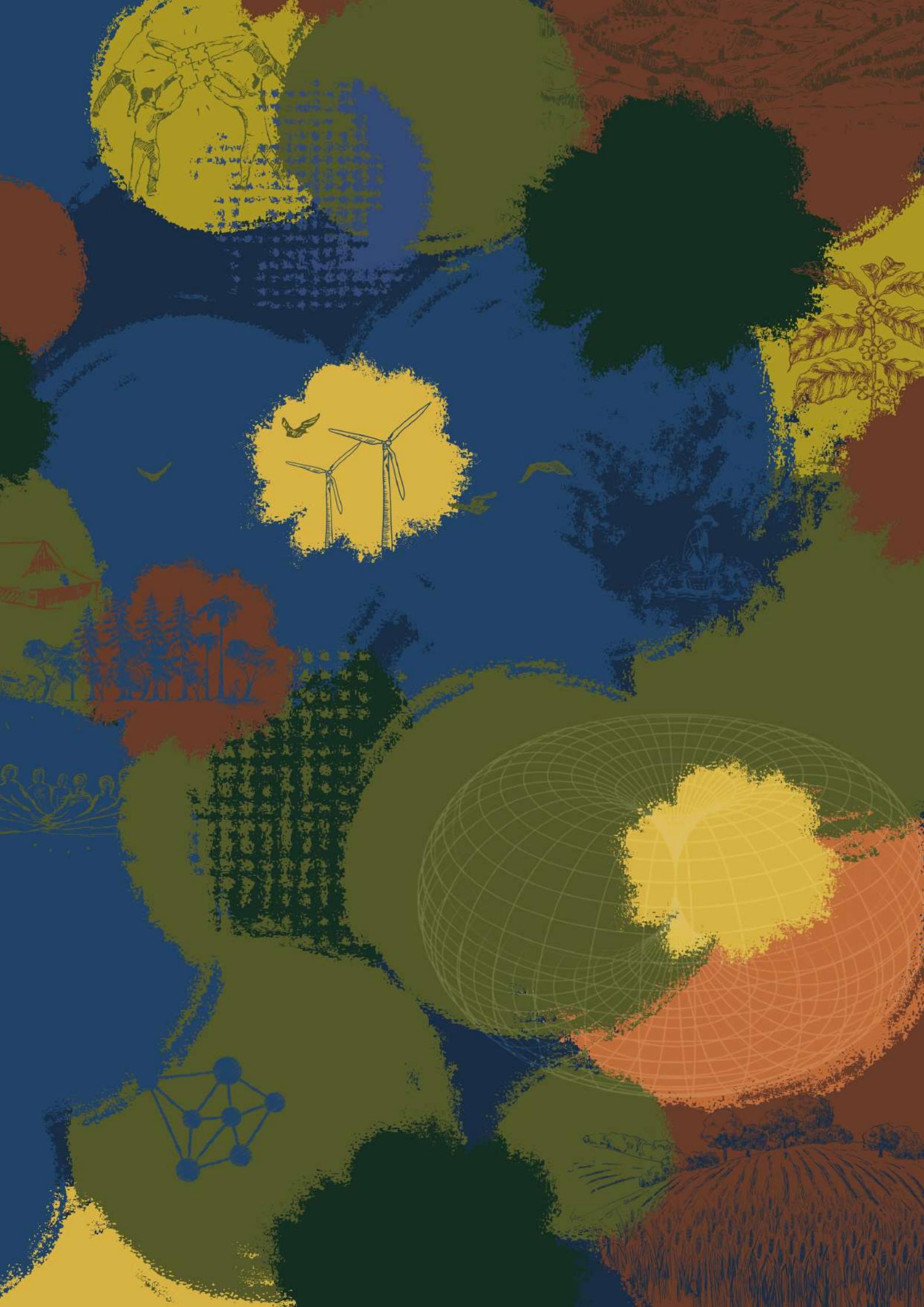
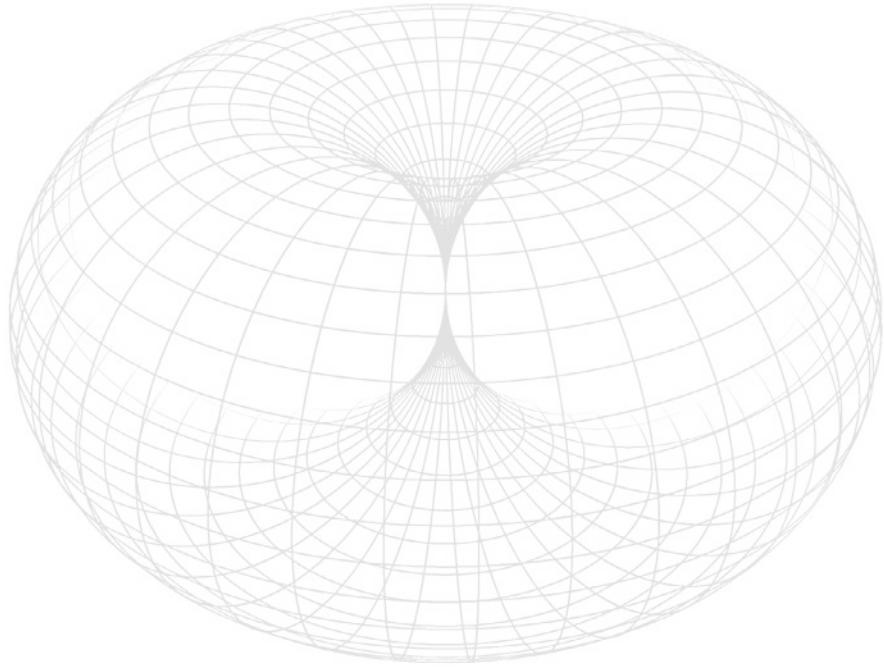




# COLABORAÇÃO MULTISSETORIAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL GUIA PRÁTICO

TOMÁS DE LARA





*“A natureza é um vasto sistema de acordos de cooperação, onde até a competição existe dentro de regras que preservam o todo.”*

*Elisabet Sahtouris*

*“A vida não conquistou o planeta pela competição, mas pela cooperação.”*

*Lynn Margulis*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)	
De Lara, Tomás	
Colaboração multissetorial para o desenvolvimento sustentável [recurso eletrônico] : guia prático / Tomás de Lara. – 2025.	1 recurso eletrônico (40 p. : il. color.)
Descrição baseada na consulta ao recurso eletrônico em 01 de out. de 2025	
Bibliografia: p. 39-40.	
Exigências do sistema: conexão com a Internet, World Wide Web browser e Adobe Acrobat Reader	
Título sob licença Creative Commons que permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.	
Disponível em:	
Licença Creative Commons: <a href="https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/">https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/</a>	
ISBN: 9786501710273	
1. Desenvolvimento sustentável. 2. Relações interorganizacionais. 3. Parceria público-privada. 4. Sociedade civil. I. Título.	CDD: 338.9
Elaborado por Lizandra Toscano dos Santos – CRB-7/6915 Divisão de Bibliotecas e Documentação – PUC-Rio	



# Sumário

Introdução	4
Dimensões da Liderança	6
Elementos-chave de sucesso nas parcerias	8
Casos de Sucesso	10
Iniciando a colaboração multissetorial	13
O papel essencial dos facilitadores	22
Mapeamento de Diferenças	23
Comunicação eficaz nas parcerias	26
Poder e Equidade	27
Principais Obstáculos	31
Kit de ferramentas	32
Considerações finais	38

# Colaboração Multissetorial para o Desenvolvimento Sustentável: Guia prático

Desafios socioambientais cada vez mais complexos exigem soluções inovadoras e integradas de diversos atores sociais. A polarização política, a fragmentação institucional e a erosão da confiança entre setores dificultam a construção de respostas eficazes e sustentáveis aos dilemas que requerem ação coordenada.

Nesse cenário, a colaboração multissetorial (CMS) surge como estratégia para que organizações públicas, privadas, da sociedade civil e da academia compartilhem recursos, competências e responsabilidades no enfrentamento desses desafios. Geralmente iniciada por uma ou mais organizações mobilizadoras, a CMS articula atores estratégicos em grupos diversos, capazes de gerar aprendizagem e inteligência coletiva. Mesmo com interesses distintos, os participantes buscam alinhar objetivos e cocriar soluções que nenhum setor alcançaria isoladamente.

Esse processo, no entanto, está longe de ser simples. A CMS opera como um sistema dinâmico e complexo, com campos em constante transformação e interdependência. Atores com perspectivas e linguagens distintas precisam se coordenar num ambiente em constante mudança. Quando bem conduzida, a colaboração promove redes baseadas em diversidade e cooperação, fortalece a coesão social e acelera avanços rumo à sustentabilidade. Para isso, são necessários tempo, comprometimento e processos estruturados que ajudem a superar obstáculos e fomentar a construção conjunta de soluções inovadoras.

## **Uma ferramenta a serviço da colaboração**

Este guia reúne boas práticas, organizadas por fases, desafios e fatores críticos de sucesso, como definição conjunta de objetivos, comunicação contínua e valorização dos atores envolvidos. Também oferece estratégias para enfrentar barreiras recorrentes, como conflitos de interesse, assimetrias de poder e resistências à mudança, aumentando a eficácia das ações colaborativas.

Fruto de mais de dez anos de experiência prática do autor e de uma pesquisa acadêmica desenvolvida no âmbito de um mestrado em ciência da sustentabilidade na PUC-Rio, este material foi pensado como uma ferramenta útil para quem atua diretamente na implementação de colaborações intersetoriais. Seu objetivo é oferecer orientações práticas baseadas em métodos validados e experiências bem-sucedidas, com foco na inclusão ativa de diferentes vozes, na construção de confiança e na definição de objetivos comuns. Esta abordagem parte de uma visão sistêmica da colaboração, que entende as organizações como sistemas em coevolução dentro de um ecossistema interconectado, o que demanda estratégias adaptativas.

Diante da ampla literatura existente sobre o tema, seu diferencial está na síntese objetiva, estruturada como um checklist prático, destinada a profissionais comprometidos com o desenvolvimento sustentável.

# Alinhamento de interesses entre setores da sociedade no século XXI

A colaboração entre governo, setor privado, sociedade civil e a academia só é possível porque, apesar de suas missões distintas, todos dependem de um conjunto de condições essenciais para prosperar. O diagrama a seguir ilustra essa interdependência e os interesses compartilhados que formam a base para a ação conjunta.



Figura 1: 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 (2017).

# Dimensões da Liderança que Promovem Processos Colaborativos

Em contextos multissetoriais, marcados por diversidade de atores e alta complexidade, a liderança colaborativa distribuída torna-se um elemento estratégico. Esse modelo rompe com a lógica tradicional de liderança centralizada e promove uma gestão mais horizontal, na qual responsabilidades, decisões e poder são compartilhados entre os participantes.

Esse tipo de liderança cria as condições necessárias para o surgimento da inteligência coletiva, especialmente quando voltado à construção conjunta de soluções. Ela emerge em ambientes de diálogo qualificado, onde saberes, experiências e perspectivas diversas se conectam para gerar respostas mais abrangentes do que as possíveis isoladamente. Para que isso aconteça, é necessário **criar espaços seguros e inclusivos**, que favoreçam conversas produtivas, reforcem vínculos interpessoais, gerem senso de pertencimento e promovam coesão no grupo.

## → Liderança individual

Tomar decisões mesmo com informações incompletas, atuar em contextos complexos e em constante mudança, e defender a visão comum da parceria.

## → Liderança coletiva

Assumir responsabilidades conjuntas, pensar na parceria como um todo e confiar reciprocamente na atuação colaborativa.

## → Liderança organizacional (estratégica)

Engajar institucionalmente as organizações envolvidas, garantindo apoio estratégico e disponibilização de recursos para a parceria.

## → Liderança de convocação

Mobilizar novos atores e articular questões-chave, criando pontes entre diferentes setores e interesses envolvidos.

## → Liderança de representação

Assegurar que todos os grupos de atores envolvidos estejam representados, compreendidos e integrados ao processo.

### → **Liderança de apoio**

Obter suporte e legitimação de atores externos influentes (como prefeitos ou CEOs), viabilizando recursos e ampliando a credibilidade do projeto.

### → **Liderança organizacional (operacional)**

Executar com qualidade as tarefas práticas, como eventos, comunicações, reuniões e plataformas, sustentando a eficiência da iniciativa.

### → **Liderança Informacional**

Garantir transparência, clareza e legitimidade nas informações compartilhadas, fortalecendo a confiança entre as partes envolvidas.

### → **Liderança de Facilitação**

Promover métodos participativos eficazes, conduzindo e apoiando diálogos produtivos e inclusivos.

(Gray e Stites, 2013; Bryson et al., 2015; Kuenkel, 2019; Macdonald et al., 2019)



# Elementos-chave de sucesso nas parcerias



A implementação eficaz de colaborações multisectoriais depende da aplicação de fatores críticos que organizam, de forma lógica e sequencial, as etapas do processo — da formação inicial à consolidação e sustentabilidade da parceria.

## → **Governança Equitativa e Representativa**

Estabelecer processos claros e participativos que garantam voz ativa aos parceiros com menor poder ou visibilidade é essencial para gerar um senso coletivo de pertencimento e corresponsabilidade desde o início.

## → **Confiança e Relacionamentos Sólidos**

A confiança entre parceiros facilita abertura, cooperação e decisões compartilhadas. Em contextos polarizados ou de baixa confiança, devem ser adotadas estratégias contínuas para fortalecer vínculos interpessoais e institucionais.

## → **Núcleo Articulador e Alinhamento Estratégico**

Um núcleo articulador estruturado, neutro e com autonomia é essencial para coordenar processos, assegurar alinhamento estratégico, integrar iniciativas, mobilizar recursos e manter o foco diante de mudanças.

## → **Liderança Facilitadora**

O núcleo articulador juntamente com os facilitadores devem adotar uma liderança distribuída, que inspira, coordena e media sem recorrer à hierarquia tradicional. Isso promove diálogo aberto, confiança mútua e resiliência organizacional, facilitando decisões ágeis e alinhadas ao propósito comum.

## → **Equilíbrio de Poderes e Gestão de Conflitos**

Reconhecer e lidar com conflitos e desigualdades de poder exige processos claros para mediação preventiva, transformando divergências em oportunidades de aprendizado, inovação e amadurecimento coletivo. Estratégias contínuas devem assegurar justiça e transparência.

## → **Integração de Lógicas Institucionais Distintas**

Gerir tensões entre diferentes lógicas institucionais requer reconhecer a interdependência entre os parceiros, cultivar tolerância às divergências e cocriar regras que orientem a convivência.

## → Visão Compartilhada e Objetivos Definidos

Objetivos claros e realistas, alinhados à visão comum, orientam esforços e previnem conflitos. Devem ser negociados desde o início e revisados periodicamente para refletir necessidades e prioridades dos parceiros.

## → Gestão Compartilhada dos Recursos

Gerir recursos compartilhados — financeiros, humanos, tecnológicos e informacionais — com alocação justa e prestação de contas transparente, aumenta o comprometimento e eficiência dos parceiros. Critérios claros de alocação e uso devem ser estabelecidos desde o início.

## → Capacidade Adaptativa e Aprendizagem Contínua

Em ambientes dinâmicos, é necessário investir na capacidade adaptativa e habilidades organizacionais para responder rapidamente a mudanças. O aprendizado contínuo e sistemático a partir de experiências anteriores é fundamental.

## → Monitoramento e Avaliação

Sistemas participativos e transparentes de monitoramento e avaliação são essenciais para ajustes rápidos nas estratégias e ações, garantindo transparência e responsabilidade perante todos os envolvidos.

## → Capacitação Contínua e Superação de Resistências

O desenvolvimento contínuo de competências técnicas, interpessoais e gerenciais fortalece a colaboração, preparando parceiros para desafios emergentes e resistências individuais e institucionais à inovação.

## → Consciência de Barreiras Invisíveis

Cultivar a consciência sobre suposições, preconceitos e estereótipos é fundamental, pois esses elementos, muitas vezes invisíveis, podem se tornar entraves significativos à construção de processos verdadeiramente colaborativos e inclusivos.

## → Comunicação Estruturada e Efetiva

A comunicação deve ser clara, contínua e coordenada, envolvendo diálogos frequentes entre parceiros, alinhamento interno das organizações e estratégias externas que ampliem o reconhecimento e alcance das ações colaborativas.

# Casos de Sucesso na Prática da Colaboração Multissetorial

As experiências a seguir foram selecionadas por serem casos bem documentados e reconhecidos como exemplos concretos de CMSs eficazes no enfrentamento de desafios socioambientais. Envolvem governos, empresas, sociedade civil, comunidades e instituições científicas em iniciativas que aplicam práticas colaborativas comprovadas empiricamente.

## **Padrão Global de Sustentabilidade no Agronegócio**

**Caso:** Código Comum para a Comunidade Cafeeira (Associação 4C)

**Contexto:** Criado em 2003 diante da crise socioeconômica e ambiental na produção global de café.

**Atores:** Ministério Federal de Cooperação e Desenvolvimento da Alemanha (BMZ), Associação Alemã do Café (DKV), e mais de 100 organizações internacionais.

**Práticas Colaborativas:** Diálogo inclusivo, gestão adaptativa, comunicação participativa e construção contínua de confiança e transparência entre os envolvidos.

**Resultados:** Desenvolvimento do padrão global 4C de sustentabilidade no café, melhorias socioeconômicas para pequenos produtores e práticas agrícolas mais responsáveis.



## Governança Privada Voluntária na Cadeia de Commodities

**Caso:** Moratória da Soja na Amazônia

**Contexto:** Estabelecida em 2006 para combater o desmatamento ligado à produção de soja na Amazônia brasileira.

**Atores:** Ministério do Meio Ambiente (MMA), Greenpeace, grandes empresas de soja (Cargill, Bunge, ADM), Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais (ABIOVE), ANEC (Associação Nacional dos Exportadores de Cereais), IPAM (Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia), WWF e TNC.

**Práticas Colaborativas:** Acordo voluntário envolvendo empresas, ONGs e governo, com sistemas eficazes de monitoramento e rastreabilidade.

**Resultados:** Redução de 84% no desmatamento associado à soja entre 2006 e 2012.

Melhor governança na cadeia produtiva. Limitação: possível deslocamento do desmatamento para o Cerrado.

## Transporte Sustentável com Foco de Gênero

**Caso:** La Rolita em Bogotá, Colômbia

**Contexto:** Criado em 2022 como resposta às desigualdades históricas no transporte público em bairros periféricos de Bogotá.

**Atores:** Prefeitura de Bogotá, C40 Cities, GIZ (Alemanha), UKAID (Reino Unido), com apoio técnico da coalizão internacional TUMI E-bus (Iniciativa de Mobilidade Urbana Transformadora).

**Práticas Colaborativas:** Articulação intersetorial entre o governo local e diversas instituições internacionais, com planejamento conjunto e intercâmbio técnico-financeiro voltado à transição para a mobilidade elétrica.

**Resultados:** Criação da primeira frota latino-americana de ônibus elétricos, com motoristas mulheres, cuja participação cresceu de 4% para 48%. O projeto também gerou avanços na mobilidade, na qualidade do ar e na inclusão produtiva em regiões vulnerabilizadas.

## Cocriação Comunitária de Soluções Baseadas na Natureza

**Caso:** MésVerdBenicalap em Valência, Espanha

**Contexto:** Iniciada em 2017, a iniciativa de Soluções Baseadas na Natureza (SbN) foca em desafios socioambientais urbanos e foi financiada pelo Horizon 2020, programa de inovação da União Europeia.

**Atores:** Prefeitura de Valência, organizações locais (Las Naves, Ultramarins 154, Mariposas Caóticas, Makiri Nau), Universitat Politècnica de València.

**Práticas Colaborativas:** Oficinas participativas, cocriação de soluções, desenvolvimento coletivo de hortas comunitárias e facilitação de diálogos horizontais e inclusivos.

**Resultados:** Aumento da resiliência comunitária, melhoria ambiental, fortalecimento do capital social e engajamento comunitário direto, especialmente através da agricultura urbana.

## Governança Sustentável no Setor Florestal

**Caso:** Forest Stewardship Council (FSC)

**Contexto:** Criado em 1993 em resposta à crescente preocupação global com o desmatamento e práticas florestais não sustentáveis.

**Atores:** Empresas madeireiras, organizações ambientais (como WWF), comunidades locais, povos indígenas e organizações sociais, com representação equitativa entre os interesses econômicos, sociais e ambientais.

**Práticas Colaborativas:** Estrutura de governança multisectorial com deliberação participativa, definição conjunta de critérios de certificação, auditorias independentes e inclusão de vozes historicamente marginalizadas.

**Resultados:** Certificação de alcance global aplicada a milhões de hectares de florestas, promovendo manejo sustentável. Seu sucesso depende da interação entre legitimidade e credibilidade do processo decisório. Persistem desafios de acesso para pequenos produtores e de equilíbrio entre rigor técnico e viabilidade de mercado.

## Interface Ciência-Política para Biodiversidade

**Caso:** Plataforma Brasileira de Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos (BPBES)

**Contexto:** Inspirada pela Plataforma Intergovernamental sobre Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos (IPBES), a plataforma foi criada em 2015, para integrar ciência, saberes tradicionais e políticas públicas no Brasil.

**Atores:** Ministério da Ciência e Tecnologia do Brasil, Governo estadual de São Paulo (FAPESP), Universidade Federal de Brasília (UNB), cientistas, comunidades locais, sociedade civil e jornalistas.

**Práticas Colaborativas:** Cocriação de conhecimento por meio de diálogos participativos com diferentes setores, diversidade ampliada por indicações em rede, e encontros com confidencialidade, onde ideias circulavam sem identificar seus autores, favorecendo expressão livre e confiança.

**Resultados:** Produção de relatórios com saberes indígenas e tradicionais, ampla divulgação com grande impacto na mídia e fortalecimento de capacidades de jovens pesquisadores para atuação continuada em diferentes setores.

Observação: A duração dessas iniciativas varia conforme seus contextos e objetivos. Algumas, como a Associação 4C (com mais de 20 anos), o FSC (ativo há mais de três décadas) e a BPBES (em operação há 10 anos), seguem ativas e em evolução até a data desta publicação. Outras, como La Rolita e MésVerdBenicalap, cumpriram seus ciclos de impacto socioambiental mais curtos. Em comum, todas oferecem aprendizados relevantes sobre a construção, execução e efeitos de CMSs voltadas ao desenvolvimento sustentável.

(Gibbs et al., 2015; 4C Association, 2016; Kuenkel, 2018; De Bakker, et al., 2019; Scarano et al., 2019; Heilmayr et al., 2020; Bastos, 2023; Naumann et al., 2023; Ziegert et al., 2024; Singh et al., 2024)

# Iniciando a colaboração multissetorial

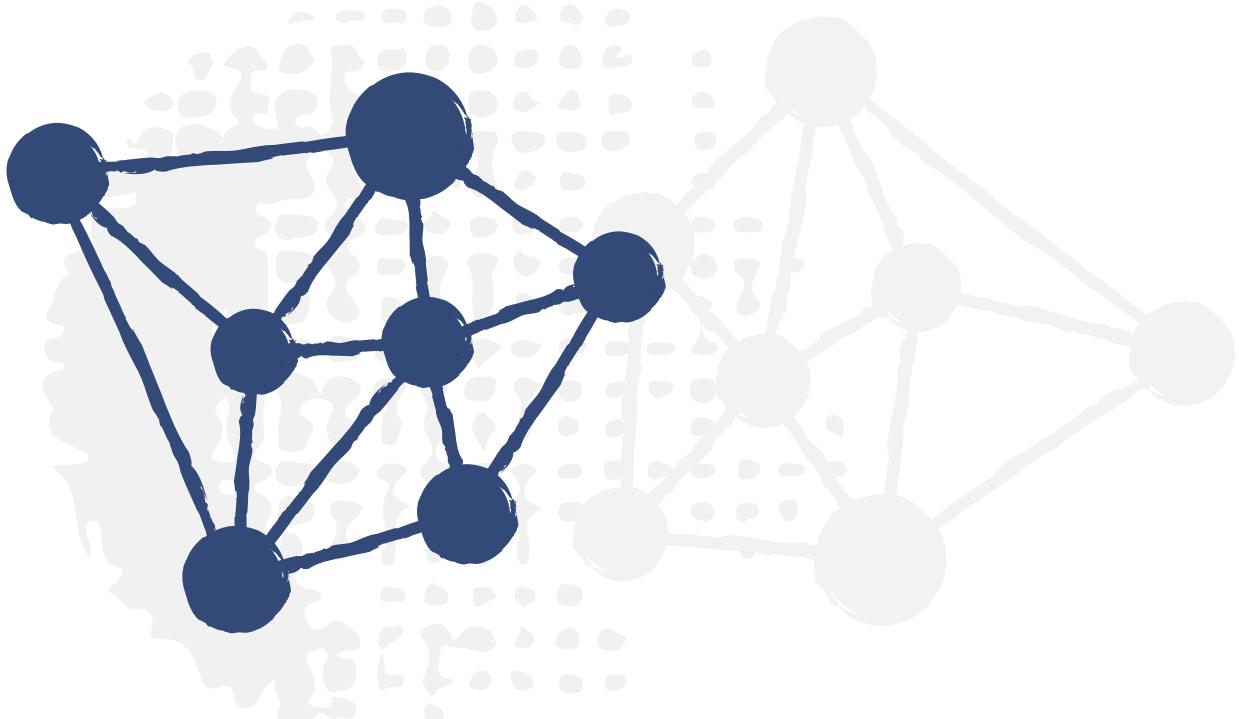
Para que a colaboração multissetorial seja eficaz, é fundamental identificar e engajar desde o início os atores-chave, garantindo legitimidade, representatividade e sinergia com iniciativas existentes. Também é essencial definir mecanismos estruturados de comunicação, assegurando fluxo contínuo de informações e fortalecendo a confiança entre os envolvidos.

Normalmente, um grupo central de parceiros atua como articulador estratégico, mobilizando novos participantes, alinhando interesses, construindo uma visão compartilhada e promovendo uma alocação transparente de recursos. Essa abordagem integrada fortalece o compromisso coletivo e sustenta o avanço e a profundidade da colaboração.

*"Conecte-se, ouça, reflita e expresse. Cada uma dessas ações exige um conjunto específico de habilidades. A ordem também importa: tudo começa pela conexão com a humanidade do outro."*

Dr. Smita Premchander

Fundadora e CEO da organização Sampark



# Fases da colaboração multisectorial

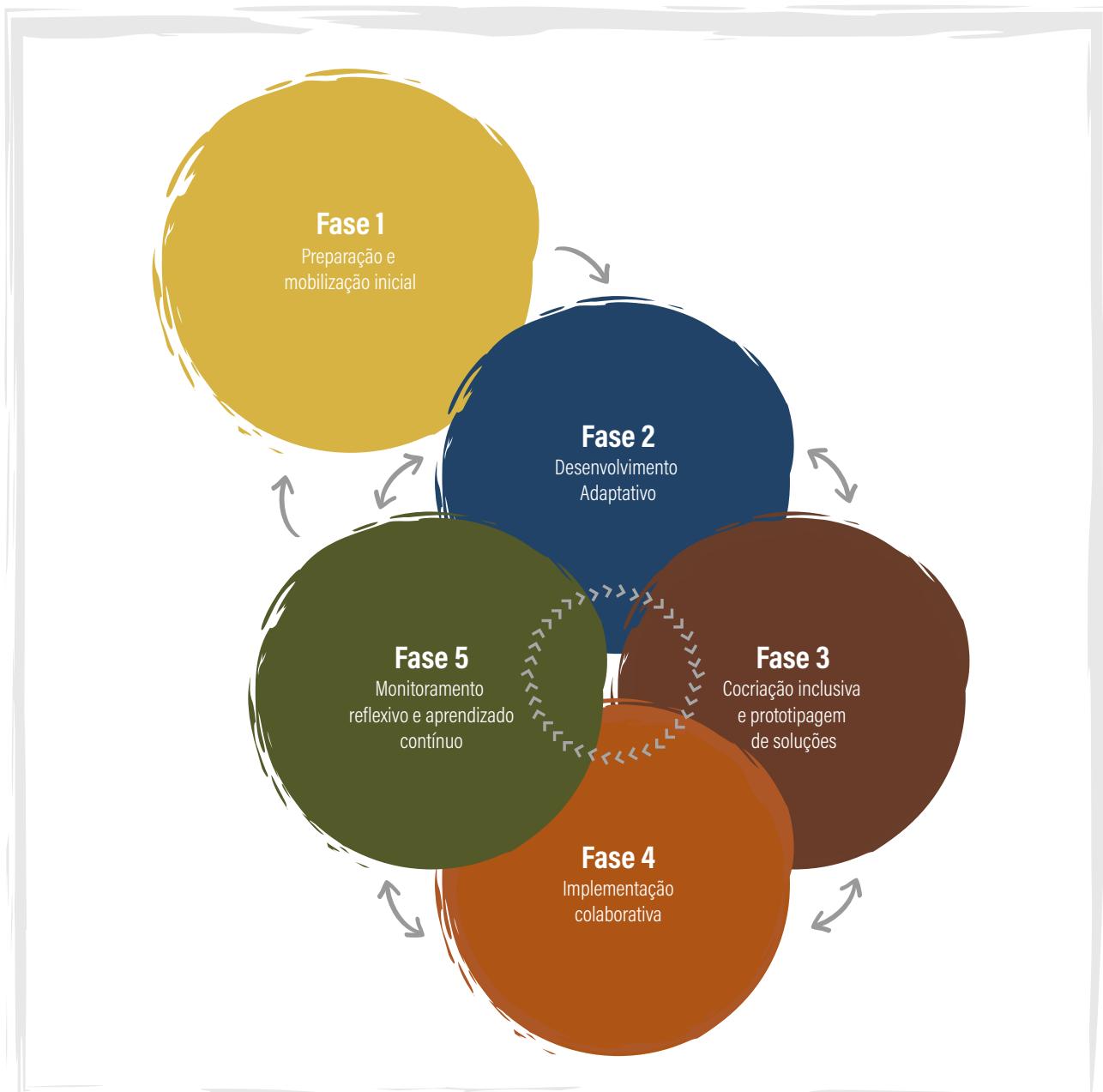


FIGURA 2. Cinco fases da colaboração multisectorial

Fonte: Tradução e adaptação do autor, com base em Brouwer e Woodhill, (2016)

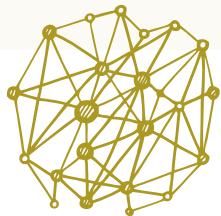
Com base na literatura acadêmica e na experiência prática do autor, este guia apresenta cinco fases essenciais para o desenvolvimento eficaz de colaborações multisectoriais voltadas à solução de desafios socioambientais complexos.

Cada fase é detalhada com passos objetivos e práticos, abordando desde a preparação inicial — com a mobilização estratégica de atores-chave e o alinhamento de expectativas — até a implementação colaborativa das soluções cocriadas e seu monitoramento reflexivo contínuo.

A proposta é facilitar a aplicação concreta de cada etapa, permitindo adaptações às especificidades contextuais e fortalecendo o aprendizado ao longo do processo.

# Fase 1 - Preparação e mobilização inicial

Nesta fase, os articuladores estratégicos desempenham um papel central. São responsáveis por convocar atores-chave, mediar tensões iniciais, identificar sinergias, garantir diversidade de perspectivas e promover o comprometimento institucional dos parceiros envolvidos. Essa base sólida é essencial para estabelecer relações de confiança, engajamento e legitimidade desde o início do processo.



## Definir Objetivos da Colaboração Multissetorial

A CMS pode ter diferentes finalidades estratégicas, entre elas:

- **Cocriar soluções socioambientais inovadoras** a partir de múltiplas perspectivas, respondendo a desafios complexos
- **Mobilizar e potencializar recursos, competências e conhecimentos** de diferentes setores.
- **Estabelecer formas inovadoras de governança compartilhada**, capazes de sustentar ações colaborativas contínuas, adaptativas e democráticas.

## Construir Narrativa Coletiva Mobilizadora

- **Conectar com a memória coletiva local**, estabelecendo um “terreno comum” a partir de vivências e identidades já presentes no território.
- **Projetar futuros desejáveis e inspiradores**, com propósitos claros e tangíveis.
- **Evidenciar a conexão entre agendas locais e globais**, como a crise climática, justiça social, equidade e regeneração de ecossistemas.

## Mobilizar Recursos e Parceiros Estratégicos

- **Assegurar financiamento inicial diversificado**, por meio de fundações, setor privado, bancos de desenvolvimento ou recursos públicos, alinhando desde o início expectativas e condições com os financiadores, de forma que não comprometam os compromissos socioambientais da parceria.
- **Constituir uma equipe executiva qualificada** em gestão colaborativa e contar com facilitação profissional neutra e especializada.
- **Formalizar acordos de comunicação clara e frequentes**, criando espaços de diálogo transparente e contínuo entre os parceiros.
- **Fortalecer vínculos interpessoais e institucionais**, por meio de interações significativas e regulares.
- **Promover campanhas de comunicação engajadoras**, voltadas tanto ao público interno quanto ao externo.
- **Engajar atores estratégicos desde o início**, mapeando resistências potenciais e adotando estratégias proativas e inclusivas para superá-las.

## Estabelecer Comitê Inicial de Coordenação

- **Formar um grupo representativo** dos setores envolvidos para definir diretrizes iniciais.
- **Definir papéis**, responsabilidades e mecanismos de prestação de contas
- **Estruturar fluxos de comunicação** que favoreçam decisões ágeis e bem informadas.
- Promover transparência e comunicação aberta dentro do comitê.

## Integrar Iniciativas Existentes

- **Mapear parcerias e projetos similares** para evitar sobreposição de esforços.
- **Identificar sinergias e oportunidades** de colaboração com iniciativas já em curso.
- **Utilizar plataformas digitais colaborativas** para gestão compartilhada e integrada (ex.: Slack, Google Drive).

## Alinhar Expectativas e Definir Escopo

- **Promover diálogos francos para explicitar expectativas e interesses** individuais e coletivos, promovendo respeito às diferentes motivações e clareza sobre benefícios esperados, contribuições exigidas e níveis de engajamento.
- **Estabelecer o escopo da parceria**, incluindo questões relacionadas à hierarquia e ao uso de identidades institucionais (logos).
- **Facilitar um ambiente de empatia, reciprocidade e confiança**, fortalecendo conexões interpessoais e vínculos entre os parceiros.
- **Reconhecer e explicitar o papel e relevância do facilitador como mediador ativo** para lidar com interesses divergentes, garantindo coesão do grupo.
- **Formalizar os acordos iniciais** em documentos dinâmicos, com revisões periódicas.
- **Definir responsabilidades por organização**, com margem de flexibilidade para ajustes futuros.
- **Incluir mecanismos de resolução de conflitos** e validação contínua do escopo.

## Delinear o Processo Colaborativo

- **Desenvolver, de forma participativa, um roteiro (roadmap)** com etapas, estratégias, metas e prazos bem definidos.
- **Garantir o envolvimento ativo de todos os parceiros** na construção e validação das macroetapas do processo.
- **Selecionar metodologias e ferramentas adequadas para gestão compartilhada** e acompanhamento contínuo das ações.
- **Documentar o processo acordado de forma clara** e disponibilizar essas informações de maneira acessível e transparente.

(Bryson et al., 2015; Brouwer e Woodhill, 2016; Kuenkel, 2019; Gray e Purdy, 2018; Bradley e Mahmoud, 2024)

## Fase 2 - Desenvolvimento Adaptativo

O desenvolvimento adaptativo envolve a revisão periódica dos objetivos e estratégias, permitindo ajustes rápidos diante de novos desafios.

### Definir coletivamente o problema inicial:

- **Realizar oficinas participativas** para estabelecer, em conjunto, uma definição clara e consensual sobre o problema a ser enfrentado.
- **Garantir a inclusão de diferentes setores e grupos sociais**, utilizando técnicas participativas que respeitem as diversidades culturais e organizacionais e estimulem contribuições ativas.
- **Reconhecer que a diversidade de visões — quando tratada com escuta ativa, respeito e mediação — torna-se uma força construtiva**, essencial para cocriar objetivos comuns de forma legítima.
- **Revisar os objetivos definidos em conjunto** para alinhar esforços desde o início e evitar mal-entendidos futuros.

### Identificar questões e oportunidades:

- **Criar espaços para exploração criativa** e identificação de oportunidades emergentes.
- **Manter um ambiente aberto a contribuições externas e internas** para ampliar perspectivas.
- **Sistematizar e compartilhar as questões identificadas**, garantindo alinhamento entre os parceiros.

### Aprofundar compreensão e confiança:

- **Estimular feedback constante** e a prática da escuta ativa entre parceiros.
- **Promover atividades de imersão conjunta — como visitas cruzadas ou vivências** — que aprofundem o entendimento das realidades dos parceiros e estimulem empatia, vínculo e integração.
- **Monitorar continuamente o clima de colaboração** e ajustar estratégias de interação conforme necessário, antecipando tensões e conflitos.

### Gerar visões futuras e planos de contingência:

- **Desenvolver coletivamente cenários de futuro que orientem o planejamento estratégico**, garantindo a representatividade das visões geradas.
- **Alinhar continuamente essas visões** com estratégias operacionais e objetivos concretos.
- **Conduzir oficinas periódicas de aprendizado colaborativo** para revisar e adaptar os cenários futuros, fortalecendo a capacidade de resposta às incertezas.

(Bryson et al., 2015; Brouwer e Woodhill, 2016; Ayala-Orozco et al., 2018)

## Fase 3 - Cocriação inclusiva e prototipagem de soluções

Soluções são cocriadas de forma inclusiva, prototipadas rapidamente e testadas com usuários reais para validação e ajustes contínuos.

### Garantir inclusão e representatividade:

- **Assegurar voz ativa a todos**, com atenção especial a públicos tradicionalmente marginalizados.
- **Valorizar as experiências vividas de usuários finais e comunidades**, tratando-os como cocriadores ativos.
- **Validar com as partes envolvidas a relevância e prioridade do desafio em foco.**
- **Equilibrar a diversidade de opiniões e construir consentimento com apoio de 'facilitadores-pontes'** que traduzem linguagens, interesses e contextos entre setores, mediando tensões culturais, sociais e institucionais.
- **Valorizar empatia, vínculos interpessoais e inteligência relacional** como base para uma cocriação mais sensível e representativa.

### Gerar, selecionar e prototipar soluções:

- **Realizar sessões multissetoriais de chuva de ideias** (*brainstorming*) facilitadas, garantindo diversidade e foco.
- **Avaliar coletivamente as propostas com base em critérios** como: viabilidade técnica, impacto socioambiental, tempo de implementação, compatibilidade institucional e disponibilidade realista de recursos.
- **Desenvolver pilotos de baixo custo e realizar testes rápidos** (metodologias ágeis) com usuários finais, incorporando feedback contínuo.
- **Integrar continuamente o feedback dos usuários finais durante e após a implementação**, permitindo ajustes rápidos.
- **Priorizar soluções práticas e implementáveis**, evitando propostas excessivamente ambiciosas que possam comprometer a continuidade do processo.
- **Celebrar pequenas conquistas ao longo do processo** para fortalecer o engajamento e a motivação coletiva.

(Brouwer e Woodhill, 2016; Bradley e Mahmoud, 2024; Grimm et al., 2024)

## Fase 4 - Implementação colaborativa

A implementação colaborativa exige clareza operacional, recursos contínuos e estruturas adaptativas para garantir aplicação eficiente e responsiva das soluções.

### Desenvolver planos de ação:

- Criar planos operacionais com etapas, cronogramas, responsáveis e objetivos mensuráveis.
- Formar grupos de trabalho multisectoriais com autonomia e clareza de escopo.
- Realizar reuniões regulares para revisar e ajustar coletivamente os planos.
- Garantir clareza quanto aos papéis e responsabilidades de cada parceiro nas ações propostas.
- Valorizar estruturas informais e flexíveis que permitam respostas rápidas a mudanças.
- Documentar sistematicamente todas as decisões tomadas e ações planejadas para consulta futura.
- Estabelecer termos de compromisso entre atores para execução das soluções.

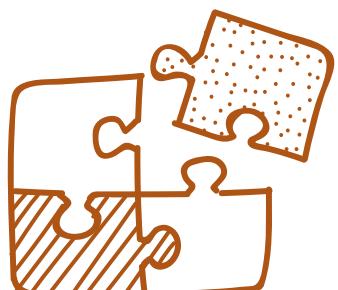
### Garantir recursos contínuos:

- Mobilizar e ajustar continuamente recursos financeiros, técnicos e humanos conforme as demandas da implementação.
- Promover ações permanentes de captação de recursos adicionais e ampliação de apoios estratégicos.
- Estabelecer redes estratégicas com suporte técnico especializado contínuo.

### Estruturar a Gestão e Acompanhamento da Implementação:

- Criar estruturas de governança colaborativa eficazes, adaptativas e transparentes para a gestão diária e estratégica da colaboração.
- Definir mecanismos claros de comunicação, tomada de decisão e prestação de contas entre os parceiros.
- Monitorar continuamente o progresso em relação aos objetivos definidos, utilizando ferramentas e métodos como painéis de indicadores e relatórios periódicos.
- Garantir participação ativa dos stakeholders em reuniões regulares de acompanhamento e decisão.
- Estabelecer processos ágeis para revisão e ajustes das estratégias, assegurando flexibilidade e resposta rápida a desafios.
- Avaliar periodicamente a eficácia da governança e dos processos de gestão, realizando ajustes sempre que necessário.
- Manter comunicação estruturada e frequente para garantir clareza operacional e coesão entre os parceiros.

(Brouwer e Woodhill, 2016; Bradley e Mahmoud, 2024; Grimm et al., 2024; Hemmati, 2024)



## Fase 5 - Monitoramento reflexivo e aprendizado contínuo

O monitoramento colaborativo permite aprender com a prática, corrigir rotas e aprimorar continuamente as ações realizadas em parceria.

### Fomentar Cultura de Aprendizado Colaborativo:

- **Promover práticas de reflexão constante sobre ações e resultados**, incentivando a aprendizagem coletiva.
- **Criar espaços seguros para compartilhar erros e acertos** de forma construtiva.
- **Incentivar a inovação de forma estruturada**, com espaço para testar e aprender.
- **Registrar e disseminar aprendizados relevantes** para orientar ações futuras.

### Definir critérios e indicadores de sucesso:

- **Desenvolver coletivamente critérios claros e indicadores mensuráveis** alinhados aos objetivos estratégicos e operacionais.
- **Organizar os indicadores em ferramentas visuais e acessíveis** a todos os parceiros.
- **Realizar revisões periódicas dos indicadores** e adaptar conforme as necessidades do projeto.

### Melhorar continuamente com base nos aprendizados:

- **Realizar encontros regulares focados na análise crítica dos avanços, dificuldades e resultados.**
- **Sistematizar os principais aprendizados** em repositórios acessíveis.
- **Incorporar os aprendizados nas decisões e ajustes futuros do projeto.**
- **Celebrar conquistas** e reconhecer contribuições individuais e coletivas.

(Bryson et al., 2015; Brouwer e Woodhill, 2016; Benton e Stibbe 2023)



# Ciclo inicial típico em parcerias

Parcerias costumam passar por um ciclo que mistura entusiasmo, frustração, reconstrução e, se bem executada e em condições favoráveis, chega à fase de desempenho e efetividade.

Tudo começa com a **empolgação** da “lua de mel”, quando há entusiasmo coletivo, energia criativa e apoio das lideranças.

Mas logo a **“realidade bate à porta”**: os desafios da implementação aparecem, surgem conflitos culturais, divergência de interesses, alguns parceiros reduzem sua participação ou até desistem do projeto. Nesse ponto, o engajamento começa a cair e existe **risco de fracasso**.

Se a parceria resiste, entra na **fase de reconstrução**: os parceiros começam a se entender melhor, pequenas vitórias ajudam a retomar a confiança, e a coesão do grupo ganha força novamente.

Com tempo e dedicação, isso pode levar à fase final: o **desempenho**, quando a colaboração ganha maturidade, os processos fluem bem e os resultados aparecem de forma mais consistente.

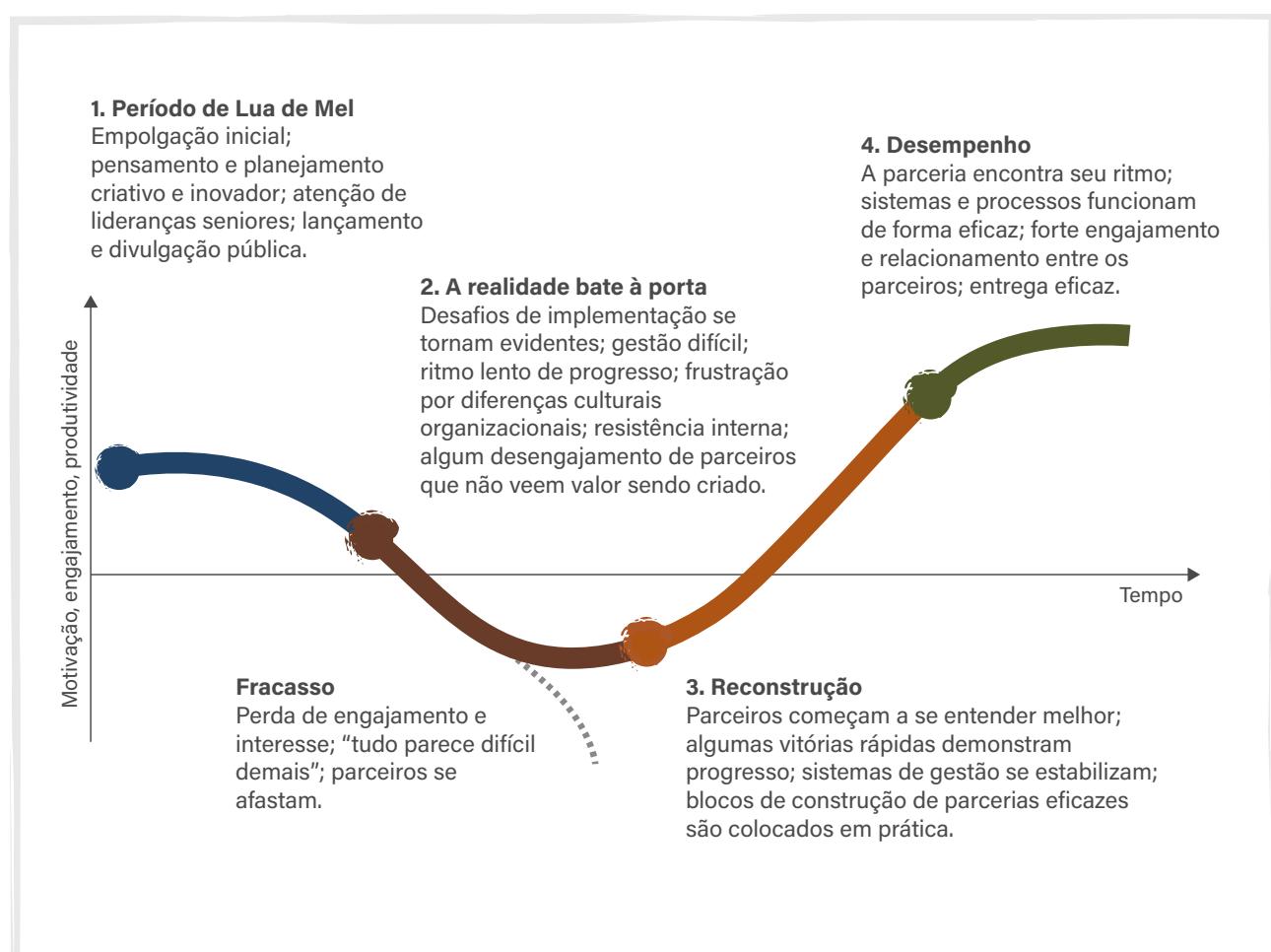


Figura 3 – Ciclo típico de motivação em parcerias.  
Fonte: Tradução do autor, com base em Stibbe e Prescott (2024).

# O papel essencial dos facilitadores

Facilitadores experientes são essenciais para apoiar processos colaborativos e de inteligência coletiva, indo além da moderação. Eles desempenham papéis fundamentais como:

## → **Guardiões do diálogo e da confiança:**

Criam ambientes seguros para comunicação aberta, canalizam tensões de forma construtiva e promovem uma inteligência coletiva profunda, fortalecendo laços interpessoais desde o início dos processos.

## → **Mediadores ativos de divergências:**

Identificam antecipadamente divergências naturais, como diversidades culturais, linguagens distintas ou prioridades institucionais, facilitando sua compreensão e integração pelo coletivo.

## → **Promotores da resiliência organizacional:**

Preparam o grupo para enfrentar crises e mudanças rápidas, garantindo comunicação fluida e decisões ágeis e alinhadas com o propósito coletivo.

No início de uma colaboração multisectorial, é comum que os grupos envolvidos apresentem diferenças significativas de linguagem, conhecimento e sistemas de significado. Essas divergências não são apenas técnicas — refletem visões de mundo distintas. Ignorá-las pode gerar mal-entendidos ou bloqueios. Por isso, o primeiro passo da facilitação é reconhecer e mapear essas diferenças como parte natural do processo colaborativo.

(Grimm et al., 2024)



# Mapeamento de Diferenças Culturais nas Parcerias

Para lidar com possíveis atritos culturais que surgirão, algumas práticas ajudam a antecipar e reduzir conflitos:

- Compreender claramente e ser transparente sobre a cultura da própria organização — processos decisórios, níveis de autonomia, valor atribuído à colaboração e abordagem frente a riscos.
- Esforçar-se para compreender a cultura das organizações parceiras.
- Manter conversas contínuas para entender como essas culturas influenciam o trabalho coletivo, desde questões mais amplas, como valores, até aspectos práticos, como diferentes datas de encerramento do ano fiscal.
- Buscar coletivamente soluções para tensões emergentes, fortalecendo a competência coletiva de resolução de conflitos.

Essas práticas ajudam a identificar pontos de atrito antes que se agravem ou se tornem obstáculos reais, transformando divergências em oportunidades de aprendizado e crescimento conjunto.

(Brouwer e Woodhill, 2016)



## Ambientes Comunicacionais: Fértil e Hostil

A facilitação de convergência busca aproximar grupos com percepções e interesses distintos, promovendo a convergência progressiva entre suas visões. Em contextos mais colaborativos, utilizam-se adaptações estratégicas; em contextos de maior tensão, recorre-se à reconciliação. Essa facilitação atua principalmente sobre três dimensões: linguagem, tempo e processo — criando condições para que o diálogo ocorra mesmo em cenários polarizados.

## Adaptação Estratégica - Ambiente Fértil

- Adaptação estratégica da linguagem: Ajustar vocabulário, termos técnicos e metáforas para garantir que todos compreendam e se reconheçam no diálogo. Não se trata de simplificar, mas traduzir códigos tornando-os acessíveis à realidade de cada grupo.
- Adaptação estratégica de horizontes temporais: Aproximar diferentes percepções de tempo — prazos operacionais, visões de longo prazo ou urgências contextuais — criando um ritmo compartilhado para avançar com coordenação e reduzir desalinhamentos.
- Adaptação estratégica de processos: Modificar métodos ou dinâmicas para facilitar o engajamento dos diversos grupos, equilibrando estrutura com flexibilidade e atendendo às necessidades e capacidades dos envolvidos.

## Reconciliação - Ambiente Hostil

- Reconciliação da linguagem: Traduzir e mediar discursos conflitantes para torná-los compreensíveis e respeitados mutuamente, criando um ambiente de confiança.
- Reconciliação de horizontes temporais: Equilibrar diferentes urgências e expectativas temporais, reduzindo frustrações e reconstruindo confiança no processo, especialmente em contextos de histórico conflitivo.
- Reconciliação de processos: Reestruturar decisões, etapas e formas de participação para que sejam claras, compreendidas e aceitas por todos, restabelecendo diálogo com segurança e pertencimento.

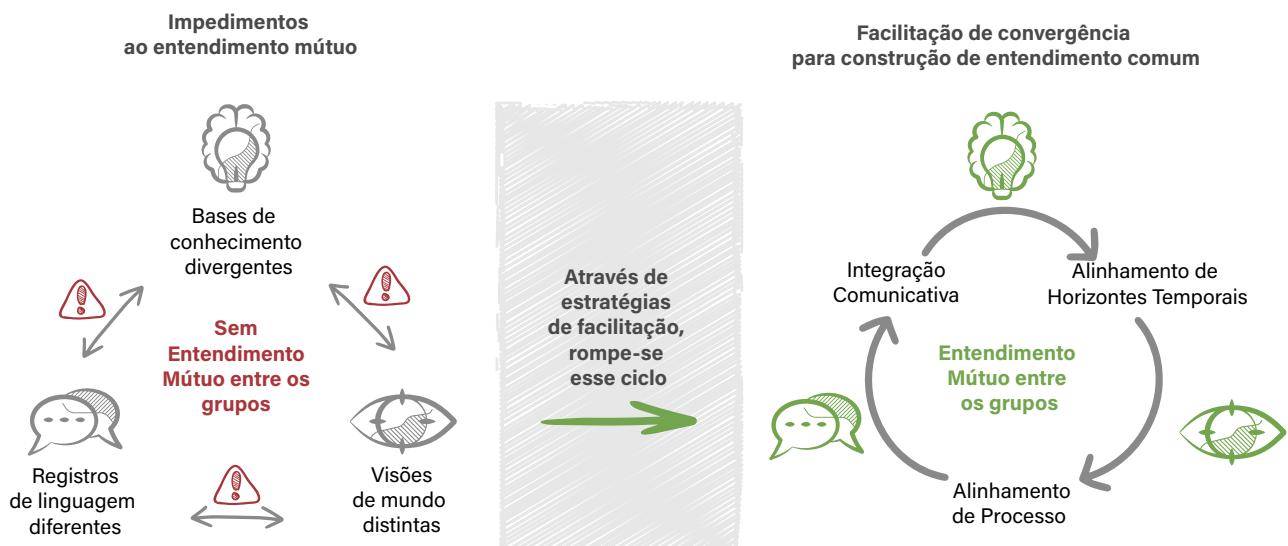


Figura 4. Modelo de Processo para Construção de Entendimento Mútuo

Fonte: Tradução do autor, com base em Grimm et al., (2024)

## Estas três estratégias giram ao redor do objetivo central:

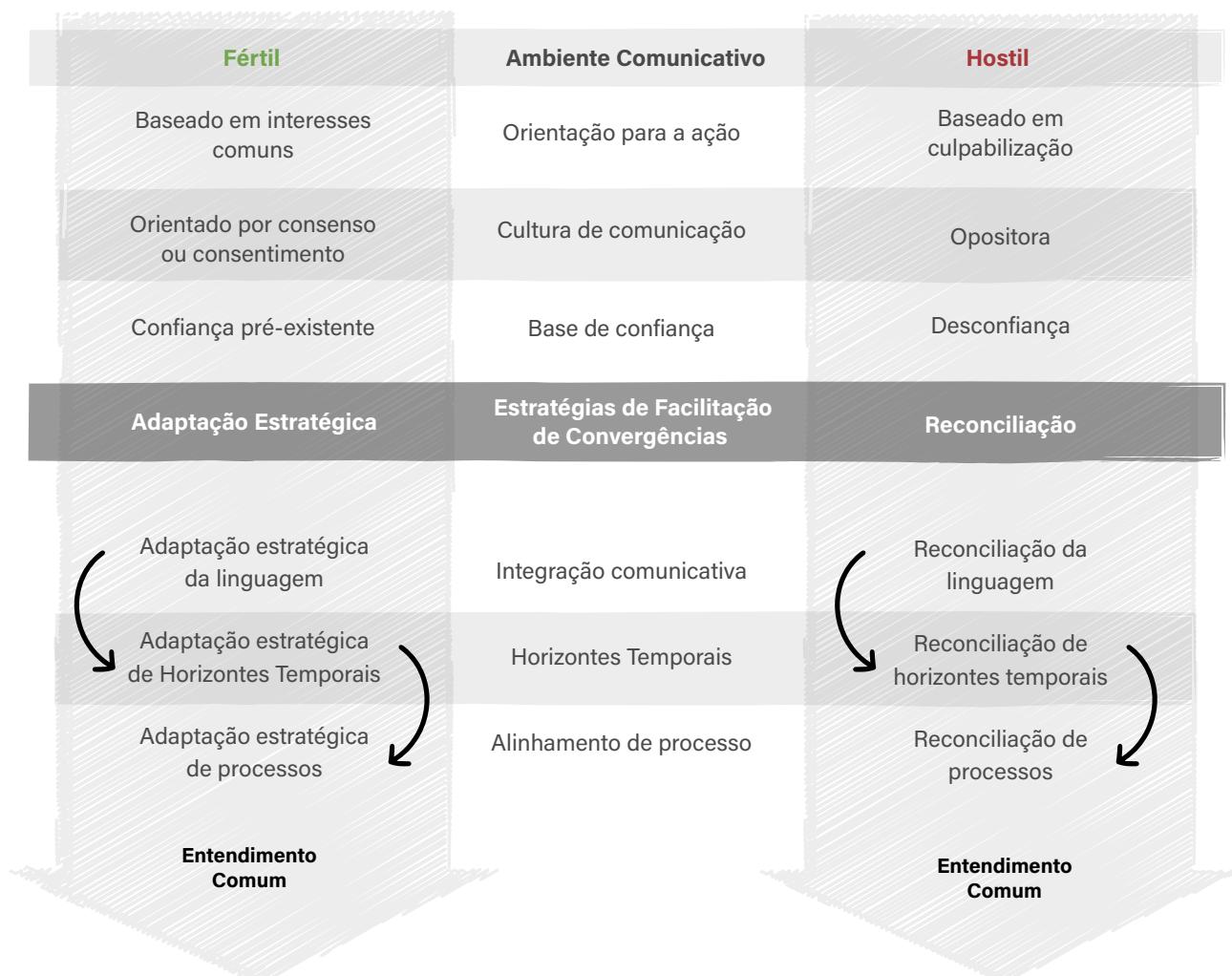


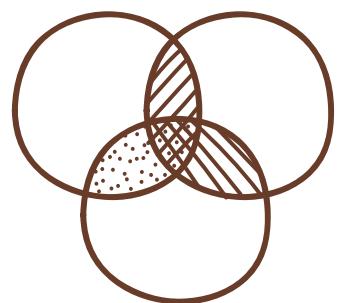
Figura 5 – Caminhos para Estratégias de Ponte, Dependendo do Ambiente Comunicativo

Fonte: Tradução do autor, com base em Grimm et al. (2024)

## Entendimento Comum como Ponto de Chegada

O entendimento comum permite que diferentes grupos começem a trabalhar juntos com confiança. Ele se constrói por meio da escuta mútua, da troca aberta de ideias e do esforço para encontrar formas de pensar e agir que façam sentido para todos. Quando pessoas com visões diferentes passam a se entender e construir juntas novos significados, esse entendimento torna-se o ponto de partida para decisões mais sólidas e acordos duradouros. Sem esse espaço de conexão, a colaboração dificilmente avança.

(Grimm et al., 2024)



# Comunicação eficaz nas parcerias

A comunicação eficaz é essencial nas colaborações multissetoriais, pois evita mal-entendidos, conflitos e desalinhamentos. Para funcionar bem, deve operar em três níveis integrados: **entre os parceiros**, por meio de interações formais, informais e sociais, **dentro de cada organização** (garantindo alinhamento interno) e **com o público externo** (assegurando visibilidade e legitimidade). Mais do que transmitir informações, a comunicação precisa criar entendimento mútuo, traduzir linguagens setoriais e facilitar a aprendizagem contínua, fortalecendo vínculos de confiança e ampliando o engajamento ao longo do processo.

## 1. Comunicação entre os parceiros:

A comunicação direta entre parceiros sustenta o bom andamento das atividades e fortalece as relações interpessoais. Combine três tipos de interação:

- **Formal:** relatórios estruturados, reuniões regulares de projeto e encontros para acompanhamento.
- **Informal:** contatos frequentes e espontâneos, como telefonemas e alinhamentos rápidos, para entender preocupações, identificar oportunidades ou compartilhar aprendizados.
- **Social:** encontros informais e descontraídos, como uma celebração entre parceiros ou um almoço sem pauta, fortalecendo conexões humanas e gerando confiança.

## 2. Comunicação interna em cada organização:

Cada organização deve manter uma comunicação interna clara e contínua sobre a parceria, promovendo o comprometimento institucional, a continuidade da participação e o aprendizado organizacional. Reuniões periódicas e informativos internos são boas práticas para manter o alinhamento.

## 3. Comunicação externa sobre a parceria:

A comunicação estratégica voltada à imprensa, canais institucionais e ao público em geral contribui para dar visibilidade à parceria e reforçar a legitimidade das ações. É importante definir quem deve ser comunicado diretamente e quem deve apenas ser informado, utilizando diferentes meios para alcançar cada grupo com clareza e eficácia.

(Grimm et al., 2024; Gray e Purdy, 2018)



# Poder e Equidade

Lidar com desequilíbrios de poder e promover a equidade é essencial para o bom funcionamento da parceria. Quando não abordados, esses desequilíbrios podem:

## → **Prejudicar a qualidade das decisões**

As decisões devem se basear nas melhores informações e experiências disponíveis. No entanto, parceiros com menos poder — mesmo que tenham o conhecimento mais relevante — podem ter suas contribuições ignoradas no processo decisório.

## → **Reducir o comprometimento**

Quando um parceiro sente que não tem influência ou que outros estão decidindo como utilizar os recursos que ele oferece, seu engajamento e disposição para investir na parceria tendem a diminuir.

## → **Colocar em risco a continuidade da colaboração**

Parcerias devem gerar valor para todos. Se um parceiro percebe que recebe menos do que contribui, pode optar por se retirar. Por outro lado, se alguém se beneficia de forma desproporcional, isso pode gerar ressentimentos e desequilíbrio ao longo do tempo.

Muitas organizações grandes, acostumadas a posições de liderança, talvez nunca tenham refletido sobre dinâmicas de poder — e encarar a própria posição de poder pode ser algo desconfortável. Já organizações menores, habituadas a ceder, podem também sentir-se vulneráveis ao reivindicar seu espaço e valor.

Dinâmicas de poder tornam-se saudáveis quando há um senso real de equidade: todos os parceiros dispõem de recursos adequados e participam ativamente das decisões e atividades-chave. Embora o dinheiro seja uma fonte importante de poder, ele não é a única. Poder também pode vir de outras formas — como acesso a redes, conhecimento técnico ou legitimidade junto a comunidades. Até a menor organização pode deter um recurso essencial sem o qual a parceria não avança.

Um dos maiores desafios à equidade está nas percepções sobre o poder. Parceiros considerados “mais fracos” muitas vezes não reconhecem o poder que têm — como o simples direito de se retirar da parceria — e, por isso, podem sentir-se inseguros nas discussões. Já os “mais fortes” podem não perceber o quanto os demais são essenciais para o sucesso coletivo e podem não compreender a natureza voluntária das parcerias, mantendo comportamentos hierárquicos que comprometem o equilíbrio colaborativo.

Para promover parcerias mais equitativas, é importante que todos reconheçam suas fontes de poder e o valor que trazem. Quem se sente menos empoderado precisa ter clareza sobre sua contribuição estratégica. Já quem ocupa posições mais influentes deve agir com responsabilidade, evitando práticas dominantes e promovendo um ambiente de confiança, escuta e empatia.

(Bryson et al., 2015; Brouwer e Woodhill, 2016; Gray e Purdy, 2018; Stott e Murphy, 2020)

## Fontes de poder

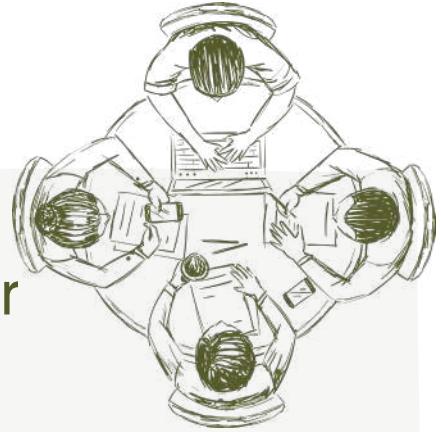
Fontes	Exemplos
<b>Recursos críticos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Dinheiro</li><li>→ Acesso a credibilidade com um grupo de interesse</li><li>→ Acesso a conhecimento e habilidades técnicas</li><li>→ Acesso a dados e informações</li><li>→ Instrumentos legais</li><li>→ Influência política</li></ul>
<b>Poder estrutural / posicional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Autoridade formal / legal</li><li>→ Reputação / marca / tamanho</li><li>→ Status e legitimidade sociais</li><li>→ Centralidade / controle de rede (por exemplo, agir como agente fiduciário de uma parceria ou controlar as comunicações)</li></ul>
<b>Influência cultural / humana</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Normas culturais / desequilíbrios sociais (por exemplo, em relação ao gênero)</li><li>→ Poder discursivo / capacidade de comunicação / persuasão</li></ul>
<b>Capacidade de se retirar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ O parceiro tem abordagens alternativas que poderia adotar — a parceria não é essencial para sua missão ou sobrevivência</li></ul>

Figura 6: Fontes de poder

Fonte: Tradução do autor, com base em Stibbe e Prescott (2024)



## Sinais de uma dinâmica de poder saudável em uma parceria



- Discussão aberta e sincera sobre temas relevantes — por mais desafiadores que sejam — especialmente sobre orçamento, expectativas e distribuição de poder.
- As pessoas com as habilidades e experiências mais relevantes sobre determinado tema conduzem a conversa, e não necessariamente aquelas que representam as maiores organizações.
- A parceria resiste coletivamente quando financiadores fazem exigências desalinhadas com seus princípios ou capacidades
- Desequilíbrios de poder são discutidos abertamente antes que se tornem um problema.



## Sinais de uma dinâmica de poder problemática em uma parceria



- Sentimento de que um dos parceiros exerce controle excessivo sobre as discussões e a tomada de decisões.
- Percepção de que os próprios interesses — ou os de outro parceiro — não estão sendo considerados importantes.
- Sensação de que certos temas estão “fora dos limites” para discussão, sem que fique claro o motivo.

# Navegando o Espectro Organizacional de uma CMS: Da Estrutura Informal à Formal

A flexibilidade e a liberdade operacional de uma estrutura informal para a CMS, são ativos poderosos na fase inicial, permitindo agilidade e inovação. Contudo, essa mesma informalidade acarreta maior vulnerabilidade e menor visibilidade, o que pode comprometer a sustentabilidade a longo prazo. À medida que a parceria se consolida, busca maior visibilidade e acesso a recursos mais amplos, a formalização torna-se uma necessidade estratégica. A burocracia e os custos associados a uma estrutura formal são o preço pago pela estabilidade e pelo alcance expandido. Desta forma, saber como e quando evoluir neste espectro estrutural é uma decisão de gestão fundamental para o êxito do projeto e seu impacto a longo prazo.

(KJAER, 2003)

## Informal vs formal



Figura 7: Da Estrutura Informal à Formal  
Fonte: Tradução do autor, com base em KJAER (2003)

# Principais Obstáculos à Colaboração Multissetorial

## → Visões e interesses divergentes entre setores e partes interessadas:

Diferenças de prioridades, objetivos e valores dificultam o alinhamento e geram tensões, desconfiança e participação desequilibrada entre os atores.

## → Planejamento e gerenciamento inadequados:

A ausência de coordenação estruturada leva à descontinuidade dos projetos, escassez de recursos e prazos incompatíveis entre os setores envolvidos.

## → Comunicação ineficaz entre os parceiros:

Falhas na comunicação comprometem a clareza sobre papéis, metas e responsabilidades, dificultando a articulação e o avanço conjunto das iniciativas.

## → Falta de comprometimento ou de capacidade institucional:

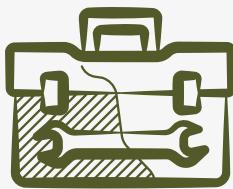
Algumas organizações demonstram baixa disponibilidade de tempo, recursos ou engajamento, o que enfraquece o processo colaborativo e sobrecarrega os demais parceiros.

## → Alta rotatividade de pessoal nas organizações envolvidas

A troca constante de profissionais afeta a continuidade das ações, rompe vínculos de confiança e reduz a aprendizagem acumulada no processo coletivo.



(Ayala-Orozco et al., 2018; Stibbe e Prescott, 2024)



# Kit de ferramentas para Colaboração Multissetorial

## FERRAMENTAS DE GESTÃO E ESTRATÉGIA

São métodos que apoiam planejamento, decisões e avaliações em colaborações. Servem para mapear atores e problemas, testar ideias, definir prioridades e ajustar estratégias. Adaptam-se às diferentes fases do projeto, conforme objetivos e contexto. Contribuem para clareza, ação orientada e melhoria contínua.

### → **Entrevistas Semiestruturadas:**

Faça entrevistas abertas para explorar ideias e definir problemas junto aos envolvidos. Adequada para fase inicial ou para aprofundar investigações posteriores. (Dias ou semanas)

### → **Identificação de atores-chave:**

Mapeie visualmente atores principais e suas conexões com diagramas de Venn ou redes. (~ 40 a 60 minutos)

### → **Pesquisas de avaliação sobre o projeto:**

Realize pesquisas periódicas (semestrais ou anuais) para identificar oportunidades de melhoria na participação dos atores, na comunicação interna e externa, e no uso do tempo e dos recursos, contribuindo para o aprimoramento contínuo do processo. (~15 a 30 minutos)

### → **Árvore de Problemas:**

Identifique causas e efeitos de um problema perguntando várias vezes “por quê?”. As causas ficam nas raízes e os efeitos nos ramos. (~90 a 120 minutos)

### → **Análise de Campo de Força:**

“Avalie forças a favor e contra uma mudança que o projeto busca promover. Coloque a mudança no centro; à esquerda, as forças favoráveis; à direita, as contrárias. Reflita sobre como reduzir resistências e potencializar os fatores positivos. (~90 minutos)

## → **Prototipagem:**

Transforme ideias em protótipos simples, rápidos e de baixo custo, para que possam ser testados por outros. Use modelos em papelão, roteiros visuais (*storyboards*), diagramas ou encenações, para apresentar a ideia, esclarecer pontos e responder dúvidas. (~60 minutos a 1 dia)

## → **Matriz AICE (Alcance, Impacto, Confiança, Esforço):**

Priorize iniciativas em um quadrante com base nos seguintes fatores:

- **Alcance:** Número de pessoas afetadas pela iniciativa.
- **Impacto:** Efeito esperado da iniciativa em cada indivíduo afetado.
- **Confiança:** Nível de certeza nas estimativas fornecidas.
- **Esforço:** Tempo e recursos necessários para implementar a iniciativa.

Atribua uma pontuação de 1 a 5 para cada critério de seleção, a pontuação final é calculada, auxiliando na identificação das iniciativas mais promissoras. (~ um turno a 2 dias) Mais detalhes procurar: Matriz RICE - Rice Framework

## → **Mudança de cenário:**

Conduza o grupo para fora do ambiente tradicional de reunião, promovendo excursões, visitas de campo, caminhadas reflexivas individuais ou conversas em duplas enquanto caminham.

Essas práticas ajudam a estimular novas perspectivas, romper padrões de pensamento habituais e favorecer conexões mais autênticas entre os participantes. (~20 minutos a 1 dia)

## → **Silêncio e reflexão:**

Convide as pessoas a refletirem por 10 minutos com um bloco de notas, depois compartilhem suas anotações em duplas ou trios. Registrem os aprendizados e, em plenária, abram espaço para compartilhamentos. O silêncio também faz parte do processo. (~ 10 a 90 minutos)

## → **Teoria da Mudança:**

Gere um diagrama, coletivamente acordado, para visualizar as estratégias e os processos necessários para a mudança pretendida, e como estes se conectam em uma cadeia causal. O diagrama irá facilitar o entendimento a respeito de: "Como o grupo acha que a mudança acontecerá através deste projeto?" (~5 horas a 1 dia) - *Mais detalhes procurar: Teoria da mudança - Theory of change*

## → **Enquetes (síncronas ou assíncronas):**

Realize votações presenciais ou online com métodos como levantar as mãos, adesivos (três por pessoa colados ao lado da opção escolhida), marcações à caneta ou enquetes digitais. Para otimizar o tempo presencial, utilize votação assíncrona por formulário online, enviada logo após o encontro. (~ 10 a 20 minutos)

# FERRAMENTAS DE FACILITAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COLETIVA

São recursos que apoiam a inteligência coletiva em processos colaborativos. Estruturam momentos de escuta, participação distribuída e construção conjunta — antes, durante e após os encontros. Podem ser adaptados ao número de participantes, ao tempo disponível e aos objetivos do processo. Contribuem para organizar o diálogo, gerar soluções e fortalecer vínculos entre os envolvidos.

## → **Círculo de Abertura (Check-in):**

Inicie o encontro com um momento de silêncio e respiração consciente guiada, convide cada pessoa a compartilhar, brevemente, como está chegando, o que a trouxe até ali ou qual intenção leva para a conversa. Esse simples gesto ajuda a criar um campo de confiança, presença e conexão entre os participantes, favorecendo a escuta ativa e o engajamento genuíno ao longo do processo. (~20 a 40 minutos)

## → **Espaços abertos de discussão (Open Space):**

Metodologia inclusiva que estimula a liderança distribuída. Os participantes propõem temas, lideram as discussões e escolhem livremente os grupos com base em seu interesse. O formato favorece o engajamento e o surgimento espontâneo de debates e soluções. Os principais resultados são compartilhados com o grande grupo ao final. (~60 a 180 minutos) - *Mais detalhes procurar: Open Space Art of Hosting*

## → **Espectrograma humano (pista de dança):**

Posicione duas perspectivas opostas nas extremidades de uma linha desenhada no chão. Participantes indicam onde se identificam, revelando semelhanças e diferenças no grupo. (~15 a 30 minutos)

## → **Ajuste o tamanho do grupo:**

Organize conversas em grupos pequenos (3 a 4 pessoas) para favorecer a participação ativa. Apresente uma questão central e convide cada grupo a sintetizar seus principais achados, que depois serão compartilhados com o grande grupo. (~20 a 60 minutos)

## → **Visão coletiva de futuro:**

Proponha o exercício “O que queremos ver realizado em 5 a 10 anos como resultado desta colaboração multissetorial?”. Em grupos de 4 a 8 pessoas, os participantes escrevem juntos uma frase que represente sua visão de futuro. Ao final, as frases são reunidas e combinadas para formar uma visão coletiva do grupo como um todo. (~60 a 90 minutos)

## → **Aquário (Fishbowl conversation):**

Cinco cadeiras são dispostas em círculo, com o centro vazio. Quatro pessoas iniciam o diálogo respondendo a uma pergunta direcionadora. A quinta cadeira permanece livre, indicando que qualquer pessoa pode se juntar ao grupo a qualquer momento. Ao redor, participantes organizados em círculos concêntricos escutam ativamente. Recomendado para grupos acima de 30 pessoas, podendo acomodar até 600 com apoio de microfone e caixa de som. A prática estimula escuta ativa, diálogos horizontais e senso coletivo.. (~60 a 90 minutos)

#### → **Síntese:**

Convide os participantes a lembrar e compartilhar insights e acordos pedindo que eles os resumam para o grande grupo. Cada pessoa tem um minuto para sintetizar uma ideia, uma solução, uma discussão, ou mesmo para validar como cada um vê seu próprio papel no projeto. (~30 a 60 minutos)

#### → **Investigação Apreciativa:**

Diálogo com escuta ativa, geralmente em duplas ou trios. Cada participante compartilha histórias positivas e momentos de sucesso ligados ao tema proposto. Das trocas, emergem experiências bem-sucedidas que, após algumas rodadas, são sintetizadas por representantes e apresentadas ao grupo maior, estimulando a construção coletiva a partir dessas inspirações. (~30 a 60 minutos)

#### → **Rodas de conversa:**

Diálogos em círculo, sem hierarquia, onde cada pessoa fala com intenção e ouve com atenção. Busca-se que todos, ou a maioria, tenham oportunidade de falar, fortalecendo a confiança no grupo. Com centro vazio, promovem ambientes de respeito, escuta e reconhecimento coletivo. (~40 a 90 minutos)

#### → **World Café:**

Diálogos estruturados em pequenos grupos sobre temas específicos, realizados em rodadas curtas (~20min). A cada rodada, participantes mudam de mesa, levando aprendizados anteriores e enriquecendo as conversas. A dinâmica integra diferentes perspectivas e gera soluções coletivas. (~60 a 90 minutos) - *Mais detalhes procurar: World Café Art of Hosting.*

#### → **Colheita Coletiva:**

Método de registro compartilhado dos principais insights e aprendizados surgidos durante as conversas. Pode incluir desenhos, facilitação gráfica ou notas escritas por todos os participantes, fortalecendo a apropriação coletiva dos resultados e garantindo a memória do processo. (~40 a 90 minutos)

#### → **Círculo de Fechamento (Check-out):**

Finalize o encontro com um espaço para que cada participante expresse, em uma frase ou poucas palavras, como está saindo ou o que leva da experiência. O tempo de fala pode ser ajustado conforme o tempo disponível e o tamanho do grupo — grupos menores permitem maior aprofundamento. Esse gesto simbólico ajuda a consolidar aprendizados, fortalecer vínculos e marcar a transição do grupo de volta às suas realidades. (~20 a 40 minutos)



(Brouwer e Brouwers, 2017)

*“Se as organizações forem entendidas como sistemas complexos em evolução, que coevoluem dentro de um ‘ecossistema’ social, então a forma de pensar sobre estratégia e gestão também se transforma. Essa mudança de perspectiva implica uma nova maneira de agir e se relacionar, podendo resultar em formas mais orgânicas e adaptativas de organização e gestão.”*

*Complex Systems and Evolutionary Perspectives of Organisations: The Application of Complexity Theory to Organisations. (Mitleton-Kelly, 2003)*

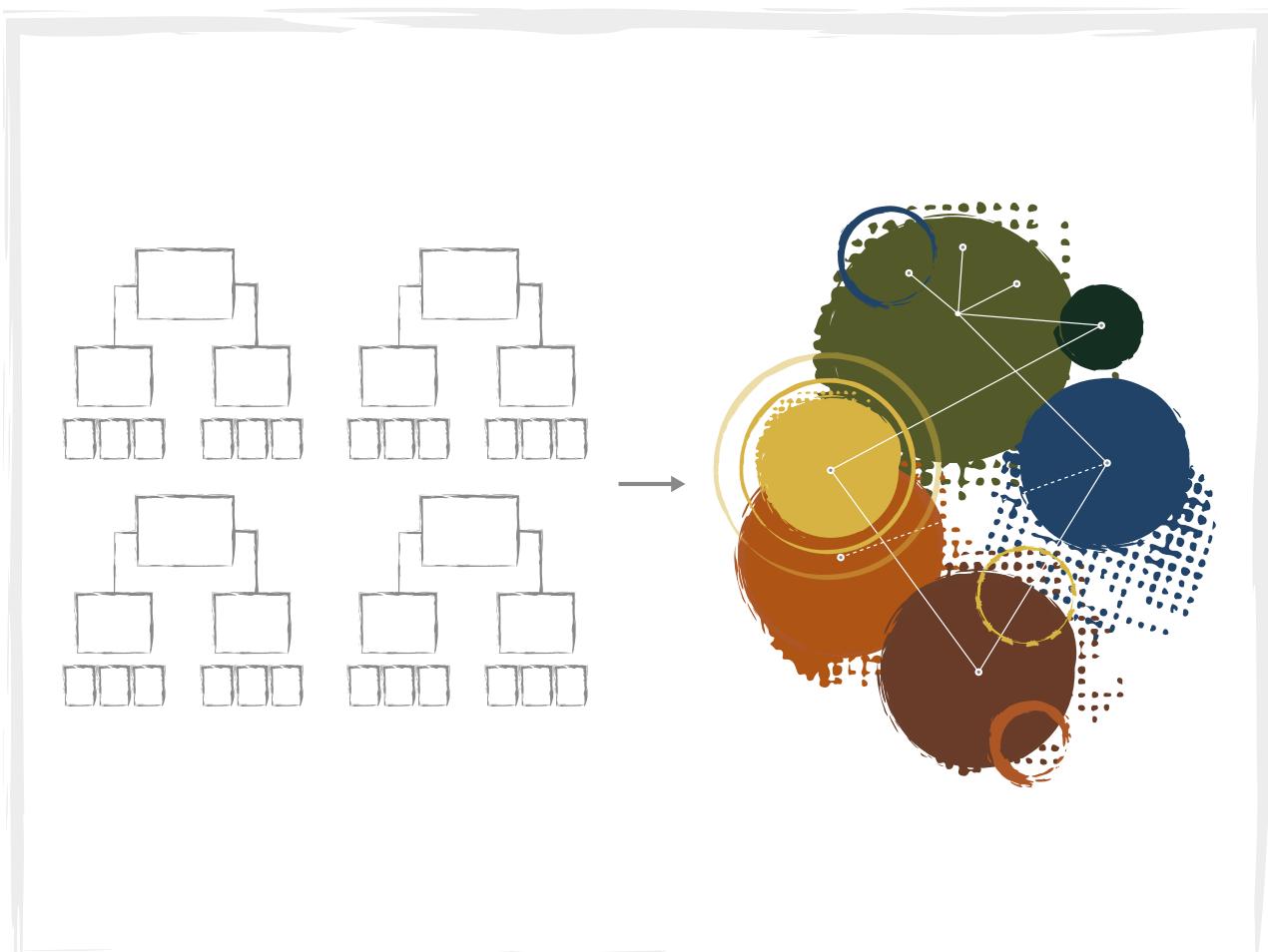


Figura 8: De estruturas isoladas a redes colaborativas multissetoriais  
Fonte: Elaborado por Tomás de Lara e Rafaela Prado (2025).



*“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.”*

Simon Zadek

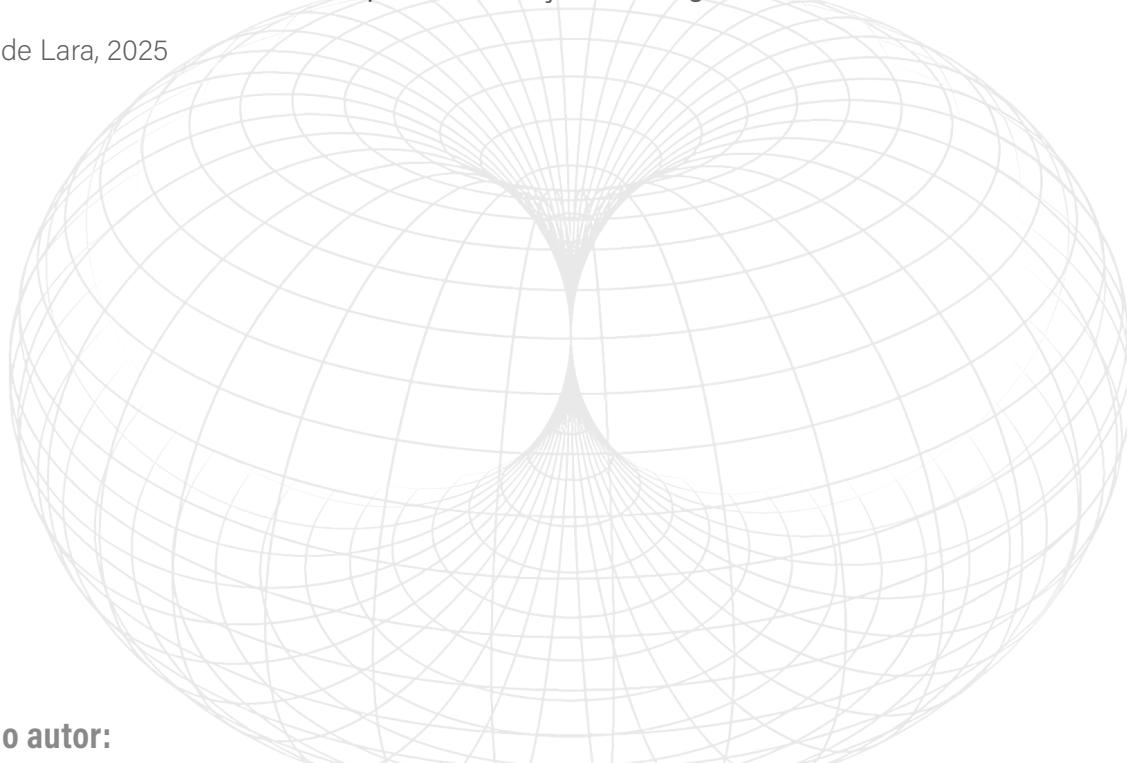
# Considerações finais

A efetividade das colaborações multisectoriais vai além da simples aplicação de métodos como cocriação de visão comum, liderança distribuída e processos adaptativos; ela exige transformações culturais profundas nos modos de pensar e agir de organizações e indivíduos. Escuta ativa e empática, respeito às diferenças, capacidade de adaptação e compromisso com o aprendizado contínuo são competências essenciais para lidar com resistências culturais e institucionais, bem como com assimetrias de poder. Nesse contexto, a facilitação e a mediação qualificadas tornam-se fundamentais para sustentar processos colaborativos consistentes, inclusivos e duradouros.

Que este guia sirva como material de consulta rápida e acessível, inspirando a adoção de boas práticas em diferentes contextos e territórios, e promovendo novas experiências de colaboração voltadas à construção de uma economia mais inclusiva, equitativa e regenerativa.

Um agradecimento especial aos autores e instituições que forneceram referências essenciais para esta publicação, Brouwer e Woodhill (2016), Bryson et al. (2015), Kuenkel (2019), Gray e Purdy (2018), Ayala-Orozco et al., (2018) e Stibbe e Prescott, (2024), a Leonardo Maldonado, amigo e cofundador da iniciativa Cidades+B, aos meus orientadores, Anna Carolina Fornero Aguiar, Paulo Durval Branco e Fabio Scarano e a Rafaela Prado, pela colaboração no design deste documento.

Tomás de Lara, 2025



## Sobre o autor:

Cofundador e colíder da iniciativa global Cidades+B / Cities Can B, vinculada ao movimento de Empresas B. Atua como conselheiro consultivo do Sistema B Brasil e do CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável). É professor em cursos de desenvolvimento sustentável no Brasil e no exterior. Administrador de empresas, Tomás é especialista em cultura colaborativa e economia sustentável. Seu trabalho se concentra na criação e no desenvolvimento de organizações descentralizadas, que promovem o desenvolvimento humano, o bem-estar e a integração com a natureza.

# Referências Bibliográficas:

- 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.
- BARROSO-MÉNDEZ**, María Jesús et al. Cross-sector social partnership success: a process perspective on the role of relational factors. *European Management Journal*, v. 34, n. 6, p. 625-636, dez. 2016. DOI: 10.1016/j.emj.2016.07.004.
- BENTON**, Lorna; STIBBE, Darian. Unite to ignite: accelerating the transformational power of partnerships for the SDGs and beyond. [S. l.]: The Partnering Initiative: UN DESA: Partnerships 2030: Global Forum for SDG Advisory Bodies, 2023.
- BRADLEY**, Sean; MAHMOUD, Israa 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, art. 9, p. 1-25, 2024. DOI: 10.3390/urbansci8010009.
- BROUWER**, Herman; WOODHILL, Jim. The MSP guide: how to design and facilitate multi-stakeholder partnerships. with Minu Hemmati, Karèn Verhoosel and Simone van Vugt. Wageningen; Rugby: Wageningen University and Research; Practical Action Publishing, 2016.
- BROUWER**, Herman; BROUWERS, Jan. The MSP Tool Guide: Sixty tools to facilitate multi-stakeholder partnerships: Companion to The MSP Guide. Wageningen: Wageningen University and Research, CDI, 2017."
- 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.
- 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.
- ENAYATI**, Jasmin. Effective communication and decision-making in diverse groups. In: HEMMATI, Minu. Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict. London: Earthscan Publications, 2002. p. 73-95.
- ENECHI**, Okechukwu; PATTBERG, Philipp. What determines participation in multi-stakeholder partnerships? assessing sustainability awareness and knowledge. *Discover Sustainability*, v. 6, art. 104, p. 1-19, fev. 2025. DOI: 10.1007/s43621-025-00884-9.
- GRAY**, B.; STITES, J. P. Sustainability through partnerships: capitalizing on collaboration. In: Stott, L.; Murphy, D. (Orgs.). *Sustainability through partnerships: capitalizing on collaboration [Sustentabilidade por meio de parcerias: capitalizando sobre a colaboração]*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2013. p. 15-45.
- GRAY**, B.; PURDY, J. *Collaborating for Our Future: Multistakeholder Partnerships for Solving Complex Problems*. Oxford: Oxford University Press, 2018.
- 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.
- HEMMATI**, M. Collaboration on an equal footing in multi-stakeholder partnerships: a practical guide. Bonn; Berlin: Partnerships2030, 2024.
- KJAER**, Louise. *Local Partnerships in Europe: An Action Research Project*. Co-editado por Peter Abrahamson e Peter Raynard. Copenhagen: The Copenhagen Centre, 2003.
- KUENKEL**, P. *Stewarding sustainability transformations in multi-stakeholder collaboration*. Cham: Springer Nature, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-03691-1>.

**MACDONALD**, Adriane; CLARKE, Amelia; HUANG, Lei. Multi-stakeholder partnerships for sustainability: designing decision-making processes for partnership capacity. *Journal of Business Ethics*, v. 160, n. 2, p. 409-426, nov. 2019. DOI: 10.1007/s10551-018-3885-3.

**MITLETON-KELLY**, Eve. *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organisations: the application of the complexity theory to organisations*. Oxford: Elsevier Science, 2003.

**RAWORTH**, Kate. *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. London: Random House Business, 2017.

**SCARANO**, Fabio Rubio et al. Increasing effectiveness of the science-policy interface in the socioecological arena in Brazil. *Biological Conservation*, v. 240, art. 108227, 2019.

**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. 19, p. 7905, 2020.

**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. [S.I.]: The Partnering Initiative; and UNDESA, 2024.

**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, 2022. DOI: 10.1111/ijmr.12283.

## Leituras Complementares:

**BORIM-DE-SOUZA**, Rafael et al. Cross-sector partnerships e sustainable development: counter-arguing optimism. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 63, n. 3, p. 1-22, 2023. DOI: 10.1590/50034-759020230307.

**BREUER, H.**; LÜDEKE-FREUND, F. Sustainable business model innovation: the role of boundary work for multi-stakeholder alignment. *Journal of Cleaner Production*, v. 247, p. 119497, 2020.

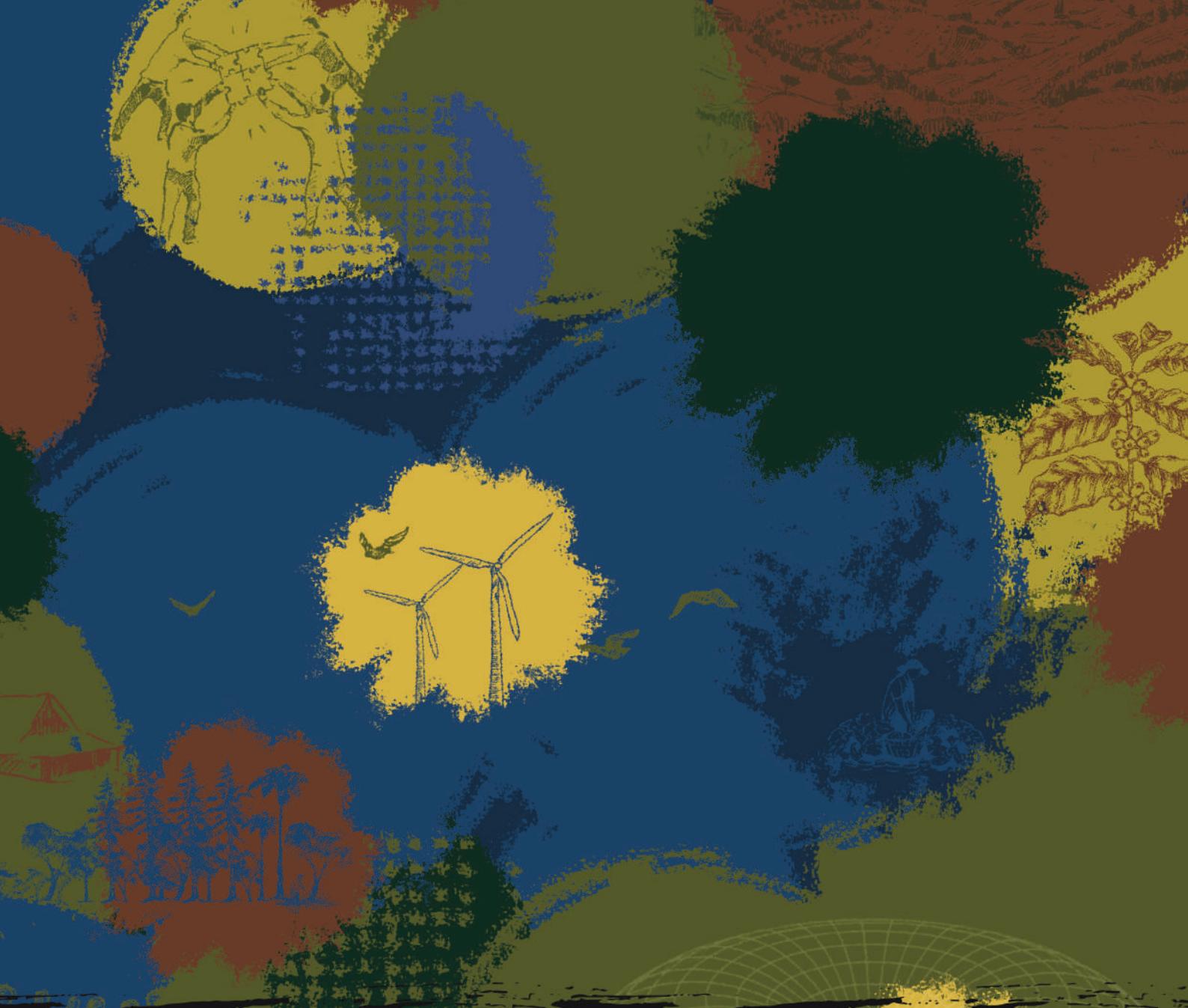
**KLEIN, B.**; RUSSMANN, J. Strategies for co-creation and co-governance in urban contexts: building trust in local communities with limited social structures. *Urban Affairs Review*, v. 60, n. 1, p. 59-91, 2024.

**MALDONADO**, Leonardo; Verdugo, PEDRO; DE LARA, Tomás; Cidades+B | Cities Can B: Cadernos de Colaboração Extrema. Como alcançamos os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. 1. ed. [S.I.]: Sistema B; Gulliver, 2021. (Cadernos de Colaboração Extrema, n. 1).

**FOWLER**, Alan; BIEKART, Kees. Multi-stakeholder initiatives for sustainable development goals: the importance of interlocutors. *Public Administration and Development*, v. 37, n. 1, p. 1-15, 2017. DOI: 10.1002/pad.1795.

Guia criado sob licença Creative Commons: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>





# COLABORAÇÃO MULTISSETORIAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: GUIA PRÁTICO

TOMÁS DE LARA

Design by

**UNIVERZO**  
universociativo.space

ISBN 978-65-01-71027-3