

# Como ativar redes colaborativas de impacto?

*A metodologia Entrefios para fortalecer o tecido social de comunidades, territórios e agendas coletivas*



**Série**  
*Cadernos de Impacto*

**Volume 3**  
**Como ativar redes  
colaborativas de impacto?**

*A metodologia Entrefios para fortalecer  
comunidades, territórios e agendas coletivas*

**Luís Fernando Iozzi Beitum**  
**Daniel Yacoub Bellíssimo**

*Veja os outros volumes da série  
'Cadernos de Impacto'*  
Volume 1  
Volume 2

2026



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Beitum, Luís Fernando Iozzi

Como ativar redes colaborativas de impacto?  
[livro eletrônico] : a metodologia entrefios para  
fortalecer o tecido social de comunidades,  
territórios e agendas coletivas / Luís Fernando  
Iozzi Beitum, Daniel Yacoub Bellíssimo. --  
1. ed. -- Ribeirão Preto, SP : Associação  
Instituto Terroá, 2026. -- (Série cadernos de  
impacto ; 3)

PDF

Bibliografia.

ISBN 978-65-996736-3-4

1. Antropologia social 2. Comunidades  
tradicionalis 3. Desenvolvimento econômico -  
Aspectos sociais 4. Desenvolvimento regional  
5. Desenvolvimento sustentável - Aspectos econômicos  
6. Movimentos sociais 7. Sociedade I. Bellíssimo,  
Daniel Yacoub. II. Título. III. Série.

26-342163.0

CDD-338.9

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Redes colaborativas : Desenvolvimento regional :  
Economia 338.9

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

# Créditos da publicação

Autores:

**Luís Fernando Iozzi Beitum**

**Daniel Yacoub Bellíssimo**

**Maria Eugênia Novaes**

**Maria Luiza Benini**

**Paola Miorim**

**Patrícia Lacerenza**

Revisão técnica:

**Júlia Garcia de Souza**

**Maria Luiza de Andrade Benini**

**Leonel Machado**

**Pedro Ferreira**

**Raquel Pagan**

**Rosângela Bentes**

Colaboração:

**Adriana Lopes**

**Andreia Pacheco**

**Débora Oliveira**

**Diego Espinoza**

**Erlane Santos**

**Ingrid Ávila**

**Isadora Ávila**

**Ítalo Michiles**

**Ivan Rubens Junior**

**Jéssica dos Santos**

**Julia Garcia**

**Leonel Machado**

**Luis Henrique Magdaleno**

Apoio editorial:

**Erlane Santos**

Projeto gráfico e diagramação:

**Luana Alice Almeida Pereira**

**Paula Henderson Lobo**

**Yasmim Mariana Baia Silva**

**Fabrcio Faustino**

**ALIS Design, Estratégia e Comunicação**

Coordenação institucional:

**Instituto Terroá**



# Sumário

<b>Apresentação – Cadernos de impacto</b> .....	<b>07</b>
<b>1 Introdução</b> .....	<b>09</b>
1.1 Por que redes? A urgência da colaboração diante de desafios complexos .....	09
1.2 Redes colaborativas de impacto: o que são e por que importam .....	10
1.3 Comunidades, coletivos e redes: similaridades, diferenças e trocas necessárias .....	12
1.4 Os desafios de construir e sustentar redes .....	13
1.5 O papel dos “tecelões”: articuladores, facilitadores e mobilizadores de redes .....	15
<b>2 Panorama Conceitual</b> .....	<b>17</b>
2.1 Tipos e funções das redes colaborativas .....	17
2.2 Elementos estruturantes: atores, vínculos, fluxos, propósito e governança .....	19
2.3 Confiança e capital social: O fio lógico das redes .....	20
<b>3 Nossa abordagem metodológica:     a Entrefios no campo das redes     colaborativas de impacto</b> .....	<b>21</b>
3.1 Do campo à metodologia: como a Entrefios tem sido construída .....	21
3.2 Princípios que orientam a Entrefios .....	23
3.3 Etapas metodológicas da Entrefios .....	25

<b>4</b>	<b>Dinâmicas e fundamentos práticos das redes de impacto</b> .....	<b>32</b>
4.1	Modelos de participação: os três círculos concêntricos .....	32
4.2	Princípios para a facilitação de redes multiatores .....	36
4.3	Condições relacionais: a cultura viva das redes .....	34
4.4	Papéis e dispositivos para manter a rede viva .....	40
<b>5</b>	<b>Casos práticos</b> .....	<b>42</b>
	Caso 1: Aliança Guaraná de Maués (AGM) .....	42
	Caso 2: Diálogos Pró-Açaí .....	47
	Caso 3: Fóruns ESG .....	52
	Caso 4: Ecossistema de Participação Juvenil e Educação Cidadã em Matão (SP) .....	57
	Caso 5: Fórum de Economia Solidária de Ribeirão Preto .....	62
<b>6</b>	<b>Lições Aprendidas</b> .....	<b>65</b>
<b>7</b>	<b>Conclusão</b> .....	<b>71</b>
<b>8</b>	<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>72</b>

# Apresentação

## *Cadernos de Impacto*

Em 2025, o Instituto Terroá completa 10 anos de existência. Uma década de aprendizados, de atuação em diversos territórios, de projetos transformadores e de parcerias fundamentais. São 10 anos construindo, junto com comunidades, organizações e diferentes setores, caminhos para um desenvolvimento mais sustentável e regenerativo. A cada novo projeto, a cada iniciativa coletiva, reafirmamos nosso compromisso em fortalecer redes, impulsionar negócios inclusivos, fomentar a cidadania ativa e estruturar impactos reais e duradouros.

Chegamos a um momento de consolidação desses aprendizados. Mais do que acumular experiências, agora temos a oportunidade de sistematizar o que realmente faz a diferença nos territórios e compartilhar estratégias que ampliam e estruturam o impacto. Com isso, nasce esta série de cadernos especiais, um conjunto de materiais que organizam e aprofundam as metodologias, tecnologias sociais e abordagens que o Instituto Terroá desenvolveu e aprimorou ao longo da última década.

Cada caderno se dedica a um eixo central da nossa atuação, abordando temas que, embora apresentados separadamente, estão profundamente conectados. Discutimos **a facilitação e articulação para o desenvolvimento territorial sustentável**, explorando abordagens como o Terrarium – 7 Passos para Transformação Territorial. Também aprofundamos metodologias participativas para **diagnóstico e planejamento**, como a Régua do Desenvolvimento Territorial Sustentável e a Escala de Maturidade para Negócios Inclusivos e Comunitários. Abordamos **o fortalecimento de negócios comunitários e inclusivos**, destacando a metodologia Co-Labora e seu papel na construção de cadeias produtivas mais justas e sustentáveis. A **rastreabilidade e a transparência** também são temas centrais, com destaque para ferramentas digitais como o Confiaprod, que garantem processos produtivos mais seguros e confiáveis. Além disso, tratamos das **arquiteturas de facilitação de redes colaborativas de impacto** como estratégia para impacto coletivo. Por fim, exploramos as

múltiplas abordagens da **Cidadania Ativa**, e como metodologias como o Programa Jovens Transformadores e outras são fundamentais para fortalecer a participação social e conectar comunidades ao Estado, impulsionando políticas públicas que ampliem a qualidade de vida e o bem viver. Esses temas se entrelaçam e formam, juntos, a grande tese do Instituto Terroá para impulsionar transformações sustentáveis e regenerativas nos territórios.

Essa série de cadernos foi pensada para sistematizar e compartilhar essa visão integrada. De forma didática, abordamos cada tema separadamente, mas sempre reforçando a interconexão entre eles. Afinal, desenvolver territórios de forma sustentável e regenerativa exige múltiplas abordagens que conversem entre si, gerando um impacto mais estruturado e duradouro. Ao longo dessas páginas, esperamos contribuir para que mais pessoas, organizações e redes possam se inspirar, adaptar e aplicar esses conhecimentos, ampliando ainda mais o alcance e a efetividade dessas estratégias. Afinal, o caminho para um desenvolvimento verdadeiramente transformador se constrói com colaboração, aprendizado contínuo e um compromisso genuíno com as pessoas e os territórios.



# 1 Introdução

## 1.1

### Por que redes?

A urgência da colaboração diante de desafios complexos

Vivemos em uma era de crises interconectadas: mudanças climáticas, colapso da biodiversidade, desigualdades profundas, erosão democrática, insegurança alimentar e exclusão de povos e comunidades tradicionais. Esses desafios não respeitam fronteiras setoriais, geográficas ou institucionais, pois são sistêmicos, dinâmicos e exigem respostas integradas. Diante disso, torna-se cada vez mais evidente que nenhuma organização, grupo social ou esfera de governo conseguirá enfrentá-los de forma isolada. A saída está na colaboração, e mais especificamente, na construção de redes entre diferentes atores e setores.

Esses atores são múltiplos: comunidades tradicionais, organizações da sociedade civil, universidades, movimentos sociais, empreendimentos econômicos solidários, empresas privadas, organismos multilaterais, cooperativas e instituições públicas nos níveis municipal, estadual e federal. Cada qual carrega um pedaço do problema e, potencialmente, um pedaço da solução. Mas para que a cooperação entre eles não se limite à soma de partes ou à justaposição de interesses, é necessário investir na construção do que chamamos de **redes colaborativas de impacto: aquelas que se organizam intencionalmente para promover transformações sociais, ambientais e econômicas estruturantes a partir da força da coletividade.**

Essas redes não são apenas espaços de troca, mas ecossistemas vivos que combinam articulação política, produção de conhecimento, experimentação de soluções e fortalecimento de vínculos de confiança. Nelas, o que circula não são apenas ideias ou boas práticas, mas também afetos, legitimidades, cuidados, tecnologias sociais e alianças estratégicas. Nesse sentido, redes de impacto vão além do conceito clássico das *multi-stakeholder partnerships* (MSPs); elas não apenas reúnem partes interessadas em torno de metas comuns, mas buscam ativar o potencial transformador da interdependência, colocando o bem comum como norte. Vamos aprofundar um pouco mais sobre os conceitos nos tópicos abaixo.

Ao longo deste Caderno, compartilhamos aprendizados extraídos de experiências concretas em redes territoriais, temáticas e intersetoriais com as quais o Instituto Terroá tem colaborado nos últimos anos. Em vez de propor um modelo único, oferecemos pistas, princípios e ferramentas que possam inspirar a criação e o fortalecimento de redes como

caminhos de transformação coletiva. Afinal, se os desafios são complexos, que sejam enfrentados com a inteligência, a potência e a beleza das conexões que somos capazes de tecer.

## 1.2

### **Redes colaborativas de impacto: o que são e por que importam**

Nas últimas décadas, diversos termos têm sido utilizados para nomear arranjos colaborativos entre múltiplos setores e atores sociais em torno de desafios coletivos. Conceitos como **redes colaborativas** (Mendes, 2009; Platrik & Taylor, 2006), **redes de impacto** (Ehrlichman, 2021) e **plataformas multiatores** (Brouwer et. al, 2016, Waddell, 2011) apontam para estruturas interconectadas de atores autônomos que colaboram em torno de propósitos comuns, muitas vezes voltados à transformação social ou ambiental.

Embora essas expressões apresentem nuances específicas, estudos apontam que os princípios e processos que sustentam tais iniciativas são, em geral, convergentes: escuta ativa, corresponsabilidade, confiança, clareza de propósito e busca de soluções compartilhadas (Moscofian et al., 2018; Reos Partners, 2020; Ehrlichman, 2021; Machado, 2024).

A literatura internacional frequentemente adota o conceito de Plataformas ou Parcerias de **Múltiplas Partes Interessadas** (MSP, do inglês *Multi-Stakeholder Partnerships*), compreendendo-as como espaços de governança que reúnem atores diversos, como governos, empresas, organizações da sociedade civil, universidades e comunidades, para tomar decisões e agir coletivamente em torno de um propósito comum (Brouwer; Woodhill et al., 2016). Outros termos correlatos incluem: coalizões, diálogos intersetoriais, plataformas de inovação social, alianças de impacto ou ecossistemas colaborativos de multiatores.

Neste Caderno, optamos por adotar o termo **redes colaborativas de impacto** para nos referirmos

*a arranjos colaborativos entre diferentes atores sociais que se articulam de forma intencional com o objetivo de produzir transformações sistêmicas, sustentáveis e enraizadas em territórios ou setores específicos. Essa escolha busca destacar tanto a natureza relacional e descentralizada da rede*

*(em oposição a estruturas hierárquicas),  
quanto seu compromisso com o impacto  
coletivo — ou seja, com mudanças que  
transcendam ganhos individuais e  
promovam o bem comum.*

Diferentemente de redes colaborativas voltadas exclusivamente à troca de experiências ou cooperação técnica, as redes colaborativas de impacto são orientadas à mudança sistêmica e mensurável. Segundo Ehrlichman (2021), redes de impacto são formadas intencionalmente para catalisar aprendizagem e ação em torno de um propósito compartilhado, permitindo transformações que nenhum ator isolado conseguiria realizar. Além disso, Machado (2024) reforça que tais redes compartilham características das redes colaborativas em geral, mas se distinguem pelo foco em grandes desafios coletivos, pela preocupação com a mensuração de resultados e pela governança voltada à construção de convergência entre diferentes tipos de atores.

Essas redes podem ter natureza territorial, setorial ou intersetorial, e desempenhar diferentes funções (técnicas, políticas, de governança, inovação ou aprendizagem), conforme suas dinâmicas e objetivos compartilhados. Elas se organizam, portanto, como espaços que vão além dos diálogos: combinam ação prática, aprendizado contínuo, articulação política e construção de confiança, com foco no bem comum e no fortalecimento do tecido social.

A abordagem aqui proposta também dialoga com a teoria do *Collective Impact*, formulada por Kania e Kramer (2011), que define cinco condições para uma colaboração intersetorial eficaz:

*agenda comum, sistema de mensuração  
compartilhada, atividades mutuamente  
reforçadas, comunicação contínua e  
organização de apoio.*

Essa perspectiva reforça o papel das redes colaborativas de impacto como estratégias estruturadas e duradouras para a transformação social. Mais do que espaços de troca ou articulações pontuais, essas redes se configuram como **infraestruturas sociais vivas**, capazes de conectar escalas (local, regional, nacional), integrar diferentes formas de saber (tradicionais, técnicos, institucionais), alinhar repertórios diversos e sustentar ações de

longo prazo com base em confiança e interdependência (Shumate & Cooper, 2022; Ehrlichman, 2021).

Trabalhar com esse conceito é também reconhecer que a complexidade dos desafios atuais — como desigualdade, crise climática, perda da biodiversidade e exclusão de povos e comunidades tradicionais — exige novas formas de articulação, engajamento e ação colaborativa, que sejam mais horizontais, inclusivas e intencionalmente desenhadas para a mudança. As redes colaborativas de impacto são uma das formas mais potentes de responder a essa urgência, mobilizando inteligências distribuídas e construindo soluções integradas para o bem comum.

## 1.3

### Comunidades, coletivos e redes: similaridades, diferenças e trocas necessárias

No campo da transformação social, muitas vezes os termos “comunidade”, “coletivo”, “movimento social” e “rede” são usados como sinônimos. Embora haja interseções entre esses conceitos — e frequentemente eles coexistam em um mesmo território ou processo —, é fundamental reconhecer suas diferenças estruturais e relacionais. Essa distinção não busca definir verdades absolutas ou estanques, mas sim oferecer uma leitura didática que auxilie na clareza conceitual. Em especial nos contextos de políticas públicas, projetos de impacto e processos interinstitucionais, entender as especificidades de cada arranjo ajuda a evitar expectativas equivocadas quanto às suas funções, e permite qualificar melhor a construção e o fortalecimento de redes colaborativas de impacto.

- ✱ **Comunidade** remete a pessoas unidas por laços de pertencimento: origem, cultura, território, vínculo afetivo. Geralmente, possuem formas de governança arraigadas (como conselhos comunitários ou assembleias) e uma base sólida de identidade comum.
- ✱ **Coletivo** reúne pessoas com afinidades em torno de interesses ou causas específicas — como juventude, agroecologia ou desenvolvimento rural — e costuma operar por consenso ou pautas horizontais. Coletivos são corpos menores, mais flexíveis e autônomos.
- ✱ **Movimentos Sociais** têm design político e dimensão mais ampla: há busca de agendas transformadoras e mobilizações em larga escala. São impulsionados por identidade, indignação ou objetivos estruturais, e transitam entre o simbólico e o prático.

Já as redes colaborativas de impacto, que é nosso objeto de estudo nesse Caderno, são estruturas mais amplas e fluídas, formadas por múltiplos atores (como coletivos, organizações da sociedade civil, empresas, universidades, órgãos públicos, entre outros), conectados por um propósito comum e sustentadas por fluxos contínuos de informação,

afeto, recursos e ação coordenada. Sua força está menos na identidade comum e mais na capacidade de articular diversidades em torno de agendas coletivas que visam transformação sistêmica, como afirmam autores como Ehrlichman (2021) e Machado (2024). Como define o Together Institute, “as redes são sobre conexão; comunidades são sobre pertencimento. Redes podem funcionar como pontes entre comunidades” (Together Institute, 2023).

Muitas vezes, ainda, há confusões conceituais na prática de projetos e políticas públicas. Um grupo de beneficiários mobilizado em torno de uma atividade pontual, por exemplo, não constitui uma rede em si, a menos que haja vínculos entre os atores, propósito comum e fluxos de colaboração contínuos. O mesmo vale para comunidades territoriais: ainda que compartilhem forte pertencimento, não se configuram automaticamente como redes. A rede é um campo relacional intencional, tecido por conexões entre diferentes grupos, instituições e saberes. **Isso exige estruturas de governança colaborativa, estratégias de convergência e um certo grau de abertura ao diverso.** Entender essas distinções é essencial para evitar sobreposição de papéis, frustrações e expectativas desalinhadas nos arranjos de colaboração.

Essa diferenciação é importante porque redes colaborativas de impacto não substituem, mas dialogam com esses demais arranjos. Enquanto comunidades oferecem o solo de pertencimento e cultura, e movimentos estruturam uma identidade política, as redes surgem como espaços de articulação intencional: lugares onde comunidades, coletivos e movimentos se conectam para construir algo que transcende interesses isolados.

Ao reconhecer essas nuances, é possível desenhar estratégias mais adequadas para fortalecer o tecido social dos territórios, respeitando a natureza relacional de cada arranjo. No contexto do Instituto Terroá, a proposta é fomentar redes colaborativas que respeitem esses modos de organização preexistentes, sem sobrepô-los, e criem pontes entre coletivos, políticas públicas, saberes técnicos e afetivos. Essas redes funcionam como infraestruturas fluidas e mediadoras, capazes de traduzir diversidade em convergência, revitalizar pertencimentos e transformar dissensos em construção coletiva.

## 1.4

### Os desafios de construir e sustentar redes

Se a colaboração em rede é uma resposta potente diante de desafios complexos, como vimos no primeiro tópico, ela também carrega uma série de entraves concretos que precisam ser reconhecidos. Redes não se constroem automaticamente ao juntar diferentes atores em uma sala ou em torno de uma pauta comum. Elas demandam um trabalho contínuo de alinhamento, cuidado com as relações e criação de condições favoráveis à participação, especialmente quando envolvem sujeitos com histórias, saberes e realidades distintas.

Um dos desafios mais recorrentes é garantir uma facilitação que seja, de fato, inclusiva. A mediação entre diferentes vozes requer escuta atenta, capacidade de lidar com conflitos, disposição para ajustar a linguagem e sensibilidade para respeitar o tempo de amadurecimento de cada grupo. A ausência de escuta qualificada e de processos participativos reais pode fazer com que alguns se sintam apenas “convidados” de uma rede, e não parte dela.

Outro entrave comum está relacionado à ausência de propósito compartilhado e ao desalinhamento de expectativas. Quando não há clareza sobre o que une os participantes, ou quando os objetivos não são traduzidos em ações práticas, a mobilização tende a enfraquecer. Soma-se a isso o desafio da construção de confiança – algo que exige tempo, convivência e pequenos gestos consistentes. Sem vínculos fortes, as redes se tornam frágeis, reativas e excessivamente dependentes de poucos indivíduos.

Também se destacam as barreiras estruturais, como a falta de recursos financeiros, de infraestrutura mínima e de mecanismos de governança adaptados à realidade dos participantes. Em contextos de desigualdade histórica, como os vividos por muitas comunidades e territórios, essas dificuldades são ainda maiores. Portanto, mais do que técnicas ou metodologias, fortalecer redes implica compreender os contextos, respeitar as potências e os limites dos atores envolvidos, e tecer – com paciência e intencionalidade – os fios da confiança, da corresponsabilidade e do pertencimento.



# 1.5

## O papel dos “tecelões”: articuladores, facilitadores e mobilizadores de redes

Mais do que reunir instituições em torno de uma causa comum, tecer uma rede é cultivar relações vivas e significativas entre pessoas, organizações e territórios, alinhando propósitos, construindo confiança e ativando caminhos para a ação coletiva. Nesse processo, os facilitadores ganham um novo nome: tecelões.

Inspirada pela própria experiência em diferentes territórios e também pelas reflexões de diferentes autores como June Holley, pioneira na ideia de “*network weaving*”, fundadora do

*Network Weaver Institute*, a metodologia Entrefios reconhece que tecer redes é um trabalho invisível, relacional e paciente, que exige habilidades específicas: escuta qualificada, pensamento sistêmico, mediação de conflitos e sensibilidade política.

Como destaca Holley (2012), o papel do tecelão de redes (*network weaver*) vai muito além da organização de reuniões ou gestão de planilhas. É sobre criar clareza coletiva, facilitar alinhamentos e revelar os fluxos ocultos que sustentam ou bloqueiam a colaboração. Trata-se de trazer à tona a complexidade invisível — as emoções, as tensões e os relaxamentos, os compassos e os descompassos, no barulho e nos silêncios — e ajudar o grupo a lidar com isso de forma construtiva. É também saber quando sair de cena, para que a rede se sustente por si.

Ao longo de sua trajetória, o Instituto Terroá tem atuado como tecelão em múltiplas redes colaborativas de impacto: desde plataformas intersetoriais para cadeias da sociobiodiversidade na Amazônia até fóruns urbanos de juventude e cidadania ativa, passando por arranjos territoriais de cooperação em políticas públicas, redes de economia solidária e modelos de negócios inclusivos. Em todos os casos, a intencionalidade e a presença cuidadosa são fundamentais. É papel, dessa figura tecelã, também encontrar oportunidades que surjam do grupo, perceber potenciais que criem identidades, motivações e, a partir daí, ajudar a costurar esse fio.

As redes, aprendemos, não se formam por decreto nem se mantêm pela boa vontade isolada. Elas partem do desejo comum, da vontade de um grupo em trocar, intercambiar, aprender, agir. Portanto, as redes pedem preparação, continuidade, infraestrutura mínima, e sobretudo, presença humana qualificada que sustente o campo relacional. É aqui que entram os tecelões, como pessoas que compreendem o ritmo, os tempos e os fios disponíveis, e que sabem ativá-los com leveza e intencionalidade.

Essa prática acumulada deu origem à metodologia Entrefios, proposta própria do Terroá para fortalecer redes e ecossistemas colaborativos a partir de quatro pilares principais: facilitação de vínculos, engajamento de atores diversos, governança participativa e construção de legado. Tecer, nesse caso, é conectar e, principalmente, cuidar da qualidade das conexões, do sentido que elas carregam e do futuro que são capazes de construir juntas.



ALIANZA DE MADES

PPAL

PAYULAC  
PAYULAC  
PAYULAC  
E

# 2 Panorama conceitual



Redes colaborativas de impacto não são apenas formas de articulação entre atores diversos — elas possuem fundamentos conceituais e uma arquitetura própria que sustenta sua capacidade transformadora. Neste capítulo, exploramos os principais tipos e funções que essas redes podem assumir, bem como os elementos estruturantes que lhes conferem **coesão, dinamismo e legitimidade**. Também abordamos o papel da confiança como sua argamassa relacional e a relevância das redes como resposta a desafios complexos e interdependentes da atualidade.

## 2.1 Tipos e funções das redes colaborativas

A partir da experiência acumulada pelo Instituto Terroá na facilitação de redes territoriais, temáticas e multissetoriais — e dialogando com autores como Ehrlichman (2021), Plastrik e Taylor (2006) e Machado (2024) — propomos a seguinte classificação de redes colaborativas de impacto, considerando suas tipologias predominantes e principais funções no contexto da transformação social.

Embora os tipos e funções possam coexistir em uma mesma rede, essa sistematização contribui para reconhecer a diversidade de formas que os arranjos colaborativos podem assumir, facilitando o desenho de estratégias de atuação, monitoramento e governança mais adequadas a cada caso.

### *Tipos de redes colaborativas*

A literatura aponta diferentes formas de classificar as redes. Uma distinção central diz respeito ao seu foco de atuação:

- \* **Redes territoriais:** articulam organizações e coletivos em um território delimitado, com o objetivo de promover o desenvolvimento local, fortalecer cadeias produtivas sustentáveis, influenciar políticas públicas ou enfrentar desigualdades. Exemplo: redes de organizações da sociobiodiversidade em regiões amazônicas.
- \* **Redes temáticas ou setoriais:** conectam atores que atuam em torno de uma causa ou área específica — como educação, agroecologia, juventude ou justiça climática —, com foco em fortalecer práticas, influenciar agendas públicas e construir repertórios compartilhados.

- \* **Redes intersetoriais (ou multissetoriais):** integram diferentes segmentos da sociedade — sociedade civil, empresas, governo, academia e comunidades — com o objetivo de construir soluções colaborativas para desafios sistêmicos. Estão frequentemente associadas a plataformas multissetoriais (MSPs) ou iniciativas de impacto coletivo.

Outra distinção importante está relacionada ao **nível de institucionalização e formalização**:

- \* **Redes informais:** formadas por relações de confiança, afinidade e trocas contínuas, mas sem estruturas formais de governança. Costumam ser espaços férteis de aprendizado, apoio mútuo e articulação leve.
- \* **Redes organizadas ou formalizadas:** possuem alguma forma de governança compartilhada, instrumentos de gestão, regras acordadas e fluxos estruturados de tomada de decisão. A formalização pode variar de memorandos de entendimento a conselhos gestores ou secretarias executivas.

Além disso, as redes podem se distinguir conforme a **amplitude e escala**:

- \* **Redes locais ou comunitárias:** operam em territórios delimitados, com forte vínculo com o cotidiano das populações.
- \* **Redes regionais ou nacionais:** conectam experiências dispersas geograficamente, articulando múltiplos territórios e políticas públicas.
- \* **Redes transnacionais:** atravessam fronteiras geográficas e culturais, muitas vezes promovendo articulações globais em torno de causas como justiça climática ou direitos humanos.

## ***Funções das redes colaborativas***

As redes colaborativas não são apenas espaços de conexão, mas também **infraestruturas sociais vivas**, capazes de cumprir diferentes funções estratégicas, que variam conforme sua natureza e grau de maturidade:

- \* **Função técnica:** apoio mútuo, troca de conhecimento, disseminação de boas práticas, construção de capacidades coletivas.
- \* **Função política:** articulação de incidência, defesa de direitos, formulação ou influência sobre políticas públicas e estruturas institucionais.
- \* **Função de governança:** gestão compartilhada de recursos comuns, co-responsabilização por decisões estratégicas e pactuação de diretrizes coletivas.

\* **Função de inovação:** experimentação de soluções, co-criação de alternativas e integração de saberes diversos.

\* **Função de aprendizado e reflexão coletiva:** sistematização de experiências, construção de repertórios e fortalecimento da inteligência coletiva.

É comum que uma mesma rede exerça múltiplas funções de forma simultânea ou em diferentes momentos de sua trajetória. Em geral, quanto mais clara sua intencionalidade, mais robusta será sua capacidade de gerar impacto sistêmico e sustentar ações no tempo.

Assim, compreender os diferentes tipos e funções das redes colaborativas de impacto permite desenhar estratégias de articulação mais adequadas aos seus contextos, promovendo maior efetividade e enraizamento das transformações desejadas.

## 2.2

### Elementos estruturantes:

atores, vínculos, fluxos, propósito e governança

Redes colaborativas de impacto não são estruturas fixas, mas sistemas vivos compostos por cinco elementos centrais: **atores, vínculos, fluxos, propósito compartilhado e governança**. Esses elementos interagem continuamente, moldando a dinâmica, a resiliência e a efetividade da rede.

**Atores** são os sujeitos e organizações que integram a rede — comunidades, coletivos, ONGs, empresas, governos, universidades. Preservam sua autonomia, mas se conectam intencionalmente para enfrentar desafios comuns. A diversidade de atores amplia o repertório e o alcance das ações.

**Vínculos** são os laços de confiança, afeto e colaboração que sustentam a rede. Sem vínculos fortes, não há cooperação real. Como enfatiza June Holley (2012), redes precisam ser ativamente “tecidas”, com atenção à qualidade das relações.

**Fluxos** representam o movimento dentro da rede: circulação de informações, saberes, recursos e decisões. Redes eficazes mantêm fluxos dinâmicos, que favorecem o aprendizado contínuo e a adaptabilidade.

**Propósito compartilhado** é o centro de gravidade da rede. Para além de interesses individuais, ele alinha e mobiliza os atores em torno de uma visão comum de transformação. Um bom propósito é claro, inspirador e inclusivo.

**Governança** diz respeito a como a rede toma decisões, coordena ações e sustenta

sua existência. Boas práticas incluem corresponsabilidade, transparência e modelos colaborativos adequados ao contexto e ao grau de formalização desejado.

Juntos, esses cinco elementos formam a base relacional e estratégica das redes colaborativas de impacto. Cuidar dessa arquitetura é essencial para que a rede seja mais do que um conjunto de intenções — e se torne, de fato, um catalisador de mudanças sistêmicas. A metodologia Entrefios, apresentada nos capítulos seguintes, parte justamente da escuta desses cinco elementos para facilitar o fortalecimento de redes colaborativas que sustentem transformações sistêmicas.

## 2.3

### Confiança e capital social: O fio lógico das redes

A construção de redes colaborativas de impacto não depende apenas da estrutura formal ou da clareza de propósito. Ela se sustenta, sobretudo, na qualidade das relações entre os atores envolvidos. Nesse sentido, a **confiança** é o principal cimento que une e dá coesão à rede, um ativo relacional que permite o compartilhamento de informações sensíveis, o reconhecimento de vulnerabilidades e a construção de compromissos duradouros.

Redes colaborativas florescem onde há **capital social**, entendido como o conjunto de vínculos de confiança, reciprocidade e normas de cooperação que estruturam as interações sociais (Putnam, 2000). Quanto maior esse capital, mais resiliente e adaptável tende a ser a rede. Ao mesmo tempo, o capital social não é um pré-requisito absoluto: ele pode ser cultivado intencionalmente ao longo do tempo, por meio de experiências compartilhadas, escuta ativa, processos transparentes e mecanismos de feedback.

Esse tecido relacional se torna ainda mais relevante em contextos de diversidade de interesses, assimetrias de poder e histórico de fragmentação entre os atores. Nestes casos, investir na criação de um ambiente seguro, onde há espaço para o dissenso, para a vulnerabilidade e para a construção gradual da confiança, é condição essencial para que a rede se mantenha viva, criativa e efetiva em seu propósito transformador.



# 3 Nossa abordagem metodológica:

## *a Entrefios no campo das redes colaborativas de impacto*

As redes colaborativas de impacto não se constroem apenas com boas intenções ou estruturas formais. Elas exigem escuta, afeto, mediação e propósito comum — cuidados que, muitas vezes, escapam aos modelos tradicionais de gestão e planejamento. Ao longo de quase uma década de atuação em territórios diversos, o Instituto Terroá compreendeu que fortalecer redes requer mais do que ferramentas: exige uma **postura metodológica sensível às relações e aos contextos**.

Foi desse percurso, combinando prática territorial e diálogo com abordagens internacionais, que nasceu a **Entrefios**, uma metodologia viva voltada à formação, fortalecimento e sustentabilidade de redes colaborativas. A Entrefios parte da premissa de que redes são **organismos vivos**, que precisam ser cuidados e nutridos, e não apenas geridos.

Este capítulo apresenta essa abordagem metodológica em quatro dimensões: sua origem no campo; seu diálogo com frameworks consagrados como *Collective Impact*, *Network Weaving* e o *MSP Guide*; seus princípios, pilares e etapas; e sua articulação com outras tecnologias sociais desenvolvidas pelo Instituto Terroá. Não se trata de um roteiro fechado, a Entrefios propõe um **caminho relacional**, capaz de traduzir diversidade em convergência, vínculos em ação, e intenção coletiva em transformação territorial.

### 3.1

**Do campo à metodologia:**  
como a Entrefios tem sido construída

A Entrefios é uma metodologia viva, em constante modelagem, que tem sido tecida a partir da prática cotidiana do Instituto Terroá em territórios e articulações diversas do Brasil. Ao longo de quase uma década de atuação com redes colaborativas, aprendemos que fortalecer redes não é apenas uma questão de técnicas ou ferramentas: é, antes de tudo, um gesto de cuidado com os vínculos, com o tempo dos processos e com as relações humanas.

Diferentemente de um modelo fechado e replicável, a Entrefios tem emergido da escuta

qualificada, da mediação entre diferentes mundos e da experimentação prática. Ela nasce do encontro entre saberes — acadêmicos, populares, técnicos e afetivos — e se renova a cada novo contexto. Foi nos assentamentos da Amazônia, nos encontros do Fórum ESG em São Paulo, nas rodas de jovens em Matão (SP), nas articulações da Aliança Guaraná de Maués e em muitas outras experiências que os fios dessa abordagem foram sendo entrelaçados.

**Facilitar redes exige mais do que dominar conteúdos ou conduzir reuniões: exige encontrar o “gesto certo” para cada grupo.** A escuta profunda, o respeito ao tempo dos territórios e a atenção às relações invisíveis — como tensões históricas, afetos não ditos e diferentes níveis de prontidão — tornaram-se elementos centrais da prática. Em muitos casos, compreendemos que a presença é mais importante que o planejamento, e que a conexão genuína vem antes da formalização.

A construção da Entrefios também tem sido profundamente influenciada por referenciais teóricos e metodológicos internacionais, que ajudaram a nomear práticas que já vinham sendo aplicadas intuitivamente. Entre eles, destacam-se:

**Network Weaving** (Holley, 2012), que trouxe a noção de “tecelões de rede” e a importância de mapear e ativar conexões latentes.



**Plataformas Multiatores - MSP** (Brouwer et al., 2016), com ferramentas para facilitar a escuta entre diferentes setores, com atenção às assimetrias de poder.

**Modelo dos Três Círculos de Engajamento** (Bachmann; Pfoftrmüller, 2021), que inspirou formas de pensar o pertencimento em camadas.



The three levels co-exist in most groups



**Princípios relacionais da TACSI** (2022), que reforçaram a necessidade de cuidar da qualidade dos vínculos como um ativo central da rede.



Ao mesmo tempo, os aprendizados acumulados pelo Terroá têm sido sistematizados em laboratórios internos, como o **Laboratório de Inteligência Coletiva sobre Redes Multiatores**, realizado com a equipe técnica em agosto de 2025. Nesse espaço, foram compartilhadas reflexões valiosas que seguem moldando a metodologia.

Assim, a Entrefios tem se consolidado como uma **postura metodológica** que combina princípios, intuições e dispositivos práticos, sem perder de vista a singularidade de cada rede. É uma abordagem que se nega à rigidez, aposta na escuta como ferramenta de transformação e reconhece a complexidade dos ecossistemas colaborativos.

Na próxima seção, serão apresentados os **princípios orientadores, os pilares e as etapas metodológicas** que compõem esse corpo vivo em constante aprendizagem.

## 3.2

### Princípios que orientam a Entrefios

A Entrefios é uma metodologia viva, em permanente construção. Ela nasce da prática em diferentes territórios, comunidades e setores — e se fortalece a partir da escuta de quem vive, sente e tece redes no cotidiano. Mais do que um modelo fechado, é uma **postura metodológica**, que reconhece as redes como campos relacionais em constante movimento, exigindo presença, sensibilidade e intencionalidade.

Sua estrutura se organiza a partir de **dois níveis complementares**: os **princípios orientadores**, que expressam a ética e a visão de mundo da Entrefios, e os **pilares práticos**, que sustentam o fazer cotidiano de quem facilita e fortalece redes colaborativas de impacto.

Nesse sentido, **10 princípios sustentam a atuação da Entrefios** e vêm sendo validados ao longo das experiências do Instituto Terroá com redes multiatores:

#### *Conexão antes da estruturação*

Relações sustentáveis nascem do encontro, não de organogramas. Antes de definir estruturas, é preciso cuidar dos vínculos — é a confiança que viabiliza a ação coletiva. Isso também exige atenção aos ritmos humanos, respeito às ausências, construção de segurança psicológica e cultivo de vínculos de afeto, confiança e reconhecimento.

#### *Diversidade como potência*

Redes fortes se nutrem da pluralidade de saberes, culturas e formas de existir. A Entrefios reconhece a diversidade como potência coletiva, que só se realiza com escuta ativa, acessibilidade e enfrentamento de desigualdades como racismo, sexismo, colonialismo, LGBTQIAP+fobia e capacitismo. Valorizar a diferença é também reparar silenciamentos históricos e abrir espaço para vozes de territórios, corpos e narrativas marginalizadas.

## ***Governança construída, não imposta***

A legitimidade das decisões em rede depende de como foram criadas. A Entrefios facilita pactos e acordos construídos a partir do próprio grupo, respeitando suas referências e dinâmicas culturais.

## ***Compreensão das relações invisíveis***

Toda rede carrega camadas subterrâneas de tensões, afetos, silêncios e histórias pregressas, incluindo aquelas também marcadas por desigualdades de raça, gênero, classe, território e heranças coloniais. Reconhecer essas camadas exige sensibilidade às dinâmicas de poder e disposição para escutar o que não é dito. A Entrefios entende que transformar vínculos passa também por tornar visível o que historicamente foi invisibilizado.

## ***Ritmo e flexibilidade***

Redes não seguem o tempo da urgência externa, mas sim o compasso dos vínculos internos. Pausas, desacordos, avanços e recomeços fazem parte do processo — respeitá-los é estratégico. Além disso, as redes são diferentes entre si e, por isso, a metodologia precisa se adaptar, sem perder sua intencionalidade. A Entrefios precisa oferecer uma estrutura suficientemente firme para gerar movimento, e suficientemente flexível para acolher a diversidade dos contextos.

## ***Aprendizado contínuo***

A rede é também um campo de aprendizado coletivo. A Entrefios propõe momentos de escuta avaliativa, sistematização de aprendizados e adaptação contínua, valorizando os erros e acertos como fontes de sabedoria.

## ***Clareza processual***

Para que as pessoas participem de forma engajada, é necessário tornar visíveis os objetivos, as etapas, os papéis e os combinados. Clareza gera segurança e diminui ruídos.

## ***Condições reais para participação***

Participar não é apenas estar presente, é poder contribuir de forma digna, segura e significativa. Redes que se propõem transformadoras precisam criar as condições concretas para a diversidade florescer. Isso significa respeitar os diferentes ritmos de vida, prever apoios a mães e chefes de família, garantir acessibilidade física e comunicacional, considerar as desigualdades socioeconômicas e acolher as múltiplas realidades dos corpos, territórios e contextos. Democratizar a participação exige remover barreiras, não apenas fazer convites.

## **Intencionalidade sistêmica**

Redes colaborativas não são fins em si: elas existem para gerar transformações. A Entrefios estimula que cada rede se conecte a uma visão de mudança maior — seja ela territorial, política, institucional ou cultural.

## **Presença com alteridade**

A potência de uma rede não está apenas na soma de seus indivíduos, mas na qualidade das relações entre eles. Estar presente não é ocupar espaço com a própria voz, mas habitar o coletivo com escuta e entrega. Cada sujeito importa, mas ninguém é centro absoluto. O desafio é se reconhecer parte, não totalidade. A Entrefios reconhece o valor da presença ativa e autoral, mas entende que redes colaborativas se fortalecem quando cada pessoa se constitui também no encontro com o outro, na escuta do que veio antes e na abertura ao que ainda virá.

### **3.3** **Etapas metodológicas da Entrefios**

A Entrefios estrutura-se em sete etapas metodológicas que orientam a jornada de ativação, fortalecimento e autonomia das redes de impacto. Essas etapas não são rígidas nem lineares: funcionam como um mapa vivo, com trilhas que podem ser revisitadas, entrelaçadas e adaptadas conforme o ritmo, os aprendizados e a maturidade de cada rede.





## ETAPA 1 - COMPREENDER O NOVELO DE FIOS

### Leitura do ecossistema e tecimento de legitimidade

Antes de qualquer convite formal à rede, é preciso escutar o grupo com atenção. Essa etapa envolve mapear atores, agendas, vínculos, tensões e iniciativas existentes. Não se trata apenas de coletar dados, mas de decifrar sinais invisíveis, reconhecer lideranças legítimas, observar silêncios e entender a paisagem relacional onde a rede irá florescer.

Note que todos os princípios elencados no tópico anterior devem operar continuamente durante a costura da rede. Neste sentido, toda oportunidade de interação também é uma oportunidade para vivenciá-los. Parte do conteúdo está na forma como fazemos as ações. Portanto, cada interação deve exercitar aquilo que queremos vivenciar na rede, nossas posturas contagiam a postura de todos. Então, se vamos fazer um diagnóstico inicial, é importante pensar como essa abordagem se dá. As primeiras abordagens e contatos são muito importantes para o que virá e deve ser feita com mais cuidado ainda para gerar uma empolgação inicial e um vínculo com o que virá. Ao procurar diagnosticar, este primeiro contato também comunica valores, princípios, propósitos, ou seja, gera a confiança que impulsiona a rede.

A legitimidade do agente catalisador é um fator determinante, seja uma pessoa, uma organização ou um coletivo. Esse papel deve ser reconhecido localmente, com base na escuta qualificada, na sensibilidade cultural e na ética do cuidado. Sempre que possível, o catalisador compartilha sua função com lideranças do território.

- \* **Quem já está tecendo relações e transformações neste território, mesmo sem nomear isso como “rede”?**
- \* **Que histórias, silêncios e tensões marcam o campo relacional que queremos fortalecer?**
- \* **Nossa escuta é legítima para este território? Com quem precisamos caminhar desde o início?**



## ETAPA 2 - ALINHAR OS FIOS

### Escuta profunda e construção do propósito comum

Rede não se impõe, se costura. E o primeiro fio é o propósito. Nessa etapa, promovem-se espaços seguros para que cada participante possa expressar suas visões, medos, desejos e experiências. A escuta ativa serve tanto à compreensão quanto ao vínculo: é pela partilha de histórias que nasce a empatia, e pela empatia, a vontade de caminhar junto.

A partir dessas trocas, emerge um propósito vivo: algo que mobiliza o grupo, cria pertencimento e aponta um horizonte comum. Ele pode se transformar ao longo da caminhada, mas serve como bússola ética e afetiva da rede.

- \* *O que pulsa em comum entre nossas histórias, desejos e inquietações?*
- \* *Que tipo de transformação nos mobiliza a seguir juntos?*
- \* *Como garantir que todas as vozes sejam ouvidas na costura desse propósito?*

## ETAPA 3 - FIRMAR OS NÓS

### Pactuação da governança colaborativa

Com as primeiras conexões ativadas, é hora de estabelecer acordos de convivência e decisão. A governança, aqui, não é uma estrutura fixa, mas uma arquitetura relacional adaptada ao contexto da rede. São definidos os combinados sobre tomadas de decisão, papéis, fluxos de comunicação, princípios e espaços de cuidado. A Entrefios estimula formas de governança distribuída e revisão periódica dos acordos, com atenção à inclusão, à rotatividade e ao compartilhamento de responsabilidades.

- \* *Que acordos precisamos firmar para sustentar o cuidado, a escuta e a ação entre nós?*
- \* *Como garantir que decisões, papéis e responsabilidades sejam partilhadas com equidade?*
- \* *De que forma vamos revisar e adaptar nossa forma de caminhar juntos ao longo do tempo?*

## ETAPA 4 - COSTURAR A TRAMA

### Planejamento emergente e ativação da rede

A ação é o fio que entrelaça os vínculos. Após a definição do propósito e da governança, o grupo constrói coletivamente uma agenda de iniciativas (pequenas ou grandes, formais ou simbólicas) que podem dar vida à rede. A metodologia valoriza o que chamamos de “estopim”, que são como “motores de conexão”: ações simples, mas potentes, como mutirões, encontros públicos, visitas cruzadas, campanhas, mutirões ou trocas de saberes. Esses movimentos ativam a confiança, revelam talentos e mostram, na prática, a potência de estar em rede.

- \* *Que ações simples e potentes podem ativar nossa rede e gerar confiança?*
- \* *Quais talentos e energias estão disponíveis agora e como podemos mobilizá-los?*
- \* *Como dar o primeiro passo sem engessar o caminho?*



## ETAPA 5 - BORDAR A MEMÓRIA

### Comunicação viva e memória coletiva

A comunicação não é só ferramenta, pois é o que catalisa as relações e traz movimento contínuo. Por isso, a Entrefios cuida para que existam canais acessíveis, fluxos transparentes e formas de registro que respeitem a linguagem de cada grupo. Já a memória da rede deve ser tecida de forma colaborativa: pode ser um mural digital, um diário coletivo, newsletters periódicas ou um podcast ou programa de rádio comunitário. O que importa é que a história da rede seja contada e sentida por quem a constrói. Isso quer dizer que em cada encontro ou ação, é preciso registrar, sistematizar o conhecimento que está sendo construído e isso é muito rico. Essa tessitura de saberes, enquanto gestão do conhecimento, auxilia na rede em seu médio e longo prazo. Pessoas podem entrar e sair, mas o conhecimento perdura, se mantém.

- \* *O que precisa ser lembrado e celebrado para manter a rede viva e conectada?*
- \* *Como queremos contar e registrar nossa história de forma acessível e afetiva?*
- \* *Quais canais e formas de comunicação refletem nossa diversidade e fortalecem nossa escuta?*

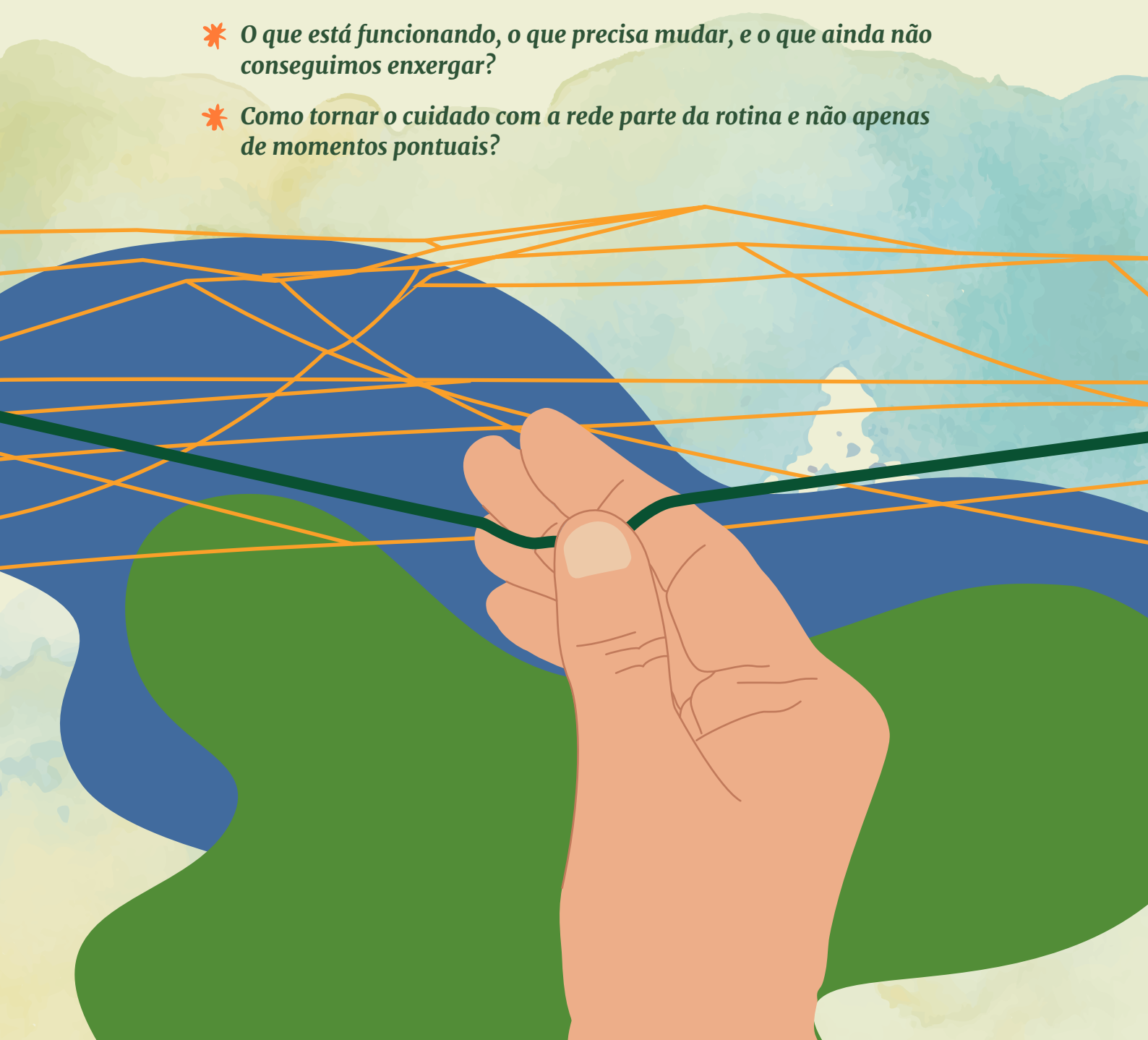


## ETAPA 6 - AJUSTAR PONTAS SOLTAS

### Escuta contínua e monitoramento participativo

Mais do que indicadores, redes precisam de escutas que revelem sua saúde. A Entrefios propõe um monitoramento vivo, feito por meio de rodas de cuidado, avaliações qualitativas, narrativas coletivas e instrumentos de auto-observação. As perguntas guiam o processo: os vínculos estão se fortalecendo? As pessoas se sentem escutadas e parte integrante? Foram abraçadas ideias que vieram do grupo ou todas ideias já eram as previstas pela facilitação? Estamos avançando com sentido? Esse monitoramento orienta ajustes finos e fortalece a autonomia reflexiva da rede.

- \* *Estamos caminhando com sentido, com vínculo e com presença?*
- \* *O que está funcionando, o que precisa mudar, e o que ainda não conseguimos enxergar?*
- \* *Como tornar o cuidado com a rede parte da rotina e não apenas de momentos pontuais?*



## ETAPA 7 - SUSTENTAR A TRAMA

### Sustentabilidade e legado

Por fim, a Entrefios apoia o grupo a cultivar condições para que a rede siga viva — com ou sem apoio externo. Isso envolve desenhar estratégias de mobilização de recursos, sucessão de papéis, inclusão de novos membros e fortalecimento de capacidades locais.

A sustentabilidade, aqui, não é só financeira. É afetiva, simbólica, política. É a rede aprender a se reinventar, como um organismo vivo, que pulsa com o tempo, mas não se rompe com o fim de um projeto. A autonomia, aqui, não significa isolamento, mas sim capacidade de se auto-organizar com propósito e coesão, como uma trama que aprendeu a tecer seus próprios caminhos.

- \* *O que precisamos cultivar hoje para que essa rede exista amanhã, mesmo sem nós?*
- \* *Que práticas e estruturas podem manter a rede pulsando, reinventando-se com o tempo?*
- \* *Como garantir que o legado dessa rede não seja só institucional, mas também afetivo e político?*





# 4 Dinâmicas e fundamentos práticos das redes de impacto

Na prática, redes de impacto exigem mais do que boas intenções. Elas pedem modelos vivos de articulação, dispositivos de escuta, ferramentas de facilitação e uma cultura relacional cuidadosa. Cultivar uma rede de forma saudável significa desenhar formas de participação e governança que respeitem a diversidade, a autonomia e o ritmo de cada pessoa, grupo ou organização.

Este capítulo apresenta quatro conjuntos de fundamentos essenciais à vitalidade das redes: modelos de participação, princípios de facilitação, condições relacionais e papéis e dispositivos práticos. Esses fundamentos estão profundamente conectados à metodologia Entrefios, oferecendo lastro conceitual e sensível ao seu modo de operar.

## 4.1

### Modelos de participação: os três círculos concêntricos

O modelo dos três círculos concêntricos, associado ao framework *Community Weaving* de Michel Bachmann e popularizado por Fabian Pfortmüller (2022) - Together Institute - ajuda a visualizar os diferentes níveis de engajamento possíveis em uma rede. Ele propõe três esferas que coexistem com fluidez:

Os três níveis co-existem na maioria dos grupos

# O modelo dos 3 círculos concêntricos

**PARTICIPANTES OCASIONAIS**  
Como posso me beneficiar?

**GUARDIÕES COMPROMETIDOS**  
Como posso servir?

**CO-CRIADORES ATIVOS**  
Como posso contribuir?

**\* Círculo Central – Stewards (Guardiões da Rede)**

É o núcleo de sustentação da rede. Envolve facilitadores, articuladores-chave e lideranças naturais que assumem responsabilidades de cuidado, escuta ativa, coordenação e guarda do propósito coletivo. São aqueles que mantêm o “fogo aceso” mesmo nos períodos de retração ou transição.

**\* Círculo Intermediário – Contribuintes Ativos**

São os membros engajados em projetos, comissões ou grupos de trabalho. Têm vínculo afetivo com a rede e contribuem com ações, ideias e articulações, mesmo que com intensidade variável. São responsáveis por gerar capilaridade, diversidade e inovação nas práticas.

**\* Círculo Externo – Participantes Ocasionais**

Envolve quem se conecta pontualmente: participantes de eventos, seguidores da comunicação, apoiadores temporários. Representa a amplitude da rede e funciona como campo de semeadura para novos vínculos e futuros engajamentos.

A potência desse modelo está em reconhecer que nem todas as pessoas precisam estar igualmente engajadas o tempo todo — e tudo bem. Redes vivas permitem a circulação entre os círculos, respeitando pausas, diferentes níveis de disponibilidade e formas plurais de presença. Cabe à facilitação cuidar dessa fluidez com acolhimento e intencionalidade.

Como aponta Pfortmüller (2022), algumas conclusões importantes podem guiar essa prática:

**\* A participação desigual é natural.** Isso não deve ser visto como um problema, mas como parte da dinâmica orgânica das redes.

**\* O engajamento das pessoas varia ao longo do tempo.** Por isso, é preciso estar aberto a retomadas de temas, revisões de acordos e reinserções afetivas.

**\* Foque nos que querem se engajar.** A energia do cuidado deve se concentrar no círculo central e intermediário, evitando o desgaste de tentar “convencer” quem não está pronto.

**\* Deixe que as pessoas escolham seu papel.** Tornar explícitos os diferentes níveis de engajamento permite que cada um se posicione com liberdade e responsabilidade, sem cobrança nem exclusão.

Essa visão respeita a autonomia dos membros da rede e permite estratégias mais saudáveis de mobilização, escuta e ativação, alinhadas ao que o Instituto Terroá tem vivenciado em suas experiências com redes de impacto.

## 4.2

### Princípios para a facilitação de redes colaborativas

Facilitar uma rede é diferente de coordenar um projeto. Implica atuar sobre o **campo relacional**, criar espaços de escuta e encontro, equilibrar poderes, cultivar a confiança e manter o tecido coletivo vivo e fértil. Os sete princípios a seguir, adaptados do *MSP Guide* (Brouwer et al., 2016), oferecem lentes para uma facilitação sensível e estratégica:

- \* **Abraçar a mudança sistêmica**  
Redes atuam em sistemas complexos e não seguem lógicas lineares. É preciso facilitar com abertura à emergência e disposição para mudar de rota, adaptar processos e escutar o que ainda não tem forma.
- \* **Transformar práticas e estruturas excludentes**  
Muitas redes operam em contextos marcados por normas, hierarquias e padrões excludentes. A facilitação deve ajudar a rever estruturas de poder, ampliar vozes e apoiar novas formas de relação.
- \* **Lidar com o poder de forma consciente**  
Assimetrias de recursos, tempo, acesso e influência são reais. O papel do facilitador é dar visibilidade a essas desigualdades e criar condições para que todos possam influenciar de forma justa.
- \* **Acolher conflitos como motores de transformação**  
Conflitos bem mediados não são falhas — são expressões de tensões legítimas. A facilitação cuida do ambiente emocional e oferece caminhos para que o grupo elabore esses conflitos com escuta e maturidade.
- \* **Comunicar com empatia, clareza e abertura**  
A escuta ativa e a comunicação transparente são ferramentas-chave para cultivar confiança, lidar com ruídos e prevenir mal-entendidos. Isso inclui também cuidar da linguagem, do tom e da forma de cada mensagem.
- \* **Cultivar liderança colaborativa**  
Redes não precisam de um único líder, mas de múltiplas lideranças complementares — técnicas, comunitárias, políticas, simbólicas. A facilitação estimula o reconhecimento, o rodízio e o apoio mútuo entre essas lideranças.
- \* **Fomentar aprendizagem contínua**  
Redes que aprendem juntas se tornam mais resilientes. Espaços de reflexão, troca de experiências e **documentação viva** dos processos fortalecem o coletivo e ampliam sua capacidade de adaptação.

Além desses princípios, a prática da Entrefios reconhece que a facilitação é, antes de tudo, um gesto relacional — feito de presença ética, escuta qualificada, sensibilidade territorial e abertura ao imprevisto.



## 4.3

### Condições relacionais: a cultura viva das redes

As redes não vivem apenas de estruturas e ferramentas, pois respiram pela qualidade das relações. O The Australian Centre for Social Innovation (TACSI) propõe quatro condições relacionais essenciais que sustentam redes com potência transformadora:

As redes não vivem apenas de estruturas e ferramentas, pois respiram pela qualidade das relações. O The Australian Centre for Social Innovation (TACSI) propõe quatro condições relacionais essenciais que sustentam redes com potência transformadora:

✱ ***Togetherness* (Pertencimento e conexão):**

É o fio invisível que une as pessoas da rede. Envolve construir vínculos significativos, criar encontros com presença, celebrar a diversidade e valorizar o pertencimento real — não apenas simbólico.

✱ ***In-betweenness* (Entre-meios e abertura):**

Representa o espaço fértil do “não saber”. A criação colaborativa exige disponibilidade para o novo, o improvisado, o incerto. É nesse entre-lugar que ideias e práticas verdadeiramente inovadoras podem surgir.

✱ ***Emergence* (Surgimento e autonomia):**

Redes precisam de espaço para que novas conexões, lideranças e projetos emergjam organicamente. Evitar o excesso de controle e confiar na inteligência coletiva permite que a rede floresça com autenticidade.

✱ ***Wellbeing* (Cuidado e bem-estar):**

Cuidar da saúde emocional, mental e física das pessoas da rede é essencial para sua sustentabilidade. Isso inclui atenção ao ritmo coletivo, acordos de cuidado mútuo, pausas e rituais de celebração.

Essas condições não são tarefas a cumprir, mas culturas a cultivar. São a base afetiva que sustenta a trama, especialmente em territórios marcados por desigualdades, traumas históricos ou desconfiança institucional.

**E esses resultados promovem efeitos em cascata no sistema,  
o que leva a mudanças nas condições em...**

**POLÍTICAS**

**PRÁTICAS**

**DINÂMICAS DE PODER**

*então criamos estes resultados para os membros da rede:*

*Aumento da consciência coletiva, propriedade compartilhada e inteligência coletiva*

*Aumento da responsabilidade, protagonismo e compromisso*

*Maior sinergia, alinhamento e resiliência*

**Pertencimento e conexão**

*Reformulação com base nas lições aprendidas com a rede*

*Desenvolvimento de estratégias e ações compartilhadas*

**SE FACILITAMOS PARA... Bem-estar**

*Uso criativo de recursos e capacidades*

*Ampliação de perspectivas*

**Entre-meios e abertura**

**Surgimento e autonomia**

*Dinâmicas de poder mais equitativas*

*Maior significado, propósito e alegria*

*Maior alcance e influência*

*Maior bem-estar e resiliência*

*Ampliação da consciência coletiva*

**RELACIONAMENTOS**

**FLUXO DE RECURSOS**

**MODELOS MENTAIS**

## 4.4

### Papéis e dispositivos para manter a rede viva

Além das relações, as redes se constroem por meio de **papéis claros, práticas recorrentes e dispositivos que ajudam a manter o tecido coletivo pulsando**. A seguir, destacamos alguns elementos fundamentais:

#### \* **Facilitadores(as):**

São mediadores do processo coletivo. Atuam com escuta ativa, presença ética e capacidade de construir pontes entre diferentes vozes. Sua legitimidade é construída **no vínculo, não no cargo**.

#### \* **Lideranças distribuídas:**

Diferentes pessoas podem (e devem) assumir papéis de mobilização, articulação, escuta, representação ou produção de sentido. O desenho da rede pode prever duplas facilitadoras, comitês, rodízios ou coletivos de referência.

#### \* **Rodas de escuta e diálogo:**

São espaços para que todas as vozes sejam ouvidas em igualdade. A escuta ativa cria pertencimento, amplia o repertório coletivo e favorece decisões mais legítimas.

#### \* **Pactos e acordos:**

Desde cartas de princípios até combinados informais, ajudam a alinhar expectativas, responsabilidades, formas de convivência e ritmos do grupo. Pactos construídos coletivamente fortalecem a base ética da rede.

#### \* **Ritmos e rituais:**

Encontros periódicos, fóruns, celebrações e momentos de pausa funcionam como batimentos cardíacos da rede. Alimentam a continuidade, fortalecem vínculos e consolidam a memória coletiva.

#### \* **Dispositivos de comunicação e memória:**

Grupos de mensagem, boletins, murais digitais, linhas do tempo colaborativas ou álbuns de memórias são formas de registrar, visibilizar e dar sentido aos caminhos trilhados.

#### \* **Bilaterais e conexões informais:**

Encontros individuais entre membros ajudam a aprofundar vínculos, tratar tensões de forma cuidadosa e construir pontes entre diferentes círculos da rede.

Cada rede encontrará sua forma própria de combinar e adaptar esses elementos. O importante é que estejam **a serviço do propósito comum, da escuta plural e da confiança compartilhada**.



# 5 Casos práticos

*Aplicações dos princípios metodológicos da Entrefios em redes territoriais, setoriais e intersetoriais*

## CASO 1

### Aliança Guaraná de Maués (AGM)

A **Aliança Guaraná de Maués (AGM)** é uma rede multissetorial e comunitária que conecta cooperativas, associações, juventudes, instituições públicas, organizações da sociedade civil e o setor privado em prol do desenvolvimento territorial sustentável no município de Maués (AM). Criada em 2017, a AGM é sustentada por articulação interinstitucional, protagonismo local e práticas colaborativas, sendo hoje uma referência em governança participativa e impacto territorial na Amazônia.

Atualmente, sua atuação está alicerçada em **princípios de colaboração**, combinando:

- \* Encontros anuais e oficinas comunitárias;
- \* Mutirões coletivos (Puxiruns) como rituais vivos de engajamento;
- \* Um fundo próprio (Fundo AGM) que financia iniciativas locais;
- \* E a forte presença das mulheres, juventudes e povos tradicionais.

Desde 2023, o Instituto Terroá atua como organização facilitadora da rede, contribuindo com a estruturação da governança, a facilitação dos encontros e a gestão compartilhada do Fundo AGM. A iniciativa possui diversos parceiros locais e conta com o apoio da Plataforma Parceiros Pela Amazônia - PPA e Ambev, com a Aliança Bioversity & CIAT e Guaraná Antarctica.



## ***Como funciona a rede?***

A AGM opera como rede colaborativa de impacto, sendo que a principal instância deliberativa da rede é o Fórum Anual, onde são pactuadas coletivamente as metas e estratégias que compõem o planejamento operacional da AGM. A partir desse plano, são ativados grupos de trabalho (GTs) e Puxiruns, que funcionam como forças-tarefas comunitárias voltadas à execução de ações específicas — como plantios coletivos, eventos culturais, mutirões de regularização e apoio a empreendimentos locais. A facilitação da rede é exercida pelo Instituto Terroá, que integra a Secretaria Executiva e atua no fortalecimento da governança, mediação entre atores e gestão do Fundo AGM. O financiamento de parceiros como Ambev e PPA seguem sendo estratégicos para o amadurecimento da rede, com vistas à construção de maior autonomia e sustentabilidade no médio prazo, por meio do fortalecimento das lideranças locais e da ampliação da capacidade institucional das organizações comunitárias.

O Fundo AGM é um de seus pilares estruturantes: trata-se de um mecanismo coletivo de financiamento, abastecido com recursos privados, que apoia organizações comunitárias via editais, com capital semente e assessoria técnica continuada. As decisões sobre uso do fundo são tomadas em conjunto com os representantes das comunidades, garantindo transparência, alinhamento com as prioridades locais e autonomia progressiva.

## ***Ações Estruturantes***

✳️ Encontros anuais e oficinas comunitárias;

- \* Pactuação de eixos estratégicos e elaboração do Plano de Ação AGM;
- \* Implantação e gestão participativa do Fundo AGM;
- \* Promoção de fóruns comunitários anuais, como o AGM – Criando Futuros;
- \* Organização de Puxiruns envolvendo 8 comunidades, com plantio de 750 mudas;
- \* Apoio direto a projetos de mulheres, jovens e empreendimentos locais;
- \* Ações culturais, formações, celebrações e serviços públicos itinerantes;

## **Resultados 2023-2025**

- \* Mais de 500 pessoas mobilizadas em oficinas, rodas, mutirões e encontros comunitários.
- \* 13 comunidades ribeirinhas diretamente envolvidas nas ações da rede.
- \* 3 Puxiruns (Intercâmbios Comunitários) realizados, com plantio de 750 mudas nativas.
- \* 7 reuniões de Grupos de Trabalho (GTs) realizadas para articulação e planejamento.
- \* Mais de 470 atendimentos públicos em saúde, assistência social, documentação e bem-estar.
- \* Mais de 230 mulheres participaram ativamente das ações da rede.
- \* Engajamento de jovens e lideranças indígenas em fóruns e atividades.
- \* 8 eventos culturais organizados (quadrilhas, bois-bumbás, cantatas e cirandas).
- \* 2 edições do Fórum e Feira AGM, com mais de 330 participantes.
- \* 12 expositores de produtos da sociobiodiversidade presentes nas feiras.
- \* 10 organizações locais diretamente beneficiadas pelas ações da rede.
- \* R\$ 89 mil investidos pelo Fundo AGM em 3 projetos comunitários produtivos e socioculturais.
- \* Consolidação do Fundo AGM como mecanismo de fomento e fortalecimento da rede.
- \* Ampliação de parcerias com universidades, organizações da sociedade civil, setor privado e poder público.

## Lições Aprendidas

- \* A experiência da Aliança Guaraná de Maués mostra que redes se constroem no cotidiano, com vínculos consistentes e estruturas que respeitam os tempos e as formas de cada grupo. Sua governança se fortalece com encontros frequentes, acordos flexíveis e práticas de escuta contínua.
- \* O Fundo AGM é uma forma de promover a inclusão econômica e também uma ferramenta formativa. Ele permite que organizações deem passos de melhoria em relação à infraestrutura e organização interna de processos, ao passo que ajuda a alavancar a maturidade institucional.
- \* A mobilização comunitária acontece quando há presença, afeto e sentido compartilhado. Os Puxiruns cumprem esse papel com força simbólica e prática: movimentam pessoas, regeneram a terra e criam uma memória coletiva de pertencimento.
- \* Colocar mulheres, jovens e povos indígenas no centro das decisões exige mais do que representatividade. A AGM cria espaços seguros e condições para que essas lideranças emergentes se expressem, fortaleçam suas vozes e conduzam processos com protagonismo, promovendo relações interculturais e antirracistas.
- \* A governança da AGM se mantém viva ao visitar seus combinados, adaptar formatos e acolher os diferentes ritmos de participação. Em vez de rigidez, a rede aposta na flexibilidade com responsabilidade compartilhada. No entanto, é preciso avançar na maturidade da rede, propondo novos avanços na governança, como instituições rotativas em suas instâncias, responsabilidades assumidas por organizações do próprio território, novas fontes de financiamento etc.
- \* A construção de uma rede viva e diversa como a AGM exige tempo. Tempo para gerar engajamento real, para fortalecer o pertencimento e para consolidar relações de confiança — especialmente em territórios que vivenciam contextos socioculturais complexos e trajetórias diversas de organização coletiva. A experiência da Aliança mostra que o fortalecimento dos diferentes círculos da rede — desde os mais ativos até os mais periféricos — requer constância, presença e respeito aos ritmos locais. Em processos que envolvem múltiplos setores e interesses, é fundamental reconhecer que os tempos de amadurecimento das relações nem sempre coincidem com os prazos estabelecidos por projetos ou agendas institucionais. Avançar em densidade relacional demanda tempo, mas é esse tempo que possibilita transformações enraizadas.

- ✦ Por fim, a comunicação é vista como elo entre as pontas. Circulação de informações, como o programa de rádio chamado "Hora AGM", bem como registro de aprendizados e partilha transparente de decisões são práticas fundamentais para manter a confiança e a coesão do coletivo.



## CASO 2

### Diálogos Pró-Açaí

A rede setorial multi-atores Diálogos Pró-Açaí foi criada em 2018 para promover um debate qualificado em prol do fortalecimento e da sustentabilidade desta importante cadeia da sociobiodiversidade. A missão é conectar, engajar e mobilizar atores-chave em prol do fortalecimento e desenvolvimento justo e sustentável da cadeia de valor do açaí, por meio da construção conjunta de recomendações e agendas intersetoriais. A iniciativa estimula parcerias, intercâmbios e trocas de experiências para oportunizar sinergias e enfrentar riscos comuns de forma coletiva, além de produzir estudos e eventos para a ampliação do conhecimento, na expectativa de promover recomendações para a melhoria de políticas públicas e o fortalecimento de um ambiente de negócios. Por meio de um diálogo técnico e político entre as principais partes interessadas, os Diálogos Pró-Açaí visam promover a sustentabilidade do setor, por meio de diálogos contínuos e fluidos para o seu fortalecimento.

Atualmente, a iniciativa conta com mais de 90 organizações parceiras e envolve mais de 150 representantes de setores governamentais, empresas, cooperativas e associações, instituições financeiras, incubadoras/aceleradoras, redes nacionais multissetoriais, sistemas de certificação, organizações do terceiro setor, universidades, centros de pesquisa e de assistência técnica. A iniciativa Diálogos Pró-Açaí se originou do projeto Mercados Verdes e Consumo Sustentável, uma parceria entre o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e a Cooperação Alemã para o Desenvolvimento Sustentável (GIZ), contando com o apoio de execução do consórcio IPAM/EcoConsult e Instituto Terroá. Atualmente, a iniciativa é apoiada pelo projeto Bioeconomia e Cadeias de Valor, parceria entre o Ministério de Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA) e a Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, com apoio do Ministério Federal da Cooperação Econômica e do Desenvolvimento (BMZ) da Alemanha, em uma parceria com o Consórcio ECO-Consult e a Conexsus. A secretaria executiva dos Diálogos Pró-Açaí é realizada pelo Instituto Terroá.



## Como funciona a rede?

A iniciativa opera como uma rede multissetorial, dinâmica e flexível, voltada ao fortalecimento da cadeia da sociobiodiversidade do açaí e ao desenvolvimento sustentável na Amazônia. Sua governança é conduzida por um sistema interconectado de instâncias temáticas e estratégicas, que combina escuta qualificada, produção de conhecimento, articulação política e ação colaborativa.

O funcionamento da rede Diálogos Pró-Açaí se estrutura a partir de uma abordagem sistêmica, baseada em quatro eixos estratégicos interconectados.

**Diálogos:** Fomentar o diálogo técnico e político entre as principais partes interessadas e promover uma abordagem de sustentabilidade da cadeia de valor.

**Parcerias:** Estimular parcerias, intercâmbios e trocas de experiências para oportunizar sinergias e enfrentar riscos comuns de forma coletiva.

**Conhecimento:** Produzir estudos e eventos para a ampliação do conhecimento em prol da sustentabilidade da cadeia.

**Melhorias:** Promover recomendações para a melhoria de políticas públicas e o fortalecimento do ambiente de negócios.

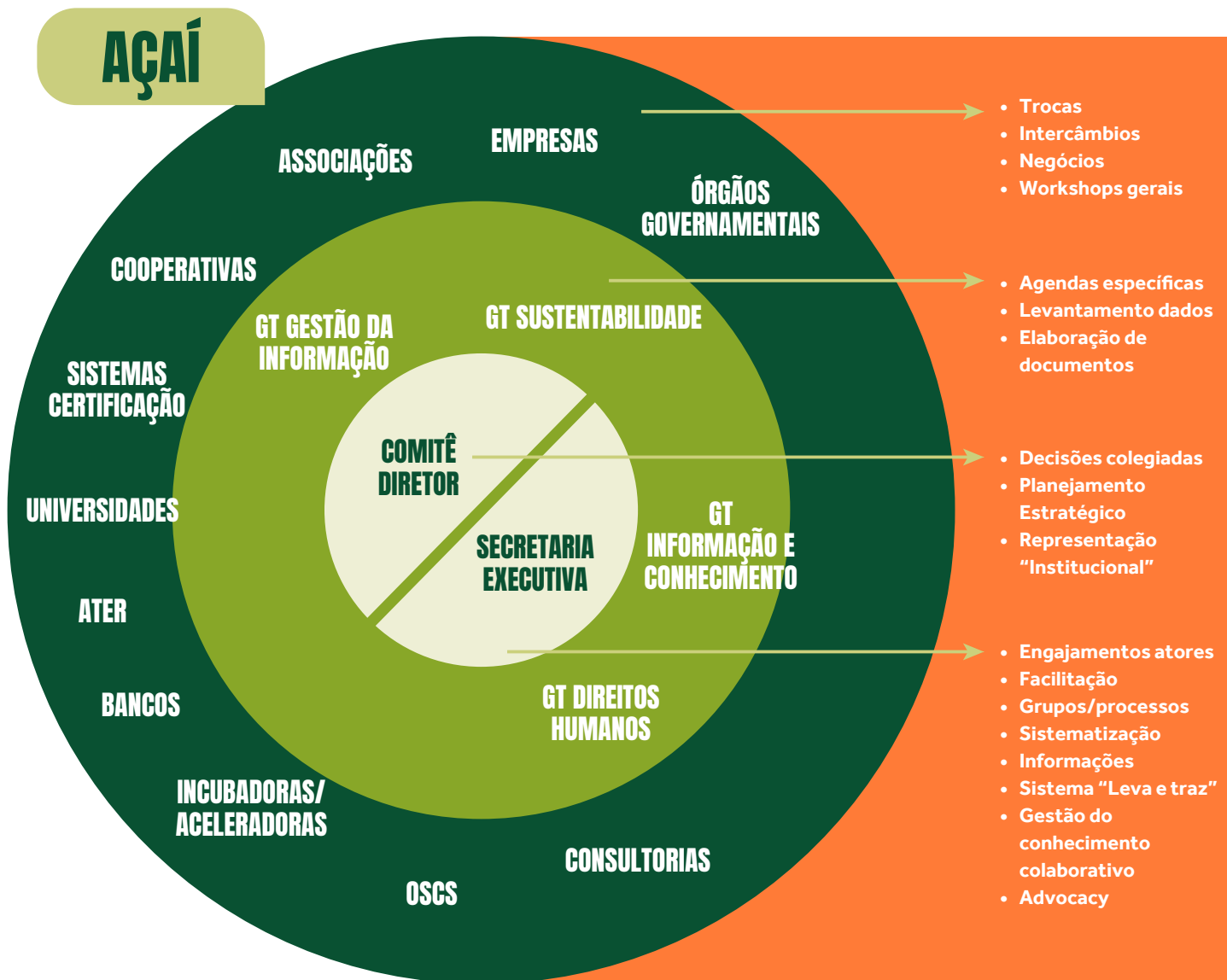
Já a governança dos **Diálogos Pró-Açaí** é estruturada de forma colaborativa e adaptativa. O **Comitê Diretor**, composto por representantes dos diversos setores envolvidos, é responsável pelas decisões estratégicas e coordenação geral da iniciativa. E é renovado periodicamente.

A instância máxima de deliberação são os **Fóruns Anuais**, que podem ser presenciais ou em ambiente virtual, agregando momentos de escuta ampliada e pactuação de agendas que reúnem representantes de cooperativas, comunidades tradicionais, universidades, setor privado, órgãos públicos e organizações da sociedade civil.

Ao longo do ano, a articulação se dá principalmente por meio de **Grupos de Trabalho (GTs) e forças-tarefa:**

- ✱ **GT Sustentabilidade**, com ações voltadas ao manejo florestal, mudanças climáticas e práticas produtivas;
- ✱ **GT Informação e Gestão do Conhecimento**, responsável por estudos, ferramentas e sistematizações;
- ✱ **Forças-tarefa temáticas**, criadas conforme necessidades emergentes. Entre elas, destacam-se os grupos sobre direitos humanos e trabalho infantil, tributação da sociobiodiversidade, mudanças climáticas e COP30, entre outros.

A **Secretaria Executiva**, atualmente conduzida pelo Instituto Terroá, é a estrutura responsável por garantir o fluxo entre os grupos, apoiar a facilitação, acompanhar planos de trabalho e dar suporte às articulações institucionais. Embora permaneça sob responsabilidade do Terroá, existe o entendimento de que a rotatividade dessa função poderá ser benéfica futuramente, à medida que a maturidade da rede avance e novos arranjos se tornem viáveis.



Além das instâncias mencionadas, há também a possibilidade do estabelecimento de novos espaços correlacionados à rede. Em 2024, por exemplo, foi criada uma nova instância, o Fórum de Empresas pela Cadeia Responsável do Açaí, uma articulação entre empresas, governos e organizações sociais para enfrentar de forma colaborativa os

desafios do trabalho infantil e das condições de trabalho na cadeia. Como primeira frente de ação, os membros do Fórum se articularam em um GT sobre Direitos Humanos que promoveu um Ciclo de Debates com ampla participação de diferentes setores e instituições públicas.

A natureza da rede permite ainda que novas instâncias sejam criadas de forma fluida e a natureza da rede permite ainda que **novas instâncias sejam criadas de forma fluida e responsiva**, como o interesse já manifestado por parte de cooperativas na formação de um GT de Produtores Agroextrativistas, espaço que pode ganhar força conforme as condições locais e institucionais se consolidem.

Houve também, ao longo do tempo, algumas tentativas de maior formalização da rede por meio da assinatura de um termo de adesão pelos membros, com o objetivo de registrar compromissos e tornar mais clara a composição da iniciativa. No entanto, essa proposta não avançou naquele momento, o que pode estar relacionado ao estágio de maturidade da rede e à sua natureza orgânica. Isso não é incomum em redes vivas, nas quais o senso de pertencimento se constrói por vínculos afetivos, práticas compartilhadas e compromissos tácitos. A proposta poderá ser retomada futuramente, caso faça sentido diante da evolução das relações e da necessidade de institucionalização.

## ***Principais ações implementadas***

- ✱ Realização de **intercâmbios, caravanas e escutas territoriais**, promovendo trocas entre cooperativas agroextrativistas e aprofundando o entendimento sobre os desafios locais.
- ✱ Construção participativa de **recomendações políticas** para a cadeia do açaí e outras da sociobiodiversidade, com base em estudos e vivências coletivas.
- ✱ Lançamento da publicação "**Caravana do Açaí**", com recomendações sobre políticas públicas, diretrizes empresariais e práticas de sustentabilidade baseadas em visitas a 10 empreendimentos comunitários.
- ✱ Elaboração do **Caderno de Recomendações da Cadeia do Açaí**, com mais de **400 propostas organizadas por temas** como direitos humanos, assistência técnica, comercialização e manejo.
- ✱ Promoção do **Ciclo de Debates "Açaí em Pauta"**, focado nos impactos das mudanças climáticas nas cadeias da sociobiodiversidade.
- ✱ Incidência política articulada, incluindo a elaboração de **policy briefs**, participação em espaços estratégicos e contribuição para debates sobre **Reforma Tributária e bioeconomia**.

- \* Aplicação de ferramentas práticas como o **Checklist de Sustentabilidade** e a **Escala de Maturidade para Negócios Inclusivos e Comunitários** em cooperativas dos estados do PA e AP.
- \* Produção de **boletins técnicos**, uma **websérie temática** e newsletters periódicas, contribuindo para a comunicação da rede e difusão de conhecimento.

## Resultados alcançados

- \* Rede consolidada com mais de **150 representantes de 100 organizações**.
- \* Apoio ao fortalecimento institucional de **8 cooperativas agroextrativistas**.
- \* **Aproximação entre empreendimentos** comunitários, setor privado e governos.
- \* Elaboração e entrega de mais de **10 documentos técnicos e recomendações** ao MDA, ICMBio e outros órgãos públicos.
- \* **Inclusão de temas** como equidade de gênero, trabalho infantil e mudanças climáticas na pauta estratégica da rede.

## Lições da experiência Diálogos Pró-Açaí

- \* Produção de **boletins técnicos**, uma **websérie temática** e newsletters periódicas, contribui
- \* Quando diferentes setores — como cooperativas, empresas, academia e governo — se encontram em condições de horizontalidade, surgem recomendações mais consistentes e políticas públicas mais conectadas à realidade.
- \* A sistematização de estudos, a produção de materiais técnicos e a difusão de experiências são potências da rede. Mais do que produtos, são processos que geram reconhecimento, confiança e capacidade de ação compartilhada.
- \* Maturidade de rede exige tempo, vínculos e flexibilidade. A tentativa de formalização por meio de termos de adesão não prosperou — e isso revelou a importância de respeitar os ritmos da construção coletiva. Compromissos tácitos, confiança



construída e práticas compartilhadas também são formas legítimas de pertencimento.

- \* A criação de novas instâncias, como o Fórum de Empresas ou as forças-tarefa temáticas, mostra que estruturas flexíveis e abertas à experimentação geram mais capacidade de resposta aos desafios da cadeia.
- \* A sociobioeconomia precisa de corresponsabilidade. O enfrentamento de temas como trabalho infantil, mudanças climáticas ou reforma tributária exige o reconhecimento de que todos os elos da cadeia (do extrativismo ao mercado) compartilham riscos e oportunidades, e devem agir com responsabilidade comum.
- \* Um dos desafios da rede é ampliar a participação de extrativistas e cooperativas de base, o que demanda atenção à linguagem, ao formato das interações e ao valor concreto que os espaços de diálogo agregam. Para que as vozes dos territórios ocupem o centro da teia, é preciso tornar os processos mais inclusivos, sensíveis aos tempos e aos modos de cada grupo.
- \* Ambientes pré-competitivos criam valor coletivo. A construção de um espaço seguro entre empresas e organizações da sociedade civil tem permitido avançar em temas sensíveis, como trabalho infantil e modelos de produção mais sustentáveis. A experiência mostra que há desafios sistêmicos que não podem ser resolvidos individualmente e exigem corresponsabilidade e ação coletiva entre os diversos elos da cadeia.

### CASO 3

## Fóruns ESG

Os **Fóruns ESG** são redes articuladas com o objetivo de fortalecer uma abordagem territorializada dessa agenda, aliando sustentabilidade corporativa com impactos positivos reais em cadeias produtivas e territórios. Operando em escala regional/municipal, os Fóruns reúnem empresas, consultorias, organizações da sociedade civil, lideranças comunitárias, universidades e gestores públicos.

O Instituto Terroá, juntamente com Cajueiro Comunicação, Instituto Olhar e Instituto Procausa são os realizadores da iniciativa, que nasce em Ribeirão Preto (SP). Já em Piracicaba (SP), a versão do Fórum recebe a Fundação Earthworm como organização parceira. As instituições atuam como articuladores técnicos, sistematizadores e facilitadores da escuta intersetorial, visando promover alinhamento estratégico, construção de confiança e compromissos coletivos.



ÁREA  
VICEPASS

dip  
BUSINESS PARK

1. **Objetivo:** Apresentar o plano estratégico para o próximo ano, focando em crescimento sustentável e inovação.

2. **Principais Áreas de Atuação:**

- Operações e Logística
- Marketing e Vendas
- Recursos Humanos
- Tecnologia e Inovação
- Sustentabilidade

3. **Indicadores de Desempenho (KPIs):**

- Receita Operacional
- Lucro Líquido
- Satisfação do Cliente
- Retenção de Talentos
- Redução de Emissões de CO2

4. **Conclusão:** Estamos otimistas quanto ao futuro e comprometidos com a excelência em todos os aspectos da nossa operação.

5. **Social**

## ***Como funciona a rede?***

Diferentemente de redes comunitárias ou setoriais com estrutura formalizada e atores permanentes, os Fóruns ESG operam como espaços de articulação em rede, abertos e flexíveis, que se organizam sob o formato de Fóruns intersetoriais territoriais e temáticos. Essa distinção é importante: o Fórum não é uma rede permanente com governança consolidada, mas sim uma plataforma de convergência, onde múltiplos atores se reúnem de forma recorrente para gerar escuta qualificada, confiança e compromissos compartilhados.

A trajetória dos Fóruns ESG ilustra bem esse caráter evolutivo e adaptável. A iniciativa começou em agosto de 2023, como Fórum ESG de Ribeirão Preto, no interior de São Paulo, promovendo encontros mensais presenciais com empresas, organizações sociais, universidades e lideranças locais. Ao longo dos meses, os encontros foram se consolidando e gerando desdobramentos temáticos e territoriais, como foi o caso do Fórum ESG de Cadeias Responsáveis, que teve início em Piracicaba (SP) e passou a aprofundar agendas específicas relacionadas a cadeias agroindustriais e da sociobiodiversidade.

Essa expansão demonstra que o Fórum ESG não se restringe mais a um único território, mas passou a funcionar como uma estrutura guarda-chuva, capaz de abrigar diferentes fóruns locais ou temáticos em cidades e contextos diversos. Isso também se reflete na abertura para novos parceiros e patrocinadores, com potencial para expansão em outras regiões.

A governança do Fórum, portanto, é informal, baseada na facilitação e curadoria estratégica realizada por esse grupo de parceiros que compõem um grupo gestor/executor principal, que garante coerência metodológica, consistência temática e mobilização contínua. Embora não haja uma instância formal de decisão como conselhos ou comitês permanentes, o Fórum conta ainda com um segundo círculo concêntrico de apoiadores e entusiastas, e funciona por meio de ciclos de escuta, trocas e pactuações espontâneas, alinhadas com as demandas dos participantes e com as transformações do contexto. Cada edição é cocriada, e o conteúdo se molda ao que é vivo e relevante para o grupo naquele momento.

Com o tempo e o fortalecimento dos vínculos entre os participantes, é natural que novas formas de organização e formalização passem a fazer sentido. A consolidação de grupos de trabalho, a criação de comitês temáticos ou mesmo a constituição de estruturas mais permanentes podem emergir organicamente à medida que o Fórum ESG se desenvolve. O próprio interesse em buscar patrocínios e parcerias recorrentes, assim como a expansão para outros territórios, aponta para a necessidade de institucionalizar certos processos,

sem comprometer a leveza e a adaptabilidade que caracterizam a iniciativa. Essa trajetória de amadurecimento não precisa ser apressada — ao contrário, permitir que as estruturas surjam no tempo certo é o que garante a vitalidade e a relevância da rede.

Do ponto de vista metodológico, o Fórum aplica os princípios da abordagem Entrefios, promovendo escuta ativa, sistematização de aprendizados, produção de sentido coletivo e ativação de compromissos práticos. Isso acontece por meio de dinâmicas como world cafés, painéis de casos reais, rodas de diálogo intersetoriais, atendimentos personalizados, além de boletins de sistematização e curadoria de conteúdos.

Esse modelo leve, mas intencional, permite que o Fórum ESG permaneça como uma “trama em aberto” – um espaço de mobilização estratégica que pode ser ativado em diferentes lugares, com diferentes temas, mantendo sempre o foco em responsabilidade social empresarial e corresponsabilidade com o território.

## ***Principais ações implementadas***

- \* Realização de **20 encontros mensais + 2 edições anuais celebrativas** no Fórum ESG
- \* Promoção de **2 ciclos de encontros nacionais com mais de 60 organizações** participantes
- \* Produção de **roteiros de due diligence em direitos humanos**, com foco nas responsabilidades “da porta para fora”
- \* Elaboração de **mapas de riscos sociais** em cadeias agroindustriais e da sociobiodiversidade
- \* Sistematização de **práticas empresariais de impacto positivo** e estratégias de mitigação
- \* Construção de **compromissos coletivos e narrativas comuns entre setores**
- \* Criação de espaços seguros para participação de **lideranças comunitárias e organizações de base**

## ***Resultados alcançados***

- \* Mais de **1200 inscrições** ao longo dos encontros do Fórum Regional ESG
- \* **Média de 50 participantes por evento mensal e 160 participantes em encontros anuais**

- \* **50 cases apresentados**, gerando troca de experiências e inspiração
- \* **150 cafés e diálogos subsequentes** realizados por participantes em outros espaços
- \* **30 novas colaborações ou parcerias** geradas a partir dos encontros
- \* **10 negócios fechados** com base nas conexões criadas nos Fóruns
- \* **Incorporação de indicadores sociais** em relatórios ESG das empresas participantes
- \* **Reconhecimento da legitimidade** dos Fóruns como espaços de referência em escuta qualificada e articulação com atores locais para a promoção do desenvolvimento sustentável na região e o fomento às pautas ESG nas empresas

## *Principais ações implementadas*

- \* Redes com participação empresarial só geram impacto real quando constroem confiança, escutam vozes comunitárias e reconhecem a corresponsabilidade entre setores.
- \* Mais do que resultados e impactos sistêmicos e amplos no território, os Fóruns ESG são exemplos de que práticas socioambientais de impacto positivo podem ser fomentadas por atores individuais ou em conexões entre partes de forma espontânea, a partir da inspiração e da articulação promovida pela rede.
- \* Fóruns intersetoriais só ganham densidade quando vão além da retórica, criando espaços de troca concreta, relações horizontais e pactos de ação.
- \* A integração entre empresas, territórios e sociedade demanda tempo, diálogo qualificado e vontade genuína de mudança — e pode florescer quando agendas comuns são construídas com base na escuta e no respeito mútuo.



## **Ecosistema de Participação Juvenil e Educação Cidadã em Matão (SP)**

O município de Matão-SP protagoniza uma experiência singular e inspiradora na construção de um ecossistema de participação juvenil e educação cidadã, estruturado a partir da articulação entre sociedade civil, escolas, organizações locais e poder público. Essa experiência foi impulsionada pelo Programa Cidadania, iniciativa do Instituto Votorantim com apoio da Citrosuco e execução do Instituto Terroá, que teve como eixo estruturante a promoção da cidadania ativa entre adolescentes e jovens, especialmente em territórios vulnerabilizados do município.

No contexto do programa, quatro espaços de participação foram criados ou fortalecidos: o Fórum das Juventudes, a RADIJU – Rede de Apoio à Garantia de Direitos das Juventudes, o Parlamento Jovem e o Conselho Municipal de Juventude. Cada um deles possui natureza e formas de governança distintas — alguns enquanto redes colaborativas da sociedade civil, outros como instrumentos de política pública institucionalizada — mas juntos formam um ecossistema interconectado, vivo e complementar de promoção dos direitos das juventudes e de fortalecimento da democracia local.

Essa arquitetura territorial é composta por:

- \* rede colaborativa de impacto (como a RADIJU),
- \* espaços de mobilização autônoma (como o Fórum das Juventudes),
- \* espaços formais de incidência política e controle social (como o Parlamento Jovem e o Conselho de Juventude)

Todos conectados por uma metodologia de base dialógica, que aposta na escuta qualificada, na corresponsabilidade entre atores e na formação cidadã como caminho para transformações coletivas duradouras.

A experiência em Matão evidencia que a educação política das juventudes ganha potência quando integrada à escuta dos territórios, ao reconhecimento de seus protagonismos e à criação de arranjos institucionais que sustentem a continuidade das ações. Trata-se de uma construção gradual, relacional e situada, que não apenas ativa a voz dos jovens, mas transforma a forma como o poder público, as escolas e a sociedade civil se relacionam com as novas gerações.

Os quatro principais espaços, fortalecidos ou criados no período, compõem um ecossistema articulado e complementar:

- \* **RADIJU – Rede de Apoio ao Desenvolvimento Integral da Juventude:** Instância também da sociedade civil, mas com forte conexão com escolas, instituições sociais e famílias. A RADIJU atua como espaço de apoio às trajetórias de jovens, promovendo integração intersetorial entre educação, assistência social, saúde e cultura. Organiza rodas de conversa, atendimentos psicossociais e articulações com políticas públicas.
- \* **Fórum das Juventudes:** Iniciativa autônoma protagonizada por jovens de diversas regiões da cidade. Surgiu como espaço de articulação, mobilização e formação política, organizando escutas, assembleias e ações de incidência. O Fórum foi responsável por pautar demandas juvenis reais, aproximar juventudes periféricas das decisões municipais e estimular o surgimento de novas lideranças.
- \* **Parlamento Jovem:** Criado por meio de legislação municipal e regulamentado em 2022, é um espaço educativo e político que aproxima estudantes da dinâmica do poder legislativo local. A partir de oficinas, formações e sessões simuladas, os jovens puderam apresentar projetos de lei, ocupar o plenário da Câmara Municipal e debater políticas públicas.
- \* **Conselho Municipal de Juventude:** Fortalecido a partir da mobilização dos demais espaços, o Conselho foi reativado com participação efetiva de jovens conselheiros e conselheiras. Seu papel deliberativo e consultivo ganhou densidade com a participação de representantes indicados pelo Fórum das Juventudes e pelo Parlamento Jovem, promovendo transversalidade entre os espaços e o poder público.



## Como funciona a rede?

O ecossistema de participação juvenil de Matão é composto por múltiplos espaços interconectados (alguns autônomos, outros institucionais) que se fortalecem mutuamente por meio de práticas colaborativas, escutas permanentes e iniciativas de coformulação. Embora não configure uma rede colaborativa única e formalizada, o conjunto forma um ecossistema de participação juvenil, ancorado em princípios de corresponsabilidade, vínculo territorial e promoção de direitos.

Dentre os espaços que integram esse ecossistema, dois se destacam como redes colaborativas de impacto em operação: o Fórum das Juventudes e a RADIJU — Rede de Apoio à Garantia de Direitos das Juventudes. Ambos se diferenciam por sua horizontalidade, articulação intersetorial, objetivos transformadores e pela presença de dispositivos de governança compartilhada.

A RADIJU, por sua vez, é um dos exemplos mais robustos de rede colaborativa dentro desse ecossistema. Constituída a partir de encontros promovidos durante o Programa Cidadania, a RADIJU reúne 24 organizações do território, incluindo escolas municipais, estaduais e federais, organizações da sociedade civil, instituições públicas, iniciativas culturais e empresariais. Sua construção foi marcada por cinco encontros intersetoriais e dezenas de articulações bilaterais, sempre em formato itinerante, que permitiram fortalecer os vínculos, conhecer os territórios e construir confiança entre os atores.

O processo de formação da rede incluiu:

- \* Criação de um clima de confiança e escuta ativa;
- \* Partilha de responsabilidades e construção de uma governança própria com condução mista das reuniões;
- \* Definição coletiva de identidade, objetivos e estratégias de continuidade após o fim do projeto;
- \* Lançamento do portal digital [ação em rede](#), com foco em direitos da juventude e comunicação cidadã.

A governança da RADIJU é sustentada por encontros periódicos, com participação ativa das organizações, e pela alternância na facilitação, promovendo autonomia dos atores locais. O Instituto Terroá atuou como facilitador metodológico na fase de incubação da rede, apoiando na sistematização e na transição da condução para os próprios membros da comissão organizadora. Isso gerou avanços significativos na perenidade das ações, demonstrando o potencial da RADIJU como um dispositivo coletivo duradouro, enraizado no território.

A RADIJU tem como missão promover a garantia de direitos das juventudes, atuando como espaço de escuta, orientação e suporte às pautas juvenis nos diversos contextos do

município. Seu trabalho se dá tanto na construção de políticas públicas, quanto no fomento à cultura democrática e participação cidadã.

Esse arranjo híbrido, articulando redes cidadãs, espaços institucionais e instâncias colaborativas, evidencia o potencial das juventudes na renovação democrática local, quando há investimento em escuta, mediação e criação de vínculos entre diferentes setores da sociedade.

## **Resultados consolidados do ecossistema de participação juvenil de Matão-SP**

- \* **Criação de um ecossistema articulado de participação juvenil**, com interconexão entre espaços da sociedade civil e instâncias públicas, fortalecendo a cultura democrática no território.
- \* **Constituição e ativação da RADIJU**, uma rede colaborativa com 24 organizações locais, governança própria, encontros itinerantes, ações intersetoriais e criação de um portal sobre direitos juvenis.
- \* **Fortalecimento do protagonismo jovem** com a mobilização de dezenas de adolescentes e jovens em assembleias, escutas públicas, grupos de trabalho e ações de incidência no município.
- \* **Implementação do Parlamento Jovem**, com simulação legislativa, proposição de projetos de lei por estudantes e participação ativa na Câmara Municipal, sendo 12 projetos aprovados pelo Poder Público. Iniciativa finalista do prêmio "UN SDG Action Awards 2023", da ONU.
- \* **Reativação e ampliação do Conselho Municipal de Juventude**, com jovens conselheiros(as) indicados pelo Fórum e pelo Parlamento, garantindo representatividade e conexão entre os espaços.
- \* **Produção de ferramentas e metodologias participativas**, incluindo formações cidadãs, materiais educativos, governança compartilhada e estratégias de transição para continuidade pós-projeto.

## **Lições aprendidas**

- \* A articulação entre diferentes espaços (como rede, fórum, conselho e parlamento) exige tempo, escuta, flexibilidade e práticas pedagógicas que valorizem tanto a estrutura quanto os vínculos. Quando há pontos de sustentação entre os fios, a trama se fortalece.

- \* A criação da RADIJU mostrou que o surgimento de uma rede depende de clima de confiança, partilha de responsabilidades e sentido de pertencimento entre instituições diversas. A condução mista dos encontros e a construção coletiva de identidade e governança favoreceram esse florescimento.
- \* O Fórum das Juventudes e o Parlamento Jovem revelaram que a potência da ação política juvenil cresce quando há espaços autônomos, com apoio técnico, metodologias participativas e conexão com as decisões reais do território.
- \* A atuação como fio condutor entre juventudes, poder público e organizações foi essencial para garantir continuidade, articulação e enraizamento das ações além do tempo do projeto.
- \* A RADIJU se fortaleceu ao integrar diferentes políticas públicas e realizar encontros em locais diversos, ampliando a escuta territorial e valorizando os saberes locais.
- \* A transição da facilitação, o uso de instrumentos como o site de direitos e a cocondução dos encontros mostram que a sustentabilidade das redes passa por processos que promovem autonomia sem abrir mão da coletividade.



## Fórum de Economia Solidária de Ribeirão Preto

O **Fórum de Economia Solidária de Ribeirão Preto** é uma rede local que reúne empreendimentos populares, feiras, coletivos, organizações de apoio e universidades. A atuação do Instituto Terroá, em parceria com a incubadora Co-Labora ligada à USP campus Ribeirão Preto - SP, teve como foco apoiar a formação e a autogestão da rede e conectar os grupos a políticas públicas e oportunidades de fortalecimento econômico.

O Fórum funciona como uma rede territorial de articulação política e social dedicada à promoção de práticas econômicas solidárias, sustentáveis e inclusivas. Atuando desde 2014, o Fórum reúne empreendimentos solidários, associações, grupos culturais, movimentos sociais, organizações da sociedade civil, universidades e representantes do poder público para fortalecer uma economia baseada na autogestão, cooperação e justiça social.

A iniciativa desempenha papel estratégico na mobilização local em torno da Economia Solidária, tendo contribuído para a construção da Política Municipal de Economia Solidária e para a criação do Programa Municipal de Economia Solidária, instituído oficialmente em 2017. O Fórum é reconhecido como um espaço de construção coletiva, onde são pactuadas estratégias, formadas alianças e desenvolvidas ações de fortalecimento dos empreendimentos econômicos solidários no município.



## Como funciona a rede?

A governança do Fórum EcoSol é baseada na participação direta dos empreendimentos e organizações envolvidas. Suas principais dinâmicas envolvem a realização de assembleias periódicas, grupos de trabalho temáticos e formações continuadas. A rede mantém uma atuação permanente junto à gestão pública municipal para a efetivação de políticas públicas de apoio à economia solidária, ao mesmo tempo em que fomenta o intercâmbio entre experiências locais.

Desde sua criação, o Fórum se caracteriza pela horizontalidade nas decisões, buscando a escuta ativa dos sujeitos envolvidos e o fortalecimento da autonomia dos empreendimentos. Seu modelo de funcionamento combina processos formativos, articulação política e visibilidade pública das práticas solidárias.

## Ações estruturantes

- \* Realização de assembleias e reuniões temáticas desde 2014, com participação ativa de empreendimentos locais;
- \* Realização de formações continuadas, totalizando mais de 180 horas de atividades formativas;
- \* Participação ativa na construção e aprovação da Política Municipal e do Programa Municipal de Economia Solidária, em 2017;
- \* Mobilização de empreendimentos de diversas áreas: artesanato, cultura, reciclagem, alimentação, habitação, agricultura urbana, entre outras;
- \* Realização de feiras e eventos de visibilidade pública para a economia solidária;
- \* Diálogo permanente com a gestão pública municipal, com foco na implementação das políticas aprovadas.

## Resultados consolidados

- \* Mais de **30 empreendimentos** de economia solidária envolvidos nas ações do Fórum;
- \* Realização de **3 anos** consecutivos de formações em economia solidária e gestão autogestionária;
- \* Realização de mais de **30 feiras de economia solidária** em pontos distintos da cidade, fomentando a geração de renda, inclusão socioeconômica, a sustentabilidade e a

cultura com mais de **200 expositores individuais e grupos coletivos** ao longo dos anos;

- \* **Fortalecimento da identidade coletiva e da rede de apoio** entre os empreendimentos;
- \* **Ampliação da visibilidade da economia solidária** junto à população local e ao poder público;
- \* **Engajamento ativo** na construção de marcos legais e institucionais que reconhecem a economia solidária como estratégia de desenvolvimento sustentável no município;
- \* **Aproximação entre poder público e sociedade civil** na implementação da Política Municipal de Economia Solidária.

## *Lições aprendidas*

- \* A trajetória do Fórum EcoSol de Ribeirão Preto demonstra que redes de economia solidária se constroem com base no compromisso coletivo, na formação continuada e no engajamento político. A criação de políticas públicas só se efetiva quando há mobilização social consistente e espaços permanentes de escuta e articulação com o poder público.
- \* A experiência evidencia que a economia solidária não se limita à geração de renda, mas constitui um campo de práticas e valores que promovem cidadania, cultura, equidade e sustentabilidade. A participação ativa dos empreendimentos nas decisões da rede fortalece sua autonomia e amplia sua capacidade de incidência política.
- \* Além disso, a continuidade das formações, a realização das feiras e a articulação com universidades e movimentos sociais foram fundamentais para consolidar o Fórum como um espaço legítimo e representativo das lutas por uma economia mais justa e cooperativa.



# 6 Lições Aprendidas

Redes são vivas. Elas respiram, crescem, retraem, se transformam. E, como organismos vivos, precisam de cuidado constante, alimento relacional e espaço para se reinventar. Ao longo de sua trajetória, o Instituto Terroá aprendeu que fortalecer redes vai muito além de aplicar metodologias: é ler contextos, escutar o invisível, acolher as tensões e respeitar os ritmos coletivos.

Este capítulo reúne lições extraídas de experiências práticas com redes territoriais, setoriais e intersetoriais em diversos territórios do Brasil. Não se trata de fórmulas prontas, mas de pistas, aprendizados que podem inspirar quem caminha no desafio de tecer articulações colaborativas com propósito transformado.

## *Redes pedem cuidado: cuidar do vínculo antes da estrutura*

Uma rede não começa com estatuto ou regimento. Ela começa com uma conversa, uma escuta, uma vontade comum. Experiências bem-sucedidas mostram que as redes mais potentes são aquelas que investiram primeiro na criação de vínculos de confiança, e só depois estruturaram sua governança formal.

Em alguns casos, a pressa por dar “forma jurídica” à rede (como abrir um CNPJ) resultou em rupturas, perda de engajamento ou captura por interesses específicos. Outras vezes, a ausência total de pactos dificultou a continuidade. O equilíbrio está em reconhecer que o cuidado relacional é o alicerce da estrutura, não o contrário.

Redes vivas também precisam de presença regular. Ritmo e frequência não são controle, são nutrientes para o vínculo e para a memória coletiva.

## *Entre a fluidez e a formalização: a dança possível*

Uma tensão recorrente nas redes é encontrar o ponto de equilíbrio entre espontaneidade e institucionalização. Formalizar demais pode engessar. Informalizar tudo pode desorganizar. A lição é: cada rede deve encontrar seu próprio ponto de equilíbrio, considerando seu contexto, objetivos e grau de maturidade.

Muitas redes com as quais o Terroá trabalhou optaram por modelos leves de institucionalização, como conselhos gestores com rotatividade, memorandos de entendimento ou comitês temáticos com autonomia parcial. O importante é que a estrutura não sufoque a vida, mas sirva à organicidade do processo coletivo.

A definição clara de papéis, a valorização de recursos já existentes e a conexão com organizações atuantes no território ajudam a dar base para uma estrutura leve, porém funcional.

### ***Os círculos da rede: não é preciso ativar todo mundo, o tempo todo***

Nas redes, o engajamento é desigual por natureza. Sempre haverá quem se dedique mais intensamente e quem participe pontualmente. O modelo dos três círculos (núcleo, contribuintes ativos, participantes ocasionais) ajuda a legitimar diferentes níveis de envolvimento sem hierarquizá-los.

A experiência mostra que o segredo está em fortalecer o núcleo, cuidar de quem sustenta a energia da rede, e ao mesmo tempo manter portas abertas para que outras pessoas circulem entre os círculos conforme seu tempo e disponibilidade. Estabelecer comunicação clara sobre as formas de participação evita frustrações e ajuda a cultivar engajamento saudável.

### ***Comunicação não é o fim, é meio para conexão***

Redes não precisam de grandes campanhas, e sim de canais vivos de conexão. Muitas vezes, o excesso de foco na identidade visual ou nas redes sociais externas acaba distanciando a rede de sua base real. A comunicação mais valiosa em uma rede é aquela que nutre vínculos, circula decisões, valoriza contribuições e registra a memória coletiva.

Aprendemos que um grupo de WhatsApp bem cuidado, uma ata compartilhada com carinho ou uma escuta atenta valem mais do que qualquer logomarca.

### ***Confiança é o capital invisível que sustenta a rede***

A construção de confiança exige tempo, presença e escuta. Não se pode apressar. Redes que tentam “mostrar resultados” antes de consolidar relações acabam tropeçando. Pequenas conquistas, trocas simbólicas, convivência presencial e até momentos informais (como um café compartilhado ou uma visita ao território do outro) são elementos essenciais para gerar confiabilidade mútua.

Construir confiança também exige respeitar pausas, não insistir em adesões forçadas e

reconhecer que vínculos profundos se constroem no tempo — às vezes em uma conversa lateral, às vezes em um simples gesto de cuidado.

Em contextos de conflito ou assimetrias históricas, estratégias como facilitadores neutros, visitas recíprocas, metodologias artísticas ou rodas de partilha ajudam a restabelecer o tecido rompido. Porque sem confiança, não há rede — há lista de contatos.

### ***Toda facilitação precisa ser antirracista e descolonial***

Não basta conduzir encontros e aplicar ferramentas. Facilitar uma rede é também atuar para equilibrar vozes, visibilizar desigualdades e redistribuir poder. Muitas redes reproduzem — mesmo sem querer — os mesmos mecanismos de exclusão que existem na sociedade: silenciamento de grupos periféricos, privilégio de atores institucionais, centralidade de saberes técnicos.

A facilitação precisa estar atenta a isso. Deve promover ações afirmativas, criar espaços seguros de fala, considerar dinâmicas de gênero, raça, território e classe, e garantir que todas as vozes tenham condição real de influenciar os rumos da rede.

Facilitar não é aplicar uma fórmula: é encontrar o jeito certo de estar com cada grupo — com o gesto mais do que com a ferramenta.

### ***Inclusão não acontece de forma mágica***

Participar de uma rede exige tempo, energia e, muitas vezes, recursos. Organizações comunitárias, coletivos de juventude ou grupos populares nem sempre têm acesso a internet, transporte, alimentação ou tempo disponível.

A lição é clara: incluir os mais vulnerabilizados exige intencionalidade e suporte concreto. Isso pode incluir: ajuda de custo para transporte, bolsas de participação, alternância de locais dos encontros, preparação prévia de conteúdos, tradução de linguagens técnicas e valorização dos saberes populares.

Uma rede só é inclusiva se ela criar as condições materiais, simbólicas e afetivas para que todos possam participar em igualdade, inclusive reconhecendo diferentes formas de presença e engajamento legítimo: da escuta silenciosa à mobilização ativa.

### ***Mapeamento e leitura de poder são partes fundamentais do processo***

Antes de facilitar qualquer rede, é essencial entender quem são os atores, quem tem mais

ou menos poder, quem já está organizado e quem ainda não tem voz. Ferramentas como análise de stakeholders, cartografias afetivas e mapeamentos de redes sociais (SNA) ajudam a visualizar dinâmicas invisíveis.

A leitura de poder não é um diagnóstico técnico. É um processo político e relacional, que precisa ser atualizado ao longo do tempo e co-realizado com os membros da rede. Essa leitura é a base para decisões sobre governança, convite de novos membros, mediação de conflitos e definição de prioridades.

É também reconhecer que o território não é dado, ele é vivido e percebido de formas distintas por diferentes atores, muitas vezes atravessado por histórias de conflito ou traumas que impactam a construção da confiança.

## ***Autogestão é uma transição, não uma entrega abrupta***

Redes que começam com apoio externo de uma ONG, um financiador ou uma pessoa facilitadora, muitas vezes enfrentam o desafio da transição para a autogestão. E muitas redes enfraquecem exatamente nesse momento, quando a fonte de energia externa se retira.

A lição aprendida é: autogestão precisa ser cultivada desde o início. Isso inclui:

- \* Formar lideranças internas;
- \* Estimular o revezamento de funções;
- \* Criar pactos claros de continuidade;
- \* Planejar a transição antes da saída do apoio.

Algumas redes implementaram estratégias como fundos solidários autogeridos, secretarias rotativas, grupos de apoio mútuo e comunicação descentralizada. Essas práticas ajudam a "construir a rede da rede", tornando-a menos dependente e mais resiliente.

## ***Financiamento de redes ainda é um desafio estrutural***

Um dos desafios estruturais é o financiamento de redes. Muitos apoiadores desejam impulsionar redes, mas impõem agendas, cronogramas ou indicadores que não dialogam com a lógica relacional e orgânica da rede. Há pressão por resultados rápidos, padronização de formatos e controle excessivo sobre os processos.

A experiência mostra que boas redes nascem da confiança e da liberdade criativa. Financiadores que entendem isso colhem impactos duradouros. Por outro lado, quando o financiamento quer “substituir” o processo da rede por sua própria pauta, o resultado costuma ser superficial.

A recomendação é: construir relações com financiadores que aceitem investir em processos, escuta, vínculos e experimentações — e não apenas em produtos ou metas.

## *Lidar com os limites reais: tempo, burocracia, cansaço*

Redes também enfrentam dilemas práticos. Entre eles:

- \* A falta de tempo dos participantes, especialmente quando há sobrecarga de trabalho voluntário;
- \* As barreiras burocráticas, como entraves legais de órgãos públicos ou editais com formatos rígidos;
- \* A dúvida sobre formalizar ou não juridicamente a rede — muitas ficam entre criar um CNPJ próprio ou usar instituições parceiras.

O que aprendemos é que não há resposta única. Algumas redes funcionam melhor sem formalização; outras precisam se institucionalizar para acessar recursos. Algumas hibernam por um tempo e depois retornam. A flexibilidade e a criatividade são ferramentas indispensáveis, não apenas em produtos ou metas.

## *Redes como espaços formativos, políticos e regenerativos*

Por fim, talvez a lição mais potente: a rede não é só um instrumento para alcançar objetivos, pois ela em si é um território pedagógico e político.

Participar de uma rede é aprender a escutar, a confiar, a esperar, a compartilhar poder. É fazer política no sentido mais nobre da palavra: o cuidado com o comum.

Redes regeneram o tecido social, curam feridas institucionais, reativam a esperança coletiva e constroem futuros possíveis. Elas nos ensinam que ninguém se transforma sozinho, de modo que o vínculo é a matéria-prima da mudança.



# 7 Conclusão

Redes multiatores não devem ser vistas apenas como instrumentos, mas como uma forma de existência coletiva. Mais do que estruturas para alcançar metas, elas expressam uma cultura de colaboração, solidariedade e interdependência, como uma resposta viva aos desafios complexos do nosso tempo.

Ao longo da trajetória do Instituto Terroá, ficou evidente que redes geram resultados concretos — como políticas públicas, negócios comunitários ou programas territoriais — e também transformam pessoas e relações. Participar de uma rede é aprender a conviver, negociar diferenças, confiar no outro e valorizar a diversidade. Esse é um impacto intangível, porém profundo: redes são espaços de formação cidadã, de regeneração do comum e de reinvenção política.

Como ecossistemas vivos, redes florescem quando há diversidade de atores, equilíbrio entre estrutura e fluidez, confiança mútua e clareza de propósito. Cuidar dessa teia — e ampliá-la para incluir quem historicamente esteve à margem — é tarefa central para o desenvolvimento sustentável e justo.

Por isso, recomenda-se investir na formação de facilitadoras e facilitadores de redes, verdadeiros tecelões do coletivo. Do mesmo modo, financiadores e políticas públicas devem reconhecer o valor estratégico das redes, apoiando não só projetos pontuais, mas a infraestrutura relacional que sustenta transformações duradouras.

Acima de tudo, é fundamental manter viva a intenção que originou cada rede. Propósito e confiança são os fios invisíveis que a mantêm pulsante. Com eles, as redes atravessam crises; sem eles, perdem sentido, mesmo com recursos.

Ver a rede como modo de existência é incorporar, no cotidiano, os valores da colaboração. Como nos ensina este Caderno: **ninguém transforma sozinho. É na tessitura paciente das redes que nascem os futuros possíveis.**

# 8 Referências Bibliográficas

**BACHMANN, Michel.** *Community weaving framework*. [S.l.], 2024. Disponível em: <https://www.community-weaving.org>. Acesso em: 10 jul. 2024.

**BITTENCOURT, Bernardete.** Dinâmicas sociais contemporâneas: redes, capital social e desenvolvimento sustentável. *E-cadernos CES*, n. 2, p. 123–142, 2008. Disponível em: <https://journals.openedition.org/eces/214>. Acesso em: 10 ago. 2025.

**BITTENCOURT, Gilberto.** *Redes sociais e capital social: um estudo sobre a participação cidadã em políticas públicas no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2008.

**BROUWER, Herman et al.** *The MSP Guide: how to design and facilitate multi-stakeholder partnerships*. Wageningen: Wageningen Centre for Development Innovation, 2016. Disponível em: <https://www.mspguide.org/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

**CASTELLS, Manuel.** *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell, 1996.

**EHRlichman, David.** Building impact networks. *Dialogue Review*, Londres, maio 2022. Disponível em: <https://dialoguereview.com>. Acesso em: 12 ago. 2025.

**GRAY, Barbara.** *Collaborating: finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

**HEMMATI, Minu.** *Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict*. Londres: Earthscan, 2002.

**HOLLEY, June.** *Network weaver handbook: a guide to transformational networks*. Athens (OH): Network Weaver, 2012.

**KANIA, John; KRAMER, Mark.** Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, v. 9, n. 1, p. 36–41, 2011. Disponível em: [https://ssir.org/articles/entry/collective\\_impact](https://ssir.org/articles/entry/collective_impact). Acesso em: 12 ago. 2025.

**MACHADO, Andreza.** *Redes colaborativas de impacto: recomendações para uma governança efetiva*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2024. Disponível em: <https://ci.fdc.org.br>. Acesso em: 12 ago. 2025.

**MENDES, L. A. L.** Redes de colaboração: o poder da colaboração em massa. *Revista Dom*, v. 7, p. 94–105, 2009. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-19256>. Acesso em: 12 ago. 2025.

**MINTZBERG, Henry.** Networks are not communities. *Drucker Forum Blog*, 2023. Disponível em: <https://www.druckerforum.org/blog/networks-are-not-communities-by-henry-xmintzberg/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

**MOSCOFIAN, Beatriz; MOREIRA, Marcelo; MARCONDES, Renata.** *Redes para transformação social: teoria e prática da construção de redes intersetoriais no Brasil*. São Paulo: Fundação Tide Setubal, 2018. Disponível em: <https://fundacaotidesetubal.org.br/wp-content/uploads/2019/11/redes-para-transformacao-social.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2025.

**MOSCOFIAN, Roselaine Nunes de Oliveira et al.** A estruturação de redes multi-stakeholders para a solução de problemas sociais complexos. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 12, n. 1, p. 21–37, jan./abr. 2018.

**PFORTMÜLLER, Fabian.** Why I stopped trying to engage passive community members: the 3 circles model. *Medium*, 2022. Disponível em: <https://medium.com/together-institute/why-i-stopped-trying-to-engage-passive-community-members-the-3-circles-model-a5144ec8be5b>. Acesso em: 12 ago. 2025.

**PLASTRIK, Peter; TAYLOR, Madeleine.** *Net gains: a handbook for network builders seeking social change*. Boston: Barr Foundation, 2006. Disponível em: <https://networkimpact.org>. Acesso em: 12 ago. 2025.

**PROVAN, Keith; KENIS, Patrick.** Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 2, 2008. Disponível em: <https://ci.fdc.org.br>. Acesso em: 12 ago. 2025.

**REOS PARTNERS.** Transformative scenarios process: *how stories of the future help to transform conflict in the present*. [S.l.]: Reos Partners, 2020. Disponível em: [https://reospartners.com/wp-content/uploads/2020/06/TSP\\_Guide\\_Reos\\_Partners.pdf](https://reospartners.com/wp-content/uploads/2020/06/TSP_Guide_Reos_Partners.pdf). Acesso em: 12 ago. 2025.

**RÖBKE, Adrian.** Network weaving isn't just what you see: 5 tips for clarifying invisible patterns in your ecosystem. *LinkedIn*, 2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/network-weaving-isnt-just-what-you-see-5-tips-clarifying-adrian-r%C3%B6bke-xso8e/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

**RÖBKE, Adrian.** Network weaving isn't just what you see: 5 tips for clarifying your role. *LinkedIn*, 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/network-weaving-isnt-just-what-you-see-5-tips-clarifying-adrian-r%C3%B6bke-xso8e/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

**SHUMATE, Michelle; COOPER, Katherine.** *Networks for social impact*. Nova lorque: Oxford University Press, 2022.

**TACSI – THE AUSTRALIAN CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION.** *Building networks for systemic impact*. Adelaide: TACSI, 2022. Disponível em: <https://www.tacsi.org.au>. Acesso em: 10 jul. 2024.

**TACSI – THE AUSTRALIAN CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION.** *The social R&D practice guide*. Adelaide: TACSI, 2022. Disponível em: <https://www.tacsi.org.au>. Acesso em: 12 ago. 2025.

**TENNYSON, Ros.** *The partnering toolbox*. Oxford: The Partnering Initiative, 2003; 2018.

**TOGETHER INSTITUTE.** Networks connect, communities care. *Medium*, 2023. Disponível em: <https://medium.com/together-institute/networks-connect-communities-care-f39172372196>. Acesso em: 12 ago. 2025.

**WADDELL, Steve.** *Global action networks: creating our future together*. Londres: Palgrave Macmillan, 2011.

**WENGER-TRAYNER, Etienne; WENGER-TRAYNER, Beverly.** Communities versus networks. [S.l.], s.d. Disponível em: <https://www.wenger-trayner.com/communities-versus-networks/>. Acesso em: 12 ago. 2025.



 [institutoterroa.org](http://institutoterroa.org)

 [institutoterroa](https://www.instagram.com/institutoterroa)

 [instituto-terroa](https://www.linkedin.com/company/instituto-terroa)