



Iniciativas Multiatores de Desenvolvimento de Ecossistemas de Impacto

Realização

Sense-Lab
Abril de 2026

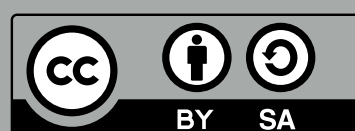
Autores

Andreas Ufer
Maria Carolina Villar
Nayara Borges
Valentina Mansur
Vitória Ribeiro

Apoiadores

Fundação Grupo Boticário
Fundo Vale
Instituto Arapyáú
Instituto de Cidadania Empresarial
Instituto Sabin

Licença



Agradecimento especial às iniciativas participantes do estudo

Agência de Desenvolvimento Regional Sul da Bahia
Alianza del Pastizal
Aliança pela Restauração da Amazônia
Aliança pelo Impacto
Araticum
Catalyst Now
Coalizão Brasil Clima Floresta e Agricultura
Coalizão pelo impacto
CocoaAction Brasil
Conexão Povos da Floresta
Conservador da Mantiqueira
Grande Reserva Mata Atlântica
Guardiões do Mar
Iniciativa Caminhos da Semente
MapBiomias
Movimento Viva Água
Nature Investment Lab
Observatório da Castanha
Plataforma Parceiros pela Amazônia
RAPS - Rede de Ação Política pela Sustentabilidade
Rede de Agroecologia Povos da Mata
Redário
Sisar
Uma Concertação pela Amazônia

Índice

1 Introdução

2 Contexto e Histórico

3 Iniciativas Multiatores de Impacto

4 Desenvolvimento de Ecosystemas

5 Iniciativas Multiatores de Desenvolvimento de Ecosystemas

- 5.1 Conceito e especificidades *p. 52*
- 5.2 Formas de atuação no desenvolvimento de ecosystemas *p. 55*
- 5.3 Condições de origem e impulso inicial, *p. 69*
- 5.4 Modelos de financiamento *p. 77*
- 5.5 Relações e engajamento de atores *p. 83*
- 5.6 Estrutura organizacional e governança *p. 92*
- 5.7 Resultados e Impactos *p. 105*
- 5.8 Fatores críticos de sucesso *p. 112*
- 5.9 Liderança em iniciativas de desenvolvimento de ecosystemas *p. 117*
- 5.10 Vantagens, desafios e aplicabilidade da abordagem *p. 124*

6 Canvas para Iniciativas Multiatores de Desenvolvimento de Ecosystemas

7 Conclusão

8 Referências Bibliográficas e Créditos

9 Anexo I: Descritivo das Iniciativas Estudadas

10 Anexo II: Glossário

11 Anexo III: Lista de Imagens, Gráficos e Tabelas

Quem Somos

O Sense-Lab é uma consultoria de estratégia, inovação e inteligência sistêmica dedicada a impulsionar organizações, redes, iniciativas multiatores, coalizões e ecossistemas na busca por uma sociedade e uma economia mais justas, equitativas e regenerativas. Fundado há dez anos com o ideal de levar estratégia e inovação ao campo do impacto socioambiental, o Sense-Lab acredita que conversas transformam o mundo e que toda mudança social começa na interação entre pessoas. Nesse sentido, sua abordagem reconhece organizações e redes como sistemas vivos, compostos por uma teia de relações entre indivíduos. Essa perspectiva orienta a facilitação de processos de diálogo essenciais para a transformação desses sistemas, em um cenário que exige atenção e adaptação constantes.

Os serviços oferecidos pelo Sense-Lab estão estruturados em três principais áreas:

1 ESTRATÉGIA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Apoiamos a construção de identidade, estratégia, planejamento, governança, estrutura e cultura de organizações para que se mantenham relevantes, resilientes e adaptativas.

2 PROCESSOS MULTIATORES E DESENVOLVIMENTO DE ECOSISTEMAS

Facilitamos a estruturação e o fortalecimento de redes de colaboração, inovação e ecossistemas de impacto, envolvendo múltiplos setores para gerar transformações positivas no meio ambiente, na sociedade e no sistema econômico.

3 IMPULSIONAMENTO DE LIDERANÇAS SISTÊMICAS

Atuamos no desenvolvimento de capacidades individuais e coletivas por meio de processos formativos, do impulsionamento de redes de lideranças e da facilitação de comunidades de prática, com foco em fortalecer lideranças capazes de compreender e atuar sobre desafios complexos de forma integrada, colaborativa e orientada à transformação sistêmica.

Com uma trajetória de mais de uma década e atuação que transcende fronteiras, o Sense-Lab tem desenvolvido projetos no Brasil, Alemanha, Suíça, Estados Unidos, Guatemala, Panamá, Chile e México, apoiando desde organizações comunitárias e redes de sementes até fundações e redes globais

de impacto. Ao longo dessa jornada, o Sense-Lab vem se consolidando como um catalisador de mudanças positivas, promovendo o desenvolvimento de organizações, negócios, redes e ecossistemas em um mundo marcado por constantes transformações, desafios e oportunidades.

sense-lab.com

Nossos Parceiros

Agradecemos aos parceiros deste estudo pelo apoio, confiança e contribuição estratégica que foram fundamentais para viabilizar esta análise e fortalecer a construção de caminhos para o fortalecimento dos ecossistemas de impacto.



A Fundação Grupo Boticário é uma organização sem fins lucrativos mantida pelo Grupo Boticário, responsável por promover a conservação da biodiversidade brasileira por meio do investimento social privado, do apoio a projetos e do desenvolvimento de soluções inovadoras para enfrentar desafios ambientais.

“Diante da complexidade dos desafios ambientais, a Fundação Grupo Boticário atua por meio de redes multiatores para promover ações de conservação da natureza no Brasil. Entendemos que uma análise estruturada sobre iniciativas colaborativas e o desenvolvimento de ecossistemas, assim como o compartilhamento de aprendizados, são muito importantes para a potencialização do nosso impacto e do impacto do número crescente de instituições que optam por atuar desta forma.” - Guilherme Karam, Gerente de Economia da Biodiversidade da Fundação Grupo Boticário.

Equipe envolvida: Guilherme Karam, Marion Letícia Bartolamei e Karynna Tolentino

www.fundacaogrupoboticario.org.br



O Fundo Vale é uma organização de fomento criada pela Vale para gerar impacto socioambiental positivo. Sua missão é impulsionar soluções que fortaleçam uma economia mais sustentável, justa e inclusiva. Há 16 anos, ajuda a construir uma nova realidade econômica ao investir no desenvolvimento de negócios, na geração de conhecimento e em arranjos financeiros voltados à conservação e recuperação de biomas, com especial atenção para a Amazônia e sua bioeconomia. Atua de forma colaborativa em parceria com organizações da sociedade civil.

“Nossa participação nasce da convicção de que os desafios associados à conservação florestal só podem ser enfrentados a partir da colaboração entre atores diversos. Acreditamos que esse estudo é essencial para fortalecer uma visão sistêmica sobre iniciativas multissetoriais e ecossistemas de impacto, reunindo aprendizados que possam orientar melhor o uso de capital catalítico e parcerias na Amazônia, onde a Vale atua há 40 anos.” - Márcia Soares, gerente de Amazônia e Parcerias do Fundo Vale.

Equipe envolvida: Liz Lacerda

www.fundovale.org



O Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) é uma rede de filantropos, empresários e investidores que, há mais de duas décadas, acredita na atuação inovadora e colaborativa para alavancar projetos estratégicos que promovem mudanças sistêmicas. Atua como um hub de inovação social na estruturação e implantação de programas que movimentam redes, organizações e projetos estratégicos.

“A motivação do ICE em apoiar essa iniciativa liderada pelo Sense Lab e apoiada por algumas organizações vem da nossa crença de que o capital filantrópico deveria estar cada vez mais a serviço de apoiar arranjos e iniciativas multiatores. Não dá mais para apoiarmos iniciativas isoladas. Temos ainda muito a aprender sobre abordagens colaborativas. Na prática, é uma abordagem muito potente que gera transformações sistêmica e ao mesmo tempo é muito desafiadora. Então, entender melhor diferentes modelos e que esses diferentes modelos possam inspirar outros atores é muito valioso.” - Fernanda Bombardi - Diretora de Programas do ICE

Equipe envolvida: Fernanda Bombardi e Camila Aloï
www.ice.org.br



O Instituto Arapyau é responsável pela articulação e mobilização de diferentes atores para fomentar redes e iniciativas estruturantes voltadas ao desenvolvimento justo, inclusivo e de baixo carbono, promovendo soluções sistêmicas e escaláveis a partir da integração entre pessoas, economia, clima e natureza.

“A participação do Instituto Arapyau foi motivada porque acreditamos que as transformações necessárias para o futuro do Brasil dependem da capacidade de conectar pessoas, saberes e territórios em torno de uma visão comum de prosperidade e cuidado com o planeta. Nesse sentido, o estudo contribui para aprofundar aprendizados de quase duas décadas de práticas colaborativas que impulsionam um desenvolvimento justo, inclusivo e de baixo carbono.” - Renata Piazzon, CEO do Instituto Arapyau.

Equipe envolvida: Rafaela Mendes, Lívia Pagotto e Giordano Magri
www.arapyau.org.br



O Instituto Sabin é responsável pela gestão do investimento social privado do Grupo Sabin, e tem como missão contribuir para a melhoria da qualidade de vida, do bem-estar e da prosperidade nas comunidades onde o Grupo Sabin atua, fomentando a inovação social.

“Para fortalecer ecossistemas e organizações de impacto -- nosso Eixo Estratégico 3 no Instituto Sabin -- precisamos entender como os atores se articulam na prática. Cofinanciar este estudo permitirá mapear arranjos multiatores, identificar o papel das organizações dinamizadoras e produzir conhecimento aplicável para desenvolver organizações e empreendedores, orientar ações de fortalecimento e disseminar aprendizados para todo o campo.” - Gabriel Cardoso, Gerente Executivo do Instituto Sabin.


Equipe envolvida: Gabriel Cardoso
www.institutosabin.org.br

1

Introdução



Apresentação da publicação



Há dez anos, o Sense-Lab nasceu com a missão de apoiar o campo de impacto socioambiental por meio de estratégia, inovação e diálogo. Desde então, aprendemos a desenhar e facilitar processos robustos que ajudam organizações, redes, iniciativas multiatores e coalizões a navegar conversas complexas, construir alinhamento de visões e fortalecer a colaboração como base para a ação coletiva.

Ao longo dessa década, estivemos profundamente imersos no campo da transformação social. Tivemos o privilégio de atuar junto a algumas das organizações mais relevantes no Brasil e no mundo na construção de sistemas sociais e econômicos mais justos, equitativos e regenerativos. Apoiamos atores na linha de frente da agenda ambiental e climática, como Instituto Socioambiental, Imaflora, IDESAM, WWF, Fundo Vale, WRI e Fundação Grupo Boticário; organizações que exploram novos modelos econômicos, como ICE, WTT, Akatu e Sistema B; redes e instituições de alcance global, como o B Lab, o Pacto Global e a BMW Foundation; além de empresas que vêm buscando integrar impacto à sua estratégia, como Betterfly, Carrefour, MBRF, Gerdau, Danone e Natura.

Ao mesmo tempo, processos intencionais de desenvolvimento de ecossistemas de impacto passaram a se destacar no campo como uma forma inovadora de intervenção, que busca entender os atores e as dinâmicas em torno de uma temática e/ou região e, a partir disso, desenhar intervenções que fortaleçam esse ecossistema, ampliando suas conexões, atraindo novos atores e recursos, fortalecendo fluxos de informação e troca e tornando-o mais resiliente e robusto. Nos últimos anos, o Sense-Lab aprofundou sua atuação nesse tipo de abordagem, apoiando e facilitando processos de desenvolvimento de ecossistemas e, mais recentemente, contribuindo para a consolidação conceitual do tema em parceria com o IAC Berlin e o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), por meio de workshops e espaços de troca — especialmente no campo da filantropia e do investimento para impacto.

Ainda assim, identificamos uma lacuna importante: apesar da crescente adoção dessas práticas, há pouca sistematização e entendimento sobre como redes, coalizões e iniciativas multiatores operam na prática, especialmente quando analisadas sob a lente do desenvolvimento de ecossistemas — muitas vezes presente mesmo quando não nomeada dessa forma.



Este estudo nasce, portanto, do desejo de reunir, organizar e aprofundar aprendizados acumulados ao longo de nossa trajetória e do próprio campo. Nosso objetivo é analisar diferentes tipos de iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas, especialmente nos campos das economias de impacto e da transição ecológica, para compreender como elas operam na prática na geração de impacto sistêmico e duradouro. Ao longo desta publicação, buscamos também oferecer suporte prático às organizações que atuam, ou desejam atuar, no desenvolvimento de ecossistemas, disponibilizan-

do repertórios, ferramentas e casos concretos que possam fortalecer suas estratégias. Acreditamos que, ao fazer isso, contribuímos para ampliar a clareza sobre a atuação em iniciativas multiatores e ecossistemas, fortalecer a prática da colaboração multiator e consolidar referências que ajudem indivíduos e organizações a influenciar campos, mobilizar atores e construir respostas coletivas mais robustas para desafios de interesse público. Mais do que oferecer respostas prontas, este estudo convida à reflexão, ao diálogo e à experimentação coletiva. Boa leitura!

Objetivos da Publicação

1

Ampliar a compreensão sobre como redes, coalizões e iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas operam na prática, especialmente em contextos de alta complexidade.

2

Sistematizar aprendizados, fatores de sucesso e desafios recorrentes enfrentados por iniciativas multiatores que buscam gerar impacto coletivo e transformações sistêmicas.

3

Oferecer repertório e ferramentas para apoiar o desenho, a reflexão estratégica e o fortalecimento de iniciativas multiatores e processos de desenvolvimento de ecossistemas.

4

Apoiar lideranças, financiadores e facilitadores na tomada de decisões mais estratégicas e conscientes sobre quando, por que e como investir ou atuar em arranjos colaborativos voltados ao desenvolvimento de ecossistemas.

Público-alvo

Esta publicação é direcionada a pessoas e organizações que atuam, ou desejam atuar, na articulação de respostas coletivas para desafios socioambientais complexos, especialmente por meio de redes, coalizões e arranjos multiatores, tais como:

A

Quem lidera iniciativas multiatores, coalizões orientadas a impacto e outras organizações comprometidas com transformação socioambiental, e deseja conhecer melhor essas abordagens ou experimentar sua aplicação na prática, como organizações estruturantes, ONGs, negócios de impacto, entre outras;

B

Quem facilita redes e coalizões com foco em impacto;

C

Quem estuda o tema, como consultores, professores universitários, academia, mentores, entre outros;

D

Quem financia e apoia organizações e iniciativas multiatores orientadas a impacto, tais como organizações filantrópicas, cooperações internacionais, governo e empresas.

Abordagem Metodológica

Para alcançar os objetivos deste estudo, foi realizado um mapeamento inicial de iniciativas multiatores de impacto (IMAs), a partir de pesquisa secundária e de indicações de parceiros estratégicos do campo. Essa etapa resultou na identificação de cerca de 150 casos nacionais e internacionais, compondo um levantamento amplo e representativo, ainda que não exaustivo.

Desse universo inicial, foram selecionadas 82 iniciativas multiatores em atividade, formadas por organizações e instituições, com atuação no Brasil, foco em economia de impacto ou vínculo com a agenda da transição ecológica. Para cada uma delas, realizou-se um levantamento exploratório de alto nível, com base em fontes secundárias, sistematizando informações como propósito, estratégia, regiões de atuação e arranjos institucionais, que fundamentaram as análises apresentadas ao longo da publicação.

Dentre as 82 iniciativas mapeadas, 24 iniciativas potencialmente voltadas ao desenvolvimento de ecossistemas foram selecionadas para uma análise aprofundada, por meio de entrevistas com lideranças e análise documental. A partir dessa etapa, 17 iniciativas apresentavam de forma mais clara elementos associados ao desenvolvimento de ecossistemas, sendo selecionadas como foco principal deste estudo.

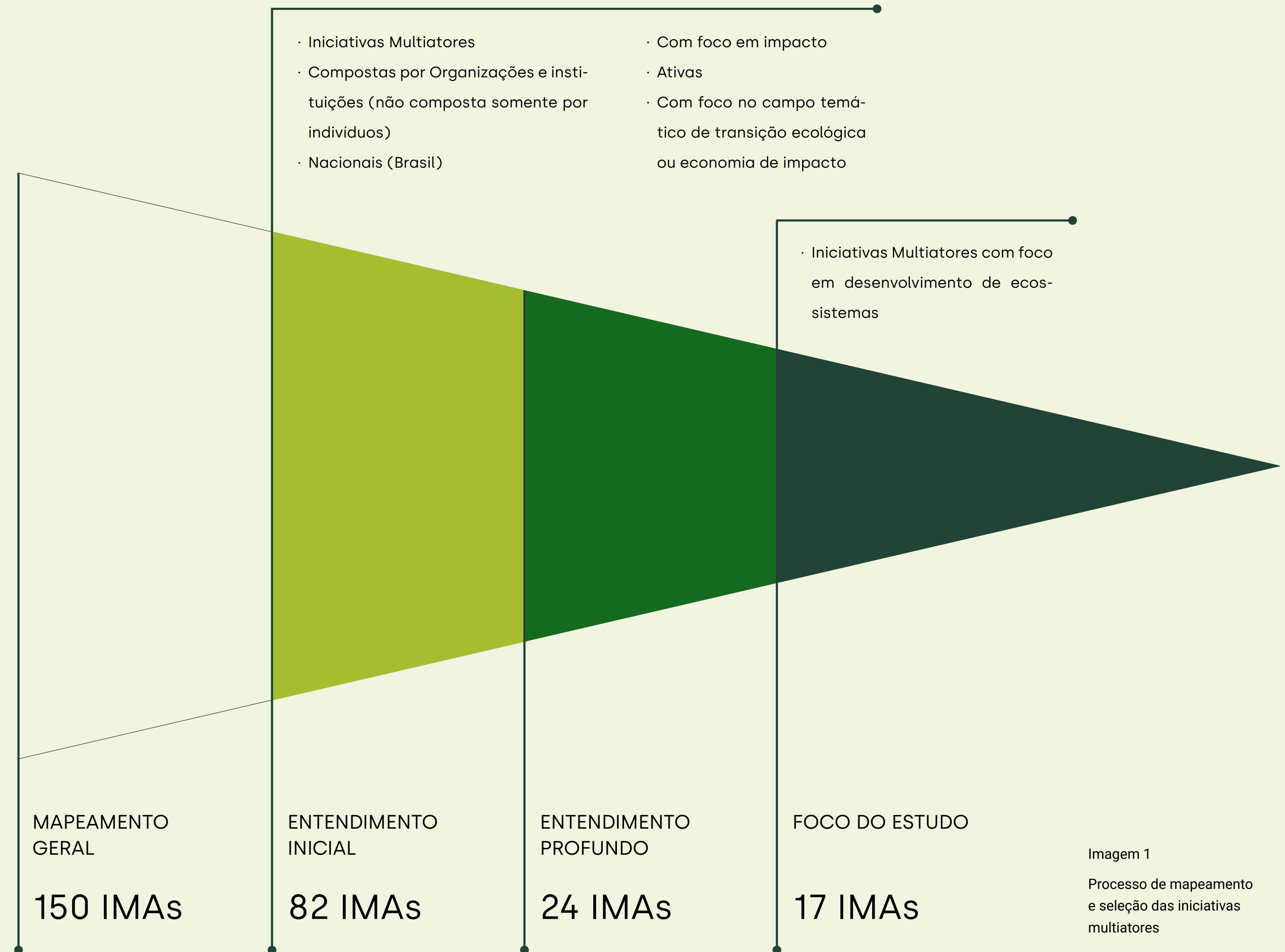


Imagem 1
Processo de mapeamento e seleção das iniciativas multiatores

A publicação se baseia, principalmente, na análise de 8 iniciativas, incorporando também leituras pontuais de outras 9 iniciativas que apresentam características relevantes de desenvolvimento de ecossistemas, além de uma revisão de literatura de referências nacionais e internacionais sobre colaboração, redes e abordagens sistêmicas.

Os achados aqui apresentados refletem dados disponíveis em um recorte temporal específico - o primeiro semestre de 2025 - bem como a interpretação da equipe do Sense-Lab. Não devem, portanto, ser compreendidos como evidências fixas ou permanentes sobre as organizações analisadas.

Este estudo não tem caráter prescritivo nem pretende esgotar o campo das iniciativas multiatores no Brasil. Seu foco é analítico e exploratório, buscando identificar padrões, aprendizados e escolhas estratégicas a partir de experiências concretas.

O olhar adotado parte da experiência do Sense-Lab como facilitador e articulador de processos colaborativos, frequentemente atuando em posições intermediárias entre organizações, setores e agendas.

8 iniciativas* estudadas em profundidade

1. Agência para o desenvolvimento regional do Sul da Bahia
2. Alianza del Pastizal
3. Coalizão pelo impacto
4. CocoaAction Brasil
5. Grande Reserva Mata Atlântica
6. Movimento Viva Água
7. Plataforma Parceiros pela Amazônia
8. Redário

*No Anexo I - Descritivo das iniciativas estudadas - há uma breve descrição de cada uma dessas iniciativas multiatores.

9 iniciativas* de consulta pontual

1. Aliança pela restauração da Amazônia
2. Aliança pelo Impacto
3. Araticum
4. Catalyst Now
5. Conservador da Mantiqueira
6. Guardiões do mar
7. Iniciativa Caminhos da Semente
8. Nature Investment Lab
9. Observatório da castanha

2

Contexto e Histórico





Contexto e Trajetória do Tema

A partir da década de 2010, a complexidade dos desafios sociais, ambientais e econômicos exigiu novas formas de atuação: mais conectadas, adaptativas e orientadas por uma visão sistêmica. Foi nesse contexto que começaram a emergir soluções mais colaborativas, que posteriormente contribuíram para o surgimento da filantropia sistêmica, acompanhado pela expansão de iniciativas multiatores e multissetoriais, laboratórios de inovação social e redes de impacto coletivo. Essas iniciativas reconheceram que problemas contemporâneos, como a crise climática, a desigualdade e a erosão democrática, não podem ser resolvidos por um único setor ou instituição. Elas operam como ecossistemas, combinando experimentação local com articulação estratégica e conectando políticas públicas, investimentos privados e mobilização comunitária.

Atualmente, o campo da filantropia e do impacto segue em direção à catalisação de transforma-

ções sistêmicas. O foco se desloca da execução direta para o fortalecimento de ecossistemas, da mensuração de resultados isolados para a construção de capacidades coletivas e da fragmentação de esforços para a interdependência estratégica. Nesse contexto, inovação social, colaboração entre múltiplos atores e estratégias sistêmicas não são apenas tendências, mas respostas concretas à urgência de repensar como atuamos frente aos grandes desafios do século XXI. Para a filantropia, mais do que doar, trata-se agora de cocriar as condições estruturais para um futuro justo, regenerativo e colaborativo.

A seguir, apresentam-se mais detalhes dessa trajetória, evidenciando como as soluções para os desafios socioambientais no Brasil evoluíram de abordagens assistencialistas e fragmentadas para arranjos colaborativos, estratégicos e orientados à transformação sistêmica.

Evolução das Abordagens Filantrópicas e Colaborativas para Desafios Socioambientais no Brasil



Tabela 1

Evolução das abordagens filantrópicas e colaborativas para desafios socioambientais no Brasil

À medida que os problemas socioambientais se tornaram mais complexos, especialmente ao longo das últimas duas décadas, as estratégias para enfrentá-los também se transformaram, incorporando de forma crescente abordagens colaborativas e orientadas por uma visão sistêmica.

É nesse contexto que ganham relevância as iniciativas multiatores voltadas ao desenvolvimento de ecossistemas. Mais do que modelos de colaboração, elas representam uma forma de organizar capacidades, alinhar atores diversos e criar condições para respostas mais integradas, adaptativas e duras-

douras diante de desafios complexos. Ao mesmo tempo, sua efetividade depende de intencionalidade estratégica, clareza de papéis, governança adequada e sustentação ao longo do tempo. Esta publicação parte desse entendimento para explorar o que caracteriza essas iniciativas, quais fun-

ções podem desempenhar no fortalecimento de ecossistemas e quais aprendizados podem orientar sua concepção, apoio e evolução.



Imagem 2
Evolução das abordagens de enfrentamento dos desafios socioambientais no Brasil

Principais Aprendizados deste Capítulo

→ A filantropia evoluiu de respostas assistencialistas para estratégias orientadas à transformação estrutural.

→ A profissionalização trouxe métricas e eficiência, mas revelou os limites de abordagens fragmentadas e focadas em projetos isolados.

→ A complexidade dos desafios socioambientais consolidou a colaboração multissetorial como condição necessária para impacto duradouro.

→ A unidade de ação deslocou-se de iniciativas individuais para a construção e fortalecimento de ecossistemas.

→ A filantropia sistêmica emerge como abordagem que integra múltiplos capitais, governança colaborativa e aprendizagem adaptativa para transformar condições estruturais.

3

Iniciativas Multiatores de Impacto



Definição de Iniciativas Multiatores de Impacto

Como visto na parte de contexto histórico, as transformações observadas no campo da filantropia e do impacto ao longo das últimas décadas passaram a se materializar, na prática, por meio de arranjos colaborativos que reúnem múltiplos atores em torno de desafios complexos, articulando recursos, conhecimentos e capacidades diversas. Esses arranjos surgem em resposta à crescente interdependência dos problemas sociais, ambientais e econômicos e à constatação de que nenhum ator ou instituição isoladamente é capaz de produzir as mudanças necessárias. Em vez de projetos pontuais, ganham espaço iniciativas que operam como plataformas de articulação, coordenação e aprendizagem coletiva, conectando diferentes agendas e níveis de atuação.

No Brasil, esse movimento já se expressa em diversas iniciativas multiatores de impacto que atuam de forma colaborativa, organizando esforços em torno de causas estruturais. A Coalizão pelo Impacto, por exemplo, articula empreendedores

sociais, investidores, empresas, governos e instituições de conhecimento para fortalecer ecossistemas locais de impacto em diferentes territórios. Cada ator contribui a partir de seu papel específico: investidores aportam capital, empreendedores sociais desenvolvem e testam soluções, empresas apoiam a escala, universidades formam pessoas e produzem conhecimento, e intermediários viabilizam conexões e a circulação de informações. Já o Movimento Viva Água conecta atores públicos, privados, da sociedade civil, filantropia e comunidades em torno da segurança hídrica, do desenvolvimento territorial e da resiliência climática.

Embora atuem em campos distintos, essas iniciativas compartilham uma lógica comum: operam para além de projetos isolados, criando espaços de coordenação, construção de visão compartilhada e ação coletiva, e sinalizam a emergência de um tipo de arranjo no campo do impacto – as iniciativas multiatores de impacto.

Diante da proliferação desses arranjos colaborativos, torna-se necessário explicitar como este estudo compreende e delimita o conceito de iniciativas multiatores de impacto.

Neste estudo, considera-se que iniciativas multiatores de impacto são **sistemas interconectados de organizações que colaboram de forma coordenada para alcançar objetivos coletivos.**

Essas iniciativas podem variar em seu grau de coordenação e alinhamento, por exemplo, na definição de estratégias, no uso de recursos e na implementação de projetos e atividades conjuntas. Muitas vezes, são também denominadas redes, coalizões ou alianças.

IDEIAS CENTRAIS:

SÃO PAUTADAS
PELA
COLABORAÇÃO

SÃO COMPOSTAS
POR ORGANIZAÇÕES
E INSTITUIÇÕES, NÃO
INDIVÍDUOS

EXISTE ALINHAMENTO
DE PROPÓSITO E
OBJETIVOS

Para além de sua configuração organizacional, o que caracteriza essas iniciativas é sua intencionalidade colaborativa: a criação de espaços estruturados de diálogo, coordenação e, em muitos casos, ação conjunta, nos quais diferentes partes interessadas constroem visões compartilhadas, distribuem responsabilidades e promovem esforços coordenados. Frequentemente, elas atuam em contextos marcados pela fragmentação, buscando costurar relações entre atores que antes operavam de forma isolada ou concorrente.

Mais do que simples arranjos de cooperação, as iniciativas multiatores funcionam como laboratórios vivos de inovação social e institucional. Nesses espaços, são testadas novas formas de produzir impacto, conciliando diversidade e alinhamento, autonomia e interdependência, visão sistêmica e ação prática. Essas iniciativas tornam-se ambientes férteis para o aprendizado coletivo, a construção de confiança e a experimentação de soluções com potencial de transformar sistemas inteiros.

Diversidade de Formatos e Funções

Embora compartilhem princípios comuns, as iniciativas multiatores assumem formatos e papéis diversos, o que afasta a ideia de um modelo único e justifica diferentes formas de classificação na literatura (por função, modo de surgimento etc.). Diante dessa diversidade, este estudo adota uma abordagem analítica orientada pelas funções desempenhadas pelas iniciativas no contexto em que elas atuam. Essa escolha parte do entendimento de que, na prática, muitas iniciativas exercem múltiplas funções ao longo do tempo, ainda que uma delas tenda a prevalecer em determinados momentos.

Com base nessa leitura funcional, o estudo identifica seis tipologias de iniciativas multiatores de impacto: Influência, Desenvolvimento de Ecossistemas, Ação, Produção, Alinhamento e Conexão & Aprendizagem. Essas tipologias não buscam esgotar a complexidade do campo, mas oferecer um referencial analítico para compreender como diferentes iniciativas contribuem, de maneiras distintas, para a geração de impacto e a transformação de sistemas.

Em alguns casos, o foco está na influência, como na Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura, que atua na agenda de políticas públicas e no alinhamento empresarial. Outras iniciativas se orientam à ação coletiva, coordenando e implementando projetos conjuntos, como o Pacto pela Restauração

da Mata Atlântica, que mobiliza recursos e atores para a execução colaborativa. Há ainda iniciativas voltadas à produção, seja de bens físicos ou intelectuais, por meio da articulação de cadeias de valor, da organização da oferta ou da geração de dados e conhecimento.

Outro conjunto relevante é formado pelas iniciativas de alinhamento, cuja função central é construir sentido coletivo, coesão estratégica e confiança entre os atores, enquanto as iniciativas de conexão e aprendizagem criam espaços de troca, formação e disseminação de experiências, fortalecendo capacidades e reflexões críticas. Entre essas tipologias, destaca-se a análise das Iniciativas Multiatores de Desenvolvimento de Ecossistemas, arranjos voltados a articular, fortalecer e conectar atores em torno de causas estruturantes, atuando diretamente sobre as condições que sustentam mudanças sistêmicas no longo prazo.

Exemplos desse tipo incluem o Movimento Viva Água, a Coalizão pelo Impacto e a Agência de Desenvolvimento Regional do Sul da Bahia (ADR). É sobre esse tipo específico de iniciativa que esta publicação se debruça, buscando compreender como esses arranjos operam, se organizam e contribuem para o desenvolvimento intencional de ecossistemas capazes de gerar transformações duradouras.

A tabela a seguir apresenta a tipologia adotada neste estudo, organizada a partir das funções desempenhadas pelas iniciativas multiatores de impacto. A classificação tem caráter analítico e busca evidenciar as diferentes funções que essas iniciativas podem assumir, reconhecendo que, na prática, uma mesma iniciativa pode combinar mais de uma função ao longo do tempo.

TIPOLOGIA	INFLUÊNCIA	DESENVOLVIMENTO DE ECOSSISTEMAS	AÇÃO	PRODUÇÃO	ALINHAMENTO	CONEXÃO E APRENDIZAGEM
ESTRATÉGIAS-CHAVE DE ATUAÇÃO	Produção e tradução de conhecimento Incidência e advocacy Fortalecimento do controle social Formação e capacitação Articulação de vozes e alianças	Mapear e compreender o ecossistema Atrair atores e tecer conexões Criar uma visão comum Co-criar soluções de intervenção Implementar ações concretas Fortalecer atores-chave Influenciar mudanças sistêmicas Inspirar outros ecossistemas	Implementação colaborativa Respostas coordenadas Experimentação sistêmica Pactuação de metas e planos Logística, mobilização e operação	Produção e beneficiamento colaborativo Organização da oferta e logística Comercialização conjunta e acesso a mercados Conservação de recursos naturais, conhecimento tradicional associado e regeneração Inclusão produtiva e geração de renda	Construção de sentido coletivo Promoção da coesão narrativa Ancoragem simbólica ou institucional Fortalecimento da confiança e relações Preparação para colaboração futura	Criação de espaços de confiança Troca de experiências e saberes Formação e desenvolvimento de capacidades Estimulo à reflexão crítica Fortalecimento de vínculos e redes
EXEMPLOS	Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura	Movimento Viva Água Coalizão pelo Impacto ADR – Agência de Desenvolvimento Regional do Sul da Bahia	Regenera RS Pacto pela Restauração da Mata Atlântica	Rede de Sementes do Xingu (ARSX)	Pacto em defesa das cabeceiras do Pantanal	Latimpacto

Tabela 2
Tipos de iniciativas multiatores de impacto

Iniciativas de Influência

Uma iniciativa de Influência é uma colaboração estruturada entre múltiplos atores que visa orientar decisões públicas e privadas, moldar narrativas coletivas ou promover mudanças sistêmicas por meio da produção e disseminação de conhecimento, da articulação estratégica e da criação de espaços de debate. Essas iniciativas atuam com base em evidências, valores compartilhados e compromissos políticos, operando por meio de incidência, advocacy e influência sobre políticas públicas, práticas empresariais, marcos regulatórios, percepções sociais ou investimentos.

Principais Características:

- Propósito coletivo centrado na mudança de narrativas e sistemas
- Base de conhecimento robusta, com produção e curadoria de dados, narrativas, evidências ou experiências.
- Atuação em rede, com múltiplos papéis: organizações comunicadoras, técnicas dentre outras.
- Forte dimensão de articulação político-institucional, advocacy e/ou engajamento público.
- Pode operar em escala territorial e/ou com foco temático transversal (ex.: clima, justiça, gênero, água).

Exemplos: Observatório do Clima, Observatório das Águas e Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura.

ESTRATÉGIAS-CHAVE	EXEMPLOS PRÁTICOS
PRODUÇÃO E TRADUÇÃO DE CONHECIMENTO	Relatórios, dados abertos, análises políticas, narrativas
INCIDÊNCIA E ADVOCACY	Pressão por agendas públicas, proposição normativa, campanhas
FORTALECIMENTO DO CONTROLE SOCIAL	Monitoramento da implementação de políticas, mobilização comunitária
FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO	Cursos, oficinas, trilhas de formação para lideranças e técnicos
ARTICULAÇÃO DE VOZES E ALIANÇAS	Mobilização de grupos sociais, articulação de agendas coletivas

Tabela 3

Estratégias-chave de iniciativas de influência

Iniciativas de Desenvolvimento de Ecossistemas

Uma Iniciativa de Desenvolvimento de Ecossistemas é uma colaboração estruturada entre múltiplos atores, dedicada a fortalecer de forma intencional os elementos e as relações que compõem um ecossistema (territorial ou temático), conectando diversos setores e campos. Essas iniciativas adotam uma lente ecossistêmica, com foco no entendimento, na articulação e no fortalecimento dos atores, das conexões e das capacidades centrais de um ecossistema, atuando diretamente sobre as condições que sustentam sistemas mais amplos, a partir do desenvolvimento do ecossistema como meio para alcançar transformações sociais ou ambientais duradouras.

Principais Características:

- Visão de longo prazo, voltada à sustentabilidade estrutural de campos temáticos de atuação ou territórios.
- Atuam mais sobre relações e capacidades do que sobre entregas específicas de curto prazo.
- Conectam múltiplos setores (sociedade civil, empresas, poder público, academia).
- Trabalham com diversidade de atores e funções, sem centralizar a execução em uma única organização.
- Enxergam o impacto como resultado do fortalecimento do campo/ ecossistema, e não da ação isolada.

Exemplos: Movimento Viva Água, Coalizão pelo Impacto, PPA - Plataforma Parceiros pela Amazônia.

ESTRATÉGIAS-CHAVE	EXEMPLOS PRÁTICOS
MAPEAR E COMPREENDER O ECOSSISTEMA	Diagnóstico de atores, fluxos, lacunas, interações e capacidades dinâmicas locais.
ATRAIR ATORES E TECER CONEXÕES	Construção de redes de confiança, encontros, fóruns, coalizões temáticas ou territoriais.
FORTALECER ATORES-CHAVE	Formação, mentorias, financiamento e apoio institucional a atores-chave.
CO-CRIAR SOLUÇÕES DE INTERVENÇÃO	Dinâmicas de inteligência coletiva, projetos integrados, apoio a laboratórios de inovação
IMPLEMENTAR AÇÕES CONCRETAS	Lançar pilotos, testar estratégias e validar hipóteses com os atores envolvidos.
INFLUENCIAR MUDANÇAS SISTÊMICAS	Incidência sobre políticas públicas, marcos legais ou fluxos de financiamento
CRIAR UMA VISÃO COMUM	Alinhar agendas e esforços para a intervenção ecossistêmica, promovendo convergência estratégica, de recursos e de prioridades, de modo a reduzir fragmentações, potencializar sinergias e orientar ações coordenadas com capacidade de gerar mudanças sistêmicas em escala.
INSPIRAR OUTROS ECOSSISTEMAS	Compartilhar o modelo e boas práticas publicamente para inspirar outros ecossistemas.

Tabela 4

Estratégias-chave de iniciativas de desenvolvimento de ecossistemas

Iniciativas de Produção

Uma Iniciativa de Produção é uma articulação estruturada entre múltiplos atores voltada à organização, produção, beneficiamento, circulação ou comercialização de bens físicos, digitais ou serviços, especialmente em cadeias vinculadas à sociobiodiversidade, à economia solidária ou à transição ecológica.

O foco está na criação de valor compartilhado e sustentável, com arranjos cooperativos ou colaborativos que fortalecem sistemas produtivos de forma integrada.

Principais Características:

- Foco claro na produção, no beneficiamento e na organização da oferta.
- Estruturação de bens, serviços, tecnologias ou arranjos produtivos.
- Envolvimento de comunidades locais, associações, técnicos, ONGs e agentes de mercado.
- Forte presença de saberes tradicionais combinados com tecnologias sociais.
- Conexão com valores culturais, ambientais e econômicos, como restauração ecológica, soberania alimentar e geração de renda.

Exemplos: Rede de Sementes do Xingu (ARSX) e Plataforma Origens Brasil.

ESTRATÉGIAS-CHAVE	EXEMPLOS PRÁTICOS
PRODUÇÃO E BENEFICIAMENTO COLABORATIVO	Grupos de coletores(as), processamento artesanal ou técnico
ORGANIZAÇÃO DA OFERTA E LOGÍSTICA	Estoques coletivos, logística solidária, catálogos e sistemas de rastreabilidade
COMERCIALIZAÇÃO CONJUNTA E ACESSO A MERCADOS	Vendas conjuntas, parcerias com compradores institucionais ou privados
CONSERVAÇÃO DE RECURSOS NATURAIS, CONHECIMENTO TRADICIONAL ASSOCIADO E REGENERAÇÃO	Proteção de espécies e áreas, integração com planos de restauração
INCLUSÃO PRODUTIVA E GERAÇÃO DE RENDA	Arranjos que distribuem renda de forma justa para comunidades locais

Tabela 5

Estratégias-chave de iniciativas de produção

Iniciativas de Ação

Uma Iniciativa de Ação é uma colaboração estruturada entre múltiplos atores voltada à execução conjunta de projetos, programas ou intervenções concretas, com divisão clara de papéis e responsabilidades. O foco central está na implementação de ações no território ou sistema, visando resultados mensuráveis de curto a médio prazo, por meio de atuação articulada e compartilhamento de recursos, metodologias e capacidades operacionais. Diferem das Iniciativas de Produção (que organizam a criação ou circulação de bens físicos) por terem como foco ações coordenadas e não necessariamente produtivas, como mutirões, intervenções em políticas públicas, respostas a emergências, testes de soluções sistêmicas ou pactos de implementação coletiva.

Principais Características:

- Atores com responsabilidades distribuídas e complementares na implementação das ações;
- Envolvimento direto em execução, com metas práticas (ex.: número de áreas restauradas, escolas reformadas, políticas ativadas);
- Possuem estrutura de coordenação e governança que organiza os fluxos de trabalho entre os participantes;
- Atuam com recursos compartilhados, frequentemente captados ou geridos de forma coletiva;
- Podem ser temporárias (por projeto) ou contínuas (programas de longo prazo).

Exemplos: Pacto pela Restauração da Mata Atlântica, Regenera RS e Reconstrói RS.

ESTRATÉGIAS-CHAVE	EXEMPLOS PRÁTICOS
IMPLEMENTAÇÃO COLABORATIVA	Execução de projetos multissetoriais, mutirões, atividades conjuntas
RESPOSTAS COORDENADAS	Atuação emergencial em crises sociais ou ambientais
EXPERIMENTAÇÃO SISTÊMICA	Prototipagem de soluções em escala piloto com múltiplos atores
PACTUAÇÃO DE METAS E PLANOS	Planos de ação, cronogramas e entregas compartilhadas
LOGÍSTICA, MOBILIZAÇÃO E OPERAÇÃO	Gestão de recursos humanos, insumos, voluntariado, equipamentos, etc.

Tabela 6

Estratégias-chave de iniciativas de ação

Iniciativas de Alinhamento

Iniciativas de Alinhamento são articulações entre múltiplos atores que buscam promover coesão política, simbólica ou estratégica em torno de uma agenda, causa, território ou conjunto de princípios compartilhados.

Essas iniciativas não operam com foco em ações estruturadas, mas sim na convergência de discursos, visões, valores e compromissos, criando as condições para colaboração futura, fortalecimento do campo ou posicionamento público.

Principais Características:

- Foco no fortalecimento de sentidos coletivos, marcos comuns e consensos estratégicos;
- Baseadas em confiança, legitimidade e escuta entre atores diversos;
- Potencial para gerar posicionamentos públicos conjuntos, manifestos e pactos;
- Atuam como infraestrutura simbólica ou institucional para futuras ações mais operacionais;
- Têm estrutura leve, com baixa densidade operacional e foco em encontros, articulações e processos deliberativos;

Exemplos: Pacto em defesa das cabeceiras do Pantanal.

ESTRATÉGIAS-CHAVE	EXEMPLOS PRÁTICOS
CONSTRUÇÃO DE SENTIDO COLETIVO	Produção de manifestos, pactos, cartas abertas, princípios comuns
PROMOÇÃO DA COESÃO NARRATIVA	Alinhamento de vocabulário, discursos públicos e marcos conceituais
ANCORAGEM SIMBÓLICA OU INSTITUCIONAL	Criação de espaços permanentes de diálogo e referência no campo
FORTALECIMENTO DA CONFIANÇA E RELAÇÕES	Realização de retiros, encontros estratégicos e círculos de escuta
PREPARAÇÃO PARA COLABORAÇÃO FUTURA	Mapeamento de interesses, identificação de sinergias e pactuação de agendas.

Tabela 7

Estratégias-chave de iniciativas de alinhamento

Iniciativas de Conexão e Aprendizagem

Iniciativas de Conexão e Aprendizagem são arranjos colaborativos que reúnem atores diversos para fortalecer vínculos, promover trocas horizontais de saberes e experiências, e estimular processos coletivos de formação e reflexão. Valorizam a diversidade de perspectivas, o reconhecimento mútuo e o desenvolvimento de capacidades, contribuindo para o amadurecimento de campos e ecossistemas, ainda que sem estruturar ações coordenadas de impacto direto.

Principais Características:

- Priorizam espaços de escuta, trocas e reconhecimento mútuo;
- Valorizam o conhecimento empírico, experiencial e local, em diálogo com saberes técnicos ou científicos;
- Estimulam o aprendizado coletivo, a experimentação e a formação continuada;
- Funcionam como espaços seguros e inspiradores para diálogo e construção de repertório;
- São flexíveis e horizontais, com menor densidade institucional e foco em processos;
- Contribuem para o amadurecimento de lideranças, campos de prática ou ecossistemas.

Exemplos: Latimpacto.

ESTRATÉGIAS-CHAVE

EXEMPLOS PRÁTICOS

CRIAÇÃO DE ESPAÇOS DE CONFIANÇA

Círculos de diálogo, rodas de conversa, encontros facilitados

TROCA DE EXPERIÊNCIAS E SABERES

Oficinas colaborativas, intercâmbios, partilhas entre pares

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

Trilhas formativas, mentorias, laboratórios de aprendizagem

ESTÍMULO À REFLEXÃO CRÍTICA

Seminários, estudos de caso, produção de conhecimento situado

FORTALECIMENTO DE VÍNCULOS E REDES

Encontros periódicos, redes de aprendizagem, comunidades de prática

Tabela 8

Estratégias-chave de iniciativas de conexão e aprendizagem

Panorama das Iniciativas Multiatores de Impacto no Brasil

Até aqui, foram apresentados os fundamentos conceituais das iniciativas multiatores de impacto, suas características centrais, estratégias predominantes e tipologias possíveis. Essa discussão buscou delimitar o que se entende por esse tipo de arranjo colaborativo.

A partir desse enquadramento, observa-se como esse campo se configura no contexto brasileiro. O Brasil conta com um conjunto expressivo e em consolidação de iniciativas multiatores orientadas à geração de impacto positivo, que articulam sociedade civil, empresas, academia, governos, filantropia e outros atores relevantes. Embora apresentem diferentes formatos, níveis de formalização, arranjos de governança e focos temáticos, compartilham uma motivação comum: enfrentar desafios complexos e sistêmicos que não podem ser solucionados por um único ator ou setor isoladamente.

Ao promoverem coordenação, alinhamento de agendas e mobilização conjunta de recursos e capacidades, essas iniciativas não se limitam à execução de projetos pontuais, mas buscam contribuir para transformações estruturais e mudanças duradouras nas causas às quais se dedicam.

Este mapeamento não se propõe a ser exaustivo e representativo do Brasil, mas traz um recorte que consegue trazer insights e provocações para o campo, tornando visíveis padrões, tendências e características que ajudam a compreender como essas iniciativas vêm se organizando e atuando na prática.

Como mencionado na abordagem metodológica, foram mapeadas 82 iniciativas - apresentadas a seguir - em atividade, com atuação no Brasil e foco em economia de impacto, na agenda da transição ecológica ou em outras temáticas de impacto.

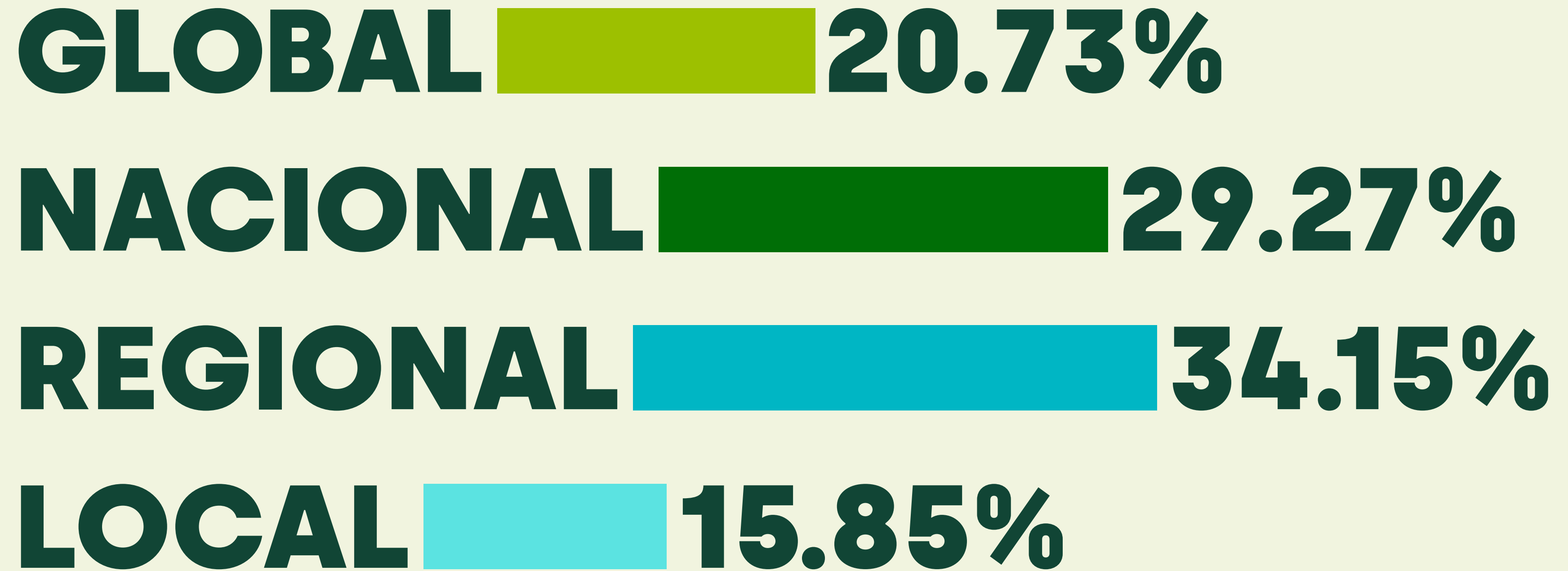
TRANSIÇÃO ECOLÓGICA 64 iniciativas	ECONOMIA DE IMPACTO 13 iniciativas

Tabela 9
Panorama das iniciativas multiatores de impacto mapeadas no Brasil

Apesar de todas as iniciativas mapeadas atuarem no Brasil, elas diferem quanto à **abrangência geográfica de atuação** que muito se relaciona com a estratégia que a iniciativa tem e sua abordagem para causar a mudança desejada. As iniciativas mapeadas foram classificadas, de forma interpretativa, nas categorias global, nacional, regional e local.

No gráfico é possível visualizar a distribuição percentual das 83 iniciativas estudadas em seus níveis de abrangência. A maioria das iniciativas multiatores mapeadas atua em escala **regional (34,15%)**, seguida pela **nacional (29,27%)**. As iniciativas **globais (20,73%)** e **locais (15,85%)** são menos frequentes. O gráfico indica predominância de arranjos com foco territorial intermediário (regional/nacional). Vale ressaltar que a pesquisa pode ter conferido maior visibilidade às IMAs de maior abrangência, uma vez que iniciativas locais, em geral, dispõem de menos alcance e estrutura. Isso não significa, necessariamente, que existam mais IMAs regionais do que locais, mas pode refletir uma diferença de exposição e capacidade de mobilização entre esses tipos de iniciativa.

ABRANGÊNCIA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO | % DE INICIATIVAS MULTIATORES



ABRANGÊNCIA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO

GLOBAL: Atuação em outros países, para além do Brasil;
NACIONAL: Atuação no Brasil em nível nacional, sem recortes regionais ou de biomas;

REGIONAL: Atuação em mais de um território, como uma macrorregião (NE,SE etc), conjunto de Estados ou biomas;
LOCAL: Atuação em um território específico e delimitado, como um município, uma cidade, Estado, uma bacia hidrográfica ou um território tradicional.

Gráfico 1
 Abrangência geográfica de atuação das Iniciativas Multiatores de Impacto mapeadas

Este gráfico mostra as iniciativas mapeadas que compõem cada uma das temáticas e sua abrangência geográfica.

Tabela 10

Abrangência geográfica de atuação das Iniciativas Multiatores de Impacto mapeadas

	LOCAL	REGIONAL	NACIONAL	GLOBAL
OUTRAS				
ECONOMIA DE IMPACTO				
TRANSIÇÃO ECOLÓGICA				

Como já apresentado anteriormente, existem diferentes tipos de iniciativas multiatores de acordo com as funções que exercem. Dessa forma, as iniciativas mapeadas foram classificadas em **uma das 6 tipologias** utilizadas para esse estudo.

A partir do gráfico ao lado, observa-se que a tipologia mais frequente é **Desenvolvimento de Ecossistemas (31,7%)**, seguida por **Influência (25,6%)**. É importante ressaltar que essa prevalência reflete o foco central deste estudo: ao aplicarmos uma lente direcionada ao desenvolvimento de ecossistemas, tais iniciativas ganham maior protagonismo no mapeamento. Em um levantamento randômico de iniciativas multiatores, é provável que essa proporção fosse significativamente menor.

Ainda assim, os dados sugerem que uma parcela significativa das iniciativas está voltada à transformação estrutural dos sistemas e à incidência sobre agendas, políticas e decisões. As tipologias de **Produção (14,6%)** e **Ação (12,2%)** aparecem em nível intermediário, indicando iniciativas mais voltadas à geração de entregas concretas ou implementação direta.

Já **Conexão e Aprendizagem (11%)** e especialmente **Alinhamento (4,9%)** são menos frequentes, o que pode sinalizar tanto que essas funções estão sendo incorporadas em outras tipologias (por exemplo, iniciativas de desenvolvimento de ecossistemas que também promovem aprendizado) quanto uma possível lacuna.

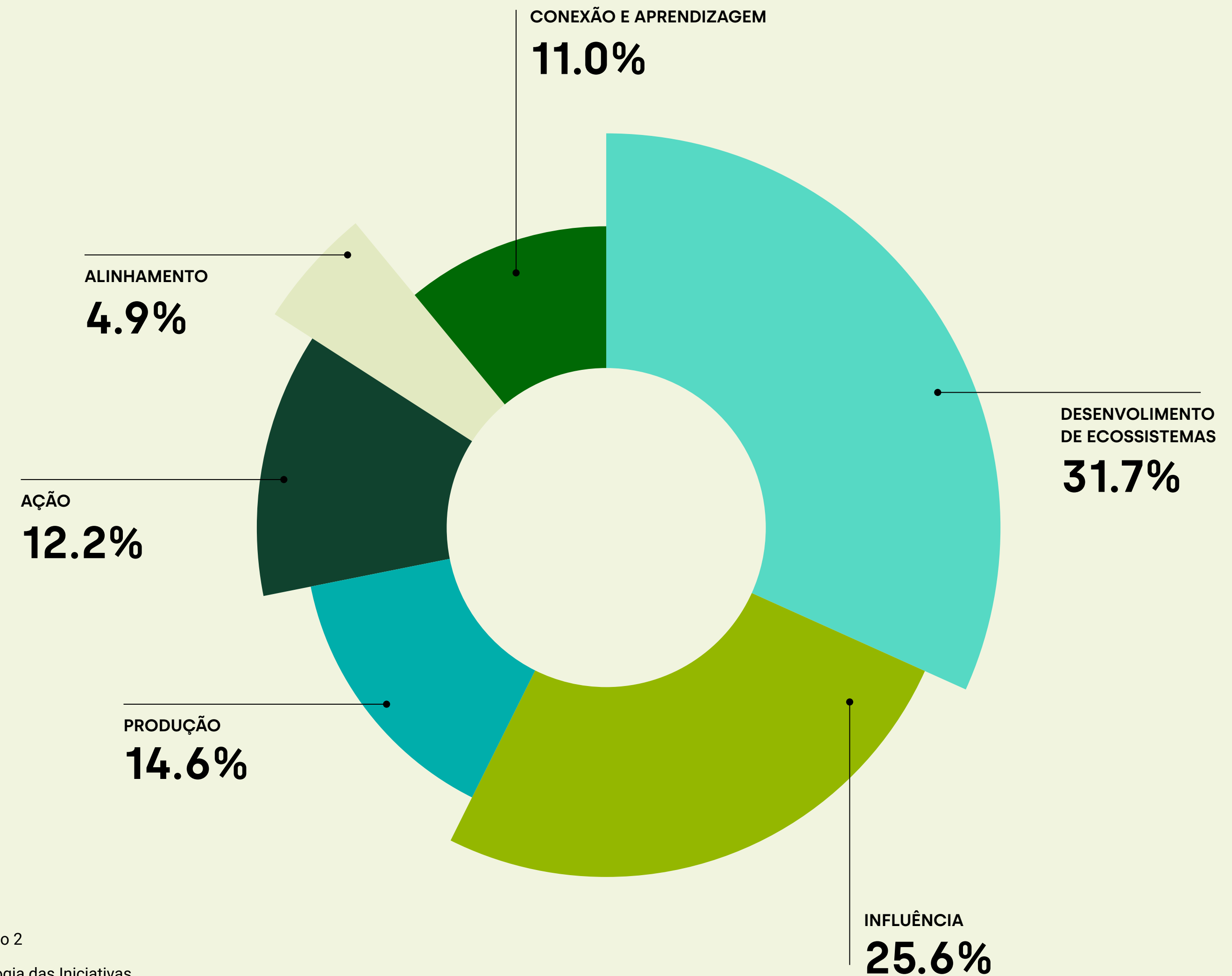


Gráfico 2
Tipologia das Iniciativas Multiatores de Impacto mapeadas

As iniciativas multiatores mapeadas foram classificadas de acordo com sua temática de atuação. As nomenclaturas adotadas para essas temáticas foram construídas a partir dos temas mais recorrentes identificados no campo. No entanto, nem sempre os termos utilizados pelas iniciativas coincidem com os usados neste estudo e a frequência apresentada pode ser visualizada no gráfico abaixo.

Ação Climática (31,7%) é a temática mais recorrente entre as iniciativas multiatores, seguida por **Po-**

vos e comunidades tradicionais (28%), Conservação (25,6%) e Restauração da biodiversidade (24,4%). Isso indica uma forte concentração nas agendas socioambientais, especialmente ligadas à crise climática e à proteção de territórios e ecossistemas. Temas como **Bioeconomia (22%), Economia de Impacto (20,7%) e Cadeias Produtivas Sustentáveis (19,5%)** também aparecem com relevância, sugerindo uma conexão forte entre conservação e desenvolvimento econômico sustentável.

% DE INICIATIVAS MULTIATORES | TEMÁTICA DE ATUAÇÃO



Gráfico 3
Temática de atuação das
Iniciativas Multiatores de
Impacto mapeadas

Principais Aprendizados deste Capítulo

→ Iniciativas multiatores emergem como resposta à complexidade, estruturando a colaboração entre organizações diversas para enfrentar desafios que nenhum ator resolve isoladamente.

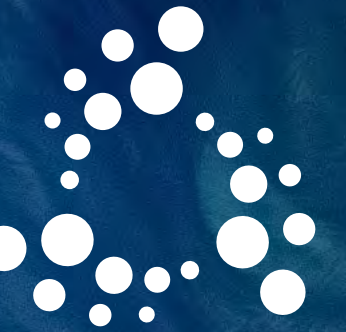
→ Mais do que redes informais, são arranjos intencionais de coordenação, com propósito compartilhado, alinhamento estratégico e distribuição de responsabilidades.

→ Geram benefícios estratégicos concretos, como maior legitimidade, melhor uso de recursos, aceleração do aprendizado e fortalecimento de capacidades sistêmicas.

→ Assumem formatos e funções distintas, podendo atuar em influência, desenvolvimento de ecossistemas, ação, produção, alinhamento, aprendizagem ou conexão, muitas vezes combinando papéis ao longo do tempo.

4

Desenvolvimento de Ecossistemas





Definição de Ecossistemas

No capítulo anterior, vimos que existem diferentes tipos de iniciativas multiatores, cada uma exercendo funções distintas no campo do impacto. Este estudo, no entanto, dedica-se a um tipo específico: aquelas que assumem deliberadamente o papel de desenvolver ecossistemas. Para compreender como essas iniciativas atuam e quais escolhas fazem ao longo do tempo, é preciso primeiro entender o que significa falar em ecossistema e em desenvolvimento de ecossistemas.

Imagine um território onde diferentes organizações atuam para promover empreendedorismo de impacto. Há investidores, incubadoras, universidades, aceleradoras, organizações da sociedade civil e políticas públicas específicas. Apesar da diversidade de iniciativas, os atores pouco se conhecem, os esforços se sobrepõem e há lacunas importantes, como acesso a capital ou formação de lideranças locais.

Ao longo do tempo, esses atores passam a se conectar, alinhar agendas, criar fóruns de diálogo, compartilhar dados e construir projetos conjuntos. Novos fluxos de recursos surgem, papéis se tornam mais claros, lideranças se consolidam e o próprio campo passa a influenciar políticas públicas. O que se transformou ali não foi apenas um projeto ou uma organização, foi o ecossistema.



Neste sentido, os ecossistemas são definidos como redes dinâmicas de atores diversos e interdependentes que interagem em torno de um campo temático ou territorial para alcançar um determinado propósito.

Mais do que estruturas fixas, os ecossistemas são sistemas vivos, marcados por relações, fluxos e dinâmicas que evoluem ao longo do tempo. Algumas características dos ecossistemas são:

COMPOSIÇÃO POR ATORES DIVERSOS E INTERDEPENDENTES

Reúnem múltiplos atores com papéis distintos, complementares ou sobrepostos, conectados por fluxos de recursos, informações, relações e influência.

RELAÇÕES COMO ELEMENTO CENTRAL

O valor do ecossistema emerge da qualidade das relações entre os atores.

CAPACIDADE ADAPTATIVA

Processos de retroalimentação permitem ajustes contínuos e adaptação a mudanças internas e externas.

CONEXÃO POR TEMÁTICA OU TERRITÓRIO

Organizam-se em torno de uma temática comum, de um território específico ou da combinação entre ambos.

DINÂMICAS EMERGENTES

Novos padrões, soluções e formas de organização surgem da interação entre os atores, de maneira não linear.

Os ecossistemas podem se organizar a partir de diferentes recortes. Alguns são delimitados principalmente pela temática em que atuam, como inovação ou investimento de impacto; outros, pelo território de intervenção; e há ainda aqueles definidos pela combinação entre temática e territorialidade.

Um exemplo de ecossistema temático é o Ecossistema de Inovação, composto por diferentes atores que atuam de forma interdependente na promoção da inovação, como instituições de ensino e pesquisa, distintas instâncias do governo, empresas, investidores e instituições de fomento, entre outros.

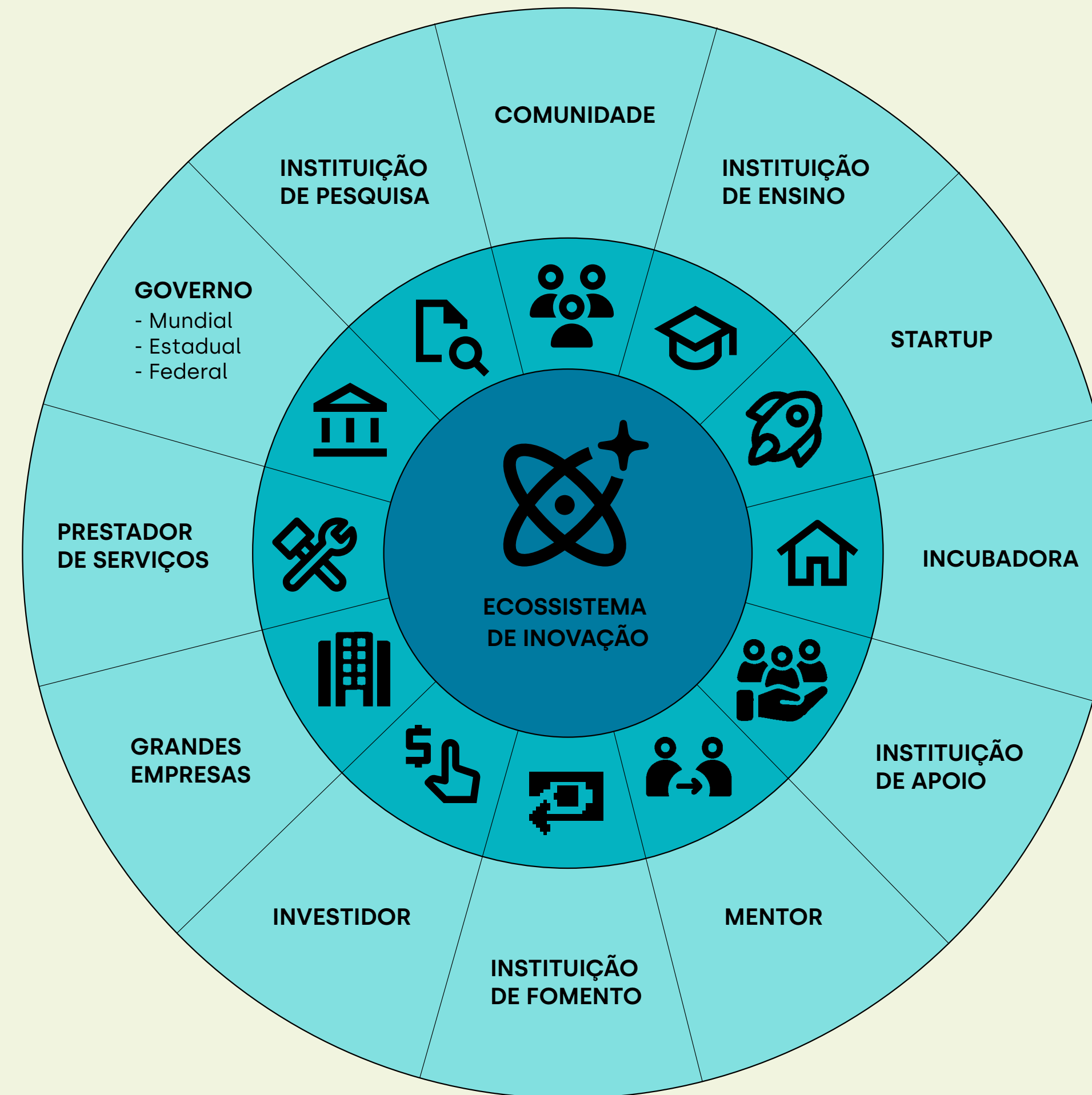
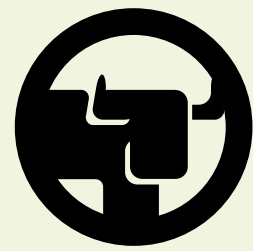


Imagem 3
Exemplo de ecossistema de inovação

Esses exemplos ilustram distintos tipos de ecossistemas:



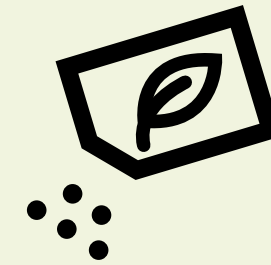
**ECOSSISTEMA DE
PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA
SUSTENTÁVEL NO PAMPA**

O ecossistema de Produção Agropecuária Sustentável no Pampa articula um recorte territorial com uma temática produtiva específica;



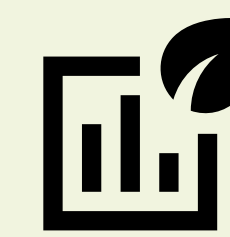
**ECOSSISTEMA DE
INVESTIMENTO E NEGÓCIOS
DE IMPACTO**

O de Investimento e Negócios de Impacto estrutura fluxos de capital, inovação e empreendedores orientados a impacto;



**ECOSSISTEMA DE COLETA
DE SEMENTES NATIVAS E
RESTAURAÇÃO**

O de Coleta de Sementes Nativas e Restauração reúne comunidades, instituições de conhecimento técnico e cadeias de restauração ecológica, entre outros atores;



**ECOSSISTEMA DE
DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL DA AMAZÔNIA**

O de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia envolve atores de múltiplas agendas — socioambientais, econômicas e territoriais — em um contexto de elevada complexidade sistêmica.

Papéis dos Atores no Ecossistema

Os atores que compõem um ecossistema podem exercer diferentes papéis, fundamentais para seu desenvolvimento e sua evolução ao longo do tempo. A seguir, são apresentados os papéis mais recorrentes assumidos por diferentes atores em um ecossistema.



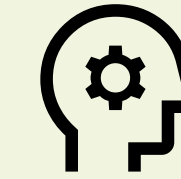
DISPONIBILIZAR RECURSOS

Oferece os recursos necessários para a realização de atividades dentro do ecossistema, desde financeiros até materiais e humanos.



ATRAIR RECURSOS

Identifica fontes de recursos financeiros e orienta os fluxos de capital, garantindo que os recursos necessários cheguem às partes certas no momento adequado.



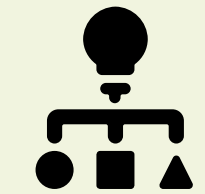
GERAR CONHECIMENTO

Cria e compartilha conhecimento e informações importantes para o ecossistema.



INFLUENCIAR O DISCURSO PÚBLICO

Tem a capacidade de criar e disseminar narrativas e influenciar o discurso público.



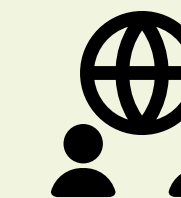
IMPLEMENTAR SOLUÇÕES

Cria e implementa soluções, identifica oportunidades de negócios e novos mercados, transforma ideias em produtos e escala soluções, testando e colocando estratégias em prática para gerar aprendizados reais no campo.



CRIAR REGRAS E POLÍTICAS

Desenvolve e/ou implementa políticas, regulamentos, acordos e estruturas legais que podem alavancar as soluções propostas.



PROMOVER E FORTALECER CONEXÕES

Atua como elo entre diferentes atores, promovendo colaboração, confiança e comunicação contínua para garantir o desenvolvimento do ecossistema.

Imagem 4

Possíveis papéis dos atores no ecossistema



Desenvolvimento de Ecossistemas: Conceitos e Dinâmica

Se ecossistemas são redes vivas de relações, então desenvolvê-los significa transformar a qualidade dessas relações, fortalecer capacidades coletivas e ampliar a capacidade do sistema de gerar impacto ao longo do tempo.

Independentemente do recorte, todo ecossistema está em constante transformação. Seu desenvolvimento é um processo contínuo de reconfiguração, impulsionado pelas interações entre atores e por mudanças em parâmetros-chave, como papéis, recursos, valores, regras, conexões e objetivos.

A partir de uma configuração inicial, podem emergir novas demandas, tensões ou oportunidades – seja pela entrada ou saída de atores, por mudanças no contexto externo ou pelo esgotamento de práticas existentes – abrindo espaço para novos caminhos de desenvolvimento.

Em alguns dos casos analisados neste estudo, esse ponto de inflexão foi desencadeado pela percepção de crise por parte de atores-chave. No caso do CocoaAction Brasil, por exemplo, a constatação de gargalos e desafios estruturais no ecossistema do setor cacaueteiro do Brasil - como baixa coordenação, fragilidades produtivas e dificuldades de sustentabilidade - atuou como catalisador para a mobilização de esforços em direção a uma nova configuração, mais integrada e orientada a resultados coletivos.

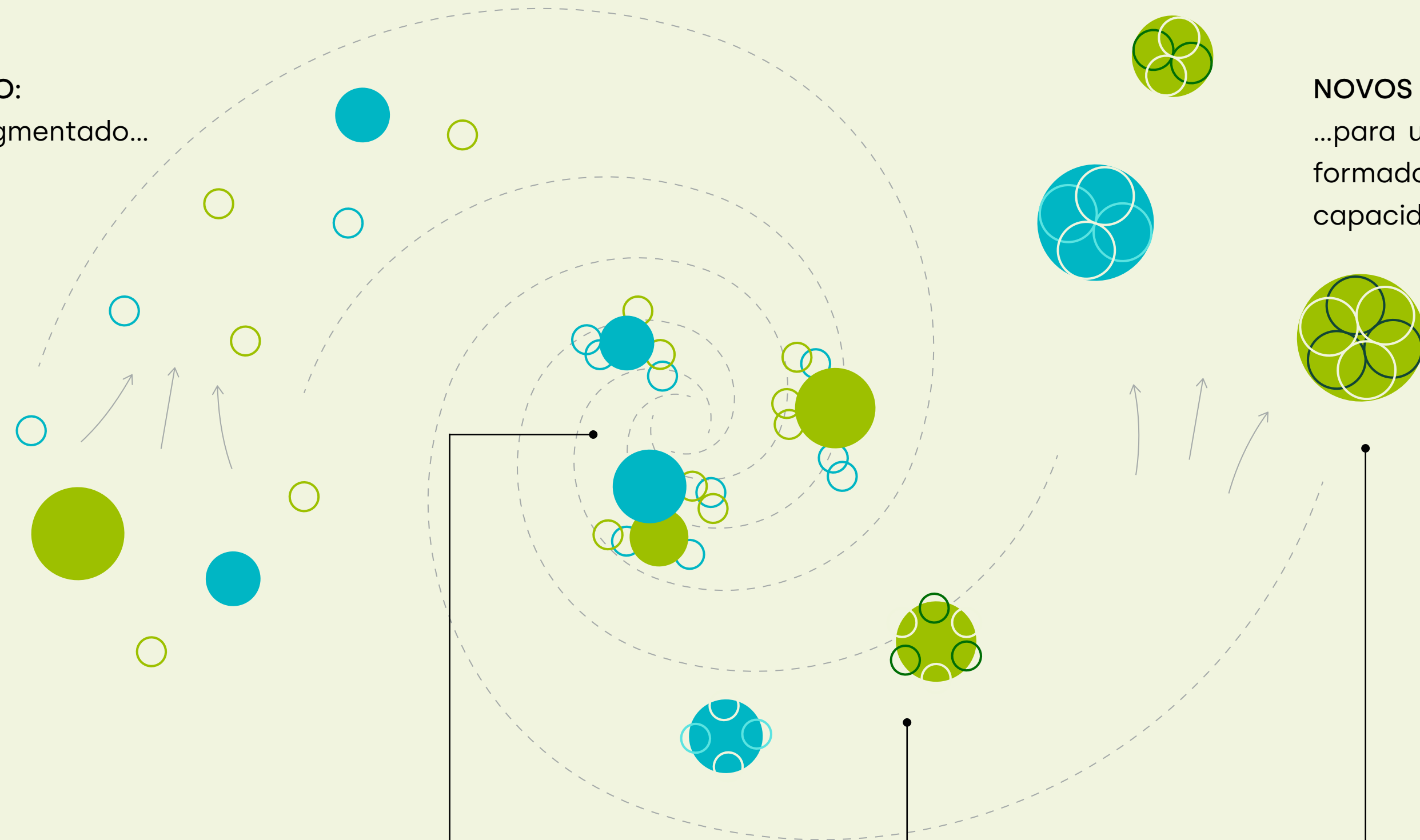
Em outros casos, o impulso à transformação não partiu somente de uma percepção de crise, mas também da inspiração em referências externas, especialmente internacionais. Foi esse o movimento observado na Aliança pelo Impacto e na Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA), em que experiências e modelos já testados em outros contextos ampliaram o repertório dos atores locais, estimularam novas ambições e motivaram processos de desenvolvimento intencional do ecossistema.

Quando orientado de forma intencional, o desenvolvimento de um ecossistema pode ampliar sua capacidade de gerar impacto positivo, tanto em resultados concretos - como hectares restaurados ou conservados, cadeias produtivas fortalecidas e serviços ampliados - quanto em capacidades sistêmicas, como resiliência, sustentabilidade e capacidade de adaptação ao longo do tempo.

Na prática, o desenvolvimento de ecossistemas acontece por meio de sucessivas reconfigurações nas relações, nos papéis dos atores, nos recursos mobilizados, nos arranjos de governança dentre outros fatores. Em muitos casos, essas mudanças são catalisadas por esforços intencionais e temporários de convergência, que criam janelas de alinhamento entre atores, agendas e recursos, viabilizando novos arranjos e mudanças estruturais. Embora não sejam permanentes, essas convergências podem desencadear processos mais amplos de reorganização e evolução do ecossistema. A seguir apresenta-se um exemplo que ilustra como um ecossistema pode evoluir ao longo do tempo, passando por diferentes momentos de organização, coordenação e reconfiguração. Esses momentos não são lineares nem universais, mas ajudam a tornar visível como ecossistemas evoluem ao longo do tempo.

PADRÕES DO INÍCIO:

De um sistema fragmentado...



NOVOS PADRÕES EMERGEM:

...para um ecossistema transformado, simbiótico com maior capacidade coletiva

MOMENTO INICIAL:

Atores dispersos, baixa coordenação, iniciativas isoladas, recursos fragmentados.

PONTO DE INFLEXÃO:

Reconhecimento de um desafio comum, crise ou oportunidade compartilhada.

RECONFIGURAÇÃO:

Novas articulações entre atores, alinhamento de agendas.

NOVO PATAMAR:

Maior capacidade coletiva, coordenação contínua e impacto mais sistêmico.

Imagem 5
Exemplo de dinâmicas de desenvolvimento de ecossistemas

Fonte: Adaptado de HORDIJK; GLAD (2021) e a partir da análise das iniciativas analisadas.

Desenvolvimento de Ecossistemas: Conceitos e Dinâmica

Para apoiar a compreensão dessas dinâmicas, o desenvolvimento de um ecossistema pode ser analisado a partir de parâmetros estruturantes, que tornam visíveis aspectos-chave de sua organização e funcionamento. IAC Berlin e Resense 360 mapearam e sistematizaram um conjunto desses parâmetros, posteriormente expandido pelo Sense-Lab com base na análise das iniciativas estudadas, incorporando novos elementos relevantes.

Entre eles destacam-se:

- Propósito e resultados;
- Valores e crenças;
- Atores e papéis;
- Conexões e relações;
- Recursos;
- Regras e normas;
- Pulso;
- Contexto;
- Resiliência e capacidade adaptativa;
- Autoconsciência do ecossistema.

Esses parâmetros permitem leituras mais finas sobre onde um ecossistema está mais fortalecido e onde enfrenta fragilidades.

LEGENDA:

- Exemplo de ecossistema 1
- Exemplo de ecossistema 2

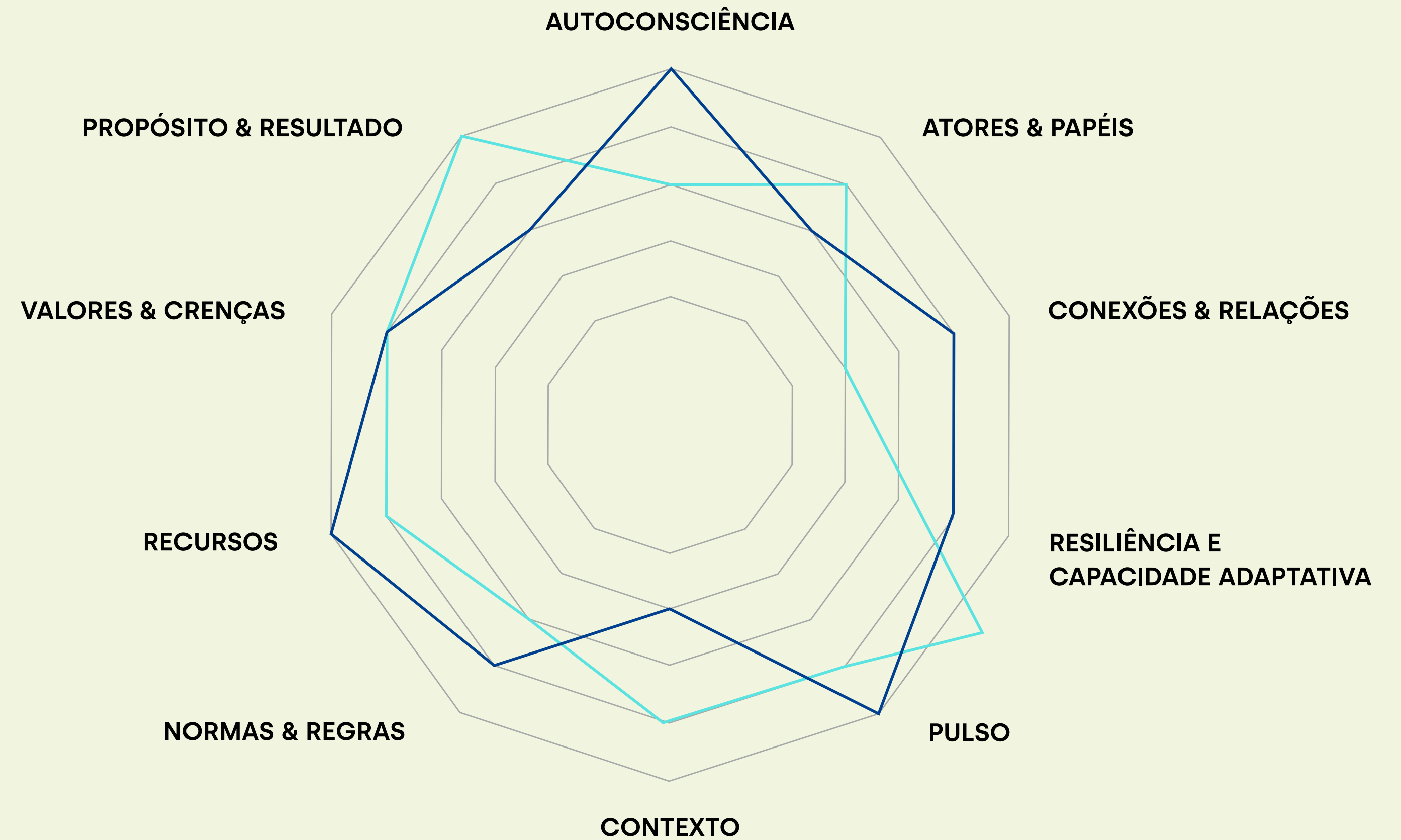


Imagem 6
Parâmetros de desenvolvimento de ecossistemas

A seguir apresentam-se a definição e o detalhamento de cada um dos parâmetros:

3

Atores & Papéis: Refere-se à presença, diversidade, fortalecimento, disponibilidade de atores e clareza dos papéis dos atores dentro do ecossistema, avaliando como eles contribuem para a colaboração e o alcance de objetivos comuns.

7

Pulso: Refere-se às intenções coletivas, padrões rítmicos e dinâmicas de energia do ecossistema, oferecendo insights sobre sua saúde, desafios e resiliência ao longo do tempo.

4

Conexões & Relações: Avalia a qualidade das relações entre os atores, observando se eles se conhecem, interagem e colaboram efetivamente. Considera também a distribuição do poder, a cooperação e o nível de confiança mútua na rede.

8

Contexto: Refere-se aos fatores ambientais, culturais, econômicos, políticos e históricos que influenciam o ecossistema, sua capacidade de funcionar e sua evolução.

1

Propósito & Resultados: Refere-se à visão comum do ecossistema, com foco no propósito compartilhado e nos objetivos definidos. Observa-se se os resultados estão sendo alcançados, monitorados e alinhados com mudanças mais amplas, como políticas públicas e transformações sistêmicas.

5

Recursos: Avalia a disponibilidade e diversidade de recursos financeiros, técnicos e humanos necessários para o ecossistema, incluindo sua sustentabilidade e fontes de provimento.

9

Autoconsciência do ecossistema: Capacidade do ecossistema de reconhecer a si próprio — seus atores, relações, recursos, forças e fragilidades.

2

Valores & Crenças fundamentais: Avalia a identidade coletiva e os valores compartilhados entre os membros do ecossistema, incluindo como esses valores são construídos, difundidos e incorporados nas ações do ecossistema.

6

Regras & Normas: Refere-se às políticas, leis e regulamentações que orientam o funcionamento do ecossistema, observando sua estabilidade, institucionalização e eficácia, e alinhamento com as dinâmicas locais e globais.

10

Resiliência e capacidade adaptativa: Habilidade do ecossistema de resistir a choques e mudanças externas, manter sua integridade e, ao mesmo tempo, adaptar-se de forma criativa e flexível, ajustando estratégias, estruturas e práticas para garantir sua continuidade e relevância ao longo do tempo.

Níveis de Desenvolvimento de um Ecossistema

Um mesmo ecossistema pode apresentar níveis distintos de desenvolvimento em cada um de seus parâmetros, que variam, de forma simplificada, de estágios de latência a estágios de transformação. Assim, é comum que um ecossistema apresente conexões e relações mais avançadas (nível de expansão), enquanto ainda opera com um propósito pouco compartilhado ou com recursos incipientes (nível de desenvolvimento). Essa assimetria é própria de sistemas complexos e reforça a importância de leituras que considerem diferentes dimensões do desenvolvimento, em vez de avaliações lineares ou homogêneas.

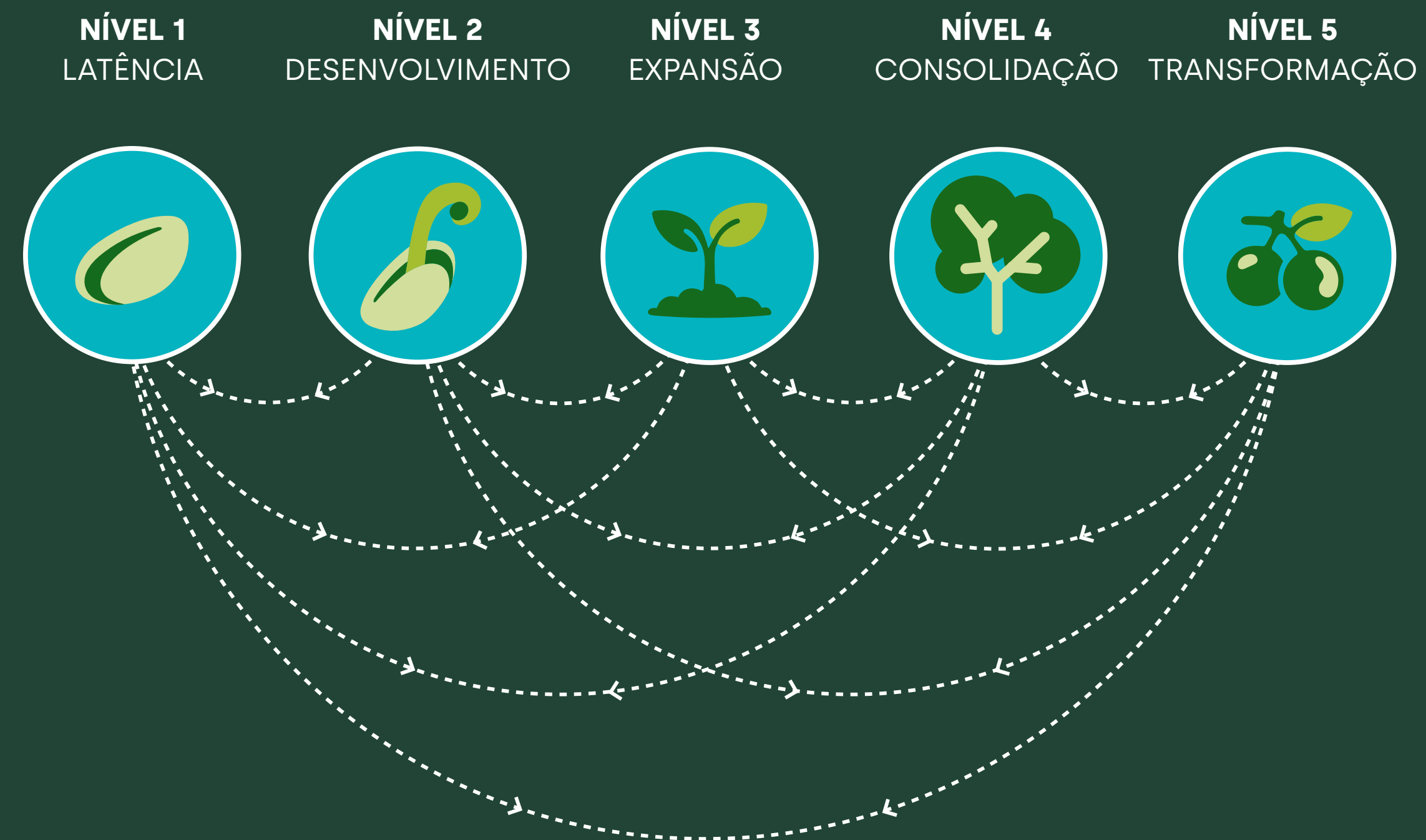


Imagem 7

Níveis de desenvolvimento de ecossistemas

Tabela 11

Níveis de desenvolvimento de um ecossistema

O parâmetro de contexto não foi incorporado a esta escala, por se tratar de uma dimensão altamente variável entre ecossistemas, influenciada por fatores como cultura, dinâmica política, condições econômicas e outras especificidades territoriais.

	 Nível 1 Latência	 Nível 2 Desenvolvimento	 Nível 3 Expansão	 Nível 4 Consolidação	 Nível 5 Transformação
PROPÓSITO E RESULTADOS	Ausência de visão compartilhada. O ecossistema está em um estágio incipiente, sem definição clara de metas ou objetivos coletivos.	Visão emergente de um propósito coletivo, mas ainda em estágios iniciais de desenvolvimento e falta de clareza nas metas.	O ecossistema desenvolve uma visão coletiva clara, com metas e objetivos mais definidos. Os resultados começam a ser monitorados e avaliados.	O ecossistema consolidou sua visão coletiva e seus objetivos. Os resultados são alcançados, com metas claras e monitoradas.	O ecossistema se adapta às novas realidades e continua a redefinir suas metas e objetivos, mantendo-se relevante em um contexto em constante mudança.
VALORES E CRENÇAS	Falta de identidade coletiva e valores compartilhados.	Alguns sinais de valores compartilhados começam a surgir, mas ainda não são amplamente disseminados.	Valores fundamentais começam a ser incorporados nas práticas e na visão coletiva.	Os valores são robustos e estão solidamente integrados nas práticas diárias do ecossistema.	Valores enraizados em práticas transformadoras, com capacidade de adaptação ou incorporação de novos valores que sejam relevantes para a nova fase.
ATORES E PAPÉIS	Baixa presença e diversidade de atores, pouco fortalecimento, papéis pouco claros, recursos escassos, alta dependência de poucos atores, sem redundância de atores e liderança centralizada.	Presença inicial de atores-chave, diversidade limitada, fortalecimento em curso, alguma clareza de papéis, recursos restritos, dependência ainda alta, baixa redundância e liderança começando a se distribuir.	Atores-chave presentes, diversidade moderada, fortalecimento consistente, papéis relativamente claros, recursos razoáveis, primeiras redundâncias de funções estratégicas e liderança parcialmente distribuída.	Atores-chave robustos, alta diversidade, atores fortalecidos, papéis bem definidos, acesso a recursos amplos e diversificados, redundância saudável e liderança distribuída.	Atores-chave estáveis e fortes, alta diversidade, papéis claramente definidos, recursos abundantes e sustentáveis, funções críticas bem distribuídas e liderança compartilhada em rede.
CONEXÕES E RELAÇÕES	Atores pouco conectados, ausência de rede estruturada, poder concentrado e decisões unilaterais, sem espaços coletivos de deliberação.	Surgem primeiros contatos e colaborações pontuais, com entrada gradual de novos atores, mas ainda com forte assimetria de poder e protagonismo concentrado.	Relações mais regulares em fóruns e conselhos, com parcerias iniciais, poder mais distribuído entre diferentes setores.	Rede densa, colaborativa e confiável, com forte cooperação local, poder se torna mais horizontal, com legitimidade e confiança mútua.	A rede é altamente articulada, conectada a atores externos e reconhecida em escalas mais amplas, com colaboração sofisticada e poder institucionalizado em regras e processos claros.

Tabela 11

Níveis de desenvolvimento de um ecossistema

O parâmetro de contexto não foi incorporado a esta escala, por se tratar de uma dimensão altamente variável entre ecossistemas, influenciada por fatores como cultura, dinâmica política, condições econômicas e outras especificidades territoriais.

	 Nível 1 Latência	 Nível 2 Desenvolvimento	 Nível 3 Expansão	 Nível 4 Consolidação	 Nível 5 Transformação
RECURSOS	Ausência de recursos financeiros, técnicos ou humanos.	Recursos pontuais, em baixo volume e dependentes de poucos atores.	Maior volume de recursos disponíveis, ainda pouco diversificados.	Recursos recorrentes e diversificados (mercado, governo, filantropia, setor privado).	Recursos abundantes e estáveis.
REGRAS E NORMAS	Ausência de políticas, legislações ou regras específicas.	Primeiras iniciativas locais ou estaduais de regulamentação.	Políticas implementadas, ainda incipientes ou pouco efetivas.	Marcos regulatórios sólidos, institucionalizados e recorrentes.	Estabilidade regulatória, com políticas integradas e legitimadas de forma permanente.
PULSO	A energia é baixa, com pouca motivação coletiva.	O ecossistema está começando a ganhar ritmo, mas o impulso ainda é moderado.	O ritmo do ecossistema aumenta e há maior dinâmica de energia, com intenções coletivas mais visíveis.	O ecossistema possui um ritmo estável e eficaz, com boas práticas de gestão e governança.	O ecossistema possui um pulso dinâmico e flexível, com a capacidade de se reinventar e inovar.
AUTOCONSCIÊNCIA	O ecossistema não tem clareza sobre sua identidade, propósito ou funcionamento, operando de forma fragmentada e sem reflexão estruturada sobre si mesmo.	O ecossistema começa a reconhecer sua identidade e objetivos, mas ainda tem compreensão limitada sobre suas dinâmicas internas.	O ecossistema tem clareza sobre sua identidade, metas e processos, compreendendo melhor suas interações, fortalezas e pontos de melhoria.	O ecossistema possui compreensão profunda de sua identidade, dinâmica e impactos, com reflexão recorrente para aprimorar práticas e responder a desafios.	O ecossistema demonstra autoconsciência madura e dinâmica, capaz de aprender, se ajustar e evoluir continuamente a partir de novos contextos e aprendizados.
RESILIÊNCIA E CAPACIDADE ADAPTATIVA	Estruturas rígidas e inflexíveis.	Estruturas começam a emergir, mas ainda de forma frágil. Existe pouca capacidade de adaptação, com respostas limitadas a estímulos externos.	Estruturas mais flexíveis surgem, permitindo algum ajuste diante de mudanças. O sistema consegue responder a pressões externas, mas ainda de modo reativo.	Estruturas consolidadas, com capacidade de adaptação integrada. O sistema responde ativamente a estímulos, mantendo coerência e estabilidade diante de mudanças.	Sistema adaptativo flexível. Capacidade contínua de incorporar aprendizados, promover inovações e se ajustar estrategicamente a novos contextos.

O desenvolvimento de ecossistemas não segue uma trajetória linear. Ao longo do tempo, um ecossistema pode avançar, estagnar ou até regredir, e essas mudanças podem ocorrer de maneira distinta entre seus parâmetros.

Fortalecer um ecossistema, portanto, envolve identificar pontos de alavancagem, dimensões ou relações específicas que, quando ativadas, ampliam a capacidade do sistema como um todo. Compreender essas dinâmicas exige observar como o ecossistema evolui ao longo do tempo e onde intervenções direcionadas podem gerar maior impacto sistêmico.

Embora ecossistemas estejam em constante transformação, mudanças estruturais, quando não intencionadas, tendem a ocorrer de forma lenta, desigual ou simplesmente não se consolidam de maneira espontânea. Avançar em uma direção comum exige, portanto, intencionalidade. Isso implica sustentar espaços de articulação, alinhar atores diversos, fortalecer capacidades coletivas e criar condições para que novas dinâmicas emergjam e se consolidem ao longo do tempo. É a partir dessa necessidade de intencionalidade que emergem as iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas.

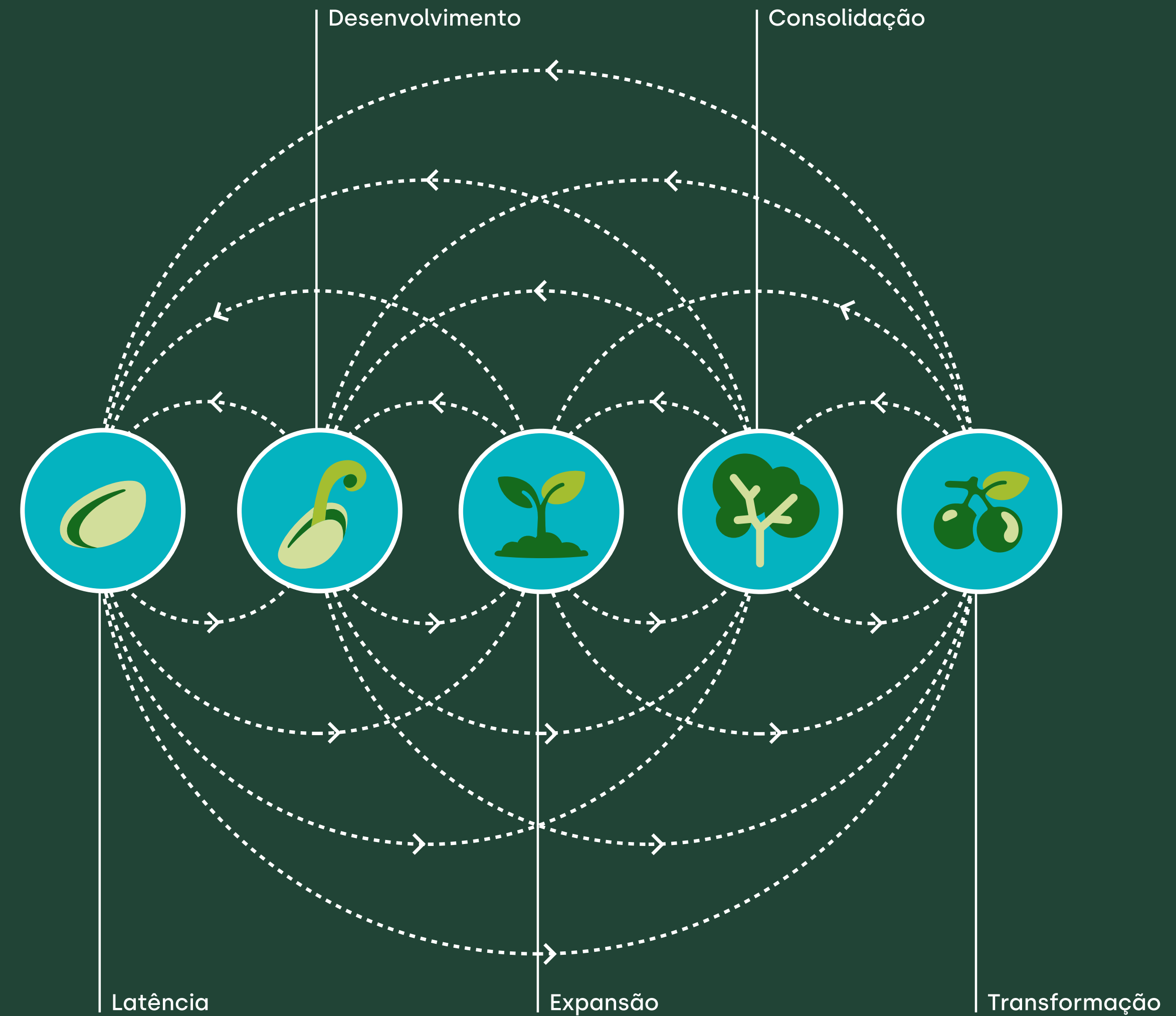


Imagem 8
Níveis de desenvolvimento de um ecossistema

Principais Aprendizados deste Capítulo

→ Ecossistemas são redes dinâmicas de atores interdependentes, cujo valor emerge da qualidade das conexões, das regras compartilhadas e da capacidade coletiva de gerar impacto.

→ Desenvolver um ecossistema significa transformar padrões de interação, fortalecendo relações, alinhando agendas e ampliando capacidades sistêmicas ao longo do tempo.

→ O desenvolvimento de ecossistemas não é linear, ocorre por reconfigurações sucessivas, pontos de inflexão e ajustes contínuos em múltiplos parâmetros.

→ Ecossistemas evoluem em diferentes dimensões simultaneamente, como propósito, valores, papéis, conexões, recursos e governança, podendo estar em níveis distintos em cada uma delas.

→ Transformações estruturais podem ser estimuladas de forma intencional, o que justifica o surgimento de iniciativas multiatores dedicadas ao desenvolvimento deliberado de ecossistemas.

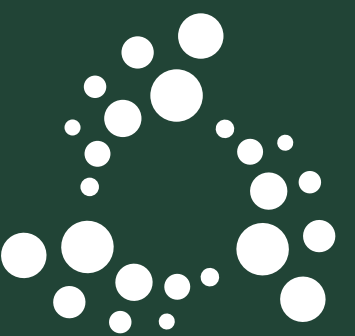
5

Iniciativas Multiatores
de Desenvolvimento de
Ecossistemas



5.1

Conceito e Especificidades



Definição de Iniciativas Multiatores de Desenvolvimento de Ecossistemas



Imagem 9

Exemplos de iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas

Como visto no capítulo anterior, a complexidade dos desafios contemporâneos tem levado diferentes atores a se organizarem de forma colaborativa para enfrentar problemas que extrapolam a atuação de uma única organização, setor ou projeto. Algumas dessas iniciativas vão além da coordenação pontual e assumem, de forma deliberada, o papel de fortalecer ecossistemas inteiros ao longo do tempo, atuando sobre suas dinâmicas, relações e capacidades estruturantes.

Nesse contexto, as Iniciativas Multiatores de Desenvolvimento de Ecossistemas podem ser compreendidas como formas de colaboração entre múltiplos atores que atuam de maneira intencional para fortalecer os elementos e as relações que compõem um ecossistema, seja ele temático, territorial ou a combinação de ambos. Esse tipo de arranjo adota uma visão ecossistêmica, reconhecendo que mudanças duradouras dependem do fortalecimento das interações, capacidades e estruturas coletivas ao longo do tempo.

Essas iniciativas reúnem atores diversos, como organizações da sociedade civil, empresas, governos, financiadores, academia e comunidades, e operam por meio de estratégias de ativação e desenvolvimento intencional do ecossistema. Isso envolve mapear e compreender o sistema e seus atores, criar espaços de encontro e cocriação, alinhar agendas e esforços em torno de objetivos comuns, articular parcerias estratégicas e fortalecer atores-chave para ampliar a capacidade coletiva de ação.

Ao promover conexões, confiança e coordenação entre diferentes partes interessadas, as iniciativas multiatores para desenvolvimento de ecossistemas contribuem para a criação de condições favoráveis à resiliência, à auto-organização e à emergência de soluções coletivas. Seu objetivo final é influenciar sistemas mais amplos, sociais, econômicos ou ambientais, por meio do fortalecimento do ecossistema como um todo, ampliando sua capacidade de gerar transformações estruturais e sustentáveis.

CARACTERÍSTICAS CENTRAIS DESSAS INICIATIVAS

- **Visão ecossistêmica:** Atuam para fortalecer o ecossistema como um todo, e não apenas projetos ou organizações isoladas.
- **Diversidade de atores:** Reúnem setores distintos em torno de um propósito comum.
- **Influência sistêmica:** Buscam gerar transformações duradouras ao influenciar sistemas mais amplos.

- **Desenvolvimento intencional do ecossistema:** Adotam estratégias de ativação e desenvolvimento intencional do ecossistema (mapear e entender o ecossistema, tecer conexões, reunir atores diversos para co-criar soluções etc).

Na prática, essas iniciativas criam condições habilitadoras - mapeiam e entendem o ecossistema, reúnem atores diversos para co-criar, alinham agendas e esforços, fortalecem capacidades-chave e sustentam conexões ao longo do tempo - para que o próprio ecossistema amplie sua capacidade de gerar impacto. Diversas iniciativas ilustram como essa abordagem se concretiza em contextos distintos.

A Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA), por exemplo, articula empresas, organizações da sociedade civil, financiadores e governos para alinhar estratégias e desenvolver soluções voltadas ao uso sustentável dos recursos naturais e à conservação da biodiversidade. Ao operar como espaço de coordenação e experimentação, fortalece conexões e cria condições para que soluções ganhem escala no ecossistema amazônico.

De forma semelhante, a Agência de Desenvolvimento Regional (ADR) Sul da Bahia atua articulando atores públicos, privados e da sociedade civil em torno de uma agenda compartilhada de desenvolvimento sustentável para o Litoral Sul da Bahia, contribuindo para transformar o ecossistema regional e viabilizar seu potencial social, econômico e ambiental.

Principais Aprendizados deste Capítulo

→ Iniciativas Multiatores de Desenvolvimento de Ecossistemas são formas de colaboração entre múltiplos atores que atuam de maneira intencional para fortalecer os elementos e as relações que compõem um ecossistema.

→ Desenvolvimento de ecossistemas é uma estratégia intencional, não um efeito colateral de projetos isolados.

→ Visão ecossistêmica é central: o foco está nas relações, capacidades e estruturas coletivas, não apenas nas organizações individuais.

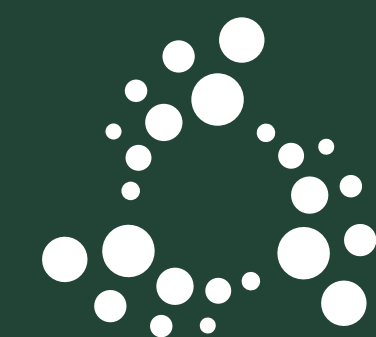
→ Diversidade de atores é um ativo estratégico, ampliando repertórios, legitimidade e capacidade de ação coletiva.

→ A articulação cria condições habilitadoras: alinhamento de agendas, fortalecimento de atores-chave e sustentação de conexões ao longo do tempo.

→ Impacto sistêmico depende da capacidade de influenciar estruturas maiores, integrando aprendizados, evidências e práticas em políticas e sistemas existentes.

5.2

Formas de Atuação no Desenvolvimento de Ecossistemas



Dinâmica de Desenvolvimento de Ecossistemas

Quando uma iniciativa multiator nasce, raramente ela surge com um plano claro de “desenvolvimento de ecossistemas”. Não raro, algumas dessas iniciativas começam executando projetos pontuais, antes de reconhecer que os desafios enfrentados exigem uma atuação mais ecossistêmica e de longo prazo. O ponto de partida costuma ser difuso: atores atuando de forma fragmentada, esforços sobrepostos, recursos dispersos e a percepção compartilhada de que, apesar da multiplicidade de iniciativas, os resultados ainda não correspondem à complexidade dos desafios enfrentados.

É nesse cenário que começa a se formar a intenção de desenvolver um ecossistema, não como um projeto fechado, mas como um processo contínuo de articulação, aprendizagem e reconfiguração ao longo do tempo. Em vez de executar soluções

prontas, iniciativas multiatores que assumem esse papel passam a atuar como desenvolvedoras do ecossistema, conectando atores antes isolados, alinhando agendas e fortalecendo capacidades coletivas para a ação.

Em muitos casos, fatores externos como crises setoriais, mudanças políticas ou agendas globais emergentes abrem janelas de oportunidade para o surgimento deste tipo de iniciativas multiatores. Foi o que ocorreu, por exemplo, com o CocoaAction Brasil, em resposta aos desafios estruturais da cadeia cacaueteira, e com a Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA), que surgiu em um contexto internacional favorável à governança e à conservação da biodiversidade na região.

Ao longo desse processo, o ecossistema se transforma por meio de reconfigurações suces-

sivas: novos atores entram, outros se afastam, prioridades se ajustam, tensões emergem e oportunidades se abrem. Nessa dinâmica, iniciativas multiatores operam como infraestruturas de articulação - temporárias ou permanentes -, sustentando o desenvolvimento do ecossistema ao longo do tempo e ampliando sua capacidade de evoluir de forma coerente, resiliente e sustentável. Elas operam em contextos marcados por incerteza, interdependência e mudança constante, lidando com avanços, pausas, tensões e reconfigurações sucessivas. Compreender essa dinâmica é fundamental para entender como essas iniciativas atuam ao longo do tempo e por que seus papéis, estratégias e formas de intervenção também se transformam.

Estratégias de Intervenção

Embora cada ecossistema siga uma trajetória própria, a análise de diferentes iniciativas multiatores revela movimentos recorrentes em seu desenvolvimento ao longo do tempo. Esses movimentos não devem ser lidos como etapas rígidas ou sequenciais, mas como momentos predominantes que podem se sobrepor, se repetir ou ocorrer em ordens distintas. Ao longo desse percurso, as iniciativas mobilizam um repertório de tipos de intervenção que ganham ou perdem centralidade conforme o estágio do ecossistema, o contexto externo e os desafios enfrentados.

Em muitos contextos, é comum encontrar ecossistemas marcados por fragmentação, baixa coordenação e múltiplas iniciativas atuando de forma isolada. Nesses momentos, a atuação da iniciativa multiator tende a se concentrar em sentir e com-

preender o sistema: mapear atores, tornar visíveis relações e dinâmicas, identificar desafios compartilhados e construir uma linguagem comum sobre o campo de atuação.

À medida que as relações se fortalecem, ganham força movimentos de conexão, alinhamento e ação coletiva. Agendas passam a ser negociadas, visões comuns começam a se consolidar e formas mínimas de governança emergem. Nesse estágio, as iniciativas multiatores costumam ativar ciclos de experimentação, nos quais ações coletivas são testadas, aprendizados são incorporados e capacidades estratégicas vão sendo construídas e ajustadas.

Em momentos mais avançados, o desenvolvimento do ecossistema se expressa na ampliação de suas capacidades sistêmicas: redes mais den-

sas, maior capacidade dos atores, fluxos de recursos mais estáveis e capacidade crescente de influenciar políticas públicas e outros sistemas. Esses momentos, no entanto, não representam um ponto de chegada. Em sistemas complexos, avanços, recuos e novos ciclos de aprendizagem fazem parte da dinâmica contínua de adaptação e transformação.

O que caracteriza as iniciativas orientadas ao desenvolvimento de ecossistemas, portanto, não é a aplicação isolada de uma ou outra estratégia de intervenção, mas a capacidade de combinar, ajustar e reposicionar estratégias ao longo do tempo, em diálogo permanente com a evolução do próprio ecossistema.

Tipos de Estratégias das Iniciativas Multiatores para Desenvolver Ecossistemas

Entre as estratégias mais frequentemente mobilizadas pelas iniciativas multiatores que desenvolvem ecossistemas analisadas, destacam-se:

Essas estratégias raramente aparecem isoladas e não necessariamente seguem esta ordem. Em geral, combinam-se e se reconfiguram ao longo do tempo, acompanhando o amadurecimento do ecossistema.



Imagem 10
Tipos de estratégias das iniciativas multiatores para desenvolver ecossistemas

Esses tipos de intervenções foram os mais comumente observados nas 8 iniciativas analisadas em mais profundidade, a saber: Coalizão pelo Impacto, Movimento Viva Água, Plataforma Parceiros pela Amazônia, Gran-

de Reserva Mata Atlântica, Alianza del Pastizal, CocoaAction Brasil, Redário e Agência de Desenvolvimento Regional do Sul da Bahia. Algumas iniciativas fizeram intervenções mais específicas que não estão retratadas neste esquema.

A seguir, são apresentados alguns exemplos de ações relacionadas a cada uma dessas estratégias:

TIPO DE ESTRATÉGIA	EXEMPLOS DE AÇÕES
MAPEAR E COMPREENDER O ECOSSISTEMA	Realizar oficinas e entrevistas para escutas amplas dos atores. Mapear os desafios do ecossistema bem como os seus atores e relações. Fazer diagnóstico participativo e análise de contexto.
ATRAIR ATORES E TECER CONEXÕES	Sensibilizar lideranças. Criar espaços de encontro e articulação entre atores diversos.
CRIAR UMA VISÃO COMUM	Construir um propósito compartilhado, com alinhamento de expectativas e valores. Formular diretrizes, planos ou Teoria de Mudança.
IMPLEMENTAR AÇÕES CONCRETAS	Lançar pilotos, testar estratégias e validar hipóteses com os atores envolvidos.
FORTALECER ATORES-CHAVE	Desenvolver capacidades, lideranças e infraestrutura local. Estimular protagonismo e apropriação das soluções por parte dos diferentes atores.
CO-CRIAR SOLUÇÕES	Atuar de forma colaborativa para construção de soluções mais estruturantes e escaláveis. Consolidar parcerias e modelos de atuação conjunta.
INFLUENCIAR MUDANÇAS SISTÊMICAS	Expandir aprendizados para políticas públicas, marcos regulatórios ou outras redes.
INSPIRAR OUTROS ECOSSISTEMAS	Compartilhar o modelo e boas práticas publicamente para inspirar outros ecossistemas.

Tabela 12
Tipos e exemplos de estratégias das iniciativas multiatores para desenvolver ecossistemas

O desenho dessas estratégias depende da intenção da iniciativa e de sua leitura sobre o estado atual e o potencial de evolução do ecossistema. Ainda assim, um princípio aparece de forma consistente em parte das experiências analisadas e também na literatura sobre catalisação de ecossistemas: o desenvolvimento ecossistêmico deve priorizar a resiliência. Isto é, mais do que maximizar eficiência imediata, iniciativas que desenvolvem ecossistemas buscam fortalecer sua capacidade de enfrentar crises, reorganizar-se diante de mudanças e sustentar processos contínuos de adaptação e evolução ao longo do tempo. Três princípios ajudam a orientar esse desenho estratégico:

1

Diversidade

Integrar novos atores e recursos relevantes, ampliando perspectivas e capacidades.

2

Redundância

Envolver múltiplos atores desempenhando funções semelhantes, reduzindo dependências críticas.

3

Modularidade

Garantir conexões múltiplas e alternativas entre os atores do ecossistema para reduzir o risco de interrupção nos fluxos de valor.

Ao operar com esses princípios, as iniciativas multiatores deixam de atuar apenas sobre projetos ou organizações específicas e passam a intervir na arquitetura relacional do ecossistema. Outros princípios que apareceram nesse processo de desenvolvimento de

ecossistemas por iniciativas multiatores foram: **relações antes do impacto**: priorização da qualidade das conexões e interações entre os elementos e atores do sistema como fundamental para resultados sustentáveis e **foco no aprendizado**: promoção da adapta-

ção contínua através de experimentação segura e aprendizado iterativo para sustentar equilíbrio dinâmico e repotencialização do sistema.



Fases das IMAs no Desenvolvimento de Ecossistemas

À medida que o ecossistema se desenvolve, o papel da iniciativa multiator também precisa evoluir. Em momentos iniciais, ela tende a atuar como articuladora e catalisadora, conectando atores antes isolados e criando as primeiras condições de cooperação. Com o avanço do processo, passa a assumir funções mais estruturantes, como coordenação, aprendizagem coletiva e fortalecimento de capacidades, apoiando a consolidação de práticas e arranjos colaborativos.

Quando o ecossistema atinge novos patamares de desenvolvimento, é comum que as iniciativas multiatores revisitem e reajustem seu próprio papel. Nesse momento, a pergunta deixa de ser apenas como fortalecer o ecossistema e passa a ser onde a iniciativa gera maior valor naquele estágio. Algumas seguem aprofundando sua atuação; outras se reposicionam, ampliam seu escopo ou reduzem sua centralidade; há ainda aquelas que encerram sua atuação quando percebem que o ecossistema já reúne condições para seguir evoluindo. A Aliança pelo Impacto, por exemplo, depois de alguns anos de atuação, fez uma nova escuta dos atores do seu ecossistema de atuação para entender as novas necessidades e lacunas e passou por uma revisão do seu propósito após

esse processo, ilustrando como o desenvolvimento de ecossistemas exige a capacidade reflexiva das próprias iniciativas multiatores. A Coalizão pelo Impacto está desenhando uma fase de transição para sua saída na intervenção do ecossistema de impacto nas 6 localidades de atuação.

Desenvolver um ecossistema pode implicar transferir protagonismo, apoiar lideranças locais, institucionalizar práticas e, em alguns casos, a iniciativa multiator pode tornar-se menos visível ou até dispensável depois de certo tempo de intervenção. Em uma visão distribuída de impacto, iniciativas multiatores podem emergir, se transformar ou se retirar. Nesses casos de saída, parece ser fundamental que algumas funções essenciais para o ecossistema sejam mantidas por outros atores. Nesse sentido, o sucesso não se mede pela longevidade da iniciativa em si, mas pela capacidade do ecossistema de sustentar e renovar suas dinâmicas sem depender de um único arranjo.

Esse movimento de transformação do papel da iniciativa parece seguir padrões recorrentes. A partir da análise de diferentes casos, identificamos quatro grandes fases das iniciativas multiatores ao longo do desenvolvimento de ecossistemas, descritas a seguir.

Ao longo de toda essa trajetória a iniciativa vivencia inúmeros feedback loops ou ciclos de aprendizagem: ver e sentir, criar sentido, experimentar e aprender.

Fases das IMAs no desenvolvimento de ecossistemas



Pergunta-chave

Como está o ecossistema? Quais alavancas podem levar o ecossistema a um estágio de maior resiliência?	Como o ecossistema poderia evoluir? Que experimentos podemos fazer juntos para caminhar nessa evolução?	Como sustentar essa evolução do ecossistema?	Depois das primeiras transformações, do que o ecossistema precisa daqui em diante? O que a IMA ainda pode e quer oferecer?
--	--	--	--

Estratégias predominantes

- | | | | |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Compreender o ecossistema de intervenção Mapear seus atores e necessidades Atrair e tecer conexões | <ul style="list-style-type: none"> Atrair atores e tecer conexões Criar uma visão comum Co-criar soluções de intervenção Experimentar primeiras ações Compreender o ecossistema de intervenção | <ul style="list-style-type: none"> Seguir apoiando a evolução do ecossistema, ajustando as ações propostas e ampliando sua efetividade e impacto rumo aos objetivos estabelecidos Fortalecer atores-chave Influenciar mudanças sistêmicas Inspirar outros ecossistemas Compreender o ecossistema de intervenção Tecer conexões | <p>4 possíveis caminhos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desempenhar e fazer ajustes incrementais na sua forma de intervir Expandir para novos ecossistemas ou territórios Ressignificar seu papel Fechar e sair do ecossistema <p>*PPA: Reposicionamento; CocoaAction Brasil: Ajustes incrementais; Aliança pelo Impacto: Revisão de Propósito.</p> |
|--|---|--|---|

Tabela 13
Fases das IMAs no desenvolvimento de ecossistemas

Para tornar o modelo concreto, foram analisados dois casos que percorreram trajetórias distintas dentro dessas fases. O primeiro é a Coalizão pelo Impacto, cuja origem está na Aliança pelo Impacto, liderada pelo ICE por 10 anos antes da criação formal da Coalizão em 2022. Essa trajetória prévia é fundamental para compreender seu estágio atual de desenvolvimento.

Imagem 11

Fases de desenvolvimento de ecossistemas da Coalizão pelo Impacto

MOMENTO ALIANÇA PELO IMPACTO 2014-2021		MOMENTO COALIZÃO PELO IMPACTO 2022-2026			
INÍCIO: SENTIR		DESENVOLVIMENTO: CONECTAR, DESENVOLVER E AGIR		MATURIDADE: DESEMPENHAR	REDEFINIÇÃO: REPOSICIONAR
ARTICULAÇÃO INICIAL E BUSCA DE INSPIRAÇÃO GLOBAL Formação da Aliança pelo Impacto, conectando atores nacionais a uma agenda comum.	MAPEAR E COMPREENDER O ECOSISTEMA NACIONAL Diagnóstico do ecossistema, mobilização de atores e recomendações para seu fortalecimento.	COMPREENDER ECOSISTEMAS LOCAIS E CRIAR VISÃO COMUM Leitura territorial, planejamento conjunto e definição do papel da Coalizão.	IMPLEMENTAR AÇÕES CONJUNTAS Ações piloto com liderança da Secretaria Executiva e frentes temáticas.	FORTALECER ATORES-CHAVE E INFLUENCIAR MUDANÇAS SISTÊMICAS Formação, conexão e fomento estratégico; contribuições para políticas públicas e transformações estruturais.	TRANSIÇÃO PARA AUTONOMIA LOCAL E MAIOR CONEXÃO NACIONAL Descentralização da iniciativa, com fortalecimento das lideranças e da governança local, desenvolvimento de projetos autorais em cada cidade para ampliar participação e senso de pertencimento, e redução gradual da centralidade da Coalizão, como estratégia para viabilizar a saída do ICE.

A Alianza del Pastizal demonstra como uma iniciativa pode evoluir de uma leitura ecológica do território para a construção de soluções produtivas e influência em políticas públicas, consolidando-se na fase de desempenho sistêmico.

Diferentemente da Coalizão, que já se encontra em movimento de descentralização, o segundo caso evidencia uma IMA que avançou fortemente nas fases de conexão e desempenho, mantendo ainda um papel ativo de fortalecimento sistêmico.

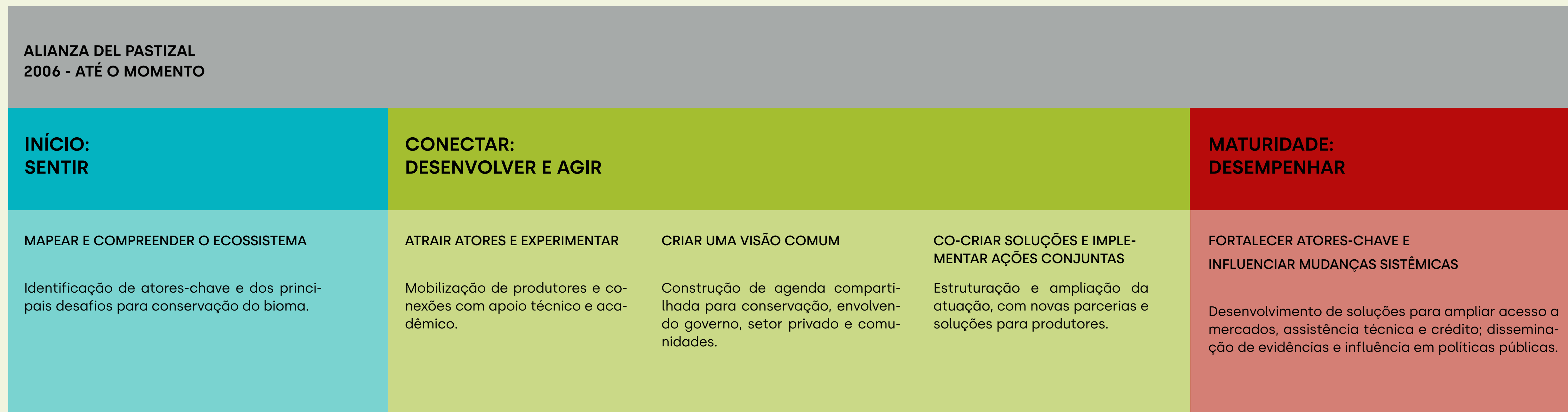


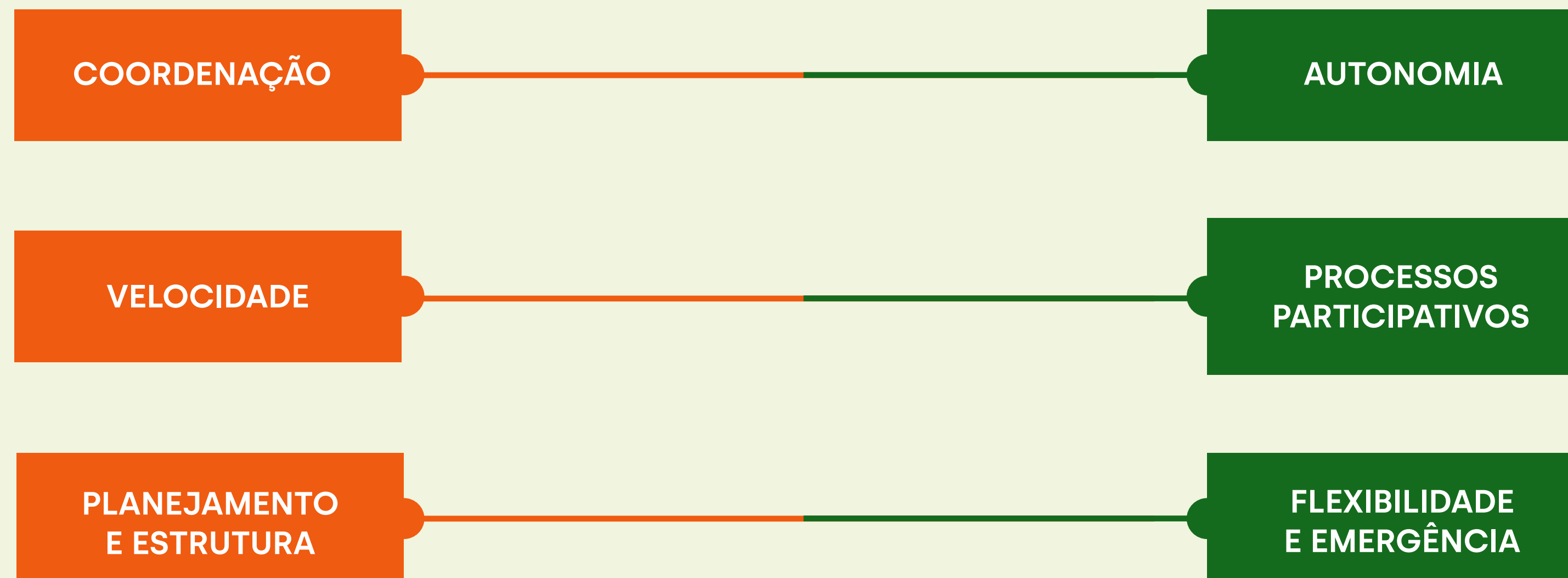
Imagem 12

Fases de desenvolvimento de ecossistemas da Alianza del Pastizal

Esse processo não está isento de dilemas. Um dos mais recorrentes é o equilíbrio entre coordenação e autonomia: excesso de centralização da iniciativa ou de um ator da iniciativa pode prejudicar a auto-organização e construção de autonomia do ecossistema, enquanto falta de coordenação pode levar à dispersão e à perda de foco. Outro dilema frequente envolve velocidade versus inclusão: avançar rapidamente pode excluir vozes relevantes, enquanto processos amplamente participativos demandam mais tempo e energia. Financia-

dores tendem a pedir agilidade; processos coletivos e territoriais pedem tempo e cuidado. Há também o desafio de equilibrar estrutura e organicidade na dose certa. Parece um desafio constante definir o mínimo necessário - governança, estrutura etc - para dar cadência, deixando espaço para relações e soluções emergirem e evitar burocratização. Outra dualidade que se aparenta é a do planejamento e emergência: há casos em que lideranças emergem e são convidadas a ocupar espaços, e outros em que lideranças são pré-definidas/re-

crutadas desde o início. Isso também está presente nos resultados, no desenho da governança e em outras dimensões. Há também riscos estruturais, como a dependência excessiva de poucos financiadores, a personalização da iniciativa em lideranças específicas ou a cristalização de arranjos que deixam de responder às mudanças do contexto. Reconhecer esses dilemas é importante para torná-los explícitos e criar espaços de reflexão e ajuste contínuo ao longo do tempo.



Relevância Estratégica dessa Abordagem

Como vimos, desenvolver ecossistemas é um processo contínuo, não linear e relacional, que vai além da execução de projetos isolados. Trata-se de fortalecer capacidades, relações e estruturas coletivas para que o próprio sistema aprenda, se reorganize e evolua ao longo do tempo. Nesse contexto, iniciativas multiatores atuam como infraestruturas adaptativas, criando condições para cooperação, alinhamento e ação coletiva e ampliando a resiliência dos ecossistemas frente a desafios complexos. Alguns fatores que tornam as iniciativas multiatores estratégicas para o desenvolvimento de ecossistemas são:

MULTIDISCIPLINARIDADE

IMAs combinam conhecimentos técnicos, práticos e tradicionais, criando soluções mais inovadoras e robustas para ecossistemas complexos.

REPRESENTATIVIDADE

Reúnem atores diversos, garantindo que diferentes vozes e territórios estejam presentes, aumentando a legitimidade e a adesão ao processo.

COLABORAÇÃO

Criação de soluções inovadoras por meio da colaboração.

LEGITIMIDADE

A construção coletiva amplia a legitimidade da rede ao fortalecer a confiança e posicionar a iniciativa como expressão de uma representação mais ampla e socialmente validada.

ACESSO A RECURSOS

Amplia o acesso a informação, conhecimento e recursos financeiros, ao mesmo tempo em que acelera a aprendizagem por meio do intercâmbio entre organizações.

Dimensões Complementares de Atuação

Para exercer esse papel de forma consistente, no entanto, as iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas precisam operar com atenção simultânea a duas dimensões interrelacionadas, conforme argumentam SAVAGET, OZCAN e PITSIS (2024). De um lado, o ecossistema em si, com seus atores, dinâmicas, assimetrias, regras e desafios específicos. De outro, a própria iniciativa: sua forma de organização, seus mecanismos de governança, seus modelos de financiamento, suas práticas de liderança e suas escolhas estratégicas. Ignorar qualquer uma dessas dimensões tende a limitar o alcance e a sustentabilidade do desenvolvimento ecossistêmico pretendido.

Os próximos subcapítulos voltam o olhar para a iniciativa multiator como infraestrutura desse desenvolvimento. A partir daqui, serão explorados em maior profundidade as condições iniciais que favorecem esse tipo de atuação, modelos de arquitetura dessas iniciativas - governança, arranjos financeiros e construção de infraestrutura relacio-

nal - bem como aprendizados estratégicos e as formas de liderança compatíveis com uma lógica ecossistêmica. O objetivo é tornar visíveis as escolhas, dilemas e capacidades internas que permitem às iniciativas multiatores atuar de maneira mais intencional, reflexiva e estratégica no desenvolvimento de ecossistemas.

DIMENSÕES COMPLEMENTARES E INTEGRADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE ECOSSISTEMAS

DIMENSÃO DO ECOSSISTEMA

Na dimensão do ecossistema, o foco está em compreender o sistema em que se atua e seus desafios, dinâmicas, atores, relações e potenciais caminhos de transformação.

DIMENSÃO DA INICIATIVA MULTIATOR

Na dimensão da iniciativa multiator, a atenção se volta à forma como o grupo de atores se organiza para intervir no ecossistema: sua estrutura, governança, recursos, capacidades, estratégias de atuação no ecossistema etc.

Imagem 14

Dimensões de atuação no desenvolvimento de ecossistemas

Principais Aprendizados deste Capítulo

→ Desenvolver ecossistemas é um processo contínuo, relacional e adaptativo.

→ O papel da iniciativa multiator é mutável: começa articulando e pode evoluir para estruturar, influenciar, descentralizar ou sair.

→ As estratégias mais comumente usadas pelas IMAs de desenvolvimento de ecossistemas são: mapear e compreender o ecossistema, atrair atores e tecer conexões, criar uma visão comum, co-criar soluções de intervenção, implementar ações concretas, fortalecer atores-chave, influenciar mudanças sistêmicas e inspirar outros ecossistemas.

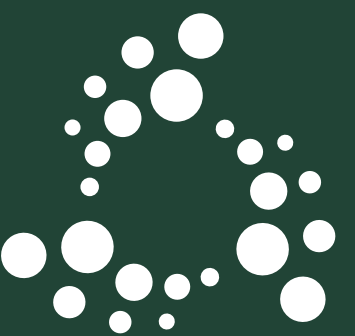
→ Resiliência, por meio de diversidade, redundância e modularidade, é um princípio central do desenvolvimento ecossistêmico.

→ O sucesso não é a permanência da iniciativa, mas a autonomia e a capacidade adaptativa do ecossistema.

→ Iniciativas multiatores operam simultaneamente em duas dimensões: a transformação do ecossistema e o fortalecimento de sua própria arquitetura interna.

5.3

Condições de Origem e Impulso Inicial



Motivação Inicial

Embora cada trajetória seja singular, a análise comparativa dos casos revela um padrão recorrente: o surgimento das iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas emergem da combinação entre uma motivação clara, um conjunto de condições iniciais favoráveis e a atuação de uma ou mais organizações que assumem papel catalisador no início do processo.

Iniciativas multiatores costumam nascer diante de lacunas sistêmicas, crises ou janelas de oportunidade que tornam evidente a insuficiência de ações isoladas. A motivação pode estar associada a fatores como um contexto geopolítico favorável, temas que ganham relevância na agenda pública, disponibilidade de recursos para determinadas agendas, interesse de alguns atores em testar soluções já aplicadas em outros contextos ou a necessidade de estruturar um campo ainda fragmentado. Na maioria dos casos, esses elementos se combinam e são reconhecidos por atores que veem a possibilidade de construir respostas coletivas.

A ADR, por exemplo, teve origem a partir de um longo histórico de colaboração entre o Arapyauú e diversas organizações do território do Sul da Bahia, que coincidiu com o encontro de um grupo de lideranças locais que construíram um plano de desenvolvimento regional. A Alianza del Pastizal, por sua

vez, surgiu do desejo de uma instituição internacional de contribuir com a preservação das aves dos pampas. Já a PPA foi impulsionada por diretrizes do governo americano em 2012, que priorizavam investimentos voltados à conservação da biodiversidade na Amazônia. O modelo de solução previsto já havia sido aplicado em outros estados e a intenção foi expandir essa atuação para a Amazônia Legal. O Redário, por sua vez, emergiu da necessidade de atender a uma demanda alta de venda de sementes que seria impossível de ser atendida por uma única rede de sementes. A Coalizão pelo Impacto surgiu para preencher uma lacuna identificada em pesquisas feitas pelo ICE, que revelavam a ausência ou fragilidade de ecossistemas de impacto estruturados em várias localidades. Por fim, o CocoaAction Brasil surgiu para integrar a cadeia cacaeira, conectando e mobilizando os diferentes atores e segmentos da cadeia, fortalecendo o diálogo e fomentando ações coletivas público-privadas para avançar com o desenvolvimento sustentável no cacau.

A consolidação de uma iniciativa multiator depende da existência de uma proposta de valor capaz de mobilizar participantes. Cada ator se engaja por razões próprias, que podem incluir alinhamento com missão institucional, interesse em ampliar



impacto, necessidade de resolver problemas operacionais, acesso a recursos, fortalecimento de imagem ou influência sobre agendas estratégicas.

No Movimento Viva Água, por exemplo, a iniciativa foi concebida inicialmente por alguns atores com agendas convergentes, como a busca por soluções baseadas na natureza, a ampliação da agenda de sustentabilidade empresarial e o fortalecimento de estratégias de adaptação climática, e foi se ampliando à medida que novos participantes perceberam valor na colaboração. Organizações locais se engajaram pela possibilidade de ampliar impacto e acessar recursos, enquanto empresas viram na iniciativa uma oportunidade de responder a demandas reputacionais, regulatórias ou relacionadas à sua atividade-fim.

Na Coalizão pelo Impacto, além da motivação inicial de estruturar o campo de investimento de

impacto, diferentes financiadores se engajaram por interesses diversos, como testar novas abordagens de filantropia, atuar de forma mais colaborativa, fortalecer agendas territoriais específicas ou ampliar o alcance de seus investimentos. Na Alianza del Pastizal, produtores rurais aderiram à iniciativa porque ela oferecia uma proposta de valor concreta, combinando conservação ambiental com conhecimento aplicado para o desenvolvimento de pecuária competitiva.

Esses casos indicam que iniciativas multiatores se tornam viáveis quando conseguem articular diferentes motivações em torno de uma direção comum. Mais do que consenso total, o que sustenta a colaboração é a existência de ganhos percebidos por diferentes atores e a capacidade de construir propostas de valor que façam sentido para cada um dos envolvidos.

Condições Iniciais Favoráveis

Se a motivação fornece o impulso, são as condições iniciais que tornam a iniciativa possível. A análise dos casos aponta um conjunto recorrente de fatores que reduzem barreiras de coordenação e aceleram a estruturação da iniciativa multiator.

Essas condições não determinam o sucesso da iniciativa, mas criam uma base mais sólida para que ela ultrapasse a fase inicial de articulação e avance para coordenação estruturada e geração de impacto sistêmico.

1

Disponibilidade de recursos financeiros e institucionais que garantem execução sustentada e equipe dedicada;

2

Legitimidade e inserção territorial, fundamentais para mobilizar atores e construir confiança;

3

Conexões prévias e capital relacional que reduzem custos de articulação;

4

Liderança com experiência multissetorial, encurtando a curva de aprendizagem;

5

Conhecimento prévio do campo, qualificando a agenda e as prioridades;

6

Acesso a referências externas inspiradoras que oferecem métodos e repertório;

7

Contexto externo favorável que abre janelas de oportunidade;

8

Qualidade das relações entre atores, facilitando convergência e cooperação.

Papel da Organização Iniciadora

Em praticamente todos os casos analisados, a convergência entre motivação e condições favoráveis esteve associada à atuação de uma ou algumas poucas organizações que assumiram um papel mais ativo no início da iniciativa, contribuindo para oferecer ou mobilizar parte relevante das condições iniciais que tornaram sua viabilização possível. A essas organizações chamamos de organizações iniciadoras. Embora as iniciativas multiatores sejam compostas por múltiplos atores, é comum que uma ou algumas poucas organizações coloquem maior energia intencional na fase inicial, catalisando a formação da iniciativa e impulsionando o desenvolvimento do ecossistema.

Pelas experiências analisadas, no início, o iniciador tende a:

- 1** Garantir financiamento integral ou majoritário;
- 2** Empréstimo de legitimidade institucional e política;
- 3** Convocar e mobilizar atores;
- 4** Facilitar a visão estratégica e de futuro comum;
- 5** Disponibilizar equipe técnica e infraestrutura;
- 6** Oferecer um ambiente de experimentação;
- 7** Aportar conhecimento e capacidade reflexiva.

Esse papel estruturante torna-se especialmente relevante quando o ecossistema ainda é fragmentado ou carece de coordenação. Na maior parte dos casos analisados, o ator iniciador assumiu diretamente grande parte dessas funções, impulsionando a articulação inicial e organizando as condições para a colaboração. Em algumas experiências, porém, essas responsabilidades foram compartilhadas desde o início com outros atores. Em situações em que o iniciador buscou atuar em contextos ainda pouco conhecidos, por exemplo, foi comum a parceria com organizações locais, que contribuíram para garantir reconhecimento político, legitimidade e capacidade de mobilização no território.

A literatura e os casos analisados sugerem dois padrões de atuação do iniciador: ele pode assumir um **papel permanente**, mantendo posição central na iniciativa ao longo do tempo, ou um **papel temporário**, desenhando sua intervenção para fortalecer a iniciativa e, progressivamente, reduzir sua centralidade.

À medida que a iniciativa amadurece, a relação entre o iniciador e a iniciativa tende a se transformar.

Nas experiências analisadas, observa-se que o financiamento se torna mais diversificado; a legitimidade passa a ser construída pela própria iniciativa; o poder de convocação deixa de depender exclusivamente do iniciador; a execução estratégica é progressivamente assumida por equipes próprias da iniciativa multiator; e o iniciador migra para funções mais estratégicas e menos operacionais, como parceiro institucional, conselheiro ou guardião da visão de longo prazo.

Essa transição - de indutor central para facilitador estratégico - é um dos principais indicadores de maturidade da iniciativa. O sucesso, nesse contexto, não se mede pela permanência do iniciador como protagonista, mas pela capacidade da iniciativa de sustentar, adaptar e renovar suas dinâmicas com crescente autonomia. Nos casos em que o iniciador deseja ter um papel temporário essa transição é ainda mais relevante de ser considerada e estruturada.

No caso da Coalizão pelo Impacto, por exemplo, o ICE – considerado nesta publicação como o iniciador – desempenhou diferentes papéis ao longo das fases da iniciativa. Na fase inicial, atuou como chamado à ação, convocador e guardião da missão. Na fase de desenvolvimento, seu papel foi mais de orientador e conector; na fase de maturidade, passou a atuar como conector e apoiador. Mais recentemente, na fase de redefinição, tem desempenhado funções de apoiador e narrador/disseminador.

O esquema a seguir sintetiza os comportamentos mais recorrentes dos iniciadores ao longo do tempo nas iniciativas analisadas. Em alguns casos, essa transição já era parte da intenção original: desde o início, o iniciador assumia um papel deliberadamente temporário, concebendo sua atuação como desenvolvedora de um processo que deveria, gradualmente, ganhar vida própria.

TIPOS DE CONTRIBUIÇÕES DO INICIADOR	FASES DA INICIATIVA MULTIATOR				TRANSIÇÃO
	INÍCIO	DESENVOLVIMENTO	MATURIDADE	REDEFINIÇÃO	
FINANCIAMENTO	●	●	●	●	No início, o iniciador sustenta financeiramente a viabilização da iniciativa, enquanto, na maturidade, ela passa a operar com fontes mais diversificadas e menor dependência desse apoio inicial.
LEGITIMIDADE	●	●	●	●	Se, na origem, a legitimidade do iniciador é central para atrair atores e recursos, na maturidade a iniciativa, em geral, constrói reconhecimento e credibilidade próprios, principalmente a partir de entregas concretas.
PODER DE CONVOCAÇÃO	●	●	●	●	O que começa com a capacidade do iniciador de mobilizar atores evolui, ao longo do tempo, para uma capacidade de convocação que passa a ser exercida pela própria iniciativa.
FACILITAÇÃO DA VISÃO DE FUTURO COMUM	●	●	●	●	Inicialmente, o iniciador cumpre o papel de facilitar a construção da visão de futuro, mas, na maturidade, essa facilitação tende a ser mais compartilhada coletivamente.
EXECUÇÃO E ESTRATÉGIA	●	●	●	●	Na fase inicial, o iniciador, em geral, concentra funções estratégicas e operacionais, enquanto, na maturidade, a iniciativa desenvolve equipe e capacidade próprias para conduzir sua execução e sua estratégia.
ESTRUTURAÇÃO INSTITUCIONAL E TÉCNICA	●	●	●	●	O suporte institucional e técnico oferecido pelo iniciador na origem tende, com o tempo, a dar lugar a uma estrutura mais autônoma e consolidada da própria iniciativa.
AMBIENTE DE EXPERIMENTAÇÃO	●	●	●	●	O espaço de teste, aprendizagem e experimentação que no início é promovido pelo iniciador passa, na maturidade, a integrar a cultura e o funcionamento da própria iniciativa.
CONHECIMENTO E CAPACIDADE REFLEXIVA	●	●	●	●	O iniciador, em geral, aporta repertório e reflexão estratégica tanto na origem quanto nas etapas posteriores, porém a maturidade é marcada pelo fortalecimento da capacidade da iniciativa de produzir leitura crítica, aprendizado e direcionamento próprios.

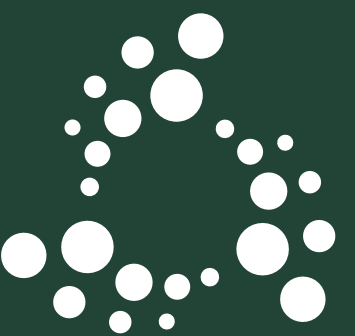
Tabela 14

Principais Aprendizados deste Capítulo

- Motivação não é suficiente, condições iniciais favoráveis são relevantes para garantir a viabilidade da articulação.
- Recursos, legitimidade e capital relacional são os principais aceleradores da fase inicial.
- Quase toda iniciativa multiator de desenvolvimento de ecossistemas tem uma organização iniciadora que assume protagonismo estruturante no início.
- O papel do iniciador parece evoluir: de indutor central para facilitador estratégico.

5.4

Modelos de Financiamiento





Infraestrutura Financeira

Se o surgimento de uma Iniciativa Multiatores depende da convergência entre motivação, condições iniciais favoráveis e o papel catalisador de um ou mais iniciadores, sua sustentabilidade ao longo do tempo depende, de forma decisiva, de seu modelo de financiamento.

As iniciativas de desenvolvimento de ecossistemas, em geral, operam em horizontes mais longos, com resultados emergentes e coletivos. Isso exige modelos financeiros que privilegiem continuidade, flexibilidade e capacidade adaptativa. Nessas iniciativas, o capital financeiro é tão estratégico quanto o capital relacional e político: ele sustenta não apenas projetos, mas funções estruturantes como coordenação, governança, comunicação e aprendizado coletivo.

Desafios de Financiamento

Apesar dos avanços, persistem barreiras estruturais. Um dos principais desafios é financiar funções de governança e backbone, frequentemente tratadas como custos indiretos, embora sejam centrais para o funcionamento da inicia-

tiva. Há também dificuldade em alinhar prazos de financiamento com o tempo de maturação dos ecossistemas, que raramente se ajusta a ciclos anuais de edital. Outros desafios incluem:

- 1** Falta de previsibilidade e continuidade nos fluxos de recursos.
- 2** Dificuldade em financiar governança e backbone, considerados custos indiretos.
- 3** Modelos de prestação de contas inadequados a processos colaborativos e sistêmicos.
- 4** Dependência de poucos financiadores estratégicos.
- 5** Baixa capacidade institucional das organizações-âncora para gestão financeira compartilhada.
- 6** Desalinhamento entre prazos de financiamento e tempo de maturação dos ecossistemas.
- 7** Fragmentação de recursos e esforços, com sobreposição de investimentos.

Esses desafios revelam uma tensão central: iniciativas sistêmicas exigem modelos financeiros sistêmicos, mas operam em ambientes ainda marcados por lógicas fragmentadas de financiamento.

Modelos de Financiamento

Diante desses desafios, os casos analisados revelam uma tendência de diversificação e sofisticação dos arranjos financeiros, combinando diferentes estratégias:

- 1** Fundos de reserva para garantir estabilidade em períodos de transição;
- 2** Cofinanciamento entre parceiros, distribuindo riscos e responsabilidades;
- 3** Fundos colaborativos e temáticos que alinham múltiplos financiadores em torno de uma agenda comum;
- 4** Financiamento híbrido (blended finance), articulando capital filantrópico, corporativo e de impacto;
- 5** Apoio de mantenedores institucionais âncora;
- 6** Geração de receitas próprias por meio de serviços, projetos ou eventos;
- 7** Captação descentralizada por organizações-membro;
- 8** Modelos de filantropia de confiança;
- 9** Capital catalítico para destravar capital mais robusto.

Casos como o da Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA) mostram como a diversificação de fontes e a criação de fundo de reserva fortalecem a resiliência financeira. Como o apoio do iniciador foi concebido desde o início como temporário, a PPA estruturou esse mecanismo para ampliar sua autonomia e sustentar a transição diante da saída ou do distanciamento do iniciador-financiador. Já o Redário vem construindo receitas próprias, reduzindo gradualmente a dependência exclusiva de apoiadores iniciais. A ADR Sul da Bahia combinou financiamento híbrido com apoio institucional territorial. A Coalizão pelo Impacto, após alguns anos de relação mais consolidada com

os financiadores, passou a adotar uma abordagem de filantropia baseada em confiança. A lógica dessa abordagem baseia-se na construção de relações mais sólidas e de confiança com os investidores, com o objetivo de reduzir o nível de controle sobre o direcionamento do uso dos recursos. A estratégia foi implementada para ampliar o protagonismo e a autonomia dos conselhos locais. Outro arranjo financeiro articulado pelo ICE - Coalizão pelo Impacto foi por meio do Impacta RS que uniu o ICE - Coalizão pelo Impacto, Banrisul, Regenera RS e a Secretaria de Ciência e Tecnologia do RS, com foco no desenvolvimento de negócios de impacto socioambiental do Rio Grande do Sul. As

legislações de inovação e resiliência climática do Estado orientaram os eixos do programa, preparando os negócios para acessar capital qualificado. O ICE - Coalizão pelo Impacto articulou a parceria, enquanto o capital filantrópico do Regenera RS financiou a capacitação. Isso preparou os negócios para acessassem o crédito do Banrisul, facilitando o acesso a linhas como o InovaCredi da FINEP. Assim, diferentes fontes de capital se complementaram e fortaleceram mutuamente, com o capital filantrópico do Regenera RS desbloqueando o acesso ao crédito e o capital filantrópico do ICE - Coalizão sendo usado para financiar a equipe que gerenciou a parceria.

Boas Práticas em Financiamento

Mais do que um elemento operacional, o financiamento molda a dinâmica da iniciativa. Ele influencia o ritmo das ações e o grau de autonomia da iniciativa. Assim como o papel do iniciador evolui ao longo do tempo, o modelo de financiamento também parece evoluir, na maioria das iniciativas, de um arranjo concentrado e estruturante no início para uma arquitetura mais distribuída e resiliente na maturidade. Em última instância, o desafio não é apenas captar recursos, mas estruturar um modelo financeiro compatível com a complexidade, o tempo e a natureza adaptativa do desenvolvimento de ecossistemas.

A análise dos casos permite identificar boas práticas que podem inspirar as iniciativas:

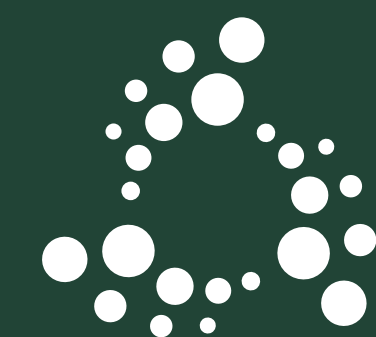
- 1 DIVERSIFICAR FONTES DESDE O INÍCIO**
Evitar dependência excessiva de um único financiador fortalece a autonomia e reduz riscos de descontinuidade.
- 2 GARANTIR FINANCIAMENTO PARA FUNÇÕES ESTRUTURANTES**
Governança, coordenação e comunicação não são custos acessórios, são infraestrutura crítica da iniciativa.
- 3 COMBINAR FINANCIAMENTO ESTÁVEL COM RECURSOS FLEXÍVEIS**
Modelos híbridos permitem equilibrar previsibilidade com capacidade de experimentação.
- 4 CRIAR RESERVAS PARA MOMENTOS DE TRANSIÇÃO**
Fundos de reserva ampliam resiliência em períodos de instabilidade ou mudança de ciclo.
- 5 CONSTRUIR CONFIANÇA COM FINANCIADORES ESTRATÉGICOS**
Transparência, indicadores de maturidade e narrativa sistêmica ajudam a superar limitações dos modelos tradicionais de prestação de contas.
- 6 ALINHAR MODELO FINANCEIRO À FASE DE MATURIDADE DA INICIATIVA**
Iniciativas em estágio inicial tendem a depender mais de financiamento âncora; à medida que amadurecem, podem diversificar fontes e ampliar autonomia.

Principais Aprendizados deste Capítulo

- Financiamento não é apenas recurso, é arquitetura do ecossistema.
- Iniciativas ecossistêmicas exigem modelos financeiros compatíveis com complexidade.
- Diversificação é condição de maturidade.
- Governança e backbone precisam ser financiados explicitamente.
- O modelo de financiamento deve evoluir junto com a iniciativa.

5.5

Relações e Engajamento de Atores



Infraestrutura Relacional

Se o modelo de financiamento molda os fluxos de recursos financeiros de uma iniciativa, o engajamento molda seus fluxos de energia, confiança e ação coletiva.

Iniciativas multiatores se sustentam da qualidade das relações que conectam seus atores: O que atrai pessoas para uma iniciativa? O que as mantém comprometidas ao longo do tempo?

O que sustenta a cooperação mesmo diante de tensões?

As experiências analisadas mostram que o engajamento não é um evento pontual – é um processo contínuo, que varia ao longo do tempo. Em muitas iniciativas, a participação é voluntária, distribuída e intermitente. Isso exige atenção constante a três movimentos fundamentais:

Esses movimentos não são lineares, mas interdependentes e cada um deles depende de condições relacionais específicas.

Antes de explorar boas práticas, é importante compreender os principais desafios enfrentados pelas iniciativas na construção dessa infraestrutura relacional.



Desafios de Engajamento

As iniciativas analisadas mostram que engajar atores diversos de forma contínua é um dos maiores desafios no desenvolvimento de ecossistemas. Esse desafio se manifesta principalmente em quatro dimensões.

1

Sustentar o engajamento ao longo do tempo:

Embora a mobilização inicial tenda a ser mais simples, sustentar a participação ativa ao longo do tempo constitui um desafio significativo, especialmente quando o envolvimento é voluntário e os atores enfrentam limitações de tempo, recursos ou prioridades institucionais.

2

Construir uma identidade e direção compartilhadas:

Em iniciativas multiatores compostas por organizações com interesses, agendas e linguagens distintas, alinhar expectativas e consolidar um propósito comum pode exigir longos processos de negociação e construção de narrativa coletiva.

3

Estruturar governança e corresponsabilidade:

Muitas iniciativas enfrentam dificuldades para distribuir responsabilidades de forma equilibrada, evitando tanto a centralização excessiva na coordenação quanto a participação apenas simbólica dos membros.

4

Lidar com conflitos e assimetrias entre os atores:

Iniciativas multiatores reúnem diferentes níveis de poder, recursos e influência, o que pode gerar disputas de agenda e necessidade constante de mediação para preservar a cooperação.

Em conjunto, esses desafios revelam que o engajamento em iniciativas multiatores não ocorre de forma espontânea. Ele precisa ser cultivado por meio de práticas intencionais de governança, comunicação e construção de confiança ao longo do tempo.

Boas Práticas de Engajamento

O engajamento começa pelo que podemos chamar de "força gravitacional" da iniciativa.

A análise dos casos evidencia três fatores recorrentes que contribuem para a atração de atores

1. PROPÓSITO CLARO E RELEVANTE
2. LIDERANÇAS FORTES E LEGÍTIMAS
3. ABERTURA PARA CONEXÃO E ESCUTA DOS DIFERENTES ATORES DO TERRITÓRIO

Um propósito mobiliza; legitimidade reduz risco.



Atrair não é suficiente. Para que o engajamento se aprofunde, é preciso direção compartilhada.

O que une atores diversos é:

1. OBJETIVO COMUM E DIREÇÃO CLARA
2. NARRATIVA COMPARTILHADA
3. CLAREZA DE PAPÉIS E CONTRIBUIÇÕES

Engajamento se aprofunda quando atores deixam de ser convidados e passam a ser coautores.

Sustentar é o desafio mais complexo. O engajamento de longo prazo pode ser favorecido por:

1. ENTREGAS CONCRETAS E VISÍVEIS
2. PERCEPÇÃO DE VALOR PELOS PARTICIPANTES
3. BUSCA POR CONVERGÊNCIA (E NÃO CONSENSO)
4. COMUNICAÇÃO INCLUSIVA, ACESSÍVEL E ADAPTADA PARA CADA PÚBLICO
5. CONEXÃO COM O TERRITÓRIO E SEUS ATORES LEGÍTIMOS
6. ESTRUTURAÇÃO DE ESPAÇOS DE TROCA E INTERAÇÃO, INCLUSIVE PRESENCIAIS
7. INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES
8. DESCENTRALIZAÇÃO DO PROTAGONISMO
9. CRITÉRIOS DE ENTRADA E NÍVEIS DE ENGAJAMENTO PROGRESSIVOS

Sustentar é criar ritmo, confiança e relevância contínua.



Entrando em mais detalhes sobre esses fatores que contribuem para o engajamento de atores, a existência de um propósito compartilhado funciona como fonte de energia e sentido para mobilizar atores diversos. Da mesma forma, a presença de lideranças legitimadas, com reputação, capacidade de articulação e credibilidade, amplia a confiança e reduz riscos percebidos, favorecendo a atração de novos atores. Soma-se a isso a capacidade de compreender diferentes interesses, vocabulários, incentivos e restrições, o que permite construir convites mais aderentes a cada público. Além disso, iniciativas mais consistentes tendem a iniciar seu processo de engajamento a partir da escuta dos atores já reconhecidos localmente, respeitando dinâmicas existentes e evitando sobreposição de esforços. Esse movimento reduz resistências e acelera a construção de confiança.

Em algumas iniciativas, o vínculo de entrada é formalizado por meio de um ritual de adesão baseado na autodeclaração. Nesse processo, os participantes elaboram uma carta de comprometimento, na qual explicitam sua contribuição para a iniciativa e assumem publicamente sua participação. Esse compromisso não é estático, sendo periodicamente renovado para refletir a continuidade do engajamento. Em estágios posteriores,

especialmente quando há mobilização de recursos, em alguns casos, a relação passa a ser formalizada também por instrumentos contratuais, frequentemente com o apoio de estruturas como fiscal sponsors. Algumas iniciativas, diante do desafio de engajamento de atores, passaram a adotar critérios de entrada e níveis progressivos de engajamento, permitindo que novos atores se aproximem de forma gradual, qualificando a participação e alinhando expectativas.

Para que o engajamento se aprofunde, é necessário construir uma base de coesão entre os atores. As experiências mostram que essa coesão tende a emergir quando há um objetivo comum e uma direção clara, traduzidos em prioridades compartilhadas e compreensíveis. Também ganha centralidade a construção de uma narrativa compartilhada, capaz de organizar sentidos, alinhar expectativas e fortalecer a identidade coletiva da iniciativa. Além disso, a clareza sobre papéis e formas de contribuição ajuda a reduzir dispersão e ampliar o comprometimento, ao tornar mais visível como cada ator pode participar e agregar valor.

A sustentação do engajamento ao longo do tempo, por sua vez, depende de condições complementares. Entregas concretas e visíveis reforçam a legitimidade da iniciativa, tangibilizam o impacto e



demonstram valor aos participantes. A percepção de valor pelos próprios atores, seja em aprendizado, visibilidade, acesso, reconhecimento ou capacidade de incidência, amplia o incentivo à permanência e a busca por convergência sem exigência de consenso pleno permite trabalhar diferenças sem paralisar a ação coletiva. Nesse processo, a comunicação exerce papel estruturante: quando é nítida, acessível e adaptada para cada público, preserva sentido, ritmo e conexão ao longo do tempo. Informações facilmente acessíveis, como atas de reuniões e documentos disponíveis para todos, fortalecem a confiança dos membros na iniciativa e permitem que acompanhem seu desenvolvimento de forma transparente e contínua, mesmo que se ausente de algum evento importante.

Do ponto de vista estrutural, algumas iniciativas buscaram institucionalizar as relações por meio de processos, rituais e métricas de relacionamento, de modo a reduzir sua dependência de indivíduos específicos. Assim, mesmo quando uma pessoa deixa a organização, a relação pode ser preservada e a participação tende a se sustentar de forma mais estável ao longo do tempo. Ao mesmo tempo, a criação de espaços estruturados de troca,

como reuniões recorrentes de alinhamento, grupos de trabalho, favorece a interação entre atores, o alinhamento de expectativas, compartilhamento de avanços e responsabilidades e a construção de agendas comuns. Quando bem desenhados, esses espaços promovem aprendizado coletivo e fortalecem a coesão da rede, especialmente quando combinados a encontros presenciais, que tendem a aprofundar vínculos, confiança e senso de pertencimento.

Outro fator decisivo é a descentralização do protagonismo. Ao criar condições para que diferentes atores assumam papéis ativos, as iniciativas ampliam sua capacidade de ação e fortalecem o senso de pertencimento. Nesse mesmo sentido, transparência e distribuição de poder aumentam a legitimidade das decisões e o compromisso dos atores com a iniciativa, tornando governança participativa e corresponsabilidade explícita elementos centrais para sustentar o engajamento. Nesse contexto, em alguns casos, a secretaria executiva desempenha um papel crucial ao manter a cadência do processo, realizando reuniões mensais para que os atores envolvidos possam apresentar o que está avançando e identificar obstáculos.

A participação dos atores em iniciativas multiatores costuma envolver diferentes níveis de engajamento, que variam conforme o grau de responsabilidade, contribuição e poder de decisão de cada organização. Nem todos os participantes ocupam a mesma posição na iniciativa, e a clareza sobre essa participação é um fator importante para o bom funcionamento do arranjo. Entre os formatos de participação mais recorrentes, destacam-se:

FORMAS DE PARTICIPAÇÃO	FUNÇÃO PRINCIPAL
INICIADOR	Impulsionar o surgimento da iniciativa e mobilizar os primeiros atores
BACKBONE/SECRETARIA EXECUTIVA/ COORDENAÇÃO	Sustentar o funcionamento da iniciativa e articular os atores
MEMBRO DA GOVERNANÇA (CONSELHO / COMITÊ)	Definir diretrizes estratégicas e acompanhar a iniciativa
FINANCIADOR	Apoiar a iniciativa com recursos financeiros
IMPLEMENTADOR	Executar projetos e ações da iniciativa
PARCEIRO ESTRATÉGICO	Fortalecer legitimidade, escala ou influência da iniciativa
ARTICULADOR	Conectar a iniciativa ao território ou a um grupo específico
PARTICIPANTE DA INICIATIVA	Contribuir com conhecimento, projetos ou colaboração
INCUBADOR	Há organizações que incubam iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas. Nesses casos, elas tendem a contribuir com financiamento, infraestrutura institucional, conhecimento e acesso à conexões

Tabela 15

Formas de participação na iniciativa multiator de desenvolvimento de ecossistemas

Além das boas práticas mencionadas, apresentamos outros exemplos concretos das iniciativas analisadas, que podem servir de inspiração para outras iniciativas multiatores.

Em conjunto, essas práticas mostram que o engajamento de atores não é um efeito automático da existência de uma iniciativa, mas uma construção deliberada. Mais do que ampliar o número de participantes, trata-se de criar condições para atrair atores relevantes, construir direção compartilhada e sustentar vínculos ao longo do tempo. Engajar não é apenas mobilizar, mas viabilizar uma ação coletiva consistente, legítima e duradoura.

1

PROPOSTA DE VALOR CLARA PARA DIFERENTES ATORES

Exemplo: Alianza del Pastizal

Ao articular os benefícios específicos - econômicos, ambientais e reputacionais - para cada um dos atores, a iniciativa ampliou adesão e legitimidade.

Princípio: engajamento cresce quando cada ator reconhece valor concreto em participar, sem perder conexão com o propósito coletivo.

2

CADÊNCIA E TRANSPARÊNCIA

Exemplo: Grande Reserva

Reuniões mensais estruturadas e pré-agendadas, atas visuais e prestação de contas recorrente mantêm confiança mesmo com participação flutuante.

Princípio: previsibilidade gera confiança; ritmo sustenta redes.

3

CONSTRUÇÃO COLETIVA DE NARRATIVA

Exemplo: Grande Reserva

A narrativa que descreve a identidade da iniciativa foi construída coletivamente, fortalecendo senso de pertencimento.

Princípio: identidade compartilhada é infraestrutura simbólica do engajamento.

4

CO-REALIZAÇÃO COMO FORTALECIMENTO DE VÍNCULOS

Exemplo: Coalizão pelo Impacto

Resultados estruturantes emergiram quando houve execução conjunta com atores locais.

Princípio: fazer junto gera aprendizado, confiança e legitimidade.

5

FORMALIZAÇÃO DE COMPROMISSOS

Exemplo: PPA

Estruturação clara da relação entre governança e base local reduziu ambiguidades e fortaleceu articulação.

Princípio: corresponsabilidade precisa ser desenhada explicitamente.

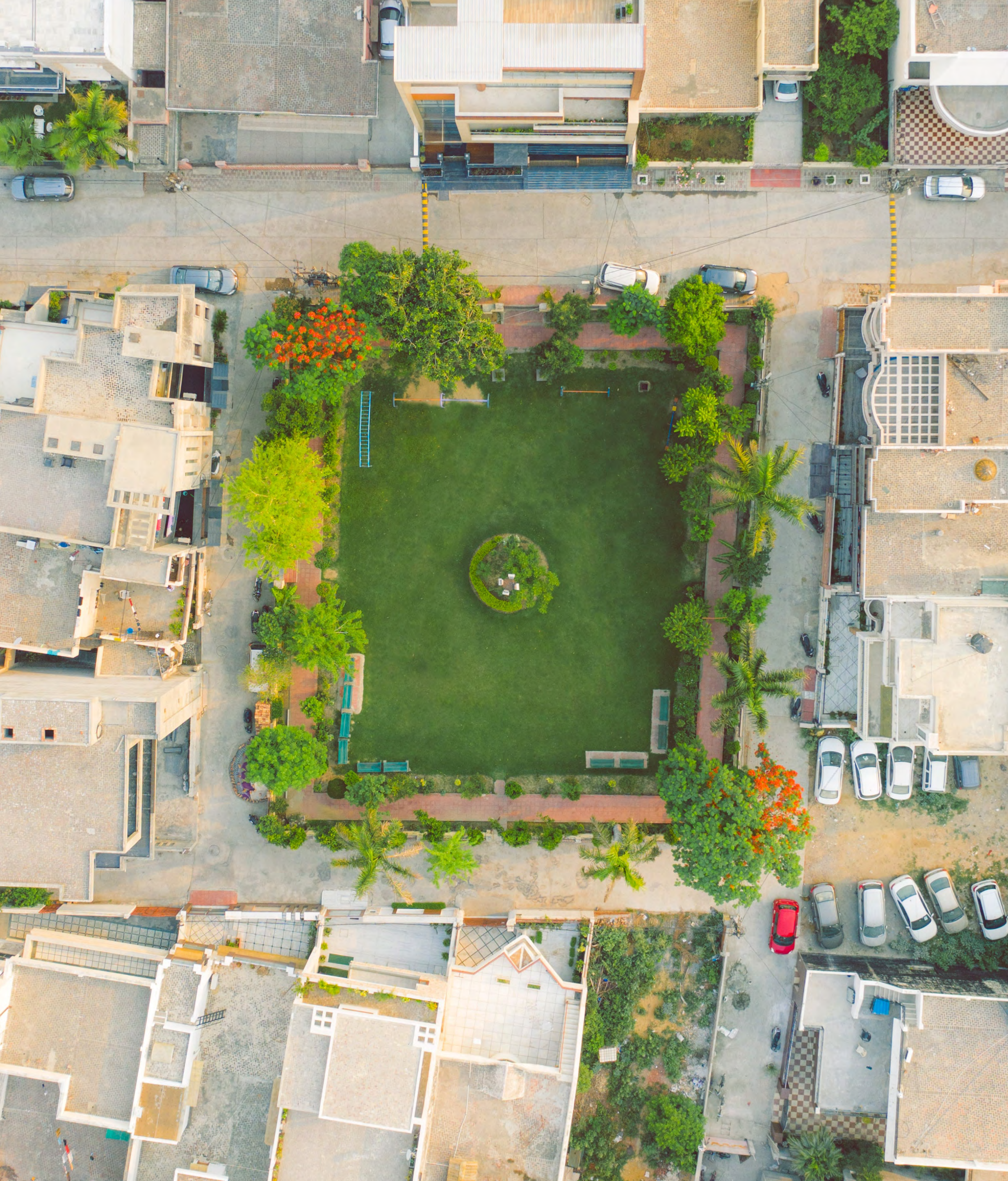
6

GOVERNANÇA PARTICIPATIVA COMO BASE DE PERTENCIMENTO

Exemplo: Alianza del Pastizal

A inclusão de produtores nos níveis decisórios fortaleceu corresponsabilidade e sustentabilidade da iniciativa.

Princípio: decisões compartilhadas aumentam comprometimento de longo prazo.



O engajamento é, ao mesmo tempo, um dos maiores desafios estruturais das iniciativas multiatores e sua principal fonte de potência transformadora.

É ele que influencia:

- quem participa da iniciativa;
- quais vozes e perspectivas estão presentes;
- quem permanece ao longo do tempo;
- quem assume protagonismo;
- como a rede responde a momentos de tensão ou crise.

Se o financiamento pode ser entendido como a infraestrutura financeira de uma iniciativa, o engajamento constitui sua infraestrutura relacional e simbólica. Sem relações densas, confiáveis e significativas, mesmo redes bem financiadas tendem a perder vitalidade. Iniciativas multiatores com vínculos frágeis podem dispor de recursos abundantes e ainda assim se desarticular. Em contraste, iniciativas com alta densidade relacional e confiança mútua conseguem atravessar períodos de escassez com maior resiliência e capacidade de adaptação.

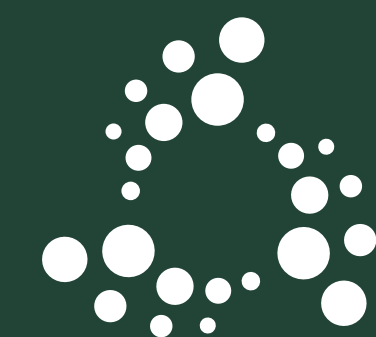
Desenvolver iniciativas multiatores voltadas ao fortalecimento de ecossistemas é, em grande medida, desenvolver relações capazes de sustentar a cooperação ao longo do tempo. Mais do que arranjos de coordenação entre organizações, essas iniciativas configuram espaços onde se constroem vínculos, aprendizagens compartilhadas e sentido de pertencimento. Nesse processo, tornam-se não apenas estruturas de cooperação, mas também comunidades de prática que conectam atores em torno de desafios comuns e trajetórias coletivas de transformação.

Principais Aprendizados deste Capítulo

- Para sustentar iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas, é fundamental construir intencionalmente uma infraestrutura relacional e cuidar das condições que a sustentam.
- Sustentar engajamento é um dos maiores desafios das iniciativas multiatores.
- Engajamento se constrói em três movimentos interdependentes: atrair, unir e sustentar.
- Atores permanecem quando percebem valor real em participar.
- Iniciativas multiatores resilientes não eliminam diferenças; aprendem a trabalhar com elas.

5.6

Estrutura Organizacional e Governança



Infraestrutura Institucional

Se o financiamento sustenta a infraestrutura financeira das iniciativas e o engajamento constitui sua infraestrutura relacional, a governança e a estrutura organizacional representam sua infraestrutura institucional. É por meio delas que se definem papéis, se organizam processos de decisão e se cria a capacidade coletiva de orientar a ação conjunta.

Em iniciativas multiatores voltadas ao desenvol-

vimento de ecossistemas, a governança não cumpre apenas uma função administrativa. Ela estrutura como diferentes atores com interesses, ritmos e recursos distintos conseguem cooperar ao longo do tempo. Ao mesmo tempo, precisa equilibrar tensões permanentes, como representatividade e eficiência, abertura e compromisso, flexibilidade e clareza institucional.

As experiências analisadas mostram que a governança raramente surge pronta. Ela tende a evoluir ao longo da trajetória da iniciativa, ajustando-se às necessidades emergentes, à ampliação da rede e ao amadurecimento das relações entre os atores. Nesse processo, manter a governança ativa e funcional ao longo do tempo frequentemente se revela mais desafiador do que sua própria criação.

Desafios de Governança

A análise dos casos revela um conjunto recorrente de desafios relacionados ao desenho e à operação da governança:

1. Fragilidades no desenho inicial da governança: Modelos iniciais frequentemente não garantem clareza de papéis, fluidez decisória ou engajamento efetivo dos membros, exigindo ajustes ao longo da trajetória.

2. Tensão entre representatividade e eficiência: Há um desafio de incluir diferentes setores, territórios e perfis de atores sem tornar a governança excessivamente complexa ou lenta na tomada de decisão.

3. Dificuldade de sustentar o engajamento na governança: Manter participação ativa e colaboração contínua ao longo do tempo é mais desafiador do que criar a governança, especialmente em contextos voluntários e com agendas institucionais concorrentes.

4. Assimetrias de poder nas instâncias decisórias: A concentração de influência em atores que aportam recursos pode gerar tensões quando instâncias de decisão e financiamento se sobrepõem.

5. Risco de burocratização da governança: A formalização da governança pode se tornar excessivamente burocrática e comprometer a flexibilidade necessária para o funcionamento da rede.

6. Complexidade na coordenação de atores diversos: A diversidade de atores, interesses, capacidades institucionais e ritmos de atuação torna mais desafiadora a coordenação e o alinhamento em torno da ação coletiva.



Modelos de governança e estrutura organizacional

Como destacado, os modelos de governança em iniciativas multiatores não são estáticos, mas evoluem ao longo do tempo, ajustando-se às necessidades emergentes e aos contextos em transformação. Em diversos casos, o desenho inicial da governança não parte de um formato pré-definido, mas de processos experimentais. Como relatado por um dos entrevistados, “antes de ter uma prática sobre como se organizar, vamos tentando. O formato vai emergindo com o tempo”. Esse padrão revela que a governança frequentemente nasce de forma incremental, com ajustes contínuos até alcançar maior grau de estruturação.

Nos estágios iniciais, algumas iniciativas operam com arranjos informais e grupos relativamente mais homogêneos, muitas vezes compostos por organizações ou especialistas com perfis técnicos semelhantes. Com o amadurecimento da iniciativa, sentiu-se a necessidade de ampliar a diversidade de atores envolvidos na governança, incorporando novas perspectivas e competências essenciais para lidar com a complexidade do ecossistema.

Esse movimento reforça a legitimidade da iniciativa, mas também exige maior clareza de papéis e critérios de participação. Em alguns casos, a baixa aderência ou engajamento de determinados atores levou à definição de critérios mais rigorosos, priorizando a presença de participantes com capacidade real de contribuição, aporte, disponibilidade e alinhamento estratégico.

No entanto, à medida que o número de participantes cresce e a complexidade das interações aumenta, torna-se necessária a criação de estruturas mais robustas de coordenação e gestão. Nesse contexto, algumas iniciativas que nasceram sem governança formal passaram pela emergência da secretaria executiva.

Paralelamente, observa-se a criação e o fortalecimento de diferentes instâncias de governança. Além da secretaria executiva, em alguns casos, surgem conselhos consultivos, com a intenção de ampliar a capacidade de reflexão, incorporar visões externas e fortalecer a adaptabilidade da iniciativa. Essa combinação entre instâncias deliberativas, consultivas e executivas contribui para equilibrar eficiência decisória e diversidade de perspectivas.

A evolução da secretaria executiva é um dos elementos mais reveladores desse processo. Inicialmente ela é formada por um núcleo central, frequentemente vinculado às organizações iniciadoras, equipes de uma das organizações membro ou incubadoras da iniciativa, que cedem equipe e capacidade operacional para viabilizar o funcionamento da rede. Especialmente nos casos em que a iniciativa é incubada, as secretarias executivas passam gradualmente por um processo de transição, no qual o mandato e as responsabilidades são redistribuídos entre outros atores ou estruturas mais autônomas. Esse movimento frequentemente coincide com a formalização institucional da iniciativa, como a criação de uma entidade pró-



pria, e com a necessidade de construir uma identidade independente da organização incubadora.

Outro aspecto central dessa evolução é a profissionalização da gestão. Embora muitas iniciativas se apoiem em contribuições voluntárias, há um reconhecimento crescente de que a sustentação da rede exige uma equipe dedicada e remunerada. A secretaria executiva profissionalizada torna-se responsável por funções críticas, como coordenação das atividades, organização de processos decisórios, captação de recursos e mediação de interesses. Além disso, sua posição relativamente neutra dentro da estrutura contribui para a condução equilibrada da governança, favorecendo a construção de consensos e evitando a concentração de protagonismo.

Esse processo de amadurecimento também impacta as estruturas de liderança. Lideranças fundadoras, inicialmente centrais, tendem a migrar para papéis mais estratégicos ou consultivos, abrindo espaço para a emergência de novas lideranças ao longo da trajetória da iniciativa. Essa transição é fundamental para garantir renovação, distribuição de poder e sustentabilidade no longo prazo.

Do ponto de vista organizacional, essas transformações se traduzem, em geral, em modelos mais distribuídos e adaptativos. Um padrão recorrente é o de um núcleo executivo enxuto, responsável pela articulação e coordenação estratégica, apoiado por uma rede de parceiros que assumem a implementação das ações com base em suas capacidades es-

pecíficas, presença territorial ou recursos. A Alianza del Pastizal, por exemplo, opera com uma secretaria executiva enxuta, apoiada por parcerias estratégicas que descentralizam funções e ampliam sua capacidade de atuação junto aos produtores rurais. O SEBRAE apoia com equipe de capacitação, universidades e a EMBRAPA apoiam pesquisas, e o BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul oferece crédito em condições mais favoráveis aos produtores, entre outros apoios.

Também é comum a combinação entre instâncias de governança e estrutura executiva, com conselhos ou comitês responsáveis pelas decisões estratégicas, enquanto a secretaria executiva conduz a operação cotidiana. Em muitos casos, existem ainda espaços consultivos ou ampliados, que garantem escuta do território e fortalecem a legitimidade da iniciativa.

Em iniciativas que atuam em múltiplos territórios, esse modelo frequentemente se desdobra em estruturas multinível, combinando instâncias locais, regionais e centrais.

Em síntese, os casos analisados indicam que a governança em iniciativas multiatores tendem a evoluir de arranjos informais e centralizados para estruturas mais complexas, distribuídas e profissionalizadas. Esse percurso envolve não apenas a criação de instâncias formais, mas o refinamento contínuo das relações entre atores, dos mecanismos de participação e dos modelos de coordenação, refletindo a busca por maior legitimidade, eficiência e capacidade de gerar impacto sistêmico.

Esses são alguns exemplos de modelos de governança atuais de algumas iniciativas analisadas:

CARACTERÍSTICAS

ADR

Governança em múltiplos níveis, combinando um núcleo estratégico próximo da equipe executiva e um conselho consultivo ampliado, com participação de atores públicos e privados. O modelo busca equilíbrio entre coordenação centralizada, construção de visão comum e engajamento territorial.

Grande Reserva Mata Atlântica

A governança é caracterizada por sua natureza suprainstitucional, descentralizada e adaptativa, fundamentada em princípios de neutralidade, ausência de "propriedade" e participação voluntária, respeitando diferentes ritmos e níveis de engajamento dos atores. O backbone atua como um núcleo facilitador, mas com protagonismo da rede.

Alianza del Pastizal

A governança da Alianza del Pastizal é descentralizada, com autonomia local e missão regional comum. No Brasil, integra produtores rurais e acadêmicos nas decisões estratégicas da Mesa Diretiva.

Movimento Viva Água

A governança do MVA é baseada em um modelo integrado, com Conselhos Regionais deliberativos e autônomos, amparados pela Coordenação Nacional e Comitê Consultivo que apoiam a integração entre as regiões, visão de futuro e conexão com parceiros e agendas nacionais.

NÍVEL ESTRATÉGICO

Conselho Estratégico: decisões estratégicas, apoio institucional, prestação de contas e discussão de desafios internos.

Conselho Consultivo: espaço amplo e representativo, construção de uma agenda comum e escuta qualificada das prioridades regionais.

Conselho Consultivo: para complementar a governança executiva, oferecendo orientações e maior institucionalização (estrutura em construção).

Governança Regional: faz articulação entre países;

Mesa Diretiva: consultiva e deliberativa.

Conselho Regional: delibera sobre estratégia e uso do recurso para sua região específica

Comitê consultivo: aconselhamento e mobilização de parceiros e recursos a nível nacional (não deliberativo)

Coordenação nacional: orquestradora, garante unidade e integração entre as regiões.

NÍVEL TÁTICO

Secretaria executiva: Equipe enxuta responsável pela coordenação, implementação das ações estratégicas e suporte às redes incubadas.

Organização Estruturante/Backbone: articulação estratégica da visão coletiva, apoio à decisão coletiva, captação de recurso e olhar para o todo. Atualmente atua no nível estratégico e tático.

Gestão Executiva: condução operacional e definição estratégica.

Secretaria Executiva Regional: articulação estratégica e gestão executiva;

Articulações por eixos e/ou biorregiões; Operador Financeiro

NÍVEL OPERACIONAL/ LOCAL

Outros atores: atores como Universidades, SEBRAE, redes incubadas são quem implementam ações coordenadas pela Secretaria Executiva

Estrutura Operativa: redes de membros via Grupos de Trabalho, tem olhar territorial.

Estrutura Operativa: via parceiros estratégicos.

Iniciativas locais

Tabela 16

Este é um exemplo mais detalhado da governança e estrutura organizacional do Movimento Viva Água:

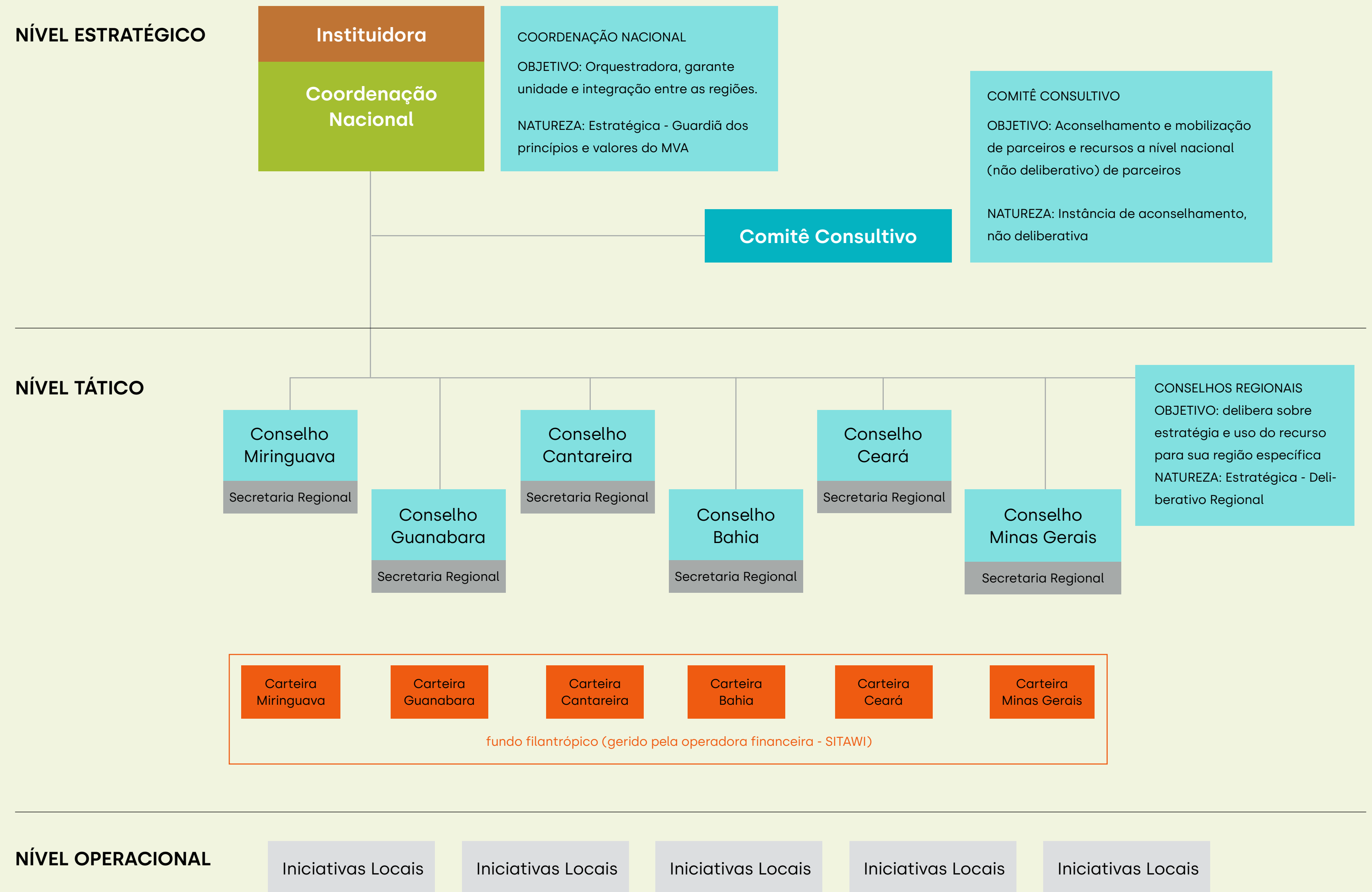


Imagem 16
Modelo de governança e estrutura organizacional do Movimento Viva Água

Boas Práticas de Governança

Apesar da diversidade de formatos de governança, alguns padrões se repetem com frequência nos casos analisados e se mostram importantes para a legitimidade, a capacidade de coordenação e a sustentabilidade das iniciativas.

GOVERNANÇA COMO UM PROCESSO EVOLUTIVO E ADAPTATIVO

Não existe modelo ideal ou estrutura pré-definida. Governanças eficazes são construídas ao longo do tempo por meio de experimentação, ajustes e aprendizado contínuo, respondendo à maturidade da iniciativa e ao contexto do ecossistema. Iniciativas multiatores em estágio inicial frequentemente precisam de mais flexibilidade, enquanto iniciativas mais maduras tendem a demandar maior formalização.

Pergunta-chave: Estamos moldando a governança para o momento atual da iniciativa ou apenas repetindo um modelo preexistente?

EQUILÍBRIO ENTRE REPRESENTATIVIDADE E CAPACIDADE DE OPERAÇÃO E DECISÃO

A legitimidade das iniciativas multiatores depende da participação de diversos atores, mas ampliar a representatividade pode tornar os processos mais lentos e complexos. Experiências bem-sucedidas equilibram inclusão com clareza de papéis e responsabilidades. Nem todos os atores precisam estar em todas as instâncias de governança, desde que haja mecanismos eficazes de escuta e que os envolvidos nas decisões tenham a capacidade de contribuir e a disponibilidade necessária. Separar claramente os espaços de decisão e participação melhora a eficiência e fortalece a legitimidade, evitando excessiva complexidade.

Pergunta-chave: Como garantir que a representatividade não paralise a tomada de decisão e a ação eficiente?

AUTONOMIA LOCAL COM COORDENAÇÃO ESTRATÉGICA

Iniciativas que atuam em múltiplos territórios tendem a funcionar melhor quando combinam autonomia local com mecanismos de coordenação estratégica. Estruturas descentralizadas permitem adaptação às realidades específicas, enquanto instâncias de articulação garantem alinhamento, troca de aprendizados e identidade comum, fortalecendo a coesão da iniciativa.

Pergunta-chave: Estamos realmente descentralizando ou apenas dispersando a responsabilidade sem uma coordenação eficaz?

INFRAESTRUTURA DE ARTICULAÇÃO PARECE SER FUNDAMENTAL PARA GARANTIR RITMO E AVANÇO

Em praticamente todos os casos, existe uma estrutura responsável por cuidar do conjunto da iniciativa, conectando atores, organizando processos e garantindo continuidade. Essa função, muitas vezes chamada de backbone, secretaria executiva ou coordenação, atua como infraestrutura de articulação. Sem essa função, a tendência é que a iniciativa perca ritmo, se fragmente ou dependa de lideranças individuais.

Pergunta-chave: A governança está fortalecendo a iniciativa de dentro para fora ou criando uma estrutura que depende de poucos para funcionar?

CONFIANÇA, ALINHAMENTO E PONTOS DE CONVERGÊNCIA COMO BASE PARA AMBIENTES COM DIVERSIDADE DE INTERESSES

Relações de confiança, transparência e alinhamento contínuo de expectativas são fundamentais para lidar com divergências, manter o engajamento e permitir avanços mesmo em contextos de interesses distintos. Em iniciativas multiatores a qualidade das relações é decisiva para sua continuidade. Em ambientes com interesses diversos, algumas iniciativas buscam identificar temas convergentes para avançar, deixando questões polêmicas em segundo plano, a fim de garantir coesão no progresso.

Pergunta-chave: Até que ponto as relações de confiança são sustentáveis sem uma base formal que regule os fluxos de poder e responsabilidade?

CONSENSO EXIGE TEMPO E COLABORAÇÃO

A abordagem multiatores e uma governança colaborativa robusta exigem mais tempo para a execução das ações, pois a busca por consenso e o amadurecimento das ideias demandam um processo mais cuidadoso, paciente e deliberado. Quando há uma tendência excessiva de execução rápida, corre-se o risco de atropelar o diálogo necessário, comprometendo a colaboração genuína entre os atores e, consequentemente, a sustentabilidade da iniciativa.

Pergunta-chave: Como equilibrar a urgência da execução com a necessidade de consenso e colaboração?

GOVERNANÇA DEVE ESTAR A SERVIÇO DA INICIATIVA E NÃO O CONTRÁRIO

A governança de uma iniciativa deve sempre estar a serviço de seu propósito e não o contrário. Para que seja efetiva, é essencial entender qual tipo e estrutura de governança a iniciativa necessita em cada momento de sua trajetória. A forma e a função da governança precisam ser alinhadas para garantir que a estrutura de decisão seja eficaz e atenda aos objetivos da iniciativa de forma eficiente.

Pergunta-chave: Nossa governança está sendo adaptada para os desafios da iniciativa ou estamos fazendo com que a iniciativa se molde à governança existente?

DIVERSIDADE SEM INCLUSÃO REAL FRAGILIZA A GOVERNANÇA

A presença de diversidade (gênero, raça, território) não garante participação efetiva. Sem escuta ativa, tende a haver exclusão simbólica. A representatividade precisa vir acompanhada de condições reais de influência.

Pergunta-chave: Estamos realmente permitindo que a diversidade de vozes influencie as decisões ou apenas criando espaços simbólicos de inclusão?

CONCENTRAÇÃO DE PODER NOS FINANCIADORES PODE SER PREJUDICIAL

Os recursos financeiros podem alterar dinâmicas de poder e gerar tensões, especialmente com assimetrias entre financiadores e implementadores. Algumas experiências sinalizam que separar a governança de financiadores aumenta a legitimidade e a confiança entre os atores, promovendo um ambiente mais seguro e transparente. Vale considerar que quem aporta recursos nem sempre tem a competência para definir os rumos da iniciativa. Regras claras, como quórum qualificado e comitês técnicos, protegem a diversidade nas decisões, preservando o caráter técnico e coletivo da governança.

Pergunta-chave: Como garantir que a governança seja verdadeiramente representativa e que os recursos financeiros, longe de se tornarem um mecanismo de controle, sustentem um processo colaborativo autêntico e inclusivo?

PESSOAS IMPORTAM MAIS DO QUE INSTITUIÇÕES

A força da governança nasce menos da representação institucional e mais da trajetória e contribuição concreta de cada pessoa. Escolher indivíduos com credibilidade, tempo disponível e compromisso real eleva a confiança entre atores, reduz conflitos e destrava cooperação efetiva; representações meramente formais tendem a paralisar.

Pergunta-chave: Como podemos garantir que as pessoas com credibilidade e compromisso real ocupem os espaços de governança, em vez de apenas seguir representações formais que podem paralisar o progresso?

ESTRUTURAS MULTINÍVEL COM PAPÉIS CLAROS AUMENTAM A EFICÁCIA DA GOVERNANÇA

Embora não exista modelo ideal, pelas experiências das iniciativas analisadas, parece que **três níveis de governança** são interessantes e garantem certa eficiência. Interfaces e mandatos claros entre níveis reduzem retrabalho. Parece ser relevante ajustar a participação dos diferentes níveis conforme o estágio da rede para evitar burocracia precoce e manter o foco no propósito. Mais importante do que o formato é a clareza sobre responsabilidades, critérios de decisão e fluxos de funcionamento. Quando papéis não estão definidos, aumentam os conflitos, a sobreposição de funções e a perda de eficiência.

Pergunta-chave: Como garantir que a estrutura de governança seja clara, sem sobrecarregar os processos decisórios e mantendo a eficácia?

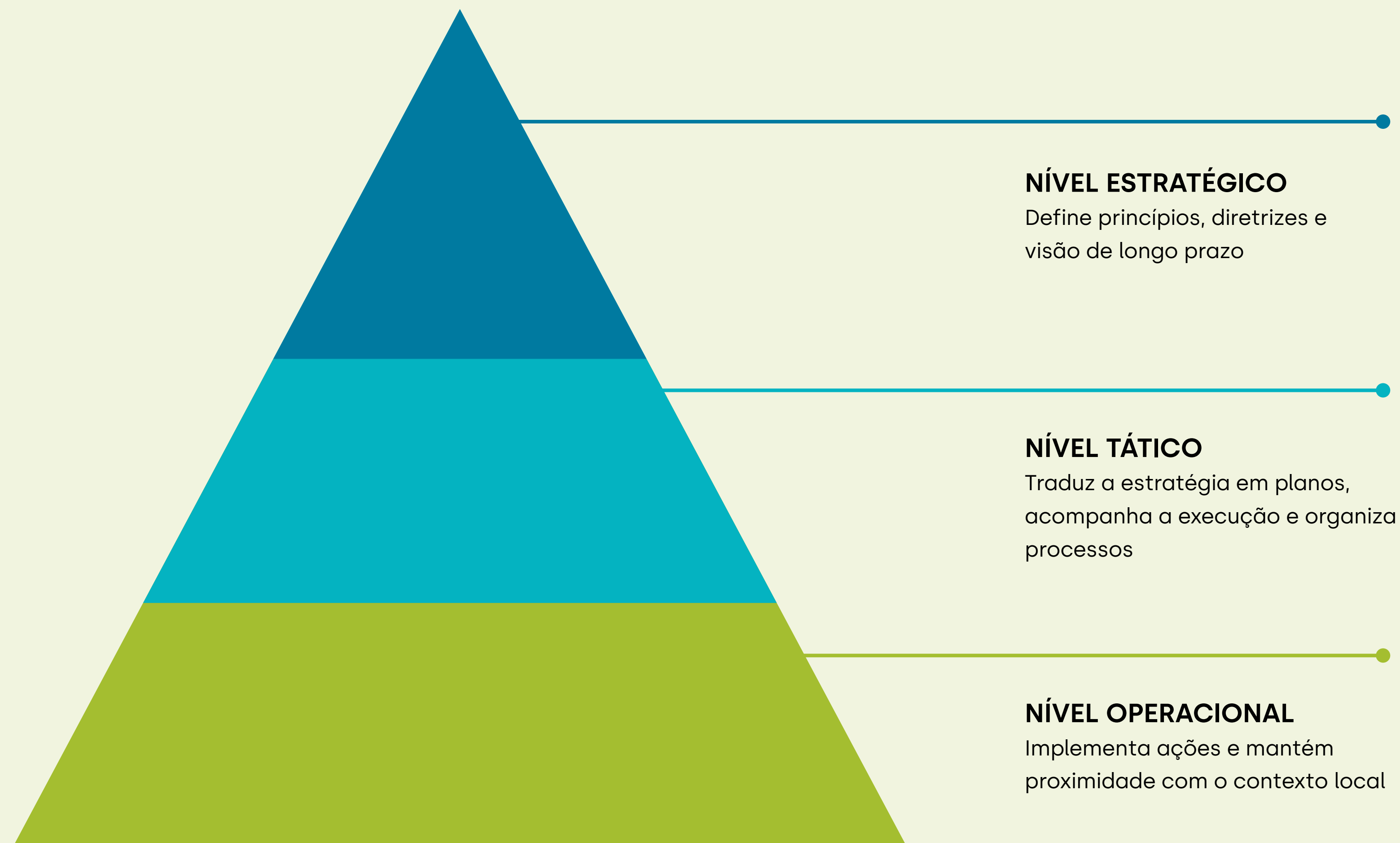


Imagem 15

Níveis de governança em iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas



As experiências analisadas indicam que governanças e estruturas organizacionais eficazes em iniciativas multiatores não são construídas a partir de modelos rígidos ou estruturas pré-definidas. Elas emergem progressivamente da prática, ajustando-se às necessidades da iniciativa e às transformações do ecossistema.

Mais do que definir regras formais, governar em ambientes multiatores exige construir legitimidade, confiança e capacidade coletiva de decisão. Desenvolver governança nesses contextos é um exercício contínuo de equilíbrio entre abertura e compromisso, diversidade e eficiência, flexibilidade e clareza institucional.

Quando bem estruturada, a governança não apenas organiza a iniciativa, ela amplia sua capacidade de coordenação, fortalece sua legitimidade e sustenta a evolução do ecossistema ao longo do tempo.

Principais Aprendizados deste Capítulo

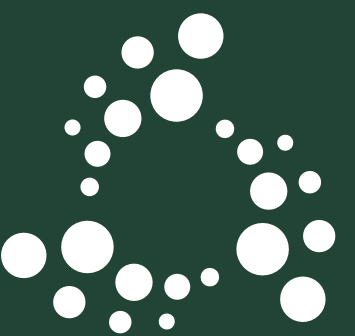
- Governança em iniciativas multiatores não nasce pronta, ela evolui com a prática e a maturidade da rede.
- A legitimidade da governança depende da diversidade de atores e do compromisso real de quem participa.
- Estruturas multinível permitem equilibrar direção estratégica, coordenação e adaptação territorial.

→ Backbones ou secretarias executivas parecem ser infraestruturas essenciais para sustentar a cooperação ao longo do tempo de iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas.

→ A governança precisa equilibrar participação ampla com capacidade de decisão para evitar paralisia coletiva.

5.7

Resultados e Impactos



Resultados e Impacto das Iniciativas

Até o momento, vimos que as iniciativas multiatores dependem de uma arquitetura própria, baseada em relações, governança e financiamento capazes de sustentar a cooperação entre atores diversos no enfrentamento dos desafios sistêmicos que se propõem a mobilizar.

Os resultados dessas iniciativas se manifestam principalmente na transformação gradual das condições que estruturam o ecossistema: influenciando relações, regras, fluxos de recursos e formas de pensar e agir.

Mudanças sistêmicas, como apontam Kania, Kramer e Senge, exigem intervenções simultâneas em diferentes níveis do sistema. Nesse contexto, iniciativas de desenvolvimento de ecossistemas atuam como plataformas de coordenação que criam as condições para que múltiplos atores passem a agir de forma mais alinhada e complementar, viabilizando transformações mais amplas. Para isso, operam sobretudo no fortalecimento de relações, na reconfiguração de dinâmicas de poder e na mudança de modelos mentais que orientam decisões e práticas no ecossistema.

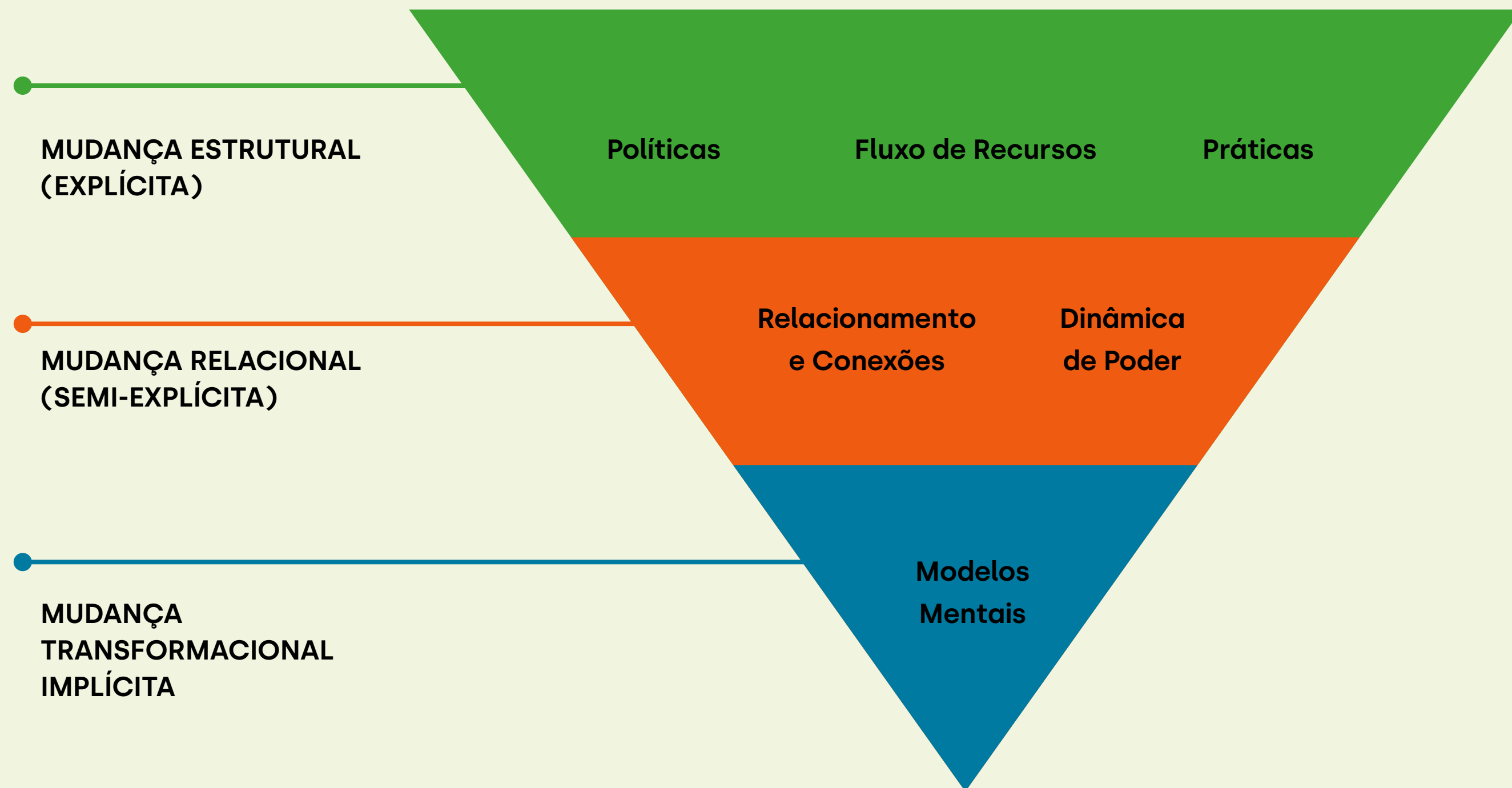


Imagem 17

Níveis de mudanças sistêmicas

Políticas: Regras, regulamentos e prioridades governamentais, institucionais e organizacionais que orientam as ações próprias e de outros.

Práticas: Atividades proclamadas de instituições, coalizões, redes e outras entidades voltadas para o avanço social e ambiental. Também, dentro da entidade, os procedimentos, diretrizes ou hábitos informais compartilhados que compõem seu trabalho.

Fluxos de Recursos: Como o dinheiro, pessoas, conhecimento, informações e outros ativos, como infraestrutura, são alocados e distribuídos.

Relações & Conexões: Qualidade das conexões e comunicação que ocorrem entre os atores no sistema, especialmente entre aqueles com histórias e pontos de vista diferentes.

Dinâmicas de Poder: A distribuição do poder de decisão, autoridade e tanto a influência formal quanto informal entre indivíduos e organizações.

Modelos Mentais: Hábitos de pensamento, crenças e suposições profundamente enraizadas e maneiras de operar tidas como naturais que influenciam como pensamos, o que fazemos e como falamos.

Embora o rastreamento de resultados em iniciativas desse tipo seja complexo, as experiências analisadas indicam que elas parecem contribuir para gerar impactos em diferentes níveis. Inicialmente, contribuem para estruturar e fortalecer o próprio ecossistema de atores. Em seguida, podem influenciar dinâmicas sistêmicas, como políticas públicas, fluxos de recursos e práticas produtivas. Ao longo do tempo, essas mudanças podem gerar impactos sociais e ambientais mais amplos.

Essa trajetória pode ser compreendida como uma progressão de três níveis de resultados:

1. CONFIGURAÇÃO E FORTALECIMENTO DO ECOSISTEMA

O primeiro nível de resultados está relacionado à capacidade das iniciativas de organizar e ativar o ecossistema. Nesse estágio, o foco principal é construir condições básicas de colaboração entre atores que antes atuavam de forma fragmentada. Um exemplo de resultado nesse nível é a consolidação de parcerias público-privadas voltadas à restauração do território, sinalizando um avanço na articulação entre diferentes atores.

2. INFLUÊNCIA SISTÊMICA

À medida que o ecossistema se consolida, as iniciativas passam a gerar efeitos que extrapolam seus próprios projetos e começam a influenciar o funcionamento do sistema em que atuam. Um exemplo de resultado nesse nível é a influência sobre mudanças em políticas públicas nacionais direcionadas à restauração.

3. TRANSFORMAÇÕES E IMPACTOS SOCIAIS E AMBIENTAIS

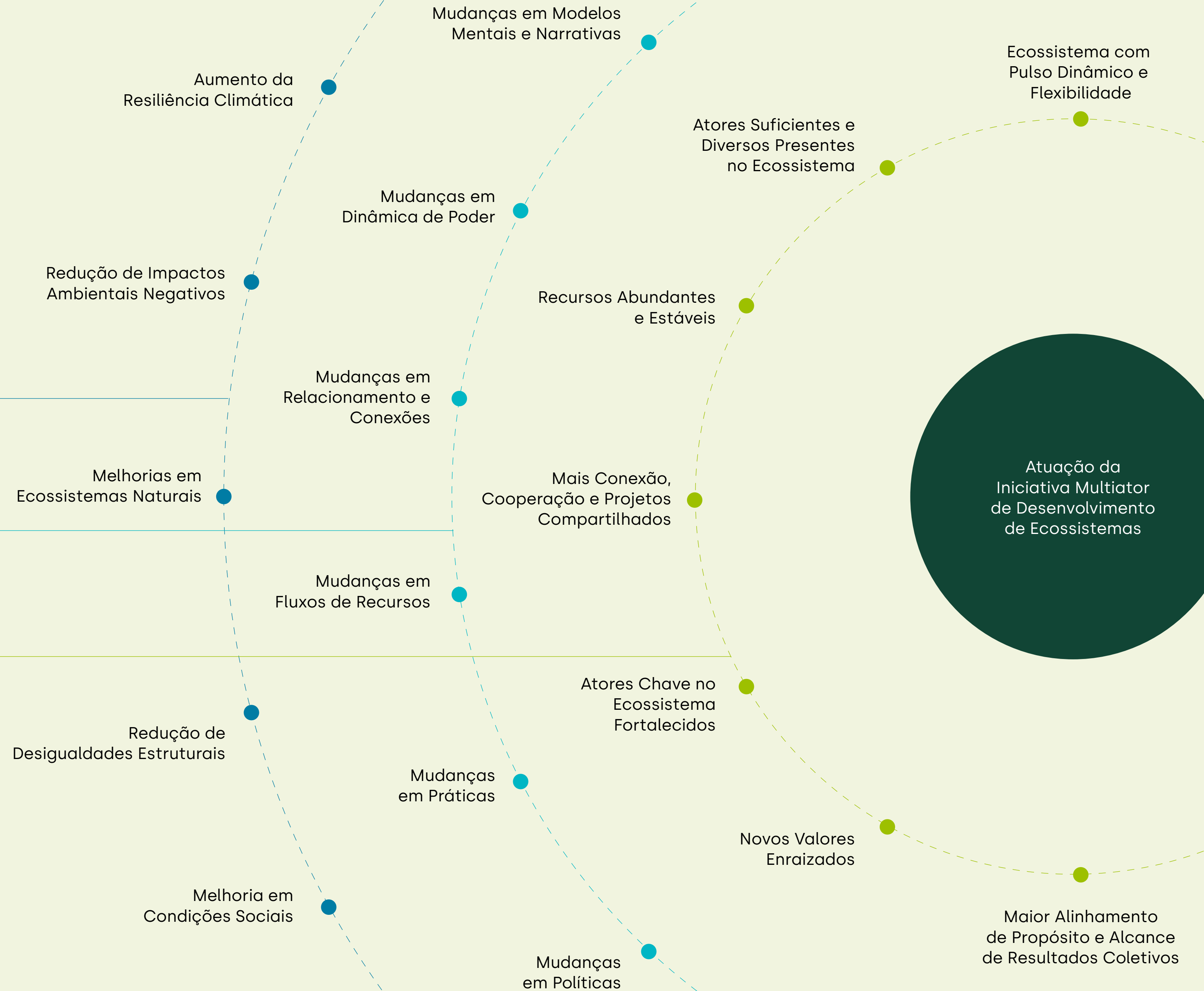
Com o amadurecimento dessas dinâmicas, começam a surgir mudanças mais estruturais no sistema. Um exemplo de resultado nesse nível é o aumento da área restaurada, medido, por exemplo, pela quantidade de hectares restaurados.

Níveis de Resultados

RESULTADOS NÍVEL 3
Impactos Sociais e Ambientais Positivos

RESULTADOS NÍVEL 2
Influência Sistêmica

RESULTADOS NÍVEL 1
Reconfiguração do Ecosistema



As iniciativas analisadas neste estudo ilustram como esses diferentes níveis de resultados se materializam na prática. Entre os exemplos observados destacam-se:

Tabela 17

Exemplos de resultados de iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas analisadas

INICIATIVAS	RESULTADOS		
ALIANZA DEL PASTIZAL	Resultados Nível 3 - Impactos Sociais e Ambientais Positivos: Aumento da biodiversidade e proteção de espécies ameaçadas em áreas de pecuária sustentável, conservação via uso produtivo: 400 propriedades certificadas mantendo campos nativos, reconhecimento como referência regional em produção sustentável.	Resultado Nível 2 Influência Sistêmica - Influência em políticas e fóruns estratégicos (MapBiomass, Plano ABC + da Secretaria da Agricultura do RS, PAN Aves dos Campos Sulinos (Plano de Ação Nacional para Conservação das Aves dos Campos Sulinos).	Resultados Nível 1 - Reconfiguração do Ecossistema: Rede multissetorial integrando produtores, governos, bancos, pesquisa e ONGs, canal de conexão ciência-campo (parcerias com EMBRAPA, universidades).
GRANDE RESERVA	Resultados Nível 3 - Impactos Sociais e Ambientais Positivos: Identificação e conservação de 2 milhões de hectares contínuos da Mata Atlântica, reconhecimento como o maior contínuo deste bioma bem conservado do mundo, maior visibilidade para serviços ambientais e produção sustentável vinculada à conservação.		Resultados Nível 1 - Reconfiguração do Ecossistema: Consolidação de rede multissetorial de grande escala (são mais de 1100 membros), engajamento de 18 "portais" territoriais de articulação, reconhecimento e mobilização de recursos estratégicos nacionais e internacionais.
MOVIMENTO VIVA ÁGUA	Resultados Nível 3 - Impactos Sociais e Ambientais Positivos: Em 4 mananciais, onde já está operando, atua para impactar positivamente: 16 milhões de pessoas, 629 mil hectares.		Resultados Nível 1 - Reconfiguração do Ecossistema: Para isso, já tem: Mais de 100 organizações engajadas, 4 governanças locais estabelecidas, 1 fundo filantrópico, com 4 carteiras territoriais, 50 iniciativas apoiadas, 70 negócios sustentáveis fortalecidos.
PPA	Resultados Nível 3 - Impactos Sociais e Ambientais Positivos: 47 cadeias produtivas apoiadas (sociobiodiversidade, agroecologia, cacau), mais de R\$ 3 milhões mobilizados em negócios de impacto sustentável, 4.698.102 hectares de áreas sob gestão produtiva sustentável, mais de 57.000 pessoas beneficiadas por cadeias produtivas apoiadas.	Resultado Nível 2 Influência Sistêmica - Influência em políticas públicas e agendas de sustentabilidade.	Resultados Nível 1 - Reconfiguração do Ecossistema: Fortalecimento da governança territorial e do papel das organizações locais. Mais de 120 organizações engajadas, produção de estudos estratégicos e marcos de conhecimento (ex.: Caminhos para a Amazônia).
REDÁRIO	Resultados Nível 3 - Impactos Sociais e Ambientais Positivos: 4.883 hectares de muvuca com assistência técnica (2018–2025), +350 espécies comercializadas, 90 toneladas de sementes movimentadas, +100 organizações usando semeadura direta, Projetos de restauração ampliados com base genética adequada.	Resultado Nível 2 Influência Sistêmica - Avanço em políticas públicas.	Resultados Nível 1 - Reconfiguração do Ecossistema: Presença nacional: 12 estados + DF com redes de sementes e iniciativas de muvuca, 6300 técnicos capacitados, 10 pesquisas desenvolvidas em parceria com ONGs, empresas e universidades, fortalecimento de redes de sementes, parcerias com grandes compradores.

Um dos financiadores de iniciativas multiatores relatou que, após um ciclo prolongado de apoio de cerca de dez anos, a análise de impacto mais profundo passa a ser feita por meio da observação das transformações na realidade. Entre os sinais considerados estão o fortalecimento e o aprofundamento das relações entre os atores, assim como a ampliação da presença de

pessoas dos próprios territórios nos espaços de decisão. Em uma iniciativa apoiada na Amazônia, por exemplo, a composição inicial era marcada pela predominância de atores do Sudeste; hoje, observa-se uma presença muito maior de organizações da região Norte nas instâncias decisórias.



Um aspecto central dessas iniciativas é que seus resultados mostram que iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas produzem valor em camadas. Seu impacto não se limita ao resultado finalístico, mas se expressa também na criação de condições mais favoráveis para a ação coletiva, na reorganização de relações entre atores, no fortalecimento de capacidades e na influência sobre regras, fluxos e práticas do sistema.

Isso significa que seu efeito mais estratégico não está apenas no que fazem, mas no que contexto colaborativo que habilitam. Ao conectar atores antes dispersos, construir visões comuns, mobilizar recursos, gerar aprendizados e influenciar políticas, essas iniciativas ampliam a capacidade do ecossistema de responder a desafios complexos de forma mais coordenada, legítima, duradoura e resiliente.

Assim, avaliar seus resultados, exige reconhecer que seu valor está também em habilitar transformações progressivas, que começam na articulação do ecossistema, avançam para a incidência sistêmica e, em seus estágios mais maduros, contribuem para mudanças estruturais com impacto social e ambiental mais amplo.

Principais Aprendizados deste Capítulo

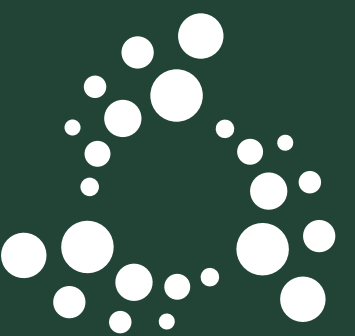
→ As iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas podem contribuir para 3 níveis de resultados: configuração e fortalecimento do ecossistema, influência sistêmica e transformações e impactos sociais e ambientais.

→ Redes de confiança, visão compartilhada e fluxos de recursos alinhados são condições para mudanças estruturais.

→ Iniciativas multiatores produzem impacto ao alterar as regras, relações e práticas que organizam o sistema.

5.8

Fatores Críticos de Sucesso



Fatores Críticos de Sucesso

Os resultados apresentados no capítulo anterior mostram que iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas podem gerar mudanças relevantes em diferentes níveis, desde o fortalecimento das relações e da coordenação entre atores até transformações em políticas, práticas e condições estruturais do sistema.

No entanto, a análise dos casos também evidencia que esses resultados não ocorrem de forma automática. Nem toda articulação multissetorial de desenvolvimento de ecossistemas consegue se sustentar ao longo do tempo, gerar cooperação consistente ou produzir impactos mais amplos. Nos casos em que as iniciativas conseguiram avançar, foi possível identificar um conjunto de fatores que criaram as condições para que a colaboração se consolidasse, se expandisse e gerasse efeitos sistêmicos.

Esses fatores não atuam de forma isolada. Eles se reforçam mutuamente e combinam dimensões como legitimidade, capacidade de articulação, confiança entre atores, clareza estratégica, estruturas de governança adequadas e disponibilidade de recursos ao longo do tempo.

A seguir, são apresentados os principais fatores críticos de sucesso observados nas iniciativas analisadas, que ajudam a explicar por que algumas conseguem se consolidar e produzir impactos relevantes, enquanto outras permanecem fragmentadas ou perdem força ao longo do processo.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

IMPULSO INICIAL E LEGITIMIDADE

Muitas iniciativas ganharam tração porque começaram com atores legitimados, reconhecidos e com forte presença no território. Esse impulso inicial gerou visibilidade, atraiu financiadores e ajudou a construir confiança junto aos parceiros locais.

RESULTADOS E ENTREGAS CONCRETAS

Metodologias sólidas, entregas consistentes e resultados tangíveis transformaram o discurso em prática. Isso consolidou a credibilidade de algumas iniciativas, mostrando que elas são capazes de gerar impactos reais no território e para os diferentes públicos envolvidos, atraindo atores.

CONSTRUÇÃO DE CONFIANÇA E INFRAESTRUTURA RELACIONAL

A construção de relações de confiança e conexão entre os atores foi fundamental para que pudessem ser criados momentos de co-criação de ações conjuntas. Essa base relacional permitiu superar resistências e criar um ambiente favorável à cooperação.

CLAREZA DE PROPOSTA DE VALOR PARA OS DIFERENTES PARTICIPANTES

Muitas iniciativas se fortaleceram ao construir soluções “ganha-ganha” e uma proposta de valor clara para cada ator envolvido. Quando todos compreendem o que ganham com o processo, aumenta a adesão, o compromisso e a disposição para investir tempo e recursos na iniciativa.

CONSTRUÇÃO DE UM PROPÓSITO COMUM E CONCILIAÇÃO DE DIFERENTES RITMOS

Ao alinhar interesses diversos em torno de uma agenda compartilhada, torna-se possível definir um propósito coletivo e uma direção estratégica comum. Essa clareza fortalece o engajamento, orienta as decisões e facilita a conciliação de ritmos e expectativas, condição essencial para sustentar a colaboração ao longo do tempo.

PARTICIPAÇÃO ATIVA E VALORIZAÇÃO DOS ATORES TERRITORIAIS

O protagonismo de lideranças territoriais assegura que as iniciativas respondam às necessidades reais do território. Metodologias participativas, reconhecimento de saberes locais, escuta constante do território e fortalecimento da identidade territorial aumentam o enraizamento e a sustentabilidade do processo.

APRENDIZADO CONTÍNUO, FLEXIBILIDADE E PACIÊNCIA

Os resultados dependem de respeitar o tempo e ritmo do território - que pode ser mais lento que a velocidade desejada pela iniciativa - e ajustar estratégias conforme o contexto. Isso exige paciência estratégica e alinhamento de ritmos. A combinação de visão de longo prazo com capacidade de correção de rota permite aprender continuamente e responder às mudanças sem perder o rumo.

GOVERNANÇA PARTICIPATIVA E COMPATÍVEL COM A MATURIDADE DA INICIATIVA

Estruturas de decisão inclusivas, processos claros e prestação de contas regular criam um ambiente de confiança. A transparência na seleção de prioridades, na gestão de recursos e no registro de decisões fortalece a legitimidade e a co-responsabilidade entre os atores. Governanças adaptativas tendem a ter mais êxito, nem formalização excessiva, nem informalidade ingênua.

ENGAJAMENTO MULTISSETORIAL

Esse diálogo multissetorial, em geral, amplia recursos, visões e capacidades, abrindo caminho para soluções mais sistêmicas e com maior poder de incidência.

CAPACITAÇÃO E FORTALECIMENTO DE CAPACIDADES LOCAIS

Investir em formação contínua fortalece as capacidades técnicas e organizacionais nos territórios. Ao qualificar pessoas e organizações locais, as iniciativas aumentam sua própria capacidade de implementação e reduz dependências externas no médio e longo prazo.

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DA INICIATIVA

A diversificação de fontes de financiamento, a presença de apoiadores desde o início e a busca por autonomia financeira criam uma base mais estável. Isso permite planejar com horizonte mais longo e proteger as iniciativas de oscilações pontuais de recursos.

Tabela 18

Fatores críticos de sucesso de iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas

Fatores Habilitadores de Escala

Além da consolidação, algumas iniciativas conseguem ampliar sua atuação para novos territórios, temas ou escalas. Nesses casos, alguns fatores adicionais se mostram relevantes. Entre os principais habilitadores de escala estão:

A escalabilidade, nesses casos, não significa replicar exatamente o mesmo modelo, mas preservar um núcleo comum enquanto se adapta às especificidades de cada contexto.

1

Modelos replicáveis, modulares e adaptáveis a diferentes contextos

2

Estruturas de governança multinível, combinando coordenação central e autonomia local

3

Lideranças e capacidades distribuídas nos territórios

4

Sustentabilidade financeira e diversificação de recursos

5

Articulação com políticas públicas e agendas mais amplas

6

Produção de conhecimento, dados e metodologias

7

Estratégia clara de crescimento, evitando expansão desordenada

Principais Aprendizados deste Capítulo

→ Resultados sistêmicos dependem da combinação entre legitimidade, confiança entre atores e clareza de propósito.

→ Governança participativa e relações fortes são tão importantes quanto recursos financeiros.

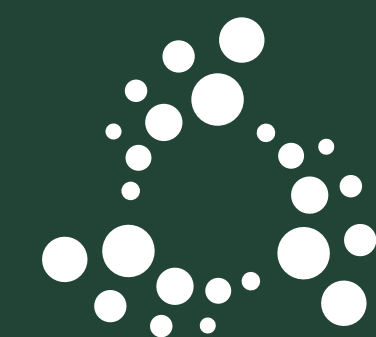
→ Iniciativas que aprendem, se adaptam e conciliam diferentes ritmos têm mais chances de se sustentar no longo prazo.

→ Engajamento multissetorial e fortalecimento de capacidades locais aumentam a autonomia do ecossistema.

→ A escala é favorecida quando a iniciativa combina modelos replicáveis, governança e liderança distribuídas, financiamento diversificado e capacidade de adaptação a diferentes contextos.

5.9

Liderança em Iniciativas Multiatoras de Desenvolvimento de Ecossistemas



Papel da Liderança na Transformação de Ecossistemas

Até este momento mergulhamos em duas dimensões principais: o ecossistema em que as iniciativas multiatores atuam e o funcionamento dessas iniciativas em si. No entanto, para compreender sua capacidade de gerar continuidade, coerência e transformação ao longo do tempo, é necessário olhar para um elemento menos visível, mas decisivo: a liderança.

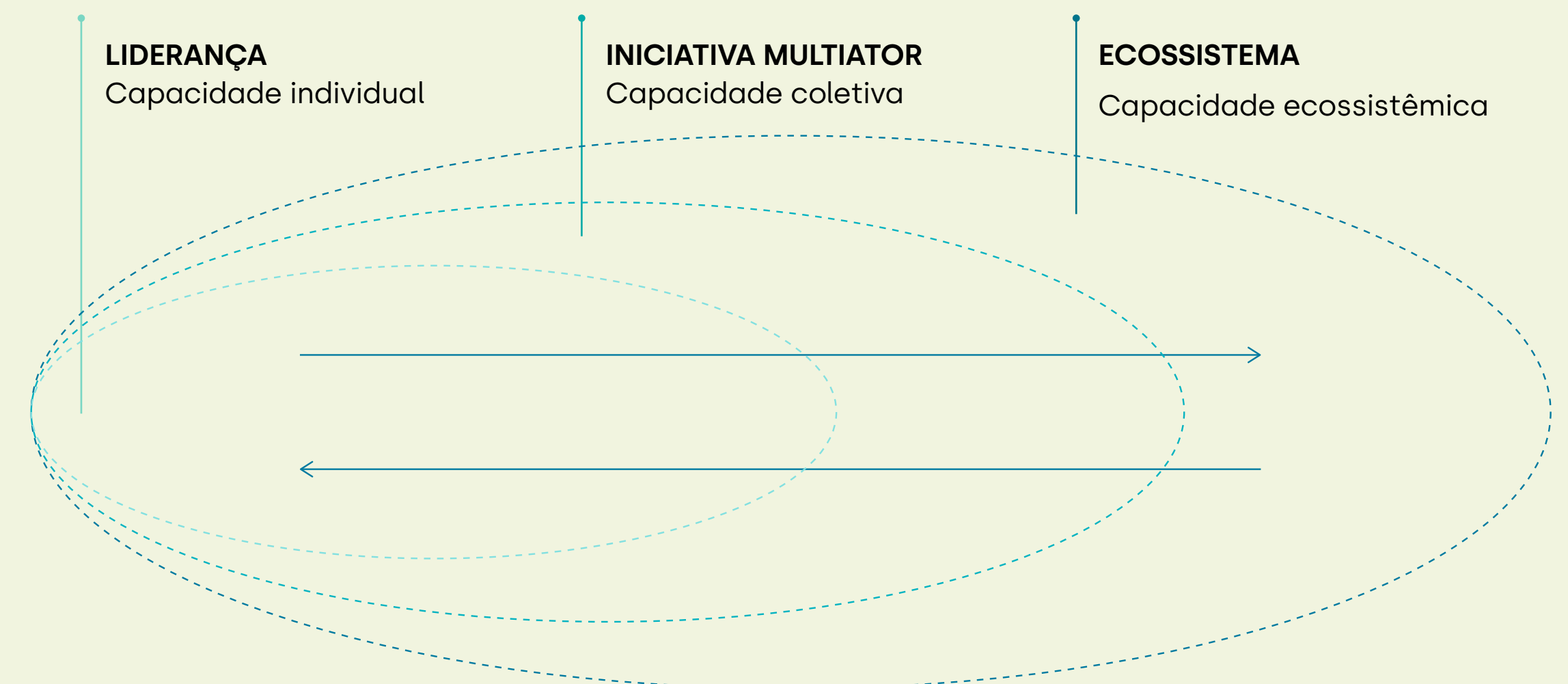
Iniciativas de desenvolvimento de ecossistemas não se sustentam apenas por metodologias, estruturas de governança ou modelos de financiamento. Elas dependem de lideranças capazes de atuar em contextos de alta complexidade, lidar com interesses diversos, sustentar processos prolongados e manter a direção coletiva mesmo em cenários de incerteza. Mais do que conduzir agendas e coordenar atores, essas lideranças precisam criar condições para que relações de confiança se formem, tensões possam ser elaboradas e diferentes atores consigam permanecer em diálogo ao longo do tempo.

Esse tipo de atuação exige uma forma de liderança distinta da gestão tradicional. Em vez de controlar processos ou implementar soluções previamente definidas, liderar iniciativas multiatores implica cultivar as bases humanas e relacionais que tornam a ação coletiva possível. Isso significa reconhecer que conexão, es-

cuta, confiança e presença relacional não são aspectos periféricos do trabalho sistêmico, mas parte fundamental de sua própria estrutura. Sem atenção ao desenvolvimento interior das lideranças, à qualidade das relações entre os atores e à criação de espaços de confiança, até mesmo estratégias ambiciosas de mudança tendem a perder força.

Como destacam autores da abordagem sistêmica, como Peter Senge e Otto Scharmer, mudanças profundas não acontecem apenas por meio de novas estruturas, mas também por transformações na forma como as pessoas percebem o sistema, se percebem dentro dele e se

relacionam entre si. Nesse sentido, a qualidade dos resultados de um sistema depende, em grande medida, da qualidade de consciência, da intencionalidade e da presença dos atores que o compõem. Assim, liderar o desenvolvimento de ecossistemas significa atuar simultaneamente no plano mais visível, da governança, articulação, financiamento e coordenação, e no plano menos visível, das relações, dos modelos mentais, da confiança e do propósito compartilhado. A transformação sistêmica, antes de se consolidar em instituições, políticas ou estruturas, e no ecossistema começa no terreno das conexões humanas que tornam essas mudanças possíveis.



Princípios e Perfil da Liderança Sistêmica

A análise das iniciativas mostra que essa liderança sistêmica se baseia em princípios que orientam a atuação em contextos complexos. Trata-se de uma mudança de lógica: do controle para a criação de condições, de respostas rápidas para processos de aprendizagem e da atuação isolada para a construção de inteligência coletiva.

PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA SISTÊMICA

DESCRIÇÃO

Servir ao ecossistema, não à própria organização

Tomar decisões olhando para o campo como um todo, e não apenas para uma instituição. A liderança existe para fortalecer o ecossistema, mesmo quando isso significa abrir mão de protagonismo.

Distribuir poder e protagonismo

Abrir espaço para que outros liderem, especialmente nos territórios. Evitar concentrar decisões, informação e reconhecimento em uma única organização ou pessoa.

Visão sistêmica e de longo prazo

Conectar ações do presente a transformações maiores, olhando além de projetos, ciclos de financiamento ou resultados imediatos. Sustentar direção estratégica mesmo em processos lentos.

Neutralidade ativa e legitimidade

Manter uma posição confiável entre atores com interesses diferentes, sem ser capturado por um único financiador, organização ou agenda. A legitimidade vem da coerência e da transparência.

Escutar, traduzir e conectar mundos diferentes

Ouvir profundamente territórios, governos, empresas, academia e sociedade civil, traduzindo linguagens e expectativas para criar pontes onde antes havia distância.

Seguir a energia do sistema

Perceber onde há mobilização real e investir ali, sem tentar forçar todos a avançarem no mesmo ritmo. Ajustar o passo da iniciativa sem perder a direção.

Fortalecer lideranças sem criar dependência

Desenvolver capacidades e protagonismo de lideranças locais, temáticas e institucionais, reduzindo a dependência de uma figura ou organização central.

Cuidar das relações tanto quanto dos resultados

Investir em confiança, diálogo e alinhamento, entendendo que relações saudáveis não são apenas meio para entregar resultados — são parte do próprio impacto.

Aprender continuamente e ajustar a rota

Trabalhar em ciclos de experimentação, reflexão e correção de curso. Registrar aprendizados, inclusive erros, para que se tornem patrimônio coletivo do ecossistema.

Tabela 19

Princípios da liderança sistêmica

Se os princípios indicam como essa liderança atua, as experiências analisadas também mostram que há algumas habilidades importantes a serem cultivadas por essas lideranças: liderar iniciativas multiatores exige menos autoridade formal e mais capacidade de articulação, leitura de contexto e construção de confiança.

Entre as competências, habilidades e atitudes mais recorrentes estão:

1

INFLUÊNCIA SEM CONTROLE E ATUAÇÃO EM CONTEXTOS COMPLEXOS:

Capacidade de influenciar sem controlar, atuando com segurança em contextos ambíguos, complexos e de alta incerteza.

2

ARTICULAÇÃO RELACIONAL E CONSTRUÇÃO DE CONFIANÇA:

Alta capacidade relacional, com escuta ativa, mediação de conflitos, negociação e construção de confiança entre atores diversos, incluindo forte abertura para aprender com o território.

3

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E CONSTRUÇÃO DE SENTIDO COLETIVO:

Capacidade de comunicar com clareza, construir narrativas estratégicas e dar sentido coletivo ao processo, perfil diplomático capaz de alinhar visões diferentes.

4

LEITURA SISTÊMICA E POLÍTICA DO CONTEXTO:

Leitura sistêmica e política do contexto, identificando oportunidades, riscos e atores-chave para orientar decisões estratégicas.

5

CONDUÇÃO DE PROCESSOS COLETIVOS E SUSTENTAÇÃO INSTITUCIONAL:

Capacidade de desenhar e sustentar processos coletivos, estruturar governança, articular parcerias e alinhar recursos às necessidades do ecossistema.

Responsabilidades da Liderança nas Diferentes Fases da Iniciativa

Além de princípios e habilidades, as experiências analisadas mostram que os papéis da liderança também podem mudar ao longo do tempo. As responsabilidades não são as mesmas na fase de criação, de desenvolvimento ou de maturidade da iniciativa. Liderar iniciativas de desenvolvimento de ecossistemas não é um papel estático. As responsabilidades da liderança evoluem conforme a iniciativa se forma, se consolida e ganha escala.

1 NA FASE DE INÍCIO

CLARIFICAR O PROPÓSITO E A TESE DE MUDANÇA COM OS ATORES CENTRAIS:

Construir (não impor) uma narrativa do problema e da ambição coletiva.

MAPEAR E CONVOCAR OS ATORES RELEVANTES:

Entender quem precisa estar à mesa e quem ainda falta.

COSTURAR O PAPEL DO(S) INICIADOR(ES)/ FINANCIADOR(ES):

Ajustar expectativa de quem aporta recursos para um papel coerente com desenvolvimento de ecossistema.

DESENHAR UMA GOVERNANÇA MÍNIMA VIÁVEL:

Definir: quem cuida do dia a dia, quem decide o quê, como se validam encaminhamentos, como novos atores entram.

2 NA FASE DE DESENVOLVIMENTO

CUIDAR DA GOVERNANÇA E DOS COMBINADOS:

Revisar papéis, instâncias e acordos, garantindo que continuem fazendo sentido e que diferentes atores, especialmente do território, tenham influência real.

FACILITAR ESPAÇOS DE CO-CRIAÇÃO E PACTUAÇÃO DE AGENDA:

Conduzir encontros e processos participativos para definir prioridades, planos e ações coletivas do ecossistema.

ORQUESTRAR RECURSOS AO REDOR DAS PRIORIDADES DO ECOSISTEMA:

Alinhar financiadores, instrumentos e parcerias às necessidades do campo, garantindo coerência com a lógica do ecossistema.

MEDIR E DAR VISIBILIDADE AOS AVANÇOS:

Acompanhar indicadores e comunicar resultados que mostrem o fortalecimento das relações, capacidades e iniciativas.

GERIR TENSÕES E CONFLITOS:

Medir interesses, ritmos e expectativas diferentes, criando espaços seguros para diálogo e negociação.

3 NA FASE DE MATURIDADE

DISTRIBUIR AINDA MAIS A LIDERANÇA:

Fortalecer núcleos locais, GTs e lideranças temáticas, preparando sucessões e reduzindo dependência de uma única organização.

ZELAR PELA INTEGRIDADE DO PROPÓSITO E DOS PRINCÍPIOS:

Revisitar o propósito ao longo do tempo e proteger a iniciativa de capturas políticas, institucionais ou corporativas.

INSTITUCIONALIZAR INSTRUMENTOS DO ECOSISTEMA:

Criar conselhos, fundos, plataformas e acordos que sustentem a iniciativa sem depender de pessoas ou organizações específicas.

CUIDAR DO APRENDIZADO E DA MEMÓRIA COLETIVA:

Registrar práticas e aprendizados, transformando experiências em referências para o ecossistema.

ABRIR ESPAÇO PARA RENOVAÇÃO E REINVENÇÃO:

Permitir a entrada de novos atores e agendas, aceitando mudanças de ciclo sem perder a direção.

Imagem 20

Responsabilidades da liderança ao longo das fases da iniciativa multiator de desenvolvimento de ecossistemas



Se o financiamento sustenta a infraestrutura financeira das iniciativas, a governança organiza sua arquitetura institucional e o engajamento forma a infraestrutura relacional, a liderança pode ser compreendida como uma infraestrutura invisível que sustenta propósito, confiança e continuidade em processos de mudança de longo prazo.

É a liderança que sustenta o propósito quando surgem divergências, que mantém a cooperação quando os resultados demoram e que permite adaptação quando o contexto muda.

Liderar iniciativas multiatores não é conduzir sozinho, mas sustentar as condições para que muitos possam caminhar juntos por longos períodos.

Essa talvez seja a habilidade mais difícil e também a mais necessária para quem trabalha com desenvolvimento de ecossistemas e mudança de sistemas.

Principais Aprendizados deste Capítulo

→ Liderar iniciativas de desenvolvimento de ecossistemas não é controlar processos, mas criar condições para que múltiplos atores possam aprender, se coordenar e agir juntos ao longo do tempo.

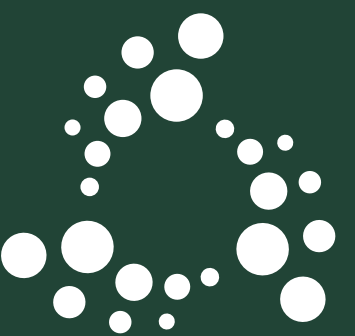
→ A liderança mais eficaz em contextos complexos é aquela que distribui protagonismo, sustenta espaços de diálogo e fortalece a capacidade coletiva do ecossistema.

→ O papel da liderança evolui ao longo do tempo, passando da mobilização inicial para a facilitação de processos e, depois, para a institucionalização e autonomia do ecossistema.

→ Mais do que conduzir soluções, a liderança sistêmica funciona como uma infraestrutura invisível que sustenta propósito, confiança e continuidade em processos de mudança de longo prazo.

5.10

Vantagens, Desafios e Aplicabilidade da Abordagem



Vantagens da Abordagem

Ao longo desta publicação, vimos que iniciativas multiatores podem desempenhar um papel decisivo no desenvolvimento de ecossistemas, especialmente em contextos marcados por alta complexidade, fragmentação institucional e interdependência entre atores. No entanto, essa abordagem não é sempre a mais adequada, nem garante resultados por si só. Ela envolve custos, exige tempo e depende de condições específicas para funcionar. Com base na análise das iniciativas estudadas, é possível identificar tanto as principais vantagens dessa abordagem quanto seus limites e os contextos em que tende a ser mais eficaz.

A principal vantagem das iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas está em sua capacidade de atuar sobre problemas que não podem ser resolvidos por um único ator, organiza-

ção ou política isolada. Ao reunir diferentes perspectivas, recursos e competências e ao incidir intencionalmente sobre a infraestrutura relacional do ecossistema, essas iniciativas criam condições para mudanças mais amplas e duradouras. Entre os benefícios mais recorrentes observados estão:

- **Maior capacidade para enfrentar causas estruturais:** ao reunir múltiplas perspectivas, permitem enfrentar as causas profundas dos problemas e não apenas seus sintomas.
- **Geram melhores ideias e reduzem riscos:** criação de soluções mais robustas e inovadoras, resultado da combinação de conhecimentos técnicos, territoriais e institucionais.
- **Aumentam a legitimidade:** a governança compartilhada constrói confiança e credibilidade pública.
- **Aceleram o aprendizado:** funcionam como “labo-

ratórios vivos” que compartilham aprendizados e ampliam soluções eficazes.

- **Otimizam recursos:** alinham investimentos, promovem coinvestimento e evitam duplicidades.
- **Favorecem impacto duradouro e maior resiliência do ecossistema:** ao fortalecer redes, capacidades, dados, métodos e arranjos colaborativos, sustentam resultados no longo prazo e reduzem a dependência de atores isolados, pela distribuição de protagonismo entre múltiplos envolvidos.
- **Fortalecem a coordenação entre atores diversos:** reduzindo fragmentação, sobreposição de esforços e dispersão de recursos.

Quando bem estruturadas, iniciativas multiatores funcionam como plataformas que tornam possível a ação coletiva em sistemas complexos.

Desafios e Limitações

Apesar de seu potencial, essa abordagem também apresenta desafios significativos. Iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas tendem a ser mais lentas, exigem mais coordenação e dependem de níveis elevados de confiança e legitimidade. Entre os principais desafios identificados estão:

- Processos de decisão mais lentos, devido à necessidade de escuta, negociação e construção de consenso
- Dificuldade de conciliar interesses distintos, especialmente entre atores com diferentes níveis de poder, recursos ou urgência
- Dependência de lideranças capazes de sustentar processos complexos ao longo do tempo
- Necessidade de financiamento flexível e de longo prazo, muitas vezes difícil de obter

- Risco de captura por interesses específicos, quando não há governança clara e equilibrada
- Desgaste ao longo do tempo, quando os resultados demoram a aparecer ou quando expectativas não são alinhadas
- Desafio cultural, pois é difícil convencer todos, desde financiadores até atores locais, da importância de uma abordagem sistêmica. A lógica linear predominante limita a compreensão das interconexões entre os problemas, o que impede a efetiva mudança social e a abordagem integrada necessária para resolver questões complexas

Além disso, nem todo problema exige uma abordagem multiator de desenvolvimento de ecossistemas. Em alguns casos, intervenções mais diretas, setoriais ou institucionais podem ser mais eficientes.

Quando Adotar essa Abordagem

A análise das iniciativas sugere que a abordagem de desenvolvimento de ecossistemas por meio de iniciativas multiatores tende a ser mais adequada quando estão presentes algumas condições. Ela faz mais sentido quando:

- O problema é complexo e interdependente, envolvendo múltiplos setores ou níveis de decisão
- Nenhum ator isolado tem capacidade de resolver o problema sozinho
- Existe algum grau de convergência de interesse entre atores, mesmo que parcial

- Existe possibilidade de mobilizar recursos de médio ou longo prazo, mesmo que de forma gradual
- O objetivo envolve mudanças estruturais, e não apenas a execução de um projeto específico

Nesses contextos, iniciativas multiatores podem funcionar como catalisadoras de processos de transformação que dificilmente ocorreriam de forma espontânea.

Desenvolver ecossistemas por meio de iniciativas multiatores não é o caminho mais rápido, nem o mais simples. Exige tempo, confiança, capacidade de articulação e disposição para lidar com incerte-

za. Ao mesmo tempo, quando os desafios são sistêmicos, essa pode ser uma das poucas abordagens capazes de gerar mudanças duradouras.

Como mostram as experiências analisadas, iniciativas multiatores não produzem resultados apenas por meio de projetos, mas ao criar condições para que diferentes atores possam aprender, cooperar e construir soluções juntos ao longo do tempo.

Em contextos de alta complexidade, essa capacidade de sustentar processos coletivos pode ser menos visível — mas é justamente o que torna possível a transformação.

Principais Aprendizados deste Capítulo

- Iniciativas multiatores são mais adequadas para mobilizar problemas complexos que nenhum ator consegue resolver sozinho.
- Seu principal valor está em alinhar interesses, construir confiança e viabilizar ação coletiva.
- São processos exigentes, que requerem tempo, liderança qualificada e recursos sustentados.

6

Canvas para Iniciativas Multiatores de Desenvolvimento de Ecossistemas



Apresentação do Canvas



É perceptível que a abordagem de desenvolvimento de ecossistemas por meio de iniciativas multiatores pode ser especialmente poderosa para enfrentar desafios complexos, mas também exige condições específicas para funcionar. Esses processos envolvem múltiplos atores, interesses diversos, mudanças ao longo do tempo e decisões que raramente são lineares. Por isso, além de boas intenções ou estruturas formais, iniciativas desse tipo dependem de revisões periódicas, ajustes estratégicos e capacidade de aprendizagem coletiva.

Na prática, muitas iniciativas chegam a momentos em que surge a necessidade de parar, olhar para o conjunto e refletir com mais profundidade sobre o que está funcionando, o que perdeu sentido e o que precisa ser ajustado. Nem sempre esses desalinhamentos são evidentes. Em alguns casos, aparecem como dificuldades de coordenação, perda de engajamento, falta de clareza estratégica ou tensões entre autonomia e alinhamento. Em outros, surgem quando o contexto muda, no-

vos atores entram em cena ou a iniciativa amadurece e passa a exigir novos arranjos.

Para apoiar esse tipo de reflexão, apresentamos a seguir um canvas, desenvolvido para orientar uma leitura estruturada de iniciativas multiatores voltadas ao desenvolvimento de ecossistemas. A ferramenta não tem como objetivo avaliar desempenho ou medir resultados, mas apoiar processos de aprendizagem e tomada de decisão, ajudando lideranças e equipes a compreender melhor sua atuação no ecossistema e a identificar possíveis ajustes de rumo.

O canvas organiza perguntas-chave sobre diferentes dimensões da iniciativa e do ecossistema, permitindo analisar de forma integrada aspectos como contexto, estratégia, relações, governança, recursos e direção futura. Ao tornar essas dimensões explícitas, a ferramenta facilita conversas mais honestas e profundas, contribuindo para alinhar percepções, identificar tensões e orientar escolhas estratégicas.

Quando usar o canvas

Este canvas pode ser utilizado em diferentes momentos do ciclo de vida de uma iniciativa, especialmente em processos de planejamento estratégico periódico, como revisões anuais ou ciclos mais longos de reflexão. Também pode ser útil em momentos de transição, inflexão ou redefinição de foco, quando surgem dúvidas sobre prioridades, papéis, estratégias ou formas de atuação no ecossistema.

Seu uso é flexível e adaptável. Nem todos os campos precisam ser analisados a cada aplicação, nem com o mesmo nível de profundidade. Alguns elementos tendem a ser mais estáveis ao longo do tempo, como certos aspectos da governança ou da proposta de valor, enquanto outros são mais dinâmicos, como atores envolvidos, prioridades estratégicas ou formas de atuação. Por isso, o foco da análise deve responder às necessidades do momento, permitindo revisões mais amplas ou mais específicas conforme o estágio da iniciativa e os desafios enfrentados.

Como utilizar o canvas

Recomenda-se que o uso da ferramenta seja feito de forma coletiva, envolvendo lideranças, equipe e, sempre que possível, outros atores relevantes do ecossistema. O processo tende a ser mais rico quando realizado em um ambiente seguro, que permita diálogo aberto, escuta e reflexão conjunta. A aplicação pode ser organizada em três etapas.

Caso se opte por utilizar todos os campos do canvas, recomenda-se preenchê-lo da esquerda para a direita, começando pelas dimensões relacionadas ao ecossistema e avançando para as dimensões da iniciativa - seguindo a ordem numérica dos campos - de modo a manter o foco no contexto mais amplo antes de discutir estratégias e estruturas internas.

1

LEITURA DO ESTADO ATUAL

Primeiro, discute-se e registra-se o estado atual da iniciativa a partir das perguntas-base de cada campo do canvas. O objetivo é construir uma visão compartilhada da iniciativa e do ecossistema, alinhando percepções sobre contexto, estratégia, recursos, relações e governança.

2

LEITURA CRÍTICA

Em seguida, são discutidas as perguntas de reflexão crítica, buscando identificar tensões, desalinhamentos, gargalos e fragilidades. Essa etapa deve considerar o estágio da iniciativa, as mudanças no contexto e as dinâmicas do ecossistema, evitando análises simplistas ou apenas operacionais.

3

SÍNTESE E DIRECIONAMENTO

Por fim, a partir do que emergiu nas conversas, definem-se prioridades de ação: o que deve ser mantido, o que precisa ser ajustado e o que pode ser abandonado. Quando necessário, recomenda-se priorizar poucos focos de atenção, para evitar dispersão e favorecer mudanças concretas.

Elementos do Canvas

Como mencionado ao longo desta publicação, iniciativas voltadas ao desenvolvimento de ecossistemas precisam atuar simultaneamente em duas dimensões interdependentes: a do ecossistema em que estão inseridas e a da própria iniciativa multiator. O canvas foi estruturado a partir dessas duas perspectivas, de modo a apoiar uma leitura integrada entre contexto, intenção estratégica e capacidade de ação.

→ **Na dimensão do ecossistema**, o foco está em compreender o contexto mais amplo em que a iniciativa atua e a transformação que busca promover. Essa leitura inclui o ecossistema de atuação, os principais desafios existentes e a visão de transformação que orienta a intervenção.

→ **Na dimensão da iniciativa multiator**, o olhar se volta para a forma como a iniciativa se organiza para cumprir seu papel de desenvolvimento do ecossistema. Nessa dimensão, entram elementos como proposta de valor para o ecossistema, estratégia, recursos, modelo financeiro, membros, relações, governança, estrutura organizacional e capacidade de aprendizado e adaptação.

A leitura articulada dessas duas dimensões permite explicitar tensões centrais para iniciativas dessa natureza, como aquelas entre contexto e estratégia, entre ambição e viabilidade, e entre intenção transformadora e capacidade organizacional.

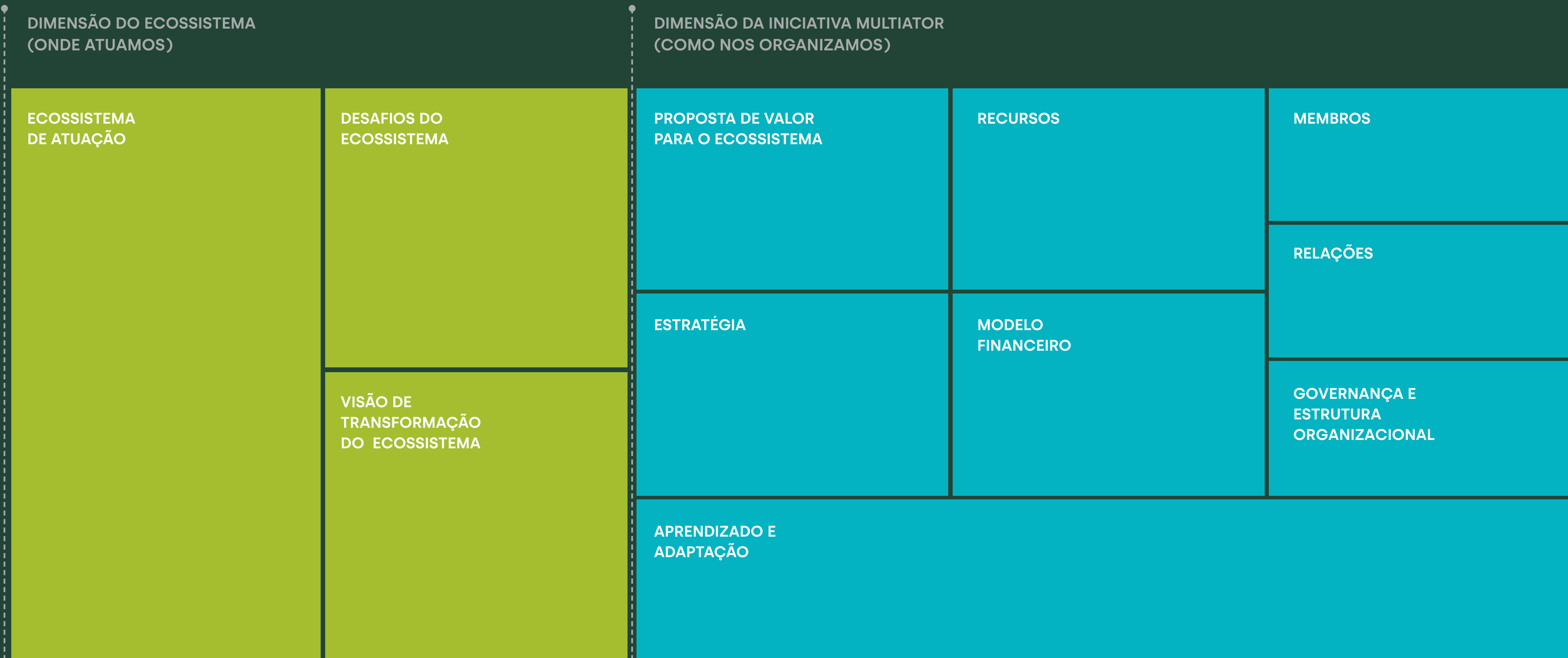


Imagem 21

Canvas para iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas com as duas dimensões em evidência

Além de dar visibilidade a essas duas macrodimensões, o canvas também estimula a reflexão sobre os diferentes campos que as compõem. Em conjunto, esses campos ajudam a responder a questões fundamentais para o desenho, o fortalecimento e a evolução de iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas, tais como:

- Qual é e como está configurado o ecossistema de atuação da iniciativa?
- Que valor a iniciativa busca gerar para o ecossistema?
- O que precisa ser mobilizado para sustentar essa proposta de valor?
- Como a iniciativa se organiza, toma decisões e colabora para entregar essa proposta?

- Como a iniciativa evolui a partir de aprendizado contínuo, ajustes e adaptação?
- A figura a seguir evidencia esses campos e sua interação dentro do canvas e a ordem mais recomendada para respondê-los.

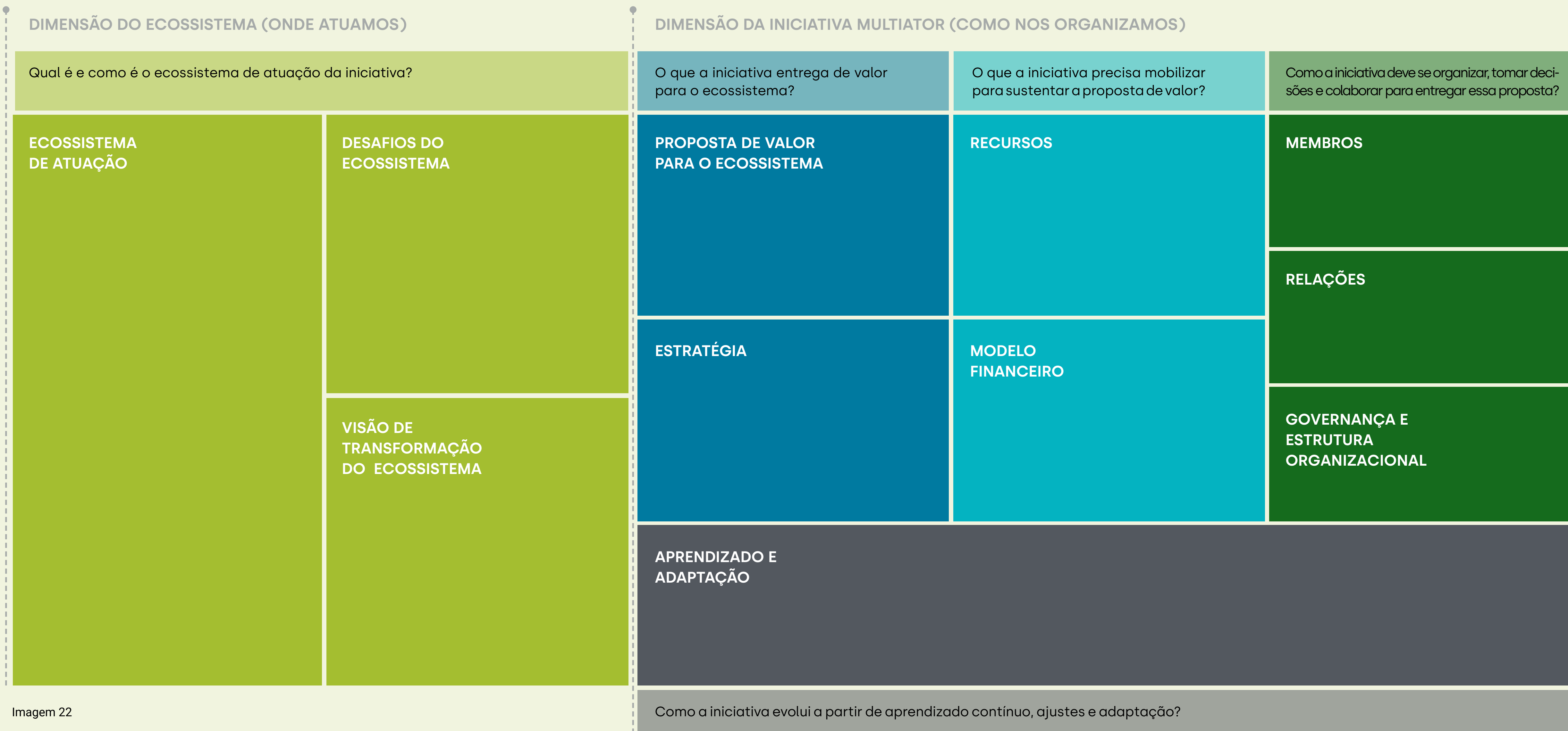


Imagem 22

Canvas para iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecosystemas

Objetivo: Entender qual é e como é o ecossistema de atuação da iniciativa

Dentro de cada campo do canvas há um grupo de perguntas que estimulam tanto uma leitura da situação atual (perguntas-base) da iniciativa quanto uma reflexão crítica sobre seu estado (perguntas para reflexão crítica). Em seguida, serão apresentadas as perguntas desses diferentes campos.

ECOSSISTEMA DE ATUAÇÃO

Perguntas-base:

- Em qual ecossistema (territorial, temático etc.) a iniciativa atua hoje e quais são os principais atores que compõem esse ecossistema?

Perguntas para reflexão crítica:

- Em que medida a iniciativa conhece e se orienta pelas dinâmicas reais desse ecossistema?
- Que ações, medidas, ferramentas e processos a iniciativa tem para manter uma leitura atualizada do ecossistema?
- Segue fazendo sentido atuar neste ecossistema? Por quê?

DESAFIOS DO ECOSSISTEMA

Perguntas-base:

- Quais são os principais desafios que hoje limitam a potência deste ecossistema?
- Sinalize com um * quais desses desafios a iniciativa se propõe a endereçar.
- Existe alguma influência externa (política, econômica etc) que é importante de ser considerada? Se sim, qual?

Perguntas para reflexão crítica:

- Os desafios endereçados pela iniciativa seguem sendo os mais relevantes para o ecossistema ou precisam ser revistos?

VISÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO ECOSSISTEMA

Perguntas-base:

- Diante dos desafios identificados, qual é a visão de transformação da iniciativa para este ecossistema?
- Para avançar nessa visão de transformação, em quais alavancas a iniciativa pretende atuar para enfrentar esses desafios e desenvolver o ecossistema?
- Quais resultados observáveis indicam que a iniciativa está tendo sucesso em direção a essa visão de transformação?

Perguntas para reflexão crítica:

- Essa essa visão ainda reflete o que achamos que é relevante transformar no ecossistema ou há necessidade de ajuste?

Objetivo: Entender o que a iniciativa entrega de valor para o ecossistema

PROPOSTA DE VALOR PARA O ECOSSISTEMA

Perguntas-base:

- Considerando os desafios e a visão de transformação do ecossistema, como essa iniciativa gera valor para o ecossistema?
- Qual a temporalidade de intervenção da iniciativa no ecossistema: curto prazo (2 anos), médio prazo (5 anos), longo prazo (10 anos), permanente?

Perguntas para reflexão crítica:

- Onde a proposta de valor não se traduz em ação concreta?
- A proposta de valor e temporalidade da intervenção são coerentes com a visão de transformação, alavancas prioritárias de desenvolvimento e resultados esperados?

ESTRATÉGIA

Perguntas-base:

- Considerando a proposta de valor da iniciativa para o ecossistema, quais são as estratégias da iniciativa? Ou seja, que tipos de intervenções ela realiza no ecossistema?
- Quais as entregas concretas que estão sendo feitas para tangibilizar e/ou testar essas estratégias?

Perguntas para reflexão crítica:

- Que estratégias fazem sentido de serem mantidas e quais devem ser abandonadas? Por quê?
- As estratégias estão entregando os resultados pretendidos?

Imagem 24

Recorte do canvas: dimensão da iniciativa multiator com destaque para a proposta de valor e estratégia

Objetivo: Entender o que a iniciativa precisa mobilizar para sustentar a proposta de valor

RECURSOS

Perguntas-base:

- Quais recursos são necessários, neste momento, para viabilizar as estratégias ecossistêmicas da iniciativa?
- Sinalize com um * quais desses recursos já estão disponíveis ou previstos.
- Sinalizar com "X" quais são os principais custos financeiros da iniciativa.

Perguntas para reflexão crítica:

- Que recursos faltam ou não estão sendo bem utilizados?

MODELO FINANCEIRO

Perguntas-base:

- Como é o modelo de negócios e/ou estratégia de financiamento da iniciativa para viabilizar sua proposta de valor, estratégias os recursos necessários?

Perguntas para reflexão crítica:

- Que ajustes precisam ser feitos para que este modelo seja mais sustentável financeiramente?

Imagem 25

Recorte do canvas: dimensão da iniciativa multiator com destaque para recursos e modelo financeiro

Objetivo: Entender como a iniciativa se organiza, toma decisões e colabora para entregar essa proposta de valor

MEMBROS

Perguntas-base:

Quais são os membros que compõem a iniciativa e quais papéis exercem?

Qual é a organização iniciadora da iniciativa e quais papéis ela exerce atualmente?

Perguntas para reflexão crítica:

Considerando as necessidades de conhecimento, diversidade e representatividade exigidas pela iniciativa, quais tipos de atores/membros do ecossistema ainda precisam ser incorporados?

Considerando a fase atual da iniciativa, o papel exercido pela organização iniciadora segue adequado ou requer ajustes? Se forem necessários ajustes, quais mudanças de papel ou de posicionamento seriam importantes neste momento?

RELAÇÕES

Perguntas-base:

Qual é a proposta de valor da iniciativa para cada tipo de membro-chave envolvido (Exemplo de membros-chave: financiadores, poder público etc)?

Quais rituais, práticas ou mecanismos são utilizados para manter os atores motivados, engajados, informados, colaborando e corresponsáveis pela iniciativa?

Como está o nível de engajamento dos membros com a iniciativa?

Perguntas para reflexão crítica:

Para quem essa proposta de valor é clara hoje e para quem não é?

O nível de engajamento dos membros é suficiente para avançar? Que ajustes são necessários?

Quais rituais existem mais por hábito do que por valor real? Que conversas importantes não estão acontecendo?

GOVERNANÇA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Perguntas-base:

Qual o modelo de governança e estrutura organizacional da iniciativa atualmente?

Quais funções e necessidades a governança precisa atender neste estágio de desenvolvimento da iniciativa?

Perguntas para reflexão crítica:

Em que parte a governança e estrutura organizacional já não correspondem ao estágio atual da iniciativa e precisam de ajustes?

Em que grau as diferentes vozes do ecossistema em que se quer incidir estão representadas nesta governança?

Quais dinâmicas de poder estabelecidas podem impedir ou prejudicar a evolução da iniciativa e do ecossistema?

Imagem 26

Recorte do canvas: dimensão da iniciativa multiator com destaque para membros, relações e governança & estrutura organizacional

Objetivo: Entender como a iniciativa evolui a partir de aprendizado contínuo, ajustes e adaptação

APRENDIZADO E ADAPTAÇÃO

Perguntas-base:

Que práticas, processos ou mecanismos sustentam (ou deveriam sustentar) a capacidade de aprendizagem, adaptação, resiliência e evolução da iniciativa ao longo do tempo?

Se a atuação do iniciador for temporária, como a iniciativa está se preparando para sua eventual saída e para reduzir a dependência em relação a esse ator?

Perguntas para reflexão crítica:

Em que momentos faltam espaços seguros para erro, ajuste e adaptação?

Imagem 27

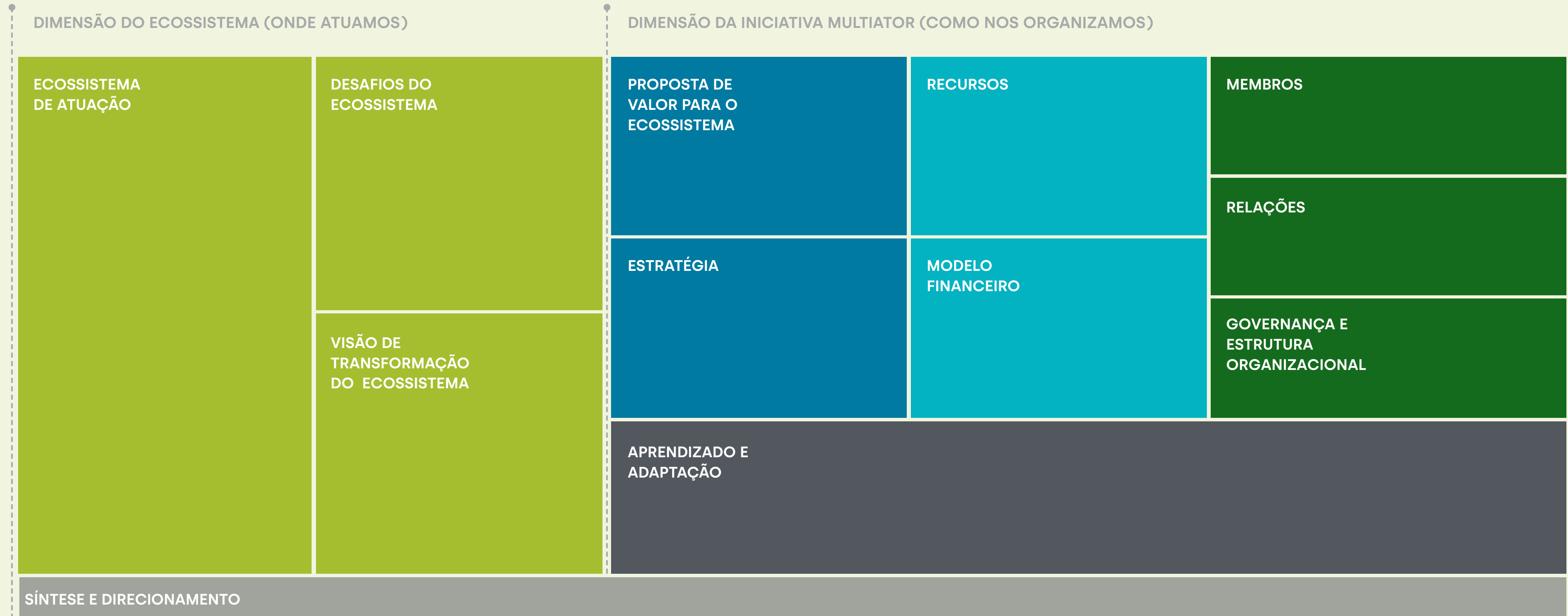
Recorte do canvas: dimensão da iniciativa multiator com destaque para aprendizado e adaptação

Para acessar o canvas, [baixe a imagem da ferramenta em alta resolução aqui](#) e utilize-a em um ambiente colaborativo, como Miro, Mural ou outra plataforma similar, que permita o trabalho coletivo da equipe e dos parceiros envolvidos.

O uso do canvas tende a ser mais produtivo quando realizado como parte de um processo estruturado de reflexão estratégica, com tempo dedicado à conversa, registro das percepções e definição de encaminhamentos. Mais do que preencher um

quadro, o objetivo é criar um espaço de diálogo e análise compartilhada que permita compreender melhor o momento da iniciativa e orientar seus próximos passos.

Imagem 28
Canvas para Iniciativas Multiatores no Desenvolvimento de Ecosystemas em versão de plataformas digitais



7

Conclusão



Considerações Finais



Ao longo deste estudo, torna-se evidente que as Iniciativas Multiatores de Desenvolvimento de Ecossistemas não representam apenas uma forma mais colaborativa de atuação. Elas expressam uma mudança mais profunda na maneira de compreender e produzir transformação. Diante de desafios sociais, ambientais e econômicos cada vez mais interdependentes, já não basta somar esforços dispersos, financiar projetos isolados ou ampliar intervenções pontuais. O que está em jogo é a capacidade de criar condições para que atores diversos atuem de forma coordenada, sistêmica, aprendam juntos, construam legitimidade mútua e fortaleçam, ao longo do tempo, as estruturas que sustentam a ação coletiva.

Nesse sentido, o estudo mostra que desenvolver ecossistemas é um trabalho deliberado. Não se trata de um efeito colateral positivo de boas iniciativas, mas de uma estratégia em si. Uma estratégia que exige leitura sistêmica, capacidade de articulação, construção de confiança, clareza de propósito, desenho de governança, mecanismos de financiamento coerentes com a complexidade e disposição para adaptação contínua. Ecossistemas não amadurecem por espontaneidade. Eles se fortalecem quando há intencionalidade para

cultivar conexões, alinhar agendas, distribuir papéis, apoiar lideranças, financiar infraestruturas de coordenação e transformar aprendizados em capacidade coletiva duradoura.

A força dessas iniciativas não está apenas na diversidade de atores reunidos, mas na qualidade das relações que conseguem construir. Recursos importam, mas não são suficientes. O que sustenta uma iniciativa multiator no tempo é a combinação entre capital financeiro, capital relacional, legitimidade, capacidade de coordenação e valor percebido pelos participantes. Por isso, engajamento, governança e financiamento não são dimensões acessórias. São partes constitutivas da própria arquitetura do ecossistema. Quando frágeis, limitam a ação coletiva. Quando bem cuidadas, ampliam a resiliência, a autonomia e a possibilidade de gerar transformações estruturais.

Outro aprendizado central é que o desenvolvimento de ecossistemas não segue uma trajetória linear. Ele ocorre por ciclos, reconfigurações, inflexões e ajustes sucessivos. Iniciativas multiatores mudam de forma ao longo do tempo, assim como mudam os papéis de suas lideranças, os arranjos de governança, os mecanismos de coordenação e os modelos de financiamento. Essa plasticidade



não é sinal de fragilidade. Ao contrário, é parte da sua inteligência adaptativa. Iniciativas mais potentes são justamente aquelas que conseguem evoluir sem perder direção, distribuir protagonismo sem diluir responsabilidade e criar condições para que a iniciativa se sustente para além da intervenção de seus iniciadores.

Também fica claro que impacto sistêmico não pode ser reduzido aos resultados diretos de projetos ou organizações. Ele emerge quando uma iniciativa contribui para alterar padrões mais amplos de relação, decisão, financiamento, produção de conhecimento e influência institucional. Em outras palavras, o impacto mais relevante não está apenas no que a iniciativa executa, mas no que ela torna possível. Sua contribuição está em reorganizar o ambiente, ampliar repertórios, fortalecer capacidades, influenciar políticas, conectar recursos e criar novas bases para ação coletiva em escala. Sob essa perspectiva, iniciativas multiatores de desenvolvimento de ecossistemas são infraestruturas de transformação: espaços capazes de articular visões, produzir alinhamento estratégico e abrir caminhos para mudanças que nenhum ator alcançaria sozinho.

Há, portanto, uma implicação decisiva para or-

ganizações, financiadores, lideranças e instituições de apoio. Se queremos enfrentar desafios complexos de forma consequente, precisamos deixar de tratar ecossistemas como pano de fundo e passar a tratá-los como unidade estratégica de transformação. Isso significa investir não apenas em soluções finais, mas nas condições que permitem que soluções sistêmicas emergjam, se conectem, ganhem escala e permaneçam relevantes ao longo do tempo. Significa reconhecer o valor da estrutura de coordenação, da facilitação, da governança, do cuidado com relações, da produção de sentido comum e da aprendizagem adaptativa como componentes essenciais da mudança estrutural. Um grande desafio nesse processo é de ordem cultural. A sociedade - incluindo muitos financiadores, atores, equipes de iniciativas multiatores - ainda se orienta por uma lógica linear, profundamente enraizada. O verdadeiro obstáculo reside na compreensão da interconexão entre os diversos elementos que compõem os problemas e suas soluções. Se não conseguirmos internalizar e adotar essa perspectiva sistêmica, estaremos limitados na geração de impactos duradouros e na capacidade de incidir efetivamente nas questões estruturais que nos desafiam.



Esperamos que os conceitos, aprendizados e instrumentos apresentados aqui possam apoiar iniciativas em diferentes estágios, desde aquelas que estão começando a articular um ecossistema até aquelas que já atuam há anos e buscam renovar sua estratégia, fortalecer sua governança, reposicionar seu papel no ecossistema ou ampliar sua capacidade de gerar transformação. Mais do que oferecer respostas fechadas, este estudo procura contribuir com referências para leitura, decisão e ação em contextos marcados por complexidade, diversidade de atores e necessidade de construção coletiva.

Em última instância, este estudo aponta que o futuro da transformação socioambiental depende menos da capacidade de um ator liderar sozinho e mais da capacidade coletiva de construir ecossistemas vivos, legítimos e adaptativos. Ecossistemas capazes de sustentar cooperação em meio à diversidade, transformar tensão em potência, e converter intenção dispersa em ação coordenada. É nesse terreno que as iniciativas multiatores mostram sua maior relevância: não apenas como arranjos de colaboração, mas como uma resposta madura, estratégica e necessária à complexidade do nosso tempo.

Para continuar explorando esse tema sob diferentes perspectivas e vozes, recomendamos o acesso aos artigos e podcasts gerados ao longo deste processo de estudo, reflexão e construção coletiva de conhecimento:

PODCAST

Acesse o [podcast Ecossistemicamente](#), do Sense-Lab, pelo QR code ao lado e ouça reflexões sobre iniciativas multiatores e desenvolvimento de ecossistemas. O programa conta com vozes como: Marcel Fukayama; Renata Piazzon (Instituto Arapyauú); Vivian Rubia (ICE); Gabriel Cardoso (Instituto Sabin); Guilherme Karam (Fundação Grupo Boticário); e Liz Lacerda e Isabella Zicarelli (Fundo Vale).

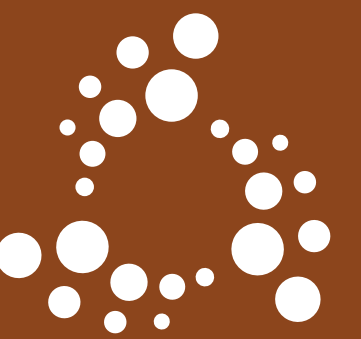


ARTIGOS

- Artigo 1 Mudando o Sistema: O Papel de Iniciativas Multi-Stakeholder e Ecossistemas em uma Era de Fragmentação [\[link\]](#)
- Artigo 2 Colaboração Sistêmica — Tipos e funções de iniciativas multiatores [\[link\]](#)
- Artigo 3 Intervenções Catalíticas: o papel das iniciativas “one shot” no desenvolvimento de ecossistemas [\[link\]](#)

8

Referências Bibliográficas e Créditos



Entrevistas e conversas com lideranças de iniciativas multissetoriais de desenvolvimento de ecossistemas e Darius Polok do IAC Berlim, conduzidas pela equipe do estudo, com uso analítico agregado e anonimizado, de março de 2025 a novembro de 2025.

ANDRADE, Sergio. Uma nova geração do investimento social: arranjos institucionais para impacto coletivo. Artigos GIFE, São Paulo, v. 1, n. 2, 2019.

CABRERA, Ana. *Should we move beyond field building?* Medium, 2021. Disponível em: <https://medium.com/good-shift/should-we-move-beyond-field-building-2986e7c50431>. Acesso em: 16 abr. 2025.

CAPRA, Fritjof. *Ecology and community*. Berkeley: Center for Ecoliteracy, 25 out. 2009. Disponível em: <https://www.ecoliteracy.org/article/ecology-and-community>. Acesso em: 6 abr. 2025.

DEES, J. Gregory; ANDERSON, Beth Battle; WEI SKILLERN, Jane. *Scaling social impact: strategies for spreading social innovations*. Stanford Social Innovation Review, [S. l.], v. 1, n. 4, p. 24-32, Spring 2004.

DRAIMIN, Tim. *Impact alliances*. Vienna: **Connecting Networks Learning Lab**, 2021. Disponível em: <https://www.iac-berlin.org/resources/learning-lab-on-impact-alliances>. Acesso em: 10 abr. 2025.

HACKING, Theo. *Demystifying systems thinking*. Cambridge: Cambridge Institute for Sustainability Leadership, 2021. Disponível em: https://www.cisl.cam.ac.uk/files/cisl_primer_demystifying_systems_thinking.pdf. Acesso em: 11 set. 2025.

HOFFECCKER, Elizabeth. *Understanding innovation ecosystems: a framework for joint analysis and action*. Cambridge: MIT D-Lab, 2019.

HORDIJK, Ard; GLAD, Tatiana. *Social ecologies: the practice of ecosystem building*. Amsterdam: Impact Hub Amsterdam, nov. 2021. Disponível em: https://amsterdam.impacthub.net/wp-content/uploads/2021/12/Article-Social-Ecologies_-The-Practice-of-Ecosystem-building-Final-11.2021.pdf. Acesso em: 5 jul. 2025.

INNOVATION AND COLLABORATION (IAC) – Berlin. *Ecosystem catalyza-tion: a new approach for philanthropy*. Berlin: IAC Berlin, 2023. Disponível em: <https://www.iac-berlin.org/resources/ecosystem-catalyzation-a-new-approach-for-philanthropy>. Acesso em: 16 abr. 2025.

KANIA, John; KRAMER, Mark; SENGE, Peter. *The water of systems change*. Boston: FSG, 2018. Disponível em: https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2021/08/The-Water-of-Systems-Change_rc.pdf. Acesso em: 15 maio 2025.

MILLIGAN, Katherine; ZERDA, Juanita; KANIA, John. *The relational work of systems change*. Stanford Social Innovation Review, [S. l.], 18 jan. 2022. Disponível em: ssir.org. Acesso em: 8 abr. 2026.

MOVIMENTO VIVA ÁGUA. *Movimento Viva Água: projeto executivo*. [S.l.], 2019. Disponível em: https://fundacaogrupoboticario.org.br/wp-content/uploads/2024/12/20190913_Resumo-executivo_Viva-Agua_Final.pdf. Acesso em: 5 jul. 2025.

PLASTRIK, Peter; TAYLOR, Madeleine. *Net gains: a handbook for network builders seeking social change*. Version 1.0. Alexandria, VA: Wendling Foundation, 2006. Disponível em: <https://www.networkimpact.org/resources/net-gains-a-handbook-for-network-builders-seeking-social-change>. Acesso em: 11 abr. 2025.

PLATAFORMA PARCEIROS PELA AMAZÔNIA (PPA). *Relatório de atividades 2022: Amazônia(s) com qualidade de vida, riqueza de biodiversidade e uso sustentável de seus recursos naturais*. [S.l.]: PPA, 2022. Disponível em: <https://ppa.org.br/resultado/relatorio-de-atividades-ppa-2022/>. Acesso em: 5 jul. 2025.

REDÁRIO; SENSE-LAB. *Teoria da mudança. Relatório em apresentação (PowerPoint)*. Maio de 2023. Disponível em: material compartilhado pelo parceiro Redário. Acesso em: 5 jul. 2025.

REDÁRIO. *O Redário das redes de sementes*. 2022. *Apresentação (PowerPoint)*. Disponível em: documento compartilhado pelo parceiro Redário. Acesso em: 5 jul. 2025.

SAVAGET, Paulo; OZCAN, Pinar; PIT-SIS, Tyrone. *Social entrepreneurs as ecosystem catalysts: the dynamics of forming and withdrawing from a self-sustaining ecosystem*. *Journal of Management Studies*, 2024. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.13055>. Acesso em: 3 jun. 2025.

SENGE, Peter; HAMILTON, Hal; KANIA, John. *O despertar da liderança sistêmica: as mudanças profundas necessárias para acelerar soluções para os maiores problemas da sociedade precisam de pessoas que catalisem a liderança coletiva*. Stanford Social Innovation Review Brasil, fev. 2022. Disponível em: <https://ssir.com.br/lideranca-sistemica/>. Acesso em: 10 maio 2025.

SOCIEDADE DE PESQUISA EM VIDA SELVAGEM E EDUCAÇÃO AMBIENTAL (SPVS). *Grande Reserva Mata Atlântica*. Curitiba: SPVS, [s.d.]. Disponível em: <https://www.spvs.org.br/grande-reserva-mata-atlantica>. Acesso em: 9 jul. 2025.

STIBBE, Darian; PRESCOTT, Dave. *The SDG partnership guidebook: a practical guide to building high-impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals*. New York: United Nations; The Partnering Initiative, 2020. Disponível em: <https://archive.thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2020/07/SDG-Partnership-Guidebook-1.0.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2025.

VACCARO, Anahí Sofía et al. *Cómo contribuye la Alianza del Pastizal a la conservación de aves en la Pampa Deprimida*. [S.l.], dez. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/348602242_Como_contribuye_la_Alianza_del_Pastizal_a_la_conservacion_de_aves_en_la_Pampa_Deprimida. Acesso em: 5 jul. 2025.

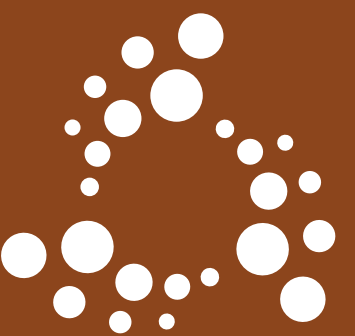
WADDOCK, Sandra; WADDELL, Steve. *Transformation Catalysts: Weaving Transformational Change for a Flourishing World for All*. Boston: Boston College, Carroll School of Management; SDG Transformations Forum, 2021. Disponível em: <https://www.cadmusjournal.org/files/pdf-reprints/vol4issue4/Transformation-Catalysts-SWaddock-SWaddell-Cadmus-V4-I4-Reprint.pdf>. Acesso em: 17 set. 2025.

WEI-SKILLERN, Jane; SILVER, Nora. *Four network principles for collaboration success*. *The Foundation Review*, [S. l.], v. 5, n. 1, 2013. DOI: 10.4087/FOUNDATIONREVIEW-D-12-00018.1.

WINTER, Simon; BIJKER, Maaïke; CARSON, Melissa. *Multi-stakeholder initiatives: lessons from agriculture*. Cambridge: Harvard Kennedy School, 2017. Disponível em: <https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/cri/files/MSI%2Bfinal%2BBLR%20%283%29.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2025.

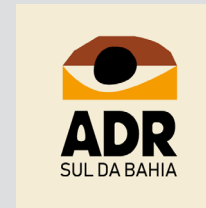
9

Anexo I: Descritivo das Iniciativas Estudadas



Iniciativas Estudadas

Agradecemos às iniciativas estudadas por compartilharem suas trajetórias, práticas e aprendizados, tornando esta publicação possível. Suas experiências oferecem referências valiosas para compreender os desafios, as escolhas e as potências envolvidas no desenvolvimento de ecossistemas e na construção de respostas colaborativas a desafios complexos.



A Agência de Desenvolvimento Regional (ADR) Sul da Bahia é uma organização sem fins lucrativos, vinculada ao Parque Científico e Tecnológico do Sul da Bahia (PCT Sul), que tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento sustentável dos municípios do Litoral do Sul da Bahia.

<https://www.agenciabahia.org.br/>



Rede nacional que articula, conecta e fortalece o ecossistema de impacto no Brasil, promovendo a articulação, catalização e colaboração entre atores diversos, refletindo os avanços da agenda, influenciando políticas públicas e posicionando o país de forma estratégica no cenário global.

<https://aliancapeloimpacto.org.br/>



A Alianza del Pastizal é uma iniciativa multiator regional voltada à conservação do bioma Pampa, que articula Brasil, Uruguai, Paraguai e Argentina para preservar a biodiversidade por meio da oferta de diferentes serviços como certificações e acesso a capital, voltados à valorização de produtores rurais e à promoção de modelos sustentáveis de produção, como a carne associada à conservação dos campos nativos.

<https://www.alianzadelpastizal.org.br/>



Rede colaborativa e multissetorial que promove e monitora a restauração ecológica do Cerrado, articulando diversos atores para ampliar a escala da restauração, fortalecer organizações locais e integrar conhecimento científico e tradicional, contribuindo para a justiça climática, a sociobiodiversidade e a conservação dos recursos hídricos no bioma.

<https://araticum.org.br/>



Iniciativa multi-institucional e multissetorial que busca qualificar e ampliar a escala da restauração de paisagens florestais na Amazônia brasileira, integrando conservação ambiental e geração de benefícios socioeconômicos por meio de governança colaborativa e atuação coordenada no território.

<https://aliancaamazonia.org.br/>



Movimento global que reúne inovadores sociais, empreendedores, sociedade civil, financiadores, setor privado, academia e governos para impulsionar mudanças sistêmicas alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, promovendo colaboração estratégica, fortalecimento de iniciativas locais e soluções escaláveis para desafios sociais globais.

<https://catalystnow.net/>

Iniciativas Estudadas



Movimento multissetorial que reúne representantes do setor privado, financeiro, academia e sociedade civil para promover uma economia de baixo carbono no Brasil, articulando propostas e soluções para o uso sustentável da terra, a produção agropecuária responsável e a adaptação às mudanças climáticas.

<https://coalizaobr.com.br/>



Organização da sociedade civil que promove a conservação e restauração de ecossistemas costeiros, integrando educação ambiental, pesquisa, geração de renda e fortalecimento de comunidades tradicionais para impulsionar a sociobiodiversidade, a economia costeira sustentável e a resiliência socioambiental.

<https://guardioesdomar.org.br/>



A Coalizão pelo Impacto é uma articulação multissetorial que reúne organizações da sociedade civil, institutos e fundações, empresas e investidores com o objetivo de fortalecer o campo de impacto socioambiental no Brasil. Seu foco está em impulsionar mudanças sistêmicas, fortalecer organizações e desenvolver o ecossistema de impacto no país.

<https://coalizaopeloimpacto.org.br/>



Iniciativa multissetorial que conecta comunidades indígenas, quilombolas, extrativistas e ribeirinhas por meio de internet e inclusão digital, fortalecendo o acesso a direitos, a autonomia e a proteção dos territórios, com atuação iniciada na Amazônia e expansão para outras regiões em situação de isolamento digital no Brasil.

<https://conexaopovosdafloresta.org.br/>



Iniciativa do setor cacauero que promove a sustentabilidade da cadeia do cacau no Brasil, com foco no fortalecimento da produtividade, rentabilidade e resiliência dos produtores, por meio da colaboração entre empresas, governo e parceiros estratégicos ao longo de toda a cadeia de valor.

<https://worldcocoafoundation.org/>



O Plano Conservador da Mantiqueira visa restaurar 1,5 milhão de hectares na Serra da Mantiqueira, com a colaboração de governo, setor privado, ONGs e universidades. A iniciativa busca combater as mudanças climáticas, preservar a biodiversidade e garantir água para 20 milhões de pessoas, por meio de capacitação local e do incentivo à restauração via Pagamento por Serviços Ambientais (PSA).

<https://conservadordamantiqueira.org/>

GRANDE RESERVA MATA ATLÂNTICA

A Grande Reserva Mata Atlântica é uma iniciativa voluntária que reúne diversos atores – públicos, privados, comunitários, da sociedade civil e da academia – para promover ações de desenvolvimento regional focadas no turismo de natureza, no maior remanescente de Mata Atlântica do mundo.

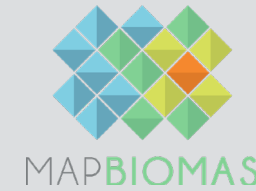
<https://grandereservamataatlantica.com.br/>

Iniciativas Estudadas



Rede que promove a restauração ecológica em larga escala no Brasil por meio da semeadura direta, fortalecendo a cadeia de sementes nativas, capacitando técnicos e produtores e articulando melhorias normativas, assistência técnica e difusão de conhecimento.

<https://caminhosdasemente.org.br/>



Rede colaborativa global que reúne universidades, ONGs e empresas de tecnologia para monitorar as transformações na cobertura e no uso da terra por meio de ciência aberta, integrando imagens de satélite e análise de dados para gerar informações públicas que apoiam a tomada de decisão, a formulação de políticas e a conservação dos recursos naturais.

<https://brasil.mapbiomas.org/>



Iniciativa multiatores, idealizada pela Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, que busca conectar e integrar esforços para promover a segurança hídrica e a adaptação às mudanças climáticas em bacias hidrográficas estratégicas brasileiras, por meio da conservação da natureza e transição para uma economia sustentável.

<https://www.movimentovivagua.com.br/>



Iniciativa colaborativa que conecta setor privado, instituições financeiras, governo e sociedade civil para atrair e escalar investimentos em Soluções Baseadas na Natureza, promovendo inovação financeira, aprimoramentos regulatórios e modelos de negócios replicáveis que impulsionem a restauração florestal, a agricultura regenerativa e a bioeconomia no Brasil.

<https://natureinvestmentlab.org/>



Rede de organizações que atua para fortalecer a cadeia de valor da castanha-da-amazônia, produzindo conhecimento, promovendo articulação e incidência em políticas públicas para consolidar um mercado justo que valorize povos e comunidades extrativistas e contribua para a conservação da floresta.

<https://observatoriodacastanha.org.br/>



Rede multisetorial criada para mobilizar investimentos socioambientais e catalisar parcerias na Amazônia, articulando comunidades, setor privado e sociedade civil para fortalecer a governança local, impulsionar a sociobioeconomia e promover o desenvolvimento territorial sustentável a partir das demandas e potencialidades dos territórios.

<https://ppa.org.br/>



Rede que atuou na formação e articulação de lideranças políticas comprometidas com a democracia e a sustentabilidade no Brasil, promovendo o diálogo multipartidário, a qualificação de agentes públicos e a incorporação da agenda socioambiental no debate e na formulação de políticas públicas, com atuação encerrada em 2024.

<https://www.raps.org.br/>

Iniciativas Estudadas



Rede multissetorial que reúne pessoas, organizações e empresas para promover o desenvolvimento sustentável e a conservação da Amazônia, articulando iniciativas, produzindo conhecimento e fomentando soluções integradas que conciliam proteção ambiental, qualidade de vida das populações e desenvolvimento sustentável na região.

<https://concertacaoamazonia.com.br/>



Rede que articula agricultores familiares, comunidades indígenas e quilombolas, técnicos e consumidores para promover a agroecologia, fortalecendo a produção, certificação participativa e comercialização de alimentos orgânicos por meio de circuitos curtos e valorização dos saberes locais.

<https://povosdamata.org.br/>



Articulação nacional de organizações de coletores de sementes nativas que colaboram na base da cadeia de restauração ecológica ampliando a oferta de sementes de qualidade em larga escala. O Redário constitui com as redes uma união técnica, organizacional, logística e comercial que impulsiona a economia florestal do país enquanto favorece os territórios, as culturas e os modos de vida de base comunitária.

<https://www.redario.org.br/>

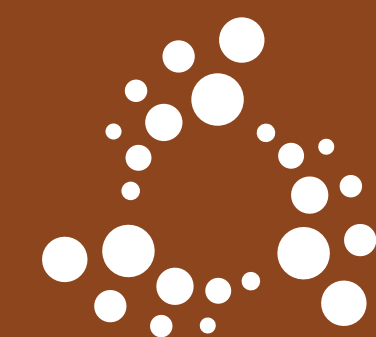


Organização da sociedade civil formada por associações que operam sistemas de abastecimento de água e esgoto em áreas rurais, promovendo a sustentabilidade por meio de gestão compartilhada, suporte técnico e capacitação, garantindo eficiência operacional e fortalecimento da autonomia das comunidades.

<https://sisar.org.br/>

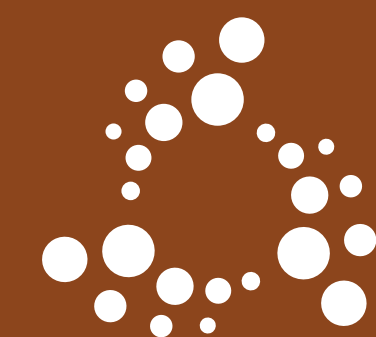
10

Anexo II: Glossário



11

Anexo III: Lista de Imagens, Gráficos e Tabelas





www.sense-lab.com

info@sense-lab.com