

PENSATA

Submetido 17-06-2022. Aprovado 17-02-2023

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Associado *ad hoc*: Jorge Renato de Souza Verschoore

Os revisores não autorizaram a divulgação de sua identidade e relatório de avaliação

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230307x>

PARCERIAS INTERSETORIAIS E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CONTRA-ARGUMENTANDO O OTIMISMO

Rafael Borim-de-Souza¹ | rafaelbs@unicamp.br | ORCID: 0000-0001-5240-5286

Eric Ford Travis² | etravis@montevallo.edu | ORCID: 0000-0002-3279-5050

Jacques Haruo Fukushigue Jan-Chiba³ | jacques_haruo@hotmail.com | ORCID: 0000-0001-7391-5269

Beatriz Lima Zanoni⁴ | beatriz.lz@hotmail.com | ORCID: 0000-0002-1381-9328

Pablo Henrique Paschoal Capucho⁴ | pablocapucho@hotmail.com | ORCID: 0000-0001-7565-4082

.....
*Autor correspondente

¹Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas, Limeira, SP, Brasil

²University of Montevallo, Department of Management, Montevallo, Alabama, Estados Unidos da América

³Universidade Estadual de Londrina, Departamento de Administração, Londrina, PR, Brasil

⁴Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, PR, Brasil

INTRODUZINDO E CONTEXTUALIZANDO O DEBATE

A parceria intersetorial pode ser entendida como uma integração intensa, de longo prazo, deliberada e contínua entre dois ou mais setores que se unem voluntariamente na forma de arranjos de trabalho, formados por organizações com e sem fins lucrativos (Ber & Branzei, 2010a; Clarke & Creine, 2018). Essas organizações identificam interesses e preocupações mútuos e trocam, compartilham ou desenvolvem em conjunto produtos, tecnologias e serviços que visam responder a demandas econômicas, sociais e ambientais ainda não atendidas pela agenda de políticas públicas (Weber et al., 2022). A suposição tradicional é de que as parcerias intersetoriais podem converter falhas de mercado e oportunidades sociais em melhorias institucionais e regulatórias que geram valor social (Sadabadi & Rad, 2021). Entre seus benefícios estão medidas sociais avançadas relacionadas ao desenvolvimento econômico, educação, segurança, saneamento, saúde, redução da pobreza, infraestrutura e sustentabilidade ambiental. Ainda, existem os esforços para alcançar benefícios comunitários removendo barreiras à inclusão social e mitigando os efeitos nocivos decorrentes de atividades e comportamentos socioeconômicos e socioambientais indesejáveis (Ber & Branzei, 2010a; Selsky & Parker, 2005).

Duas características de gestão aumentam o potencial da parceria intersetorial para promover a transformação social. A primeira é a colaboração que permite configurar e otimizar recursos e habilidades de todos os parceiros, levando a resultados mais eficientes e eficazes (Tulder & Keen, 2018). A segunda, oriunda de um questionamento estratégico de valores competitivos, conflitos e

desequilíbrios causados pelo sistema econômico dominante, é o desenvolvimento de inovações que possam impactar a vida das pessoas de maneira sustentável (Bauer et al., 2020; Bhaskar et al., 2022). As parcerias intersetoriais reposicionam responsabilidades sistêmicas antes isoladas no mercado, no Estado ou na sociedade civil. Elas integram a expertise estratégica de agentes sociais comprometidos com projetos dessa natureza, supera barreiras inerentes à colaboração não gerenciada e oferece um caminho alternativo para o desenvolvimento comunitário (Chen et al., 2022; Murphy & Arenas, 2010).

As intenções de parcerias intersetoriais e sua natureza unem instituições formais e grupos sociopolíticos informais (Bauer et al., 2020). A estrutura de tais parcerias depende de seus integrantes e de como são selecionados (Chen et al., 2022; Lin, 2012), de sua motivação para o trabalho em conjunto (Diaz-Kope & Morris, 2022), de seu foco principal nos processos decisórios relacionados as atividades compartilhadas (ambientais, de desenvolvimento, geográficas e jurisdicionais) (Schmid & Almog-Bar, 2020), dos setores representados na parceria (público, privado e sociedade civil) (Kandel et al., 2022; Shumate et al., 2018), dos objetivos e funções da parceria (Tulder & Keen, 2018), da definição dos procedimentos operacionais inerentes ao arranjo colaborativo (Almog-Bar, & Schmid, 2018), da dependência de outros sistemas de governança (Alonso & Andrews, 2019; Huanming & Bing, 2021; Sonesson et al., 2021) e das implicações democráticas relacionadas aos processos de tomada de decisão (Cohen & Eyal, 2021).

Inicialmente qualificadas por Austin (2007) como “o paradigma colaborativo do século XXI”, as parcerias intersetoriais são fortemente debatidas nos meios envolvidos na coordenação da vida social: governo, Estado, setor público, empresariado, setor privado, organizações não governamentais e sociedade civil, entre outros (Maiolini et al., 2022; Sdunzik et al., 2022). A princípio, ao menos no que diz respeito às pesquisas sobre parcerias intersetoriais, esses setores correspondiam a três segmentos institucionais presentes na sociedade: o institucional exclusivamente público representado pelo governo, o Estado e o setor público; o aspecto institucional exclusivamente privado representado pelo empresariado e pelo setor privado; e o aspecto institucional exclusivamente civil no setor da sociedade civil e das organizações não governamentais (Dentoni et al., 2021).

Muitos eventos ao longo da história contribuíram para a relativização dessa mútua exclusividade institucional entre os aspectos públicos, privados e civis das sociedades. Entre eles: a intensa neoliberalização dos Estados; a globalização de valores e ideais euro-americanos a partir de sistemas internacionais de produção e reprodução cultural; o protagonismo corporativo em agendas que eram tradicionalmente estatais; e a mobilização da sociedade civil em questões polêmicas tanto para o setor privado quanto para as instituições públicas (Oskam et al., 2021; Pedersen et al., 2021). O avanço das influências internacionais e a desmistificação da necessidade de separar, de forma bem definida, os aspectos institucionais da sociedade, foram acompanhadas da proliferação das funções, deveres, responsabilidades e atividades desempenhadas por parcerias intersetoriais em níveis local, regional, nacional e internacional. Esse cenário fez com que os setores, quando considerados individualmente, tivessem sua importância ofuscada por diferentes combinações de força e poder (Stadtler & Wassenhove, 2021).

A evolução desse contexto resultou na hibridização organizacional, particularmente em virtude do número de organizações, com fins lucrativos ou não, pertencentes a membros direta e simultaneamente ligados a organizações públicas, privadas e da sociedade civil. Como resultado dessa miscigenação, a maioria dos debates contemporâneos analisa as parcerias intersetoriais com base nos ideais e objetivos dos parceiros envolvidos (Alonso & Andrews, 2019; Gutiérrez et al., 2016).

O protagonismo compartilhado desses parceiros reforça o potencial das parcerias intersetoriais para atuar em comunidades com diferentes necessidades socioeconômicas. Para pesquisadores que estudam questões diretas e indiretas relacionadas a esse tema, parcerias intersetoriais são sinônimo de avanços sociais, melhoria da qualidade de vida, redução dos índices de pobreza, proteção ambiental e distribuição mais justa de recursos e renda (Clarke & Krane, 2018; Kolk et al., 2008). A vertente da literatura com essa visão construtiva e otimista de parcerias intersetoriais é dominante, mas não é única ou isolada. Persiste outra tendência que poderia ser mais expressiva em termos de apoiadores e publicações. É uma visão que pretende revelar que, embora necessárias, as parcerias intersetoriais geram resultados inesperados e indesejados. Essa perspectiva mais crítica questiona se os efeitos adversos causados por esses arranjos justificam seus benefícios e resultados excepcionais (Ber & Branzei, 2010a, 2010b; Eversole, 2018; Murphy & Arenas, 2010).

Economia e gestão são as áreas que mais publicaram pesquisas sobre parcerias (Koschmann et al., 2012; Vestergaard et al., 2021). No entanto, esse tema também recebe a atenção de áreas como administração pública (Page et al., 2015), antropologia (Eversole, 2018), ciência política (Fischer & Sciarini, 2016), estratégia (Tulder & Keen, 2018), gestão (Ber & Branzei, 2010a), teoria organizacional (Vurro et al., 2010) e sociologia (Riehl & Lyon, 2017). O presente ensaio pretende contribuir com duas vertentes, não necessariamente separadas, que pesquisam parcerias intersetoriais. Uma delas envolve estudos associando gestão e essas parcerias (Al-Tabbaa et al., 2019; Alonso & Andrews, 2019; Ashraf et al., 2017; Clarke & MacDonald, 2019; Schuster & Holtbrügge, 2014), enquanto a outra aborda discussões sobre as relações entre parcerias intersetoriais e desenvolvimento sustentável (Blok, 2014; Bode et al., 2019; Dentoni et al., 2021; Feilhauer & Hahn, 2021; Mousavi & Bossink, 2020). No entanto, o foco aqui é fugir do otimismo que prevalece nos debates que conectam esses arranjos intersetoriais com a questão do desenvolvimento sustentável, estabelecendo um contra-argumento a essa narrativa dominante. Portanto, oferecemos aqui uma abordagem alternativa de reflexão e interpretação para as pesquisas que relacionam, dentro de um mesmo escopo, parcerias intersetoriais, desenvolvimento sustentável e gestão.

Recentemente, duas revistas científicas publicaram edições especiais com atenção a relação entre parcerias intersetoriais, desenvolvimento sustentável e estudos de gestão. Em 2021, a *Business & Society* (Volume 60, Edição 5) publicou uma edição especial intitulada “*Towards collaborative cross-sector business models for sustainability*” (Rumo a modelos de negócios colaborativos e intersetoriais para a sustentabilidade). Segundo Pedersen et al. (2021), os artigos publicados nessa edição especial abordaram a interseção entre colaborações intersetoriais, pensamento e sustentabilidade do modelo de negócios e esforços corporativos para criar, entregar

e capturar valor para os negócios e a sociedade. Essas publicações reforçam a importância da pesquisa ir além do estudo de uma instituição de forma individual, olhando para grupos de organizações e explorando condições institucionais de forma mais ampla para enfrentar os desafios da sustentabilidade (Pedersen et al., 2021). Além disso, em 2021, o *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* (Volume 12, Número 6) publicou uma edição especial intitulada “*Cross-sector dialogue for sustainability: to partner or not to partner*” (Diálogo intersetorial para a sustentabilidade: fazer ou não parcerias”. Louche et al. (2021) explicam que os artigos publicados na edição ofereceram uma contribuição teórica para a parceria e diálogo intersetorial entre organizações da sociedade civil, empresas e suas cadeias produtivas associadas. Os artigos publicados abordaram vários desses arranjos utilizados em diferentes setores, internamente a eles e entre um setor e outro, bem como internacionalmente. Por fim, esses mesmos artigos demonstraram a variedade de fatores ou contingências relacionadas às parcerias intersetoriais que levam à sua formação, possibilitando o desenvolvimento e os resultados dessas parcerias nos níveis micro, meso e macro (Louche et al., 2021).

Os pesquisadores que lideraram essas edições especiais apresentaram desafios para estudos sobre parcerias intersetoriais, desenvolvimento sustentável e estudos de gestão. Pedersen et al. (2021) ressaltam a necessidade de repensar a sustentabilidade nos limites dos conceitos existentes e na lógica das transições entre atores, processos e resultados para alcançar soluções reconhecidamente sustentáveis. Para Louche et al. (2021), os estudos que abordam conjuntamente as parcerias intersetoriais e o desenvolvimento sustentável tendem a aceitar a representatividade desses arranjos colaborativos previstos no décimo sétimo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Para os autores, são necessárias mais publicações com sugestões e propostas de caminhos alternativos para o desenvolvimento sustentável ou que revelem as armadilhas por trás desse imperativo, segundo o qual o único caminho para a sustentabilidade é a parceria. Eles sustentam que as parcerias intersetoriais e as discussões sobre desenvolvimento sustentável não conseguem revelar as tensões ocultas por resultados e benefícios admitidos como socialmente responsáveis (Louche et al., 2021).

A ONU tem defendido a adoção de parcerias intersetoriais historicamente, desde as primeiras menções ao desenvolvimento sustentável. A organização tem ressaltado as capacidades de gestão e inovação desses arranjos em níveis local, regional, nacional e global, tornando-se embaixadora dessa abordagem de desenvolvimento. Como resultado desse endosso, o desenvolvimento sustentável ascendeu globalmente a partir de uma leitura institucional, neoliberal, política, tecnocêntrica e euro-americana (Borim-de-Souza et al., 2019; Gladwin et al., 1995; Mebratu, 1998). A resposta aos desafios destacados por Pedersen et al. (2021) e Louche et al. (2021) começa ressignificando a expressão “desenvolvimento sustentável” a partir de uma interpretação que permite, além de contrariar o otimismo, explorar os aspectos contraditórios das interfaces entre parcerias intersetoriais e desenvolvimento sustentável.

Nesse ensaio teórico, assumimos que o desenvolvimento sustentável é uma construção discursiva socialmente compartilhada com base em padrões euro-americanos universais e generalizáveis, disseminados pelo circuito cultural do capitalismo (Borim-de-Souza et al., 2019).

O desenvolvimento sustentável é uma das manifestações do aspecto mercantil da história que subjuga as oscilações do meio ambiente às dinâmicas que favorecem um modelo estrutural adequado a critérios econômicos (Borim-de-Souza et al., 2021). Esse padrão é valorizado por instituições internacionais – como a ONU – em agendas relacionadas ao desenvolvimento sustentável (Mebratu, 1998). Essas instituições são sistemas simbólicos representativos de estruturas sociais dotadas de diversos interesses, inclusive os econômicos, cuja capacidade de liderança diferenciada confere autoridade para delegar, administrar, produzir e reproduzir uma administração instrumental do mundo natural alinhada com os interesses dominantes sobre o desenvolvimento sustentável (Gladwin et al., 1995). Os debates sobre esse tema geram simultaneamente a crença na importância social e justificam a relevância da posição dominante ocupada pelas organizações, que, conseqüentemente, monopolizam legitimamente o que se convencionou aceitar como a “verdade” sobre o desenvolvimento sustentável (Borim-de-Souza et al., 2019, 2021).

A partir dessa leitura mais crítica desse desenvolvimento, da compreensão da importância dos impactos indesejáveis gerados pelas parcerias intersetoriais, da necessidade de fortalecer uma abordagem mais questionadora da discussão nos estudos de gestão e da concordância com os desafios apontados por Pedersen et al. (2021) e Louche et al. (2021), nosso ensaio visa contra-argumentar o otimismo inerente à literatura dominante que discute a relação entre parcerias intersetoriais e desenvolvimento sustentável.

Nossa contribuição se dá em três aspectos. Em primeiro lugar, ao questionar a legitimidade das parcerias intersetoriais como principal meio para alcançar o desenvolvimento sustentável, chamando a atenção para a necessidade de pesquisas que possam analisar os efeitos e impactos dessas iniciativas sob a perspectiva daqueles com pouco ou nenhum poder de decisão. Em segundo lugar, ao explorar os aspectos contraditórios das parcerias intersetoriais, pretende-se contribuir para o surgimento e consolidação de uma abordagem mais reflexiva sobre o tema, que visa ponderar até que ponto os resultados inesperados e adversos causados por essas parcerias justificam os benefícios que trazem para as comunidades atendidas. Em terceiro lugar, ao inserir essas discussões no âmbito dos estudos de gestão, reforçamos o propósito de fazer com que essa área, ao menos no que se refere às relações entre parcerias intersetoriais e desenvolvimento sustentável, supere a superficialidade técnica e avance para a construção de capacidades analíticas mais profundas e robustas.

Esse ensaio está organizado da seguinte forma. A presente introdução ofereceu uma contextualização do debate. Na segunda parte, a seguir, abordamos dilemas e preocupações em relação a parcerias intersetoriais. A terceira seção explorará como as demandas da ONU para o desenvolvimento sustentável com base na atuação de parcerias intersetoriais são respondidas por diálogos pouco equilibrados em termos de força, representatividade e poder. Por fim, a quarta seção vai trazer nossos comentários finais, implicações práticas e sugestões para futuras pesquisas.

DILEMAS E PREOCUPAÇÕES

Teóricos e profissionais do campo das parcerias intersetoriais são assertivos sobre a capacidade desses arranjos de promover transformações sistêmicas nas esferas social e ambiental (Clarke & Crane, 2018). São entusiastas que procuram descrever esses impactos em profundidade para enfrentar críticas sobre seus potenciais efeitos adversos. Uma das justificativas que as favorecem é como suas estruturas de gestão contribuem para incorporar preocupações sociais e ambientais em níveis sistêmicos de governança (Auld et al., 2015; Huanming & Bing, 2021). Enquanto isso, alguns autores menos entusiasmados contra-argumentam e denunciam as parcerias intersetoriais como legitimadoras da “corporatização” do ativismo e do desequilíbrio social (Dauvergne & LeBaron, 2014). Segundo essa perspectiva mais crítica, os problemas socioambientais aparecem nas agendas decisórias como demandas impostas às parcerias intersetoriais, e não como reivindicações levantadas voluntariamente pelos parceiros.

Além da literatura no campo da gestão, outras disciplinas compartilham interesses em parcerias intersetoriais. Política, saúde, geografia, estudos de desenvolvimento e ciências ambientais concordam com essa conexão forçada entre parcerias intersetoriais e agendas sociais e ambientais. Temos, portanto, um paradoxo que, além de gerar confusão e provocar imprecisões teóricas e conceituais, revela a fragilidade das abordagens interdisciplinares para parcerias intersetoriais. Cada uma das disciplinas mencionadas acima possui uma compreensão profunda da transformação sistêmica, razão pela qual também possuem uma noção específica das condições necessárias para planejar e operacionalizar parcerias intersetoriais eficazes (Clarke & Crane, 2018; Henry et al., 2022; Kolk et al., 2008; Vestergaard et al., 2020; Vogel et al., 2022).

Essas discussões intercalam recomendações a favor de transformações no nível macro e pedem inovações no nível micro sem, na maioria das vezes, dialogar entre si. O nível micro examina como os parceiros adotam vários protocolos setoriais para responder a tensões e conflitos emergentes. Já o nível macro, avalia até que ponto as parcerias intersetoriais são ambientalmente participativas, institucionalmente dependentes e socialmente influenciadas (Ahmadsimab & Chowdhury, 2021; Haack et al., 2019; Hesse et al., 2019; Vogel et al., 2022). Para provocar reflexões críticas sobre parcerias intersetoriais, a presente seção traz alguns dilemas identificados mais recentemente pela literatura. No nível micro, são abordados os dilemas de benefícios e impactos internos, competência e agência, inclusão e eficiência e expectativas e confiança. No nível macro, recorreremos aos dilemas de poder e representatividade, público e privado, governança global e democracia local, e a questão de nativos e estrangeiros. Assim, os próximos parágrafos são dedicados a esses dilemas, de forma objetiva.

Essa situação teórica confusa prevalece porque, embora existam muitas pesquisas sobre parcerias intersetoriais, ainda há um foco em seus benefícios e características internas que desconsidera a importância de seus resultados e impactos sociais (Tulder et al., 2016). Mesmo indiretamente, as posições dominantes admitem que as parcerias intersetoriais geram melhorias sociais pelo simples fato de existirem (Vestergaard et al., 2020). A mesma literatura que propaga arbitrariamente o ideal de parcerias intersetoriais como beneméritos sociais negligencia

sua responsabilidade científica, uma vez que não sustenta suas informações em evidências científicas (Austin & Seitanidi, 2012a, 2012b). Os estudos de gestão, por exemplo, sentem-se à vontade nesse espaço discursivo porque, além de evitar teorizações mais profundas sobre parcerias intersetoriais, tratam de temas polêmicos e arenosos, como a questão da pobreza, de forma superficial e silenciosa. Ou seja, há uma preferência por não abordar o assunto. Porém, se é imprescindível discuti-la, predomina uma abordagem de relativização da seriedade a partir do tempo e da escala. Os impactos, portanto, compreendem medidas lançadas em cenários de longo prazo que não ameaçam os resultados imediatos esperados dessas atividades de parceria (Blowfield & Dolan, 2014; Stadtler, 2018). Os impactos incluem os efeitos de longo prazo, diretos e indiretos, relacionados aos custos e benefícios agregados pelos parceiros à sociedade (Tulder et al., 2016).

Blowfield e Dolan (2014) explicam que o impacto positivo intencional na vida das pessoas nos países em desenvolvimento pode qualificar os parceiros como agentes de desenvolvimento. No entanto, Vestergaard et al. (2020) verificaram a incapacidade dos parceiros de priorizar os pobres ao analisar as parcerias intersetoriais como potenciais agentes de desenvolvimento para o alívio da pobreza. A partir dessa evidência, Vestergaard et al. (2020) afirmou que os esforços da parceria intersetorial levam a resultados que desenvolvem competência sem agência. Os parceiros garantem o cumprimento de suas promessas, fornecendo recursos e experiência aos seus beneficiários mais diretos. No entanto, nem esses beneficiários nem a comunidade têm o poder de transformar suas vidas por meio da aplicação efetiva desses recursos e habilidades. A partir dessa observação, Vestergaard et al. (2020) alertam que muitas parcerias intersetoriais não promovem a agência nas comunidades que atendem. Ou seja, não desenvolvem nos beneficiários a capacidade de tomar decisões independentes e de agir livremente com base nessas mesmas decisões (Kabeer, 1999). Em suma, é preciso que haja capacitação da comunidade para instruí-la a converter recursos em resultados e obter respostas condizentes com suas necessidades.

Como pode ser possível que essa situação aconteça quando se entende que as parcerias intersetoriais têm uma essência inclusiva que garante a participação dos *stakeholders* mais relevantes na tomada de decisões? Quando muitos *stakeholders* participam das decisões, as parcerias intersetoriais reúnem as informações que permitem soluções para manter ou aumentar o número de recursos disponíveis para as comunidades atendidas. Essa prática decisória repercute no reconhecimento das parcerias intersetoriais como entidades legítimas devido aos seus altos níveis de inclusão e ao caráter democrático de sua gestão (Henry et al., 2022; Mena & Palazzo, 2012). Ainda que a inclusão seja uma das marcas que conferem a licença social para o funcionamento da parceria intersetorial, ela pode ser responsável por comprometer a eficiência de toda a estrutura. Ao envolver muitos *stakeholders* nas decisões, os processos tendem a consumir tempo e recursos. Manter altos níveis de inclusão pode causar a sensação de esforço desnecessário em alguns dos envolvidos (Gray & Purdy, 2018; Henry et al., 2022). Qualquer percepção de ineficiência em relação ao tempo dedicado e aos esforços realizados pode comprometer o interesse e a vontade dos participantes de parceria intersetorial (Clarke & MacDonald, 2019). Quando parceiros do setor privado estão envolvidos, o ideal de eficiência suprime a ideologia de inclusão (Hille et al.,

2019; Sharma & Bansal, 2017; Stadtler, 2018). Nesse caso, devido a níveis reduzidos de inclusão, a razão de ser da parceria intersetorial pode ficar comprometida, e o projeto pode ser totalmente descontinuado (Henry et al., 2022).

Organizações em parcerias intersetoriais que diferem na orientação para o lucro geralmente têm expectativas diferentes em relação ao projeto, contribuindo para uma lógica contraditória de criação de valor. Conflitos sobre as expectativas e identidades dos parceiros tendem a levar as parcerias intersetoriais a cenários de desconfiança, desacordo e falência prematura (Clarke & Crane, 2018; Vogel et al., 2022). Embora muitos parceiros tentem identificar, entender e superar essas dissimilaridades, a possibilidade de desalinhamentos que culminam em danos sociais, ambientais e econômicos para aqueles que, direta e indiretamente, participam dessa iniciativa colaborativa é considerável (Ber & Branzei, 2010b; Seitanidi, 2008). Os valores e propósitos dos parceiros simultaneamente promovem sinergia, estimulam a inovação, aprimoram competências e criam barreiras profissionais e institucionais. Nesse sentido, diferenças culturais, estruturais e filosóficas profundamente enraizadas impactam negativamente o potencial de sucesso, uma vez que os parceiros não conseguem ser objetivos na observação, interação e tomada de decisão (Clegg & McNulty, 2002; Watts, 2001). Esse cenário resulta em disfunção e falha ou na tendência a uma padronização baseada em normas organizacionais dominantes.

Ao estabelecer metas e decisões, as parcerias intersetoriais têm a capacidade e o potencial de promover melhorias econômicas e sociais para a qualidade de vida daqueles em comunidades desfavorecidas e restringir o poder dessas vozes (Cornelius & Wallace, 2010). Eles também falham em acompanhar, apoiar e gerenciar os resultados de longo prazo de seus projetos (Eversole, 2018). Em termos de poder, a desproporção nas interações entre as organizações que representam os setores envolvidos em uma parceria intersetorial geralmente prioriza os interesses privados e públicos em detrimento das necessidades civis, uma vez que vêm de iniciativas menos estruturadas, sem experiência e financiamento (Burrit et al., 2020; Lehmann, 2006). A disparidade de lucros, financiamento e distinções éticas entre parceiros culminam em insuficiências sociais que muitas vezes reforçam e exacerbam fraquezas e deficiências inicialmente vistas como resolvidas por parcerias intersetoriais (Berger et al., 2004; London et al., 2005). Tais discrepâncias relativizam a responsabilidade socioambiental desses arranjos colaborativos e produzem resultados mais promissores para parceiros dotados de volumes mais significativos de capital econômico. Esse contexto estabelece uma prioridade de interesses injusta e antiética, onde imperativos econômicos reprimem avanços nas esferas social e ambiental (Cornelius & Wallace, 2010; Diamond, 2010).

Movimentos contra a privatização de bens e serviços públicos argumentam que as parcerias intersetoriais, como um sistema de governança plausível para o desenvolvimento sustentável, levantam debates tradicionais sobre responsabilidades e atributos público-privados (Huanming & Bing, 2021; London et al., 2005; Pierre e Peters, 2000). Não há dúvidas sobre as implicações liberais e democráticas das práticas de gestão voltadas para a sustentabilidade realizadas por essas iniciativas tanto no nível micro quanto no macroeconômico (Mol, 2007; O'Reagan & Oster, 2000). Dois pontos fundamentais orientam a crítica democrática às parcerias intersetoriais. O primeiro adverte que

sua constituição e operacionalização falham em questões essenciais à democracia, como as de criação, representação, gestão, interação e prestação de contas. O segundo ponto denuncia a alienação do poder do Estado aos governos democraticamente eleitos que, ao encorajar e tolerar a existência de parcerias intersetoriais, terceirizam sua responsabilidade pública de promover o bem-estar coletivo (London et al., 2005; Meadowcroft, 2007).

Quando a administração pública perde sua autonomia para governar, ela passa por um processo de descrédito social. Uma das principais razões para isso é a ascensão de corporações multinacionais como atores políticos influentes (Andrews & Entwistle, 2010; Griffiths, 2000). Outra razão importante é a progressiva profissionalização dos movimentos sociais como atores com capital social acumulado em um nível que os torna indispensáveis para selecionar e resolver problemas públicos. Nessa perspectiva, as parcerias intersetoriais internacionais desequilibram a democracia local e as políticas nacionais (Googins & Rochlin, 2000; Huanming & Bing, 2021; Seitanidi, 2008). Embora essas parcerias intersetoriais tenham uma dimensão global, a representação democrática das comunidades direta e indiretamente relacionadas a esses arranjos colaborativos e seus resultados permanecem restritas ao âmbito da nação/estado. Assim, essas estruturas institucionais transnacionais controladas por gestores fora dos processos eleitorais democráticos substituem as estruturas organizadas por meio de eleições democráticas (Streck, 2002; Vurro et al., 2010). Além disso, as parcerias intersetoriais internacionais, guiadas principalmente pelo interesse de seus parceiros do setor privado, são uma extensão de uma dependência característica da ordem capitalista global. As sociedades locais nos países em desenvolvimento subjugam seus interesses e soberania a empresas estrangeiras, tipicamente euro-americanas, que privilegiam os resultados econômicos sobre os sociais e ambientais (Glasbergen, 2007; Griffiths, 2000; Meadowcroft, 2007).

A maioria das pesquisas descreve os avanços e melhorias que ocorrem com as parcerias intersetoriais, mas há uma falta de estudos sobre pobreza, distorção da democracia e implicações políticas mais amplas causadas por esses arranjos colaborativos (Crane, 2010; Glasbergen, 2007; Utting & Zammit, 2008). Embora as parcerias intersetoriais recebam atenção significativa em muitas áreas da literatura, há uma falta de informação sobre as implicações de ter parceiros de diferentes países ou entre grupos empresariais e *stakeholders* marginalizados que vivem onde a parceria atua (Vestergaard et al., 2020). A falta de preocupação, atenção e discussão teórica robusta sobre este último ponto é uma crítica válida e potente (Vestergaard et al., 2021), que implica que parcerias intersetoriais podem reproduzir o contrato histórico de marginalização social de nativos e marginalizados. Os nativos e outros marginalizados são frequentemente desconectados e excluídos da imagem pública dos projetos. Especialmente nas perspectivas do circuito cultural euro-americano e capitalista, eles são considerados fracos, pobres, desinteressados, isolados, ilegítimos, estranhos, não-humanos ou subumanos e invisíveis (Murphy & Arenas, 2010).

Além das preocupações e dilemas apresentados, as parcerias intersetoriais são questionadas como estruturas representativas de iniciativas responsáveis pela operacionalização e entrega de práticas sociais, econômicas e ambientais comprometidas com o desenvolvimento sustentável. As críticas visam provocar reflexões direcionadas a essa suposta relação de interdependência entre

parcerias intersetoriais e o desenvolvimento sustentável tão defendido e incentivado pela literatura dominante e pela ONU. Essas contribuições questionam a legitimidade, o reconhecimento e a proeminência ética das parcerias intersetoriais como agentes do desenvolvimento sustentável e o principal meio de alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

RESPONDENDO AS DEMANDAS DA ONU POR MEIO DE DIÁLOGOS POUCO EQUILIBRADOS

A definição generalizada de desenvolvimento sustentável que promete crescimento socioeconômico enquanto atende às necessidades atuais da humanidade sem comprometer as gerações futuras ([World Commission on Environment and Development \[WCED\], 1987](#)) ainda não foi cumprida. Para estimular o sistema, com suas ramificações ambientais, sociais e econômicas, a alcançar esse tipo ideal de desenvolvimento, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) promoveu diversas conferências internacionais onde as decisões tomadas foram publicadas em documentos oficiais. As propostas e operacionalizações debatidas nesses eventos partiram, em sua maioria, de instituições internacionais: International Institute for Environment and Development, a Organização das Nações Unidas, World Business Council for Sustainable Development, entre outras ([Borim-de-Souza et al., 2015](#); [Mebratu, 1998](#)).

Essas providências inseriram os problemas socioambientais nas agendas políticas e atribuíram grande responsabilidade à implementação do desenvolvimento sustentável por meio de estratégias de mercado voltadas para produção limpa, crescimento econômico igualitário, operações com valor agregado, conservação de energia, redução do descarte de recursos e práticas empresariais ecoeficientes. Paralelamente a esse caminho histórico de desenvolvimento sustentável, surgiu a noção de sustentabilidade, defendendo a manutenção do patrimônio ecológico mundial e respeitando os valores, instituições, culturas e história das sociedades. Isso alinha o desenvolvimento sustentável com a sustentabilidade na identificação de problemas globais graves em todo o espectro econômico, ecológico e ambiental ([Burrit et al., 2020](#); [Gladwin et al., 1995](#); [Mebratu, 1998](#)).

Desde suas primeiras conferências internacionais, o PNUD identificou as parcerias como uma oportunidade de integrar os setores civil, público e privado em políticas e práticas comprometidas com o desenvolvimento sustentável. A adesão das parcerias aos ideais e propósitos do PNUD é reforçada pela utilização das seguintes expressões em seus documentos oficiais: em 1992, parceria global ([United Nations, 1992](#)); em 2000, parceria global ([United Nations, 2000](#)); em 2002, as parcerias multilaterais ([United Nations, 2002](#)); e, em 2015, multilateralismo e parceria global ([United Nations, 2015](#)). Conforme demonstrado, várias iniciativas da ONU reconhecem as parcerias intersetoriais como um paradigma essencial para enfrentar os desafios globais, como os atualmente descritos pelos ODS.

A ONU, governos, empresas, organizações não governamentais e institutos de pesquisa, entre outros, favorecem a ideia de um mundo mais sustentável ([Louche et al., 2021](#)). Essa noção

coletiva busca propor e operacionalizar uma abordagem alternativa de desenvolvimento. Para demonstrar a conversão das propostas em práticas, todos os envolvidos nesse projeto elegeram as parcerias intersetoriais como modelo organizacional e ideal de gestão rumo ao desenvolvimento sustentável dos diversos setores que organizam a vida em sociedade (Pedersen et al., 2020). É uma estrutura multissetorial que coordena e colabora em inúmeros avanços relacionados à sustentabilidade (MacDonald et al., 2019). Mais recentemente, os ODS da ONU retomaram e renovaram a importância das parcerias intersetoriais como exemplo de governança comprometida com a sustentabilidade.

Quando os ODS reforçam a importância dessas parcerias, eles as legitimam como a estratégia de colaboração mais adequada para as contradições e desequilíbrios do século XXI (Vestergaard et al., 2021). O ODS 17 incentiva o fortalecimento e a revitalização de parcerias para o desenvolvimento sustentável (United Nations, 2019). A Meta 17.16, mais especificamente, é enfática ao declarar que os ODS só serão possíveis para todos os países por meio da mobilização e compartilhamento de conhecimento, habilidades, tecnologias e recursos financeiros (United Nations, 2019). Além disso, a meta 17.17 incentiva e fomenta parcerias entre agentes públicos, privados e não-governamentais, tanto para o desenvolvimento e multiplicação de boas experiências quanto para a construção de estratégias mais aprimoradas de gestão, conservação e distribuição de recursos (United Nations, 2019). Portanto, os ODS reconhecem as parcerias intersetoriais como referência para as melhores práticas de sustentabilidade (Louche et al., 2021).

Os benefícios e avanços divulgados por publicações sobre essas parcerias explicam por que documentos políticos e científicos insistem nelas como o meio preferencial para alcançar os ODS (Vestergaard et al., 2021). No entanto, questões que provocam reflexões críticas sobre a relação entre parcerias intersetoriais e desenvolvimento sustentável contestam essa popularidade. Autores que representam essa perspectiva defendem que, independentemente da natureza e dos objetivos de uma parceria intersetorial, os participantes entram nesse arranjo colaborativo se tiverem certeza de seus ganhos (Borim-de-Souza et al., 2021; Vestergaard et al., 2020). Se todos os parceiros obedecerem a essa lógica, serão necessárias muitas negociações para que todos se sintam, mesmo que minimamente, beneficiados ao compor um projeto colaborativo. Portanto, aderir a uma parceria intersetorial implica abrir mão de algumas ou muitas expectativas para que todos os parceiros participem efetivamente e obtenham resultados (Fougère & Solitander, 2020; Pedersen et al., 2020).

As decisões envolvendo todos os parceiros – conferindo identidade social, ambiental, cultural, política e econômica às parcerias intersetoriais – expressam melhor o projeto do que as decisões tomadas por cada parceiro isoladamente (Henry et al., 2022). Apesar dos muitos ganhos, a otimização de recursos, competências, interesses e objetivos repercute em perdas que prejudicam os envolvidos na parceria, como os parceiros e as comunidades.

Dependendo da distribuição das atribuições os parceiros podem identificar que os ganhos coletivos decorrentes de sua participação na parceria intersetorial são muito menores do que aqueles oriundos de uma possível atuação individual no mesmo contexto (Griffiths, 2000; Meadowcroft, 2007; Selsky & Parker, 2005). Mesmo nesses casos, os parceiros podem optar

por permanecer na parceria intersetorial por diversos motivos, como os altos custos e riscos da instalação independente (Selsky & Parker, 2005, 2010), o retorno social da atuação e parceria (influenciando positivamente outras atividades realizadas pelos demais envolvidos) (Vogel et al., 2022), e a construção gradual de uma rede de confiança entre parceiros, comunidade, autoridades locais, consumidores e fornecedores regionais (Borim-de-Souza et al., 2019). Os parceiros envolvidos sabem que, mesmo sendo recompensados, podem obter ganhos mais significativos se optarem por caminhos alternativos. No entanto, podem preferir a parceria e preservar e recuperar seu patrimônio adotando estratégias de investimento e intervenção mais conservadoras (Clarke & Crane, 2018). São decisões com consequências inevitáveis para as comunidades atendidas e para a quantidade e qualidade dos serviços e produtos (Vestergaard et al., 2020).

As possíveis perdas e danos comentados referem-se, em sua maioria, a aspectos mais econômicos e sociais, tanto por parte da parceria intersetorial quanto por parte das comunidades atendidas. Outra frente de perdas e danos para as comunidades é o descaso com seu patrimônio cultural por parte dos membros que aderem à parceria (Borim-de-Souza et al., 2021; Tulder & Keen, 2018). Segundo os autores que analisam criticamente a relação entre as parcerias intersetoriais e o desenvolvimento sustentável, as publicações que abordam essa interdependência são majoritariamente euro-americanas e de cunho ocidental. É um ponto de vista dominante com teorias que não fazem referência às peculiaridades e particularidades dos regionalismos de onde se instalam as parcerias intersetoriais. É importante observar que a maioria das comunidades carentes de serviços e produtos de uma parceria intersetorial está em países em desenvolvimento (Ber & Branzei, 2010a; Eversole, 2018).

Até o momento, identificamos alguns dilemas e decisões que questionam a estreita relação entre parcerias intersetoriais e melhorias sociais para as comunidades. Os dilemas apresentados revelam que uma parceria intersetorial, em seu planejamento, fundação e operação, precisa lidar com decisões como selecionar ou otimizar entre benefícios e impactos internos; competência e agência; inclusão e eficiência; expectativas e confiança; poder e representatividade; público e privado; governança global e democracia local; e, nativos e estrangeiros. Paralelamente a essas escolhas, as decisões pairam sobre as parcerias intersetoriais que precisam atender às expectativas de todos os parceiros, almejar reduzir ou dividir o valor do investimento necessário para o início das atividades, lutar pela permanência dos parceiros que poderiam ganhar mais com uma intervenção independente, e observar a influência exercida sobre o patrimônio cultural das comunidades atendidas por meio da introdução de práticas socioeconômicas de produção e prestação de serviços intimamente relacionadas a um padrão de comportamento euro-americano.

Esses são dilemas e decisões que acabam favorecendo alguns grupos em detrimento de outros. A partir dessa situação, cabe questionar se as parcerias intersetoriais são a estratégia mais adequada para práticas micro e macroeconômicas voltadas ao desenvolvimento sustentável em termos sociais e econômicos (Louche et al., 2021). A dúvida é uma consequência do que se constata em relação a gestão de muitas parcerias intersetoriais que alternam entre um monólogo estratégico e administrativo e processos de comunicação conflituosos e instrumentais, em que os participantes acreditam que suas contribuições e discordâncias são efetivamente

consideradas (Brand et al., 2020). É um modelo excludente de interação que silencia a voz, os desejos, as percepções e os valores dos representantes da sociedade civil com pouco ou nenhum poder e necessidades mais urgentes de sobrevivência e cuidado (Lauwo, 2018). Por mais amigáveis que sejam, as parcerias intersetoriais são estruturas formais de gestão que buscam garantir o fornecimento de produtos e serviços que melhorem a qualidade de vida das comunidades, garantindo a preservação ou valorização do patrimônio dos parceiros e stakeholders (Henry et al., 2022).

Trata-se de uma gestão de riscos que, visando proteger os investimentos dos participantes e confirmar seus ganhos socioeconômicos, oculta o fato de que as vozes das comunidades atendidas são suprimidas em virtude de negociações conduzidas pela valorização do consenso e da ampla representatividade (Fougère & Solitander, 2020). Suponha que os sócios precisem alcançar essa maioria. Nesse caso, é realizado um processo de coordenação em prol de um consenso alinhado aos seus interesses. A possibilidade de os parceiros não atingirem seus objetivos sinaliza a ameaça de descontinuidade (Clarke & Krane, 2018; Vogel et al., 2022). Embora uma parceria intersetorial tenha como objetivo trazer avanços e melhorias sociais, o aspecto econômico é o critério norteador das decisões. Nesse sentido, ao definir quais melhorias oferecer e como entregá-las, as parcerias intersetoriais selecionam quais segmentos da comunidade serão atendidos e decidem em que medida serão servidos (Murphy & Arenas, 2010). É um diálogo pouco equilibrado que oferece uma oportunidade diferenciada de participação e tomada de decisão para os parceiros e a comunidade. As parcerias intersetoriais, portanto, possibilitam simultaneamente melhorias nos indicadores socioeconômicos e produzem/reproduzem a marginalização de uma parcela que permanecerá desatendida, deixará de ser atendida ou passará a ser atendida com menor intensidade (Fougère & Solitander, 2020; Louche et al., 2021; Vestergaard et al., 2020). A partir desse contexto, surge o seguinte questionamento: é aceitável que parcerias intersetoriais paguem pelos benefícios sociais de uma parte da comunidade devido à marginalização/exclusão de membros dessa mesma comunidade?

COMENTÁRIOS FINAIS, IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E PESQUISAS FUTURAS

O presente ensaio foi desenvolvido para contra-argumentar o otimismo inerente à literatura dominante que discute a relação entre parcerias intersetoriais e desenvolvimento sustentável. Esse contra-argumento tem suporte em quatro dilemas no nível micro (benefícios e impactos internos; competência e agência; inclusão e eficiência; expectativas e confiança), quatro dilemas no nível macro (poder e representatividade; público e privado; governança global e democracia local; nativos e estrangeiros) e decisões usuais de parcerias intersetoriais (atender às expectativas de todos os parceiros; reduzir ou dividir o valor do investimento; parceiros cientes da limitação de seus ganhos; influenciar o patrimônio cultural das comunidades atendidas). As preocupações, dilemas e decisões elencadas reforçam que as parcerias intersetoriais, apesar dos

avanços, ganhos e benefícios, geram resultados que repercutem na marginalização/exclusão dos integrantes que fazem parte das comunidades atendidas. Além de fortalecer o contra-argumento ao otimismo característico de discussões e debates que aproximam parcerias intersetoriais e desenvolvimento sustentável, esses achados reforçam a necessidade de avaliar criticamente tais arranjos colaborativos como agentes representativos escolhidos pela ONU como forças para alcançar desenvolvimento sustentável.

A partir das discussões trazidas aqui, apresentamos duas interpretações principais para parcerias intersetoriais. Uma está alinhada com o otimismo da literatura dominante sobre a relação entre parcerias intersetoriais e desenvolvimento sustentável. A outra vai ao encontro da perspectiva que questiona esse otimismo. Numa perspectiva mais otimista, as parcerias intersetoriais são respostas sistêmicas como arranjos colaborativos estruturados a partir da integração estratégica de recursos e competências de organizações vinculadas (ainda que não exclusivamente) aos setores público, privado e social. Ao identificar oportunidades para solucionar falhas de mercado, realizam um trabalho coletivo que resulta em inovações sustentáveis, simultaneamente criando valor nas esferas socioeconômica e socioambiental, entregando melhorias institucionais e contribuindo para a globalização político-econômica. De uma visão mais crítica, as parcerias intersetoriais lidam com iniciativas democraticamente falhas e essencialmente contraditórias. Interesses e objetivos divergentes entre parceiros violam barreiras profissionais e institucionais, possivelmente gerando impactos globais de alto potencial que podem distorcer as políticas nacionais e interromper os compromissos de longo prazo com as comunidades.

Em termos práticos, este ensaio resgata os cuidados críticos para o planejamento, implementação e operacionalização de uma parceria intersetorial. Por mais eficientes, rápidos e capazes que sejam os parceiros privados, é fundamental lembrar a relevância dos parceiros públicos e do terceiro setor. Mesmo que parceiros públicos questionem muitas ações trazendo à tona os aspectos legais das decisões e que os parceiros do terceiro setor lutem contra práticas de gestão desprovidas de empatia e respeito, eles devem ser ouvidos e valorizados igualmente aos parceiros privados. A velocidade de resposta imposta pelo mercado só deve ser tomada com avaliação da capacidade e interesse das comunidades atendidas. Para tanto, é fundamental que as parcerias intersetoriais, em seus processos e práticas de gestão, lembrem que atuam com o objetivo mais significativo de promover benefícios sociais, ambientais e econômicos que visam o bem-estar e a qualidade de vida das comunidades atendidas.

Convidamos a comunidade acadêmica a desenvolver estudos futuros que complementem o contra-argumento sustentado no presente ensaio. Estudos que discordam dessa posição antiotimista são bem-vindos, pois a peculiar complexidade e controvérsia do tema em debate provocam diferentes manifestações de concordância e discordância. Incentivamos também a elaboração de estudos que analisem o contra-argumento a partir de lentes teóricas dos estudos organizacionais ou de outra fonte que dê maior amplitude às críticas destacadas. Por fim, recomendamos o desenvolvimento de pesquisas que proporcionem, em contato com a realidade, espaço para que as vozes mais afetadas e menos participativas nos processos decisórios expressem suas opiniões sobre parcerias intersetoriais, desenvolvimento sustentável e suas respectivas interações.

REFERÊNCIAS

- AhmadSimab, A., & Chowdhury, I. (2021). Managing tensions and divergent institutional logics in firm–NPO partnerships. *Journal of Business Ethics*, 168, 651-670. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04265-x>
- Almog-Bar, M., & Schmid, H. (2018). Cross-sector partnerships in human services: Insights and organizational dilemmas. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47, 119-138.
- Alonso, J. M., & Andrews, R. (2019). Governance by targets and the performance of cross-sector partnerships: Do partner diversity and partnership capabilities matter? *Strategic Management Journal*, 40(4), 556-579. <https://doi.org/10.1002/smj.2959>
- Al-Tabbaa, O., Leach, D., & Khan, Z. (2019). Examining alliance management capabilities in cross-sector collaborative partnerships. *Journal of Business Research*, 101, 268-284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.001>
- Andrews, R., & Entwistle, T. (2010). Does cross-sectoral partnership deliver? An empirical exploration of public service effectiveness, efficiency, and equity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(3), 679-701. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup045>
- Ashraf, N., AhmadSimab, A., & Pinske, J. (2017). From animosity to affinity: The interplay of competing logics and interdependence in cross-sector partnerships. *Journal of Management Studies*, 54, 793-822. <https://doi.org/10.1111/joms.12273>
- Auld, G., Renckens, S., & Cashore, B. (2015). Transnational private governance between the logics of empowerment and control. *Regulation & Governance*, 9(2), 108-124. <https://doi.org/10.1111/rego.12075>
- Austin, J. E. (2007). Sustainability through partnering: Conceptualizing partnerships between businesses and NGOs. In P. Glasbergen, F. Biermann, & A. P. J. Mol (Eds.), *Partnerships, governance and sustainable development: Reflections on theory and practice* (pp. 49-67). Edward Elgar Publishing.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2. Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929-968. <https://doi.org/10.1177/0899764012454685>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 1. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Bauer, Z., AbouAssi, K., & Johnston, J. (2020). Cross-Sector collaboration formality: The effects of institutions and organizational leaders. *Public Management Review*, 24(2), 159-181. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1798709>
- Ber, M. J. Le, & Branzei, O. (2010a). Towards a critical theory of value creation in cross-sector partnerships. *Organization*, 17(5), 599-629. <https://doi.org/10.1177/1350508410372621>
- Ber, M. J. Le, & Branzei, O. (2010b). Value frame fusion in cross sector interactions. *Journal of Business Ethics*, 94(S1), 163-195. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0785-1>

- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004). Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *California Management Review*, 47(1), 58-90. <https://doi.org/10.2307/41166287>
- Bhaskar, K., Griffin, J., & Radulovic, V. (2022). Cross-Sector partnerships: Challenges and opportunities of partnering with the informal sector. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.14487abstract>
- Blok, V. (2014). The metaphysics of collaboration: Identity, unity and difference in cross-sector partnerships for sustainable development. *Philosophy of Management*, 13(2), 53-74. <https://philpapers.org/archive/BLOTMO-5.PDF>
- Blowfield, M., & Dolan, C. S. (2014). Business as a development agent: Evidence of possibility and improbability. *Third World Quarterly*, 35, 22-42. <https://doi.org/10.1080/01436597.2013.868982>
- Bode, C., Rogan, M., & Singh, J. (2019). Sustainable cross-sector collaboration: Building a global platform for social impact. *Academy of Management Discoveries*, 5(4), 396-414. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amd.2018.0112>
- Borim-de-Souza, R., Balbinot, Z., Travis, E., Munck, L., & Takahashi, A. R. W. (2015). Sustainable development and sustainability as study objects for comparative management theory: Proposing styles of reasoning for an unknown metropole. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(2), 201-235. <https://doi.org/10.1108/CCM-02-2013-0027>
- Borim-de-Souza, R., Fukushigue Jan-Chiba, J. H., & Zanoni, B. L. (2021). The incorporation of environmental issues in the Simmelian metropolis: A (de)construction in light of the Bourdieusian sociology. *International Journal of Sustainable Society*, 13, 90-115. <https://doi.org/10.1504/IJSSOC.2021.116812>
- Borim-de-Souza, R., Zanoni, B. L., Jan-Chiba, J. H. F., & Borinelli, B. (2019). Organizations and sustainability: A field of knowledge. *Management of Environmental Quality*, 31, 365-384. <https://doi.org/10.1108/MEQ-09-2019-0203>
- Brand, T., Blok, V., & Verweij, M. (2020). Stakeholder dialogue as agonistic deliberation: Exploring the role of conflict and Self-Interest in Business-NGO interaction. *Business Ethics Quarterly*, 30(1), 3-30. <https://doi.org/10.1017/beq.2019.21>
- Burrit, R. L., Christ K. L., Rammal, H. G., & Schaltegger, S. (2020). Multinational enterprise strategies for addressing sustainability: The need for consolidation. *Journal of Business Ethics*, 164, 389-410. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4066-0>
- Chen, J., Zhang, Q., & Liu, L. (2022). How to choose the right partners in cross-sector partnership in emerging countries? A political embeddedness perspective. *Business & Society*, 61(3), 753-787. <https://doi.org/10.1177/0007650320982600>
- Clarke, A., & Crane, A. (2018). Cross-Sector partnerships for systemic change: Systematized literature review and agenda for further research. *Journal of Business Ethics*, 150, 303-313. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3922-2>
- Clarke, A., & MacDonald, A. (2019). Outcomes to partners in multistakeholder cross-sector partnerships: A resource-based view. *Business & Society*, 58(2), 298-332. <https://doi.org/10.1177/0007650316660534>

- Clegg, S., & McNulty, K. (2002). Partnership working in delivering social inclusion: Organizational and gender dynamics. *Journal of Education Policy*, 17(5), 587-601. <https://doi.org/10.1080/02680930210158339>
- Cohen, A., & Eyal, O. (2021). Cross-sector alliances for democratic civic education: Do they serve the common good? *Peabody Journal of Education*, 96(3), 319-329. <https://doi.org/10.1080/0161956X.2021.1943237>
- Cornelius, N., & Wallace, J. (2010). Cross-Sector partnerships: City regeneration and social justice. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 71-84. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0780-6>
- Crane, T. A. (2010). Of models and meanings: Cultural resilience in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 15(4), art. 19. <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art19/>
- Dauvergne, P., & LeBaron, G. (2014). *Protest Inc.: The corporatization of activism*. Wiley.
- Dentoni, D., Pinkse, J., & Lubberink, R. (2021). Linking sustainable business models to socio-ecological resilience through cross-sector partnerships: A complex adaptive systems view. *Business & Society*, 60(5), 1216-1252. <https://doi.org/10.1177/0007650320935015>
- Diamond, L. (2010). Liberation technology. *Journal of Democracy*, 21(3), 69-83. <https://www.journalofdemocracy.org/articles/liberation-technology/>
- Diaz-Kope, L., & Morris, J. C. (2022). Why collaborate? Exploring the role of organizational motivations in cross-sector watershed collaboration. *Politics & Policy*, 50(3), 516-539. <https://doi.org/10.1111/polp.12470>
- Eversole, R. (2018). Towards an anthropology of local and regional development practice. *Human Organization*, 77(4), 336-346. <https://doi.org/10.17730/0018-7259.77.4.336>
- Feilhauer, S., & Hahn, R. (2021). Formalization of firms' evaluation processes in cross-sector partnerships for sustainability. *Business & Society*, 60(3), 684-726. <https://doi.org/10.1177/0007650319856633>
- Fischer, M., & Sciarini, P. (2016). Drivers of collaboration in political decision making: A cross-sector perspective. *The Journal of Politics*, 78(1), 63-74. <http://dx.doi.org/10.1086/683061>
- Fougère, M., & Solitander, N. (2020). Dissent in consensusland: An agonistic problematization of multi-stakeholder governance. *Journal of Business Ethics*, 164(4), 683-699. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04398-z>
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907. <https://doi.org/10.2307/258959>
- Glasbergen, P. (2007). Setting the scene: The partnership paradigm in the making. In P. Glasbergen, F. Biermann, & A. P. J. Mol (Eds.), *Partnerships, governance and sustainable development: Reflections on theory and practice* (pp. 194-213). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Googins, B. K., & Rochlin, S. A. (2000). Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships. *Business and Society Review*, 105(1), 127-144. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00068>

- Gray, B., & Purdy, J. (2018). *Collaborating for our future: Multistakeholder partnerships for solving complex problems*. Oxford University Press.
- Griffiths, M. (2000). Collaboration and partnership in question: Knowledge, politics and practice. *Journal of Education Policy*, 15(4), 383-395. <https://doi.org/10.1080/026809300413400>
- Gutiérrez, R., Márquez, P., & Reficco, E. (2016). Configuration and development of alliance portfolios: A comparison of same-sector and cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135, 55-69. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2729-7>
- Haack, P., Sieweke, J., & Wessel, L. (2019). Microfoundations and multi-level research on institutions. In P. Haack, J. Sieweke, & L. Wessel (Eds), *Microfoundations of institutions* (pp. 11-40). Emerald Publishing.
- Henry, L. A., Rasche, A., & Möllering, G. (2022). Managing competing demands: Coping with the inclusiveness–efficiency paradox in cross-sector partnerships. *Business & Society*, 61(2), 267-304. <https://doi.org/10.1177/0007650320978157>
- Hesse, A., Kreutzer, K., & Diehl, M. R. (2019). Dynamics of institutional logics in a cross-sector social partnership: The case of refugee integration in Germany. *Journal of Business Ethics*, 159, 679-704. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3775-0>
- Hille, I. Van, Bakker, F. G. A. de, Ferguson, J. E., & Groenewegen, P. (2019). Navigating tensions in a cross-sector social partnership: How a convener drives change for sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 317-329. <https://doi.org/10.1002/csr.1684>
- Huanming, W., & Bing, R. (2021). Network governance and collaborative governance: A thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. *Public Management Review*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2011389>
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and Change*, 30, 435-464. <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00125>
- Kandel, I. K., Baluch, A. M., & Piening, E. P. (2022). Identity implications of cross-sector partnerships: A case study in the nonprofit sector. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.11069abstract>
- Kolk, A., Tulder, R. Van, & Kostwinder, E. (2008). Business and partnerships for development. *European Management Journal*, 26(4), 262-273. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.007>
- Koschmann, M. A., Kuhn, T. R., & Pfarrer, M. D. (2012). A communicative framework of value in cross-sector partnerships. *Academy of Management Review*, 37(3), 332-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0314>
- Lauwo, S. (2018). Challenging masculinity in CSR disclosures: Silencing of women's voices in Tanzania's mining industry. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 689-706. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3047-4>
- Lehmann, M. (2006). Government–business relationships through partnerships for sustainable development: The green network in Denmark. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 8(3), 235-257. <https://doi.org/10.1080/15239080600915592>

- Lin, H. (2012). Cross-sector alliances for corporate social responsibility partner heterogeneity moderates environmental strategy outcomes. *Journal of Business Ethics*, 110, 219-229. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1423-2>
- London, T., Rondinelli, D. A., & O'Neill, H. (2005). Strange bedfellows: Alliances between corporations and nonprofits. In O. Shenkar, & J. J. Reuer (Eds.), *Handbook of strategic alliances* (pp. 353-366). Sage Publications.
- Louche, C., Young, S., & Fougère, M. (2021). Cross-sector dialogue for sustainability: To partner or not to partner? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(6), 1161-1177. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-02-2021-0045>
- MacDonald, A., Clarke, A., & Huang, L. (2019). Multi-stakeholder partnerships for sustainability: Designing decision-making processes for partnership capacity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 409-426. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3885-3>
- Maiolini, R., Versari, P., Rullani, F., & Seitanidi, M. M. (2022). The role of community participation in cross-sector social partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, [on-line first]. <https://doi.org/10.1177/08997640221130696>
- Meadowcroft, J. (2007). Democracy and accountability: The challenge for cross-sectoral partnerships. In P. Glasbergen, F. Biermann, & A. P. J. Mol (Eds.), *Partnerships, governance and sustainable development: Reflections on theory and practice* (pp. 194-213). Edward Elgar Publishing.
- Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual review. *Environmental Impact Assessment Review*, 18(6), 493-520. [https://doi.org/10.1016/S0195-9255\(98\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0195-9255(98)00019-5)
- Mena, S., & Palazzo, G. (2012). Input and output legitimacy of multi-stakeholder initiatives. *Business Ethics Quarterly*, 22, 527-556. <https://doi.org/10.5840/beq201222333>
- Mol, A. P. J. (2007). Bringing the environmental state back in: Partnerships in perspective. In P. Glasbergen, F. Biermann, & A. P. J. Mol (Eds.), *Partnerships, governance and sustainable development: Reflections on theory and practice* (pp. 214-236). Edward Elgar Publishing.
- Mousavi, S., & Bossink, B. (2020). Corporate-NGO partnership for environmentally sustainable innovation: Lessons from a cross-sector collaboration in aviation biofuels. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 80-95. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.12.005>
- Murphy, M., & Arenas, D. (2010). Through indigenous lenses: Cross-sector collaborations with fringe stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 94(Suppl. 1), 103-121. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0782-4>
- O'Reagan, K. M., & Oster, S. M. (2000). Nonprofit and for-profit partnerships: Rationale and challenges of cross-sector contracting. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 120-140. <https://doi.org/10.1177/0899764000291S006>
- Oskam, I., Bossink, B., & Man, A.-P. de. (2021). Valuing value in innovation ecosystems: How cross-sector actors overcome tensions in collaborative sustainable business model development. *Business & Society*, 60(5), 1059-1091. <https://doi.org/10.1177/0007650320907145>

- Page, S. B., Stone, M. M., Bryson, J. M., & Crosby, B. C. (2015). Public value creation by cross-sector collaborations: A framework and challenges of assessment. *Public Administration*, 93, 715-732. <https://doi.org/10.1111/padm.12161>
- Pedersen, E. R. G., Lüdeke-Freund, F., Henriques, I., & Seitanidi, M. M. (2021). Toward collaborative cross-sector business models for sustainability. *Business & Society*, 60(5), 1039-1058. <https://doi.org/10.1177/0007650320959027>
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, politics and the state*. Red Globe Press.
- Riehl, C., & Lyon, M. A. (2017). Counting on context: CrossSector collaborations for education and the legacy of James Coleman's sociological vision. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 674(1), 262-280. <https://doi.org/10.1177/0002716217735284>
- Sadabadi, A. A., & Rad, Z. R. (2021). How can cross-sector partnership promote social innovation? *Systemic Practice and Action Research*, 35, 471-490. <https://doi.org/10.1007/s11213-021-09581-w>
- Schmid, H., & Almog-Bar, M. (2020). The critical role of the initial stages of cross-sector partnerships and their implications for partnerships' outcomes. *Voluntas*, 31, 286-300. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00137-0>
- Schuster, T., & Holtbrügge, D. (2014). Benefits of cross-sector partnerships in markets at the base of the pyramid. *Business Strategy and the Environment*, 23, 188-203. <https://doi.org/10.1002/bse.1780>
- Sdunzik, J., Bampoh, D. K., Sinfield, J. V., McDavid, L., Burgess, D., & Burgess, W. D. (2022). An interdisciplinary perspective on private sector engagement in cross-sector partnerships: The why, where, and how. *Business and Society Review*, 127(3), 591-616. <https://doi.org/10.1111/basr.12283>
- Seitanidi, M. M. (2008). Adaptative responsibilities: Nonlinear interactions in cross sector social partnerships. *Emergence: Complexity & Organization*, 10(3), 51-64. <https://ssrn.com/abstract=1554883>
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849-873. <https://doi.org/10.1177/0149206305279601>
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2010). Platforms for cross-sector social partnerships: Prospective sensemaking devices for social benefit. *Journal of Business Ethics*, 94(Suppl. 1), 21-37. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0776-2>
- Sharma, G., & Bansal, P. (2017). Partners for good: How business and NGOs engage the commercial-social paradox. *Organization Studies*, 38, 341-364. <https://doi.org/10.1177/0170840616683739>
- Shumate, M., Fu, J. S., & Cooper, K. R. (2018). Does cross-sector collaboration lead to higher nonprofit capacity? *Journal of Business Ethics*, 150, 385-399. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3856-8>
- Sonesson, T. R., Johansson, J., & Cedergren, A. (2021). Governance and interdependencies of critical infrastructures: Exploring mechanisms for cross-sector resilience. *Safety Science*, 142, 105383. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105383>
- Stadtler, L. (2018). Tightrope walking: Navigating competition in multi-company cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 148, 329-345. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3579-2>
- Stadtler, L., & Wassenhove, L. Van. (2021). Coping with difficult place characteristics: Insights from a cross-sector partnership. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.86>

- Streck, C. (2002). Global public policy networks as coalitions for change. In D. Esty, & M. Ivanova (Eds.), *Global environmental governance: Options and opportunities* (pp. 121-140). Yale School of Forestry and Environmental Studies.
- Tulder, R. Van, & Keen, N. (2018). Capturing collaborative challenges: Designing complexity-sensitive theories of change for cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 150, 315-332. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3857-7>
- Tulder, R. Van, Seitanidi, M. M., Crane, A., & Brammer, S. (2016). Enhancing the impact of cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2756-4>
- United Nations. (1992). *Report of the United Nations Conference on Environment and Development, A/CONF.151/26 (Vol. I)*. Rio de Janeiro.
- United Nations. (2000). *Resolution adopted by the General Assembly – United Nations Millennium Declaration, A/RES/55/2*. New York.
- United Nations. (2002). *Implementation of the United Nations Millennium Declaration, A/57/270*. Johannesburg.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development, A/RES/70/1*. New York.
- United Nations. (2019). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- Utting, P., & Zammit, A. (2008). United Nations-Business partnerships: Good intentions and contradictory agendas. *Journal of Business Ethics*, 90(Suppl. 1), 39-56. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9917-7>
- Vestergaard, A., Langevang, T., Morsing, M., & Murphy, L. (2021). Partnerships for development: Assessing the impact potential of cross-sector partnerships. *World Development*, 143, 105447. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105447>
- Vestergaard, A., Murphy, L., Morsing, M., & Langevang, T. (2020). Cross-Sector partnerships as capitalism's new development agents: reconceiving impact as empowerment. *Business & Society*, 59(7), 1339-1376. <https://doi.org/10.1177/0007650319845327>
- Vogel, R., Göbel, M., Grewe-Salfeld, M., Herbert, B., Matsuo, Y., & Weber, C. (2022). Cross-sector partnerships: Mapping the field and advancing an institutional approach. *International Journal of Management Reviews*, 24(3), 394-414. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12283>
- Vurro, C., Dacin, M. T., & Perrini, F. (2010). 'Institutional Antecedents of Partnering' for social change: How institutional logics shape cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(Suppl. 1), 39-53. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0778-0>
- Watts, A. G. (2001). Career guidance and social exclusion: A cautionary tale. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(2), 157-176. <http://dx.doi.org/10.1080/03069880020047111>

Weber, C., Haugh, H., Göbel, M., & Leonardy, H. (2022). Pathways to lasting cross-sector social collaboration: A configurational study. *Journal of Business Ethics*, 177, 613-639. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04714-y>

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

CONFLITOS DE INTERESSE

Os/as autores/as não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DOS/DAS AUTORES/AS

Rafael Borim-de-Souza: Conceituação, Investigação; Supervisão; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Eric Ford Travis: Conceituação, Investigação; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Jacques Haruo Fukushigue Jan-Chiba: Conceituação, Investigação; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Beatriz Lima Zanoni: Conceituação, Investigação; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Pablo Henrique Paschoal Capucho: Conceituação, Investigação; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.