



**REFLEXÕES SOBRE O ALCANCE DA GOVERNANÇA COLABORATIVA, A  
PARTIR DOS DIÁLOGOS ENTRE OS *STAKEHOLDERS*, NO ÂMBITO DOS  
OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

**REFLECTIONS ABOUT COLLABORATIVE GOVERNANCE TARGET, AS LONG  
AS DIALOGUES BETWEEN *STAKEHOLDERS*: A DRIVER TO SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT GOALS**

**Paula da Silva Santos**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil  
santos.paulads@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-9485-4637>

**Denise Barros de Azevedo**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil  
denise.azevedo@ufms.br  
<https://orcid.org/0000-0003-0253-8616>

**Guilherme Cunha Malafaia**

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, MS, Brasil  
guilherme.malafaia@embrapa.br  
<https://orcid.org/0000-0001-8565-1053>

---

**Resumo**

A sociedade global está vivenciando complexos desafios no enfrentamento dos problemas severos. Este ensaio teórico objetivou promover discussão sobre a governança colaborativa a partir dos diálogos entre os *stakeholders* como mecanismo de cooperação. O recorte desta pesquisa são os problemas severos a respeito dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável 12 direcionado ao consumo e produção responsáveis e do ODS 13 voltado às ações contra a mudança global do clima. Para atender ao objetivo foi realizado buscas avançadas nas bases de dados: *Science Direct*, *SCOPUS* e *Web of Science*. As principais palavras-chaves estrategicamente selecionadas foram: “*governance collaborative*”, “*dialogue*” e “*sustainable development*”. Como resultado, foram obtidas várias propostas para implementar os mecanismos de colaboração para executar o plano de ação da Agenda 2030. Diante das

dificuldades em resolver os problemas perversos e complexos, como os ODS 12 e 13, a governança colaborativa passa a ser considerada um mecanismo essencial para potencializar as dimensões da sustentabilidade. Entendeu-se, por meio de uma reflexão crítica, que a governança colaborativa é fortalecida pela parceria entre os atores e os contínuos diálogos entre os *stakeholders*, pois assim potencializam-se engajamentos intensivos, sejam nas escalas local, regional ou global, em apoios às implantações das 169 metas distribuídas nos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

**Palavras-chave:** Governança colaborativa. Problemas severos. Sustentabilidade. Mudanças climáticas. Consumo e produção sustentável. *Stakeholders*.

### **Abstract**

*Global society is faced with complex challenges to solve or to reduce wicked problems. This theoretical essay aims to analyze collaborative governance as highlighted by the dialogues between stakeholders as a cooperation mechanism. The scope of this study is about the complex problems regarding to the SDG 12 towards to consumption and production responsibilities and SDG 13 pointed to actions against global climate change. To goal the objective, advanced searches used the Science Direct, SCOPUS and Web of Science as well. The main keywords were: "governance collaborative", "dialogue" and "sustainable development". As a result, a several proposals were collected driven to guide about collaboration mechanisms to Agenda 2030. It was understood that to overcome perverse and complex problems, such as SDG 12 and SDG 13, collaborative governance can be considered as an essential mechanism to enhance the sustainable goals. The findings also allow to understand, through a more critical reflection, that collaborative governance is strengthened by the partnership between the actors as long as there are continuous dialogues between stakeholders, as it enhances an intensive engagement, whether these dialogues take place in local, regional or global scale to achieve the 169 goals distributed around 17 Sustainable Development Goals.*

**Keywords:** *Governance; Perverse problems, Sustainability; Climate change; Consumption and sustainable production. Stakeholders.*

## **1. INTRODUÇÃO**

A sociedade global encontra-se diante de desafios para superar os problemas severos,

no enfrentamento dos problemas econômicos e socioambientais globais. Sob tais perspectivas, as incertezas emergentes potencializam os problemas locais, regionais e globais complexos (Klasche, 2021).

Diante desses desafios, a Organização das Nações Unidas (ONU) elaborou a Agenda 2030 (ONU, 2015), compreendida por 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (17 ODS), que são interconectados, desdobrados em 169 metas. Esses ODS destinam-se a superar os principais desafios de desenvolvimento sustentável, a serem enfrentados por diversos líderes de nações, pesquisadores e demais atores envolvidos, sob uma perspectiva de um arranjo de dimensão global, perante o prisma de múltiplos temas, articulados para a promoção do crescimento sustentável global até 2030.

A Agenda 2030 se constitui num conjunto de Planos de Ações (PA) para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade (ONU, 2015). A fim de implementar estes conjuntos de PA, a ONU necessita que todos os países e todas as partes interessadas atuem em parceria colaborativa (BRASIL, 2020). Contudo, de acordo com a Prefeitura Municipal de Santos (PMS, 2021), a disseminação dos 17 ODS é um dos maiores desafios para o engajamento dos diversos atores da sociedade, com vistas à implementação da Agenda 2030.

Seguindo a análise da Agenda 2030, esta pesquisa tem como escopo, analisar os seguintes ODS: “Consumo e produção responsáveis” (Objetivo 12 – ODS 12); “Ação contra a mudança global do clima” (Objetivo 13 – ODS 13) (ONU, 2015). Ainda de acordo com a Agenda 2030, destaca-se que os 17 ODS são interrelacionados e compreendem as três dimensões do Desenvolvimento Sustentável (DS), postuladas por Elkington (1997) e Sachs (2002), a saber: econômico, social e ambiental.

Otto e Lopes (2021) explicam que o aumento da produção e consumo, associado à geração excessiva de poluentes, são um dos grandes problemas enfrentados pela humanidade. Os problemas relacionados a insustentabilidade das ações do homem contemporâneo é um tema que está em alta, pois são responsáveis pelo aquecimento global que contribui para a desregulação do clima e este último que provoca os eventos adversos, conhecido como mudanças climáticas na Terra (Silva-Filho, Silva, Lopes & Santos, 2017).

A respeito do aquecimento global provocado pela emissão excedente de gases de efeito estufa (GEE), o Painel intergovernamental sobre as Mudanças Climáticas (IPCC) em seu Sexto Relatório destaca que:

Estima-se que as atividades humanas tenham causado cerca de 1,0°C de aquecimento global acima dos níveis pré-industriais, com uma variação provável de 0,8°C a 1,2°C. É provável que o aquecimento global atinja 1,5°C entre 2030 e 2052, caso continue a aumentar no ritmo atual. [...] Os impactos do aquecimento global sobre os sistemas natural e humano já foram observados. (IPCC, p. 7, 2019)

Em relação aos planos de ação da Agenda 2030 a fim de mitigar os impactos do aquecimento global sobre os sistemas natural e humano, destaca-se que os ODS, em especial os 12 e 13 são considerados como interdependentes e complexos (IPCC, 2019). Para tais situações, a UNIC Rio (2016) sugere que a parceria entre os atores tende a potencializar um engajamento efetivo, seja no âmbito local, regional ou global, em apoio a implementação dos ODS e metas. Conseqüentemente, aproximando governos, setor privado, sociedade civil, o sistema das Nações Unidas e outros atores a fim de mobilizar todos os recursos disponíveis.

De forma combinatória ao atendimento do conjunto dos PA da Agenda 2030 e de superação dos problemas complexos, à luz das publicações disponíveis na literatura internacional, há de se reconhecer que novos modelos de gestões públicas e empresariais, ao redor do mundo, e em especial no território brasileiro, também têm sido evidenciados nos processos decisórios das organizações interessadas, em especial, as organizações supranacionais (Rigolot *et al.*, 2017; Pedrosa, Hoshide, Abreu, Molossi & Couto, 2021).

De acordo com DeFries e Nagendra (2017), “*wicked problem*”, também conhecido como problemas severos/complexos, são desafios que precisam de abordagens generalizáveis para obter soluções potenciais e não podem ser resolvidos de maneira previsível e direta, exigindo abordagem multiescala, multidisciplinar, métodos estratégicos e soluções mais abrangentes (Rittel & Webber, 1973; Klasche, 2021).

Sob esta perspectiva, as intervenções de organismos supranacionais motivadas pelas resoluções, mitigações dos problemas complexos de diversos *Stakeholders* ao redor mundo demandam várias ações nas áreas organizacionais, legislativas, políticas e civis (Lavall & Olsson, 2019). Assim, entende-se que a Agenda 2030 propõe mudança no paradigma da cooperação, através das instituições internacionais em um contexto de crise do multilateralismo (Souza, 2019). A produção normativa tem dado lugar a outras formas de governança, ou seja, novos mecanismos para influenciar o comportamento dos *stakeholders* envolvidos (Souza, 2019).

Para que os tomadores de decisões adotem mecanismos de cooperação, elege-se então as características de um arranjo colaborativo, como indispensável aos sistemas de governança (Ansell & Gash, 2008). Assim sendo, a governança colaborativa é proposta como um modelo de coordenações de atores que apresentam condições necessárias para o desenvolvimento de parcerias colaborativas e que analisam as redes como estrutura de governança (Foster-Fishman, Berkowitz & Lounsbury, 2001; Caleman, Sproesser & Zylberstajn 2011).

Contudo, para que a governança colaborativa apresente condições para a construção da capacidade colaborativa, de modo que amenize os conflitos entre as partes envolvidas nos

processos decisórios, e com aqueles que executaram os projetos locais e regionais, faz-se necessário que tenha uma estrutura de diálogos entre os *stakeholders* para a construção conjunta de decisões (Bryson, Crosby, & Stone, 2015). Neste contexto, este ensaio teórico tem como objetivo analisar a governança colaborativa a partir dos diálogos entre os *stakeholders* como mecanismo de cooperação.

Essa pesquisa é justificada pela reflexão sobre um tema emergente e que entregará elementos teóricos para proporcionar um ambiente favorável aos tomadores de decisões, em função do melhor que se pode fazer diante dos problemas complexos, envoltos aos ODS 12 consumo e produção responsáveis e 13 ação contra a mudança global do clima.

Os resultados desenvolvidos por Mello e Souza (2019, p. 15) apontam que para “um regime global de cooperação para o desenvolvimento é necessário e desejável para o cumprimento da Agenda 2030.” Nesse sentido, para contribuir com o PA da Agenda 2030, este artigo destina-se aos *stakeholders* envolvidos, a academia no âmbito teórico, aos tomadores de decisões e os demais atores que buscam mecanismos de cooperação para enfrentar os desafios complexos aqui exemplificados.

Para que o objetivo deste ensaio teórico seja atendido, esta pesquisa está estruturada da seguinte maneira: inicialmente por essa introdução que contextualiza a temática e a problemática. Em seguida, são descritas as explicações sobre os procedimentos metodológicos a serem aplicados para o alcance eficaz do objetivo declarado. Posteriormente, serão apresentados os aportes teóricos acerca das abordagens conceituais de governança colaborativa e diálogos entre os *stakeholders*.

A posteriori, são apresentados as discussões e reflexões sobre essa emergente proposição científica das abordagens de governança colaborativa e diálogos entre *stakeholders*, cujas discussões resultantes desta pesquisa, proporcionam levam a reflexão sobre os mecanismos de cooperação para um ambiente favorável aos tomadores de decisões, em função do melhor que se pode fazer diante dos problemas complexos, envoltos aos ODS 12 “Consumo e produção responsáveis” e ODS 13 “Ação contra a mudança global do clima”.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa tem o corpo textual e as citações descritas de acordo com as normas da APA (Mendes, 2020). Em relação ao delineamento da pesquisa, seguem-se os procedimentos metodológicos explicados por Jesus-Lopes, Maciel e Casagrande (2021) combinado com os ensinamentos apresentados por Creswell e Creswell (2021), Gil (2018) e Marconi e Lakatos (2018).

Essa pesquisa configura-se em um ensaio teórico, o qual é considerado uma etapa preliminar de qualquer questão de investigação científica a constituir o necessário embasamento teórico sobre o fenômeno a ser investigado pelo pesquisador (Meneguetti, 2011; Soares, Picooli & Casagrande, 2018), no caso desta pesquisa, uma reflexão sobre mecanismos de cooperação para um ambiente favorável aos tomadores de decisões, em função do melhor que se pode fazer diante dos problemas complexos, envoltos aos ODS 12 e 13.

Em se tratando do corpo textual de um ensaio teórico, Gil (2017) explica que os dados coletados são de origem secundária, ou seja, investigou-se as abordagens conceituais dos dois objetos deste estudo, que são governança colaborativa e diálogos entre os *stakeholders*, que fundamentaram as reflexões críticas, dados e informações obtidas de obras científicas já publicadas, em bases de dados de plataformas digitais.

Nesta pesquisa, o primeiro objeto em destaque é a governança colaborativa e o segundo refere-se aos diálogos entre *stakeholders*, em função da melhor ação para solucionar problemas complexos. Estes dois objetos de reflexão são considerados pela literatura como temas emergentes, dado aos cenários provenientes dos processos de globalização que impulsionam cada vez mais a produção capitalista, de modo que se criam ambientes de conflitos de interesses diversos, entre diferentes atores.

A técnica aplicada para o tratamento de dados coletados foi a qualitativa (Creswell & Creswell, 2022; Gil, 2018), por ser aquela que permite ao pesquisador buscar compreender a realidade investigada, a partir da descrição dos conceitos e análise de significados dos atores e fenômenos investigados. O objeto Governança Colaborativa, bem como a problemática anunciada para este ensaio teórico, dada à sua natureza e em função da sua complexidade, envolve distintos saberes científicos multidisciplinares (Japiassú, 1976).

Para a construção deste ensaio teórico, optou-se pela busca avançada nas seguintes bases de dados: *Science Direct*, *SCOPUS* e *Web of Science*. As principais palavras-chave foram: “*governance collaborative*”, “*dialogue*” e “*sustainable development*”.

### **3. APORTES TEÓRICOS**

#### **3.1 Governança Colaborativa**

A dinâmica promovida pelos processos da globalização potencializa ambientes de oportunidades, riscos e incertezas nas dimensões de âmbito econômico, social, ambiental e institucional (Mello; Souza, 2019). Essas incertezas são acompanhadas de problemas complexos, que demandam de uma série de discussões sistemáticas e medidas efetivas dos

*stakeholders* envolvidos, para buscar ações do melhor que se pode fazer a fim de amenizar os desafios (Sant'anna, Alcântara, Pereira, Cappelle & Tonelli, 2019).

Estudar o processo de ocorrência e de resoluções de conflitos nas organizações, de acordo com Rondeau (1996) é preciso destacar três características associadas à existência deles: 1) a interdependência das partes que os associam mutuamente a sua satisfação respectiva; 2) a incompatibilidade, percebida por uma delas, sobre objetivos ou comportamento do outro, que serve de elemento detonador do conflito; e 3) a interação que isto provoca entre as partes.

Sob esta perspectiva de resoluções de conflitos organizacionais, emerge a importância de se estabelecer ferramentas efetivas de governança para atenuação dos conflitos. Ansell e Torfing (2015) e Bordin explicam que diante da complexidade organizacional e da fragmentação política, alimentada pela percepção de que as organizações não possuem conhecimentos ou recursos suficientes para enfrentar de forma individual os problemas complexos, surgiu então, a aplicabilidade da governança colaborativa (Breda, Albertini, Colares-Santos & Endo 2021).

A raiz da palavra governança tem origem em vocábulo grego que significa direção (Peters, 2013). Nardes, Altounian e Vieira (2018) apontam que o termo governança é compreendido por diferentes entendimentos em função do contexto que é analisado. Ainda de acordo com os autores:

Apesar disso, percebemos que existe uma convergência para alguns pilares afetos à transparência, ao direcionamento das ações, ao controle do uso dos recursos, à capacidade de articulação e coordenação dos diversos segmentos interessados (*stakeholders*), e do atendimento efetivo das necessidades do 'principal' (Nardes, Altounian e Vieira, 2018, p. 147).

A abordagem colaborativa, a fim de amenizar os conflitos, identifica a sociedade como sujeito da transformação de sua própria realidade (Philippi Junior & Galvo Junior, 2012). Ainda sobre esta abordagem, Berlinck, Caldas, Monteiro & Saito (2003) explicam que a conscientização e a ação coletiva tendem a minimizar os conflitos, pela predominância dos interesses de bem-estar comum sobre os interesses particulares.

De acordo com Ansell & Gash (2008), o processo de governança colaborativa é um modo específico de coordenação que é deliberado e multilateral, orientado para o consenso e que resulta na produção de um conglomerado de resultados e soluções. Para Bodin (2017), trata-se também de uma perspectiva contemporânea de gestão de interesses, de forma organizada e coletiva, como um meio de resolver problemas complexos (Bodin, 2017).

Innes e Booher (1999) já indicaram anteriormente que a governança colaborativa tornou-se essencial para potencializar a sustentabilidade dos ambientes de inovação, porque

incentiva a formação de capital intelectual, capital social, que é constituída pela credibilidade e pela compreensão social, construída por meio da interação interpessoal e do capital político, este último definido como a capacidade de agir de forma colaborativa para desenvolver qualidades locais e atrair atenção e recursos externos.

O emprego do esforço organizacional para a força da colaboração leva a um aumento da qualidade da solução, com uma abordagem mais abrangente do problema, diversificação da capacidade de resposta, redução do risco de impasse, garantia da consideração dos interesses dos *stakeholders* no processo e um senso de inclusão na solução (Davies & White, 2012). Paralelamente, Bartz, Turcato e Baggio (2019) ponderam que o esforço organizacional para a força da colaboração pode ocorrer de muitas formas, mas foi amplamente definida como a partilha de poder e responsabilidade entre os atores, de empresas estatais e não estatais.

Assim sendo, a governança colaborativa passa a ser considerada como uma nova proposta, como uma forma alternativa de potencializar o trabalho coletivo entre os atores públicos e privados, de modo que as decisões sejam realizadas em um consenso deliberativo e organizadas para que o alcance do objetivo em comum seja compartilhado entre o público e o privado (Ansell & Gash, 2008; Foster-Fishman *et al.*, 2001; Weber; Khademian, 2008).

A esse respeito, Purdy (2012) faz um alerta que merece atenção nesta pesquisa. De acordo com ele, a governança colaborativa demanda compartilhamento de poder na tomada de decisão. Para tanto, há necessidade de se planejar com tempo para que os atores e demais partes interessadas possam entrar em consenso entre eles. Em relação ao tempo, destaca-se a importância de respeitar o prazo necessário para a inclusão dos participantes, com objetivo de construir confiança entre os membros. Johnston, Hicks, Nan e Auer (2010 p. 715) destacam que “o custo de retardar o processo de colaboração é alto, mas pode ser menor do que o custo associado com a perda de tempo das reuniões, mas sobretudo a perda de confiança”.

Os mecanismos de colaboração são compostos por uma diversidade de *stakeholders* que enriquece o processo decisório e as opções operacionais da rede colaborativa (Foster-Fishman *et al.*, 2001; Choi & Robertson 2014). Ademais, a presença de múltiplos *stakeholders* acrescenta a legitimidade do processo colaborativo, pois a combinação de várias perspectivas e conhecimentos pode levar a soluções e regras de melhor qualidade, ao desenvolvimento de melhores instrumentos de prestações de contas e a uma melhor compreensão dos desafios a serem enfrentados por todas as partes envolvidas (Freeman, 1997; Innes & Booher, 2010).

À luz dos aprendizados dos autores citados, há de se considerar que a governança colaborativa, no que diz respeito a resolução de conflitos, há de se destacar a importância do envolvimento entre as partes interessadas, por meio de diálogos, sob os quais reconheçam-se os representantes como sujeitos atenuantes no processo decisório. Assim sendo, os mecanismos de colaboração possibilitam obter resultados mais efetivos para a melhor ação para solucionar determinados problemas complexos (Sant’anna *et al.*, 2019), a exemplo do enfrentamento dos desafios dos ODS 12 “Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis” e ODS 13 “Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos” (ONU, 2015).

### 3.2 Diálogos entre os Stakeholders

Em busca de um melhor ajuste às circunstâncias de constantes mudanças, as organizações buscam mecanismos e procedimentos condizentes com as novas demandas da sociedade, como aquelas relacionadas às questões econômicas, sociais e ambientais institucionais, tornando - se necessário um amplo diálogo com os *stakeholders* (Teixeira, 2013; Santos, 2022).

Antes da discussão conceitual, faz-se necessário entender o conceito de *Stakeholders*, definidos por Freeman (1984, p. 46) como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização”. E a abordagem dos diálogos é apresentada como instrumento de um paradigma decorrente dos conflitos de modelos de interações entre parcerias e colaboração em ambientes passíveis de conflitos, é vista como uma estratégia de resolução das divergências em questão (Crane & Livesey, 2003).

Como explica Andriof (2001), a estratégia do diálogo entre os *stakeholders* pode ser definida, em termos de uma série de conversas entre as empresas e as partes interessadas, sob as quais as informações e os conhecimentos adquiridos são trocados. Do mesmo modo, Gao e Zhang (2001) explicam que os diálogos devem ser um processo de duas vias, nos quais os interessados não são apenas consultados e ouvidos, mas também respondidos.

Com base no conceito de Cheney e Dionisopolous (2017), a comunicação deve ser simétrica, ou seja, enquanto os interesses dos *stakeholders* são representados de tal forma que possam persuadir e permitir que os outros também possam. Assim sendo, os diálogos também podem ser conceituados como um processo pelo qual a persuasão e persuadidos sejam maximizados para todas as partes (Grunig & White, 2013).

Para Azevedo (2010), os diálogos com os *stakeholders* contribuem, consideravelmente, para mudanças de visões, comportamentos, atitudes e comportamentos, os

quais modificam as filosofias e, conseqüentemente, as regras das organizações ou o que os *Stakeholders* pressionam ou representam.

Ainda segundo a autora, o uso da Teoria de Diálogos analisa o conhecimento das áreas de interesses e conflitos entre os *Stakeholders*, como: i) revelar áreas que estão carecendo de soluções; ii) identificar áreas de prioridades para os *Stakeholders*; iii) possibilitar novos modelos de relacionamentos e tomadas de decisões sobre as prioridades; iv) focalizar insights de assuntos e problemas.

Para os estudos da Teoria dos Diálogos, Welp, Vega-Leinert, Stoll-Kleemann e Fürstenau (2006) argumentam que para a solução de problemas complexos, tais como, as mudanças climáticas ou a perda da biodiversidade, analisá-las apenas sob uma abordagem monodisciplinar não é suficiente. É necessário que a pesquisa científica e acadêmica leve em consideração o conhecimento fora da esfera científica, buscando a colaboração de vários *stakeholders*, como por exemplo, os Institutos de Pesquisa, os agentes que atuam no setor industrial, bem como em outros segmentos do setor privado. Assim sendo, os diálogos entre os *stakeholders* são de alta relevância.

Existem quatro principais abordagens de diálogos entre os *stakeholders*, a saber: 1) políticos, 2) multi-*stakeholders*, 3) corporativo e, 4) ciência baseada em *stakeholders*. De acordo com Innes & Booher (2002), os diálogos políticos têm como objetivo criar suporte para novas leis, políticas de legislação, regulações e estruturas de monitoração. São coordenados por atores políticos e burocratas os quais dialogam entre vários *stakeholders*, tais como: Sociedade; ONGs; Corporações e pesquisadores.

A abordagem de diálogos multi-*stakeholders* para governos, Hemmati (2012), caracteriza como efeitos internacionais para criar parcerias e acordos voluntários entre os atores internacionais, os quais tenham influências políticas e práticas empresariais. O diálogo corporativo, a terceira abordagem, objetiva demonstrar uma abertura e a vontade para as trocas de diferentes pontos de vista. Este se destaca pela busca de aprendizado sobre diferentes *Stakeholders* com interesse em ética empresarial, o que oportuniza analisar as expectativas da sociedade relacionadas com as práticas e estratégias das empresas (Grolin, 1988).

A ciência baseada em *Stakeholders*, o quarto tipo, com base no conceito de Welp *et al.* (2006), esse diálogo tem como objetivo o entendimento, combinando bases de conhecimento e conferindo a relevância social. Para os autores, este tipo de diálogo torna-se mais completo por sua amplitude construtiva, o que possibilita uma sintonia entre aprendizagem, trocas de experiências e opiniões das partes integrantes no processo dos diálogos (Azevedo, 2010).

Em tal contexto, os mesmos autores argumentam que a ciência baseada em diálogos com *stakeholders*, forma-se de estruturas de comunicação, que interagem os pesquisadores com os *stakeholders*. Nota-se, assim que, os *Stakeholders* são fundamentais para que, junto com os pesquisadores, compreendam, representem e analisem os PA propostos na Agenda 2030.

Ainda de acordo com Azevedo (2010), as ações de natureza mais participativas com a inserção de interesses diversos dos diferentes *Stakeholders* e o uso de diálogos permitem que os conhecimentos e as culturas de diferenciados *Stakeholders* concentrem-se na busca de melhores soluções, as quais possam beneficiar a maioria dos interesses, de forma pacífica, permitindo desta forma, que as negociações sejam realizadas com base na legitimidade e com a colaboração das partes interessadas.

O uso dos diálogos entre os *stakeholders* também busca maneiras relacionadas com inovação e colaboração, para definir como agir em relação às mudanças, de ordem complexa. Long & Arnold (1995) argumentam que com esse conceito emergente nas organizações, inclusive as supranacionais, os conflitos de interesses entre os *Stakeholders* podem ser solucionados, através dos contínuos diálogos interativos e colaborativos.

Para que os diálogos sejam participativos, Frantzeskaki & Kabisch (2016) explicam que os encontros de pequenos grupos de *Stakeholders* facilitam o objetivo de identificar as múltiplas camadas e variáveis do problema a serem analisadas, bem como suas manifestações espaciais. O uso da abordagem dos diálogos, para Mazurkiewicz (2005) é um componente fundamental de um processo autorregulatório, amparando e fortalecendo a operacionalidade das tomadas de decisões, ao trazer à tona as perspectivas dos *Stakeholders*. Sendo assim, pode-se considerar que a abordagem dos diálogos se torna uma ferramenta estratégica que potencializa as ações para governança colaborativa.

#### **4. DISCUSSÕES E REFLEXÕES**

Nas últimas décadas, estudos que analisaram políticas globais identificaram a importância da participação dos *stakeholders* nas tomadas de decisão, para criar mecanismos de cooperação para enfrentar os problemas complexos (Bartz, 2019). Contudo, Anssel & Gash (2008) argumentam que para os *Stakeholders* participarem de fato da governança colaborativa depende do equilíbrio do poder, recursos e confiança entre os participantes.

Sob a ótica da proposta da Agenda 2030, especificamente, no que diz respeito aos ODS 12 “Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis” e ODS 13 “Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos” recortes da pesquisa

para reflexões. Entende-se que a aplicação da governança colaborativa passa a ser um mecanismo estratégico de ação que envolve a força da colaboração das partes interessadas (Djosetro & Behagel, 2020) em atender os desafios propostos pelo ODS 12 e 13.

Ainda de acordo com os autores, esse mecanismo de coordenação tem sido frequentemente utilizado para analisar as comunidades locais e os órgãos públicos que se envolvem na tomada de decisões orientadas, positivamente, por consenso. Nesse sentido, ainda de acordo com os autores, a promoção de um processo dialógico aberto corresponde a um conjunto de ações que compreende múltiplos recursos, no sentido de pacificar os diferentes interesses entre os *stakeholders*.

Newman, Barnes, Sullivan & Knops (2004) e Weber e Khademian (2008) destacam que é desejável que a liderança no processo colaborativo seja compartilhada entre líderes das nações, gestores públicos, agentes comunitários, empresários, organizações parceiras ou quaisquer outros membros que precisam utilizar de tenham competências e habilidades de mediação e comunicação transparente com as partes envolvidas.

De acordo com Anssel e Gash (2008) a governança colaborativa – em si uma forma de governança em rede – é cada vez mais comum na conservação ambiental e é baseada na teoria de que interações regulares e repetidas permitem que os participantes construam confiança, se envolvam em deliberações e desenvolvam novas soluções para problemas emergentes. A governança colaborativa permite ao longo do tempo que os atores possam alinhar seus interesses e desenvolverem soluções satisfatórias (Baldwin, Rountree & Jock, 2018).

Para que os mecanismos de colaboração da governança colaborativa sejam efetivos, Sedlacek, Tötzer & Lund-Durlacher (2020) apontam que são necessários elementos que incluam o diálogo face a face, iniciativas de construção de confiança, compromisso com o processo, uma compreensão compartilhada das metas comumente definidas e resultados intermediários que serão analisados.

Ao identificar os atores que possam liderar os diálogos entre os *stakeholders*, com a inclusão de tantas opiniões diversas, o consenso é assinalado claramente como um fator a ser buscado na governança colaborativa. Para tal condição de sucesso, deve haver a construção do convencimento de que certas decisões são mais vantajosas do que outras para as possíveis soluções dos complexos problemas perversos. Para tanto, faz-se necessário buscar o entendimento entre todos os participantes que divergem no processo decisório, no nível global, e posteriormente, nas implementações dos PA, em níveis regional e local (Arfaoui, Le Bas, Vernier & Vo 2022; Sedlacek *et al.*, 2020).

Em se tratando do ODS 12 “Consumo e produção responsáveis”, as preocupações em

relação a este objetivo estão cada vez mais crescentes, perversas e complexas. Singh, Kumar e Panchal (2021) destacam que a pandemia causada pela COVID-19 impactou ainda mais todos os aspectos que abordam a cadeia de suprimentos alimentícios. Afetando tanto a produção, disponibilidade quanto a acessibilidade de alimentos (Kim, Kim & Park, 2020; UNSCN, 2020).

Também, se analisa a ODS 13 “Ação contra a mudança global do clima” como um problema perverso. De acordo com Bailey *et al.*, (2011) juntamente com Head & Alford (2015), a mitigação das mudanças climáticas tem sido descrita *wicked problem* pois, apresenta a sua natureza sistêmica e os altos níveis de dificuldade em indicar soluções devido à complexidade para a redução das emissões de GEE, causadas pelo homem (Freeman & Yearworth; 2017).

Para Klash (2021), o envolvimento dos *stakeholders*, - podendo ser por meio dos diálogos (Rice, 2020) -, somado ao uso de canais de comunicação não tradicionais, tais como as mídias sociais, para chegar à população a fim de apoiar as políticas de governanças, e a execução de forma proativa são muito importantes para o alcance de mecanismos de colaboração.

Com esse propósito, Sachs (2017) pondera que todos os atores comprometidos com a Agenda 2030, aqui em especial em relação ao cumprimento dos ODS 12 e 13, são responsáveis por efetivá-las. Ainda segundo o autor, a participação e a capacidade de as partes interessadas colaborarem na tomada de decisão, é fundamental para a governança colaborativa. Nesse contexto, entende-se que um ambiente favorável para os mecanismos de colaboração a fim de executar o PA da agenda 2030 é ilustrado de acordo com a Figura 1.

**Figura 1** – Mecanismos de cooperação entre as partes interessadas para o atendimento da Agenda 2030, por meio da abordagem da governança colaborativa, a partir dos diálogos entre os *stakeholders*



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

À vista das discussões e reflexões aqui apresentadas, a Figura 1 é uma ilustração da proposta de construir ambientes favoráveis para os mecanismos de colaboração a fim de executar o PA da Agenda 2030. Diante das dificuldades em resolver os problemas perversos e complexos, como os ODS 12 e ODS 13, a governança colaborativa há de ser considerada como um mecanismo essencial para potencializar a sustentabilidade dos ambientes.

A governança colaborativa passa então a ser fortalecida pela parceria entre os atores, implementada eficazmente através dos constantes diálogos entre os *stakeholders*, pois esse mecanismo permite potencializar um conjunto de engajamentos intensivos, ocorram as superação desses desafios nos âmbitos local, regional ou global em apoio às implementações dos ODS e das metas, aproximando governos, setor privado, sociedade civil, o sistema das Nações Unidas e outros atores a fim de mobilizar todos os recursos disponíveis.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico teve como objetivo analisar a governança colaborativa a partir dos diálogos entre os *stakeholders* como mecanismo de cooperação. Em função dos procedimentos metodológicos adotados, foi possível considerar que as abordagens conceituais que envolvem os mecanismos de governança colaborativa e Diálogos entre os *Stakeholders* estão sendo elaboradas e aplicadas.

Os mecanismos de governança colaborativa estão sendo cada vez mais demandados

pelos organismos supranacionais, governos, setor público, setor privado, sociedade civil, o sistema das Nações Unidas e outros atores a fim de buscar a melhor solução possível para amenizar os *wicked problem*, também conhecidos como problemas perversos e complexos.

Ao decorrer da pesquisa, constatou-se que o ODS 12 direcionado ao consumo e produção responsáveis e do ODS 13 voltado às ações contra a mudança global do clima, são desafios complexos para lidar com problemas severos.

Estes desafios demandam abordagens generalizáveis para obter soluções efetivas e não podem ser resolvidos de maneira previsível e direta, exigindo abordagem multiescala, multidisciplinar e métodos estratégicos para soluções mais abrangentes. Ademais, para que haja a colaboração de todos os atores envolvidos, é necessária uma construção de confiança para conciliar diferentes interesses.

As discussões e reflexões a respeito do tema estudado, indicaram que a governança colaborativa, como uma forma de governança em rede, tem sido cada vez mais indicada pela literatura comum, quando se busca ações em prol do atingimento das propostas do paradigma do Desenvolvimento Sustentável.

O caminho para o alcance das propostas tem como fundamento a concepção teórica de que interações regulares e repetidas potencializam a operacionalização da governança por meio dos diálogos entre os *stakeholders*, o qual permitem que os participantes construam confiança, se envolvam em deliberações e desenvolvam novas soluções para problemas emergentes.

Assim sendo, os resultados obtidos neste ensaio apontam que os mecanismos da governança colaborativa são sustentados pelas parcerias entre os atores e os diálogos entre os *stakeholders*, pois desenvolvem um engajamento intensivo, seja local, regional ou global em apoio a implementação dos objetivos e metas do Desenvolvimento Sustentável.

Vale destacar que as discussões e reflexões aqui apresentadas demonstram o fortalecimento de estudos sobre mecanismos de cooperação, para buscar as melhores práticas e teorias em prol de identificar, na literatura, as melhores soluções possíveis para problemas perversos e complexos.

Para estudos posteriores, recomenda-se a continuidade de pesquisas, no levantamento de estudos de casos que evidenciam os resultados positivos, a partir da abrangência prática dos conceitos de governança colaborativa e diálogos entre *stakeholders*, ao longo de outros *wicked problems* que se apresentaram nas realidades locais, regionais, nacionais e globais.

A partir da presente pesquisa, entende-se que analisar a governança colaborativa a partir dos diálogos entre os *stakeholders* favorece o mecanismo de cooperação para com o

atendimento dos ODS 12 consumo e produção responsáveis e 13 ação contra a mudança global do clima. Com este mecanismo, espera-se que os planos de ação da Agenda 2030 sejam alcançados de forma consensual entre os atores envolvidos.

## AGRADECIMENTOS

Aqui os autores agradecem aos suportes financeiros recebidos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES), bem como pelos apoios estruturais e científicos da Escola de Administração e Negócios pertencente a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

## REFERÊNCIAS

- Andriof, J. (2017). Patterns of stakeholder partnership building. In *Perspectives on corporate citizenship* (pp. 215-238). Routledge.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2015). How does collaborative governance scale?. *Policy & Politics*, 43(3), 315-329.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Arfaoui, N., Le Bas, C., Vernier, M. F., & Vo, L. C. (2022). How do governance arrangements matter in the circular economy? Lessons from five methanation projects based on the social-ecological system framework. *Ecological Economics*, 197, 107414.
- Azevedo, D. B. D. (2010). *Diálogos entre stakeholders em redes de organizações de agronegócios na busca da mitigação dos efeitos da mudança climática: o caso do Instituto do Agronegócio responsável-ARES*. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/24508>
- Bailey, I., Gouldson, A., & Newell, P. (2011). Ecological modernisation and the governance of carbon: a critical analysis. *Antipode*, 43(3), 682-703.
- Baldwin, E., Rountree, V., & Jock, J. (2018). Distributed resources and distributed governance: Stakeholder participation in demand side management governance. *Energy Research & Social Science*, 39, 37-45.
- Bartz, C. R. F., Turcato, J. C., & Baggio, D. K. (2019). Governança colaborativa: um estudo bibliométrico e conceitual da última década de publicações. *DRd-Desenvolvimento Regional em debate*, 9, 800-817.
- Berlinck, C. N., Caldas, A. L. R., Monteiro, A. H. R., & Saito, C. H. (2003). Contribuição da educação ambiental na explicitação e resolução de conflitos em torno dos recursos hídricos. *Ambiente & Educação*, 8(1), 117-129.

- Bodin, Ö. (2017). Collaborative environmental governance: achieving collective action in social-ecological systems. *Science*, 357(6352).
- Bourne, L., & Walker, D. H. (2006). Visualizing stakeholder influence—Two Australian examples. *Project Management Journal*, 37(1), 5-21.
- Breda, A. S., Albertini, I., Colares-Santos, L., & Endo, G. Y. (2021). Estrutura de governança: análise na cadeia de suprimentos de batata-doce. *Desafio Online*, 9(3).
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public administration review*, 75(5), 647-663.
- Caleman, S. M. de Q, Sproesser, R. L., & Zylberstajn, D. (2008). Custos de mensuração e governança no agronegócio: um estudo de casos múltiplos no Sistema Agroindustrial da carne bovina. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 10(3).
- Carroll, A. B. (1989). 1993. *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management. Cincinnati, South-Western Publishing.*
- Cheney, G., & Dionisopoulos, G. N. (2017). Public relations? No, relations with publics: A rhetorical–organizational approach to contemporary corporate communications. In *Public relations theory* (pp. 135-157). Routledge.
- Crane, A., & Livesey, S. (2017). Are you talking to me?: Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. In *Unfolding stakeholder thinking 2* (pp. 39-52). Routledge.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Davies, A. L., & White, R. M. (2012). Collaboration in natural resource governance: reconciling stakeholder expectations in deer management in Scotland. *Journal of environmental management*, 112, 160-169.
- Djosetro, M., & Behagel, J. H. (2020). Building local support for a coastal protected area: Collaborative governance in the Bigi Pan Multiple Use Management Area of Suriname. *Marine Policy*, 112, 103746.
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.
- Foster-Fishman, P. G., Berkowitz, S. L., Lounsbury, D. W., Jacobson, S., & Allen, N. A. (2001). Building collaborative capacity in community coalitions: A review and integrative framework. *American journal of community psychology*, 29(2), 241-261.
- Frantzeskaki, N., & Kabisch, N. (2016). Designing a knowledge co-production operating space for urban environmental governance - Lessons from Rotterdam, Netherlands and Berlin, Germany. *Environmental Science & Policy*, 62, 90-98.

Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 189-207.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R., & Yearworth, M. (2017). Climate change and cities: problem structuring methods and critical perspectives on low-carbon districts. *Energy research & social science*, 25, 48-64.

GIL, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

Grolin, J. (1998). Corporate legitimacy in risk society: The case of Brent Spar. *Business Strategy and the Environment*, 7(4), 213-222.

Grunig, J. E., & White, J. (2013). The effect of worldviews on public relations theory and practice. In *Excellence in public relations and communication management* (pp. 31-64). Routledge.

Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & society*, 47(6), 711-739.

Hemmati, M. (2012). *Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict*. Routledge.

Innes, J. E., & Booher, D. E. (2003). Collaborative policymaking: governance through dialogue. *Deliberative policy analysis: Understanding governance in the network society*, 33-59.

Japiassu, H. (1976). *Interdisciplinaridade e patologia do saber*. Rio de Janeiro: Imago editora.

Jesus-Lopes, J. C., Maciel, W. R. E., & Casagrande, Y. G. (2022). Check-list dos elementos constituintes dos delineamentos das pesquisas científicas. *Desafio Online*, 10(1).

Johnston, E. W., Hicks, D., Nan, N., & Auer, J. C. (2010). Managing the inclusion process in collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 699-721.

Kim, K., Kim, S., & Park, C. Y. (2020). Food Security in Asia and the Pacific amid the COVID-19 Pandemic. (*ADB Brief*) No. 139.

Klasche, B. (2021). After COVID-19: What can we learn about wicked problem governance?. *Social Sciences & Humanities Open*, 4(1), 100173.

Lavall, T. P., & Olsson, G. (2019). Governança Global e o Desenvolvimento na sua Pluridimensionalidade: um olhar sobre a Agenda 2030 das Nações Unidas. *Direito e Desenvolvimento*, 10(1), 51-64.

Long, F. J., & Arnold, M. B. (1995). *The power of environmental partnerships*. Harcourt College Pub.

Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2018). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados* (8a ed.). São Paulo: Atlas.

Mazurkiewicz, P. (2005). Corporate self-regulation and multi-stakeholder dialogue. In *The handbook of environmental voluntary agreements* (pp. 31-45). Netherlands: Springer.

Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico?. *Revista de administração contemporânea*, 15, 320-332.

Nardes, A., Altounian, C. S., & Vieira, L. A. G. (2018). *Governança Pública: o desafio do Brasil*. Belo Horizonte: Editora Fórum.

Newman, J., Barnes, M., Sullivan, H., & Knops, A. (2004). Public participation and collaborative governance. *Journal of Social Policy*, 33(2), 203-223.

Organização das Nações Unidas - ONU (2015). *Objetivos do desenvolvimento sustentável*. Conferências das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável. Rio de Janeiro.

Otto, H. R., & de Jesus Lopes, J. C. (2021). Mitigation of CH<sub>4</sub> emissions in sanitary landfills: An efficient technological arrangement to reduce Greenhouse gas emission. *Ciência e Natura*, 43, 90.

Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC). *Aquecimento Global de 1,5°C - Relatório especial do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC) sobre os impactos do aquecimento global de 1,5°C acima dos níveis pré-industriais e respectivas trajetórias de emissão de gases de efeito estufa, no contexto do fortalecimento da resposta global à ameaça da mudança do clima, do desenvolvimento sustentável e dos esforços para erradicar a pobreza*. 2019. Disponível em: <https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2019/07/SPM-Portuguese-version.pdf>

Pedrosa, L. M., Hoshide, A. K., de Abreu, D. C., Molossi, L., & Couto, E. G. (2021). Financial transition and costs of sustainable agricultural intensification practices on a beef cattle and crop farm in Brazil's Amazon. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 36(1), 26-37.

Peters, B. G. (2013). O que é Governança?. *Revista do TCU*, (127), 28-33.

Philippi Junior, A., & Galvão Junior, A. D. C. (2012). *Gestão do saneamento básico: abastecimento de água e esgotamento sanitário*. Barueri: Manole.

Prefeitura Municipal de Santos – PMS (2021). Secretaria de Governo (SEGOV). Departamento de Articulação – Secretaria Municipal de Governo da Prefeitura Municipal de Santos. *Consolidação - Agenda 2030 DEARTI/SEGOV – Conselho 3º Módulo Diálogo Sustentável*. Disponível em: [https://www.santos.sp.gov.br/static/files\\_www/conselhos/consolidacao\\_dos\\_grupos\\_-\\_finalizado1.pdf](https://www.santos.sp.gov.br/static/files_www/conselhos/consolidacao_dos_grupos_-_finalizado1.pdf)

Purdy, J. M. (2012). Framework for assessing power in collaborative governance processes. *Public Administration Review*, 72(3), 409-417.

Rice, W. S. (2022). Exploring common dialectical tensions constraining collaborative communication required for post-2020 conservation. *Journal of Environmental Management*, 316, 115187.

Rigolot, C., De Voil, P., Douchamps, S., Prestwidge, D., Van Wijk, M., Thornton, P. K., & Herrero, M. (2017). Interactions between intervention packages, climatic risk, climate change and food security in mixed crop–livestock systems in Burkina Faso. *Agricultural Systems*, 151, 217-224.

Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.

Rondeau, A. (1996). A gestão dos conflitos nas organizações. In: Chanlat, J. F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, 3, 205-225.

Sachs, I. (2002). *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Editora Garamond.

Sachs, Jeffrey D. (2017). *The Age of Sustainable Development*. New York: Columbia University Press.

Sant'Anna, L. T., Alcântara, V. D. C., Pereira, J. R., Cappelle, M. C. A., & Tonelli, D. F. (2019). Aproximações entre governança colaborativa e ação comunicativa: uma proposta analítica de estudo. *Revista de Administração Pública*, 53, 821-837.

Sedlacek, S., Tötzer, T., & Lund-Durlacher, D. (2020). Collaborative governance in energy regions—Experiences from an Austrian region. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120256.

Silva Filho, W., da Silva, F. F., de Jesus Lopes, J. C., & da Silva Santos, P. (2017). A produção dos resíduos sólidos urbanos: os persistentes desafios socioambientais para a gestão pública. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, 10(4), 1271-1294.

Singh, S., Kumar, R., Panchal, R., & Tiwari, M. K. (2021). Impact of COVID-19 on logistics systems and disruptions in food supply chain. *International Journal of Production Research*, 59(7), 1993-2008.

Soares, S. V., Picolli, I. R. A., & Casagrande, J. L. (2018). Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. *Administração: ensino e pesquisa*, 19(2), 308-339.

Souza, A. D. M. (2019). A Governança global da cooperação para o desenvolvimento e a agenda de Desenvolvimento Sustentável 2030. *Boletim de Economia e Política Internacional (BEPI)* n. 25.

Teixeira, M. G. C., & de Moraes, I. B. (2013). O diálogo com stakeholders na teoria e na prática: análise da relação de uma empresa pública do setor industrial com seus stakeholders, para a construção de uma política de responsabilidade social. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6, 843-859.

United Nations Country Team – UNCT (2020). Equipe de País das Nações Unidas. *Transformando o Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. 2020. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>.

United Nations System Standing Committee on Nutrition - UNSCN (2020). *COVID-19 pandemic: The evolving impact on how people meet the food system*. Disponível em: <https://www.unscn.org/en/news-events/recent-news?idnews=;2065>.

Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. *Public Administration Review*, 68(2), 334-349.

Welp, M., Vega-Leinert, A. C., Stoll-Kleemann, S., & Fürstenau, C. (2006). Science-based stakeholder dialogues in climate change research. In *Stakeholder dialogues in natural resources management* (pp. 213-240). Springer, Berlin, Heidelberg.