores produtores e em terceiro quando o assunto é cacau especial. A produtividade e a qualidade média do cacau produzido na região começam a demonstrar uma virada, e há sinalização de aumento no volume de investimento na agenda de sustentabilidade pelos atores do setor privado na cadeia de valor local. Nada disso foi obtido de forma isolada: o ecossistema do cacau na região é formado por 22 organizações parceiras do Arapyaú.

Entendendo que o desenvolvimento territorial vai além do olhar econômico, outra aposta do Instituto foi na incubação da Agência de Desen-

volvimento Regional Sul da Bahia (ADR) que atua em temas multisetoriais e com o olhar regional integrado (mais à pág. 30). A educação, sendo central no desenvolvimento sustentável do território, foi priorizada pela Agência como primeiro tema de ação.

Mas antes de conectar a temática da educação com a ADR, é preciso contar uma outra parte da história: o Arapyaú já vinha percorrendo nesta agenda um caminho diferente da filantropia tradicional – que, por exemplo, monta um programa próprio e oferece educação diretamente aos alunos. O instituto preferiu, de novo, a abordagem da atuação em rede e começou um trabalho junto às prefeituras, em busca de mais impacto, com ações voltadas à formação dos profissionais da rede municipal, tais como professores, coordenadores e gestores. Em quatro anos, o muncípio de Uruçuca já havia passado da 405ª à 171ª posição no ranking do Ideb e o de Una, de 262º para o 116º lugar.

Em 2022, com as ações em educação avançadas e o início do processo de emancipação da ADR em andamento, o Instituto trouxe a agência para assumir a iniciativa, bem como um novo parceiro, a Mondelez, a fim de apoiar a expansão do projeto para demais municípios.



A educação, sendo central no desenvolvimento sustentável do território, foi priorizada pela Agência como primeiro tema de ação.

Já em 2023, em parceria com a ADR, o Arapyaú mobilizou novos atores, como o Instituto Natura, o Itaú Social e a Fundação Lemann, e passou a realizar ações em âmbito estadual.

Toda essa bagagem em desenvolvimento territorial continua em curso e não se encerra na Bahia: alcança a Amazônia, um território extremamente desafiador que, por sua vez, retroalimenta com aprendizados a atuação na Bahia, onde o primeiro fio da meada foi puxado.





Nos últimos anos, o Brasil vivenciou os imensos riscos que a agenda da sustentabilidade sofre quando projetos autoritários alcançam o poder. Nunca ficou tão clara a necessidade de cultivar e proteger a democracia para alcançar resultados na esfera ambiental, inclusiva e de baixo carbono.

Mas essa percepção não vem de hoje. Há mais de uma década, um grupo de lideranças sociais, políticas e empresariais - entre os quais Guilherme Leal - reconheceu que a solução para grande parte dos desafios enfrentados pelo Brasil estava na ação política. O ano era de 2010. Esse grupo entendeu que um Brasil mais justo, com mais oportunidades, melhor qualidade de vida para todos e capaz de respeitar seus recursos naturais só seria possível com lideranças políticas capazes de assumir compromissos concretos com uma ação política inovadora, transparente, participativa, pautada na ética e na integridade e, principalmente, comprometida com o desenvolvimento sustentável.

Para esse grupo, tais bandeiras não deveriam ser de um ou de outro partido, e sim difundidas entre toda a classe política, independente de orientação ideológica e partidária, e com a participação e o engajamento da sociedade civil. Em dois anos, essas ideias confluíram na criação de uma rede, a Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (Raps), que se define como apartidária e de atuação suprapartidária, pioneira na missão de contribuir para a melhoria da democracia e do processo político brasileiro e na disseminação da sustentabilidade na política institucional. O maior objetivo é fazer do desenvolvimento sustentável uma prioridade dos agentes políticos.

Desde a fundação em 2012, o crescimento da rede foi notório, levando a agenda da sustentabilidade para os espaços de poder. Atualmente, a Raps congrega mais de 700 membros de 29 partidos políticos, sendo que muitos se encontram em cargos no Legislativo e Executivo. No Congresso Nacional, são oito senadores e 37 deputados federais, o que representa 8% do Parlamento. Além disso, há 46 deputados estaduais, dois deputados distritais, dois governadores, 91 vereadores, 30 prefeitos e 12 vice-prefeitos.

Três pontos fazem da Raps uma iniciativa inovadora. O primeiro, preparar pessoas para a política sem ser um partido. O segundo, fortalecer o campo da sociedade civil, entendendo desde o início que democracia e sustentabilidade são dois componentes fundamentais que deveriam ser compromisso de todos os partidos. E o terceiro, ao visualizar já em 2012 a crise de liderança política que se avizinhava, além de antever que a chave para a transformação do Brasil seria a política. Pioneira, a Raps abriu caminhos para movimentos que vieram em seguida.

Nos últimos anos, a Raps reforçou a questão climática na equação entre democracia e sustentabilidade, com o objetivo de que o clima se torne um assunto central dos agentes políticos brasileiros, e não apenas de nicho ou "da esquerda". Que deixe de ser visto como um problema futuro e se torne uma questão do presente. Até porque em um país de democracia jovem como o Brasil, a agenda climática é um elemento desestabilizador, na medida em que aciona vulnerabilidades, as quais impactam nas questões da democracia. O desafio, portanto, é como preparar a atual geração de políticos para ter o clima como prioridade, independentemente da região, da origem e do espectro ideológico.

Movimento de convergência entre divergentes

Nas vésperas da COP21, uma das mais importantes conferências das Nações Unidas já realizadas sobre mudanças climáticas, o Brasil estava às voltas com um desafio: desenhar uma meta nacional de redução de emissões, a NDC brasileira, para ser apresentada no evento que culminou no Acordo de Paris. Como alinhar um objetivo comum em meio à histórica divergência entre ambientalistas e o agronegócio?

O esforço foi feito, o Brasil conseguiu apresentar suas metas e, no retorno de Paris, os atores envolvidos acabaram dando origem a um grupo altamente inovador. Nunca havia se pensado, no Brasil, como unir visões tão diferentes numa mesma rede, trabalhando juntos em busca de convergência.

Com apoio integral do Arapyaú, nascia em 2015 a **Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura**, que se define como um movimento composto por representantes do setor privado, financeiro, academia e sociedade civil, em prol da liderança do Brasil em uma nova economia de baixo carbono, competitiva, responsável e inclusiva – hoje, reúne mais de 300 membros. É capaz de colocar à mesma mesa pólos opostos, para discutir temas que são comuns. Em torno da questão do clima, por exemplo, reuniu a Sociedade Rural Brasileira e o Greenpeace.

O que dá liga a esse caldo heterogêneo é a união em torno de um documento-base, uma espécie de pedra fundamental da Coalizão. Para fazer parte dessa rede, é preciso antes aderir a uma série de princípios de boas práticas de uso do solo e de compromissos climáticos.

O documento-base traz 17 propostas concretas para a agenda brasileira de mudança climática, envolvendo o fim do desmatamento e da exploA rede veio a ser consolidada em 2016, tendo como objetivo central influenciar o debate público e oferecer apoio técnico à elaboração de políticas públicas voltadas para o uso harmônico, inclusivo e sustentável da terra no Brasil, alinhadas com as demandas da emergência climática. A partir do ano seguinte, com um esforço de captação do Arapyaú, a Coalizão começou a ganhar autonomia. Foi um ciclo de sete anos, necessários, para que a rede pudesse voar sozinha – e mantendo o Arapyaú como membro de sua estrutura de governança, mas já com baixa representação quanto a dependência financeira.

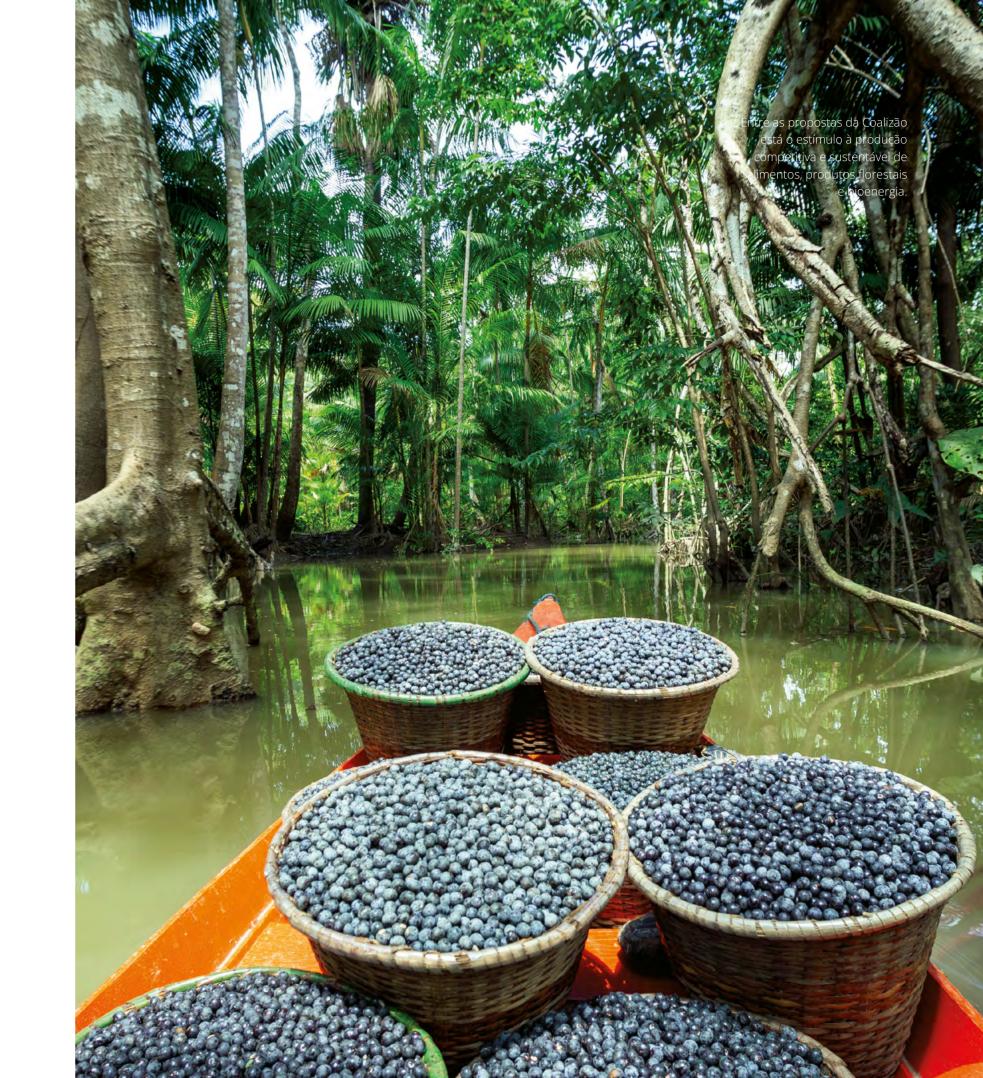
O processo de amadurecimento passa pela formalização em um instituto, e a criação de um aparato formal, como CNPJ, formação de Conselho Fiscal, área de recursos humanos e celetização da equipe. Existe também um trabalho de comunicação, voltado à modernização e à simplificação da linguagem, buscando traduzir termos técnicos da agenda agroambiental para a sociedade em geral.

Bastante ativa no Executivo Federal, especialmente no Congresso Nacional e no subnacional, a Coalizão agora busca firmar uma estrutura em Brasília, a fim de exercer sua forte característica de advocacy diretamente no centro de poder.

Ao contrário da Concertação, a Coalizão busca a todo tempo a convergência entre divergentes para defender sua posição na forma de advocacy. O seu dia a dia é pontuado por pautas quentes, como regularização fundiária e mercado de carbono, para fazer incidência política e posicionar-se na mídia. Com frequência, opina sobre processos em gestação ou em trâmite no Parlamento brasileiro.

Outro objetivo em foco tem sido o de fortalecer a participação do agronegócio na Coalizão. O movimento da rede agora tem sido de reintegração, o que é fundamental para o Brasil obter avanços na agenda da produção agropecuária de baixo carbono.

Avançar nessa agenda será estratégico para o País conquistar maior protagonismo na arena internacional, especialmente ao sediar o G20 em 2024 e receber a COP30 do clima em 2025. Certamente, o papel da Coalizão será de vital importância para um país que se destaca globalmente tanto por suas florestas quanto por sua agricultura.



Nenhum país do mundo possui uma tecnologia tão sofisticada de monitoramento do uso da terra e de desmatamento como o Brasil. Por trás desse ativo conquistado nos últimos anos, também está a ação do Arapyaú. Em 2017, quando Guilherme Leal reuniu-se com Chris Horn, um dos maiores filantropos do mundo, este lhe fez uma provocação: como o empresário, em um país com altas taxas de desmatamento, não apoiava um sistema de monitoramento por satélite? A cobrança funcionou. Leal provocou a construção desse sistema a Tasso Azevedo, que de pronto aceitou o desafio: surgia em 2018 o MapBiomas Alerta, naquele momento com *funding* total do Arapyaú.

Em 2019, o *pitch* do projeto foi apresentado no Funders Table – grupo de fundações globais que investem na mitigação das mudanças climáticas – e o MapBiomas conseguiu captar R\$ 20 milhões. Além de fôlego, ao atrair o interesse de

filantropos internacionais, a captação deu mostras de confiança sobre a qualidade do projeto.

Dois anos depois, o projeto já voava sozinho, contando com a criação do Instituto de Apoio ao MapBiomas (IAMap), com administração e operacionalização própria e com a secretaria executiva da rede. O processo de definições estratégicas e de tomada de decisão ocorre fora do Instituto de Apoio (que se atém ao suporte administrativo), por meio de reuniões rotineiras dos integrantes da rede, tendo as decisões posteriormente implementadas sem grande burocracia.

A excelência da equipe técnica-científica, assim como das organizações integrantes da rede, é outro fator determinante nos resultados obtidos. Renovando as confianças na qualidade do projeto, uma segunda fase deve ser financiada em captação junto ao Fundo Amazônia.

O MapBiomas é hoje a principal plataforma de monitoramento de uso do solo e de alerta de desmatamento no Brasil. Define-se como uma rede colaborativa, formada por ONGs, universidades e empresas de tecnologia, que revela as transformações do território brasileiro por meio da ciência. Com isso, torna acessível o conhecimento sobre o uso da terra, a fim de buscar a conservação e combater as mudanças climáticas.

Por meio de uma plataforma aberta e de fácil acesso, o MapBiomas permite a qualquer cidadão acompanhar o registro de todas as transições no território brasileiro de 1985 até hoje. Além disso, valida e elabora relatórios para cada evento de desmatamento detectado no Brasil desde janeiro de 2019, e monitora mensalmente a superfície de água e as cicatrizes de fogo desde 1985.

Com robustez técnica e científica, incluindo sistema de validação e refinamento de alertas de desmatamento com imagens de alta resolução, a rede conta com um Comitê Independente de Assessoramento Científico, formado por cientistas e acadêmicos renomados no cenário nacional e internacional. Pesquisadores e especialistas em sensoriamento remoto, ciência da



computação e dos biomas e dos principais usos da terra do País trabalham em seus escritórios e laboratórios espalhados por várias cidades brasileiras. Todo o trabalho é feito utilizando computação em nuvem por meio da plataforma Google Earth Engine.

Hoje os quatro maiores bancos do País, incluindo o BNDES, utilizam o MapBiomas para concessão de crédito, enquanto os maiores frigoríficos o utilizam para contribuir com a verificação da rastreabilidade da cadeia de produção. A rede foi tão bem-sucedida que o MapBiomas se tornou uma ferramenta de política pública. Mais de 14 órgãos ambientais estaduais utilizam a plataforma, e mais de mil ações já foram iniciadas pelos ministérios públicos a partir dos dados da plataforma.

Porção do Brasil que viveu um período de apogeu e declínio econômico, o sul da Bahia ensejou a criação de uma rede que desse conta de reorganizar seu desenvolvimento. Suas riquezas, tão genialmente traduzidas na prosa de Jorge Amado, deram lugar a um cenário desafiador desde que diversos fatores internos e externos abalaram a cultura cacaueira, principal motor do crescimento econômico do lugar. Era preciso criar bases ambientalmente equilibradas e socialmente inclusivas para recuperar o grande potencial de desenvolvimento territorial e sustentável que a região guarda.

Foi nesse contexto que surgiu a **Agência de Desenvolvimento Regional Sul da Bahia (ADR)**, uma organização independente que reúne atores voltados ao desenvolvimento sustentável do território. Tudo começou quando, em 2018, o Arapyaú, em resposta a um pedido de atores da região, lançou o Programa Líder em parceria com o Sebrae nacional. Esse programa reunia lideranças locais para pensar um planejamento participativo para a região. Dessa iniciativa, nasceu o movimento Sul da Bahia Global, uma governança participativa e plural voltada a discutir e pensar o território e que, em um segundo momento, veio a buscar influenciar políticas públicas e programas favoráveis ao desenvolvimento local.

Como fruto destes movimentos, e da compreensão de que era preciso uma mobilização ainda mais ampla e do fomento de um lócus capaz de dar maior concretude às discussões, o Instituto investiu na formação da ADR e em sua consolidação como protagonista do território.



A agência busca exercer uma governança plural no território, influenciar políticas públicas, atrair recursos e financiamentos capazes de fomentar atividades que gerem emprego e renda, combater as desigualdades e promover a conservação ambiental da região, que é referência em biodiversidade da Mata Atlântica.

Para fazer frente a esses objetivos, a ADR articula quatro setores da sociedade: o setor privado, a sociedade civil organizada, o poder público municipal e estadual e a academia (universidades estaduais e federais). Valendo-se da legitimidade da organização e da força de sua governança, a agência conduziu um processo de escuta dos diversos atores do território e chegou a prioridades, sistematizadas no documento Educação, Cacau e Turismo: Propostas de ação junto ao Governo do Estado.

Os primeiros resultados começam a aparecer. Na cadeia do cacau houve destinação de mais recursos para assistência técnica e, na educação, apoio à gestão e à alfabetização. A educação, com caráter transversal, tem especial relevância para o novo modelo de desenvolvimento que se propõe para a região.

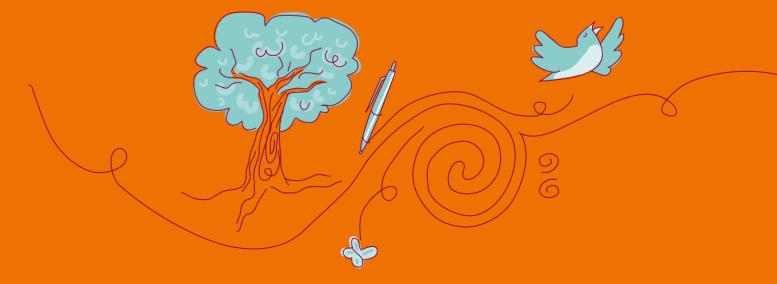
Executados na escala piloto, projetos de formação dos profissionais da rede municipal de educação – professores, coordenadores e gestores – já tiveram impacto no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (como mencionado na pág. 19 – capítulo 3). Isso porque uma rede bem formada e administrada faz melhor uso dos recursos e porque professores mais bem formados e com formação continuada conseguem ensinar melhor os alunos que, por sua vez, apresentaram melhoras de aprendizagem, comprovadas por medições.

Esse modelo começou a ser escalado a outros municípios onde atuam empresas que fazem parte da ADR. A frente de educação envolveu ainda outros atores, como o Instituto Natura, o Itaú Social e a Fundação Lemann, e passou a realizar ações em âmbito estadual. Com isso, iniciativas na área de educação que são nacionais encontraram um ambiente institucional local mais organizado para florescer, proporcionado pela agência.

Um concerto afinado para o desenvolvimento das Amazônias

Na Amazônia, a agenda de desenvolvimento territorial perseguida pelo Arapyaú ganhou outra dimensão. Até porque a região possui magnitude continental, de importância nacional e geopolítica, ocupando posição central em agendas globais como o equilíbrio climático e a conservação da biodiversidade. Desse entendimento nasceu uma rede que hoje conta com mais de 600 lideranças, a Uma Concertação pela Amazônia.

O embrião desta história começou com um convite, no âmbito das Nações Unidas, para realizar um evento durante a Assembleia Geral das Nações Unidas, em setembro de 2019. Em pouco tempo, a equipe do Arapyaú colocou de pé o evento Amazônia Possível, que tinha como grande objetivo engajar o setor privado na agenda de desenvolvimento sustentável da região.



O Amazônia Possível então se transformou na Concertação, nome que remete a uma grande orquestra, dedicada a afinar os mais variados tons, ou as mais diversas ações e pessoas em prol da Amazônia. A região é historicamente alvo de uma miríade de iniciativas pulverizadas que, isoladamente, não dão conta de gerar as transformações desejadas. Por isso, o Arapyaú identificou a necessidade de desfragmentar as ações, por meio de uma atuação mais unida e

Assim nasceu a Concertação, voltada a proporcionar um espaço para diferentes iniciativas e interesses em torno do desenvolvimento sustentável da região, onde pessoas e organizações pudessem trocar conhecimento e gerar proposições conjuntas. Após a formação de um steering group (grupo diretor) em 2020, com apoio total do Arapyaú, a rede veio a ser consolidada em 2021. No ano seguinte, foi posta em prática uma estratégia de captação e, em 2023, o objetivo foi de estruturar a governança, de modo

coordenada entre uma rede plural de atores.

Naquele momento, em um contexto de alta

polarização no País, o chamado não alcançou

o que pretendia. E o incorfomismo e a vontade de fazer acontecer foram propulsores de algo

ainda maior.

a trabalhar em um plano de emancipação para que a Concertação pudesse voar sozinha.

A iniciativa almeja uma mudança estrutural de longo prazo, considerando a importância geopolítica, a complexidade local e a coexistência de diferentes Amazônias – a das florestas conservadas, a Amazônia sob pressão de desmatamento, a já convertida em atividades agropecuárias e a urbana.

A rede entende que a Amazônia, para além de toda sua relevância local e nacional, é capaz de reposicionar o Brasil na arena global, desde que gerida em bases sustentáveis. Aproveitando a oportunidade que o novo contexto geopolítico traz (clima, segurança alimentar, transição energética, biodiversidade, redução das desigualdades), o Brasil e a Amazônia poderão ser novos paradigmas para esses modelos, valorizando o protagonismo do chamado Global South.

O único requisito para participar desse grande fórum é demonstrar interesse pela Amazônia, o que faz da Concertação um hub capaz de acolher as mais diferentes visões, sem necessariamente buscar uma convergência total. Essa característica abre espaço para uma pluralidade de opiniões sobre uma discussão



que, por si só, em se tratando de Amazônia, já é bastante fragmentada.

Para fazer frente a essa fragmentação, a Concertação propõe à sociedade e aos governantes brasileiros uma agenda integrada de desenvolvimento, por meio de vários documentos. A publicação *Uma Agenda pelo Desenvolvimento da Amazônia* foi a primeira delas, levada para a 26ª Conferência das Partes sobre Mudança do Clima (COP26), em Glasgow, em 2021. Tal documento em seguida se desdobrou no relatório *100 primeiros dias de governo: propostas para uma agenda integrada das Amazônias*, que apresentou uma série de atos normativos e decretos para os novos governos eleitos em 2022, elaborada com base na escuta de diversos atores da sociedade. No ano seguinte, a essência

desses dois documentos foi sintetizada em *Pro*postas para as Amazônias, lançada na Cúpula da Amazônia, em Belém do Pará.

Todo esse material resulta de um diálogo permanente entre os membros e parceiros da Concertação. O debate é realizado por meio de encontros periódicos, entre as centenas de participantes da rede, sobre grandes vetores identificados como aqueles que levarão ao amadurecimento da discussão sobre o desenvolvimento da Amazônia. Os vetores, por sua vez, estão representados pela figura de uma espiral de conhecimento, indicando um contínuo e inesgotável processo de aprofundamento nas discussões. A ideia é que não há verdades absolutas nem conclusões definitivas: tudo está em construção o tempo todo.

Alguns desses vetores levaram à criação de uma série de grupos de trabalho, entre os quais aqueles voltados a discutir a questão fundiária, a educação, a cultura e a bioeconomia. Os grupos são gestados a partir de demandas conjunturais (temas "quentes" ou de alta complexidade), em geral de uma maneira orgânica, com base em iniciativas abertas, não previamente programadas.

Um destaque que surgiu desses grupos é o projeto Itinerários Amazônicos, um programa gratuito para promover a Amazônia nas escolas brasileiras e que já conta com a adesão de todos os estados da Amazônia Legal, exceto Rondônia. A iniciativa disponibiliza unidades curriculares baseadas em temas amazônicos para os itinerários formativos do Ensino Médio, produzidas em colaboração com jovens, educadores e redes de ensino da Amazônia Legal. Também oferece formação continuada às secretarias estaduais de educação parceiras, para a implementação desses itinerários nas escolas. Realizado em parceria com os Institutos iungo e Reúna, alcança um impacto expressivo, atingindo mais de 55 mil professores e 1 milhão de estudantes.

O principal pilar da rede é a busca de um modelo de desenvolvimento capaz de se assentar, de A ideia é que não há verdades absolutas nem conclusões definitivas: tudo está em construção o tempo todo.

maneira muito mais equilibrada, no valor do capital natural e humano, na busca de equações político-econômicas que propiciem bem-estar para a população local, com condições sanitárias, educacionais, de segurança e infraestrutura equivalentes aos melhores índices do País e, ao mesmo tempo, garantam a conservação do patrimônio natural da região.

Esses novos modelos de desenvolvimento precisam reconhecer a importância dos povos originais em suas mais diversas dimensões: a cultura, a relação com a preservação ambiental, o contexto histórico e seu papel político. Por isso, a Concertação aposta no potencial do Brasil como país megadiverso ambiental e culturalmente.





Entre as bases que sustentam a ação da Concertação está a necessidade de garantir a mais ampla participação de atores - muito particularmente do setor privado, que precisa ter uma voz mais presente no desenho de uma estratégia para a Amazônia. Este é um desafio que continua na mesa. Trata-se de um setor-chave, por ser o que mais investe, o que mais transforma e o que mais interfere na vida da Amazônia, mas ainda participa pouco da discussão sobre desenvolvimento.

Outro pilar são os modelos de governança da própria Amazônia. É preciso entender como esta é governada e gerenciada; e quais são os papéis das comunidades, dos municípios, dos estados e da Federação, para além do papel internacional da região. Como a governança nessas variadas instâncias pode ser mais harmônica e funcional? Como aprimorar lacunas e sobreposições de responsabilidades?

O campo das instituições, ou seja, como as regras do jogo são estabelecidas, constitui mais um pilar. Isso também desperta uma série de questões. Como alavancar sinergias entre a União e estados e entre estes, incluindo o fluxo orçamentário, o campo fiscal-tributário, as regras de ordenamento territorial e fundiário, ações de comando e controle e políticas públicas setoriais como segurança, saúde e educação? Como otimizar infraestrutura e investimentos em pesquisa e desenvolvimento? Como interagir e influenciar políticas internacionais, a exemplo de carbono e biodiversidade?

Muito importante é a frente da cultura, cuja ênfase diferencia profundamente a Concertação em relação a outras redes. Há uma compreensão de que, dada a abordagem de paisagens e a teoria da racionalidade limitada, ações meramente no âmbito técnico, científico e político, sem o componente sensível e emocional, são necessárias mas insuficientes. A cultura é um eixo transversal e, portanto, integrador para a agenda.

Diferentemente de outras redes incubadas pelo Arapyaú, a Concertação não busca consenso, mas sim se propõe a essencialmente qualificar o debate, com a expectativa de que a evolução das políticas públicas e práticas privadas que afetam a região sejam mais bem compreendidas e elaboradas pelos atores com alçada no âmbito federal, estadual ou municipal. É do respeito pela diversidade e das múltiplas cores das Amazônias, da permanente abertura para exposições de ideias e diálogo, que esta rede espera contribuir com uma agenda integradora de desenvolvimento, em que as pessoas estejam no centro da discussão.



44 Arapyaú **15 anos** amarração 45

O instituto tem se apresentado como uma organização filantrópica brasileira que atua em clima e desenvolvimento. No recorte da agenda climática, está o uso da terra, ou seja, como o Brasil organiza a gestão de seu território, coberto tanto por vastos ecossistemas biodiversos quanto por imensas áreas agricultáveis, o que faz do Brasil um país singular.

O uso do solo coloca-se como um tema nevrálgico para o Brasil, onde desmatamento e atividade agropecuária somam 75% das emissões de gases de efeito estufa. Por isso, faz todo o sentido que essa questão seja prioritária na política ambiental e climática do País, ainda mais considerando que se fecha em poucos anos a janela para iniciativas voltadas à redução das emissões, de modo que a humanidade evite cenários mais catastróficos causados pelo aumento da temperatura global.

Tendo isso em mente, o Arapyaú direcionou

grande parte dos esforços para a região amazônica. Por ter a Amazônia as dimensões de um continente, a ação nesse território garante a larga escala necessária para o enfrentamento climático. Além disso, é onde se encontram as maiores áreas desmatadas e, ao mesmo tempo, a maior quantidade de Unidades de Conservação e Terras Indígenas. É na Amazônia que se dá o grande embate entre a riqueza biológica, étnica e sociocultural e as atividades produtivas da monocultura. A sua conservação também é crucial para o regime de chuvas de que dependem a produção econômica em toda a porção centro-sul do País.

Mais do necessária para o Brasil cumprir as metas nacionalmente determinadas no Acordo de Paris, a Amazônia é chave para o Brasil contribuir de maneira decisiva para o equilíbrio climático global como um todo, por meio da preservação, do uso sustentável de recursos e do desenvolvimento de uma eco-

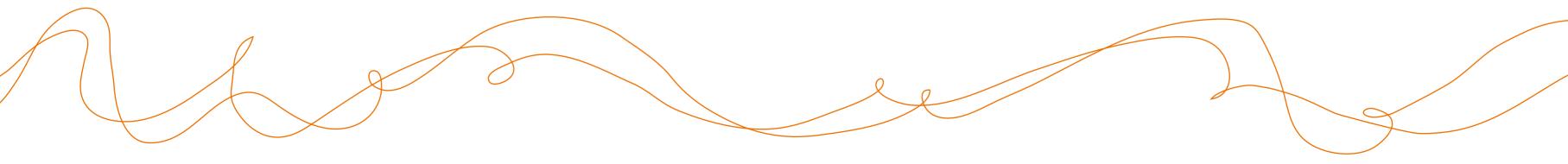
nomia de baixo carbono. Proteger esse lugar tão estratégico torna o Brasil um protagonista na arena internacional, como uma nação capaz de ser um grande produtor global de alimentos enquanto conserva suas florestas e, por consequência, o clima, a biodiversidade, a água, o solo e todas as pessoas que nelas vivem e delas dependem.

A Amazônia está, portanto, na ação prioritária do Arapyaú, diretamente por meio da rede Uma Concertação pela Amazônia. O uso da terra e seus impactos climáticos, seja na Amazônia, seja nos demais biomas brasileiros, são fios que interligam também a Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura, o MapBiomas e a Raps. Já o olhar local para o desenvolvimento está presente tanto na Concertação quanto na ADR Sul da Bahia – em ambas as regiões, a atuação é voltada a influenciar políticas públicas e fortalecer cadeias produtivas da bioeconomia, a exemplo do cacau no território baiano que agora passa a

ter suas experiências e conhecimentos levados para a região Amazônica.

A Raps, primeira rede apoiada pelo Arapyaú, escolheu como principal recorte a interligação entre clima e democracia. É em torno dessa agenda que a Raps pretende capacitar atores políticos nos poderes Legislativo e Executivo. Esses espaços de poder, por sua vez, são o lócus de incidência da Coalizão, que atua fortemente em advocacy, na defesa de políticas relacionadas a clima e uso de solo. E as informações sobre mudança e uso do solo, captadas por meio de geomonitoramento, alimentam o imenso banco de dados do MapBiomas, servindo para ações e políticas para o combate ao desmatamento e a redução de emissões.

As redes incubadas pelo Arapyaú, portanto, acabam trabalhando em sinergia, de uma forma integrada, o que ajuda a potencializar suas ações na direção de transformações sistêmicas.





48 Arapyaú **15 anos** emaranhado 49

Ao escolher o uso da terra e agenda climática como principal recorte, o instituto se depara com o primeiro dos vários desafios. A humanidade tem uma década para reverter a emergência do clima. Fazer sozinho é mais fácil e rápido, enquanto o processo democrático e participativo, com muitos atores diferentes em conexão, requer maiores esforços e tempo de amadurecimento. Mas o Arapyaú entende que não há outra opção: as soluções simples, embora tentadoras, não servem ao cenário de complexidade.

É preciso abraçar esse cenário complexo, aprender a trabalhar com ele e extrair os resultados que forem possíveis. Afinal, os resultados que emergem do trabalho em rede tendem a ser mais duradouros, consistentes e resilientes.

Esse é um entendimento do Arapyaú, mas será também dos financiadores? No mundo da filantropia tradicional, geralmente se apoia um projeto concreto em um determinado território, esperando resultados em uma breve lacuna de tempo. Apoiar movimentos e o trabalho em rede pode parecer mais etéreo e duvidoso. Convencer as fontes de captação de que os resultados podem tardar é mais um desafio a vencer.

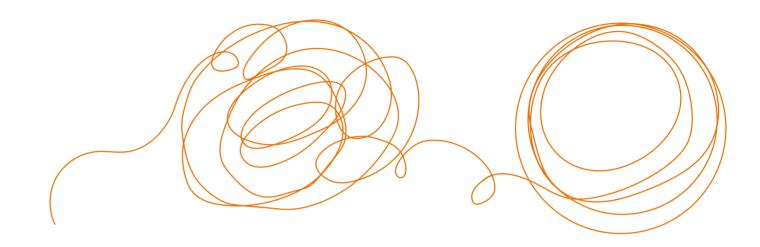
No trabalho em rede, o posicionamento a ser

tomado diante de questões complexas também não é trivial. Como se posicionar diante de tantos atores e organizações, cada qual com visões e opiniões próprias, tantas vezes conflitantes entre si?

O Arapyaú em si, como um elo agregador, não se posiciona individualmente. Mas as redes que apoia, estas sim têm condutas específicas. Na Coalizão, por exemplo, em vez de consenso – o que travaria o andamento das agendas – busca-se o consentimento sobre temas que geralmente são divisores de opinião entre o ambientalismo e o agronegócio.

Já na Concertação, que não possui o mesmo viés de advocacy e incidência política que a Coalizão, a estratégia é de mapear as principais forças voltadas ao desenvolvimento sustentável da Amazônia, e envolver os atores que não podem ficar de fora.

Outra ciência no trabalho em rede é compreender o tempo necessário para a incubação de cada uma, identificando a partir de que momento a organização será capaz de ganhar maior autonomia financeira. A participação do Arapyaú na estrutura de governança, no entanto, permanece ao longo de todo o processo, para acompa-



nhar seu desenvolvimento, apoiar as lideranças e garantir a manutenção do propósito da rede.

Para uma boa governança, a rede demanda uma liderança que promova avanços nos interesses divididos pelo grupo. Mesmo que organizações e participantes estejam alinhados aos objetivos desejados pela rede, é chave haver uma liderança com trajetória individual significativa, conhecimento e posicionamento próprios. Ou seja, seu papel como indivíduo é tão relevante quanto as organizações que esse líder representa. Também cabe à liderança estabelecer um ambiente de facilitação, resolução colaborativa de problemas e conflitos, aprendizado mútuo e ação conjunta.

Outros desafios são encontrar a melhor forma de medir e monitorar os resultados das redes. Embora essenciais, há pouco conhecimento disponível na sociedade sobre essa prática. Os processos de monitoramento ainda são bem menos frequentes, o que se deve, em parte, à dificuldade de identificar o quanto da mudança alcançada tem relação direta com as atividades desenvolvidas pelo coletivo, que nem sempre se dão de forma linear e em relação de causa e efeito.

Por isso, é essencial pensar em desenhos e ferramentas de monitoramento capazes de incorporar especificidades inerentes ao desafio da atuação em rede, unindo modelos quantitativos aos qualitativos, que ajudam a compreender dinâmicas complexas e a sinalizar mudanças nas relações de confiança, diálogo e colaboração entre os atores.

Essas são algumas das questões que o Arapyaú tem enfrentado em sua trajetória, e procura partilhar com outras redes e organizações filantrópicas.



52 Arapyaú **15 anos** tecitura 53

Afinal, o que são redes? Do ponto de vista conceitual, são estruturas caracterizadas por atores interdependentes, envolvidos na criação de políticas públicas ou na entrega de serviços e que atuam em problemas complexos que normalmente atravessam fronteiras intersetoriais.

Por não serem hierárquicas, permitem maior representatividade e diversidade de ideias e pontos de vista. Por outro lado, impõem custos aos participantes: os membros podem não abraçar a ideia de abrir mão de sua autonomia,

podem ficar relutantes em priorizar os objetivos da rede em detrimento de seus próprios, e podem ver a colaboração como algo mais arriscado e custoso do que atuar individualmente.

Por isso, a governança se faz tão necessária. Como a cooperação e coordenação dos objetivos e interesses não ocorre espontaneamente, é preciso governar os processos e definir uma estratégia da rede que esteja afinada com seus objetivos, para que os resultados obtidos satisfaçam os integrantes, mantendo a rede coesa.

E como ter sucesso em relação aos objetivos? O primeiro passo é que a rede consiga refletir sobre si mesma e sobre seu desenvolvimento enquanto time. Isso permitirá manter processos contínuos de monitoramento e avaliação.

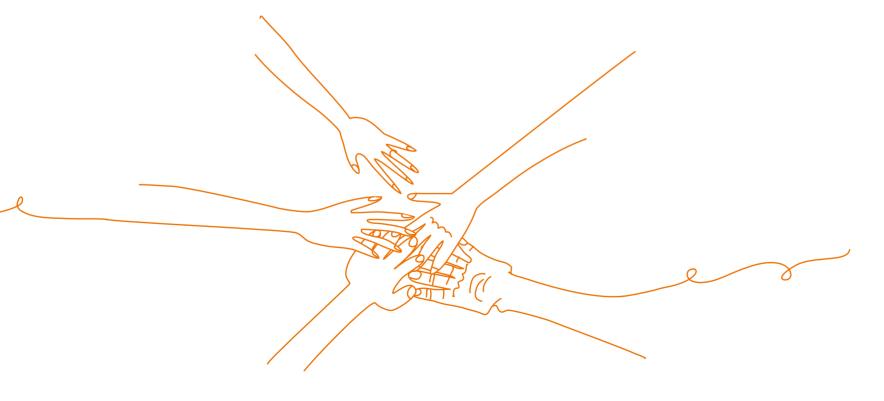
O Arapyaú desenvolveu um modelo para acompanhar e avaliar redes, que bebe em um reconhecido conhecimento teórico, o Modelo de Tuckman. Criado por Bruce W. Tuckman em 1965 e revisado por Tuckman e Mary Ann Conover Jensen em 1977, o modelo apresenta os estágios de *forming* (formação), *storming* (ataque), *norming* (normatização), *performing* (desempenho) e *adjourning* (encerramento). Muito referenciada ao longo de décadas, essa teoria criou o ponto de partida para o diálogo entre a academia e a prática.

Com base nisso, o Arapyaú propôs os seguintes estágios de desenvolvimento: Formação, Tormenta, Normatização, Desempenho e Desempenho Participativo.

No estágio inicial, de Formação, os participantes têm atuações independentes e diversas, mas com pautas em comum. Ainda não há clareza a respeito da finalidade da rede, nem dos resultados individuais e gerais que se pode alcançar. Questões polêmicas e conflitos são evitados. Nesta etapa, o principal objetivo é garantir o engajamento de membros.

Em seguida, na etapa da Tormenta, o propósito e a definição de valores básicos começam a se consolidar entre atores que competem entre si ou têm posições antagônicas. Questões polêmicas aparecem, mas são enfrentadas pelo grupo. Por isso, este estágio é marcado por conflitos e confrontos por poder e liderança. Há pouco ou nenhum consenso, e certa impressão de que não está havendo progresso. É uma fase em que ainda há confusão sobre o papel dos membros, e as atividades da rede competem com as desenvolvidas individualmente pelos membros. A perda de interesse de alguns participantes é naturalmente esperada.

Com o avanço para a etapa seguinte, de Normatização, o propósito da rede é partilhado entre os membros e sua finalidade torna-se explícita, assim como o conjunto de crenças e valores irrevogáveis que norteiam sua atuação. O processo de escuta é aberto e os membros compreendem seu papel para gerar colaboração. Decisões são acordadas e há uma busca por soluções consensuais e resolução de conflitos, a fim de não gerar rachaduras ou rupturas

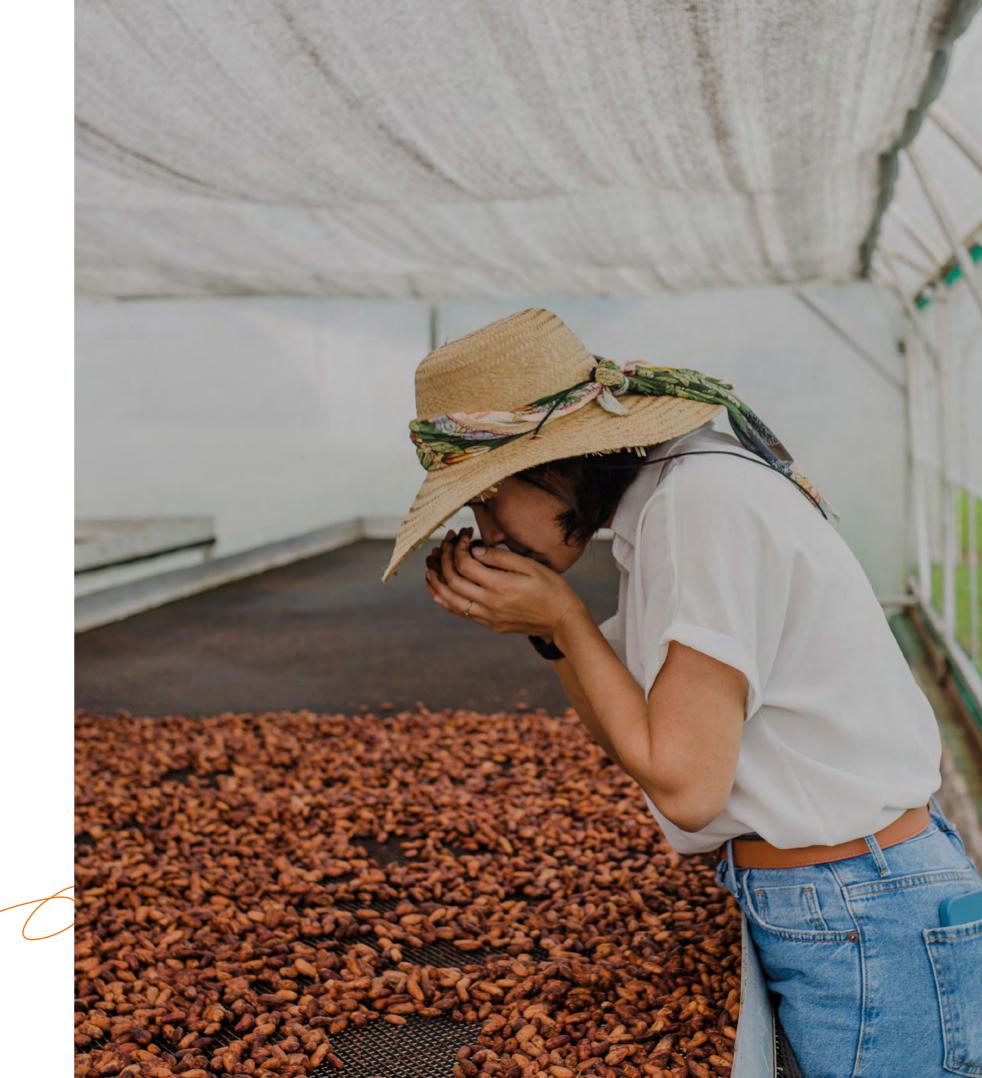


na rede. Neste estágio, a rede tem capacidades para desenvolver suas atividades e definir os resultados esperados.

A partir desse momento, com finalidade e resultados explicitados, a rede divide sua identidade e mostra confiança mútua entre membros. É o estágio do Desempenho, caracterizado por processos de construção conjunta e de repactuação a partir dos aprendizados gerados, sem necessidade de consensos para tomada de decisão. Os processos decisórios são coletivos, ainda que centralizados em espaços de participação representativa. A rede possui estrutura de gestão dinâmica e flexível, aproveitando as janelas de oportunidades com mobilização contínua e capacidade de auxiliar os membros a alcançarem seus resultados individuais e gerais. Há preocupação em acompanhar os resultados, monitorando e buscando avaliar ações.

Ao atingir a fase mais madura, de Desempenho Participativo, a rede mantém as características do estágio anterior, mas a tomada de decisão é descentralizada em espaços participativos. A rede gera aprendizados que levam a novos potenciais. Organizações atuam de forma conjunta em objetivos compartilhados a fim de potencializar parcerias, inclusive com capacidade de formar novas redes.

Todo esse conhecimento foi sistematizado em um artigo e disponibilizado para a sociedade, na Revista Página22, sob o título "Como atuar em rede para promover transformações sistêmicas".



56 Arapyaú **15 anos** 57

linha do lempo

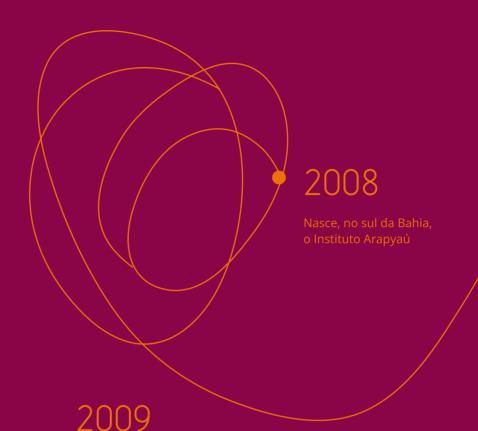
As muitas redes tecidas pelo Arapyaú formam um enredo singular, que destaca o instituto no mundo da filantropia brasileira.

Mas essa atuação diferenciada não surgiu do acaso: ela faz parte de uma história de vida bastante ampla, que teve como berço a esplêndida sociobiodiversidade do sul da Bahia, um lugar de forte significado histórico para o País. Um Brasil melhor, mais próspero, justo e ambientalmente equilibrado podia ser sonhado a partir desse antigo espaço, em um novo tempo. Era hora de recomeçar.

Surgia então, uma organização em busca de inspiração na sabedoria originária do Brasil.

Para os guaranis, o "Arapyaú" representa o ato cósmico de renovar ou mesmo restabelecer o mundo. É uma ação simbólica, eterna e cíclica que procura recomeçar o mundo repetidamente, impedindo-o de chegar ao fim e apagar sua sabedoria acumulada.

A linha do tempo a seguir, que pontua os fatos mais marcantes desta trajetória, nada tem de linear: cada ano é um ciclo que adiciona camadas às experiências vividas. O conhecimento acumulado pelo Arapyaú, seus atores e parceiros, abarca e extrapola a formação de redes.



- O Arapyaú promove uma ponte entre o ensino público e a comunidade de Serra Grande, no distrito de Uruçuca, ao apoiar o Movimento Vila Aprendiz, voltado a atividades pedagógicas complementares para crianças de 6 a 11 anos
- Também apoia a implementação do primeiro curso de mestrado profissional no sul da Bahia, vinculada ao Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ), a Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade (Escas)
- Inicia o apoio à Formação Indígena para as comunidades do Alto Rio Negro, em parceria com o Instituto Socioambiental (ISA)
- Colabora com a fundação do Instituto Democracia e Sustentabilidade (IDS)

2010-11

- Nestes dois anos, o instituto apoia a rede Sul da Bahia Sustentável e a criação das redes Nossa São Paulo, Meu Rio e Programa Cidades Sustentáveis
- Também fomenta o Instituto
 Floresta Viva que se mobiliza em
 2011 para aprovar o plano de
 Referência Urbanística e Ambiental
 como Lei Municipal em Uruçuca
 (BA). O Floresta Viva torna-se peçachave para consolidar a escola da
 floresta como um ambiente de
 ensino e pesquisa, especializado no
 bioma da Mata Atlântica e até hoje
 desempenha relevante papel para
 a região

2012

- O Arapyaú aprimora sua atuação no sul da Bahia. A partir de diagnóstico junto às comunidades locais, passa a apoiar iniciativas de educação, formação de lideranças comunitárias e ordenamento territorial em Serra Grande. Apoia também a criação do Instituto Nossa Ilhéus, iniciativa da sociedade civil voltada ao fortalecimento da cidadania, da democracia participativa e do empreendedorismo, tendo por base a sustentabilidade e o monitoramento social da região
- Na frente de educação, apoia o projeto de arquitetura de todo o complexo educacional da Nova Escola, em parceria entre a prefeitura de Uruçuca, o Governo Estadual da Bahia e o Governo Federal, por meio do Ministério de Educação e do Fundo Nacional de Desenvolvimento de Educação.
- Participa da fundação da Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (Raps), que logo ganha estrutura independente e há 11 anos atuado de forma apartidária e suprapartidária no desenvolvimento de líderes políticos
- Apoia a realização dos Diálogos Sustentáveis na Rio+20

2013

- Apoia a introdução, no Brasil, do Sistema B, criado em 2006 nos Estados Unidos, com o propósito de impulsionar o setor privado a considerar não apenas o êxito financeiro, mas também o bem-esta da sociedade e do planeta
- Inicia na Bahia o estudo das cadeias produtivas do cacau, apoia a pesquisa de cidadania da Nossa Ilhéus e ações de melhorias nos espaços públicos de lazer no entorno de Serra Grande

2014

- Com recursos da operação Probio II, liderada pelo Arapyaú junto ao Funbio, nascem diversas organizações no território. Começam estudos para criar um Fundo Territorial Comunitário, o que dá origem, no ano seguinte, à Tabôa – Fortalecimento Comunitário, em Serra Grande
- Apoia o início da Escola da Madeira e da escola de Gastronomia, ambas em Serra Grande. Contribui para a fundação da Associação Cacau Sul Bahia, hoje com 12 cooperativas e associações representativas de 2300 produtores
- Apoia a formação do Parque Científico e Tecnológico do Sul da Bahia (PCTSul), que atua como instituição relevante para a infraestrutura e para cadeias agroflorestais, em particular a do cacau, no território

- Assina o termo de adesão com o Instituto Natura e a Secretaria Municipal de Educação de Uruçuca para implementação da Rede de Apoio à Educação
- Assina o convênio de colaboração entre Yale e a Universidade Estadual Santa Cruz, na Bahia, para possibilitar o intercâmbio de professores e alunos e promover programas de pesquisa, desenvolvimento, educação e aprimoramento institucional
- Fora da Bahia, o Arapyaú assina parceria para início das atividades do Instituto Escolhas, que desenvolve e partilha estudos e análises sobre temas fundamentais para o desenvolvimento sustentável
- Cria o programa Cidades e Territórios, para mobilizar a sociedade civil, o poder público, a academia e o setor privado em torno da implementação de políticas públicas que promovam a justiça e a sustentabilidade nas cidades brasileiras

2015

- O ano é marcado pela criação de novas redes, incubadas e apoiadas pelo Arapyaú:
- A Coalizão Brasil Clima,
 Florestas e Agricultura, que neste mesmo ano participa da COP 21, em Paris.
- O Em Movimento, que nasce com a missão de apoiar a garantia de direitos e o pleno desenvolvimento das juventudes
- A Rede Agroecológica Povos da Mata Atlântica, que no ano seguinte se torna a primeira certificadora de orgânico participativo do Nordeste e segunda do Brasil
- O Arapyaú entra para o conselho do Gife, associação de investidores sociais privados do Brasil; e assina, na Bahia, o Termo de Cooperação com a Amurc (Associação dos Municípios do Sul, Extremo Sul e Sudoeste da Bahia), conjuntamente com a Universidade Estadual de Santa Cruz e o Instituto Natura
- O Arapyaú organiza sua atuação institucional, por meio de seus programas: Cidades e Territórios, lançado no ano anterior, Desenvolvimento Territorial do Sul da Bahia, e Mudanças Climáticas

2017

- Junto com o Instituto Natura, o Arapyaú cria a Rede de Apoio à Educação, no sul da Bahia, com o objetivo de disseminar boas práticas de gestão pública nos sistemas municipais de educação
- Ainda no sul da Bahia, idealiza o que viria a ser a criação da Agência de Desenvolvimento Regional da Costa do Cacau. A ADR conecta diversos atores do território em prol da construção de uma agenda com ações estruturantes nas áreas de educação, economia e gestão pública
- Incuba o projeto MapBiomas, que envolve universidades, ONGs e empresas de tecnologia na realização de mapeamentos anuais da cobertura e do uso do solo nos biomas brasileiros

2018

- Ao completar 10 anos de existência, o Arapyaú passa pela renovação de sua identidade e marca
- No Programa Desenvolvimento Territorial do Sul da Bahia, o instituto ouve diversos atores para revisar sua estratégia de fortalecimento da cadeia do cacau. Reune produtores, indústria, setor público e centros de pesquisa para discutir políticas públicas. Junto com prefeituras locais, trabalha em ações voltadas ao equilíbrio fiscal dos municípios e à implementação de um novo plano de melhoria da educação
- O Arapyaú realiza as primeiras modelagens econômicas da cabruca
- No Programa de Mudanças Climáticas desenvolve, por meio da Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura, na construção de 28 propostas sobre uso sustentável da terra para candidatos às eleições
- A Associação Cacau Sul Bahia lança o selo de Indicação Geográfica do cacau da Bahia

2019

- As queimadas na Amazônia transformam o dia em noite em São Paulo, gerando um impacto na opinião pública. O Arapyaú lança o Amazônia Possível, com a intenção de mobilizar o setor privado, sobretudo, em torno da pauta da Amazônia e de sua centralidade no combate à mudança do clima
- O Amazônia Possível é lançado na Semana do Clima em Nova York, tornando-se um embrião de uma iniciativa ainda maior, a Uma Concertação pela Amazônia

2016

- O programa Cidades e Territórios lança, com outros parceiros, o projeto Sobral do Futuro, planejamento municipal participativo que se torna referência. Também lança a iniciativa Cidades Emergentes e Sustentáveis em Três Lagoas, para a construção do Plano de Ação Três Lagoas Sustentável
- O Centro de Inovação do Cacau (CIC), primeiro empreendimento do PCTSul, inicia suas atividades, sendo lançado oficialmente no ano seguinte, para apoiar os produtores de pequenas a grandes propriedades da região, na análise laboratorial das amêndoas de cacau
- O Arapyaú apoia a constituição da Indicação Geográfica Sul
- da Bahia (IG), selo de garantia para valorizar as características, aspectos socioambientais do cacau produzido na região
- O programa de Mudanças Climáticas apoia junto a Coalizão Brasil a produção do estudo Caminhos para a Implementação da Economia de Baixo Carbono
- Enquanto isso, a cadeia do cacau no sul da Bahia se fortalece e o Brasil volta para a lista dos países exportadores de cacau fino da Organização Internacional do Cacau (ICCO)

2020

- O mundo sente profundamente os efeitos da Covid-19, demandando conexão e cooperação. Com outros parceiros, o Instituto lança o Coronacidades, plataforma gratuita para todos os municípios do Brasil com os protocolos, informação qualificada, dados, ferramentas e suporte especializado para enfrentar a pandemia
- O Arapyaú também viabiliza ações emergenciais no enfrentamento da pandemia, por meio de seus programas e do apoio a outras instituições: envio de oxigênio para o território amazônico, doações de cestas básicas e equipamentos de segurança para a rede de saúde da Bahia, entre outros
- Na Bahia, o Arapyaú viabiliza com parceiros o primeiro Certificado de Recebíveis do Agronegócio (CRA) Sustentável para cacau, uma operação inédita de blended finance, que mescla recursos da filantropia e do mercado para financiar a produção da agricultura familiar agroecológica e de Sistemas Agroflorestais (SAFs), incluindo o sistema cabruca – em que o cultivo do cacau é feito sob a sombra das árvores da Mata Atlântica. O CRA torna acessível o crédito para mais de 150 pequenos produtores, que recebem assistência técnica
- Lança, em parceria com o MapBiomas, o MapCacau, um mapeamento do cacau cabruca no sul da Bahia
- Inicia a incubação da Uma Concertação Pela Amazônia, formada por mais de 600 lideranças e relevante espaço de diálogo e encontro de iniciativas em prol do desenvolvimento sustentável da região. A rede contribui para uma agenda integrada no território, com um olhar que vai além do aspecto ambiental e considera prosperidade bem-estar, segurança e garantia de acessos e direitos aos povos de

2021

- Em mais um movimento de renovação, o Arapyaú repensa sua estrutura e revê programas para manter o foco em duas áreas de atuação: sul da Bahia e Amazônia
- O Estudo de Viabilidade Econômic da Produção de Cacau, produzido por Arapyaú, CocoaAction Brasil e WRI Brasil, é assumido como oficia pela cadeia cacaueira do Brasil.
- Diante de altas taxas de desmatamento e de uma agenda ambiental vulnerabilizada pelo contexto político do País, a
- Concertação lança o documento
 Uma Agenda pelo Desenvolvimento
 da Amazônia, na 26ª Conferência
 das Partes das Nações Unidas sobre
 Mudança Climática, a COP 26, e passa
 a ocupar esse espaço internacional
 de diálogo
- De forma inovadora, o Arapyaú ajuda a conceber o primeiro seguro paramétrico para os produtores de cacau do sul da Bahia, com objetivo do resguardar sobretudo os produtores de pequenas propriedades de perdas de produtividade ocasionadas pelas mudancas climáticas
- A Agência de Desenvolvimento Regional Sul da Bahia (ADR) é formalizada

2022

- · Neste ano de eleicões, a Concertação lança o documento 100 primeiros dias de governo: propostas para uma agenda integrada das Amazônias. Das 14 propostas sugeridas no documento, sete são incorporadas ao relatório do grupo de trabalho de meio ambiente do governo de transição. Outras quatro são articuladas entre a Concertação e os coordenadores do grupo. Desse total de 11 propostas, cinco são adotadas e publicadas pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva no ato de sua posse
- A Concertação leva as propostas também para os espaços internacionais: COP 27, no Egito, e a Semana do Clima, em Nova York
- O CRA conquista o primeiro lugar na chamada pública do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), no edital BNDES Blended Finance
- O Arapyaú apoia o estudo do Instituto Escolhas sobre Concessões Florestais e a tramitação do PL nº 5518/20, que confere maior celeridade ao processo licitatório, flexibilidade aos contratos e atratividade ao modelo de negócio das concessões florestais
- O MapBiomas é usado pelas maiores operadoras de crédito para análise de concessão de crédito rural
- O instituto lança seu programa de fellows, em que apoia lideranças envolvidas em agendas nacionais e internacionais e também nos territórios onde atua

- O Arapyaú contribui para viabilizar o Programa de Pesquisa e Desenvolvimento de Silvicultura de Espécies Nativas da Amazônia e Mata Atlântica (PP&D-SEN). Realizado em parceria entre PCTSul e a Coalizão Brasil, é alavancado com recursos do Bezos Earth Fund
- O Arapyaú inicia a incubação de outro grande projeto estruturante: o Conexão Povos da Floresta, para levar internet às comunidades indígenas e ribeirinhas da Amazônia
- Na Bahia, com o apoio do Arapyaú à formação de professores e gestores da rede de ensino municipal os números do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), avançam nos municípios de Una e Uruçuca. Isso garante mais recursos para os municípios no ano seguinte

2023

O Arapyaú debuta e completa 15 anos. Cheio de vitalidade, transformações, entregas e sem abandonar seu sonho: construir um país justo, sustentável e igualitário. Mas o que aconteceu neste ano veremos no Report 2023.

\guardem!

Coordenação

62 Arapyaú **15 anos**

Sabrina Fernandes Bruna Foltran

Elaboração

Renata Piazzon Sabrina Fernandes

Vinicius Ahmar

Redação Amália Safatle

Contribuição conteúdo

Débora Passos Lívia Pagotto

Renata Piazzon Ricardo Gomes Sabrina Fernandes Vinicius Ahmar llustrações

Projeto gráfico

Laís Brevilheri

Fotos

Ana Lee

Shutterstock Acervo Arapyaú

Apoio imagens

Luiz Attie

Sandra Nagano



arapyau.org.br

São Paulo

Av. Nove de Julho, 5617, 3º andar, São Paulo

Bahia

Rua Osvaldo Ribeiro, 351/353 Serra Grande / Uruçuca