



Tomás Ko Freitag de Lara

**Colaboração multissetorial como prática para
impulsionar o desenvolvimento sustentável.**

Dissertação de mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciência da Sustentabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Conservação e Sustentabilidade, do Departamento de Geografia e Meio Ambiente da PUC-Rio.

Orientadora: Anna Carolina Fornero Aguiar

Coorientador: Fabio Scarano

Rio de Janeiro, 15 de setembro de 2025



Tomás Ko Freitag de Lara

**Colaboração multissetorial como prática para
impulsionar o desenvolvimento sustentável.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciência da Sustentabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Conservação e Sustentabilidade, do Departamento de Geografia e Meio Ambiente da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

Prof. Dra. Anna Carolina Fornero Aguiar

Orientadora

Museu do Amanhã/Instituto do Desenvolvimento e Gestão

Prof. Dr. Fabio Scarano

Coorientador

Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Prof. Dra. Ruth Espínola Soriano de Mello

IAG – PUC-Rio

Prof. Dr. Rodrigo Jesus Medeiros

UFRRJ - Departamento de Ciências Ambientais/Instituto de Florestas

Rio de Janeiro, 15 de setembro de 2025

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, da autora e do orientador.

Tomás Ko Freitag de Lara

Graduou-se em Administração de Empresas pela PUCRS (2009) e concluiu Master em Marketing e Comunicação Digital pela ESPM-Sul (2011). Especializou-se em Economia Sustentável na Schumacher College, Reino Unido (2013). É mestre em Ciência da Sustentabilidade pela PUC-Rio (2025). Cofundador e colíder do movimento Cidades+B, atua como conselheiro consultivo do Sistema B Brasil e do CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável). Sócio-diretor da Agropecuária Estância do Chalé, dedica-se ao desenvolvimento de colaborações multissetoriais voltadas ao impacto socioambiental positivo.

Ficha Catalográfica

De Lara, Tomás Ko Freitag

Colaboração multissetorial como prática para impulsionar o desenvolvimento sustentável / Tomás Ko Freitag de Lara ; orientadora: Anna Carolina Fornero Aguiar ; coorientador: Fabio Scarano. – 2025.

83 f. : il. color. ; 30 cm

Inclui folheto: Colaboração multissetorial para o desenvolvimento sustentável : guia prático. 41 p. ISBN: 978-65-01-71027-3

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Geografia e Meio Ambiente, 2025.

Inclui bibliografia

1. Geografia e Meio Ambiente – Teses. 2. Colaboração multissetorial. 3. Governança colaborativa. 4. Desenvolvimento sustentável. 5. ODS. 6. Parcerias intersetoriais. I. Aguiar, Anna Carolina Fornero. II. Scarano, Fabio. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Geografia e Meio Ambiente. IV. Título.

CDD: 910

Agradecimentos

À minha mãe Lys e ao meu pai Jorge, pela vida, pelo amor e cuidado e por sempre me darem apoio e liberdade para me expressar como indivíduo, buscar, descobrir e exercer a carreira que hoje tenho a imensa felicidade de realizar.

Ao meu filho Lui, presente divino, que me ensina todos os dias o que é o amor e me lembra da importância da auto-observação como caminho de desenvolvimento espiritual.

À minha esposa Taís, companheira, amiga e mãe maravilhosa, que, sem seu apoio, eu não teria o tempo nem a qualidade de dedicação que este trabalho exigiu.

Aos meus orientadores e professores Anna Carolina Fornero Aguiar, Paulo Durval Branco e Fabio Scarano, profissionais da sustentabilidade e seres humanos maravilhosos a quem expresso minha gratidão e com quem quero estar sempre junto.

À organização internacional Sistema B, que representa o movimento global de Empresas B na América Latina. Ao longo destes 12 anos em que faço parte deste movimento, me desenvolvi como pessoa e profissional, e tive a alegria de fazer muitos irmãos e irmãs de jornada de impacto positivo. Como falamos emportunhol, língua oficial da organização: Tamojunto.

Ao meu irmão de Movimento B e sócio, Leonardo Maldonado, com quem tive o privilégio de cofundar e coliderar, nos últimos 10 anos, o projeto internacional de colaboração multissetorial Cidades+B. Essa experiência também embasa esta dissertação, reunindo muitos dos aprendizados vividos na prática com centenas de pessoas, organizações e Empresas B de seis cidades diferentes que se dispuseram a praticar e vivenciar a “colaboração extrema” para avançar a Agenda 2030 em cinco países: Argentina, Brasil, Chile, Paraguai e Espanha.

Por fim, ao meu irmão mais experiente do Movimento B, Pedro Tarak, por tantos ensinamentos e por ser um exemplo de liderança inspiradora, humilde e humana.

Eu, Tomás de Lara, declaro, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Tese) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Resumo

De Lara, Tomás; Aguiar, Anna Carolina Fornero; Scarano, Fabio. **Colaboração multissetorial como prática para impulsionar o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro, 2025. 83p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Geografia e Meio Ambiente, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A presente dissertação investiga as boas-práticas em colaboração multissetorial (CMS) como estratégias eficazes para impulsionar o desenvolvimento sustentável. Parte-se do reconhecimento de que os desafios socioambientais contemporâneos são complexos e interdependentes, exigindo abordagens integradas que articulem governos, empresas, organizações da sociedade civil e academia. A partir de uma abordagem qualitativa, exploratória e aplicada, foram analisados 62 documentos-chave e seis estudos de caso nacionais e internacionais, envolvendo experiências como a Moratória da Soja na Amazônia e o Conselho de Manejo Florestal (*Forest Stewardship Council*, FSC). O trabalho identifica fatores críticos de sucesso, como a governança inclusiva, a liderança facilitadora, a inteligência relacional e a escuta ativa entre setores. Propõe, como produto final, um guia prático estruturado em cinco fases adaptativas da CMS, voltado para profissionais que atuam na linha de frente da sustentabilidade. Os resultados demonstram que colaborações multissetoriais bem conduzidas podem gerar inovação institucional, fortalecer a coesão social e ampliar a efetividade de políticas públicas. Ainda assim, o êxito dessas iniciativas depende de arranjos deliberados que acolham a diversidade cultural, distribuam poder de forma equitativa e estejam abertos ao aprendizado contínuo. Conclui-se que a CMS, quando baseada em valores de confiança, corresponsabilidade e cuidado, torna-se uma prática estratégica para responder aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e transformar modos de fazer política pública e gerar impacto nos territórios.

Palavras-chave

Colaboração multissetorial; governança colaborativa; desenvolvimento sustentável; ODS; parcerias intersetoriais, inovação.

Abstract

De Lara, Tomás; Aguiar, Anna Carolina Fornero (Advisor); Scarano, Fabio. **Multi-stakeholder Collaboration as a Practice to Foster Sustainable Development**. Rio de Janeiro, 2025. 83p. Master's Dissertation – Department of Geography and Environment, Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This dissertation investigates best practices in multi-stakeholder collaboration as effective strategies to foster sustainable development. It is based on the recognition that contemporary socio-environmental challenges are complex and interdependent, demanding integrated approaches that bring together governments, businesses, civil society, and academia. Through a qualitative, exploratory, and applied methodology, 62 key documents and six national and international case studies were analysed, including the Soy Moratorium in the Amazon and the Forest Stewardship Council (FSC). The study identifies critical success factors such as inclusive governance, facilitative leadership, relational intelligence, and active listening across sectors. As a final product, it proposes a practical guide structured into five adaptive phases of MSC, aimed at professionals on the front lines of sustainability. The findings show that well-managed multistakeholder collaborations can generate institutional innovation, strengthen social cohesion, and enhance the effectiveness of public policies. However, the success of such initiatives depends on deliberately designed arrangements that embrace cultural diversity, distribute power equitably, and remain open to continuous learning. The study concludes that when grounded in trust, co-responsibility, and care, multi-stakeholder collaboration becomes a strategic practice to advance the Sustainable Development Goals (SDGs), transform public policies and improve the way impact is generated across territories.

Keywords

Multi-stakeholder collaboration; collaborative governance; sustainable development; SDGs; cross-sector partnerships; innovation.

Sumário

1. Introdução	13
1.2. Objetivos	16
1.3. Relevância do estudo	17
2. Metodologia	20
2.1. Tipo de pesquisa	20
2.2. Universo e amostra	21
2.3. Coleta de dados	21
2.4. Tratamento dos dados	22
2.5. Limitações do método	22
3. Referencial teórico	24
3.1. Sustentabilidade para o século XXI: modelos e abordagens integradas	24
3.2. O modelo da Economia Donut: uma visão integrativa para a Sustentabilidade	26
3.3. A Agenda 2030 e as parcerias multissetoriais como caminho para a sustentabilidade	28
3.4. Trajetória evolutiva da colaboração multissetorial	31
3.5. Caracterização e fundamentos da colaboração multissetorial	33
3.6. Como a colaboração multissetorial impulsiona o desenvolvimento Sustentável	35
3.7. A Colaboração multissetorial e os desafios sociais contemporâneos	36
3.8. A Colaboração multissetorial no enfrentamento da crise climática	38
3.9. Elementos-chave para o sucesso das colaborações multissetoriais	40
3.9.1. Governança equitativa, inclusiva e representativa	40
3.9.2. Liderança facilitadora, participativa e integradora	42

3.9.3. Inteligência relacional: empatia, reciprocidade e confiança	43
3.9.4. Principais desafios na implementação de colaborações multissetoriais.	44
3.10. Mapeamento e engajamento de atores-chave	45
3.11. Alinhamento de visões e valores compartilhados	46
3.12. Reconhecimento e acolhimento das diferenças culturais nas parcerias.	47
3.13. Governança e gestão estratégica em colaborações multissetoriais	49
3.13.1. A dimensão política da colaboração multissetorial: democracia deliberativa e riscos de captura autoritária	49
3.13.2. Elementos essenciais para a governança multissetorial	51
3.13.3. Navegando a complexidade: bases para a governança colaborativa	52
3.14. As cinco fases da colaboração multissetorial na prática	53
3.14.1. Fase 1 – Preparação e mobilização inicial	54
3.14.2. Fase 2 – Desenvolvimento adaptativo	56
3.14.3. Fase 3 – Cocriação inclusiva e prototipagem de soluções	57
3.14.4. Fase 4 – Implementação colaborativa	58
3.14.5. Fase 5 – Monitoramento reflexivo e aprendizado contínuo	60
3.15. Experiências aplicadas de colaboração multissetorial para o desenvolvimento sustentável	62
3.15.1. Moratória da soja na Amazônia brasileira	62
3.15.2. Código comum para a comunidade cafeeira (Associação 4C)	63
3.15.3. #MésVerdBenicalap: soluções baseadas na natureza e engajamento comunitário.	64
3.15.4. La Rolita: Mobilidade sustentável e equidade de gênero em Bogotá.	66
3.15.5. Forest Stewardship Council (FSC): governança multissetorial e certificação florestal	67
3.15.6. Plataforma Brasileira de Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos (BPBES): ciência e política em diálogo	68

3.16. Colaboração profunda como prática estratégica em processos multissetoriais	69
3.17 A Hélice Tríplice como modelo consolidado de colaboração multissetorial voltado à inovação	71
3.18. Dos fundamentos à ação: a colaboração multissetorial como prática transformadora	73
4. Considerações finais	75
5. Referências bibliográficas	78

Lista de Figuras

Figura 1 - Diagrama da Economia Donut	27
Figura 2 - Alinhamento de interesses entre setores da sociedade no século XXI	31
Figura 3 - Cinco fases da colaboração multissetorial	61

Lista de abreviaturas

4C – Código Comum para a Comunidade Cafeeira

ADM – Archer Daniels Midland

ABIOVE – Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais

ANEC – Associação Nacional dos Exportadores de Cereais

BMZ – Ministério para Cooperação e Desenvolvimento da Alemanha

CMS – Colaboração Multissetorial

CNUMAD – Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

FSC – Forest Stewardship Council (Conselho de Manejo Florestal)

GIZ – Agência Alemã de Cooperação Internacional

HT – Hélice Tríplice

IPAM – Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia

IPBES – Painel Intergovernamental sobre Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos

IPCC – Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas

MMA – Ministério do Meio Ambiente

MSA – Moratória da Soja na Amazônia

SbN – Soluções Baseadas na Natureza

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

OSC – Organização da Sociedade Civil

PIB – Produto Interno Bruto

TUMI – Transformative Urban Mobility Initiative (Iniciativa Transformadora de Mobilidade Urbana)

UN DESA – Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais das Nações Unidas

ONU-HABITAT – Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos

UKAid – Agência de Ajuda Externa do Reino Unido

WWF – World Wide Fund for Nature (Fundo Mundial para a Natureza)

1. Introdução

Vivemos um tempo em que os desafios são cada vez mais complexos e interligados, cenário este que exige uma revisão profunda das abordagens tradicionais de desenvolvimento. As crises climáticas, as desigualdades sociais persistentes e as instabilidades políticas em diferentes partes do mundo deixam evidente que respostas isoladas e fragmentadas não são suficientes. Diante disso, cresce a necessidade de soluções que sejam, ao mesmo tempo, mais colaborativas, mais adaptativas e fundamentadas numa visão sistêmica da realidade.

Nesse cenário, a atuação conjunta entre diferentes setores sociais assume um papel estratégico na construção de uma governança voltada ao desenvolvimento sustentável. Embora frequentemente associada a iniciativas recentes, a cooperação entre atores públicos, privados e organizações da sociedade civil (OSCs) tem raízes históricas em formas tradicionais de gestão coletiva de recursos, conduzidas por comunidades autônomas, como aponta a literatura especializada. Trata-se de um processo que exige arranjos capazes de fomentar a cooperação, a transparência e o compartilhamento de responsabilidades, elementos que, segundo Abramovay (2012), são fundamentais para ampliar a capacidade de resposta da sociedade às crises contemporâneas.

Estudos documentam a existência de mecanismos consolidados ao longo da história, nos quais distintas funções sociais foram integradas à administração compartilhada de bens comuns, envolvendo agricultores, pescadores, conselhos locais e lideranças religiosas. Destacam-se, por exemplo, os sistemas de irrigação comunitária no Nepal e nas Filipinas desde o século XVIII, as florestas manejadas coletivamente no Japão entre os séculos XVII e XIX, e os sistemas de pesca colaborativa na Suíça e na Islândia, com estruturas organizativas que remontam à Idade Média. Essas experiências evidenciam formas de governança sólidas, capazes de assegurar o uso equitativo e sustentável dos recursos, antecipando princípios hoje reconhecidos como fundamentais à colaboração multissetorial (OSTROM, 1990).

À medida que as sociedades modernas evoluem e os vínculos globais se intensificam, torna-se cada vez mais claro que vivemos em um mundo profundamente interconectado. Os fluxos transnacionais de informação, recursos e crises, evidenciados de forma contundente

pela pandemia de Covid-19, revelam o quanto os desafios atuais são complexos e imprevisíveis. Questões como a emergência climática e a fragmentação social não surgem isoladamente. Elas expressam desequilíbrios estruturais que se entrelaçam e ultrapassam fronteiras. Diante disso, Sachs *et al.* (2019) defendem que o desenvolvimento sustentável exige uma abordagem integrada, capaz de articular sustentabilidade ecológica, equidade social e viabilidade econômica, reconhecendo a interdependência entre essas dimensões.

Nesse contexto, ganham força novas formas de governança. Mais do que estruturas flexíveis, são arranjos que aprendem e se adaptam continuamente diante da complexidade. Como destacam Bryson *et al.* (2006), as abordagens colaborativas têm um papel central nesse processo devido ao fato de criarem espaços para que governos, empresas, academia e OSCs, construam, em conjunto, respostas mais criativas e ajustadas à realidade. Esses arranjos rompem barreiras institucionais e culturais, abrindo caminho para soluções mais inteligentes, sustentáveis e sensíveis à diversidade de perspectivas.

Esse entendimento vem sendo aprofundado por diversos autores. Vogel (2021) destaca a importância de estruturas institucionais bem desenhadas, que não apenas ajudam a transformar práticas organizacionais tradicionais, mas também ampliam a capacidade de adaptação diante das incertezas crescentes. Baranova (2022) complementa essa visão ao trazer evidências sobre como as redes colaborativas favorecem o aprendizado contínuo e fortalecem a resiliência organizacional a partir de uma abordagem sistêmica.

A colaboração multissetorial (CMS), já reconhecida como um campo consolidado na literatura internacional (AUSTIN e SEITANIDI, 2012; BROUWER e WOODHILL, 2016), vem sendo explorada sob diferentes perspectivas, à medida que pesquisadores buscam compreender suas múltiplas dimensões e seu potencial para lidar com os desafios complexos do nosso tempo. Kuenkel (2019) defende a importância de cultivar a “vivacidade dos sistemas”, promovendo o engajamento genuíno de múltiplos atores. Gray e Purdy (2018) identificam aspectos centrais para parcerias bem-sucedidas, como a presença de uma ampla representatividade e uma liderança capaz de facilitar a convergência de interesses. Singh *et al.* (2024) chamam atenção para a necessidade de um envolvimento que una dinamismo com clareza de propósitos. De forma complementar, o IPCC – *Intergovernmental Panel on Climate Change* (Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas), em 2022, reforçou

que abordagens intersetoriais deixaram de ser desejáveis para se tornarem indispensáveis no enfrentamento da crise climática.

Juntos, esses estudos apontam que a colaboração multissetorial vai além da simples soma de competências ou recursos. Ela ativa processos institucionais que favorecem a inovação, a aprendizagem coletiva e a adaptação contínua, sustentados por relações de confiança mútua e corresponsabilidade entre os envolvidos.

Esses estudos têm forte alinhamento com as diretrizes estabelecidas pela Agenda 2030 das Nações Unidas, especialmente o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 17 "Parcerias e Meios de Implementação", que reforça a importância das parcerias multissetoriais para viabilizar estratégias integradas e sustentáveis de desenvolvimento (UN-HABITAT, 2023). No âmbito do ODS 17, as metas 17.16 e 17.17 enfatizam o fortalecimento da "parceria global para o desenvolvimento sustentável, complementada por parcerias multissetoriais que mobilizem e compartilhem conhecimento, expertise, tecnologia e recursos financeiros"; ao passo que destacam também a necessidade de "incentivar e promover parcerias públicas, público-privadas e com a sociedade civil eficazes", aproveitando experiências bem-sucedidas de colaboração intersetorial na mobilização de recursos.

Nesse contexto, esta pesquisa parte do reconhecimento de que a CMS vai além de uma escolha estratégica, ela se mostra cada vez mais necessária para viabilizar estratégias sustentáveis em realidades atravessadas por alta complexidade e interdependência. O êxito dessas colaborações, contudo, não é garantido. Ele depende da construção deliberada de capacidades institucionais e relacionais que favoreçam processos de governança participativos, inclusivos e adaptativos. Ao reunir conhecimentos acadêmicos e experiências práticas consolidadas, esta dissertação propõe-se a sistematizar princípios, estratégias e ferramentas que fortaleçam a CMS como prática efetiva para a promoção do desenvolvimento sustentável, contribuindo para a implementação qualificada da Agenda 2030 e para a transformação das dinâmicas colaborativas em diversos contextos territoriais.

Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo o desenvolvimento de um guia de boas-práticas em colaboração multissetorial, que propõe uma estrutura prática fundamentada em cinco fases, capaz de garantir maior efetividade na construção e condução de parcerias entre diferentes setores.

Em função desse contexto, o presente trabalho se propõe a responder às seguintes questões:

Pergunta Central:

Quais são as principais boas-práticas em colaboração multissetorial que podem impulsionar o desenvolvimento sustentável?

Perguntas Intermediárias:

- O que caracteriza a colaboração multissetorial e quais são seus principais desafios e fatores de sucesso?
- Como a colaboração multissetorial contribui para o desenvolvimento sustentável?
- Como articular e engajar os diferentes setores - público e privado, OSCs e academia - para colaborar?
- Quais abordagens e práticas facilitam a colaboração entre os diferentes setores comprometidos com o desenvolvimento sustentável?
- Quais experiências internacionais e nacionais demonstram sucesso na aplicação dessas práticas?

1.2. Objetivos

Este trabalho tem como objetivo final **identificar e sistematizar boas-práticas em colaboração multissetorial para impulsionar o desenvolvimento sustentável.**

Para tangibilizar o alcance desse objetivo será desenvolvido, **como produto final do trabalho, um guia rápido e acessível, de boas-práticas em colaboração multissetorial que impulsionam o desenvolvimento sustentável.**

Para facilitar o alcance do objetivo final, os seguintes objetivos intermediários irão nortear o desenvolvimento do trabalho:

Os objetivos intermediários são:

- (i) Analisar os fundamentos teóricos e práticos da colaboração multissetorial.
- (ii) Identificar e avaliar experiências nacionais e internacionais de sucesso em colaboração multissetorial voltadas para o desenvolvimento sustentável.
- (iii) Propor recomendações para a implementação de práticas de colaboração multissetorial que promovam o desenvolvimento sustentável.
- (iv) Estruturar o guia de boas-práticas de forma a torná-lo acessível e aplicável em diferentes contextos.

1.3. Relevância do estudo

A complexidade e interconexão dos desafios globais contemporâneos relacionados ao desenvolvimento sustentável, expressos nos ODS, demandam abordagens inovadoras que superem as limitações de soluções setoriais tradicionais. Neste contexto, as colaborações multissetoriais, também conhecidas na literatura como parcerias intersetoriais ou iniciativas multiator, emergem como estratégias capazes de mobilizar conhecimentos diversos, experiências complementares, tecnologias e recursos econômicos, essenciais para o avanço rumo ao alcance dos ODS.

A relevância da CMS está justamente na sua capacidade de integrar diferentes visões de mundo, articular recursos complementares e gerar sinergias e respostas mais criativas e potentes diante de problemas socioambientais complexos. Quando bem estruturadas, essas iniciativas não apenas conectam atores e interesses, mas funcionam como verdadeiros catalisadores de mudança. Elas facilitam a construção de novas formas de valor e impulsionam transformações profundas e urgentes, ao atuarem como pontes entre setores, disciplinas e realidades. Para que isso aconteça, é fundamental contar com lideranças

diversas, que atuem de forma coordenada em arranjos de governança compartilhada que deem conta da complexidade dos desafios contemporâneos.

Ainda assim, a literatura científica é clara ao apontar que o potencial das CMS nem sempre se traduz em impactos concretos. Há muitas experiências que ficam aquém do esperado, seja por fragilidades institucionais, seja por dificuldades na gestão dos processos colaborativos. Isso tem levado pesquisadores a adotar um olhar mais crítico e atento, especialmente no que diz respeito à inclusão de grupos historicamente excluídos das decisões. A efetividade das colaborações, portanto, depende da capacidade real de gerar os resultados propostos, o que exige investigar com profundidade os fatores que sustentam, ou limitam, esse tipo de iniciativa.

Estudos indicam que o êxito das CMSs está fortemente ligado à construção de capacidades institucionais e relacionais sólidas. Isso inclui desenvolver mecanismos adaptativos para lidar com a incerteza, cultivar ambientes de cocriação e aprendizado contínuo, e valorizar diferentes formas de conhecimento. Relações de confiança, por exemplo, são fundamentais desde o início das parcerias, influenciando diretamente o comprometimento dos envolvidos e a qualidade da cogovernança ao longo do tempo. Outros fatores decisivos incluem: clareza de metas, definição transparente de papéis e responsabilidades, boa comunicação, gestão eficiente de conflitos, liderança participativa e atenção cuidadosa às características do contexto.

Embora a produção acadêmica sobre CMS tenha crescido, ainda há uma lacuna importante entre teoria e prática. Muitos frameworks e diretrizes existem, mas nem sempre se mostram aplicáveis na realidade concreta de quem atua no campo. Este estudo busca justamente contribuir para preencher esse vazio, oferecendo um guia introdutório e prático de boas-práticas em colaboração multissetorial, voltado para fomentar inovação e apoiar o desenvolvimento sustentável.

Esta pesquisa busca responder diretamente às questões sobre como implementar, na prática, colaborações multissetoriais. Para isso, identifica, analisa e sistematiza experiências bem-sucedidas em diferentes contextos nacionais e internacionais. Tal iniciativa contribui significativamente para um corpo de conhecimento mais voltado para a prática, avançando

no entendimento dos fatores críticos que viabilizam CMS eficazes, capazes de gerar melhorias socioambientais.

Além de sistematizar boas-práticas, o guia proposto oferece uma ferramenta concreta para agentes que estão na linha de frente do desenvolvimento sustentável, como gestores públicos e privados, OSCs, líderes comunitários e outros atores envolvidos. Diante dos desafios que marcam nosso tempo, como a urbanização desordenada, o aumento das desigualdades, a bipolaridade ideológica e a crise ambiental, caminhos baseados na colaboração entre setores ganham ainda mais relevância.

Portanto, o presente estudo oferece uma contribuição acadêmica relevante, respondendo à demanda teórica por pesquisas aplicadas sobre colaborações multissetoriais, e fornece simultaneamente um instrumento prático valioso, capaz de apoiar concretamente a transformação sustentável em contextos diversos.

2. Metodologia

2.1. Tipo de pesquisa

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, exploratória e aplicada, por ser a mais adequada ao exame de fenômenos sociais complexos e contextuais, como a colaboração multissetorial voltada ao desenvolvimento sustentável. O tema exige a compreensão de dinâmicas institucionais, culturais e relacionais que não são adequadamente captadas por métodos quantitativos ou por generalizações estatísticas.

O caráter exploratório justifica-se pela relativa consolidação do campo, especialmente em sua dimensão prática, o que demanda o mapeamento de padrões, desafios recorrentes e fatores críticos de sucesso observados em experiências reais de colaboração. Trata-se de uma pesquisa aplicada, na medida em que visa sistematizar e traduzir esse conhecimento em um guia prático de boas-práticas, voltado a apoiar atores diversos, gestores públicos, OSCs, empresas e instituições acadêmicas, na implementação de colaborações mais efetivas.

A opção por uma abordagem qualitativa permitiu uma leitura interpretativa e crítica de fontes secundárias qualificadas, como literatura científica, documentos técnicos e experiências empíricas. Essa escolha metodológica favoreceu a articulação entre teoria e prática, especialmente relevante em campos emergentes e de forte inserção no mundo real.

É relevante observar que o autor possui mais de uma década de atuação na temática da sustentabilidade e da colaboração entre setores, com ênfase no projeto internacional Cidades+B, iniciado com o Rio+B em 2015 e vinculado à organização internacional Sistema B, parte do movimento global de Empresas B. A iniciativa articulou mais de 300 organizações de diferentes setores, em seis cidades de cinco países distintos. Atualmente segue ativa por meio dos projetos Barcelona+B, na cidade de Barcelona (Espanha), e SP+B, em São Paulo (Brasil). Essa trajetória prática contribuiu para uma leitura situada dos materiais analisados, influenciando diretamente a formulação do guia proposto como produto final desta dissertação.

2.2. Universo e amostra

A definição do universo e da amostra foi orientada pela proposta de compreender como a colaboração multissetorial tem sido abordada na literatura e aplicada em experiências concretas voltadas ao desenvolvimento sustentável.

O universo da pesquisa abrange produções acadêmicas e institucionais que tratam da colaboração multissetorial como estratégia de enfrentamento aos desafios contemporâneos da sustentabilidade, incluindo diferentes abordagens teóricas, metodologias e aplicações práticas.

A amostra foi composta por 95 documentos selecionados entre 132 materiais inicialmente mapeados, com base em critérios como relevância temática, impacto acadêmico (número de citações), atualidade (com ênfase em publicações entre 2010 e 2024), diversidade geográfica e contextual, e alinhamento com os objetivos do estudo. Foram incluídos artigos revisados por pares, relatórios técnicos de organismos multilaterais (como UN-HABITAT – Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos, ILO – Organização Internacional do Trabalho e IPCC), estudos de caso documentados em diferentes territórios, bem como textos recomendados nas disciplinas do Mestrado Profissional em Ciência da Sustentabilidade da PUC-Rio.

Desse conjunto, 62 documentos foram utilizados diretamente como base para a argumentação teórica e prática da dissertação, estando devidamente citados ao longo do texto e referenciados na bibliografia final. Os demais contribuíram para a construção do raciocínio analítico e para o refinamento da estrutura conceitual adotada, ainda que não tenham sido citados diretamente.

2.3. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada de forma sistemática, combinando estratégias de busca e seleção em repositórios acadêmicos, bibliotecas digitais e fontes institucionais. Os principais repositórios consultados foram: Google Scholar, ScienceDirect, SpringerLink, Wiley Online Library, ResearchGate, Academia.edu e a Biblioteca Digital da PUC-Rio.

Foram utilizados descritores como colaboração multissetorial, governança colaborativa, parcerias intersetoriais, colaboração multiator, inovação colaborativa,

governança para a sustentabilidade e parcerias para os ODS, em português, inglês e espanhol, a fim de garantir abrangência sem perda de profundidade.

2.4. Tratamento dos dados

Os dados foram analisados a partir de uma abordagem qualitativa e interpretativa, com foco na identificação de padrões, recorrências e aprendizados relevantes para o campo da colaboração multissetorial. O material foi organizado em categorias temáticas que emergiram tanto da literatura quanto das experiências práticas analisadas ao longo do estudo.

A análise buscou compreender como diferentes abordagens, contextos e atores lidam com os desafios e potenciais das colaborações entre setores, destacando aspectos como convergências conceituais, obstáculos frequentes e fatores que favorecem o sucesso dessas iniciativas.

Para aprofundar esse olhar, foi adotada uma estratégia de triangulação entre três fontes principais: literatura acadêmica, documentos técnicos e vivências empíricas. Essa combinação permitiu construir uma base analítica mais rica e abrangente, integrando teoria e prática.

As principais categorias trabalhadas ao longo da análise foram: governança, participação, liderança, estratégias de engajamento, gestão de conflitos, resultados esperados e impactos observados. Essas dimensões ajudaram a organizar o conteúdo de forma clara e coerente, servindo como alicerce para a estruturação do guia prático proposto ao final da dissertação.

2.5. Limitações do método

Como é comum em pesquisas qualitativas e aplicadas, este estudo apresenta limitações que precisam ser reconhecidas. Uma delas está relacionada ao perfil das referências utilizadas, com ênfase em estudos oriundos da literatura acadêmica europeia e norte-americana. Embora esses trabalhos ofereçam contribuições teóricas e metodológicas relevantes, essa concentração pode reduzir a presença de visões produzidas em contextos do Sul Global, onde se desenvolvem abordagens igualmente valiosas, mas ainda menos documentadas ou difundidas na literatura científica internacional.

Outra limitação está relacionada à própria natureza interpretativa e aplicada da pesquisa, que não visa à generalização estatística dos achados. As conclusões e recomendações apresentadas devem ser compreendidas como propostas analíticas e práticas, construídas a partir de padrões observados em um conjunto específico de experiências. Elas oferecem subsídios úteis para inspirar e orientar outras iniciativas, mas devem sempre ser adaptadas às singularidades de cada contexto.

Por fim, é importante reconhecer que a trajetória prática do pesquisador, embora tenha enriquecido a análise, também carrega uma carga subjetiva. O olhar situado que permeia a seleção e interpretação dos dados foi conduzido com rigor reflexivo, mas não isento de influências pessoais e institucionais que moldam qualquer trabalho de natureza aplicada.

3. Referencial Teórico

3.1. Sustentabilidade para o século XXI: modelos e abordagens integradas

O conceito contemporâneo de sustentabilidade pressupõe a integração de múltiplas perspectivas disciplinares, enfatizando tanto a resiliência ecológica dos sistemas naturais quanto a necessidade econômica de repensar padrões insustentáveis de produção e consumo (COSTANZA *et al.*, 2012; NASCIMENTO, 2012). Nesse contexto, destaca-se a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, cujos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) constituem um marco estratégico global voltado à promoção de transformações estruturais capazes de integrar ações transversais e colaborativas, visando um futuro mais equitativo e sustentável (ONU, 2015).

O alcance dos ODS, por sua amplitude e transversalidade, requer mudanças profundas em todos os setores sociais, transcendendo a atuação de agentes isolados. A interdependência entre os objetivos evidencia que avanços em uma dimensão podem impulsionar ou depender de progressos em outras, o que torna indispensável uma abordagem integrada que combine instrumentos diversos e promova sinergias entre áreas de ação (SACHS *et al.*, 2019; ROGGE e REICHARDT, 2016).

Nesse contexto, é fundamental fortalecer estruturas de governança capazes de integrar diferentes formas de conhecimento, práticas institucionais e atores sociais diversos, promovendo respostas coordenadas e adaptativas frente à complexidade contemporânea. O relatório Unir para Acender (*Unite to Ignite*), publicado pelo Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais das Nações Unidas (UN DESA), reforça que alcançar os ODS exige transformações profundas nos sistemas de governança, com arranjos institucionais e culturais inovadores, capazes de favorecer o aprendizado coletivo, a integração entre agendas diversas e a construção de soluções mais inclusivas e efetivas (BENTON e STIBBE, 2023).

Contudo, a construção do desenvolvimento sustentável está longe de constituir um consenso, pois envolve múltiplas interpretações, interesses divergentes e disputas sobre os caminhos possíveis de transformação (NASCIMENTO, 2012). As transições sustentáveis ocorrem em contextos marcados por disputas de poder, concorrência entre narrativas e

negociações contínuas entre atores com diferentes visões de mundo, capacidades institucionais e posicionamentos políticos. Nesse cenário, ganha força uma visão crítica ao paradigma do crescimento material ilimitado, que propõe indicadores ampliados de bem-estar, desenvolvimento humano, equidade e resiliência socioecológica como referenciais para a transformação (COSTANZA *et al.*, 2012; SMITH e STIRLING, 2010).

Princípios como a circularidade e o desacoplamento entre crescimento econômico e uso intensivo de recursos naturais emergem como elementos centrais nesse debate, mas sua efetivação exige arranjos colaborativos entre diferentes setores da sociedade. Nesse sentido, Mariana Mazzucato (2023) argumenta que não basta apenas coordenar esforços entre múltiplos atores: é necessário transformar a própria lógica de organização do sistema econômico. Para ela, isso significa abandonar modelos que socializam riscos e custos enquanto privatizam benefícios, prática comum em políticas públicas voltadas à inovação. Em seu lugar, propõe-se uma abordagem orientada por missões públicas, nas quais a definição dos objetivos estratégicos parte de grandes desafios sociais (como os ODS), e as formas de colaboração são desenhadas para garantir uma justa distribuição dos riscos, das responsabilidades e dos resultados. Trata-se de construir modelos de governança capazes de alinhar propósito, inovação e justiça distributiva desde o início dos processos, e não apenas corrigir distorções a posteriori.

A partir dessa perspectiva, o avanço rumo à sustentabilidade exige uma mudança profunda de mentalidade: da gestão fragmentada de políticas setoriais para um engajamento sistêmico baseado em inteligência coletiva, inovação institucional e participação cidadã. Isso implica redesenhar as estruturas do Estado para que este não apenas atue como reparador de falhas de mercado, mas assuma um papel catalisador, capaz de mobilizar capacidades públicas, privadas e sociais em torno de transformações estruturais. Como destaca Mazzucato (2023), é preciso fortalecer a inteligência pública e investir em capacidades institucionais que permitam aos governos liderar de forma estratégica e democrática, com transparência, corresponsabilidade e foco em resultados mensuráveis. Assim, a sustentabilidade deixa de ser uma meta abstrata e passa a ser incorporada como diretriz organizadora de missões transformadoras que, para além de mitigar crises, visam reinventar o próprio modo como produzimos, investimos, distribuimos e convivemos.

3.2. O Modelo da Economia Donut: uma visão integrativa para a sustentabilidade

Neste contexto de redefinição paradigmática, o modelo da "Economia Donut", proposto por Kate Raworth (2019), oferece uma abordagem inovadora e integrativa para o desenvolvimento sustentável ao propor um equilíbrio dinâmico entre as necessidades humanas e os limites ecológicos planetários. Este modelo trouxe uma inovação ao fazer uma síntese conceitual que responde diretamente às limitações das abordagens econômicas tradicionais, oferecendo um diagrama teórico-prático para operacionalizar os princípios do desenvolvimento sustentável.

O modelo, é visualmente representado por uma "rosquinha" (donut)si onde o anel interno simboliza as bases sociais essenciais para garantir o bem-estar humano, enquanto o anel externo delimita os limites planetários. Estes limites fundamentam-se no conceito de "fronteiras planetárias" desenvolvido por Rockström *et al.* (2009), que define um espaço operacional seguro para a humanidade, garantindo a estabilidade dos processos fundamentais da Terra, incluindo o sistema climático, a biodiversidade e os ciclos biogeoquímicos. Entre esses dois anéis encontra-se o "espaço seguro e justo" para o desenvolvimento, onde os direitos humanos são atendidos sem ultrapassar as capacidades regenerativas dos ecossistemas planetários.

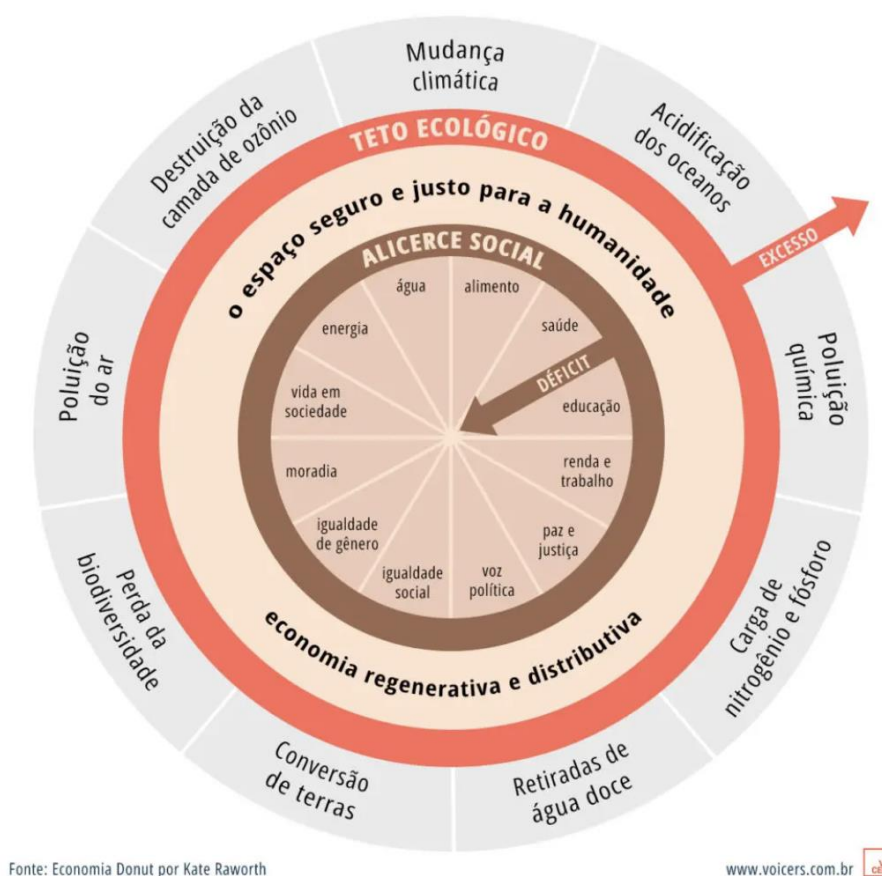


Figura 1 – Diagrama da Economia Donut

Fonte: Raworth (2019, p.55)

As bases sociais do modelo são estruturadas a partir dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, abrangendo dimensões cruciais como saúde, educação, moradia, água potável, segurança alimentar, igualdade de gênero e emprego digno. Esses componentes representam as condições mínimas necessárias para uma vida digna e próspera, estabelecendo um piso social abaixo do qual nenhuma pessoa deveria viver (RAWORTH, 2019).

A contribuição teórica fundamental de Raworth reside na proposição de que o desenvolvimento econômico não deve se limitar ao crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), mas deve ser orientado pela criação de sociedades que prosperem dentro desse "espaço seguro e justo".

Esta perspectiva desafia as abordagens econômicas tradicionais ao sugerir que o desenvolvimento seja guiado por parâmetros de sustentabilidade ambiental e justiça social, promovendo uma integração sistêmica entre bem-estar humano e preservação planetária.

A adoção dos ODS como fundamentos para as bases sociais do modelo reforça a necessidade de garantir que o progresso humano ocorra de maneira inclusiva e sustentável, sem comprometer a integridade ambiental de longo prazo. Ao transgredir os limites ecológicos, a humanidade corre o risco de provocar mudanças ambientais irreversíveis, comprometendo a resiliência dos ecossistemas e a sobrevivência das gerações futuras.

Neste sentido, a colaboração multissetorial torna-se particularmente relevante ao considerar que tanto o modelo da Economia Donut quanto a Agenda 2030 demandam transformações sistêmicas cuja complexidade e amplitude requerem a mobilização coordenada de múltiplos atores sociais. Enquanto o modelo de Raworth requer o equilíbrio simultâneo entre bases sociais e limites planetários, os ODS exigem abordagens integradas que reconheçam as sinergias e os custos de oportunidade entre diferentes objetivos (SACHS *et al.*, 2019; MAIER *et al.*, 2020).

3.3. A Agenda 2030 e as parcerias multissetoriais como caminho para a sustentabilidade

A busca por um futuro sustentável tem impulsionado a colaboração entre diversos setores da sociedade, reconhecendo que a complexidade dos desafios globais transcende as capacidades de qualquer ator isolado. A Agenda 2030 reforçou significativamente essa abordagem com seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente por meio do ODS 17 – Parcerias e Meios de Implementação. Este objetivo estabelece diretrizes específicas para a colaboração multissetorial, com destaque para as metas 17.16 e 17.17. A primeira visa "reforçar a parceria global para o desenvolvimento sustentável, complementada por parcerias multissetoriais que mobilizem e compartilhem conhecimento, expertise, tecnologia e recursos financeiros, para apoiar a realização dos objetivos do desenvolvimento sustentável em todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento". A segunda, por sua vez, busca "incentivar e promover parcerias públicas, público-privadas e com a sociedade civil eficazes, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias" (ONU, 2015)

A centralidade das parcerias na Agenda 2030 reflete uma evolução na compreensão de que os desafios globais, frequentemente caracterizados como problemas perversos (*wicked problems*), não podem ser solucionados por uma única entidade ou setor. Tais problemas são definidos por sua complexidade dinâmica, incerteza estrutural e multiplicidade de atores com visões conflitantes, o que dificulta soluções definitivas e requer respostas colaborativas e adaptativas (HEAD, 2022). Essa constatação impulsionou um afastamento do paradigma tradicional de governança, em que as agendas sociais e ambientais eram tratadas predominantemente como responsabilidade do Estado, e as parcerias eram vistas primariamente como arranjos de benefício econômico mútuo. Houve, assim, uma transição para uma abordagem mais plural da governança do desenvolvimento sustentável, na qual as fronteiras institucionais tornaram-se progressivamente mais permeáveis, e a articulação de capacidades entre atores públicos, privados e das OSCs passou a desempenhar papel central (WIDERBERG *et al.*, 2023; ENECHI e PATTBERG, 2025).

Essa compreensão de que a ação coletiva pode emergir da auto-organização de grupos para gerenciar recursos compartilhados, mesmo diante de incentivos ao uso predatório, encontra um precedente teórico robusto na obra de Elinor Ostrom. Em "*Governing the Commons*", OSTROM (1990) demonstrou empiricamente que indivíduos são capazes de desenvolver instituições e regras complexas para a gestão de "recursos de uso comum", desafiando a premissa de que apenas a privatização ou a intervenção estatal centralizada poderiam evitar a "tragédia dos comuns". Essa capacidade intrínseca de auto-organização e autogoverno (OSTROM, 1990) fornece uma base essencial para a colaboração entre diferentes setores, ao evidenciar que o engajamento em arranjos colaborativos é uma resposta racional a dilemas de ação coletiva (STOTT e MURPHY, 2020).

Cada setor social possui, normas, objetivos e formas de funcionamento próprios, mas como aponta Raworth (2019), todo ser humano necessita de condições mínimas, como nutrição, saúde e bem-estar, acesso à água, moradia e educação, e uma economia próspera, com infraestrutura e funcionamento adequado, que respeite os limites ambientais. É neste espaço comum que há convergência de interesses. Empresas precisam de condições estáveis para operar e inovar. Governos têm o mandato de garantir direitos, bens e serviços, políticas públicas e infraestrutura. A academia investiga, produz conhecimento e propõe soluções e OSCs, por sua vez, atuam para assegurar que esses esforços resultem em benefícios coletivos

e justiça social. A partir desta perspectiva, fica evidente o alinhamento de interesses entre setores da sociedade (STIBBE e PRESCOTT, 2024).

Essa interdependência entre setores é parte do próprio desenho da resposta coletiva que a crise climática exige. Como aponta o IPCC (2022), nenhuma instituição, por mais estruturada que seja, consegue dar conta sozinha dos desafios que contemporâneos. Transição energética, adaptação em territórios vulneráveis, justiça climática: tudo isso pede mais do que coordenação. Pede construção conjunta. E isso começa com o reconhecimento de que estes setores compartilham uma base comum, a urgência por soluções viáveis, justas e sustentáveis. Nesse contexto, a pergunta mais relevante talvez não seja “quem deve fazer”, mas “como fazemos juntos”, e com que qualidade de relação, escuta e compromisso mútuo.

Ainda assim, transformar essa interdependência em colaboração prática está longe de ser simples. Na visão de Benton e Stibbe (2023), as parcerias multissetoriais exigem um ambiente propício: competências profissionais, estruturas institucionais alinhadas, mecanismos de facilitação e, sobretudo, confiança entre os atores. A realidade, porém, é que boa parte das organizações ainda não está preparada para esse tipo de cooperação. Faltam incentivos, recursos, capacitação, vontade política, visão sistêmica clara e estratégica e, muitas vezes, disposição verdadeira para renunciar aos interesses de curto prazo e controle, em prol do bem comum.

A Figura 2, apresentada abaixo, representa o alinhamento de interesses entre os quatro principais setores da sociedade, empresas, governo, OSCs e instituições acadêmicas. Ao redor de um núcleo comum de necessidades e aspirações humanas, como nutrição, saúde, equidade, paz, educação, infraestrutura, prosperidade e sustentabilidade, o diagrama evidencia como diferentes setores, embora atuem com funções distintas, compartilham responsabilidades e interesses convergentes. A imagem reforça visualmente a interdependência entre esses setores.



Figura 2: Alinhamento de interesses entre setores da sociedade no século XXI.

Fonte: Tradução e adaptação do autor, com base em Stibbe e Prescott (2024) e Kate Raworth (2016)

3.4. Trajetória evolutiva da colaboração multisetorial

A evolução da CMS na governança da sustentabilidade encontrou marcos institucionais importantes a partir da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD) de 1992. A Agenda 21, documento resultante dessa conferência, reconheceu a colaboração entre governos, setor privado e OSCs como elemento essencial para o desenvolvimento sustentável. Essa abordagem colaborativa ganhou ainda mais relevância a partir da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável de Joanesburgo em 2002, quando a CMS consolidou-se definitivamente como um componente-chave da governança global (ONU, 2015 DAHIYA e OKITASARI, 2018). Essa

institucionalização, que abriu caminho para as CMSs como um complemento vital aos esforços governamentais (ANDONOVA e LEVY, 2003), permitiu que elas cumprissem funções diversificadas, abrangendo desde a disseminação de conhecimento, capacitação e facilitação da participação na tomada de decisão até atividades de regulamentação e financiamento, demonstrando potencial para otimizar recursos e impulsionar a eficácia das políticas de sustentabilidade (BIERMANN *et al.*, 2012; ANDONOVA, 2014).

Essa nova era de colaboração é marcada não apenas pelo aumento no número de parcerias, mas também por uma mudança na sua composição e nas dinâmicas de liderança. A crescente participação de atores não-estatais, como as OSCs e o setor privado, como líderes mais frequentes em parcerias, diferentemente das décadas anteriores, ressaltam uma reconfiguração de autoridade na governança global de sustentabilidade (ABBOTT, 2012)

Nesse cenário, Gray e Purdy (2018) chamam atenção para o papel cada vez mais relevante das parcerias multissetoriais como espaços vivos de experimentação institucional. O que antes surgia como resposta pontual a problemas específicos, hoje se apresenta como um mecanismo potente de transformação. Essas iniciativas passaram a influenciar normas, práticas organizacionais e estruturas de governança, ao articular diferentes formas de saber, valores e interesses em processos que vão além do pragmatismo técnico, influenciando mudanças institucionais. Mais do que ferramentas operacionais, tornaram-se arenas onde se disputa sentido, se compartilham aprendizados e se constroem novas possibilidades de ação coletiva. Diante desse aspecto, a atenção às dinâmicas de poder, à equidade entre os parceiros e à liderança facilitadora passou a ser central para o êxito dessas iniciativas.

Complementarmente, estudos como o de MacDonald, Clarke e Huang (2018) enfatizam que o amadurecimento institucional das CMSs está intrinsecamente ligado à qualidade de seus processos decisórios e mecanismos internos de coordenação. Parcerias que investem em estruturas deliberativas inclusivas, sistemas de aprendizagem contínua e rotinas de monitoramento e feedback demonstram maior resiliência e capacidade de adaptação diante da complexidade dos desafios contemporâneos. Assim, a trajetória evolutiva da colaboração multissetorial revela-se não apenas na ampliação de sua abrangência, mas na sofisticação crescente de seus arranjos, que buscam alinhar legitimidade, eficácia e transformação no enfrentamento dos dilemas da sustentabilidade.

3.5. Caracterização e fundamentos da colaboração multissetorial

Na medida em que avançam em sofisticação institucional, as colaborações multissetoriais revelam padrões recorrentes em seus fundamentos e estruturas. Para Bryson *et al.* (2015), essas parcerias se distinguem por modelos de governança compartilhada, decisões construídas coletivamente e atuação conjunta na busca por soluções a problemas complexos, articulando recursos, conhecimentos e capacidades complementares. Brouwer e Woodhill (2016) acrescentam que o sucesso dessas iniciativas depende da definição clara de objetivos comuns, da adoção de processos participativos consistentes e da aplicação de mecanismos robustos de gestão e avaliação ao longo do tempo.

Entretanto, a literatura emprega diversos termos para descrever esses arranjos colaborativos, tais como parcerias multissetoriais, colaborações intersetoriais ou articulações multiatores. Stott e Murphy (2020) apontam que essa diversidade conceitual reflete diferentes abordagens e ênfases, podendo gerar ambiguidades quanto às expectativas e aos propósitos dessas iniciativas. Kuenkel (2019), por outro lado, ressalta que, independentemente da terminologia utilizada, esses arranjos compartilham o objetivo fundamental de promover transformações sistêmicas por meio da ação conjunta entre diferentes setores sociais. Diante dessa variedade terminológica, este trabalho adota o termo colaboração multissetorial por refletir tanto a articulação entre atores diversos, com interesses, saberes e papéis complementares, quanto o esforço coordenado para enfrentar desafios complexos de forma integrada, fundamentado no diálogo, na construção de visão compartilhada e metas comuns como base para a ação conjunta, e na adaptação contínua ao longo do processo.

A efetividade da colaboração multissetorial está diretamente relacionada à qualidade das relações interpessoais e institucionais estabelecidas entre os envolvidos. Nesse sentido, Stott e Murphy (2020) enfatizam que a adoção de uma perspectiva relacional permite compreender melhor as dinâmicas interpessoais que influenciam a capacidade dessas iniciativas de gerar impactos duradouros nas redes institucionais envolvidas. Complementando essa visão, Kuenkel (2019) afirma que o fortalecimento das competências colaborativas dos atores envolvidos é condição essencial para mudanças sistêmicas em larga escala, destacando a importância de aprimorar continuamente habilidades comunicacionais e práticas de liderança compartilhada que sustentem essas iniciativas.

O desenho dos processos decisórios em iniciativas multissetoriais também é determinante para seu desempenho e longevidade. MacDonald, Clarke e Huang (2019) destacam que estruturas que favorecem deliberação equitativa, clareza na definição dos papéis e capacidade de adaptação em contextos dinâmicos são essenciais para a eficácia dessas colaborações. Esses autores propõem um modelo orientado à “capacidade da parceria”, compreendendo três dimensões interligadas: capacidade relacional (confiança e reciprocidade), capacidade organizacional (infraestrutura, recursos e competências institucionais) e capacidade de impacto (transformação das ações em resultados mensuráveis). Tal perspectiva reforça que colaborações bem-sucedidas não dependem apenas da boa vontade dos atores envolvidos, mas também de arranjos institucionais intencionais, que sustentem processos contínuos de aprendizagem, negociação e alinhamento estratégico.

Corroborando essa visão, Clarke e Fuller (2010) argumentam que colaborações entre setores devem ser compreendidas como espaços estratégicos de cocriação nos quais valores, identidades e interesses são constantemente renegociados. Para esses autores, é imprescindível que exista clareza quanto às interdependências entre os envolvidos e um propósito compartilhado bem definido, permitindo transcender o nível transacional rumo a dinâmicas realmente transformadoras. Adicionalmente, apontam que o gerenciamento das tensões, naturais em contextos de diversidade de poder, linguagem e expectativas, deve ser incorporado desde as etapas iniciais das iniciativas por meio de práticas de escuta ativa, criação de espaços seguros para o diálogo e estabelecimento de mecanismos contínuos de feedback, contribuindo assim para a inovação institucional e a resiliência colaborativa em ambientes complexos e incertos.

Além disso, é fundamental que iniciativas colaborativas voltadas à sustentabilidade considerem o contexto específico em que se desenvolvem, especialmente no Sul Global, onde características institucionais e culturais influenciam diretamente os processos de colaboração. Como apontam Ayala-Orozco *et al.* (2018), a participação direta e significativa das comunidades locais, tanto na concepção quanto na implementação das ações, é indispensável. Na mesma linha, Petrevska Nechkoska *et al.* (2023) reforçam que abordagens pautadas na identificação conjunta dos problemas, na cocriação das soluções e em sua execução coletiva são essenciais para assegurar respostas conectadas às realidades locais.

Por fim, diversos autores destacam que a efetividade de iniciativas colaborativas está profundamente ligada à qualidade das conexões pessoais que se estabelecem ao longo do processo. Mais do que formalidades institucionais, são os vínculos genuínos que fortalecem os arranjos colaborativos. Quando essas relações se constroem com empatia, respeito e reciprocidade, tornam-se a base de modelos mais inclusivos e relacionais de colaboração multissetorial. E é justamente essa dimensão humana que sustenta a capacidade dessas iniciativas de gerar resultados duradouros, sustentáveis e socialmente justos.

3.6. Como a colaboração multissetorial impulsiona o desenvolvimento sustentável

O potencial das iniciativas multissetoriais para gerar impacto socioambiental positivo está diretamente associado à capacidade dos atores de articular objetivos comuns, apesar das divergências de interesses e visões. Segundo de Bakker *et al.* (2019), as iniciativas multissetoriais possibilitam que diferentes grupos de interesse, ao promoverem normas comuns e estruturas de governança inclusivas, contribuam para institucionalizar práticas sustentáveis. A institucionalização proporcionada pela CMS leva ao fortalecimento da legitimidade e aceitação das ações implementadas, permitindo que os projetos tenham continuidade e alcance amplo.

Além de ampliar a capacidade de ação frente a problemas complexos, as colaborações multissetoriais promovem a cocriação de conhecimento e soluções por meio de processos transdisciplinares. Conforme destacado por Ayala-Orozco *et al.* (2018), a CMS permite que múltiplos saberes, científicos, técnicos e tradicionais, sejam integrados em processos participativos que respeitam a diversidade de valores e visões de mundo dos diferentes atores envolvidos. Essa cocriação é especialmente relevante para a sustentabilidade, pois possibilita o desenvolvimento de soluções contextualizadas e socialmente legitimadas, alinhadas às dinâmicas e necessidades locais.

Outro aspecto fundamental das CMSs é a capacidade de gerar soluções mais eficazes e inovadoras ao integrar uma variedade de perspectivas e conhecimentos. Em ambientes comunicativos hostis, facilitadores atuam para reconciliar linguagens, bases de conhecimento e sistemas de significado divergentes, levando as partes a "se encontrarem no meio" em pontos de acordo e interesses compartilhados (GRIMM *et al.*, 2024).

De acordo com Chen *et al.* (2020), a participação coordenada de diferentes setores sociais na formulação e execução de iniciativas com foco socioambiental contribui para ampliar a legitimidade e o apoio político dessas ações. Esse fator torna-se especialmente relevante em contextos marcados por fragilidade institucional ou baixa confiança no Estado, nos quais as iniciativas multissetoriais funcionam como mecanismos de fortalecimento da confiança entre os atores envolvidos. A legitimidade social resultante dessas parcerias favorece tanto a implementação quanto a continuidade e a difusão das soluções em distintas escalas e contextos.

As CMSs também funcionam como plataformas de aprendizado coletivo contínuo. De acordo com De Bakker *et al.* (2019), esse aprendizado ocorre tanto nos níveis operacionais, como o aprimoramento de práticas sustentáveis, quanto nos níveis estratégicos e normativos, onde os atores reavaliam suas próprias crenças, estratégias e papéis na sociedade. Esse tipo de aprendizagem transformacional fortalece a capacidade adaptativa dos sistemas sociais frente às incertezas e mudanças globais, tornando as parcerias um componente estratégico das políticas e programas voltados ao desenvolvimento sustentável.

3.7. A Colaboração multissetorial e os desafios sociais contemporâneos

As colaborações multissetoriais têm se mostrado cada vez mais essenciais para lidar com problemas cada vez mais complexos, especialmente em contextos marcados por profundas desigualdades socioeconômicas, fragmentação institucional e perda de coesão comunitária. A desigualdade socioeconômica, que se expressa em diferenças significativas no acesso a recursos, oportunidades e direitos básicos, afeta diretamente não só a justiça como também a estabilidade econômica e política das sociedades contemporâneas. Por outro lado, a fragmentação institucional surge quando diferentes instâncias governamentais ou comunitárias operam de forma desconexa, reduzindo a eficácia e coerência das políticas públicas implementadas. Além disso, a redução da coesão comunitária se manifesta no enfraquecimento dos vínculos de confiança e cooperação entre diferentes grupos, prejudicando a capacidade coletiva de agir solidariamente diante de desafios compartilhados. Diante desse cenário, é fundamental compreender que iniciativas colaborativas entre diferentes setores são cruciais para promover soluções integradas, sustentáveis e efetivas frente a tais desafios (GRAY e PURDY, 2018; VAN TULDER e KEEN, 2018).

Para Bäckstrand (2006), as CMSs são especialmente relevantes porque oferecem caminhos alternativos para a governança participativa, abrindo espaço para grupos e vozes que historicamente ficaram à margem das decisões políticas. Isso acontece por meio de espaços híbridos e dialógicos, onde diferentes setores se encontram, compartilham responsabilidades e cocriam soluções de forma conjunta. O resultado é um aumento significativo no repertório de atores que participam tanto da elaboração quanto da implementação das políticas públicas.

De forma semelhante, van Tulder e Keen (2018) destacam que os problemas atuais, marcados por profunda complexidade, demandam arranjos cooperativos capazes de integrar diferentes saberes e formas diversas de capital social. Isso implica não apenas reunir pessoas, mas criar narrativas comuns que diminuam desigualdades históricas e simbólicas entre grupos diversos. Assim, essas iniciativas têm o potencial de gerar impactos importantes no imaginário coletivo, estimulando uma cultura de corresponsabilidade e confiança mútua entre setores que, frequentemente, não dialogavam. Em tempos de crises econômicas recorrentes, polarização política crescente e fragilidade dos vínculos comunitários, essas parcerias podem desempenhar um papel central na reconstrução das relações que sustentam a vida em sociedade.

Enechi e Pattberg (2025) demonstram, com base em evidências empíricas, que quanto maior o nível de conhecimento e conscientização sobre sustentabilidade, maior tende a ser o envolvimento dos atores locais em iniciativas colaborativas. Essa relação se torna ainda mais relevante em contextos marcados por exclusão e baixos índices de participação cívica. Quando grupos tradicionalmente sub-representados são valorizados, capacitados e reconhecidos como parceiros legítimos, passam a atuar com protagonismo na governança colaborativa. O resultado é uma dinâmica que fortalece vínculos comunitários, democratiza os processos decisórios e reforça o senso coletivo de pertencimento. Nessa perspectiva, fica evidente que a efetividade das CMSs na superação de desafios complexos depende diretamente da sua habilidade em promover uma inclusão genuína, apoiada em estruturas flexíveis de governança capazes de acolher diferenças e impulsionar mudanças sistêmicas desde o território.

Em complemento a essa perspectiva, Gray e Purdy (2018) argumentam que as colaborações multissetoriais são verdadeiros espaços de experimentação institucional, nos quais diferenças de interesses e valores precisam ser constantemente negociadas. Segundo as autoras, administrar ativamente as tensões geradas por essas divergências, por meio de práticas deliberativas claras e estratégias abertas ao diálogo, permite que as parcerias não apenas resolvam conflitos imediatos, mas também promovam transformações mais profundas e duradouras. Em outras palavras, as CMSs vão além de resolver questões pontuais: elas são arenas privilegiadas para inovação social e institucional, contribuindo diretamente para ampliar a resiliência comunitária e construir sociedades mais justas e inclusivas.

3.8. A Colaboração multissetorial no enfrentamento da crise climática

A crise climática traz consigo uma série de impactos profundamente conectados, que ultrapassam limites setoriais e institucionais tradicionais. Por isso, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de uma colaboração multissetorial articulada e efetiva para enfrentá-la. O capítulo sobre “Perspectivas Intersectoriais do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas” (IPCC, 2022) ressalta exatamente esse ponto: nenhuma estratégia de mitigação pode permanecer isolada em um único setor. Pelo contrário, é essencial que políticas e ações sejam planejadas considerando as diversas conexões existentes entre economia, sociedade e meio ambiente. Sistemas estratégicos como energia, alimentação e uso da terra interagem constantemente, exigindo abordagens integradas e dinâmicas. Nesse sentido, qualquer planejamento que pretenda enfrentar seriamente a crise climática precisa olhar além das fronteiras convencionais, promovendo a convergência entre setores e saberes distintos.

A descarbonização do setor elétrico, por exemplo, impacta diretamente o transporte ao viabilizar a eletrificação veicular. A expansão dos veículos elétricos depende de uma matriz limpa para efetiva redução de emissões e eleva a demanda por eletricidade. Essa transição impõe novos desafios ao planejamento da rede, à gestão de picos de carga e à infraestrutura de recarga. Reforça-se, assim, a necessidade de alinhar estratégias nos setores de energia e mobilidade (BABIKER *et al.*, 2022).

Tecnologias com efeitos transversais, como a eletrificação e a digitalização, são fundamentais para a descarbonização. A eletrificação, alimentada por uma matriz energética

de baixo carbono, é a principal via para substituir combustíveis fósseis no transporte e em diversos processos industriais. Paralelamente, a digitalização otimiza o sistema energético, permitindo maior eficiência e a integração de fontes renováveis. Contudo, é crucial gerenciar a crescente demanda de energia das próprias tecnologias digitais, cuja pegada de carbono está diretamente ligada à matriz energética que as supre (BABIKER *et al.*, 2022; IEA, 2023).

Além das soluções tecnológicas, a transformação do sistema alimentar é igualmente crucial, uma vez que o setor é responsável por cerca de um terço das emissões globais de gases de efeito estufa. Para manter o setor dentro dos limites ambientais do planeta, é necessária uma combinação sinérgica de estratégias de mitigação. Pelo lado da demanda, a transição para dietas mais baseadas em vegetais e a redução pela metade das perdas e do desperdício de alimentos são medidas de alto impacto. Adicionalmente, pelo lado da oferta, o redesenho de produtos e a aplicação de princípios da economia circular são cruciais. Nessa abordagem, subprodutos e resíduos orgânicos deixam de ser descartados e são valorizados, sendo transformados, por exemplo, em bioenergia e fertilizantes orgânicos, o que evita emissões de metano e regenera os sistemas naturais ao reduzir a dependência de insumos sintéticos (SPRINGMANN *et al.*, 2018; WILLETT *et al.*, 2019; ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2021).

Para viabilizar essas transformações, o relatório enfatiza que é fundamental garantir coordenação política, coerência entre diferentes políticas públicas e uma estrutura robusta de financiamento. Nenhum desses elementos pode agir isoladamente. Pelo contrário, é justamente a conexão entre eles que garante efetividade às ações climáticas. A cooperação internacional, por exemplo, é crucial, especialmente quando se trata de evitar efeitos adversos como o vazamento de carbono, em que políticas aplicadas localmente acabam transferindo as emissões para outras regiões. Outro ponto crítico, destacado por Mazzucato e Semieniuk (2018), é a necessidade urgente de mobilização de recursos. Essa mobilização é particularmente efetiva quando associada a estratégias integradas, capazes de gerar benefícios múltiplos que dialogam diretamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Refletindo sobre esses aspectos, fica evidente que a crise climática não pode ser enfrentada com medidas pontuais ou isoladas. Conforme reforça o relatório do IPCC, é necessária uma abordagem sistêmica, fundamentada em políticas bem articuladas, que

reconheçam as interdependências entre diferentes setores e promovam uma transição efetiva para uma economia de baixo carbono.

3.9. Elementos-chave para o sucesso das colaborações multisetoriais

3.9.1. Governança equitativa, inclusiva e representativa

A governança equitativa, inclusiva e representativa constitui um dos pilares essenciais para a efetividade das colaborações multisetoriais (AYALA-OROZCO *et al.*, 2018; GLASS *et al.*, 2023). Para que esse princípio se traduza em prática, é necessário estruturar processos claros e mecanismos participativos que acolham diferentes perspectivas e garantam que mesmo os parceiros com menor visibilidade ou poder tenham voz ativa desde o início. Essa escuta ampliada é decisiva para legitimar a iniciativa e construir um senso coletivo de pertencimento em relação às decisões tomadas (ANSELL e GASH, 2008; BRADLEY e MAHMOUD, 2024).

Garantir essa inclusão, contudo, exige mais do que boas intenções. Em contextos marcados por assimetrias de poder ou por legados de desconfiança, são necessárias estratégias deliberadas para equilibrar o jogo. Facilitadores experientes desempenham papel crucial nesse processo, especialmente ao ajudar os participantes a transitar entre diferentes formas de linguagem, marcos conceituais e sistemas de significado. Com habilidade e sensibilidade, atuam para encontrar pontos de convergência, incentivando acordos construídos a partir de interesses compartilhados (GRIMM *et al.*, 2024). Em ambientes mais maduros em termos de colaboração, esses facilitadores também podem apoiar os grupos a se apropriarem da linguagem e das prioridades dos atores-chave, ampliando a capacidade de influenciar decisões relevantes.

Nesse sentido, a comunicação eficaz não se limita à transmissão de informações. Ela se expressa por meio da escuta ativa, da clareza nas mensagens e da criação de vínculos entre os envolvidos. Quando bem estruturada, permite não só o diálogo entre os parceiros, mas também o alinhamento interno nas instituições representadas e a construção de legitimidade junto ao público externo (BÖMELBURG e GASSMANN, 2024). Esse processo deve estar

atrelado à adaptabilidade institucional e ao compromisso com o aprendizado contínuo, condições indispensáveis para que metodologias de cocriação possam se moldar aos contextos locais e fortalecer o protagonismo de grupos historicamente marginalizados (BRADLEY e MAHMOUD, 2024).

Apesar dos avanços nesse campo, a construção de uma governança realmente inclusiva e equitativa ainda enfrenta barreiras expressivas. Diferenças de interesses, choques culturais, desigualdades estruturais e ambientes comunicativos hostis costumam dificultar a fluidez do processo. Em muitos países do Sul Global, por exemplo, desafios como a desigualdade socioeconômica, a insegurança pública e a baixa tradição participativa agravam ainda mais esse cenário (AYALA-OROZCO *et al.*, 2018).

Além disso, parte da literatura internacional, fortemente ancorada em perspectivas euro-americanas, é frequentemente criticada por negligenciar as especificidades regionais e por tratar comunidades locais apenas como destinatárias das iniciativas, e não como sujeitos políticos com agência. Em situações mais críticas, colaborações que priorizam lógicas de eficiência econômica acabam substituindo estruturas democráticas legítimas, perpetuando a exclusão de povos indígenas e outros grupos historicamente silenciados (BORIM-DE-SOUZA *et al.*, 2023).

Por essa razão, o êxito das CMSs depende de uma governança capaz de se adaptar ao longo do tempo, cultivando relações de confiança, abertura e corresponsabilidade. Essa confiabilidade não surge de forma automática. Ela se constrói aos poucos, por meio de interações genuínas, escuta qualificada e disposição para lidar com divergências de forma criativa e respeitosa. Isso implica desenvolver a capacidade de gerenciar conflitos e lidar com assimetrias de poder de maneira proativa, transformando tensões em oportunidades de aprendizado e inovação (BROUWER e WOODHILL, 2015; BRADLEY e MAHMOUD, 2024).

Ainda assim, é preciso reconhecer que quando os desequilíbrios de poder não são enfrentados de forma intencional e cuidadosa, comprometem-se os próprios fundamentos da colaboração. Como ressaltam Borim-de-Souza *et al.* (2023), muitas parcerias operam sob estruturas assimétricas em que prevalecem os interesses de atores com maior capacidade técnica, influência institucional ou poder econômico. Nesses casos, a qualidade das decisões

tende a ser afetada negativamente. As contribuições dos parceiros menos favorecidos, ainda que valiosas, podem ser marginalizadas ou desconsideradas, o que gera frustração e desmobilização.

A sensação de não ter influência real nas decisões mina o engajamento e reduz o compromisso dos atores mais vulneráveis. Em situações mais graves, pode até levar à sua retirada da iniciativa. Como destacam Bradley e Mahmoud (2024), quando não há espaços seguros para a negociação honesta e a mediação de conflitos, a própria continuidade da colaboração fica ameaçada. Em última análise, colaborações multissetoriais só prosperam quando geram valor percebido para todos os envolvidos. E esse valor precisa ser construído em um terreno fértil, onde a equidade seja de fato praticada, e não apenas declarada.

3.9.2. Liderança facilitadora, participativa e integradora

Uma liderança facilitadora é primordial na CMS, pois fomenta diretamente o diálogo produtivo e o desenvolvimento crucial de um “terreno comum” entre as diversas partes (GRIMM *et al.*, 2024). Facilitadores, atuando como intermediários neutros, estão unicamente posicionados para unir perspectivas conflitantes, orientando as discussões para um entendimento e acordos coletivos. Essa atuação envolve promover ativamente a conversação, orientar o diálogo para acordos acionáveis, intervir quando os debates se desviam e aplicar estratégias para harmonizar diferenças de linguagem, bases de conhecimento e sistemas de significado. (BROUWER e WOODHILL, 2016). Tal liderança requer uma estrutura de “suporte de retaguarda”, com equipe independente e financiamento dedicado, garantindo gestão consistente do processo, coordenação e orientação para converter iniciativas do conceito à prática (TURNER *et al.*, 2012; KUENKEL, 2019).

Essa abordagem facilitadora estende-se naturalmente à liderança compartilhada e integradora, onde as responsabilidades de guiar a colaboração são distribuídas entre múltiplos atores, em vez de repousarem sobre um único líder (LUKE, 1998). Este modelo de liderança distribuída fomenta uma maior apropriação e comprometimento em todas as partes envolvidas (BRYSON *et al.*, 2006; MURPHY e STOTT, 2020). A distribuição equitativa do poder é crítica para endereçar os desequilíbrios inerentes que, de outra forma, poderiam levar a comportamentos manipuladores ou oportunistas, minando a eficácia da CMS (BORIM-DE-SOUZA *et al.*, 2022; CHEN *et al.*, 2020). Ao fomentar um ambiente onde todos os

participantes são incluídos na tomada de decisões e na definição da agenda, mesmo aqueles com menos poder formal, a colaboração pode alcançar maior inclusividade e legitimidade. Isso envolve cultivar habilidades de liderança eficazes em todo o grupo, incluindo sensibilidade cultural, empatia e a capacidade de gerir a complexidade e interdependências (BÖMELBURG e GASSMANN, 2024).

Estes elementos combinados potencializam as competências humanas, como a inteligência coletiva e um senso de propósito compartilhado, as CMSs podem transformar padrões de interação disfuncionais em mais funcionais, fomentando um maior senso de "vivacidade" dentro do sistema (KUENKEL, 2019; BÖMELBURG e GASSMANN, 2024).

3.9.3. Inteligência relacional: Empatia, reciprocidade e confiança

As CMSs são profundamente influenciadas pela qualidade das relações entre pessoas e organizações. Nesse cenário, a inteligência relacional deixa de ser um detalhe e passa a ser um fator-chave. Pless e Maak (2005) definem essa inteligência como a capacidade de construir conexões respeitadas e éticas, que permitem interações produtivas entre diferentes atores. Nessa perspectiva, a empatia tem relevância central, facilitando o processo de convergência de interesses e motivações envolvidos nos processos de cooperação. A habilidade empática dos líderes trabalha a favor da criação de ambientes inclusivos e no fortalecimento de relações de confiança, elementos indispensáveis em iniciativas voltadas para objetivos complexos, como os ODS da ONU.

A reciprocidade também ocupa um lugar central na construção de relações colaborativas consistentes. Stott e Murphy (2020) observam que, quando as trocas entre os atores são percebidas como justas, há maior disposição para o engajamento contínuo e a participação ativa. Valorizar de forma equilibrada e justa as diferentes contribuições reforça o senso de pertencimento bem como a responsabilidade compartilhada entre os envolvidos. São dinâmicas como essas que, ao se consolidarem nas práticas cotidianas das parcerias, contribuem para transformar comportamentos e modos de atuação, criando condições favoráveis a mudanças sistêmicas com impacto positivo mais amplo.

A combinação entre empatia e reciprocidade constitui-se em um poderoso mecanismo para mitigar conflitos, equilibrar assimetrias de poder e fomentar uma responsabilidade

coletiva genuína. Grimm *et al.* (2024) ressaltam que facilitadores eficazes empregam estratégias comunicativas específicas para integrar diferentes linguagens, conhecimentos e sistemas de significado. Isso permite aos atores envolvidos "encontrar-se no meio do caminho", criando uma base comum sólida para diálogos produtivos. Em ambientes favoráveis à confiança mútua, a apropriação estratégica de linguagens e valores por parte dos facilitadores potencializa o engajamento e impulsiona a colaboração multissetorial, promovendo resultados mais equitativos e inclusivos.

Portanto, investir na inteligência relacional, valorizando a empatia e a reciprocidade nas interações, é um elemento-chave para o sucesso das iniciativas multissetoriais. Essas habilidades melhoram a comunicação entre diferentes stakeholders, geram confiança, mitigam conflitos e constroem soluções inovadoras.

3.9.4. Principais desafios na implementação de colaborações multissetoriais

As CMSs frequentemente enfrentam desafios relacionados à construção e manutenção de relacionamentos interpessoais e institucionais. Conforme Stott e Murphy (2020), é essencial considerar as conexões interpessoais como elementos centrais das parcerias, reconhecendo que as relações pessoais podem influenciar significativamente a dinâmica colaborativa. Para esses autores, relações baseadas em empatia, reciprocidade e inteligência relacional potencializam colaborações mais integrativas e sustentáveis. Contudo, a manutenção desses relacionamentos pode se tornar desafiadora devido às diferenças culturais, objetivos divergentes e expectativas variadas sobre os resultados das parcerias.

Outro desafio relevante é destacado por Ansell e Gash (2008), que abordam as condições iniciais e processos de gestão colaborativa como fundamentais para o sucesso das colaborações multissetoriais. Os autores enfatizam que a existência de históricos de conflito ou colaboração prévia influencia diretamente a disposição dos atores para o engajamento futuro. Além disso, a distribuição desigual de poder e recursos entre os atores pode gerar desequilíbrios, comprometendo a construção de confiança.

O relatório mais recente do Painel Intergovernamental sobre Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos (IPBES, 2024), chama atenção para um ponto crucial: um dos grandes desafios das colaborações multissetoriais está justamente na complexidade e na

imprevisibilidade dos sistemas em transição. A presença de múltiplos atores, e os diferentes contextos e escalas, tornam esses processos especialmente vulneráveis a efeitos inesperados e resultados não pretendidos. Diante disso, o IPBES propõe que essas colaborações adotem abordagens mais adaptativas e ágeis, ancoradas em mecanismos sólidos de monitoramento contínuo e aprendizado ao longo do caminho. Com isso, torna-se possível ajustar rotas de forma oportuna, seja para lidar com mudanças de contexto, seja para responder a reações adversas dos atores envolvidos.

Outro desafio crítico apontado na literatura é o gerenciamento eficaz das tensões e conflitos entre prioridades. Bryson *et al.* (2015) destacam que esses processos implicam frequentemente em mudanças significativas na distribuição de custos e benefícios entre os participantes. Tais mudanças podem gerar resistências internas e externas, especialmente por parte de atores que percebem perdas potenciais de poder ou benefícios. Portanto, reconhecer e administrar proativamente essas tensões é essencial, requerendo mecanismos claros de diálogo, mediação e gestão participativa ao longo de todas as etapas do processo.

Como apontam Borim-de-Souza *et al.* (2023), CMSs operam em contextos marcados por diferentes interesses, capacidades institucionais desiguais e desafios na integração de visões, culturas e experiências organizacionais diversas. Tais fatores podem dificultar a construção de agendas comuns e influenciar a forma como os resultados são definidos, percebidos e distribuídos entre os envolvidos. Por isso, torna-se fundamental adotar abordagens analíticas que considerem não apenas os benefícios esperados, mas também os limites e condições contextuais que moldam o potencial transformador destas iniciativas.

3.10. Mapeamento e engajamento de atores-chave

Identificar atores relevantes, considerando suas capacidades, interesses e contextos, precisa ser um processo participativo desde o início. Não apenas consultivo. Diferentes vozes devem contribuir para moldar a agenda e a estratégia coletiva, de fato. Brouwer *et al.* (2016) sugerem a formação de um grupo inicial, os chamados "parceiros impulsores", que favorece a convergência mínima necessária para começar o trabalho conjunto, promovendo alinhamento e confiança nas primeiras etapas.

Nesse mapeamento, é preciso ir além dos atores formais ou institucionalmente estabelecidos. Hemmati (2024) chama atenção para a importância de incluir ativamente grupos historicamente marginalizados. Comunidades locais, povos indígenas, juventudes, organizações de base. Sua participação desde o início permite que seus saberes e vivências influenciem o rumo da iniciativa, tornando-a mais representativa e legítima. Essa abordagem exige atenção deliberada a quem está (ou não está) nas conversas iniciais e que tipos de poder e saberes são reconhecidos na construção da parceria.

Engajar esses diferentes públicos requer mais do que convites. Envolve respeito à criação de espaços onde as discordâncias e divergências possam ser expressas de forma segura. A Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2023) enfatiza que o engajamento bem-sucedido se inicia com a construção de vínculos, passa pelo diálogo genuíno e se consolida com a adaptação contínua dos métodos de interação. Conforme os contextos locais e os aprendizados que surgem no percurso. Isso implica em flexibilidade institucional e disposição para ajustar formatos de governança e comunicação.

Além disso, à medida que o contexto evolui, novos atores emergem. Alianças se transformam e desafios imprevistos surgem. Stott e Murphy (2020) apontam que a força de uma parceria está na sua capacidade de manter vínculos humanos vivos ao longo do tempo, reconhecendo que os relacionamentos interpessoais são tão importantes quanto os institucionais. Talvez até mais importantes, dependendo do contexto. Incorporar esse dinamismo amplia a capacidade de resposta da colaboração e fortalece seu enraizamento social.

3.11. Alinhamento de visões e valores compartilhados

Alinhar visões e valores entre diferentes setores é fundamental para consolidar relações de confiança em uma colaboração multissetorial. Não se trata de eliminar divergências. A ideia é criar um campo comum onde diferentes formas de contribuição possam coexistir de maneira produtiva. Stott e Murphy (2020) afirmam que os vínculos interpessoais estabelecidos ao longo da colaboração são determinantes para a profundidade dos acordos institucionais e influenciam diretamente os resultados e a longevidade da parceria.

Na prática, esse processo se inicia na construção de uma visão compartilhada. Mais do que elaborar declarações inspiradoras, trata-se de vivenciar um caminho de escuta, negociação e construção conjunta de propósito. A ILO (2023) recomenda que os objetivos e princípios da parceria sejam definidos de forma colaborativa, com clareza e realismo, traduzindo intenções em compromissos operacionais. Quando os atores trabalham com metas conjuntas e indicadores claros, a gestão se torna mais integrada, o que é especialmente importante quando cada setor parte de lógicas institucionais distintas.

O alinhamento de valores também precisa ser sustentado por uma cultura colaborativa que acolha o conflito como parte natural do processo. Quando os atores se reconhecem como legítimos, mesmo em meio a divergências, o diálogo se fortalece. O aprendizado se aprofunda. Brouwer *et al.* (2016) ressaltam que esse alinhamento é dinâmico e que as parcerias bem-sucedidas são aquelas que sabem revisar seus acordos periodicamente, à luz das mudanças de contexto e das relações construídas ao longo do tempo.

Alinhar visões é também cultivar sentido compartilhado. Para Hemmati (2024), isso requer criar um espaço de convivência no qual o valor das interações, e não apenas os resultados, seja reconhecido. Parcerias duradouras são aquelas que não apenas entregam metas, mas que também nutrem vínculos, sustentam aprendizagens mútuas e transformam as formas como os atores se relacionam. É nesse terreno relacional que o verdadeiro potencial transformador das colaborações multissetoriais ganha força.

3.12. Reconhecimento e acolhimento das diferenças culturais nas parcerias

Reconhecer e acolher as diferenças culturais é uma das tarefas mais importantes e, muitas vezes, mais subestimadas, nas CMSs. Cada organização traz consigo formas específicas de decidir, agir, se comunicar e assumir riscos. Por isso, antes de tentar entender os outros, é essencial que cada parceiro saiba reconhecer e explicitar sua própria cultura organizacional. Como destaca Hemmati (2024), a transparência sobre esses aspectos internos não apenas evita mal-entendidos e atritos desnecessários, mas também ajuda a construir uma base de confiança mais sólida entre os envolvidos. Quando esse conhecimento é compartilhado com clareza, abre-se espaço para um relacionamento mais autêntico e colaborativo.

É igualmente necessário exercitar a escuta ativa e o interesse genuíno pela cultura das demais organizações envolvidas. Brouwer e Woodhill (2016) sugerem abordagens como o mapeamento empático e o diálogo apreciativo, que vão além da troca formal de informações e permitem acessar camadas mais profundas das visões, dos hábitos e das expectativas de cada parceiro. Essas práticas criam uma ponte entre diferentes modos de ver o mundo, nutrindo vínculos interpessoais que sustentam a cooperação mesmo diante de dificuldades ou desacordos.

Manter conversas abertas e regulares ao longo do tempo é outro aspecto crucial. Valores institucionais diferem. Ciclos operacionais não coincidem. Marcos legais variam entre setores, e datas-chave para uma organização podem ser irrelevantes para outra. Todos esses elementos afetam diretamente o ritmo e a qualidade do trabalho conjunto, criando tensões que nem sempre são imediatamente percebidas.

Como destacam Murphy e Stott (2020), manter o diálogo vivo ao longo da colaboração é tão importante quanto defini-lo no início. Conversas regulares ajudam a alinhar práticas e ajustar expectativas. Mais importante ainda: evitam que pequenas tensões se tornem obstáculos maiores adiante.

Não se trata apenas de momentos formais de escuta. A postura contínua de atenção ao que está emergindo nos processos, nas relações, nos sinais sutis que indicam a necessidade de adaptação é o que realmente sustenta a colaboração ao longo do tempo. Alguns sinais são evidentes. Outros, quase imperceptíveis.

Quando surgem atritos, algo natural em contextos marcados por diversidade institucional e cultural, o mais importante é não evitá-los, mas enfrentá-los com maturidade e disposição construtiva. Buscar soluções de forma conjunta, com abertura para aprender com os próprios desafios, fortalece a competência coletiva para lidar com situações complexas. Hemmati (2024) lembra que parcerias bem-sucedidas não são aquelas livres de conflitos, mas sim as que sabem lidar com eles de forma construtiva. Quando bem conduzidas, as tensões deixam de ser entraves e passam a abrir caminho para inovações e vínculos mais sólidos entre os parceiros. Para isso, é importante criar espaços onde as diferenças possam ser expressas com liberdade, escutadas com respeito e trabalhadas com espírito de cooperação. Mais do que resolver impasses pontuais, esse tipo de prática fortalece a relação ao longo do tempo e

contribui para que a colaboração se mantenha alinhada aos seus propósitos mais amplos, especialmente quando se trata de gerar mudanças socioambientais transformadoras.

3.13. Governança, gestão estratégica e desafios da colaboração multissetorial

3.13.1. A Dimensão política da colaboração multissetorial: democracia deliberativa e riscos de captura autoritária

A CMS é um arranjo de governança com implicações políticas claras. Seu funcionamento depende de condições institucionais que tornem críveis a participação, o compromisso e a decisão conjunta. Em contextos marcados por desconfiança, corrupção e descrédito institucional, a colaboração tende a ser capturada por grupos dominantes, produzindo consulta formal sem deliberação substantiva. Nesses ambientes, estruturas hierárquicas impessoais e universais podem ser condição para que a colaboração exista de fato. Regras estáveis, aplicação previsível de normas e tratamento igualitário criam expectativas de reciprocidade e reduzem o risco de oportunismo, permitindo escapar de padrões institucionais disfuncionais e sustentando a cooperação ao longo do tempo. Reconhecer a utilidade de camadas hierárquicas nesses contextos não enfraquece a colaboração; ao contrário, oferece a base para que a deliberação seja séria e que os acordos se sustentem (ROTHSTEIN, 2005).

Totalitarismos e arranjos autoritários concentram poder, suprimem dissenso e substituem o espaço público por decisões unilaterais. Têm vantagens operacionais em certos cenários, como rapidez decisória, padronização ampla e coordenação rígida de recursos, úteis em crises agudas, catástrofes ou diante de forte assimetria de poder. O custo, contudo, é elevado: invisibilização de interesses legítimos, erros sistêmicos não corrigidos por falta de crítica e risco de violação de direitos. A CMS reconhece a importância da autoridade, mas a submete a controles democráticos e a regras de participação e inclusão que conectam decisão e responsabilização coletiva (FUNG; WRIGHT, 2001).

A comparação entre CMS e arranjos hierárquicos exige distinguir claramente hierarquia democrática de autoritarismo. Em determinados contextos de crise, diante de assimetrias significativas ou quando há necessidade de padronização, pode ser adequado acionar camadas mais centralizadas para garantir coerência, reduzir custos de coordenação e

assegurar padrões mínimos. Essa centralização, no entanto, precisa ser calibrada com cuidado, pois há um equilíbrio delicado entre eficiência e inclusão.

Processos inclusivos demandam tempo para construir confiança, reduzir incertezas, negociar critérios e alcançar entendimentos coletivos. Buscar eficiência encurtando essas etapas pode reduzir custos no curto prazo, mas tende a comprometer a qualidade das decisões e enfraquecer o compromisso dos participantes com a implementação. Quando o contexto exige respostas mais rápidas, é preferível dividir as decisões em entregas curtas e verificáveis, com transparência sobre metas, custos e resultados, do que suprimir vozes relevantes (BRYSON *et al.*, 2015; GRAY e PURDY, 2018).

Parcerias multissetoriais operam em campos institucionais nos quais atores buscam ampliar ou defender posições. Se o desenho ignorar assimetrias, a colaboração tende a se converter em consulta performática. A evidência recente recomenda salvaguardas simples e verificáveis: mapeamento público de interesses e incentivos, representação com poder de voz e voto, regras explícitas de engajamento e de contestação, métricas de resultado público, auditoria e revisão por pares, além de instâncias de recurso acessíveis. Também importa institucionalizar o conflito de modo construtivo, abrindo espaço para dissenso, registrando divergências e decidindo com base em critérios previamente acordados (GRAY e PURDY, 2018).

Em contextos com poder concentrado, salvaguardas institucionais e transparência de interesses ajudam a reduzir o risco de captura. Em parcerias com prestação de contas frágil, auditoria pública e padrões mínimos comuns trazem previsibilidade. Em arenas de baixa confiança, entregas de resultados sucessivos rápidos e verificáveis criam ritmo e aprendizado, enquanto instâncias de mediação e facilitação reduzem barreiras à cooperação. Em todos os casos, importa demonstrar de forma pública a relação entre compromissos assumidos, decisões tomadas e resultados alcançados.

Em síntese, a CMS não se opõe, necessariamente, à hierarquia. É uma construção institucional que, bem desenhada, equilibra autoridade, participação e responsabilização. Nesse equilíbrio, que parte de condições reais e enfrenta dilemas de eficiência e inclusão, aumenta a chance de integridade democrática e de impacto em políticas públicas e no desenvolvimento de soluções socioambientais de interesse público (FUNG e WRIGHT,

2001; ANSELL e GASH, 2008; ROTHSTEIN, 2005; BRYSON *et al.*, 2015; GRAY e PURDY, 2018).

3.13.2 Elementos essenciais para a governança multissetorial

A governança em colaborações multissetoriais é um processo moldado por contextos diversos, por relações em constante transformação e pela busca contínua de construção de confiança e convergência de interesses entre os atores envolvidos. Trata-se de construir um terreno comum onde diferentes valores, expectativas e formas de conhecimento possam dialogar e gerar ação coletiva. Como destacam Vogel *et al.* (2022), colaborações desse tipo envolvem organizações com culturas institucionais distintas, o que exige arranjos sensíveis às tensões e aos conflitos que naturalmente emergem dessas diferenças.

Esse desafio torna-se ainda mais complexo em contextos marcados por desigualdades estruturais, como as do Sul Global. Ayala-Orozco *et al.* (2018), ao analisarem 38 experiências de colaboração em sustentabilidade no México, mostram que os obstáculos à cooperação vão além da divergência de objetivos ou da ausência de planejamento. Fatores como insegurança pública, discriminação, assimetrias de poder e ausência do Estado impõem limites concretos à legitimidade dos processos e dificultam a continuidade de projetos de desenvolvimento sustentável. Nesses cenários, é necessário adotar formas de organização flexíveis, que valorizem o saber local, respeitem estruturas comunitárias de decisão e reconheçam as restrições impostas pelas condições políticas e sociais.

Ao mesmo tempo, a literatura aponta que estruturas mais resilientes emergem quando há clareza nos papéis, compromisso com os acordos firmados e abertura para ajustes ao longo do caminho. Gray e Stites (2013) reforçam esse ponto ao afirmarem que a legitimidade em parcerias multissetoriais é conquistada por meio de processos transparentes, que criam espaço para a divergência produtiva e valorizam a diversidade de vozes. Isso exige dos gestores e facilitadores uma escuta atenta, sensibilidade para lidar com as divergências emergentes e disposição para navegar zonas de incerteza com respeito e propósito comum.

No plano prático, isso implica ir além da simples coordenação de agendas. A governança eficaz precisa lidar com conflitos institucionais e operacionais. Promover a cocriação de regras. Facilitar o aprendizado mútuo e manter a flexibilidade nos mecanismos

de decisão, mesmo quando as pressões externas empurram para a rigidez. Barroso-Méndez *et al.* (2016) apontam que fatores como confiança, compromisso e aprendizagem interpessoal não são complementos opcionais ao processo colaborativo. São elementos estruturantes para o sucesso. Eles influenciam diretamente a qualidade das relações e, por consequência, os resultados obtidos, uma conexão que nem sempre é reconhecida no planejamento inicial das parcerias.

Outro aspecto-chave é a definição de metas compartilhadas e de mecanismos transparentes de prestação de contas. Segundo Borim-de-Souza *et al.* (2023), a ausência de clareza sobre papéis, distribuição de poder e critérios de avaliação pode levar à deslegitimação da iniciativa. É nesse contexto que a governança estratégica se diferencia: ela estrutura os processos decisórios considerando as assimetrias de poder e buscando formas concretas de mitigá-las, de modo a garantir voz ativa a todos os envolvidos.

3.13.3. Navegando a complexidade: bases para a governança colaborativa

A literatura também alerta para os riscos da “otimização estratégica unilateral”, ou seja, quando um ou mais parceiros buscam maximizar seus ganhos individuais em detrimento do resultado coletivo. Isso é especialmente comum em CMSs com forte presença do setor privado, onde a lógica de eficiência e retorno sobre investimento pode entrar em choque com os princípios de inclusão e equidade defendidos por organizações da sociedade civil (BARROSO-MÉNDEZ *et al.*, 2016; BORIM-DE-SOUZA *et al.*, 2023). Nesses casos, torna-se essencial desenhar estruturas que conciliem eficiência com legitimidade.

A gestão estratégica, portanto, deve ser compreendida como uma prática intencional de articulação entre objetivos diversos. O foco permanece nos resultados coletivos e nas transformações significativas. Como ressaltam Austin e Seitanidi (2012), o valor nas parcerias não é dado de antemão, ele se constrói progressivamente, à medida que se migra de relações transacionais para uma dinâmica de cocriação genuína. Esse movimento só se sustenta com liderança distribuída e canais abertos de comunicação.

Implementar essa abordagem exige disposição para refletir, adaptar e reavaliar ao longo do tempo. Mais do que definir metas iniciais, é preciso saber ajustá-las conforme os contextos se transformam e os vínculos se aprofundam. Vogel *et al.* (2022) contribuem ao

propor um modelo que articula três níveis interdependentes: o macro, que abrange as lógicas institucionais dos setores; o meso, que trata das estruturas e culturas organizacionais; e o micro, onde se desenrolam as interações cotidianas entre os atores. A eficácia da governança colaborativa emerge justamente dessa articulação fluida entre os diferentes planos.

Também é fundamental reconhecer os dilemas estruturais das CMSs, como as tensões entre inclusão e eficiência, ou entre inovação e controle. Esses paradoxos não devem ser vistos como obstáculos a serem eliminados, mas como elementos constitutivos da prática colaborativa. Enfrentá-los exige processos dialógicos, adaptativos e baseados em diálogos facilitados que permitam a escuta qualificada e a construção de sentido comum. Segundo Barroso-Méndez *et al.* (2016), é essa capacidade de sustentar o diálogo frente ao conflito que diferencia parcerias resilientes de arranjos frágeis.

Governança e gestão estratégica, nesse contexto, não podem ser vistas apenas como técnicas organizacionais. São também práticas políticas e éticas, atravessadas por disputas de poder, valores e visões de mundo. Decidir quem participa, como se decide e o que se prioriza envolve escolhas que precisam ser feitas com transparência e sentido de justiça. Esse é um desafio permanente, e talvez por isso mesmo, uma das maiores oportunidades de gerar colaborações transformadoras.

A governança, no fim das contas, não é um objetivo em si, mas uma prática que se transforma continuamente nas interações entre os atores e no aprendizado que o próprio processo gera. Ela se constrói tanto nos espaços institucionais quanto nos momentos informais, nas decisões estruturadas e nos entendimentos que vão se firmando, progressivamente, no dia a dia da colaboração. É essa dimensão relacional, sustentada por confiança, corresponsabilidade e abertura, que permite que colaborações multissetoriais ganhem vida e amadureçam (BARROSO-MÉNDEZ *et al.* 2016).

3.14. As cinco fases da colaboração multissetorial na prática

Ao seguirem um percurso bem planejado e estruturado, as CMSs têm mais chances de sucesso. As cinco fases aqui reunidas formam a espinha dorsal do guia de boas-práticas que acompanha esta dissertação e servem como um roteiro de acesso rápido “manual de bolso” para lidar com os desafios intrínsecos às articulações entre setores sociais.

3.14.1. Fase 1 – Preparação e mobilização inicial

Pesquisas e experiências práticas na área de CMS mostram que antes de iniciar as conexões entre os atores, existe um tempo de preparo que nem sempre é devidamente estimado, mas que faz toda a diferença. É a fase inicial de preparação, de criar um ambiente de interação favorável para que a confiança possa, pouco a pouco, se estabelecer. Nesse começo, o papel dos “articuladores estratégicos” é decisivo. São pessoas ou instituições com leitura sensível do contexto e habilidade para reconhecer os desafios da iniciativa. Sabem identificar interesses em comum, aproximar atores que muitas vezes ainda não se conhecem e costurar os primeiros vínculos. Com tempo e cuidado, vão construindo os alicerces da confiabilidade mútua e preparando o terreno para que compromissos mais consistentes possam emergir (BROUWER e WOODHILL, 2016)

À medida que essa rede inicial vai ganhando corpo, torna-se importante dar um primeiro contorno organizativo ao processo. Um passo natural é a criação de um comitê inicial de coordenação. Esse grupo pode assumir diferentes formatos, mas sua função central é ajudar a organizar a dinâmica da colaboração, distribuir responsabilidades de forma clara e facilitar a comunicação entre os envolvidos. Nem sempre os articuladores estratégicos compõem esse comitê formalmente, embora muitas vezes estejam próximos ou até integrem sua formação.

Kuenkel (2019) chama atenção para a importância de criar estruturas que sustentem o processo sem engessá-lo. Ou seja, é preciso oferecer uma certa contenção, que traga orientação e confiança aos participantes, mas sem perder a fluidez e a capacidade de adaptação. O comitê pode também assumir uma dimensão simbólica importante: além de cuidar dos aspectos operacionais, ele ajuda a manter o sentido do propósito coletivo, garantindo que a escuta, a inclusão e a coerência estejam presentes desde o início.

Outro passo crítico dessa fase é a definição clara dos objetivos da colaboração, algo que deve emergir do reconhecimento compartilhado de um problema comum e da vontade coletiva de enfrentá-lo. Bryson *et al.* (2015) enfatizam que, embora muitos atores tragam motivações distintas, a construção de um propósito comum é o ponto de partida para alinhar expectativas. Já Kuenkel (2019) reforça que a clareza de objetivos é resultado de processos

iterativos de escuta e reflexão, em que visões divergentes são integradas na construção de uma teoria de mudança compartilhada. Quando esse objetivo é vivenciado como legítimo e significativo por todos os setores, ele se transforma em um gerador de engajamento.

Construir uma narrativa coletiva mobilizadora é igualmente fundamental. Não basta apenas declarar metas objetivas, é preciso ativar sentidos compartilhados e criar um imaginário de futuro desejável. Segundo Gray e Purdy (2018), as narrativas têm o poder de redefinir a relação entre os atores e o problema, promovendo novos enquadramentos e estimulando o compromisso. Bradley e Mahmoud (2024) observam que, especialmente em contextos de ceticismo e apatia, como em áreas urbanas marginalizadas, a criação de histórias de transformação ancoradas nas realidades locais e com resultados visíveis contribui para o engajamento genuíno.

Para avançar, é necessário também mobilizar recursos e parceiros estratégicos. Isso não envolve apenas financiamento, mas capital político, técnico, institucional e social. Brouwer e Woodhill (2016) apontam que a disponibilidade e alocação justa de recursos é um fator decisivo para gerar comprometimento e garantir a continuidade da colaboração. Isso inclui articular lideranças influentes e garantir a participação ativa de atores que tradicionalmente não têm voz, fortalecendo suas capacidades para que possam contribuir de forma substantiva desde o início. A criação de uma base confiável de recursos e apoios é, portanto, parte da arquitetura inicial da confiança.

É também essencial integrar iniciativas existentes, respeitando as histórias, redes e saberes que já operam nos territórios. Ignorar essas trajetórias é um erro comum. Enfraquece a legitimidade e gera sobreposição ou competição desnecessária entre projetos que poderiam se complementar. Bradley e Mahmoud (2024) enfatizam que o reconhecimento e a valorização de experiências anteriores, mesmo que tenham sido parciais ou frustradas, ajudam a consolidar a integridade relacional entre as instituições de um território. Ancoram as novas propostas em bases mais sólidas, aproveitando aprendizados que já existem. Há uma sabedoria prática nisso: construir sobre o que já foi feito, em vez de começar do zero, economiza energia e evita repetir erros que outros já cometeram.

3.14.2. Fase 2 – Desenvolvimento adaptativo

À medida que a colaboração avança, novos aprendizados e desafios surgem inevitavelmente. O desenvolvimento adaptativo é justamente a etapa em que o grupo cria mecanismos para aprender com o caminho e ajustar a rota quando necessário. Trata-se de manter os olhos atentos ao processo em tempo real, revisando periodicamente os objetivos, as estratégias e até mesmo os formatos de interação. Como destacam Brouwer e Woodhill (2016), colaborações bem-sucedidas não dependem apenas de boas intenções, mas de uma capacidade contínua de adaptação, uma espécie de “musculatura coletiva” que precisa ser fortalecida com o tempo.

Um primeiro passo para isso é sistematizar e compartilhar as questões que vão surgindo, garantindo que todos estejam na mesma página. Isso inclui não apenas o que está funcionando, mas também as tensões, dúvidas e aprendizados que aparecem pelo caminho. Bryson *et al.* (2015) reforçam que essa prática de alinhamento constante entre os parceiros é essencial para manter a coerência estratégica e prevenir mal-entendidos. Mais do que relatar o andamento do projeto, trata-se de criar uma cultura de reflexão conjunta, onde os erros são vistos como oportunidades de aprimoramento.

Outro aspecto central dessa fase é o aprofundamento da compreensão mútua e da confiança entre os envolvidos. Ayala-Orozco *et al.* (2018) apontam que, especialmente em contextos diversos e marcados por desigualdades históricas, investir em escuta ativa e feedback constante pode ajudar a dissolver barreiras invisíveis e prevenir conflitos. Além disso, a realização de atividades de imersão conjunta, como visitas cruzadas ou vivências em campo, permite que os participantes conheçam de perto a realidade uns dos outros, um exercício de empatia que fortalece os laços e humaniza a parceria.

Além de manter o foco no presente, essa fase também convida o grupo a olhar adiante. A construção de cenários futuros ajuda a alinhar expectativas. Prepara o coletivo para lidar com diferentes caminhos possíveis, reconhecendo que a incerteza faz parte do processo.

Nesse contexto, ganham força as oficinas periódicas de aprendizado colaborativo - espaços seguros onde se pode pausar, revisar estratégias, identificar padrões emergentes e ajustar rotas com mais consciência. Essas práticas fortalecem o aprendizado organizacional e

ampliam a capacidade de resposta dos grupos. Permitem que avancem com mais autonomia e preparo, mesmo diante da incerteza e da complexidade que marcam as colaborações, ou seja, quanto mais se aceita a imprevisibilidade, mais preparado o grupo se torna para enfrentá-la (AYALA-OROZCO *et al.*, 2018).

3.14.3. Fase 3 – Cocriação inclusiva e prototipagem de soluções

Nesta etapa, a colaboração multissetorial ganha corpo. As ideias começam a se transformar em propostas concretas. As soluções passam a ser pensadas com mais clareza de forma e intenção. O momento exige atenção redobrada à inclusão e à abertura. É justamente aqui que se define quem participa, quem influencia e, em última instância, quem se vê representado nas decisões. Como destacam Bradley e Mahmoud (2024), essa é uma fase em que soluções precisam ser cocriadas de forma genuinamente inclusiva. Testadas rapidamente em contextos reais. Adaptadas com base no retorno de quem de fato vivencia o problema. Essa dinâmica de prototipagem acelera o aprendizado e reduz o risco de soluções desconectadas da realidade dos beneficiários.

Para isso, garantir inclusão e representatividade não pode ser apenas um princípio abstrato. É preciso trazer as vozes de quem vive a realidade dos desafios a serem superados, como parte ativa do processo: as comunidades locais, usuários finais e grupos historicamente marginalizados. Eles não são apenas convidados a “dar opinião”, mas reconhecidos como cocriadores legítimos. Grimm *et al.* (2024) reforçam que criar esse “terreno comum” depende de uma escuta genuína e da construção de pontes entre formas distintas de ver o mundo. Mais do que traduzir linguagens, trata-se de cultivar um espaço onde saberes, valores e interesses diversos possam conviver e gerar algo novo.

A criação coletiva de soluções começa, muitas vezes, com sessões multissetoriais de brainstorming bem facilitadas. Nessas rodas, a diversidade não é apenas bem-vinda, ela é essencial. Como apontam Bradley e Mahmoud (2024), é importante moderar o processo para que vozes menos experientes ou mais tímidas possam se expressar com segurança, evitando que os grupos mais poderosos ocupem todos os espaços. A riqueza está justamente nos contrastes e nas interseções.

Uma vez geradas as propostas, o grupo precisa avaliá-las de forma coletiva e transparente, levando em conta múltiplos critérios: viabilidade técnica, impacto socioambiental, compatibilidade com os marcos institucionais, disponibilidade de recursos e, claro, o tempo necessário para colocar em prática. Isso ajuda a evitar tanto o tecnicismo excessivo quanto o idealismo ingênuo. Outro aspecto importante nesta fase é a priorização de soluções que possam ser implementadas com os recursos disponíveis, ainda que em escala piloto, mantendo vivo o espírito da ação prática e do aprendizado contínuo (BRADLEY e MAHMOUD, 2024)

A prototipagem, nesse contexto, é uma ferramenta-chave. Mais do que testar ideias, ela permite aprender fazendo. Soluções são experimentadas em pequena escala, com acompanhamento direto dos usuários, e ajustadas com agilidade. Esse processo não apenas amplia a qualidade das propostas, mas também fortalece o senso de pertencimento entre os envolvidos.

Quando essa etapa é conduzida com escuta, clareza e intencionalidade, ela não apenas gera boas soluções. Ela transforma os próprios modos de colaboração entre os setores, abrindo espaço para relações mais equitativas, criativas e comprometidas com o impacto real.

3.14.4. Fase 4 – Implementação colaborativa

A implementação é o momento em que a colaboração se torna concreta. É quando o grupo precisa transformar boas ideias, intenções compartilhadas e aprendizados acumulados em ações reais. Implementar de forma colaborativa exige manter vivo tudo o que foi construído até aqui, a escuta, a confiança, o cuidado com os desequilíbrios de poder e o compromisso com o aprendizado constante. Como lembram Grimm *et al.* (2024), é justamente na ação que se revelam tanto as forças quanto as fragilidades de uma parceria. Já Hemmati (2024) destaca que o modo como os processos são conduzidos nesse momento pode fortalecer ou fragilizar o tecido relacional que sustenta a colaboração. Por isso, a forma importa tanto quanto o conteúdo.

Nesse estágio, um primeiro passo importante é desenvolver planos de ação detalhados, construídos a muitas mãos. Isso significa sair do campo das ideias. Definir claramente o que será feito, por quem, em que prazo e com quais recursos. Etapas, metas

intermediárias, cronogramas realistas e indicadores de progresso ajudam a dar concretude ao processo e facilitam o acompanhamento coletivo.

Esses planos devem refletir o que foi acordado entre os parceiros, com espaço para ajustes ao longo do caminho. Sempre que possível, é recomendável firmar termos de compromisso entre os atores envolvidos, deixando claras as responsabilidades assumidas por cada parte. Esse tipo de registro não só organiza a gestão, mas também fortalece a corresponsabilidade e a transparência dentro do grupo (KOSCHMANN *et al.*, 2012).

Ao longo da implementação, surgem muitos desafios. Mudanças externas. Limites internos imprevistos. Por isso, é essencial estruturar uma gestão que seja ao mesmo tempo sólida e adaptável, capaz de reagir com agilidade sem perder o alinhamento coletivo. Uma prática útil é definir com antecedência espaços regulares de acompanhamento, que permitam revisar o andamento das ações, identificar gargalos e propor soluções em conjunto.

Para isso, contar com o apoio de redes técnicas especializadas pode ser decisivo. Essas redes, quando bem articuladas, oferecem suporte qualificado. Ajudam a traduzir demandas complexas e contribuem para que as soluções implementadas se mantenham conectadas à realidade, e não apenas ao ideal planejado (GRAY e PURDY, 2018).

Outro ponto fundamental é não depender apenas dos recursos que já estão disponíveis. Durante a implementação, é natural que novas demandas surjam, sendo estratégico promover ações permanentes de captação de recursos adicionais, seja por meio de editais, parcerias institucionais ou articulações com atores influentes. Quanto maior diversidade de fontes de financiamento e receitas, maior a resiliência, por isso, essa busca por apoios precisa ser feita com cuidado, mantendo coerência com os princípios e os compromissos já assumidos pela parceria.

Não se trata de correr atrás de financiamento a qualquer custo. Trata-se de ampliar os apoios adequados, que tem sinergia, ou seja, aqueles que fortalecem o propósito coletivo e respeitam a forma colaborativa de trabalho (AUSTIN E SEITANIDI, 2012).

Segundo Hemmati (2024), a qualidade da implementação está diretamente relacionada à capacidade do grupo de manter relações horizontais e uma cultura de confiança

mesmo diante da pressão por resultados. Isso exige atenção às dinâmicas de poder, disposição para o diálogo e mecanismos claros de decisão e mediação de conflitos.

3.14.5. Fase 5 – Monitoramento reflexivo e aprendizado contínuo

Quando se trata de colaboração multissetorial, monitoramento é também uma forma de aprendizado coletivo, é observar o que está funcionando na prática, perceber quando ajustes são necessários e aprimorar continuamente o que se faz em parceria. Como apontam Bryson *et al.* (2015), a capacidade de aprender com a experiência bem como adaptar-se em tempo real, são fatores críticos de sucesso em arranjos cooperativos.

Para que isso aconteça de forma orgânica e constante, é fundamental cultivar um campo de interação, onde erros e acertos possam ser compartilhados sem medo, com abertura e espírito construtivo. Segundo Brouwer e Woodhill (2016), quando os participantes sentem que podem falar com franqueza, inclusive sobre os desafios enfrentados, surgem oportunidades reais de aprimoramento coletivo. Já Benton e Stibbe (2023) reforçam que o aprendizado não acontece por acaso, ele precisa ser intencionalmente fomentado, com práticas que favoreçam o diálogo honesto e a troca constante de perspectivas.

Nessa mesma linha, a definição em conjunto dos critérios e indicadores que orientam o processo, ajudam o grupo a acompanhar se as ações estão realmente contribuindo para os objetivos acordados, tanto no nível estratégico quanto operacional. Quando esses indicadores são construídos de forma participativa, e com base na realidade de cada ator, eles se tornam mais significativos e úteis. Além de facilitar o monitoramento técnico, ajudam a alinhar expectativas e a manter a coesão do grupo em torno do propósito comum.

Outro ponto essencial, muitas vezes negligenciado, é celebrar conquistas e reconhecer publicamente os esforços feitos ao longo do caminho. Essas pausas para reconhecer avanços e valorizar contribuições, individuais e coletivas, não apenas fortalecem os vínculos entre os parceiros, como também nutrem o sentimento de pertencimento. Como destacam Benton e Stibbe (2023), rituais de reconhecimento têm um papel importante na manutenção da energia colaborativa, especialmente em processos de longo prazo e com alto grau de complexidade.

A figura 3 ilustra estas cinco fases da CMS, estruturadas de forma cíclica e interdependente. Ela representa visualmente o fluxo contínuo entre as fases: (1) preparação e mobilização inicial, (2) desenvolvimento adaptativo, (3) cocriação inclusiva e prototipagem de soluções, (4) implementação colaborativa e (5) monitoramento reflexivo e aprendizado contínuo. Essa dinâmica não linear indica que, após o ciclo, é comum retornar à fase inicial com mais maturidade e aprendizados acumulados, fortalecendo a capacidade de resposta coletiva aos desafios complexos do desenvolvimento sustentável

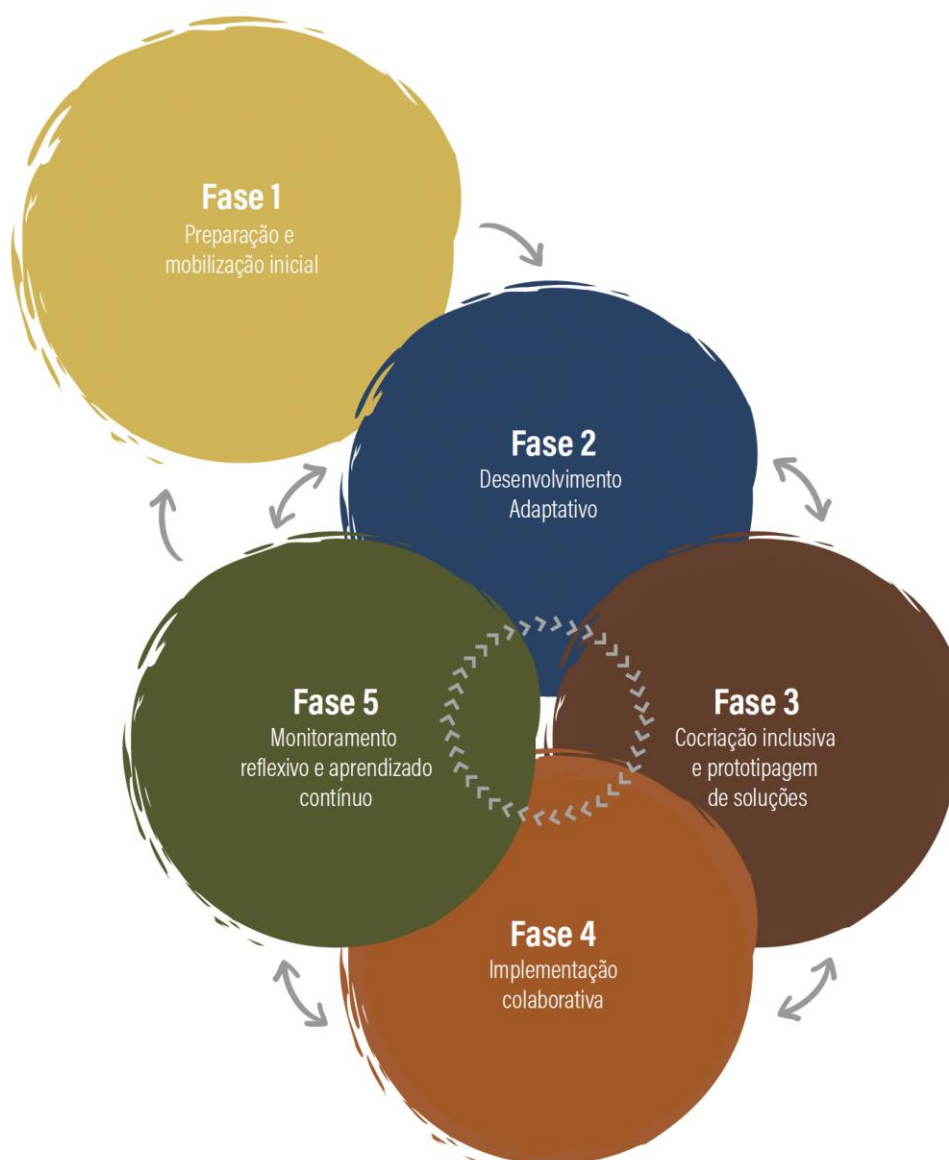


FIGURA 3. Cinco fases da colaboração multissetorial.

Fonte: Elaboração do autor, com base em Brouwer e Woodhill (2016, p. 25)

Ilustração: Rafaela Prado (2025).

3.15. Experiências aplicadas de colaboração multissetorial para o desenvolvimento sustentável

Para além da teoria, é nas experiências concretas que as colaborações multissetoriais revelam seu potencial. Este capítulo apresenta seis casos, selecionados por três razões: diversidade tipológica; escala das iniciativas; e relevância empírica (com evidências disponíveis). Os casos mostram como práticas colaborativas são mobilizadas para enfrentar desafios socioambientais complexos, da governança florestal global à mobilidade urbana municipal, incluindo soluções baseadas na natureza, cadeias produtivas sustentáveis e plataformas de interface ciência-política. A amostra é intencional e não exaustiva, orientada a gerar inferências analíticas transferíveis e lições práticas sobre os fatores que viabilizam e sustentam colaborações bem-sucedidas.

3.15.1. Moratória da soja na Amazônia brasileira

A Moratória da Soja na Amazônia (MSA), estabelecida em 2006, constitui um acordo voluntário multissetorial construído por meio da articulação entre grandes comercializadoras de soja, organizações da sociedade civil e, posteriormente, com apoio de órgãos governamentais. A MSA foi articulada inicialmente por OSCs, com destaque para o Greenpeace, que denunciou o vínculo entre desmatamento e produção de soja por meio do relatório *Eating up the Amazon* (2006). A adesão de multinacionais de *commodities* global, Cargill, Bunge e Archer Daniels Midland (ADM), foi mediada por articulações com a Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais (ABIOVE) e a Associação Nacional dos Exportadores de Cereais (ANEC). Em etapas subsequentes, o Ministério do Meio Ambiente (MMA) passou a desempenhar um papel de apoio institucional à implementação e ao monitoramento da MSA, contando com a expertise técnica de instituições científicas, como o Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM), e com a cooperação de OSCs internacionais como o World Wide Fund for Nature (WWF) e a The Nature Conservancy.

O principal objetivo da MSA foi desassociar a produção de soja do desmatamento no bioma amazônico, em resposta a campanhas ambientalistas e pressões de mercado internacional que vinculavam a *commodity* à destruição florestal. A implementação da MSA demonstrou grande eficácia, reduzindo em 84% o desmatamento direto associado à expansão da soja entre 2006 e 2012, com queda expressiva da ocupação de áreas recém-desmatadas

(GIBBS *et al.*, 2015). O acordo também impulsionou a governança da cadeia de suprimentos e o desenvolvimento de sistemas de rastreabilidade, consolidando-se como um exemplo paradigmático de colaboração multissetorial bem-sucedida. Ele demonstra como alianças entre setores público, privado e OSCs podem alinhar interesses econômicos, ambientais e sociais em torno de metas comuns.

Contudo, a MSA apresenta limitações. Sua restrição geográfica ao bioma amazônico suscitou preocupações sobre o deslocamento do desmatamento para outras regiões, como o Cerrado (HEILMAYR *et al.*, 2020). Além disso, sua natureza voluntária evidencia tanto a força da governança privada quanto os desafios associados à ausência de regulação compulsória, o que levanta dúvidas sobre sua abrangência e sustentabilidade de longo prazo (ZIEGERT *et al.*, 2024). Ainda assim, a MSA permanece como um caso emblemático de ação coletiva orientada por pressões de mercado e coordenação entre múltiplos setores, servindo de modelo para iniciativas de sustentabilidade em outras cadeias de matérias-primas globais.

Nos últimos anos, no entanto, novos desafios têm surgido. Reportagens recentes revelam brechas importantes na aplicação da MSA, como o avanço da soja sobre áreas de floresta secundária desmatadas após 2008, não contempladas pela moratória, além de pressões políticas e econômicas para enfraquecer o acordo. Tais dinâmicas reforçam que mesmo iniciativas exitosas exigem vigilância constante, atualização dos mecanismos de governança e fortalecimento dos compromissos entre os setores envolvidos para manter sua efetividade frente às mudanças no contexto socioambiental (REUTERS, 2025).

3.15.2. Código Comum para a Comunidade Cafeeira (Associação 4C)

O Código Comum para a Comunidade Cafeeira (Associação 4C) é uma CMS de alcance global, iniciada em 2003 diante da crise de sustentabilidade no setor cafeeiro, caracterizada pela volatilidade de preços que prejudicava pequenos produtores e pelos impactos socioambientais adversos na cadeia produtiva. Desde seu início, a iniciativa foi impulsionada pela colaboração entre o Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Ministério Federal de Cooperação Econômica e Desenvolvimento da Alemanha – BMZ) e a Deutscher Kaffeverband (Associação Alemã do Café), em um esforço de diálogo inclusivo e participativo que envolveu mais de 100

representantes de mais de 25 países. Esse processo proporcionou uma inédita colaboração entre atores tradicionalmente concorrentes, buscando um entendimento comum sobre a sustentabilidade no setor cafeeiro convencional (4C ASSOCIATION, 2016; KUENKEL, 2019).

Apesar de alcançar avanços significativos, a colaboração multissetorial enfrentou desafios como desconfiança inicial entre os atores envolvidos, conflitos de interesses, e diferenças significativas de poder e recursos. Conforme destaca Kuenkel (2019), o sucesso da iniciativa dependia criticamente da capacidade de estabelecer confiança mútua, equidade entre os participantes e processos estruturados e dialógicos que garantissem o alinhamento estratégico e a transparência. A experiência evidenciou que uma gestão contínua e atenta aos aspectos relacionais e estruturais é essencial para garantir a efetividade dessas iniciativas multissetoriais. Nesse contexto, práticas como a gestão adaptativa, a comunicação participativa e o fortalecimento das capacidades humanas emergiram como catalisadores fundamentais para o avanço da colaboração e da confiança entre os atores.

Os aprendizados e impactos positivos da Associação 4C destacam-se sobretudo na criação de um padrão mínimo comum de produção sustentável de café verde, que contribuiu significativamente para transformar práticas socioambientais no setor. O compromisso com a sustentabilidade, operacionalizado através do padrão 4C, ajudou a promover melhorias concretas nas condições socioeconômicas dos pequenos produtores, além de estimular práticas agrícolas ambientalmente responsáveis. Além disso, a iniciativa demonstrou a importância de desenvolver uma "consciência proprioceptiva coletiva" (KUENKEL, 2019), que significa o aprofundamento da reflexão e consciência sobre o papel individual e coletivo na transformação sistêmica rumo à sustentabilidade (4C ASSOCIATION, 2016; KUENKEL, 2019; GLOBAL COFFEE PLATFORM, 2025).

3.15.3. #MésVerdBenicalap: soluções baseadas na natureza e engajamento comunitário.

O projeto #MésVerdBenicalap, desenvolvido na cidade de Valência, Espanha, constitui uma iniciativa multissetorial voltada à promoção de Soluções Baseadas na Natureza (SbN) para enfrentar desafios urbanos socioambientais. Esta articulação multissetorial envolveu a participação conjunta da prefeitura municipal, sociedade civil organizada,

instituições acadêmicas e iniciativas financiadas pela União Europeia, por meio do programa Horizon 2020. Destacam-se a parceria entre a organização municipal Las Naves, entidades locais como Ultramarins 154, Mariposas Caóticas e Makiri Nau, além da colaboração técnica e científica fornecida pela Universitat Politècnica de València e outras instituições de pesquisa (NAUMANN *et al.*, 2023).

O processo participativo foi um componente essencial do projeto, estruturado através de oficinas colaborativas, concursos de ideias verdes e eventos públicos voltados à conscientização e mobilização cidadã. Essas atividades de construção coletiva de intervenções urbanas, hortas comunitárias e espaços educativos, utilizou recursos locais e promoveu engajamento direto dos moradores, incluindo grupos sociais vulneráveis e trabalhadores desempregados. Tais práticas colaborativas facilitaram não apenas a implementação das SbN, mas também a apropriação coletiva dos espaços renovados (SINGH *et al.*, 2024).

Os resultados observados incluem o fortalecimento da resiliência comunitária, melhoria da qualidade ambiental urbana e incremento do capital social local, por meio do fortalecimento das redes colaborativas. Particularmente, as hortas comunitárias resultaram em benefícios sociais tangíveis, como melhoria na segurança alimentar, fomento à agricultura urbana sustentável e incremento na educação ambiental dos moradores envolvidos. A utilização de ferramentas digitais educativas, como o aplicativo desenvolvido para promover o conhecimento da fauna e flora locais, expandiu o alcance das iniciativas e facilitou maior integração comunitária (NAUMANN *et al.*, 2023).

A utilização de ferramentas digitais educativas, como o aplicativo desenvolvido para promover o conhecimento da fauna e flora locais, expandiu o alcance das iniciativas. Facilitou maior integração comunitária. A tecnologia tornou-se uma ponte entre conhecimento científico e participação popular (NAUMANN *et al.*, 2023).

Este projeto exemplifica um caso de sucesso em governança colaborativa e co-criação em contextos urbanos. Essa experiência de planejamento que privilegia a diversidade de perspectivas e interesses dos atores envolvidos, além de reforçar a necessidade de investimento contínuo em estratégias participativas são fatores de alta relevância para a

prosperidade e escalabilidade das SbN. O sucesso não foi acidental. Resultou de escolhas metodológicas deliberadas (SINGH *et al.*, 2024).

3.15.4. La Rolita: mobilidade sustentável e equidade de gênero em Bogotá

O caso *La Rolita*, iniciativa de transporte público sustentável implementada em Bogotá, Colômbia, constitui um exemplo inovador de colaboração multissetorial com foco na transição energética e equidade de gênero. Criada em 2022 pelo governo municipal. Sob o Plano Distrital de Desenvolvimento 2020-2024, "Um Novo Contrato Social e Ambiental para Bogotá do Século XXI", a proposta busca responder às históricas desigualdades no transporte público, especialmente no bairro *Ciudad Bolívar*, região com menor assistência do estado, que tem dificuldades para atrair operadores privados devido a desafios geográficos e socioeconômicos.

Segundo Bastos (2023), o processo colaborativo envolveu múltiplas entidades internacionais e locais. Destacou-se o apoio da rede C40 Cities, por meio do programa TUMI E-bus Mission, implementado pela GIZ (Agência Alemã de Cooperação Internacional) com financiamento do BMZ (Ministério para Cooperação e Desenvolvimento da Alemanha) e do UKAid Climate Action Implementation Programme (Programa de Implementação de Ação Climática do Reino Unido). O modelo incluiu formação específica para mulheres motoristas. Uma estratégia que vai além do técnico: promove inclusão produtiva e possibilita inserção em um setor historicamente masculino.

Essa articulação estratégica resultou na introdução de 195 ônibus elétricos, formando a primeira frota latino-americana de transporte coletivo com participação feminina significativa. Os números impressionam. A proporção de mulheres motoristas saltou de apenas 4% no sistema TransMilenio tradicional para 48% na operação da nova frota em *Ciudad Bolívar*.

Entre os resultados alcançados destacam-se melhorias expressivas na mobilidade e na qualidade ambiental local. Geração de empregos qualificados, especialmente para mulheres. Rompimento com estereótipos tradicionais associados ao setor. A infraestrutura desenvolvida para a frota elétrica também reforçou o compromisso da cidade com práticas sustentáveis e

acessíveis, contribuindo para a redução das emissões de carbono e melhoria da qualidade do ar em regiões que mais precisavam dessa transformação.

O projeto demonstra como uma abordagem multissetorial funciona na prática. Envolvendo poder público, organizações internacionais e OSCs, conseguiu resolver problemas urbanos complexos ao promover simultaneamente avanços ambientais, sociais e econômicos. Essa iniciativa serve de inspiração para outras cidades que buscam realizar ações climáticas inclusivas, mesmo em setores onde a mudança costuma encontrar resistência (BASTOS, 2023).

3.15.5. *Forest Stewardship Council* (FSC): governança multissetorial e certificação florestal

O Conselho de Manejo Florestal (*Forest Stewardship Council* – FSC), criado em 1993, é uma iniciativa global pioneira em governança multissetorial, que busca assegurar o manejo sustentável das florestas por meio de certificações reconhecidas internacionalmente. O FSC foi desenvolvido em resposta à crescente preocupação pública com o desmatamento e práticas não sustentáveis na exploração florestal. Desde o início, envolveu atores diversos como empresas madeireiras, grupos ambientais, comunidades locais e organizações sociais, assegurando equilíbrio na tomada de decisão e legitimidade entre as partes interessadas.

O processo de articulação no FSC é caracterizado pela complexidade de negociações entre setores tradicionalmente opostos, como ambientalistas e empresas madeireiras. Essa interação é fundamentada em estruturas de governança inclusiva e participativa, com igual representação dos grupos econômicos, sociais e ambientais. A deliberação sobre as normas e critérios de certificação ocorre de maneira transparente e democrática, buscando consenso entre interesses diversos e muitas vezes conflitantes (DE BAKKER, *et al.*, 2019).

A legitimidade do FSC é um fator crucial para seu sucesso, dependendo diretamente da credibilidade de seu processo decisório e da aceitação das normas por múltiplos públicos globais. O sistema inclui processos rigorosos de auditoria independente e verificação contínua, além de mecanismos para garantir que vozes tradicionalmente excluídas, como as de povos indígenas e pequenos produtores, sejam ouvidas e consideradas.

Os resultados do FSC são expressivos, pois a certificação aplicada a milhões de hectares de florestas no mundo todo, contribui para a redução dos impactos dos sistemas de manejo florestal desprovidos de critérios socioambientais, como a degradação do solo, a perda de biodiversidade, o aumento das emissões de gases de efeito estufa e o respeito às comunidades locais. No entanto, o FSC também enfrenta desafios relacionados à competição com outras iniciativas, tensões internas sobre rigor das certificações e críticas quanto à acessibilidade para pequenos produtores. Ainda assim, permanece um caso emblemático de colaboração multissetorial com forte interação entre legitimidade, eficácia e sustentabilidade ambiental (DE BAKKER, *et al.*, 2019).

3.15.6. Plataforma Brasileira de Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos (BPBES): ciência e política em diálogo

Resultado de uma articulação inspirada pela atuação da Plataforma Intergovernamental sobre Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos (IPBES), a Plataforma Brasileira de Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos (BPBES), foi criada para conectar ciência, saberes tradicionais e formulação de políticas públicas no Brasil. Ao reunir pesquisadores, comunidades locais, tomadores de decisão e outros atores, a plataforma busca ampliar a base de conhecimento que orienta decisões mais justas e sustentáveis sobre o uso e a proteção da biodiversidade (SCARANO *et al.*, 2019).

Entre 2015 e 2018, a BPBES articulou um amplo processo de avaliação participativa, promovendo encontros com representantes de diferentes setores da sociedade: governo federal, empresas, OSCs, povos indígenas, jornalistas e comunidade científica. Esses diálogos foram conduzidos a partir de um documento de base para discussão, que orientava as conversas e recebia contribuições em cada nova rodada. A diversidade dos participantes foi assegurada por meio de uma seleção em rede, em que cada pessoa convidada indicava outros nomes com diferentes origens regionais, culturais e institucionais. Para garantir liberdade de expressão e um ambiente de confiança, os encontros foram realizados sob regra de confidencialidade, na qual as ideias discutidas podiam ser compartilhadas, mas não as identidades dos participantes.

As contribuições dos diferentes grupos influenciaram diretamente os conteúdos e formatos dos produtos da plataforma. Entre os resultados, destaca-se a incorporação

transversal de saberes indígenas e tradicionais, ajustes no arcabouço conceitual, aprimoramento da linguagem e apresentação visual dos relatórios, além da proposição de novos temas para relatórios especiais. A ampla disseminação dos resultados incluiu mais de 200 aparições na mídia nos primeiros 30 dias após o lançamento do primeiro relatório, com alcance estimado de 13 milhões de pessoas, o equivalente a R\$ 20 milhões em mídia espontânea. Em apenas três meses, mais de 2.000 downloads do documento final Sumário para Tomadores de Decisão foram registrados, um indicador de seu amplo alcance e relevância.

Além disso, a BPBES investiu no fortalecimento de capacidades ao engajar 26 jovens pesquisadores em atividades práticas de coautoria, comunicação, articulação com diferentes públicos e produção de conteúdo técnico. Muitos desses profissionais seguem hoje atuando em universidades, organizações da sociedade civil e instituições públicas, ampliando o alcance da plataforma e difundindo seus aprendizados em diferentes regiões do país (SCARANO *et al.*, 2019).

A experiência da BPBES evidencia o papel central da escuta ativa, da flexibilidade metodológica e da valorização de múltiplos saberes na construção de uma interface mais robusta entre ciência, política e sociedade. Ao priorizar processos participativos e garantir a legitimidade dos produtos gerados, a iniciativa demonstra como a CMS pode produzir diagnósticos mais relevantes, redes mais resilientes e decisões públicas mais alinhadas aos desafios socioambientais contemporâneos.

3.16. Colaboração profunda como prática estratégica em processos multissetoriais

À luz desses limites, a colaboração multissetorial deve ser tratada como prática estratégica, apoiada em salvaguardas, rotinas e capacidades que reduzam riscos de captura, qualifiquem as decisões e sustentem compromissos ao longo do tempo. Nessa direção, a ideia de colaboração profunda, desenvolvida por Adam Kahane (2017), é útil: a colaboração tradicional muitas vezes se apoia em consenso e harmonia, o que pode silenciar tensões relevantes e enfraquecer o potencial transformador. A colaboração profunda, ao contrário, parte do reconhecimento de que divergências são inevitáveis e podem ser valiosas; em vez de

tratá-las como obstáculos, incorpora o conflito de forma construtiva para construir soluções mais sólidas e realistas.

Dois elementos sustentam essa perspectiva: a disposição para encarar diferenças significativas e a capacidade de atravessar conflitos de forma construtiva. Esses pilares ampliam a resiliência e a efetividade das parcerias intersetoriais, favorecendo relações mais autênticas e duradouras entre os diversos atores envolvidos.

A literatura acadêmica vem reforçando essa visão. Diversos autores apontam que a habilidade de lidar com conflitos de maneira aberta e estruturada é uma das condições mais importantes para o êxito das CMSs. Bryson *et al.* (2006) ressaltam que uma governança colaborativa só alcança seu pleno potencial quando incorpora mecanismos claros tanto para o enfrentamento de tensões quanto para a tomada conjunta de decisões. Na ausência desses dispositivos, as divergências tendem a estagnar o avanço coletivo. De forma complementar, Brouwer e Woodhill (2016) argumentam que o enfrentamento direto de tensões pode, inclusive, ajudar a definir com mais nitidez os objetivos comuns, além de fortalecer o engajamento dos participantes ao longo do processo.

Kahane (2017) também destaca que colaborar profundamente não significa eliminar diferenças ou buscar uma concordância absoluta. Pelo contrário: trata-se de sustentar a disposição de seguir juntos, mesmo quando há discordâncias importantes. Em ambientes multissetoriais, isso é especialmente relevante, já que envolve conciliar interesses muitas vezes contrastantes entre os diferentes setores. Quando as tensões são integradas ao processo, e não suprimidas, as iniciativas se tornam mais ágeis, mais adaptáveis e mais alinhadas com a realidade de um mundo em constante transformação.

Outro aspecto central dessa linha de pensamento é a importância da aprendizagem experiencial coletiva. Em contextos complexos, como os que envolvem o desenvolvimento sustentável, não há respostas prontas. Por isso, a possibilidade de experimentar, testar hipóteses, errar e ajustar rotas torna-se um diferencial importante. Ao contrário de modelos prescritivos e rígidos, a colaboração profunda convida os atores a aprenderem juntos, em tempo real, aprimorando continuamente suas práticas.

Por fim, Kahane chama atenção para a importância das conexões pessoais genuínas no fortalecimento das relações entre organizações. Interações pautadas pela empatia, pelo respeito e pela reciprocidade são fundamentais para cultivar a confiança mútua, uma base essencial para que qualquer esforço colaborativo prospere. Integrar a colaboração profunda às CMSs é, nesse sentido, mais do que uma escolha metodológica. É um compromisso com a transformação dos sistemas e, ao mesmo tempo, com a transformação de si mesmo. Como enfatiza o autor, colaborar verdadeiramente exige não apenas querer transformar o outro, mas estar disposto a se transformar junto no processo.

3.17. A Hélice Tríplice como modelo consolidado de colaboração multissetorial voltado à inovação

A implementação de CMSs exige mais do que vontade política ou mobilização pontual. Requer estruturas institucionais que sustentem a inovação no tempo, acomodem interesses diversos e respondam de forma adaptativa a contextos em transformação. Nesse cenário, a abordagem da Hélice Tríplice (HT) emerge como uma das referências teóricas e práticas mais consolidadas para pensar a articulação entre conhecimento, políticas públicas e ação estratégica.

A proposta da HT, desenvolvida inicialmente por Etzkowitz e Leydesdorff (2000), parte do reconhecimento de que os grandes avanços sociais e econômicos não resultam de um setor isolado, mas da interação sinérgica entre universidade, setor privado (em muitos contextos, especialmente nas empresas de base tecnológica), e governo. Ao reconfigurar a divisão rígida de papéis entre produção de conhecimento, regulação e aplicação prática, a HT introduz o conceito de interdependência construtiva, em que competências distintas se articulam para gerar soluções com valor público. Essa lógica dialoga diretamente com os fundamentos das CMS, pois aponta para a necessidade de arranjos colaborativos, dinâmicos e orientados por missões com objetivos comuns.

No centro da proposta está a figura da universidade empreendedora, conceito desenvolvido por Etzkowitz (2003) e ampliado por Etzkowitz e Zhou (2017), que define a transição da universidade tradicional para uma instituição que, além de produzir conhecimento, também atua diretamente na inovação e no empreendedorismo. Essa

transformação foi chamada de “segunda revolução acadêmica” e marca o reposicionamento estratégico da universidade em equivalência com os demais setores. Para a CMS, isso significa reconhecer a ciência como uma aliada ativa no processo de mudança, indo além do papel de fornecedora de evidências para se tornar agente de transformação.

O setor privado, por sua vez, oferece agilidade, capacidade de execução, experimentação e visão de mercado. Já o governo contribui com direção estratégica, estrutura normativa e financiamento público. Quando esses três setores se conectam de forma sinérgica, aumentam as chances de inovação legítima, sustentável e escalável. Essa combinação entre missões distintas e propósitos comuns está no cerne tanto da HT quanto das colaborações multissetoriais orientadas ao desenvolvimento sustentável.

Além da proposta geral, a HT também traz instrumentos conceituais úteis para a prática colaborativa. Um deles é o reconhecimento da importância das organizações híbridas: consórcios, centros de inovação, parques tecnológicos e fundos compartilhados que articulam saberes, recursos e decisões entre setores. Essas organizações atuam como espaços institucionais onde a colaboração pode florescer e se renovar. Ye e Leydesdorff (2013) reforçam que tais estruturas se tornam ainda mais relevantes em contextos globais marcados pela incerteza, onde a inovação precisa estar ancorada em confiança, coordenação e propósito compartilhado.

Outro aporte metodológico relevante está nos três “espaços” da inovação propostos por Etzkowitz e Zhou (2017): o espaço do conhecimento (produção e circulação de saberes), o espaço do consenso (formação de alinhamentos mínimos sobre problemas e direções) e o espaço da inovação (experimentação, prototipagem e difusão). Para que esses espaços existam de forma coordenada e contínua, é necessário contar com núcleos articuladores, instituições ou coletivos que conectam, mediando as fronteiras entre os setores, alimentando fluxos de aprendizado e garantindo a vitalidade dos processos.

Exemplos concretos reforçam a aplicabilidade e solidez da HT. No Vale do Silício (EUA), a interação entre Stanford University, empresas emergentes e políticas públicas estaduais resultou em um dos ecossistemas de inovação mais influentes do mundo. Em Boston, a presença de universidades como Harvard e MIT, aliada a investimentos públicos e privados coordenados, consolidou o setor de biotecnologia e tecnologias de ponta. Em

Barcelona, a HT serviu de base para estratégias de revitalização urbana e inovação cidadã, como no distrito 22@. Já em Medellín, a articulação entre universidades, setor empresarial e governo municipal foi fundamental para reverter um histórico de violência e transformar a cidade em referência latino-americana em inovação social e inclusão produtiva.

No contexto das CMS, os princípios da HT podem ser aplicados de forma direta. Os núcleos articuladores que sustentam as colaborações em suas fases, preparação, desenvolvimento adaptativo, cocriação, implementação e monitoramento reflexivo, desempenham funções similares às dos organizadores regionais de inovação destacados pela literatura da HT. Além disso, os conceitos de espaços complementares e organizações híbridas oferecem referências valiosas para o desenho de arranjos institucionais mais robustos, capazes de lidar com tensões, acomodar complexidades e manter o foco em missões coletivas de longo prazo.

3.18. Dos fundamentos à ação: a colaboração multissetorial como prática transformadora

Praticar a colaboração, não é apenas uma questão de conhecimento técnico, mas uma escolha de agir, mesmo em meio às incertezas e desafios. Os fundamentos apresentados até aqui são importantes, mas ganham vida apenas quando colocados em prática. É nesse processo vivo, relacional e contínuo que a colaboração multissetorial se revela verdadeiramente transformadora.

Para isso, é preciso cultivar valores como integridade, empatia, paciência e visão de longo prazo, princípios que, como destacam autores como Dayananda (2001), não são ideias abstratas, mas posturas que precisam ser exercitadas no cotidiano da colaboração. São esses valores que sustentam a prática em momentos difíceis, evitando que ela se esvazie diante das pressões políticas, técnicas ou institucionais.

Os parceiros acham que a colaboração vai mudar o mundo. Quando isso não acontece, pensam que ela fracassou. Mas muitas vezes a colaboração mudou algo, a forma como uma parte do sistema funciona e como entrega resultados. Trata-se de compreender a própria natureza da mudança.

(ZADEK, 2014 apud BROUWER e WOODHILL, 2016, p. 42).

Tais premissas convergem com as fases e fundamentos operacionais apresentados nesta dissertação. A preparação estratégica das parcerias, o fortalecimento dos núcleos articuladores, a flexibilidade adaptativa nas etapas de cocriação e execução, e o monitoramento com base em aprendizado reflexivo são elementos comuns a ambas as abordagens. Incorporar práticas como escuta ativa, pactuação de regras do jogo e aprendizagem coletiva torna-se essencial diante da complexidade dos desafios contemporâneos. Como destacam Kuruvilla *et al.* (2018), é preciso romper com o “modo habitual de fazer as coisas”, valorizando não apenas os impactos finais, mas os processos que os tornam possíveis. Essa perspectiva fortalece espaços colaborativos mais eficazes e resilientes, capazes de gerar valor público mesmo sob tensão institucional e incerteza.

Praticar a colaboração multissetorial, portanto, é assumir o compromisso de colocar os princípios em movimento. É aceitar que errar faz parte do caminho e que a maturidade das parcerias se constrói na prática, com o tempo, e com a disposição de melhorar juntos. É esse agir intencional, que tem o potencial de gerar transformações reais em direção a um futuro mais justo, inclusivo e sustentável.

4. Considerações finais

Este trabalho foi guiado pela intenção de reunir, sintetizar e sistematizar aprendizados da literatura acadêmica nacional e internacional sobre colaboração multissetorial. Ao integrar diferentes estudos do campo, busca-se oferecer uma contribuição na implementação prática da colaboração entre setores com foco no desenvolvimento sustentável.

Ao longo da pesquisa, evidenciou-se a convergência de estratégias que sustentam a implementação eficaz de uma CMS. Destacam-se a criação de espaços de escuta e confiança mútua, a construção de visão compartilhada, a liderança facilitadora que promove governança distribuída, o equilíbrio de poderes e a gestão de conflitos. Completam esse conjunto o uso de instrumentos de monitoramento reflexivo, a adaptação contínua das estratégias e a valorização da interdependência e do cuidado como princípio transversal, nutrindo relações mais éticas e humanas.

Este estudo responde diretamente à pergunta que o orientou: boas-práticas em CMS têm potencial real para impulsionar o desenvolvimento sustentável, desde que sejam ancoradas por processos vivos que promovam diálogos qualificados e que acolham a complexidade e promovam o compromisso e corresponsabilidade com o bem comum. A colaboração multissetorial, quando bem estruturada, cria não só resultados mais eficazes, mas também transforma os próprios modos de agir coletivamente. Governança inclusiva, reconhecimento das diferenças culturais e disposição para lidar com tensões devem ocupar o coração do processo. E é aí que reside seu maior potencial: não apenas no impacto que gera, mas na maneira como esse impacto é construído. O “como” se torna parte da transformação.

O guia, produto final baseado nesta dissertação, tem a intenção de servir como um “manual de bolso” voltado para o uso de profissionais comprometidos com o desenvolvimento sustentável, que têm a convicção, como o autor, de que nossa capacidade inata de cooperar e nos auto-organizar é, possivelmente, um dos recursos humanos mais subestimados do nosso tempo. Quando colocada em ação, a CMS cria um campo de possibilidades muito mais amplo do que iniciativas isoladas. E, ao ser executada com base nas melhores referências da academia e da prática, ela se torna um catalisador do potencial transformador dos quatro setores sociais.

É necessário reconhecer a dimensão subjetiva na escolha dos artigos e das boas-práticas analisadas nesta dissertação. Essas decisões refletem o olhar do autor, moldado por sua trajetória prática, majoritariamente em países da América Latina. Longe de enfraquecer o trabalho, essa perspectiva o enriquece com um olhar situado, atento às dinâmicas e desafios regionais. Ainda assim, a literatura científica internacional apresenta limitada presença de abordagens oriundas do Sul Global. Há experiências ricas e transformadoras nesses contextos, muitas ainda pouco sistematizadas ou visibilizadas. Esse desequilíbrio se refletiu no material analisado, reforçando a importância de seguir buscando e valorizando narrativas que emergem fora dos grandes centros de produção de conhecimento.

Os avanços e lacunas identificados nesta pesquisa apontam para a necessidade de estudos futuros, a respeito do papel de competências relacionais, como a escuta empática, a inteligência emocional e a mediação intercultural. Frequentemente negligenciadas por modelos tradicionais, essas capacidades parecem influenciar diretamente a longevidade, a adaptabilidade e a resiliência organizacional das parcerias. Nesse sentido, destaca-se a oportunidade para o desenvolvimento de ferramentas avaliativas que incorporem a inteligência relacional como dimensão central da governança colaborativa. Além disso, é fundamental ampliar a valorização dos saberes ancestrais, indígenas e comunitários, especialmente em territórios marcados por desigualdades históricas. Suas formas de organização e liderança, fundamentadas em cosmovisões diversas, podem oferecer contribuições únicas à cultura colaborativa.

Ainda há muito trabalho a ser feito para que a colaboração multissetorial se consolide como uma prática comum na aceleração do desenvolvimento sustentável. As dinâmicas globais, nacionais e locais ainda são marcadas por polarização política, tensões sociais e intensificação de lógicas isolacionistas, todas contrárias à prática de parcerias voltadas à construção do bem comum.

Capra e Luisi (2014), argumentam que pessoas e organizações são sistemas vivos, interdependentes, que operam de forma dinâmica, adaptativa e não linear. Essa visão, que se alinha com os princípios que orientam a sustentabilidade, é um convite a repensar as colaborações como processos vivos, sustentados por cuidado, escuta empática e construção de sentido coletivo. Essa compreensão ressoa fortemente com os achados desta dissertação,

que evidenciam a importância das relações humanas e organizacionais serem baseadas em transparência, confiança mútua e cocriação de futuros desejáveis, nos quais a dignidade humana e a harmonia com a natureza deixarão de ser apenas especulação poética e poderão se tornar características próprias da civilização humana.

“Num tempo em que tantas pessoas agem com indiferença, e tantas outras carecem de coragem moral, cabe a nós redobrar nosso cuidado e nossa coragem. E isso se torna muito mais fácil, e infinitamente mais poderoso, se fizermos juntos.”

In memoriam de Andrew Kasoy (1969–2025), cofundador do movimento global das Empresas B, cuja contribuição à construção de um novo sistema econômico permanece viva.

5. Referências bibliográficas

4C ASSOCIATION. Annual report 2015 – 4C Association [Relatório anual 2015 – 4C Association]. Bonn: 4C Association, abr. 2016. Disponível em: https://archive.globalcoffeeplatform.org/assets/files/4C-AnnualReport2015_web.pdf.

ABBOTT, Kenneth W. *Engaging the Public and the Private in Global Sustainability Governance*. **International Affairs**, 2012.

AYALA-OROZCO, B. et al. *Challenges and Strategies in Place-Based Multi-Stakeholder Collaboration for Sustainability: Learning from Experiences in the Global South*. **Sustainability**, Basel, v. 10, n. 9, p. 3217, 2018.

ABRAMOVAY, Ricardo. Muito além da economia verde. São Paulo: Planeta Sustentável, 2012.

ANSELL, Chris.; GASH, Alison. *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 4, p. 543–571, 2008.

AUSTIN, James E.; SEITANIDI, M. May. *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, [S.I.], v. 41, n. 5, p. 726–758, 2012.

BASTOS, P. Reshaping Bogotá's public transportation with zero-emission and gender focus: a summary on the La Rolita case. C40 Cities, TUMI E-bus Mission, 2023.

BRYSON, John.; CROSBY, Barbara; STONE, Melissa M. *The design and implementation of cross-sector collaborations: propositions from the literature*. *Public Administration Review*, Washington, DC, v. 66, supl. 1, p. 44–55, 2006.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. *Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging*. *Public Administration Review*, v. 75, n. 5, p. 647–663, 2015.

BABIKER, Mustafa; BERNDES, Göran; BLOK, Kornelis; COHEN, Brett; COWIE, Annette; GEDEN, Oliver; GINZBURG, Vitali; LEIP, Adrian; SMITH, Pete; SUGIYAMA, Masahiro; YAMBA, Felix; et al. *Cross sectoral perspectives*. In: *Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Sixth Assessment Report*. Cambridge: Cambridge University Press, 2022.

BANSAL, T. *Sustainability through partnerships: Capitalizing on collaboration*. London, ON, Canada: Network for Business Sustainability, 2013.

BARANOVA, Polina. *Environmental capability development in a multi-stakeholder network setting: Dynamic learning through multi-stakeholder interactions*. *Business Strategy and the Environment*, v. 31, n. 7, p. 3406–3420, 2022.

BARROSO-MÉNDEZ, María José *et al.* *Cross-sector social partnership success: a process perspective on the role of relational factors*. *European Management Journal*, v. 34, n. 6, p. 595–603, 2016.

BENTON, Lorna.; STIBBE, Darian. *Unite to Ignite: accelerating the transformational power of partnerships for the SDGs and beyond*. The Partnering Initiative; UN DESA; Partnerships2030; Global Forum for SDG Advisory Bodies, 2023.

BRADLEY, S.; MAHMOUD, I. H. *Strategies for Co-Creation and Co-Governance in Urban Contexts: Building Trust in Local Communities with Limited Social Structures*. *Urban Science*, Basel, v. 8, n. 1, p. 9, 2024.

BROUWER, Herman; WOODHILL, Jim; HEMMATI, Minu; VERHOOSSEL, Katell; VAN VLIET, Marlen. *The MSP guide: how to design and facilitate multi-stakeholder partnerships* [Guia MSP: como planejar e facilitar parcerias multissetoriais]. Wageningen: Centre for Development Innovation, Wageningen UR, 2016.

BÖMELBURG, Raphael; GASSMANN, Oliver. *Collaborative Advantage: How Open Organizations Thrive in Volatility*. Cham: Palgrave Macmillan, 2024.

BORIM-DE-SOUZA, Rafael *et al.* *Cross-sector partnerships and sustainable development: counter-arguing optimism*. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 63, n. 3, p. 1–22, 2023.

CHEN, Jing; ZHANG, Qian; LIU, Lili. *How to choose the right partners in cross-sector partnership in emerging countries? A political embeddedness perspective*. *Business & Society*, v. 00, n. 0, p. 1–35, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0007650320982600>. Acesso em: 11 jun. 2025.

COSTANZA, Robert *et al.* *Building a Sustainable and Desirable Economy-in-Society-in-Nature*. New York: United Nations Division for Sustainable Development, 2012.

DAHIYA, Bharat; OKITASARI, Mahesti. *Partnering for Sustainable Development: Guidelines for Multi-stakeholder Partnerships to Implement the 2030 Agenda in Asia and the Pacific*. Tóquio; Bangkok: United Nations University Institute for the Advanced Study of Sustainability; United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, 2018.

DE BAKKER, Frank G.A.; RASCHE, Andreas; PONTE, Stefano. *Multi-Stakeholder Initiatives On Sustainability: A Cross-Disciplinary Review And Research Agenda For Business Ethics*. *Business Ethics Quarterly*, 2019.

DENTONI, D.; PINKSE, J.; LUBBERINK, R. *Linking sustainable business models to socio-ecological resilience through cross-sector partnerships: A complex adaptive systems view*. *Business & Society*, Thousand Oaks, v. 60, n. 5, p. 1216–1252, 2021.

ENECHI, Okechukwu; PATTBERG, Philipp. *What determines participation in multi-stakeholder partnerships? Assessing sustainability awareness and knowledge*. *Discover Sustainability*, v. 6, n. 104, 2025. DOI: 10.1007/s43621-025-00884-9.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. O grande redesenho de alimentos: repensando os ingredientes para criar um futuro alimentar que seja bom para as pessoas, para a natureza e para o clima. Cowes, UK: Ellen MacArthur Foundation, 2022.

ETZKOWITZ, Henry. *Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. Social Science Information, v. 42, n. 3, p. 293–337, 2003.

ETZKOWITZ, Henry.; Leydesdorff, L. *The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm*. Research Policy, v. 29, n. 2, p. 313–330, 2000.

ETZKOWITZ, Henry.; Zhou, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. Estudos Avançados, v. 31, n. 90, p. 23–48, 2017.

FUNG, Archon; WRIGHT, Erik Olin. *Deepening Democracy: Innovations in Empowered Participatory Governance*. Politics & Society, v. 29, n. 1, p. 5–41, 2001.

GLOBAL COFFEE PLATFORM. *The coffee sustainability reference code*. Disponível em: <https://www.globalcoffeeplatform.org/latest/resources/the-coffee-sustainability-reference-code>. Acesso em: 11 jun. 2025.

GIBBS, Holly K.; RUESCH, Aaron; ACHARD, Frédéric; CLAYTON, Murray; HOLMGREN, Peter; RAMANKUTTY, Navin *et al.* Brazil's Soy Moratorium: supply-chain governance to reduce deforestation. *Science*, Washington, v. 347, n. 6220, p. 377–378, 2015.

GRAY, Barbara; PURDY, Jill. *Collaborating for Our Future: Multistakeholder Partnerships for Solving Complex Problems*. Oxford: Oxford University Press, 2018.

GRAY, Barbara; STITES, Jenna P. *Sustainability through Partnerships: Capitalizing on Collaboration*. Network for Business Sustainability, 2013.

GREENPEACE. *Eating up the Amazon*. [S.I.], 2006. Disponível em: <https://www.greenpeace.org/static/planet4-usa-stateless/2024/12/66d9bd89-eating-up-the-amazon.pdf?53ea6e>. Acesso em: 11 jun. 2025.

GRIMM, Julia; RUEHLE, Rebecca C.; REINECKE, Juliane. *Building Common Ground: How Facilitators Bridge Between Diverging Groups in Multi-Stakeholder Dialogue*. Journal of Business Ethics, v. 194, p. 583–608, 2024.

HEAD, Brian. W. *Wicked Problems in Public Policy: Understanding and Responding to Complex Challenges*. London: Palgrave Macmillan, 2022.

HEILMAYR, Robert; RAMOS, Vanessa; LAMBIN, Eric F. *Brazil's Amazon Soy Moratorium reduced deforestation*. Nature Food, v. 1, p. 801–810, 2020. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s43016-020-00194-5>. Acesso em: 11 jun. 2025.

HEMMATI, Minu. *Collaboration on an equal footing in multi-stakeholder partnerships: a practical guide*. Bonn: Partnerships2030; GIZ, 2024. Disponível em: <https://www.partnerschaften2030.de>.

HÜLSMANN, S.; JAMPANI, M. (Eds.). *A Nexus Approach for Sustainable Development*. Cham, Switzerland: Springer Nature, 2021. p. 241–255.

INTERNATIONAL ENERGY AGENCY. *Energy Technology Perspectives 2023*. Paris: IEA, 2023.

IPBES. *How transformative change occurs*. In: *Thematic Assessment Report on the Underlying Causes of Biodiversity Loss and the Determinants of Transformative Change and Options for Achieving the 2050 Vision for Biodiversity*. Bonn: IPBES Secretariat, 2024.

ILO – INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *A guide to multi-stakeholder partnerships: enhancing coordination and collaboration*. Geneva: ILO, 2023. Disponível em: <https://www.ilo.org>.

KAHANE, Adam. *Trabalhando com o inimigo: como trabalhar com pessoas com as quais você não concorda, não gosta ou não confia*. São Paulo: Reos Partners; Berrett-Koehler, 2017.

RAWORTH, Kate. *Economia Donut: uma alternativa ao crescimento a qualquer custo*. Tradução de George Schlesinger. Rio de Janeiro: Zahar, 2019.

KOSCHMANN, Matthew A.; KUHN, Timothy R.; PFARRER, Michael D. *A Communicative Framework of Value in Cross-Sector Partnerships*. *Academy of Management Review*, v. 37, n. 3, p. 332-354, 2012.

KUENKEL, Petra. *Stewarding sustainability transformations in multi-stakeholder collaboration*. Cham: Springer Nature, 2019.

KUIJT, Ian; GORING-MORRIS, Anthony. Foraging, farming, and social complexity in the Pre-Pottery Neolithic of the Southern Levant: a review and synthesis. *Journal of World Prehistory*, v. 16, n. 4, p. 361–440, 2002.

KURUVILLA, S.; et al. *Business not as usual: how multisectoral collaboration can promote transformative change for health and sustainable development*. *BMJ*, v. 363, k4771, 2018.

LUKE, J. S. *Catalytic leadership: Strategies for an interconnected world*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MACDONALD, Adriane; CLARKE, Amelia; HUANG, Lei. *Multi-stakeholder partnerships for sustainability: designing decision-making processes for partnership capacity*. *Journal of Business Ethics*, v. 160, p. 409–426, 2019.

MAZZUCATO, Mariana; SEMIENIUK, Gregor. *Financing renewable energy: Who is financing what and why it matters*. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 127, p. 8-22, fev. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.021>. Acesso em: 3 jul. 2025.

MAZZUCATO, Mariana. *Inclusive and sustainable growth: A mission-driven multi-stakeholder approach*. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n. 107, p. 27–35, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.107.26371>.

MENG, Bo. *et al.* Tracing CO2 emissions in global value chains. *Energy Economics*, v. 73, p. 24–42, 2018.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 26, n. 74, p. 51–64, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142012000100005>. Acesso em: 01 de Jun. 2025.

NAUMANN, Sandra *et al.*, *Harnessing the power of collaboration for nature-based solutions: New ideas and insights for local decision-makers*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023.

ONU. Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Assembleia Geral da ONU, 2015.

OSTROM, Elinor. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

REUTERS. *Corporate deal that protected Amazon from soy farming starts to show cracks*. Reuters, 2025. Disponível em: <https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/corporate-deal-that-protected-amazon-soy-farming-starts-show-cracks-2025-06-20/>. Acesso em: 2 jul. 2025.

ROGGE, Karoline S.; REICHARDT, Kristin. *Policy mixes for sustainability transitions: An extended concept and framework for analysis*. *Research Policy*, v. 45, n. 8, p. 1620–1635, 2016.

ROTHSTEIN, Bo. *Social Traps and the Problem of Trust*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

SACHS, J. D. *et al.* Six transformations to achieve the sustainable development goals. *Nature Sustainability*, v. 2, p. 805–814, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0352-9>. Acesso em: 16 jun. 2025.

STOTT, Leda.; MURPHY, David. F. *An Inclusive Approach to Partnerships for the SDGs: Using a Relationship Lens to Explore the Potential for Transformational Collaboration*. *Sustainability*, v. 12, n. 7905, 2020.

SINGH, Nehmat. *Promoting multi-stakeholder collaboration for nature-based sustainable development*. In: SINGH, P.; CHATTERJEE, S.; SHAW, R. (eds.). *Nature-based solutions in achieving sustainable development goals*. Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2024.

SMITH, Adrian; STIRLING, Andy. *The politics of social-ecological resilience and sustainable socio-technical transitions*. *Ecology and Society*, [S. l.], v. 15, n. 1, art. 11, 2010. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/26268112>.

SPRINGMANN, Marco. *et al.* Options for keeping the food system within environmental limits. *Nature*, v. 562, n. 7728, p. 519–525, 2018.

STEFFEN, Will; RICHARDSON, Katherine; ROCKSTRÖM, Johan; CORNELL, Sarah; FETZER, Ingo; BENNETT, Elena M. *et al.* Planetary boundaries: guiding human development on a changing planet. *Science*, Washington, v. 347, n. 6223, p. 1259855, 2015.

STIBBE, Darian; PRESCOTT, Dave. *The SDG partnership guidebook: a practical guide to building high-impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals*. 2. ed. New York: The Partnering Initiative; United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2024.

TEMME, Elisabeth. HM. *et al.* Demand-Side Food Policies for Public and Planetary Health. *Sustainability*, v. 12, n. 15, p. 5924, 2020.

TURNER, Shiloh.; MERCHANT, K.; KANIA, J.; MARTIN, E. Understanding the value of backbone organizations in collective impact: Part two. *Stanford Social Innovation Review*, Palo Alto, 18 jul. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VOGEL, Rick. *et al.* Cross-sector partnerships: mapping the field and advancing an institutional approach. *International Journal of Management Reviews*, v. 24, n. 3, p. 394–414, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12283>.

ZIEGERT, Rike. *Regulatory politics and hybrid governance: the case of Brazil's Amazon Soy Moratorium*. *Global Environmental Change*, [S. l.], v. 88, art. 102916, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2024.102916>. Acesso em: 11 jun. 2025.

VAN TULDER, Rob; KEEN, Nienke. *Capturing collaborative challenges: designing complexity-sensitive theories of change for cross-sector partnerships*. *Journal of Business Ethics*, v. 150, n. 2, p. 315-332, 2018.

VAYALIPARAMPIL, Mary; PAGE, Frank; WOLTERSTORFF, Eric. *The Missing Ingredient for Successful Multi-Stakeholder Partnerships: Cooperative Capacity*. *Societies*, Basel, v. 11, n. 2, p. 1-30, 2021.

WIDERBERG, Oscar; FAST, Caroline; ROSAS, Maria K.; PATTBERG, Philipp. *Multi-stakeholder partnerships for the SDGs: is the “next generation” fit for purpose?* *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, v. 23, p. 165–171, 2023.

WILLETT, Walter. *et al.* Food in the Anthropocene: the EAT–Lancet Commission on healthy diets from sustainable food systems. *The Lancet Commissions*, v. 393, n. 10170, p. 447–492, 2019.

Ye, Fred. Y.; Leydesdorff, Loet. *The Triple Helix of University-Industry-Government Relations at the Country Level, and its Dynamic Evolution under the Pressures of Globalization*. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, v. 64, n. 11, p. 2317–2325, 2013.