

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: INOVAÇÃO & TECNOLOGIA

TESE DE DOUTORADO

CAPACIDADES RELACIONAIS EM COOPERAÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO
DE TECNOLOGIAS COM E SEM FINS LUCRATIVOS

FERNANDA SALVADOR ALVES

CURITIBA

2015

FERNANDA SALVADOR ALVES

CAPACIDADES RELACIONAIS EM COOPERAÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO
DE TECNOLOGIAS COM E SEM FINS LUCRATIVOS

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Inovação & Tecnologia, do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Doutor.

Orientadora: Prof. Dra. Andréa Paula Segatto

CURITIBA

2015

Alves, Fernanda Salvador

Capacidades relacionais em cooperações para desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos / Fernanda Salvador Alves; orientadora Andréa Paula Segatto – Curitiba, 2015. 372 f.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Cooperação entre organizações. 3. Capacidades relacionais. 4. Desenvolvimento de tecnologia. 5. Tecnologias sem fins lucrativos. I. Segatto, Andréa Paula. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

TERMO DE APROVAÇÃO

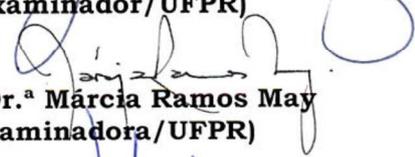
Fernanda Salvador Alves

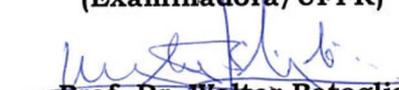
**“CAPACIDADES RELACIONAIS EM COOPERAÇÕES PARA
DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS COM E SEM FINS
LUCRATIVOS”**

**TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE DOUTORA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA
SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


Prof.ª Dr.ª Andrea Paula Segatto
(Orientadora/UFPR)


Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
(Examinador/UFPR)


Prof.ª Dr.ª Márcia Ramos May
(Examinadora/UFPR)


Prof. Dr. Walter Bataglia
(Examinador/Mackenzie)


Prof.ª Dr.ª Geciane Silveira Porto
(Examinadora/USP)

30 de abril de 2015

À minha mãe, pedra fundamental da minha vida,
pelo amor incondicional que tem pelas três filhas,
e por ter me ensinado que nada na vida vem fácil.

Às minhas irmãs, pelo apoio irrestrito
por saber que, aos seus lados, sempre tenho
carinho, cumplicidade, 'puxões de orelha' e muitas risadas.

Ao meu pai (*in memoriam*), pelo exemplo dado,
pelos ensinamentos que permanecem e
por deixar claro que 'Educação' seria minha herança.

AGRADECIMENTOS

Finalizar uma atividade como essa requer auxílio e apoio de muitas pessoas. Ao nomeá-las, corre-se o risco de esquecer de alguém. Mas abrir mão dos agradecimentos, é perder a oportunidade de deixar gravado meu carinho por vocês.

De coração, eu agradeço, pedindo a Deus pelas suas felicidades:

À minha mãe (Dilce) e às minhas irmãs (Daniela e Juliana). Novamente, obrigada por entender minhas escolhas, suportar minhas ausências, argumentar minhas atitudes e dividir comigo meus medos. Acima de tudo, obrigada por terem um amor tão grande por mim, a ponto de, simplesmente, aceitar minhas opções.

À professora Andréa, minha orientadora nesta caminhada doutoral e uma amiga para a vida, que acreditou no meu potencial e me permitiu realizar um sonho. Obrigada por me exigir o quanto me exigiu. Obrigada por entender que eu tinha limitações, ao mesmo tempo que me mostrava que eu era capaz de muito mais do que imagina ser. Não teria feito 50% deste trabalho sem seus estímulos.

À Ana Flávia, uma grande amiga que o doutorado me deu, por fazer meus dias (e madrugadas) mais divertidos, ou mais complicados, ou mais 'Band News'. Agradecimentos extensivos ao Daniel, seu consorte, por me permitir fazer parte da sua família e ao pequeno Eric, que me adotou, assim como eu o adotei!

Aos meus amigos mais próximos: Camila e Patrícia, Cristina e Vanderlei, Fernando e Diego, que me apoiaram, cada um à sua maneira, mas que nunca duvidaram do meu sucesso.

Camila, obrigada por ter sido a motivadora dessa decisão na minha vida. Esse foi um momento mais fácil de transpor por poder resmungar e te ouvir resmungar diuturnamente por causa "da tese".

Pati, obrigada por "estar aí" há tantos anos! Por entender minha loucura e me por nos eixos quando eu preciso. Por me fazer rir e por me fazer pensar. Por ser minha amiga do jeito que eu gosto: sem cobranças e com muita sintonia.

Cristina e Vanderlei, um casal mais que amigo, que me suporta e que me suporta, que me faz pensar no que realmente é importante na vida e que me dá a certeza de que a felicidade é possível, mesmo que seja bem difícil de atingir!

Fernando, um amigo de viagem que se tornou muito mais que isso. Para mim, a maior comprovação de que a distância não influencia no crescimento de uma amizade, se ela for verdadeira. Mesmo com os afastamentos temporários, sei que a amizade entre a gente prevalecerá para sempre.

Diego, um amigo que fiz da forma mais inusitada possível, mas que se tornou peça chave para minhas risadas e para meu retorno à realidade. Te admiro por você não ter medo de falar da minha cara meus erros e defeitos, mesmo quando eu estou absurdamente brava ou errada. Beijo na Clara!

A três pessoas que mesmo longe fisicamente, sempre se importaram com minha vida: Fabiula, Lilian e Lissandro.

Um agradecimento especial à Fabiula, uma flor que conheci no mestrado, que se tornou “doutora” antes de mim e que me ajudou em momentos cruciais. Obrigada inclusive pelos ‘puxões de orelha’ por e-mail e desculpa por ter demorado tanto para responder suas sugestões da tese.

Lilian, obrigada pela atenção aos detalhes e por me lembrar qual é minha essência!

Lissandro, obrigada pelo carinho constante, mesmo que eu não demonstre a retribuição como você merece.

À Elisandra (ex aluna e agora amiga) e ao Gustavo, pela crença de que a coleta de dados daria certo, pela coleta de dados mais ‘gostosa e divertida’ da tese e pela mais inusitada! Obrigada pelas risadas, pela amizade e pelo apoio.

Aos colegas que dividiram comigo as disciplinas do doutorado, em especial ao Flávio, a Sandra, a Carol, a Bia e ao Cleverson, pelas discussões, risadas e principalmente, apoio.

Aos companheiros de orientação: Murilo, MH (Maria Helena) e Dudis (Dudu) pela sincronia, pelo apoio, pelas risadas e por saber que vocês estavam ali.

Aos mestrandos (todos, mas principalmente os de I&T), sempre solícitos e de bom papo, que me ajudaram a levar o doutorado com um pouco mais de tranquilidade e diversão. Obrigada pelas sugestões “despretensiosas”, que me ajudaram muito mais do que vocês imaginam!

Um agradecimento especial à Juliana (minha irmã), ao Dudis, Rodrigo e Fábio (mestrandos) por aceitarem o ‘desafio da madrugada’ e lerem a minha ‘versão zero’.

Novamente, obrigada Dudis! Sua companhia fez o doutorado mais alegre, com mais risadas e mais leve. Não esqueça do meu 'triplo parabéns': ele é verdadeiro e é seu!

A um ponto de luz, que iluminou minha vida nos meses finais desta caminhada.

Obrigada por me mostrar que meu coração ainda pode ser feliz.

Ao Chicão, fiel companheiro e bola de pelos, que tornou minha casa mais bagunçada, mas minha vida muito mais divertida e menos estressante! *Gracias*, filhote, pelo seu 'apoio' na digitação e na análise de dados, mas principalmente, por me ensinar que é difícil ficar muito tempo fazendo apenas uma coisa.

Aos alunos com quem convivi neste período e que entenderam minha situação peculiar. Um agradecimento especial a Érica, Henrique, Nicolas, Carolina, Larissa e Renata, por acreditarem no meu potencial e optarem pela minha orientação no TCC.

Ao corpo docente e de técnicos administrativos do PPGADM/UFPR, pelas aulas, ensinamentos, apoio e oportunidade ofertados.

A todos que colocaram obstáculos na concretização desta tese, por serem o combustível para a minha vitória.

Às 10 entidades entrevistadas e às 15 pessoas com quem contatei e/ou entrevistei para realizar essa tese de doutorado, obrigada por acreditar no meu projeto e por ceder parte do seu tempo para a sua concretização.

Eternamente, minha gratidão!

“Tenha certeza de que aquilo que
você procura é aquilo que você deseja”
(Autor desconhecido)

RESUMO

As capacidades relacionais permitem que organizações que cooperam entre si adquiram habilidades, troquem informações e aprendam constantemente, para criar estruturas, gerenciar conflitos, promover confiança e gerar valor. Esta tese comparou similaridades e distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos. Para tanto, construiu-se a revisão de literatura, que abordou os temas: tecnologia, cooperações entre organizações e capacidades relacionais. A seguir, propôs-se um esquema teórico, a partir de outros estudos na área, definindo dimensões, componentes e atributos para as capacidades relacionais. Com a etapa teórica construída, delineou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva, com análise de dez organizações que cooperavam para o desenvolvimento de tecnologia, divididas entre com e sem fins lucrativos. O tratamento de dados incluiu análise de conteúdos e criação de mapas cognitivos, para descrever a ocorrência das dimensões das capacidades relacionais nas organizações pesquisadas, além de quadros e gráficos comparativos, para identificar as similaridades e distinções intra e intergrupos. As dimensões das capacidades relacionais foram percebidas em todos os casos analisados. Porém, nem todos os componentes definidos a *priori* foram identificados. Similaridades e distinções foram detectadas em todas as dimensões analisadas, mas não em todos os componentes. Os dois grupos pesquisados assemelharam-se em vários pontos, como a necessidade por confiança, comunicação e adaptação às necessidades do parceiro. Entre as distinções, citaram-se os benefícios obtidos nas ações de coordenação, a necessidade de controle sobre o conhecimento criado e de credibilidade social. Nas organizações sociais, foram mais percebidas ações que indicavam a capacidade de adaptação às necessidades dos parceiros para manter e fortalecer as parcerias existentes. A dimensão tecnológica foi a com menor número de similaridades entre os grupos, ocorrendo o contrário com as dimensões cultural e de coadaptação. A comparação dos pontos de conexão entre as dimensões mostrou que os componentes de três delas eram vistos como geradores ou estruturantes de características que desencadeavam outras dimensões das capacidades relacionais. Enquanto que os componentes de outras duas eram receptores destas características, necessitando de informações e/ou componentes provenientes das demais dimensões para sua construção. Como contribuições desta tese, destaca-se o auxílio na aceção teórica do constructo 'Capacidade Relacional', que poderá subsidiar estudos futuros comparativos e exploratórios do tema e a compreensão de que esse constructo manifesta-se de diferentes formas, para gerar aprendizagem e conhecimento nas organizações.

Palavras-chave: cooperação entre organizações; desenvolvimento de tecnologia, tecnologias sem fins lucrativos, capacidades relacionais

ABSTRACT

The relational capabilities allow organizations that cooperate with each other to acquire skills, exchange information and learn constantly, to create structures, manage conflict, promote trust and create value. This thesis compared similarities and distinctions of the dimensions of relational capabilities in cooperations for the development of technologies for profit and non-profit. Therefore, it has been built up a literature review, which addressed the following topics: technology, cooperation between organizations and relational capabilities. Then, a theoretical framework was proposed from similar area studies, defining dimensions, components and attributes to relational capabilities. With the built theoretical stage, a qualitative and descriptive study was outlined, with analysis of ten organizations that cooperated in the development of technology, divided between for and not-for-profit. Data processing included analysis of content and creation of cognitive maps, to describe the occurrence of the dimensions of relational capabilities in the surveyed organizations and tables and comparison charts to identify the similarities and distinctions within and among groups. The dimensions of relational capabilities were noticed in all studied cases. However, not all components defined a priori were identified. There were similarities and distinctions in all dimensions analyzed, but not in all components. The two groups surveyed resembled in many points such as the need for trust, communication and adaptation to partner's needs. The distinctions were the benefits obtained in the coordination of actions, the need for control over the knowledge created and social credibility. Social organizations showed to be more able to adapt to the needs of partners to maintain and strengthen existing partnerships. The technological dimension was the one with less number of similarities among the groups; the opposite was true with the cultural dimensions and coadaptation. Comparison of the connection points showed that three dimensional components were seen as generators or structural of characteristics that triggered other dimensions of relational capabilities. While the components of two other characteristics were their own requiring information, features and/or components from the other dimensions of its construction. The contributions of this thesis were the assistance in theoretical construct meaning of relational capabilities, which can support comparative and exploratory further study and the perception that relational capabilities can be manifested in different ways to generate learning and knowledge in organizations.

Key words: cooperation between organizations; technology's development, nonprofit technology, relational capabilities

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Triângulo de Sábado	45
Ilustração 2 – Modelo da Hélice Tripla.....	45
Ilustração 3 – Esquema sobre constructo, conceitualização, conceito, dimensões, componentes e atributos.....	84
Ilustração 4 – Reorganização e agrupamento por similaridade das dimensões do constructo ‘Capacidade Relacional’ propostas por diversos estudos	88
Ilustração 5 – Definição dos componentes da dimensão de coordenação	91
Ilustração 6 – Definição dos componentes da dimensão cultural	93
Ilustração 7 – Definição dos componentes da dimensão de conhecimento a partir das informações de McGrath (2008) e Johnsen e Ford (2006)	95
Ilustração 8 – Definição dos componentes da dimensão de conhecimento a partir das informações de Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) e Schilke e Goerzen (2010).....	96
Ilustração 9 – Definição dos componentes da dimensão tecnológica.....	98
Ilustração 10 – Definição dos componentes da dimensão de coadaptação a partir das informações de McGrath (2008)	100
Ilustração 11 – Definição dos componentes da dimensão de coadaptação a partir das informações de McGrath (2008)	101
Ilustração 12 – Definição dos componentes da dimensão de coadaptação a partir das informações de Sarkar, Aulakh, Madhok (2009) e Schilke e Goerzen (2010)	102
Ilustração 13 – Dimensões e seus componentes do constructo ‘Capacidade Relacional’ desenvolvidos para esta pesquisa	103
Ilustração 14 – Representação gráfica da pesquisa	112
Ilustração 15 – Representação do desenvolvimento da coleta e análise dos estudos de caso	117
Ilustração 16 – Mapa mental da dimensão de coordenação de C1	140
Ilustração 17 – Mapa mental da dimensão de coordenação de C2	141
Ilustração 18 – Mapa mental da dimensão de coordenação de C3	143
Ilustração 19 – Mapa mental da dimensão de coordenação de C4	145
Ilustração 20 – Mapa mental da dimensão de coordenação de C5	147
Ilustração 21 – Mapa mental da dimensão de coordenação de S1	148
Ilustração 22 – Mapa mental da dimensão de coordenação de S2	150

Ilustração 23 – Mapa mental da dimensão de coordenação de S3.....	151
Ilustração 24 – Mapa mental da dimensão de coordenação de S4.....	153
Ilustração 25 – Mapa mental da dimensão de coordenação de S5.....	155
Ilustração 26 – Semelhanças nos componentes da dimensão de coordenação das cooperações com e sem fins lucrativos.....	168
Ilustração 27 – Mapa mental da dimensão cultural de C1.....	172
Ilustração 28 – Mapa mental da dimensão cultural de C2.....	173
Ilustração 29 – Mapa mental da dimensão cultural de C3.....	175
Ilustração 30 – Mapa mental da dimensão cultural de C4.....	176
Ilustração 31 – Mapa mental da dimensão cultural de C5.....	177
Ilustração 32 – Mapa mental da dimensão cultural de S1.....	179
Ilustração 33 – Mapa mental da dimensão cultural de S2.....	180
Ilustração 34 – Mapa mental da dimensão cultural de S3.....	181
Ilustração 35 – Mapa mental da dimensão cultural de S4.....	183
Ilustração 36 – Mapa mental da dimensão cultural de S5.....	184
Ilustração 37 – Semelhanças nos componentes da dimensão cultural das cooperações com e sem fins lucrativos.....	197
Ilustração 38 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de C1.....	202
Ilustração 39 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de C2.....	203
Ilustração 40 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de C3.....	205
Ilustração 41 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de C4.....	207
Ilustração 42 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de C5.....	209
Ilustração 43 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de S1.....	210
Ilustração 44 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de S2.....	212
Ilustração 45 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de S3.....	214
Ilustração 46 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de S4.....	216
Ilustração 47 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de S5.....	217
Ilustração 48 – Semelhanças nos componentes da dimensão de conhecimento das cooperações com e sem fins lucrativos.....	230
Ilustração 49 – Mapa mental da dimensão tecnológica de C1.....	234
Ilustração 50 – Mapa mental da dimensão tecnológica de C2.....	236
Ilustração 51 – Mapa mental da dimensão tecnológica de C3.....	237
Ilustração 52 – Mapa mental da dimensão tecnológica de C4.....	238
Ilustração 53 – Mapa mental da dimensão tecnológica de C5.....	240

Ilustração 54 – Mapa mental da dimensão tecnológica de S1	241
Ilustração 55 – Mapa mental da dimensão tecnológica de S2.....	242
Ilustração 56 – Mapa mental da dimensão tecnológica de S3.....	244
Ilustração 57 – Mapa mental da dimensão tecnológica de S4.....	245
Ilustração 58 – Mapa mental da dimensão tecnológica de S5.....	246
Ilustração 59 – Semelhanças nos componentes da dimensão tecnológica das cooperações com e sem fins lucrativos	257
Ilustração 60 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de C1	261
Ilustração 61 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de C2	263
Ilustração 62 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de C3	265
Ilustração 63 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de C4	267
Ilustração 64 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de C5	268
Ilustração 65 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de S1	270
Ilustração 66 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de S2	272
Ilustração 67 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de S3	273
Ilustração 68 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de S4	275
Ilustração 69 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de S5	277
Ilustração 70 – Semelhanças nos componentes da dimensão de coadaptação das cooperações com e sem fins lucrativos	295
Ilustração 71 – Mapa mental das capacidades relacionais de C1	300
Ilustração 72 – Mapa mental das capacidades relacionais de C2	303
Ilustração 73 – Mapa mental das capacidades relacionais de C3	306
Ilustração 74 – Mapa mental das capacidades relacionais de C4	309
Ilustração 75 – Mapa mental das capacidades relacionais de C5	312
Ilustração 76 – Mapa mental das capacidades relacionais de S1	315
Ilustração 77 – Mapa mental das capacidades relacionais de S2	318
Ilustração 78 – Mapa mental das capacidades relacionais de S3	321
Ilustração 79 – Mapa mental das capacidades relacionais de S4	324
Ilustração 80 – Mapa mental das capacidades relacionais de S5	327
Ilustração 81 – Dimensões conectadas a dimensão de coordenação nas cooperações com e sem fins lucrativos.....	330
Ilustração 82 – Dimensões conectadas a dimensão cultural nas cooperações com e sem fins lucrativos	332

Ilustração 83 – Dimensões conectadas a dimensão de conhecimento nas cooperações com e sem fins lucrativos	334
Ilustração 84 – Dimensões conectadas a dimensão tecnológica nas cooperações com e sem fins lucrativos	337
Ilustração 85 – Dimensões conectadas a dimensão de coadaptação nas cooperações com e sem fins lucrativos	339

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Obras de referência para o tema Capacidade Relacional	37
Quadro 2 – Obras de referência para o tema Cooperações Interorganizacionais	38
Quadro 3 – Obras de referência para o tema Aliança Social.....	39
Quadro 4 – Obras de referência para o tema Tecnologia Social.....	40
Quadro 5 – Obras de referência para o tema conjunto “Capacidade Relacional + Cooperações Interorganizacionais”	41
Quadro 6 – Conceitos de Tecnologia Social, expostos por diferentes estudos	50
Quadro 7 – Conceitos de Inovação Social.....	53
Quadro 8 – Termos utilizados pelos estudos consultados como sinônimos de capacidade relacional	72
Quadro 9 – Conceitos distintos de capacidade relacional	73
Quadro 10 – Diferentes pontos de vista sobre capacidade relacional.....	75
Quadro 11 – Dimensões do constructo ‘Capacidade Relacional’, de acordo com os estudos consultados	85
Quadro 12 – Dimensões do constructo ‘Capacidade Relacional’ desta tese, com suas capacidades relacionais de origem e respectivos autores.....	90
Quadro 13 – Dimensões, componentes, atributos e perguntas do constructo ‘Capacidade Relacional’ definidos para esta pesquisa.....	106
Quadro 14 – Dimensões e componentes da capacidade relacional utilizados nesta tese	123
Quadro 15 – Matriz de amarração entre problema de pesquisa, objetivos, perguntas de pesquisa, referencial teórico, forma de coleta dos dados, proposições de pesquisa e questões do instrumento de coleta de dados	130
Quadro 16 – Comparação do componente ‘Ações formalizadas’ da dimensão de coordenação das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais	156
Quadro 17 – Comparação do componente ‘Integração e sinergia’ da dimensão de coordenação das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais	157
Quadro 18 – Comparação do componente ‘Benefícios da coordenação’ da dimensão de coordenação das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais ...	158
Quadro 19 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão de coordenação das entidades empresariais	160

Quadro 20 – Comparação do componente ‘Ações formalizadas’ da dimensão de coordenação das capacidades relacionais, entre as organizações sociais.....	162
Quadro 21 – Comparação do componente ‘Integração e sinergia’ da dimensão de coordenação das capacidades relacionais, entre as organizações sociais.....	163
Quadro 22 – Comparação do componente ‘Benefícios da coordenação’ da dimensão de coordenação das capacidades relacionais, entre as organizações sociais.....	165
Quadro 23 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão de coordenação das organizações sociais.....	166
Quadro 24 – Comparação do componente ‘Confiança’ da dimensão cultural das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais	185
Quadro 25 – Comparação do componente ‘Valores e cultura comuns’ da dimensão cultural das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais	186
Quadro 26 – Comparação do componente ‘Diversidade cultural’ da dimensão cultural das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais.....	187
Quadro 27 – Comparação do componente ‘Normas de comportamento’ da dimensão cultural das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais	188
Quadro 28 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão cultural das entidades empresariais	189
Quadro 29 – Comparação do componente ‘Confiança’ da dimensão cultural das capacidades relacionais, das organizações sociais	191
Quadro 30 – Comparação do componente ‘Valores e cultura comuns’ da dimensão cultural das capacidades relacionais, entre as organizações sociais.....	192
Quadro 31 – Comparação do componente ‘Diversidade cultural’ da dimensão cultural das capacidades relacionais, entre as organizações sociais	193
Quadro 32 – Comparação do componente ‘Normas de comportamento’ da dimensão cultural das capacidades relacionais, entre as organizações sociais.....	194
Quadro 33 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão cultural das organizações sociais	195
Quadro 34 – Comparação do componente ‘Obtenção de conhecimento’ da dimensão de conhecimento das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais ..	218
Quadro 35 – Comparação do componente ‘Comunicação’ da dimensão de conhecimento das capacidades relacionais, das entidades empresariais	220
Quadro 36 – Comparação do componente ‘Recompensas e incentivos’ da dimensão de conhecimento das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais ..	221

Quadro 37 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão de conhecimento das entidades empresariais.....	222
Quadro 38 – Comparação do componente ‘Obtenção de conhecimento’ da dimensão de conhecimento das capacidades relacionais, entre as organizações sociais.....	224
Quadro 39 – Comparação do componente ‘Comunicação’ da dimensão de conhecimento das capacidades relacionais, das organizações sociais.....	226
Quadro 40 – Comparação do componente ‘Recompensas e incentivos’ da dimensão de conhecimento das capacidades relacionais, entre as organizações sociais.....	227
Quadro 41 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão de conhecimento das organizações sociais.....	228
Quadro 42 – Comparação do componente ‘Transferência de tecnologia’ da dimensão tecnológica das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais.....	247
Quadro 43 – Comparação do componente ‘Inovação colaborativa’ da dimensão tecnológica das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais.....	248
Quadro 44 – Comparação do componente ‘Rotinas técnicas’ da dimensão tecnológica das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais.....	249
Quadro 45 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão tecnológica das entidades empresariais.....	250
Quadro 46 – Comparação do componente ‘Transferência de tecnologia’ da dimensão tecnológica das capacidades relacionais, entre as organizações sociais.....	252
Quadro 47 – Comparação do componente ‘Inovação colaborativa’ da dimensão tecnológica das capacidades relacionais, entre as organizações sociais.....	253
Quadro 48 – Comparação do componente ‘Rotinas técnicas’ da dimensão tecnológica das capacidades relacionais, entre as organizações sociais.....	254
Quadro 49 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão tecnológica das organizações sociais.....	255
Quadro 50 – Comparação do componente ‘Alterações e soluções’ da dimensão de coadaptação das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais.....	279
Quadro 51 – Comparação do componente ‘Experiências anteriores’ da dimensão de coadaptação das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais.....	280
Quadro 52 – Comparação do componente ‘Avaliações’ da dimensão de coadaptação das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais.....	281
Quadro 53 – Comparação do componente ‘Relações estreitas’ da dimensão de coadaptação das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais.....	282

Quadro 54 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão de coadaptação das entidades empresariais.....	284
Quadro 55 – Comparação do componente ‘Alterações e soluções’ da dimensão de coadaptação das capacidades relacionais, entre as organizações sociais.....	287
Quadro 56 – Comparação do componente ‘Experiências anteriores’ da dimensão de coadaptação das capacidades relacionais, entre as organizações sociais.....	288
Quadro 57 – Comparação do componente ‘Avaliações’ da dimensão de coadaptação das capacidades relacionais, entre as organizações sociais	289
Quadro 58 – Comparação do componente ‘Relações estreitas’ da dimensão de coadaptação das capacidades relacionais, entre as organizações sociais.....	290
Quadro 59 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão de coadaptação das organizações sociais	292
Quadro 60 – Dimensões conectadas a dimensão de coordenação nas entidades empresariais.....	329
Quadro 61 – Dimensões conectadas a dimensão de coordenação nas organizações sociais	330
Quadro 62 – Dimensões conectadas a dimensão cultural nas entidades empresariais	331
Quadro 63 – Dimensões conectadas a dimensão cultural nas organizações sociais	332
Quadro 64 – Dimensões conectadas a dimensão de conhecimento nas entidades empresariais.....	333
Quadro 65 – Dimensões conectadas a dimensão de conhecimento nas organizações sociais	334
Quadro 66 – Dimensões conectadas a dimensão tecnológica nas entidades empresariais.....	335
Quadro 67 – Dimensões conectadas a dimensão tecnológica nas organizações sociais	336
Quadro 68 – Dimensões conectadas a dimensão de coadaptação nas entidades empresariais.....	338
Quadro 69 – Dimensões conectadas a dimensão de coadaptação nas organizações sociais	338

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Informações sobre o levantamento bibliográfico secundário feito para essa tese	34
Tabela 2 – Informações sobre os temas da pesquisa e o número de publicações, após a terceira avaliação do material bibliográfico	35
Tabela 3 – Distribuição dos artigos selecionados dos temas da pesquisa no período estudado	36

LISTA DE SIGLAS

Aptes – Associação para a Promoção da Tecnologia Social

C&T – Ciência e Tecnologia

CAT – Comitê de Ajudas Técnicas

FBB – Fundação Banco do Brasil

Finep – Financiadora de Estudos e Projetos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IP – Instituto de Pesquisa

ITS – Instituto de Tecnologia Social

ONG – Organização Não Governamental

OSFL – Organização Sem Fim Lucrativo

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RTS – Rede de Tecnologia Social

SNI – Sistema Nacional de Inovação

TI – Tecnologia da Informação

TS – Tecnologia Social

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	24
1.1.	Problema de pesquisa	31
1.2.	Objetivos da pesquisa	31
1.2.1	<i>Objetivo geral.....</i>	32
1.2.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	32
1.3.	Estado da arte	32
1.4.	Estrutura do trabalho	42
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	43
2.1	Tecnologia e desenvolvimento de inovações tecnológicas	43
2.1.1	<i>Sistema Nacional de Inovação.....</i>	44
2.1.2	<i>Transferência de tecnologia.....</i>	46
2.1.3	<i>Tecnologia e ambiente social.....</i>	48
2.1.4	<i>Terminologias distintas das Tecnologias Sociais.....</i>	51
2.2	Cooperações interorganizacionais	58
2.2.1	<i>Conceito</i>	58
2.2.2	<i>Objetivos e vantagens.....</i>	60
2.2.3	<i>Cooperações interorganizacionais sem fins lucrativos.....</i>	62
2.2.4	<i>Fatores influenciadores do sucesso e do fracasso</i>	67
2.3	Capacidade relacional	70
2.3.1	<i>Capacidade versus competência</i>	71
2.3.2	<i>Conceito</i>	72
2.3.3	<i>Motivações e benefícios.....</i>	75
2.3.4	<i>Mensuração</i>	76
2.4	Síntese da revisão de literatura	79
3	DEFINIÇÃO DO ESQUEMA TEÓRICO	83
3.1	Criação de um esquema teórico	83
3.2	Criação de um esquema teórico do constructo ‘Capacidade Relacional’ ...	84
3.3	Proposição de componentes do constructo capacidade relacional	90
3.4	Proposição de atributos, perguntas e forma de medição das capacidades relacionais	103
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	107
4.1	Especificação do problema e das perguntas de pesquisa	107

4.2	Categorias analíticas envolvidas no estudo	108
4.2.1	<i>Definições constitutiva e operacional das categorias analíticas</i>	108
4.2.2	<i>Outros termos relevantes</i>	111
4.3	Representação do desenho de pesquisa	112
4.4	Proposições de pesquisa	112
4.5	Paradigma de pesquisa	113
4.6	Delineamento da pesquisa	115
4.7	Elaboração e validação do instrumento de coleta de dados	118
4.8	Identificação e seleção dos casos estudados	119
4.9	Coleta de dados	121
4.10	Análise e tratamento dos dados	122
4.11	Matriz de amarração: objetivos, referencial teórico e metodologia	125
5	RESULTADOS	131
5.1	APRESENTAÇÃO DOS CASOS ANALISADOS	131
5.1.1	<i>Entidades empresariais</i>	131
5.1.2	<i>Organizações sociais</i>	135
5.2	DIMENSÃO DE COORDENAÇÃO	138
5.2.1	<i>Apresentação dos casos</i>	139
5.2.2	<i>Identificação das similaridades e distinções da dimensão de coordenação</i>	155
5.2.2.1	<i>Entidades empresariais</i>	156
5.2.2.2	<i>Organizações sociais</i>	162
5.2.3	<i>Comparação das similaridades e distinções da dimensão de coordenação</i>	167
5.3	DIMENSÃO CULTURAL	170
5.3.1	<i>Apresentação dos casos</i>	170
5.3.2	<i>Identificação das similaridades e distinções da dimensão cultural</i>	184
5.3.2.1	<i>Entidades empresariais</i>	185
5.3.2.2	<i>Organizações sociais</i>	191
5.3.3	<i>Comparação das similaridades e distinções da dimensão cultural</i>	196
5.4	DIMENSÃO DE CONHECIMENTO	199
5.4.1	<i>Apresentação dos casos</i>	200
5.4.2	<i>Identificação das similaridades e distinções da dimensão de conhecimento</i>	217
5.4.2.1	<i>Entidades empresariais</i>	218

5.4.2.2	Organizações sociais	224
5.4.3	<i>Comparação das similaridades e distinções da dimensão de conhecimento</i>	229
5.5	DIMENSÃO TECNOLÓGICA	233
5.5.1	<i>Apresentação dos casos</i>	233
5.5.2	<i>Identificação das similaridades e distinções da dimensão tecnológica</i>	247
5.5.2.1	Entidades empresariais.....	247
5.5.2.2	Organizações sociais	252
5.5.3	<i>Comparação das similaridades e distinções da dimensão tecnológica</i>	256
5.6	DIMENSÃO DE COADAPTAÇÃO	259
5.6.1	<i>Apresentação dos casos</i>	259
5.6.2	<i>Identificação das similaridades e distinções da dimensão de coadaptação</i>	278
5.6.2.1	Entidades empresariais.....	278
5.6.2.2	Organizações sociais	286
5.6.3	<i>Comparação das similaridades e distinções da dimensão de coadaptação</i>	294
5.7	COMPARAÇÃO DOS POSTOS DE CONEXÃO ENTRE AS DIMENSÕES DAS CAPACIDADES RELACIONAIS EM COOPERAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIA COM E SEM FINS LUCRATIVOS	298
5.7.1	<i>Apresentação dos casos</i>	299
5.7.2	<i>Conexão entre as dimensões das capacidades relacionais</i>	329
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	341
	REFERÊNCIAS	347
	LISTA DE APÊNDICES	362

1 INTRODUÇÃO

Esta tese de doutorado teve como objetivo comparar as similaridades e distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos. Para alcançá-lo, foi sugerido um modelo de análise e realizado um teste empírico com dez casos, divididos em dois grupos.

Nesta introdução, apresentou-se brevemente o tema, com ênfase na importância das alianças entre organizações e na sua necessidade de adaptação para o sucesso cooperativo. Foram expostas também as justificativas teórica e prática para o desenvolvimento deste estudo.

Para Vyas, Shelburn e Rogers (1995), uma aliança é um acordo de duas ou mais organizações, para o compartilhamento de recursos e conhecimentos, com benefício mútuo. As parcerias também podem ser percebidas como uma forma das organizações obterem habilidades, para solucionar problemas complexos (TSASIS, 2009).

A cooperação entre empresas baseia-se na colaboração, na busca de um objetivo comum, com uso de meios e instrumentos consensuais, otimizando os benefícios, sem eliminar a competição. Entre seus benefícios, tem-se: consecução dos resultados desejados, minimização de replicação do serviço, redução de custos, ampliação das redes de profissionais, reforço da responsabilização (JASKYTE; LEE, 2006), geração de economia de escala, otimização das capacidades, eliminação das burocracias (DELGADO, 2011) e manutenção da competitividade (OSBORNE; MURRAY, 2000).

Além de melhorar a competitividade, as parcerias podem ampliar a cooperação de um determinado setor ou segmento (BRAGA, 2010) e são capazes, de acordo com Alianças (2005), de agregar recursos, competências e valores na busca do desenvolvimento sustentável e da justiça social. Porém, precisam ser adequadamente gerenciadas, estruturadas e entendidas (DELGADO, 2011).

Cunha e Melo (2006) apontam a aliança como um relacionamento evolutivo, com comprometerimentos, etapas e trocas negociadas explicitamente e aceitas de forma implícita. Essa interdependência entre as organizações é uma força fundamental para o crescimento dos negócios e o sucesso econômico (OSBORNE;

MURRAY, 2000). Porém, exige uma nova racionalidade, com foco na comunicação, articulação de interesses e aprendizagem entre os parceiros (ALIANÇAS, 2005).

As cooperações interorganizacionais têm sido cada vez mais discutidas nos dias atuais, por serem instrumentos estratégicos, que permitem que as partes se relacionem e se complementem. De acordo com Balbinot e Marques (2009), as alianças são um modo fácil de transferência de tecnologia, permitindo que os parceiros permaneçam juntos durante o tempo necessário para adoção, aceitação e assimilação da tecnologia transferida.

Para Kapucu (2007), as colaborações interorganizacionais são importantes para o funcionamento das diferentes formas de organização. Quando ocorrem alianças com organizações sem fins lucrativos (OSFL), as parcerias reduzem os papéis das instituições públicas e ampliam a participação da sociedade como gestora dos serviços sociais (ALIANÇAS, 2005).

Para Brasil (2006), as organizações sem fins lucrativos permitem maior participação e descoberta de como agir e pensar sobre a realidade social. Sua importância para a sociedade ocorre pela capacidade de mobilizar recursos humanos e materiais e de atender demandas sociais relevantes, porém desassistidas pelo Estado. Além disso, são necessárias também para a economia, ao gerar emprego e renda.

Por isso, o chamado 'terceiro setor' vêm se tornando cada vez mais importante na sociedade, pela sua possibilidade de alocar recursos, reorganizar a vida econômica, redistribuir renda, gerar inclusão social e parcerias público-privado e ofertar serviços e soluções à comunidade (RODRIGUES, 2006).

Além disso, as parcerias não são mais atividades exclusivas de grandes empresas ou daquelas com fins lucrativos, podendo ocorrer entre governo, empresas privadas e organizações não governamentais (ONGs), em várias formas de combinação. Dentre as razões para o terceiro setor estabelecer parcerias estão o aumento da concorrência e dos custos de investimento de capital, a redução dos ciclos de produto e a crescente demanda de novas tecnologias.

As cooperações em variadas formas permitem ainda o desenvolvimento de diversas tecnologias, capazes de trazer rendimento e vantagem competitiva às empresas e benefícios de fins sociais às organizações do terceiro setor.

Porém, Bozeman (2000), ao comparar diretamente os parceiros de um processo de transferência de tecnologia, encontrou diferenças marcantes no processo e nas definições de eficácia dos atores envolvidos.

Mesmo que autores como Lima e Campos Filho (2009) afirmem que as alianças são importantes para superar a complexidade e os desafios apresentados às empresas, construí-las e mantê-las não é uma atividade fácil (KAPUCU, 2007). A qualidade das alianças é essencial no alcance e na satisfação dos clientes, pois cada vez mais existe dependência de recursos externos e desenvolvimento de relações complexas com entidades externas (VYAS, SHELBURN; ROGERS, 1995).

Independente da sua finalidade lucrativa, as alianças demandam das organizações uma visão estratégica que oriente suas atividades de forma coerente e permita adquirir e alocar recursos de forma a otimizar seu desempenho (TINOCO, MACEDO-SOARES; VAN, 2008).

De acordo com Vyas, Shelburn e Rogers (1995), são necessárias algumas mudanças no estilo de gestão para se obter alianças bem-sucedidas. Instituições governamentais, setor privado e OSFL devem desempenhar seu papel nas transformações necessárias para que as parcerias prosperem.

Os interesses teóricos em estratégia organizacional e em colaborações multi-setoriais originaram-se no setor com fins lucrativos (entidades empresariais). Acreditava-se que as OSFL iriam aprender a usar os modelos corporativos competitivos, para melhorar sua eficácia e eficiência. Mas estudos, como o de Mulroy (2000), mostraram que há significativas diferenças entre os setores em relação às suas estratégias organizacionais de longo prazo e suas capacidades de se envolver em cooperações interorganizacionais e sugerem que o terceiro setor tem características e ambientes políticos únicos que merecem uma análise independente.

Mesmo assim, pouca atenção tem sido dada aos processos sociais que fundamentam a colaboração interorganizacional (TSASIS, 2009). Como pode ser visualizado na seção o item 1.3 (Estado da arte) desta tese, o número de publicações que abordam as alianças sociais é expressivamente menor em relação ao total de publicações que discutem e pesquisam as cooperações interorganizacionais como um todo. Entre os temas que carecem de pesquisas, estão as adaptações, em relação ao proposto para as entidades empresariais, que as organizações sem fins lucrativos devem realizar para terem sucesso em suas parcerias.

Outra área que necessita de estudos aprofundados é a de elaboração de tecnologias. Para empresas que as desenvolvem, as parcerias são importantes, pois garantem o acesso a recursos de forma mais rápida e eficiente. Para aquelas organizações que desenvolvem tecnologias para benefício social, e não com fins econômicos, essas parcerias podem ainda significar a criação, a manutenção e a divulgação de seu trabalho.

O uso de tecnologia para gerar inclusão social, geração e distribuição equitativa de renda possui amplo apoio de agências das Nações Unidas, de governos e de parte da sociedade civil (RODRIGUES; BARBIERI, 2008). Experiências inovadoras com técnicas e metodologias participativas, orientadas para a inclusão social, denominadas de tecnologias sociais (TS), são portadoras de um potencial transformador (BAVA, 2004).

Quando se fala em TS, pretende-se ampliar a compreensão dos termos ciência e tecnologia (C&T) e reconhecer a necessidade de pensá-las a partir de critérios como democracia, justiça social e desenvolvimento humano (ITS, 2007). Gerar mais conhecimentos sobre as parcerias de empresas desenvolvedoras de tecnologia (sociais ou utilitaristas) pode auxiliar na manutenção e no aprofundamento destas alianças, ampliando seus benefícios.

A discussão sobre o tema Tecnologia Social também se mostrou escassa na pesquisa realizada para demonstrar o estado da arte dos objetos desta tese. Em base de dados científicos, apenas quatro artigos foram identificados. Os demais textos trabalhados neste estudo foram buscados em redes e institutos que abordavam o tema, tais como o Instituto de Tecnologia Social (ITS) e a Rede de Tecnologia Social (RTS).

Dentre todas as características que influenciam o sucesso ou o fracasso de cooperações, em especial aquelas que desenvolvem tecnologia, estão: confiança, troca de informações, apoio da gerência, clareza das vantagens e desvantagens da aliança, compatibilidade dos objetivos e experiência prévia em outras parcerias.

Porém, autores consultados por Schilke e Goerzen (2010) afirmam que o desempenho de uma aliança difere entre empresas, indicando que as organizações podem ter características que determinam a eficácia no gerenciamento de suas parcerias.

Entre essas características, está a capacidade da empresa em adquirir habilidades, trocar informações e aprender constantemente, para criar estruturas,

gerenciar conflitos, promover confiança e gerar valor. Essa capacidade, definida por Schilke e Goerzen (2010) como capacidade relacional, tem como finalidade proporcionar o alcance dos objetivos da empresa e de seus parceiros. Para Yan, Zhang e Zeng (2010), as capacidades relacionais geram expectativas de benefícios em alianças, pela capacidade sinérgica de colaboração entre empresas, a fim de melhorar o desempenho mútuo.

As capacidades relacionais envolvem eficiência, interação estrutural, relações pessoais, desenvolvimento de ativos específicos, comportamento cooperativo e laços interpessoais. Implicam ainda em compromisso e comunicação, confiança entre os parceiros e coordenação (YAN, ZHANG; ZENG, 2010; MCGRATH, 2008; ÄYVÄRI; MÖLLER, 2008).

De acordo com Czakon (2009), as capacidades relacionais são entendidas como estruturas de gestão e governança desenvolvidas para que, a partir de recursos comuns, parcerias criem valor e aprendam, a fim de alcançar seus objetivos. Costa, Porto e Silva (2012) definiram esse tipo de capacidade como competências técnicas e interpessoais com a finalidade de gerenciar alianças. Outra definição pode ser encontrada em McGrath (2008) que afirma que essa capacidade é a institucionalização de conhecimentos e rotinas específicos entre relacionamentos de empresas.

Yan, Zhang e Zeng (2010) associam as capacidades relacionais com recursos, tempo e habilidades de gestão. Ciszewska-Mlinarič, Oblój e Mlinarič (2012) pontuam que transferência de conhecimento, desenvolvimento de capacidades organizacionais e capacidade de comercialização internacional são percebidas em empresas que possuem capacidades relacionais. Já Dyer e Singh (1998) apontam a troca de conhecimentos com parceiros, a combinação de recursos complementares e escassos e a busca conjunta para alcançar resultados como itens necessários na capacidade relacional.

Esta capacidade é, segundo Ariño, De La Torre e Ring (2005), desenvolvida e ampliada com negociações e parcerias bem-sucedidas. Ela é importante para acelerar o acesso ao conhecimento e a capacidade de inovação (CISZEWSKA-MLINARIČ, OBLÓJ; MLINARIČ, 2012).

Czakon (2009) lista como componentes das capacidades relacionais: governança, gestão do conhecimento e da cadeia de valor. Elas são compostas por: infraestrutura funcional, aprendizagem integrativa e comportamento; aprendizagem e

inovação, competência de desenho de negócios, orquestração de ativos, negociação e competência contratual, governança eficiente e alinhamento de incentivos. Também fazem parte das capacidades relacionais, segundo o autor (2009): habilidade de integrar e coordenar atividades de valor; conhecimento arquitetural do sistema de valor, capacidade para explorar competências de atores atuais por meio da transformação e da partilha do conhecimento, cultura aberta e confiante.

O melhoramento da gestão do conhecimento, o fornecimento de coordenação interna, a facilidade na interação e na prestação de contas, a manutenção da visibilidade externa, a habilidade de absorver as competências de outros e combinar competências existentes para gerar novos conhecimentos também são constituintes na capacidade relacional, segundo Czakon (2009).

Autores como Äyväri e Möller (2008), Pagano (2009) e Yan, Zhang e Zeng (2010) mencionaram a importância da capacidade relacional nas alianças e parcerias. Outros, como Czakon (2009) e Cerruti (2012), afirmam que os estudos nessa área ainda precisam ser melhor discutidos. Essa informação pode também ser corroborada no Estado da arte elaborado para esta tese (seção 1.3), uma vez que apenas quarenta e duas publicações científicas que tratavam sobre o tema foram encontradas nos sítios eletrônicos de busca de artigos acadêmicos nacionais e internacionais.

Para o êxito das alianças entre empresas desenvolvedoras de tecnologia, tenham elas finalidade lucrativa ou não, estudos apontam a necessidade de compreender melhor as capacidades relacionais. Dyer e Singh (1998) comentam que essa é uma capacidade possível somente quando parceiros reduzem custos de transação ou ampliam a renda por meio da combinação sinérgica, troca ou investimento em ativos, conhecimentos, recursos e capacidades. Acredita-se que a identificação das capacidades relacionais, nas organizações desenvolvedoras de tecnologia, pode apontar fatores influenciadores do sucesso das parcerias, que devem ser melhorados ou aprofundados, para que seu objetivo seja atingido.

Porém, analisando-se estudos (RODRIGUEZ-DIAZ; ESPINO-RODRIGUEZ, 2006; MCGRATH, 2008; SARKAR, AULAKH; MADHOK, 2009; YAN, ZHANG; ZENG, 2010; SCHILKE e GOERZEN, 2010; CISZEWSKA-MLINARIČ, OBŁÓJ; MLINARIČ, 2012) sobre capacidades relacionais, identificou-se uma ausência de comunicação entre eles.

Tanto as explicações dos constructos, quanto as formas de medição encontradas na literatura tratavam o tema de forma fragmentada. Os autores

apresentavam dimensões com informações sobrepostas, porém com nomenclaturas diferentes, mesmo tendo a mesma base conceitual. Havia ainda o uso de algumas informações apenas por um estudo, sem replicação do tema em textos futuros.

Em relação aos modelos de medição, havia métodos subjetivos e objetivos e novamente tanto a sobreposição de informações quanto o uso de informações apenas por determinados estudos.

Acredita-se que a ausência de unidade no tratamento do constructo 'Capacidade Relacional' pode dificultar estudos comparativos na área. Além disso, entende-se que além de buscar uma nomenclatura única e congregar os indicadores de diversas formas de medição, a criação de outros atributos pode auxiliar na melhor compreensão do tema.

Porém, este tema carece de discussões, o que pode ser comprovado na seção 1.3. Nos últimos cinco anos (2009-2014), apenas sete estudos abordaram-no, sendo que nenhum deles enfocou as capacidades relacionais em alianças sociais.

Além disso, julga-se que analisar o impacto de cada componente e atributo das dimensões da capacidade relacional, em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos, permitirá melhor averiguação dos benefícios obtidos por tais variáveis.

Compreender se as cooperações com e sem fins lucrativos desenvolvem capacidades relacionais de forma similar ou distinta poderá gerar mais informações a essas áreas de pesquisa. Estes novos conhecimentos são importantes principalmente nas discussões sobre organizações sem fins lucrativos, pois mesmo com a atenção que o tema vem despertando, os estudos nessa área são limitados, com poucos diagnósticos sobre a prática, as formas de atuação e os resultados, necessitando de investigação científica mais profunda e consistente (MORAIS, 2004; ALIANÇAS, 2005).

Além dos estudos conceituais e modelos de medição apresentarem-se fragmentados e incompletos, não há pesquisas comparativas que avaliem como ocorre e quais as distinções existentes nas capacidades relacionais de cooperações desenvolvedoras de diferentes tipos de tecnologia (com e sem fins lucrativos). Assim, pesquisas com o objetivo de avaliar e diferenciar o desenvolvimento e a ocorrência das capacidades relacionais nos diferentes tipos de cooperação para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos são percebidas como necessárias.

Para reforçar a necessidade de pesquisa no tema, demonstrou-se, na seção 1.3 (Estado da arte) desta tese, a ausência de estudos que discutam as capacidades relacionais em alianças sociais (sejam elas tecnologias sociais ou não) e mesmo a correlação dos assuntos: cooperações interorganizacionais e tecnologias sociais.

Deste modo, sendo um tema ainda pouco discutido, complexo, idiossincrático e de grande importância para o sucesso de alianças, é de relevante contribuição para o desenvolvimento do tema uma análise aprofundada das várias vertentes teóricas das capacidades relacionais, na busca da junção e da complementação teórica para o melhor entendimento do constructo. Além disso, essa compreensão propicia a ampliação do conhecimento de como as capacidades relacionais ocorrem nas cooperações, com ênfase nas que desenvolvem tecnologia com e sem fins lucrativos, foco deste estudo.

1.1. Problema de pesquisa

Embasado nessa introdução, apresentou-se o problema de pesquisa que esta tese visou responder:

Quais as similaridades e as distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos?

1.2. Objetivos da pesquisa

Considerando o problema anteriormente apresentado, neste tópico expuseram-se os objetivos (geral e específicos) que nortearam esta tese.

1.2.1 Objetivo geral

Comparar as similaridades e as distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Propor um esquema teórico que congregue as dimensões das capacidades relacionais de diferentes estudos;
- b) Estabelecer componentes e atributos para as dimensões do constructo 'Capacidade Relacional';
- c) Descrever as dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos;
- d) Identificar as similaridades e distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos;
- e) Identificar os pontos de conexão entre as dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos.

1.3. Estado da arte

Esta seção teve como finalidade apresentar um estudo bibliométrico sobre os principais temas abordados nesta tese: Capacidades Relacionais, Cooperações Interorganizacionais e também sobre Alianças Sociais (alianças com organizações não governamentais) e Tecnologias Sociais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória entre o período de abril de 2013 a maio de 2014, em sítios eletrônicos de busca de artigos acadêmicos nacionais e internacionais.

Inicialmente, as bases de dados eletrônicas bibliográficas utilizadas para esse levantamento foram: EBSCO, Proquest e Scielo. Outros sítios eletrônicos foram utilizados na busca de material sobre Tecnologia Social, tais como: Rede de Tecnologia Social (RTS), Instituto de Tecnologia Social (ITS) e Fundação Banco do Brasil (FBB).

No sítio eletrônico Proquest, a pesquisa limitou-se às bases de dados: *ABI/INFORM Complete*, *Applied Social Sciences Index and Abstracts*, ERIC, *ProQuest Dissertations & Theses Full Text* e *Social Services Abstracts*. No site EBSCO, a pesquisa limitou-se às bases de dados: *Business Source Premier*, *Academic Search Premier*, *Regional Business News*, *Public Administration Abstracts* e *Business Source Complete*. A restrição ocorreu por serem essas as bases relacionadas com Administração. No Scielo, não sendo possível fazer uma restrição, foram pesquisados todos os periódicos.

Fez-se a opção da busca por textos completos, revisados por especialistas e de publicação científica. No sítio eletrônico ProQuest, as fontes de consulta foram: dissertações e teses, documentos de trabalho, livros, periódicos acadêmicos, publicações governamentais e oficiais e relatórios. Os tipos de documentos analisados foram: artigos, capítulos de livro, casos de negócios, dissertações e teses, documentos de referência (os oficiais e do governo), ensaios, estudo de caso, livros e relatórios.

Não houve, na busca primária de textos, restrição quanto à data de publicação. Assim, foi possível também identificar os textos seminais dos temas. Após essa etapa, numa análise secundária do material obtido, foi aplicada uma restrição temporal de aproximadamente 5 anos (de janeiro de 2009 a maio de 2014).

Para os temas Capacidades Relacionais, Cooperações Interorganizacionais e Alianças Sociais, foram definidos assuntos e palavras-chave que deveriam estar presentes no *abstract*. Já para o tema Tecnologia Social, foram utilizadas apenas palavras-chave. Na tabela 1, foram apresentados os temas desta pesquisa, os assuntos de busca, as palavras-chave, as bases de dados bibliográficas consultadas e o número de artigos encontrados na busca secundária deste levantamento bibliográfico.

Tabela 1 – Informações sobre o levantamento bibliográfico secundário feito para essa tese

Temas	Assunto	Palavras-Chave utilizadas	Proquest	Ebsco	Scielo	Total
Capacidade relacional	<i>“Capabilities”</i>	<i>“Relational capacity”; “Relational capacities”; “Relational capability”; “Relational capabilities”</i>	95	58	0	153
Cooperações interorganizacionais	<i>“Alliances”; “Relationships”; “Cooperation”</i>	<i>“Inter organizational relationship”; “Inter organizational cooperation”; “Inter organizational alliance”; “Strategic cooperation”; “Strategic alliance”</i>	179	73	61	313
Alianças sociais	<i>“Alliances”; “Relationships”; “Cooperation”</i>	<i>“Nonprofit cooperation”; “Nonprofit inter organizational relationship”; “Nonprofit inter organizational relation”; “Social alliances”; “Social alliance”; “Social cooperation”; “Social cooperations”</i>	89	6	12	107
Tecnologia Social		<i>“Social technology”</i>	12	8	5	25
Capacidade relacional + Cooperações interorganizacionais	União dos assuntos dos dois grupos	União das palavras dos dois grupos	4	3	0	7
Capacidade relacional + Alianças sociais	União dos assuntos dos dois grupos	União das palavras dos dois grupos	0	0	0	0
Capacidade relacional + Tecnologia Social	União dos assuntos dos dois grupos	União das palavras dos dois grupos	0	0	0	0
Cooperações interorganizacionais + Tecnologia Social	União dos assuntos dos dois grupos	União das palavras dos dois grupos	0	0	0	0
Alianças sociais + Tecnologia Social	União dos assuntos dos dois grupos	União das palavras dos dois grupos	0	0	0	0
Capacidade relacional + Cooperações interorganizacionais+ Alianças sociais + Tecnologia Social	União dos assuntos dos quatro grupos	União das palavras dos quatro grupos	0	0	0	0

Fonte: Autora (2015)

Numa terceira avaliação do material obtido, foram eliminados os documentos repetidos e também aqueles que não tinham relação com o tema. Assim, na tabela 2, foram apresentados os temas desta pesquisa e o número de publicações obtidas em cada um deles, após a terceira avaliação do material bibliográfico.

Tabela 2 – Informações sobre os temas da pesquisa e o número de publicações, após a terceira avaliação do material bibliográfico

Temas	Número de publicações obtidas
Capacidade relacional	42
Cooperações interorganizacionais	167
Alianças sociais	56
Tecnologia Social	4
Capacidade relacional + Cooperações interorganizacionais	7

Fonte: Autora (2015)

É importante frisar que a redução significativa do número de documentos após a terceira etapa foi decorrente da leitura de seus títulos e *abstracts*. Foram definidos como documentos sem relação com o tema aqueles que, mesmo com os filtros aplicados na pesquisa, abordavam assuntos de outras áreas do conhecimento (por exemplo: política, psicologia, ciências médicas, cognição, geologia, computação, comunicação social e direito) e de outras subáreas da administração (como liderança, *marketing*, comportamento e empreendedorismo).

Neste ponto, é necessário destacar a distinção entre o termo “Tecnologia Social” na literatura nacional e internacional. Naquela, o termo aborda metodologias comunitárias com objetivo de geração de renda, inclusão social e desenvolvimento sustentável. Na literatura internacional, o termo *social technology* é utilizado como palavra-chave tanto para os trabalhos nacionais sobre geração de renda, inclusão social e desenvolvimento sustentável, quanto para assuntos como mídia social, web 2.0, programação de *software*, *e-commerce* ou rede social.

Além disso, o tema é abordado com maior ênfase pelos pesquisadores brasileiros, a partir de trabalhos desenvolvidos pela RTS, pelo ITS e pela FBB. Por isso, as publicações sobre o tema ainda são mais frequentes na língua portuguesa.

Por essa razão, a busca realizada nas bases de dados internacionais sobre TS indicou artigos que não se encaixavam no tema desta pesquisa. Com o descarte dos materiais internacionais, foram buscados, para o tema em questão, materiais em fontes científicas (RTS, ITS e FBB) distintas dos três bancos de dados bibliográficos mencionados anteriormente (EBSCO, Proquest e Scielo). Foram obtidos 158 artigos nestas outras bases bibliográficas. A distribuição dos artigos selecionados de cada tema de pesquisa entre janeiro de 2009 a maio de 2014 é apresentada na tabela 3.

Tabela 3 – Distribuição dos artigos selecionados dos temas da pesquisa no período estudado

ANO	Tema de pesquisa				
	CR	CO	AS	TS	CR+CO
Anterior a 2009	0	0	0	67	0
2009	8	29	14	41	1
2010	11	33	7	17	4
2011	9	39	10	13	2
2012	9	36	15	23	0
2013	5	26	10	1	0
Mai/2014	0	4	0	0	0
Total	42	167	56	162	7

Fonte: Autora (2015)

Legenda:

CR – Capacidade Relacional

CO – Cooperações Interorganizacionais

AS – Alianças Sociais

TS – Tecnologia Social

CR+CO – Capacidade Relacional + Cooperações Interorganizacionais

Não foram identificadas diferenças expressivas na distribuição dos artigos no período selecionado. Os artigos que abordaram capacidades relacionais e estas em conjunto com as cooperações interorganizacionais foram mais frequentes no ano de 2010. Já, no ano de 2011, houveram mais estudos exclusivamente sobre cooperações interorganizacionais. Os outros temas abordados nesta tese também apresentaram variações de publicações ao longo dos últimos 5 anos, com maior número em 2012 para alianças sociais e, anterior a 2009, para tecnologias sociais.

As oscilações percebidas foram consideradas normais, pois eram influenciadas por vários fatores, tais como: aprovação pelos pares nas revistas científicas, interesse dos pesquisadores, entre outras variáveis.

No apêndice 01, encontra-se a lista dos periódicos em que os temas desta pesquisa foram publicados. Entre as três bases de dados eletrônicas bibliográficas, foram consultados 276 artigos científicos em 176 periódicos para a elaboração do referencial teórico desta tese. Não houve uma prevalência de nenhum periódico, ao se considerar todos os temas pesquisados. Os periódicos *Caderno EBAPE*, *Interações* e *Supply Chain Management* foram os que apresentaram maior quantidade de artigos em vários dos temas pesquisados.

Considerando apenas o tema cooperações interorganizacionais, os periódicos com maior prevalência de publicações foram, em ordem decrescente: *Revista de Administração Contemporânea*, *Management Decision*, *International Journal of Business and Management*, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, *Gestão & Produção* e *Competitiveness Review*. O periódico *Journal of Business Ethics*

foi o mais frequentemente escolhido para publicações sobre alianças sociais. Os demais temas não tiveram informações de destaque.

Abordando cada um dos temas de pesquisa, foi percebido, nos artigos sobre ‘Capacidade Relacional’, o estreito relacionamento com o tema ‘capacidades dinâmicas’. Também houve o uso das expressões ‘capital social’ e ‘capacidades absorptivas’ nos artigos selecionados. Foram identificadas seis obras de referência para esse tema no período pesquisado, listadas no quadro 1.

Ano de publicação	Autores	Título	Periódico
2012	CERRUTI, E. D. C.	<i>Configuration and the Capability of Firms to Innovate: A Theoretical Framework International</i>	<i>Journal of Management</i>
2012	CISZEWSKA-MLINARIČ, M., OBŁÓJ, K., MLINARIČ, F.	<i>How relational capabilities matter? Organizational context and performance of internationally oriented SMEs</i>	<i>Central European Business Review</i>
2010	HARTMANN, A.; DAVIES, A.; FREDERIKSEN, L.	<i>Learning to deliver service-enhanced public infrastructure: balancing contractual and relational capabilities</i>	<i>Construction Management and Economics</i>
2010	NGUGI, I. K.; JOHNSEN, R. E.; ERDÉLYI, P.	<i>Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs</i>	<i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>
2009	CZAKON, W.	<i>Relational Capability Of Organizations: Theoretical Advances.</i>	<i>Journal of Economics & Management</i>
2009	PAGANO, A.	<i>The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review.</i>	<i>Industrial Marketing Management</i>

Quadro 1 – Obras de referência para o tema Capacidade Relacional

Fonte: Autora (2015)

Na busca por material sobre cooperações interorganizacionais, além dos autores internacionais, foram encontrados artigos nacionais, demonstrando que esse era um tema mais pesquisado localmente que o tema capacidade relacional. Além disso, foi notado que os estudos abordavam vários tipos e tamanhos de empresas (internacionalizadas, multinacionais, pequenas, médias e grandes), diversos setores da economia e inúmeros países. Foram encontrados artigos que tratavam sobre confiança, fracasso e sucesso das alianças, bem como estudos de casos ou censos. Foram identificadas sete obras de referência para esse tema no período pesquisado, listadas no quadro 2.

Ano de publicação	Autores	Título	Periódico
2012	MITREGA, M.	<i>Network partner knowledge and internal relationships influencing customer relationship quality and company performance.</i>	<i>Journal of Business & Industrial Marketing</i>
2012	OMAR, R.; TAKIM, R.; NAWAWI, A. H.	<i>Measuring of Technological Capabilities in Technology Transfer (TT) Projects.</i>	<i>Asian Social Science,</i>
2012	RAMBO, C. M.	<i>Risk Factors Influencing the survival of strategic alliances</i>	<i>International Journal of Management and Marketing Research</i>
2011	MIRELES, F. C.	<i>Factores de éxito de las alianzas estratégicas: el caso de las empresas integradoras mexicanas.</i>	<i>Estudios Gerenciales</i>
2011	VAIDYA, S.	<i>Understanding Strategic Alliances: an Integrated Framework</i>	<i>Journal of Management Policy and Practice</i>
2010	DOSSA, A. A.; SEGATTO, A. P.	Pesquisas cooperativas entre universidades e institutos públicos no setor agropecuário brasileiro: um estudo da Embrapa.	Revista de Administração Pública
2009	LIMA, F. G. S. N. de; CAMPOS FILHO, L. A. N.	Mapeamento do Estudo Contemporâneo em Alianças e Redes Estratégicas.	Revista Brasileira de Gestão de Negócios

Quadro 2 – Obras de referência para o tema Cooperações Interorganizacionais
Fonte: Autora (2015)

Foram buscados ainda artigos científicos que abordavam alianças sociais (cooperações interorganizacionais com organizações sociais). Neste grupo, também foram considerados artigos que dissertavam sobre responsabilidade social, parcerias público-privado, parcerias com instituições de pesquisa e universidades e parcerias de empresas e organizações assistenciais. Os artigos também versavam sobre organizações de vários tipos e tamanhos (internacionalizadas, multinacionais, pequenas, médias e grandes) e de diferentes setores da economia.

O número de artigos encontrados foi menor em relação aos que abordavam quaisquer tipos de cooperações interorganizacionais. Esta constatação demonstrou ser esse um assunto a ser explorado e no qual podem ocorrer pesquisas originais e inovativas. Foram identificadas cinco obras de referência para esse tema no período pesquisado, listadas no quadro 3.

Ano de publicação	Autores	Título	Periódico
2013	BANDINI, F.; ANZIVINO, A.	<i>Innovation in Collaboration between Firms and Nonprofit Organizations: The Italian Case</i>	<i>International Journal of Management and Administrative Sciences</i>
2013	PRUDZIENICA, M.	<i>A case study of factors of the public-social partnership based on a non-profit organisation CDI Europe.</i>	<i>International Journal of Academic Research</i>
2009	SALGE, T. O.; VERA A.	<i>Hospital innovativeness and organizational performance: evidence from English public acute care</i>	<i>Health Care Manage Review</i>
2009	TIAN, X.	<i>The New Strategy: Collaboration between Enterprise and Nonprofit Organization.</i>	<i>iBusiness</i>
2009	TSASIS, P.	<i>The Social Processes of Interorganizational Collaboration and Conflict in Nonprofit Organizations.</i>	<i>Nonprofit Management & Leadership</i>

Quadro 3 – Obras de referência para o tema Aliança Social
Fonte: Autora (2015)

Como já mencionado, o tema tecnologia social foi, das buscas individuais, o que menos trouxe resultados de artigos científicos na área (n = 25). Houveram duas razões para essa ocorrência. A primeira era a característica do tema (mais prático que teórico e mais popular que acadêmico), o que dificulta a elaboração de pesquisas científicas na área. A segunda razão estava na diferenciação do termo nas pesquisas no Brasil e nos demais países do mundo.

Nos artigos internacionais encontrados, tecnologia social era tratada como sistema colaborativo, sistemas computacionais, redes sociais, mídia corporativa, entre outros significados. Enquanto que, no Brasil, o tema trazia assuntos relacionados à inclusão social, desenvolvimento sustentável e geração de renda.

Por ter um significado peculiar no Brasil, esse tema apresentou um baixo número de artigos científicos considerados válidos para esta tese (n = 4). Assim, foi ampliada a base de dados para outros materiais como anais de congressos, livros, periódicos não qualificados. Sendo assim, apesar da amostra obtida (158 publicações) não compreender a totalidade da produção sobre o tema Tecnologia Social, considerou-se que representa significativamente a produção científica relevante atual.

No universo de trabalhos selecionados (162 publicações, também considerando os artigos obtidos pela Scielo), 93,83% (152) foram de origem nacional e 6,17% (10) de origem estrangeira, destacando-se a Argentina com cinco publicações. Desse total, aproximadamente 40% foram publicações sobre o tema em livros e capítulo de livros, com destaque para os esforços da RTS e do ITS na divulgação do tema.

Além destas duas organizações, foram autores que contribuíram para o tema: Renato Dagnino, Henrique Tahan Novaes, Ricardo T. Neder, Rafael de Brito Dias, Claudinei Cleber Bagatoli, Maíra Baumgarten, Milena Pavan Serafim e Rodrigo Fonseca. Foram identificadas cinco obras de referência para esse tema no período pesquisado, listadas no quadro 4.

Ano de publicação	Autores	Título	Tipo de publicação
2009	DAGNINO, R (org.).	Tecnologia social: ferramenta para construir outra sociedade	Livro
2009	THOMAS, H.; FRESSOLI, M.	<i>Enbúsqueda de una metodología para investigar tecnologías sociales</i>	Capítulo de livro
2004	DAGNINO, R.; BRANDÃO, F. C.; NOVAES, H. T.	Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. In: Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento	Capítulo de livro
2004	DAGNINO, R.	A Tecnologia Social e seus Desafios	Capítulo de livro
2004	ITS	Tecnologia Social no Brasil: direito à ciência e ciência para cidadania	Caderno de debates

Quadro 4 – Obras de referência para o tema Tecnologia Social
Fonte: Autora (2015)

Quando a busca por material relacionou dois temas: capacidades relacionais e cooperações interorganizacionais, o número de artigos obtidos decresceu consideravelmente, indicando uma área que possibilita pesquisas originais. Ao contrário dos outros temas pesquisados, todos os artigos selecionados permaneceram na terceira avaliação, pois tinham grande afinidade com o tema desta pesquisa. Foram identificadas sete obras de referência para esse tema no período pesquisado, listadas no quadro 5:

Ano de publicação	Autores	Título	Periódico
2011	CARLSON, B. D.; FRANKWICK, G. L.; CUMISKEY, K. J.	<i>A framework for understanding new product alliance successful</i>	<i>Journal of Marketing Theory and Practice</i>
2011	MAHMOOD, I. P.; ZHU, H.; ZAJAC, E. J.	<i>Where can capabilities come from? Network ties and capability acquisition in business groups.</i>	<i>Strategic Management Journal</i>
2010	NICOLAOU, A. I.	<i>Integrated information systems and transparency in business reporting</i>	<i>International Journal of Disclosure and Governance</i>
2010	SCHILKE, O.; GOERZEN, A.	<i>Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement</i>	<i>Journal of Management</i>
2010	YAN, Y.; ZHANG, S. H.; ZENG, F.	<i>The exploitation of an international firm's relational capabilities: an empirical study.</i>	<i>Journal of Strategic Marketing</i>
2010	ZIGGERS, G. W.; TJEMKES, B.	<i>Dynamics in Inter-Firm Collaboration: The Impact of Alliance Capabilities on Performance</i>	<i>International Journal of Food System Dynamics</i>
2009	SARKAR, M. B.; AULAKH, P.; MADHOK, A.	<i>Process Capabilities and Value Generation in Alliance Portfolios</i>	<i>Organization Science</i>

Quadro 5 – Obras de referência para o tema conjunto “Capacidade Relacional + Cooperações Interorganizacionais”

Fonte: Autora (2015)

As demais buscas (capacidade relacional + alianças sociais; capacidade relacional + tecnologia social; cooperações interorganizacionais + tecnologia social; alianças sociais + tecnologia social e capacidade relacional + cooperações interorganizacionais + alianças sociais + tecnologia social) não trouxeram indicação de artigos. Essa ausência de resultados indicou-as como áreas de pesquisa ainda carentes de estudos.

Em especial, ao destacar a ausência de estudos na área de capacidades relacionais de alianças sociais, corroborou-se o objetivo desta tese em comparar as similaridades e as distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos. As pesquisas na área de tecnologia social, já citadas como um campo de pesquisa mais enfatizado no Brasil, também se mostraram estudos promissores, seja no tema desta tese seja em quaisquer outros.

1.4. Estrutura do trabalho

Esta tese foi estruturada em seis seções ou capítulos. Este primeiro capítulo apresentou uma introdução ao tema, a justificativa teórico-prática para a realização deste estudo, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a apresentação do estado da arte dos temas abordados.

O segundo capítulo apresentou uma revisão de literatura sobre os temas tecnologia, com ênfase no seu processo de transferência e nas tecnologias sem fins lucrativos; cooperações entre organizações e capacidades relacionais.

O terceiro capítulo descreveu a criação de um esquema teórico, que agregou as dimensões, componentes e atributos do constructo 'Capacidade Relacional', utilizados em outros estudos e que correspondeu aos dois primeiros objetivos específicos desta tese.

No quarto capítulo, apresentaram-se os aspectos metodológicos do trabalho, seu delineamento de pesquisa, as definições utilizadas para sua elaboração, a escolha dos casos estudados, a forma de coleta e de análise de dados. O quinto capítulo exibiu a análise de dados, com a descrição dos casos e a comparação intra e intergrupos. Por fim, o capítulo seis indicou as considerações finais e as proposições de novas pesquisas feitas com base neste estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura teve como objetivo discutir estudos que abordaram os assuntos trabalhados nessa pesquisa científica: tecnologia (com ênfase na sua transferência e nas chamadas tecnologias sociais), as cooperações interorganizacionais (com ênfase nas cooperações com organizações sem fins lucrativos) e as capacidades relacionais.

2.1 Tecnologia e desenvolvimento de inovações tecnológicas

De acordo com Zawislak, Nascimento e Graziadio (1998), tecnologia possui diversas definições – algumas estritamente operacionais, outras mais amplas por atingirem as relações sociais. Para esses autores (1998), tecnologia pode ser compreendida como rotinas mínimas (tais como métodos, princípios, máquinas e conhecimentos) para realizar um ciclo produtivo dentro de padrões de eficiência econômica.

Da mesma forma, para Sánchez e Paula (2001), 'tecnologia' pode ser definida como conhecimentos científicos e empíricos (tais como habilidades, *know how*, métodos, experiências, meios físicos e procedimentos produtivos, gerenciais e organizacionais), que permitem produzir, distribuir, comercializar e utilizar bens e serviços. Os autores (2001) afirmam ainda que há tecnologias desenvolvidas para um fim comercial, enquanto outras tem uma finalidade social (como tecnologias para campanhas sociais, saúde pública, educação).

Para Zucoloto (2004), a tecnologia não é um bem livre, não pode ser facilmente reproduzida e exige custos para ser disponibilizada às empresas. O processo de aprendizagem e transferência da tecnologia inclui a geração, a assimilação e a utilização da tecnologia por diferentes atores; por isso, precisa de qualificação dos recursos humanos e mudança cultural (SÁNCHEZ; PAULA, 2001).

Considerando a necessidade dessa qualificação, a atuação do Sistema Nacional de Inovação (SNI) mostra-se muito relevante no estímulo ao desenvolvimento de tecnologia de um país.

2.1.1 Sistema Nacional de Inovação

O Sistema Nacional de Inovação (SNI) é uma rede composta por instituições que produzem e difundem os conhecimentos científicos e tecnológicos (como universidades, escolas técnicas e Institutos de Pesquisa – IP), assim como por aqueles que consomem, financiam e regulam a tecnologia (agências governamentais de fomento, empresas de consultoria, indústrias, associações empresariais e agências reguladoras). Todas essas instituições inter-relacionam-se para gerar, difundir e utilizar a ciência, a inovação e a tecnologia de um país (STAL; FUJINO, 2005; VIGORENA, 2009; CONDE; ARAÚJO-JORGE, 2003).

O SNI pode ser definido em um sentido estrito ou amplo. No primeiro, inclui departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), universidades, IP e outras instituições (empresas, agências governamentais, laboratórios de empresas, atividades de cientistas e engenheiros) que buscam e exploram as inovações. Em um sentido amplo, essas instituições articulam-se também com os setores industrial e empresarial, integrando todos os responsáveis pela geração, implementação e difusão das inovações. Desta forma, é possível a troca de informações necessárias ao processo de inovação tecnológica (VIGORENA, 2009; DOSSA; SEGATTO, 2010).

Para Sbicca e Pelaez (2006), o SNI é um instrumento de intervenção por meio do qual os governantes de um país podem criar e implantar políticas de Estado a fim de influenciar o processo inovativo de setores, regiões ou nações. É possível, desta forma, conduzir a tecnologia por trajetórias consideradas estratégicas para o desenvolvimento e a competitividade nacional.

As políticas públicas orientarão a atividade de C&T e definirão os esforços de P&D implantados pelas empresas (MALDANER, 2004). Portanto, o desenho de um SNI e a definição dos papéis e funções a serem desempenhados por seus participantes têm importância fundamental nos caminhos do desenvolvimento que serão seguidos por um país.

Para explicar a inter-relação existente num SNI, dois modelos foram desenvolvidos: o 'Triângulo de Sábato' e a 'Hélice Tripla'. O primeiro modelo foi criado por Jorge Sábato, ficando, por isso, conhecido como o 'Triângulo de Sábato' (ILUSTRAÇÃO 1).



Ilustração 1 – Triângulo de Sábado
 Fonte: Sábado e Botana (1968)

Nos vértices do triângulo situam-se: governo, universidade (instituições de ensino e pesquisa) e empresa (sistema produtivo), cada qual com um papel específico no processo de inovação. De acordo com o modelo, à medida que ocorrem interações entre os vértices, o modelo transforma-se até atingir uma integração em todos os níveis (SBRAGIA; STAL, 2004).

Assim, para os criadores do modelo, é necessário um trabalho integrado entre governo, empresas e universidades para o desenvolvimento tecnológico. Suas possíveis relações são: intra-relações entre os componentes dos vértices, inter-relações entre pares de vértices e extras relações entre uma sociedade e o exterior (DOSSA, 2010).

Outro sistema, a Hélice Tripla (ou '*Triple Helix*') (ILUSTRAÇÃO 2), foi proposto por Etzkowitz e Leydesdorf (2000) para análise das relações entre governo, empresa e universidade em sistemas de inovação.



Ilustração 2 – Modelo da Hélice Tripla
 Fonte: Adaptado de Ranga e Etzkowitz (2013)

Esse modelo representa uma evolução do 'Triângulo de Sábado', porque, além das interações múltiplas, cada integrante desempenha funções que antes eram exclusivas dos outros dois, e a rede pode ocorrer entre as várias esferas institucionais (STAL; FUJINO, 2005). Esse é um modelo de inovação em espiral, que considera as relações em diferentes estágios de geração e disseminação do conhecimento. Cada hélice é independente, mas coopera e possui interdependência com as demais, pois há fluxos de conhecimento entre elas (LEYDESDORFF; ETZKOWITZ, 1998).

Por ser um sistema, o SNI precisa ser visto como um todo, assim como os inter-relacionamentos entre seus elementos. Do mesmo modo, é preciso identificar quando é necessário lidar apenas com partes do sistema ou ainda com vários de seus subsistemas. A premissa básica do SNI é que o desempenho inovativo depende do governo, das empresas e dos IP, mas também é essencial a interação desses atores entre si e com outras instituições. Assim, os processos de inovação consistem em um fenômeno sistêmico e interativo, caracterizado por diferentes tipos de cooperação (GORDON, 2009).

OSNI brasileiro, segundo Suzigan e Albuquerque (2008), inclui a transferência de novas tecnologias, importação de novos equipamentos e investimentos estrangeiros diretos, além de investimentos públicos e privados em pesquisa, desenvolvimento e difusão das inovações tecnológicas. Porém, ainda que estruturado, o SNI brasileiro possui um caráter desigual, refletido na existência de ilhas de excelência, compostas pela articulação de empresas, universidades e sistemas educacional e financeiro.

2.1.2 Transferência de tecnologia

A interação formal dos atores do SNI para disseminar tecnologia ou conhecimento, com a finalidade de trazer inovação e rendimento às atividades da empresa é chamada de transferência de tecnologia (BARBIERI; ÁLVARES, 2005). Ferreira Jr e Cunha (2008) afirmam que ela é uma das formas de gerar prosperidade e competitividade nas empresas, pois permite que essas acessem rapidamente o desenvolvimento tecnológico.

Para Omar, Takim, Nawawi (2012), a transferência de tecnologia caracteriza-se por um processo de aprendizagem organizacional, com aquisição (por parte dos indivíduos ou da organização) de conhecimentos e habilidades necessários, para efetivamente aplicar a tecnologia. De acordo com esses autores (2012), a transferência de tecnologia pode ser entendida como um atalho no desenvolvimento de capacidades tecnológicas, para melhorar a eficiência econômica.

A transferência de tecnologia pode ocorrer pela incorporação de bens, como máquinas e equipamentos, ou por meio de patentes e conhecimentos (BARBIERI; ÁLVARES, 2005). Entre seus elementos críticos estão: a capacidade de absorção de tecnologia, a capacidade gerencial, a cultura de aprendizagem, os modos de transferência e a natureza das tecnologias transferidas (FERREIRA JR; CUNHA, 2008).

A eficácia da transferência de tecnologia é dependente do seu tipo e/ou de suas características. Quanto mais embutida num processo ou numa pessoa, mais difícil para transferir, devido aos fatores culturais e de gerenciamento (FERREIRA JR; CUNHA, 2008). O sucesso no processo de transferência de tecnologia também está relacionado, de acordo com Omar, Takim, Nawawi (2012), com experiências na área. Os experimentos em projetos de transferência de tecnologia geram, com o passar do tempo, uma familiaridade com o processo, proporcionando maior capacidade e percepção da necessidade de alterar sua estrutura interna e formular estratégias pertinentes para enfrentar os desafios externos.

Os autores (2012) ainda afirmam que a mensuração do impacto da transferência de tecnologia na capacidade organizacional de uma empresa é obtida pela avaliação de suas capacidades tecnológicas. Essas, por sua vez, possuem três componentes principais: o desempenho da produção, a utilização de tecnologia e as capacidades (*capabilities*) das firmas. Ainda afirmam que a transferência de conhecimento tácito pode ser entendida como uma capacidade relacional, uma vez que exige interações repetidas ao longo de períodos de tempo prolongados.

De acordo com Balbinot e Marques (2009) e autores citados por McGrath (2008), o principal elemento na transferência da tecnologia é a transferência de conhecimento tecnológico. Para sua realização, pode-se fazer uso das alianças, nas quais as empresas permanecem juntas o tempo necessário para assimilar a tecnologia transferida. O ambiente em que as empresas se encontram, nesse processo de transferência, pode interferir no caráter da tecnologia desenvolvida.

2.1.3 *Tecnologia e ambiente social*

A relação entre tecnologia e o ambiente social pode ser observada sob diversas perspectivas. Em alguns contextos, a tecnologia (incluindo suas aplicações ou produtos) pode ser considerada socialmente útil e respeitada. No entanto, também pode ser rejeitada por conta de seus impactos no meio ambiente (ACEVEDO, 1998).

As tecnologias são socialmente construídas pela influência política e dos consumidores (DAGNINO, BRANDÃO; NOVAES, 2004) e possuem papel fundamental na mudança social (THOMAS, 2009). Se a tecnologia é um meio, ela só pode ser social se pensada em função da transformação da sociedade atual em uma que seja mais justa, democrática e sustentável (ITS, 2007).

Entre as tecnologias consideradas socialmente úteis, estão as Tecnologias Sociais (TS), que são instrumentos autênticos de desenvolvimento sustentável, por pretender erradicar a pobreza, cuidar do meio ambiente, promover a cidadania e rever a dimensão política. A TS baseia-se no capital social, na economia solidária e na capacidade das comunidades locais de superarem seus próprios problemas (RODRIGUES; BARBIERI, 2008).

O conceito de TS proposto pela RTS retrata experiências realizadas em comunidades urbanas e rurais, nos movimentos sociais, nos centros de pesquisas e nas universidades. Tais experiências produzem métodos, técnicas ou produtos que cooperam para a transformação social, especialmente quando são desenvolvidas em um processo de soma e compartilhamento do conhecimento científico com o saber popular (PENA, 2010).

A TS valoriza a mudança em comunidades, por ser um conjunto de técnicas e metodologias transformadoras e replicáveis, desenvolvidas na interação com a população, que representam soluções para a inclusão e a transformação social (RTS, 2005). Na TS, espera-se que os beneficiados atuem diretamente na construção e na elaboração das soluções necessárias para sua vida (RODRIGUES; BARBIERI, 2008).

Para ITS (2007), ela implica num modo próprio de pensar e agir que considera valores, como a inclusão social, o respeito ao meio ambiente e o processo democrático. Numa publicação de 2004, o ITS afirma que elas são consideradas técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para a inclusão

social e melhoria das condições de vida. Por isso, devem ser criadas por fóruns, ambientes de discussão e grupos de trabalho, de forma participativa, e também para consolidar uma cultura de ciência, tecnologia e inovação voltada ao desenvolvimento social (ITS, 2007).

Para Thomas (2009), as TS são uma forma de criar, desenvolver, implementar e administrar tecnologia orientada a resolver problemas sociais e ambientais, gerando dinâmicas sociais e econômicas de inclusão social e de desenvolvimento sustentável. Baumgarten (2008) complementa que elas são a apropriação de conhecimento científico por atores sociais, para a resolução de problemas e geração de inovação e emancipação social, da comunidade onde está inserida. Pode ainda ser conceituada como produtos, técnicas ou metodologias replicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social (RODRIGUES; BARBIERI, 2008).

Para FBB (2012), enquanto a palavra tecnologia é definida como a ‘manifestação do conhecimento’ (processo, método, técnica, produto ou artefato, desenvolvido pelo meio acadêmico, pelo Estado ou proveniente do ‘saber popular’), a palavra social focaliza na utilização e na apropriação pela sociedade, gerando mudanças de comportamentos, atitudes e práticas que proporcionem suas transformações. Assim, nas TS, a comunidade deve ser protagonista e não apenas receptora da tecnologia.

Numa publicação de 2004, a FBB define TS como empreendimentos, iniciativas de cooperação, organizações associativas e redes. Segundo Thomas (2009), a Associação para a Promoção da Tecnologia Social (Aptes) define TS como a aplicação de conhecimentos científicos e tecnológicos orientados à resolução de problemas de subsistência, saúde, educação, envelhecimento e deficiência. No quadro 6, apresentaram-se os conceitos de TS dos autores consultados:

Autor (ano)	Tecnologia Social
FBB (2004)	Empreendimentos, iniciativas de cooperação, organizações associativas e redes
ITS (2004)	Técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para a inclusão social e melhoria das condições de vida
RTS (2005)	Técnicas e metodologias transformadoras e replicáveis, desenvolvidas na interação com a população, que representam soluções para a inclusão e transformação social
ITS (2007)	Modo próprio de pensar e agir que considera valores, como a inclusão social, o respeito ao meio ambiente e o processo democrático
Baumgarten (2008)	Apropriações de conhecimento científico por atores sociais, para a resolução de problemas e geração de inovação e emancipação social, da comunidade onde ela é inserida
Rodrigues e Barbieri (2008)	Produtos, técnicas ou metodologias replicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social
Thomas (2009)	Forma de criar, desenvolver, implantar e administrar tecnologia orientada a resolver problemas sociais e ambientais, gerando dinâmicas sociais e econômicas de inclusão social e de desenvolvimento sustentável. Aplicação de conhecimentos científicos e tecnológicos orientada à resolução de problemas de subsistência, saúde, educação, envelhecimento e deficiência
Pena (2010)	Métodos, técnicas ou produtos que cooperam para a transformação social, especialmente quando são desenvolvidas em um processo de soma e compartilhamento do conhecimento científico com o saber popular

Quadro 6 – Conceitos de Tecnologia Social, expostos por diferentes estudos
Fonte: Autora (2015)

Pela análise do quadro 6, percebe-se uma similaridade entre os conceitos de TS. Para os autores citados, ela pode ser tecnologia, metodologia, técnica, produto ou apropriações (aplicações) de conhecimento. A maioria dos autores mencionados cita-a como forma de resolver problemas ou apresentar soluções sociais e/ou ambientais; apontando a transformação e a inclusão social como essenciais para as TS. Os autores referem-se ainda à necessidade de interação com a comunidade/população ou de dinâmicas sociais. Outros termos relevantes utilizados nos conceitos apresentados são: desenvolvimento sustentável (THOMAS, 2009), inovação e emancipação social (BAUMGARTEN, 2008), melhoria das condições de vida (ITS, 2004) e reaplicação (RODRIGUES; BARBIERI, 2008).

Para Dagnino, Brandão e Novaes (2004), o importante é que os elementos constitutivos da Tecnologia Social sejam de fato incorporados ao processo de consolidação da rede. Para tanto, os principais agentes que impulsionam as TS e asseguram seu sucesso são os movimentos, as associações e as entidades sociais. Eles viabilizam a participação cidadã nesses processos, atribuindo-lhes novos significados de transformação social e de construção de paradigmas de desenvolvimento (BAVA, 2004).

As TS constituem uma forma legítima de habilitação do acesso público a produtos, a partir da produção de bens comuns. Podem então desempenhar três papéis em uma economia em desenvolvimento: geração de relações econômico-produtivas inclusivas, acesso a bens e geração de emprego (THOMAS, 2009).

A partir do apresentado, percebe-se que as TS possuem objetivos supra econômicos e alinham conhecimento científico e saberes populares na formação de tecnologias voltadas para a solução de problemas sociais e ambientais. Elas também determinam posições e condutas dos atores, condicionam estruturas de distribuição social, custos de produção e acesso a bens e serviços (THOMAS, 2009).

Por fim, reunindo as informações dispostas pelos autores consultados, pode-se conceituar TS como tecnologias, metodologias, técnicas, produtos ou apropriações (aplicações) de conhecimento, reaplicáveis, que transformam e realizam inclusão, inovação e emancipação social, a fim de resolver problemas ou apresentar soluções sociais e/ou ambientais, gerando desenvolvimento sustentável e melhoria das condições de vida pela interação com a comunidade ou dinâmicas sociais.

Porém, mesmo com a explanação dos conceitos, objetivos e atores da Tecnologia Social, é importante diferenciá-la de outras formas de tecnologias ou termos correlatos, como a inovação social.

2.1.4 *Terminologias distintas das Tecnologias Sociais*

Um termo que aparece quando se busca informações sobre tecnologia social é inovação social. Borzaga e Bodini (2012), Bignetti (2011) e Phills Jr., Deiglmeier e Miller (2008) conceituam inovação social como a busca por soluções (novas, eficazes, eficientes e sustentáveis) às necessidades sociais, a partir da aplicação de novas ideias (produtos, serviços e modelos), criação de valores, relações sociais ou colaborações.

Para Mulgan (2006), esse tipo de inovação refere-se às novas atividades e serviços, motivadas pelo atendimento a uma necessidade social e predominantemente, difundidas por organizações que tenham objetivos sociais. Dawson e Daniel (2010) afirmam que essas inovações são novos conceitos, estratégias e ferramentas, desencadeadas por uma preocupação em resolver

situações sociais insatisfatórias e problemáticas (RODRIGUES, 2006). Por isso, diferem das inovações 'tradicionais' que são movidas pelo lucro e pela competitividade.

Lawrence, Phillips e Tracey (2012) afirmam que, além da criação de novas soluções, as inovações sociais também podem ser entendidas como efeitos transformadores que ocorrem pela criação dessas soluções, pois exigem mudança dos sistemas sociais para pensar e resolver os problemas.

Dagnino e Gomes (2000 *apud* DAGNINO, BRANDÃO; NOVAES, 2004) usaram o termo inovação social para referenciar um conhecimento que pretende aumentar a efetividade de processos, serviços e produtos, que se relaciona com necessidades sociais e está amplamente conectado com o compromisso de transformação social.

De acordo com Farfus *et al* (2007), a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) conceitua inovação social como a concepção de tecnologias, processos e metodologias que focalizam o desenvolvimento e a inclusão sociais, a geração de trabalho, renda e melhorias nas condições de vida e a solução de problemas sociais, combate à pobreza e promoção da cidadania.

Já Brunstein, Rodrigues e Kirschbaum (2008) conceituam a inovação social como soluções inéditas para resolver a precariedade social. Para Dagnino, Brandão e Novaes (2004), ela é entendida como um conjunto de atividades que engloba desde a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico até a introdução de novos métodos de trabalho, com o objetivo de dispor um novo bem ou serviço para a sociedade.

Pol e Ville (2009) ampliam o conceito, afirmando que a inovação social é uma ideia nova para melhorar a macro qualidade ou quantidade de vida, envolvendo assim bem-estar material, educação, saúde e segurança. Dessa forma, para Rodrigues (2006), não é restrita ao terceiro setor, pois está intimamente relacionada com colaboração interorganizacional e intersetorial (MURRAY, CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Bignetti (2011), em seu estudo, compilou conceitos de inovação social, que são mostrados no quadro 7, a seguir:

Autor (ano)	Inovação Social
Taylor (1970)	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais
Dagnino e Gomes (2000, <i>apud</i> DAGNINO <i>et al.</i> , 2004)	Conhecimento (intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado) que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais
Cloutier (2003)	Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades
Standford Social Innovation Review (2003)	Processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções para problemas e necessidades sociais
Novy e Leubolt (2005)	Deriva da satisfação de necessidades humanas básicas; aumento de participação política de grupos marginalizados; aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades humanas e à participação
Rodrigues (2006)	Mudanças na forma como o indivíduo se reconhece no mundo e nas expectativas recíprocas entre pessoas, decorrentes de abordagens, práticas e intervenções
Moulaert <i>et al.</i> (2007)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (e <i>empowerment</i>) através da inovação nas relações no seio da vizinhança e da governança comunitária
Mulgan <i>et al.</i> (2007)	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovativas e serviços, que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais
Phills Jr.; Deiglmeier e Miller (2008)	Propósito de buscar uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como todo e não indivíduos em particular
Pol e Ville (2009)	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida
Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir

Quadro 7 – Conceitos de Inovação Social

Fonte: Bignetti (2011, p. 06)

Percebe-se que os conceitos de tecnologia e inovação sociais assemelham-se. A inovação social é entendida como a aplicação de novas ideias (produtos, serviços e modelos) para a busca por soluções (eficazes, eficientes, sustentáveis e novas) às necessidades sociais (BORZAGA; BODINI, 2012). Ao passo que a tecnologia social pode ser conceituada como a criação, o desenvolvimento, a implantação e a administração da tecnologia, orientada a resolver problemas sociais e ambientais, gerando dinâmicas sociais e econômicas, inclusão social e desenvolvimento sustentável (THOMAS, 2009).

Em contribuição com as tecnologias sociais, a inovação social mostra ser necessária à imersão de um conhecimento criado para atender os problemas enfrentados pela comunidade. Com eficácia e inovação social, as TS passam a ser

mais que chances para implantar soluções sociais, tornam-se oportunidades para a organização e sistematização de processos de empoderamento das representações coletivas da cidadania, gerando defesa dos interesses das maiorias e distribuição de renda (BAVA, 2004).

Para ambas, inovação e tecnologia social, o resultado final deve satisfazer às necessidades e às expectativas dos atores envolvidos. Por isso, são inclusivas e dependentes de interações. Da mesma forma que nas tecnologias sociais, na inovação social o beneficiário é ativo no processo. De acordo com Bignetti (2011), é ainda possível que as inovações sociais utilizem a tecnologia para o emprego das tecnologias sociais.

Mas, para Borzaga e Bodini (2012), os serviços (mais que os produtos) são o foco da inovação social, o que pode ser indicado como uma possível diferença entre os dois conceitos, uma vez que, na sua maioria, as tecnologias sociais desenvolvem produtos para a resolução de problemas sociais.

Entende-se ainda que o conceito “inovação social” não seja, em geral, um termo adequado a ser aplicado nesta tese, uma vez que OCDE (2005) define a inovação como a implantação de produto com características de desempenho aprimoradas, de modo a fornecer objetivamente ao consumidor serviços novos ou aprimorados. Já uma inovação de processo tecnológico é definida como a implantação ou a adoção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente aprimorados. Ela pode envolver mudanças de equipamento, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação desses. Ao passo que Bignetti (2011) afirma que a inovação social é o resultado de combinações de elementos existentes, e não de elementos integralmente novos.

Borzaga e Bodini (2012) corroboram ao afirmar que as inovações sociais devem ser replicáveis, para ampliar seu impacto, o que se relaciona positivamente com as tecnologias sociais, que também devem ser replicáveis para atingir o maior número de comunidades que necessitam daquele produto, serviço ou processo.

Dessa forma, entende-se, para fins deste estudo, que as inovações sociais aproximam-se dos conceitos das tecnologias sociais, uma vez que ambas focalizam em soluções alternativas para atender às necessidades da sociedade, com participação ativa dos atores envolvidos. Porém, o termo tecnologia social parece ser o mais indicado para esta pesquisa, pois reforça a necessidade de replicação das soluções e não exalta o ineditismo que o termo inovação traz à discussão. Por fim, o

foco em serviços da inovação social tende a não compreender todas as soluções já criadas pelas tecnologias sociais, que também abrangem produtos.

Para o desenvolvimento desta tese, também foi necessário diferenciar a tecnologia social de outros tipos de tecnologia apresentadas na literatura, tais como as apropriadas, as assistivas e as convencionais, assim como as soluções baseadas em desenvolvimento de mercados para a base da pirâmide.

As tecnologias apropriadas (também designadas como intermediárias ou alternativas) surgiram nas décadas de 1960 e 1970, quando as tecnologias de países desenvolvidos eram transplantadas para os em desenvolvimento, principalmente por meio das empresas multinacionais (RODRIGUES; BARBIERI, 2008).

Assim, conceituam-se as tecnologias apropriadas como técnicas de produção que utilizam os recursos disponíveis de certa sociedade, maximizando seu bem-estar (DAGNINO, BRANDÃO; NOVAES, 2004). Seu objetivo é gerar desenvolvimento comunitário, a partir de serviços e alternativas tecno-produtivas, em sociedades caracterizadas por situações de extrema pobreza. Porém, esse tipo de tecnologia subutiliza os conhecimentos científicos, tecnológicos, tácitos e habituais disponíveis (THOMAS, 2009).

Mesmo ingênua e incoerente com as principais correntes de pensamento, a tecnologia apropriada tinha um compromisso social e buscava originalidade na seleção de temas de pesquisa de um segmento da comunidade científica de países em desenvolvimento (DAGNINO, BRANDÃO; NOVAES, 2004). Porém, essa transferência de tecnologia perdeu força com a competitividade, deixando consequências como exclusão social e degradação ambiental (RODRIGUES; BARBIERI, 2008).

Se tem uma base histórica comum com a tecnologia apropriada, a TS difere desse movimento, em que há pouca ou nenhuma contribuição dos beneficiados às soluções desenvolvidas. Na TS, espera-se que os beneficiados atuem diretamente na construção e na elaboração das soluções necessárias para sua vida (RODRIGUES; BARBIERI, 2008).

Além disso, características da tecnologia apropriada, como a subutilização dos conhecimentos disponíveis com consequente exclusão social e degradação ambiental, distinguem-se substancialmente das tecnologias sociais. Nessas, espera-se o uso coletivo dos conhecimentos na busca por inclusão social e desenvolvimento sustentável.

Assim como se diferencia da tecnologia apropriada, a TS também se difere das tecnologias assistivas. De acordo com Rocha e Castiglioni (2005), estas podem ser um item, uma peça de um equipamento ou um sistema de produtos, adquirido, modificado ou feito sob medida que aumenta, mantém ou melhora as habilidades do indivíduo com limitações funcionais.

No Brasil, esse tipo de tecnologia foi definido pelo Comitê de Ajudas Técnicas (CAT). De acordo com Pelosi e Nunes (2009), essa área de conhecimento multidisciplinar reúne recursos, estratégias, metodologias, práticas e serviços para gerar autonomia, qualidade de vida e inclusão social para pessoas com incapacidades.

Para Bersch (2008), as tecnologias assistivas são recursos (equipamentos, serviços, estratégias e práticas) destinados às pessoas com deficiências, a fim de ampliar habilidades funcionais, promover inclusão e autonomia, minimizando seus problemas. Elas geram independência, qualidade de vida e inclusão social, com ampliação de sua comunicação e mobilidade, controle de seu ambiente, além de propiciar habilidades para seu aprendizado e trabalho.

Fazem parte das tecnologias assistivas, além do objeto (equipamento ou instrumento) também o conhecimento no processo de avaliação, criação, escolha e prescrição (ROCHA; CASTIGLIONI, 2005).

Pelo uso de equipamentos de tecnologia assistiva, é possível que pessoas com algum tipo de deficiência possam contribuir e participar da sociedade. Ela também pode ajudar pessoas com deficiências a alcançar independência e uma capacidade funcional ideal (RIEMER-REISS; WACKER, 2000). Por essa explicação, pode-se afirmar que as tecnologias assistivas incluem-se como tecnologia social. Mas as tecnologias sociais compreendem muito mais ações, técnicas e produtos que as tecnologias assistivas.

As TS também não são como as tecnologias definidas por Lassance Jr e Pedreira (2004) como convencionais, ou seja, conhecimentos (científicos, de engenharia, gerenciais e/ou empíricos) utilizados para criar, produzir e distribuir bens e serviços. Dias e Novaes (2009) ampliam esse conceito ao afirmar que essas tecnologias são criadas pelas e para as grandes corporações capitalistas e destacam-se por características como escala de produção ótima, efeitos deletérios sobre o meio-ambiente, o ritmo da produção, entre outros.

Para Dagnino (2006), as tecnologias convencionais são poupadoras de mão-de-obra e/ou redutoras do tempo necessário para produzir mercadorias, pois focam no lucro das empresas. O interesse desse tipo de tecnologia é o aumento da produtividade das empresas e a elevação de seus lucros, mesmo que para isso haja reorganização do processo de trabalho e aumento do ritmo de trabalho do empregado.

Ainda segundo o autor (2006), as tecnologias convencionais são desvantajosas para o pequeno produtor e ambientalmente insustentáveis, possuem tarefas segmentadas, reduzem a potencialidade e a criatividade dos trabalhadores, mas são funcionais para a empresa privada. Portanto, Novaes e Dias (2009) afirmam que essas tecnologias reforçam a dualidade capitalista, perpetuando e ampliando as assimetrias de poder dentro das relações sociais e políticas.

A tecnologia convencional enfatiza o valor, a geração de lucro, a lógica utilitarista e o benefício do empresário (DAGNINO, 2004). Ao passo que as TS pretendem reverter essa tendência ao focalizar na reunião de atores e de seus conhecimentos para a busca por soluções efetivas para problemas sociais e ambientais. As TS enfatizam a justiça social, a igualdade entre atores e o desenvolvimento sustentável, com a finalidade de melhorar o ambiente social. A auto sustentação é necessária, mas outros benefícios não utilitaristas também são pretendidos.

A TS também difere das soluções baseadas em desenvolvimento de mercados para a base da pirâmide sob a ótica das empresas, propostas por Prahalad e Hart (1990). Entende-se como base da pirâmide a maior parte (4 bilhões) da população do planeta que recebe um valor inferior a 1.500 dólares anuais para sua sobrevivência (PRAHALAD; HAMEL, 2002).

As soluções baseadas em desenvolvimento de mercados para a base da pirâmide dão enfoque em criação de oportunidades, produtos e serviços para atender essa grande parcela da sociedade (RIBEIRO, 2013). Para a atuação nestes novos mercados, é necessário desenvolver estratégias que busquem solucionar problemas sociais e ambientais (RIBEIRO, SEGATTO, COELHO, 2013), pois elas deixam de ser consideradas despesas ou externalidades, para se tornar um fator intrínseco da atividade econômica (FARFUS *et al.*, 2007).

Mesmo com objetivo de focalizar a parte da sociedade menos participativa no mercado e interesse nos aspectos ambientais e sociais, as soluções baseadas em desenvolvimento de mercados para a base da pirâmide não podem ser consideradas

tecnologias sociais. A justificativa desta diferença é que aquelas não buscam a participação coletiva dos atores sociais, mas destacam na capacidade de empresas em flexibilizar seus processos, produtos e serviços para atender uma parcela da população que não era percebida até então como um mercado em potencial.

Na TS, os beneficiados participam e interagem como atores centrais, enquanto nas propostas empresariais para a base da pirâmide, os beneficiados são apenas consumidores, e não sujeitos sociais com capacidade de escolher alternativas (RODRIGUES; BARBIERI, 2008).

2.2 Cooperações interorganizacionais

Nesta seção foram abordados conceitos, objetivos e fatores de sucesso e fracasso das cooperações interorganizacionais e ainda as particularidades das alianças com organizações sem fins lucrativos.

2.2.1 Conceito

As cooperações são relações entre empresas, com o intuito de obter recursos críticos, transferir conhecimento e tecnologia, com redução de custo, mas sem que os parceiros percam autonomia. Ela é um conceito mais amplo que aliança, ao se caracterizar pela troca de ativos, tangíveis e intangíveis, que resultam em sinergias e na geração de competências inéditas (PAGNUSSATT, 2010).

Nas cooperações, há obrigações recíprocas para a aquisição de recursos e conhecimentos, que permitirão que as empresas concorram entre si, para alcançar benefícios mútuos em um mercado competitivo (YAN, ZHANG, ZENG, 2010).

Um caso especial de cooperação é a coopetição que, segundo Tinoco, Macedo-Soares e Van (2008), é a combinação complexa de forças cooperativas e competitivas, ou seja, uma cooperação entre empresas que competem entre si. As ações de coopetição são cada vez mais comuns (PAGANO, 2009), pois permitem o acúmulo de competências (TINOCO, MACEDO-SOARES, VAN, 2008).

Assim, as alianças entre empresas podem ser formadas por competidores, fornecedores, clientes e complementadores. Além disso, as empresas podem ocupar simultaneamente mais de um papel em uma parceria, sendo, ao mesmo tempo, complementadoras e competidoras.

Para Bignoux (2006), há dois tipos de parcerias entre as empresas: alianças estratégicas e redes de aliança. Esses dois tipos de parcerias objetivam vantagens cooperativas, mas há diferenças entre elas. Enquanto a primeira é um acordo entre duas (aliança única), a segunda é uma coleção de várias alianças de uma empresa (portfólio de alianças).

Para Novotny *et al* (2004), aliança estratégica é a parceria entre duas ou mais empresas, que possuem atividades similares ou complementares e se reúnem formalmente para cooperar e partilhar e então atingir um objetivo comum.

Há também uma diferença entre as chamadas relações diádicas e as alianças estratégicas. Uma relação diádica (aliança entre duas empresas) tem como características: o conhecimento de quando a aliança será finalizada (temporalidade), a troca de recursos exclusivamente entre as empresas parceiras, a ausência de alteração na propriedade e no controle dos participantes. Nas ações de curto prazo das relações diádicas podem não ser estabelecidos confiança, solidariedade, apoio social e outros fatores relacionais, pois o foco é nas ações de prestação de contas e controle formal (BIGNOUX, 2006).

Spekman *et al* (1998) definem alianças estratégicas como relação de longo prazo, mutuamente benéfica entre mais de dois parceiros, com partilha de recursos, conhecimentos e capacidades, para melhorar a competitividade individual dos participantes. Da mesma forma, Jones, Chonko e Roberts (2003) afirmam que as alianças estratégicas focalizam nas ações de longo prazo, exigem relações de confiança, atração interpessoal e laços sociais.

As cooperações, particularmente importantes para as empresas de mercados em transição (CISZEWSKA-MLINARIČ, OBŁÓJ, MLINARIČ, 2012), devem ser percebidas como 'alianças estratégicas', pois são relevantes na obtenção de vantagem competitiva (DYER; SINGH, 1998).

Assim, cooperações entre organizações podem ser definidas como relações verticais ou horizontais, de curto ou longo prazo, entre duas ou mais organizações, que decidem conjugar esforços e recursos para perseguir um objetivo estratégico comum (CUNHA; MELO, 2006; TINOCO, MACEDO-SOARES, VAN, 2008; EIRIZ,

2001; CISZEWSKA-MLINARIČ, OBŁÓJ, MLINARIČ, 2012). Para Diaz e Munõz (2003), alianças podem ser a forma das empresas superarem a escassez de recursos, sem reduzir seu controle político e sua posse de ativos ou sem gerar grandes despesas ou investimentos. Lima e Campos Filho (2009) concordam com esse argumento, ao afirmarem que esse tipo de relação colaborativa gera economia de especialização, acesso a capacidades complementares e diminuição no tempo de desenvolvimento de produtos com menor investimento. Além de compreender o conceito das cooperações interorganizações, é fundamental, para essa pesquisa, o entendimento das vantagens e dos objetivos para uma organização participar destas alianças.

2.2.2 *Objetivos e vantagens*

Alguns fatores influenciam a natureza e a forma da aliança: os canais de distribuição, a sinergia entre parceiros (para reunir recursos, aumentar a eficiência, compartilhar conhecimentos, reduzir custos, aumentar a quota de mercado e se tornarem mais competitivas), a diversificação e o abastecimento de matérias-primas. As empresas enfatizam a racionalização das operações de produção e de vendas para manter parceiros viáveis em um ambiente competitivo difícil. O estado da tecnologia (madura ou embrionária) é outro fator que influencia na escolha de parceiros para as alianças (VYAS, SHELBURN, ROGERS, 1995).

Estas relações de colaboração entre empresas competidoras apresentam diversos objetivos. Entre eles, destacam-se: complementaridade vantajosa, melhoramento do padrão de compra (BRAGA, 2010), aumento das atividades de P&D, geração de conhecimento e capacidades específicas (BRAGA, 2010; VAIDYA, 2011).

Para Czakon (2009), outros objetivos percebidos na formação de alianças são: fortalecimentos da posição competitiva, aprendizagem, redução de incerteza, minimização dos custos de transação e compartilhamento de riscos. De acordo com Vyas, Shelburn e Rogers (1995), se as organizações podem compartilhar os custos de desenvolvimento de novas tecnologias, podem simultaneamente reduzir os riscos e aumentar a sua renda. Para os autores (1995), a possibilidade de diversificar os riscos nos grandes projetos é uma das maiores recompensas das alianças.

Outros objetivos das cooperações interorganizacionais são compartilhamento de recursos, acesso a mercados (LIMA; CAMPOS FILHO, 2009; VAIDYA, 2011), proteção à posição de mercado, redução de potencial de competição e elevação das barreiras de entrada de concorrentes e uso eficiente de recursos (CZAKON, 2009; VAIDYA, 2011).

Para Doz e Hamel (1998), os objetivos na formação de alianças são: construir massa crítica com cooptação, atingir novos mercados, ganhar novas competências pela aprendizagem organizacional e criar vantagens pela redução do custo de transação e diversificação do risco. Outros objetivos são: possibilidade de maior especialização das organizações, criação e transferência de conhecimento e aumento da diversidade de serviços oferecidos (COWAN, JONARD, ZIMMERMANN, 2007; SALGE; VERA, 2009).

As alianças, com laços fortes e de longa duração, reduzem custos, riscos e conflitos, ampliam benefícios, gerando mais confiança e cooperação (CERRUTI, 2012). Relacionamentos fortes com empresas diferentes promovem a exposição a novas ideias, oportunidades e recursos, propiciando maior aquisição de capacidades (MAHMOOD, ZHU, ZAJAC, 2011).

Os objetivos das cooperações interorganizacionais, aqui descritos, são similares aos benefícios obtidos com as capacidades relacionais posteriormente discutidos. Ambas possuem a finalidade de melhorar o desempenho mútuo, a partir da colaboração, sendo necessário, para sua consecução, combinar recursos e trocar conhecimentos.

As trocas de recursos que ocorrem nas cooperações interorganizacionais fazem com que as organizações interajam mais frequentemente, aumentando as chances de difusão de práticas inovadoras. Cooperações interorganizacionais podem fornecer informações sobre novas abordagens, serviços e ideias ou sobre necessidades não satisfeitas. As parcerias são ainda formas de adquirir recursos para encontrar um desenvolvimento inovador, criar um ambiente favorável para o crescimento da inovação e facilitar a sua implementação.

Para o desenvolvimento de alianças, é necessário observar o ambiente de oportunidades, com análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da própria empresa. Isso permitirá a identificação de metas e objetivos de curto e longo prazo e orientará a busca por alianças. Também é necessária uma análise semelhante

(das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) das empresas com as quais se fará aliança (VYAS, SHELBURN, ROGERS, 1995).

A partir de alianças com entidades empresariais, as OSFL podem ter acesso a recursos humanos e financeiros, melhorar sua imagem e ter maiores oportunidades para divulgar suas mensagens (JASKYTE; LEE, 2006).

2.2.3 *Cooperações interorganizacionais sem fins lucrativos*

As parcerias interorganizacionais, como forma de sobrevivência à globalização econômica e aos avanços da ciência e da tecnologia (TIAN, 2009), podem ser utilizadas por diferentes tipos de organizações: privadas, públicas ou do terceiro setor. Para nomear pelo menos alguns tipos de parcerias interorganizacionais, elas podem envolver apenas firmas, firmas e empresas públicas, firmas e agências governamentais, apenas agências governamentais, firmas e ONGs, agências governamentais e organizações comunitárias, apenas ONGs, entre outros (CROPPER *et al.*, 2008).

Para compreender as cooperações interorganizacionais realizadas com instituições sem fins lucrativos, é necessário antes conceituar o que são essas organizações, que para Moraes (2004), objetivam atender aos interesses da sociedade, pela prestação de serviços públicos (BRASIL, 2006).

As OSFL caracterizam-se por atuar em ações de caridade, filantropia, mecenato, incorporação do conceito de cidadania e desenvolvimento social. Mesmo não sendo do âmbito governamental, seu lucro excedente é reinvestido na própria organização (BRASIL, 2006; GIRÃO, 2006). Elas voltam-se para a geração de bens de consumo coletivo, desenvolvimento da cidadania, articulação sócio-política, a partir do trabalho voluntário ou da responsabilidade social das empresas (BANDINI; ANZIVINO, 2013).

Os autores (2013) ainda afirmam que essas organizações têm como características: serem privadas, formalmente constituídas, não terem finalidade lucrativa, possuírem gestão independente e darem grande importância ao trabalho voluntário.

Assim, essas organizações podem ser denominadas: organizações não governamentais, terceiro setor, organizações privadas da sociedade civil, organizações públicas não estatais ou ainda organizações da sociedade civil de interesse público. A explicação do uso do termo terceiro setor é para diferenciá-lo do aspecto governamental (primeiro setor) e das empresas privadas (segundo setor), visto que ambos não estariam conseguindo responder às demandas sociais: o primeiro, pela ineficiência e o segundo, porque seu objetivo é o lucro (GIRÃO, 2006)

Assim, o terceiro setor engloba, de acordo com Pimenta, Saraiva e Correa (2006), associações comunitárias, fundações, comissões, institutos, organizações da sociedade civil de interesse público, entidades filantrópicas e outras formas de associação sem fins lucrativos.

As OSFL são elementos cruciais para o desenvolvimento de um país, pois possibilitam o desenvolvimento ativo da cidadania e permitem uma realização efetiva das tarefas públicas (PRUDZIENICA, 2013). Desta forma, o terceiro setor vem ocupando cada vez mais espaço nas sociedades contemporâneas. Seu crescimento e papel no processo de desenvolvimento têm sido alvos frequentes de estudos e de grandes discussões (BANDINI; ANZIVINO, 2013).

Para expansão e qualificação das atividades das OSFL, é importante que haja melhoria da qualidade e da eficiência da gestão, aumento da base de recursos e aumento da participação voluntária dos cidadãos (FARIA; FARIA, 2006). Porém, não é recomendada a adoção de técnicas gerenciais do segundo setor, pois a ação gerencial e as prioridades são diferentes.

Da mesma forma, autores consultados por Moraes (2004) apontaram a necessidade de se tratar as OSFL e as empresas privadas e órgãos públicos de formas distintas, pelas suas questões administrativas.

Ao enfatizar em pragmatismo, ajuste constante entre meios e fins, disciplina financeira e eficiência, as organizações sociais investirão nas metas de curto prazo, mas deixarão de visar às transformações sociais mais amplas (GIRÃO, 2006).

Para Kapucu (2007), pela natureza voluntária de muitas OSFL, sua eficácia depende da vontade de líderes e organizações em participar, mobilizar e contribuir para o sucesso do esforço colaborativo.

Assim, essas organizações sociais representam um novo modelo de administração, baseado no exercício da cidadania, na transparência, na participação

da sociedade, na promoção da experiência popular e na visão integradora da vida pública (BANDINI; ANZIVINO, 2013).

A complexidade do ambiente, caracterizado por turbulências e incertezas, que atinge todos os tipos de organizações (públicas, privadas e sem fins lucrativos) torna mais difícil para qualquer organização sobreviver sozinha (JASKYTE; LEE, 2006). Assim, a probabilidade de intercâmbio entre organizações aumenta, inclusive entre aquelas sem fins lucrativos.

Tian (2009) resumiu sete formas das alianças empresariais com OSFL: filantropia corporativa, fundos corporativos, contratos de licença, contratos de patrocínio, promoção do comércio, *marketing* conjunto e tópicos de negócios conjuntos.

As parcerias entre empresas privadas e OSFL vêm aumentando rapidamente. Porém, elas diferenciam-se das alianças entre organizações com fins lucrativos, principalmente no que se trata de governança, estrutura, cultura e missão organizacionais (BANDINI; ANZIVINO, 2013).

Para que cooperações entre organizações com e sem fins lucrativos tenham sucesso, é necessário que valores, missão e identidade sejam compatíveis ou então que a diferença, nesses itens, justifique a parceria (ALIANÇAS, 2005).

Essas cooperações ocorrem por razões como: solução política para reverter a exclusão social; busca de soluções sustentáveis para o desenvolvimento social e redefinição de responsabilidades para se obter uma sociedade menos desigual (ALIANÇAS, 2005).

As cooperações interorganizacionais estimulam a inovação pela transferência de conhecimento e legitimidade, alavancando e trocando recursos de organizações e proporcionando oportunidades de aprendizagem compartilhada. Ao fazerem parcerias, as OSFL podem envolver novos públicos, conhecer melhor seu grupo de interesse e garantir maior visibilidade e sucesso com os financiadores (JASKYTE; LEE, 2006).

Há ainda as melhorias colaborativas e os empoderamentos colaborativos. A primeira é iniciada fora da comunidade-alvo e posteriormente levada até lá. Este tipo de parceria produz mudanças e melhorias em programas e serviços, mas não traz apropriação local. Já o empoderamento colaborativo começa na comunidade, que tem o poder de definir prioridades, recursos e processos de integração (MULROY, 2000).

Quando empresas privadas fazem parcerias entre si, denominam-se parcerias ou cooperações. Mas quando as parcerias são realizadas com OSFL, chamam-se aliança social (BERGER, CUNNINGHAM, DRUMWRIGHT, 2004).

A principal diferença entre elas é o objetivo econômico e bem-estar social, respectivamente. Para as empresas, as alianças sociais podem representar uma fusão entre a estratégia corporativa e a responsabilidade social. Para OSFL, estas parcerias podem representar o acesso a recursos financeiros, aconselhamento gerencial, suporte de comunicação e de tecnologia e força de trabalho qualificada (BERGER, CUNNINGHAM, DRUMWRIGHT, 2004).

As alianças sociais podem ser de três tipos: filantrópica, transacional ou integrativa. Na primeira opção, uma organização apenas doa recursos para a outra organização realize suas atividades. Assim, a primeira instituição ganha reputação e/ou melhora sua imagem junto à sociedade. Na segunda forma de aliança, a transacional, percebe-se uma parceria e objetivos comuns entre as empresas. Por isso, algumas atividades podem ser desenvolvidas em conjunto. Já na colaboração integrativa, tem-se uma relação complexa, objetivos comuns, uso de recursos dos diferentes participantes, exigindo maior envolvimento e participação (ALIANÇAS, 2005).

As cooperações sociais podem passar por três fases. Na primeira, a interação é pequena (ou inexistente); na segunda, a empresa objetiva ganhar com a associação com a OSFL, enquanto essa decide o que oferecer e pedir à empresa. Por fim, a terceira fase caracteriza-se pelo benefício e respeito mútuo (BANDINI; ANZIVINO, 2013).

Os benefícios destes tipos de alianças para as empresas privadas são, de acordo com estes autores (2013): motivações pessoais, incentivos tributários, *marketing*, baixo custo das atividades desenvolvidas, elaboração de ações sociais sem criação de setores específicos da empresa, ampliação do potencial das ações, ganho de experiência na área, absorção da metodologia de trabalho do terceiro setor. Já para as OSFL, as vantagens das parcerias são conhecimento de práticas profissionais empresariais, aumento do poder de influência, mobilização de recursos e sustentabilidade econômica.

É possível que as alianças sociais contribuam para o cumprimento dos objetivos das empresas privadas e para a resolução de problemas sociais. No entanto, esse não é um campo fácil de estudo. Alguns problemas podem ser evitados, outros

precisam ser atenuados. De qualquer forma, deve haver compreensão das diferenças de objetivos. As teorias, as estruturas e os conceitos dessas parcerias devem continuar a ser estudados (BERGER, CUNNINGHAM, DRUMWRIGHT, 2004).

De acordo com Mulroy (2000), o crescimento das parcerias pode desencadear redução das conectividades e aumento da diferenciação e da complexidade. Alguns elementos importantes nas alianças com OSFL são: ter uma estrutura flexível (não hierárquica, descentralizada, mais participativa), refletir as condições e especificidades do local (realizando as modificações necessárias), ter uma organização sem fins lucrativos forte e bem desenvolvida e aprender com as colaborações já realizadas.

Dentre os problemas que as alianças sociais podem apresentar estão as diferenças culturais, a inexperiência do trabalho em conjunto, os mal-entendidos (ou falta de compreensão dos objetivos, das políticas, dos processos dos parceiros – que ocorrem geralmente nas fases iniciais da aliança) e a má alocação de custos e benefícios (devido a diferença de objetivos – social e utilitarista dos parceiros). Também são comuns problemas como: o desequilíbrio do poder (o parceiro mais poderoso geralmente domina a relação e pode limitar o potencial da aliança), as parcerias incompatíveis (diferenças ou sobreposição de metas, culturas, mercados, processos de decisão ou estruturas), os infortúnios de tempo (falta de empenho e esforço contínuo de todos os parceiros) e a desconfiança (pode resultar em um comportamento dissimulado, oportunismo e outras falhas na comunicação) (BANDINI; ANZIVINO, 2013).

Para que esses problemas não ocorram, devem-se ajustar as missões, os recursos, a gestão, a força de trabalho, o mercado alvo, os produtos e serviços, os aspectos culturais, os ciclos das organizações, a avaliação e os ajustes ao longo da parceria (BERGER, CUNNINGHAM, DRUMWRIGHT, 2004).

Os autores (2004) afirmam que OSFL passaram a se envolver com empresas privadas para ter uma fonte adicional de fundos, devido à redução do financiamento governamental. Quando tipos de organizações muito diferentes trabalham em conjunto, podem ocorrer confrontos de metas, objetivos, valores, culturas, estratégias, estilos de gestão e abordagens operacionais. Mesmo assim, essas parcerias têm prosperado e evoluído, por serem benéficas para todos os parceiros.

As organizações podem ter ou não fins lucrativos, mas quando participam de parcerias, é necessário identificar ações das próprias organizações e de seus

parceiros que influenciam o alcance das metas, bem como as formas de avaliar o desempenho das alianças.

2.2.4 Fatores influenciadores do sucesso e do fracasso

Para Ariño, De La Torre e Ring (2005), quando a transação entre empresas for consistente com as expectativas iniciais, a qualidade da relação cresce. Na mesma linha de pensamento, Diaz e Munõz (2003) afirmam que, quando as alianças suscitam resultados positivos, atraem pessoas qualificadas, aporte de capital e novas tecnologias. Assim, a participação no mercado é fortalecida, há economias de escala, redução de custos e melhorias dos processos gerenciais.

Percebe-se então que a avaliação de desempenho de alianças é uma etapa importante no seu processo de construção, uma vez que essa atividade permite identificar seus pontos fortes e fracos, bem como as necessidades de melhorias. Porém, Alianças (2005) afirma que a avaliação de parcerias é dificultada pela existência de múltiplos fatores que interferem no resultado, pela diversidade de projetos e de resultados possíveis, pelos resultados difusos e de difícil quantificação, pela inexistência de ferramentas adequadas e pela falta de planejamento de longo prazo.

Schilke e Goerzen (2010) citando outros autores (ROTHAERMEL; DEEDS, 2006; ANAND; KHANNA, 2000; KALE *et al*, 2002; REUER; RAGOZZINO, 2006) confirmam a complexidade do gerenciamento de parcerias, pois ultrapassa a fronteira da gestão organizacional e difere, de acordo com as características da empresa. Além disso, para Duysters, Heimeriks e Jurriens (2003), o desempenho de alianças não depende apenas do relacionamento entre parceiros, mas de forças que transbordam os limites da empresa. Por isso, não pode ser analisado isoladamente.

Para Alianças (2005), a avaliação de parcerias, principalmente as sociais, deve focar nos propósitos, expectativas, compromissos, confiança, valores, credibilidade, respeito às diferenças e à autonomia, papéis, conflitos, flexibilidade, interação, comunicação, aprendizagem e transparência.

Para Pagnussatt (2010), os critérios para a avaliação da aliança variam com suas próprias circunstâncias. Mas, para Kauser e Shaw (2004), as características

comportamentais (compromisso, confiança, coordenação, interdependência e comunicação) possuem um papel mais importante do que as organizacionais (estrutura e mecanismos de controle) no desempenho de alianças. Para Novotny, Donahue e Bhalla (2004) e Chatman, Buford e Plant (2003), há dois fatores que influenciam no sucesso das alianças: relação entre parceiros e desempenho da parceria.

Mireles (2011) apontou alguns fatores determinantes do desempenho (fracasso ou sucesso) de alianças, que podem ser agrupados em sete dimensões: recursos e capacidades dos sócios, experiência prévia do sócio com alianças, capital social do sócio, orientação para a aprendizagem dos sócios, gestão da aliança, orientação para a aprendizagem da aliança e redes sociais de aliança.

Para Zajac, D'Aunno e Burns (2006), itens como estrutura organizacional, missão e propósitos semelhantes dos parceiros facilitam as ações de colaboração. Mireles (2011) aponta como variáveis de impacto positivo sobre o desempenho da aliança: confiança, diversidade de conhecimentos, experiência prévia em associações e capital social. Além disso, as capacidades de absorção e de aquisição de habilidades, o próprio interesse pela aprendizagem, a atitude proativa e a comunicação também influenciam seu sucesso.

Itens como desequilíbrio de poder em termos de tamanho, recursos, imagem ou acesso ao mercado podem existir entre os membros da aliança. Com o tempo, a percepção de habilidades em duplicata e as mudanças tecnológicas também podem extinguir as parcerias (VYAS, SHELBURN, ROGERS, 1995).

Os autores (1995) citam quatro pontos de sucesso para as alianças: metas compatíveis, sinergia, compreensão sobre os valores que cada parceiro trará para a aliança e contribuições balanceadas dos parceiros. Como barreiras às alianças, citam: a falta de compromisso pelo sucesso e a falta de compreensão e adaptação ao novo estilo de gestão e às diferenças culturais.

Outros fatores que interferem são as relações sociais, a estrutura de coesão, os espaços estruturais, a gestão de conflitos, a cooperação e as rotinas organizacionais. Além de Mireles (2011), outros autores consultados (entre eles PAGNUSSATT, 2010; DYER, KALE, SINGH, 2001; BRUNO; VASCONCELLOS, 1996; SCHILKE; GOERZEN, 2010; ELMUTI, ABEBE, NICOLSI, 2005; OMAR, TAKIM, NAWAWI, 2012; MITREGA, 2012; SARKAR, AULAKH, MADHOK, 2009) também citam fatores que influenciam o sucesso de uma cooperação

interorganizacional. No apêndice 02, apresenta-se uma compilação de fatores que os autores consultados apontam como influenciadores para o sucesso (ou o fracasso) de uma cooperação interorganizacional.

De todos os fatores listados, os mais citados foram: definição clara dos objetivos da cooperação; confiança mútua na aliança; compatibilidade de objetivos e interesses dos parceiros sobre o tema e o relacionamento da aliança; experiência prévia com aliança e capacidade de aprendizagem organizacional. A seguir, abordam-se cada um dos itens brevemente.

Em relação ao primeiro fator, a definição clara dos objetivos da cooperação, ela é importante para que a lógica da parceria seja de ganha-ganha, num contexto que privilegie a criação de valor e a capitalização dos benefícios resultantes. Essa interdependência fortalece a relação, sustenta um alinhamento estratégico, resultando em complementação mútua (MENDEL, 2006).

A confiança entre parceiros também interfere no desempenho da aliança. Não é necessária apenas a confiança em pessoas, mas na capacidade da organização de agir de acordo com os interesses comuns dos parceiros (ARIÑO, DE LA TORRE, RING, 2005), sem explorar suas vulnerabilidades. A confiança é obtida a partir de informações disponíveis no relacionamento, por meio de mecanismos formais (contratos) ou informais (controle social) que reduzam o oportunismo entre os agentes (BRAGA, 2010). Quando não há confiança suficiente entre as empresas, é necessária uma estrutura de aliança baseada no controle (TENG; DAS, 2008).

Outro ponto ressaltado é a importância da escolha de parceiros, pois deve ter relação com a *expertise* e a cultura da empresa, observando critérios como: força combinada, compatibilidade e compromisso nos objetivos e no relacionamento (PAGNUSSATT, 2010). Cotta e Dalto (2010) complementam ao afirmar que os parceiros devem ter objetivos estratégicos convergentes, princípios corporativos semelhantes, necessidades e capacidades complementares e espírito de cooperação.

A experiência geral de uma empresa na formação e na gestão de alianças também parece exercer grande influência no seu sucesso, pois permite o acúmulo de conhecimento sobre o tema (TENG; DAS, 2008). De acordo com Schilke e Goerzen (2010), a participação repetida em parcerias gera variadas práticas de gestão de alianças, permitindo que a empresa tenha experiências para decidir por ações que gerem mais eficácia em cooperações interorganizacionais. Cada experiência permite o desenvolvimento e a avaliação de rotinas e a troca de informações entre parceiros,

com o intuito de facilitar a coordenação e selecionar parceiros apropriados para uma futura aliança.

Essa capacidade de adquirir experiências e habilidades é fundamental para avaliar o êxito de uma aliança e está condicionada ao interesse pelo aprendizado, à capacidade de absorção, aos canais de aquisição de conhecimentos utilizados e à habilidade de construir novo conhecimento (MIRELES, 2011), isto é, à capacidade de aprendizagem organizacional citada anteriormente.

Esses fatores influenciadores do sucesso da aliança, observados na literatura, ressaltam a preocupação com a gestão dessas cooperações. Outros termos observados na literatura, também referentes a capacidades e habilidades necessárias a essa gestão, são: capacidade relacional, capacidade de aliança, capacidade de colaboração, capacidade de interação, entre outros. Essas habilidades na gestão de cooperações interorganizacionais são conhecimentos, rotinas e políticas, criados propositalmente por uma empresa participante de uma parceria, para que o conhecimento e a informação sejam transferidos, os conflitos gerenciados e os valores criados, com a finalidade maior de alcançar os objetivos da aliança. Assim, pode-se observar que há a relação das capacidades relacionais na gestão e no sucesso de cooperações interorganizacionais.

2.3 Capacidade relacional

A capacidade relacional foi o tema central nesta tese, uma vez que se desejou comparar as similaridades e as distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos. Para tanto, esta seção abordou conceitos (de capacidade, competência e capacidade relacional), desenvolvimento de capacidades relacionais e seus benefícios numa parceria, perspectivas de estudo no tema e possibilidades de mensuração dessas capacidades.

2.3.1 Capacidade versus competência

A capacidade é um termo relacionado na literatura à diferenciação empresarial. Para a construção do conceito de capacidade utilizado nesta tese, diversos autores, tais como Pelaez *et al* (2008), Winter (2000), Ziggers e Tjemkes (2010) e Tello-Gamarra e Zawislak (2013) foram consultados.

Com base nestes autores, foi possível definir que capacidade se refere a procedimentos organizacionais e ações intencionais, baseadas em conhecimento, experiências e habilidades. As capacidades fazem a empresa sobreviver e superar os competidores, a partir do melhor arranjo de seus recursos e do estabelecimento de repertório de atividades e processamento de informações.

Além de capacidade, autores como Prahalad e Hamel (1990), Teece, Pisano e Shuen (1997), Mills *et al.* (2002), Takahashi (2007), Heimeriks e Duysters (2007) e Jacinto e Vieira (2008) discutem também o termo competência. Com base nos autores mencionados, ela pode ser definida como a capacidade da empresa para combinar, mobilizar, interagir, integrar e transferir conhecimentos, aprendizagens, qualificações, habilidades, comportamentos e atitudes (biografia, socialização, formação educacional e profissional), que devem ser construídos pela experiência, por serem dificilmente obtidos no mercado. Com competência, adquire-se um melhor desempenho de um trabalho e o sucesso de uma organização, a partir da adaptação às novas situações.

Nesta tese, utilizou-se a visão de Mills *et al* (2002), corroborada por Lewis e Gregory (1996 *apud* TAKAHASHI, 2007) para os quais os termos competência e capacidade são equivalentes. Assim, considera-se que as competências são capacidades da organização em combinar, misturar e integrar recursos, para realizar atividades necessárias ao sucesso da empresa, em detrimento de seus concorrentes.

O processo de desenvolvimento de capacidade é explicado por Heimeriks e Duysters (2007), que afirmam que, a partir das experiências, criam-se mecanismos e rotinas (que compõem as capacidades) que vão influenciar a atuação da empresa. Há ainda geração de informações das etapas posteriores para as anteriores, num sistema de retroalimentação.

Percebe-se que o processo de desenvolvimento de capacidades necessita de experiências prévias, retroalimentadas tanto pela atuação da firma, como por rotinas

e mecanismos. Da mesma forma, os resultados de uma parceria também são dependentes da experiência prévia dos atores em alianças e influenciados fortemente por rotinas e capacidades intrafirma.

Dentre os vários tipos de capacidades, estão as relacionais, tema desta tese. Elas ocorrem entre duas ou mais organizações, que, ao se relacionarem, transferem entre si recursos críticos, conhecimentos e capacidades, integrando rotinas e processos, a fim de melhorar suas eficiências organizacionais. Diversos autores (entre eles CZAKON, 2009 e CERRUTI, 2012) concordam que os estudos nesta área ainda são incipientes, pois seus componentes têm sido pouco listados ou investigados.

2.3.2 Conceito

Ao iniciar o estudo de um tema complexo, é necessário compreender as similaridades e diferenças nos conceitos criados pelos autores que já o abordaram. As leituras de Johnsen e Ford (2006), Heimeriks e Duysters (2007), Äyväri e Möller (2008), Pagano (2009) e Yan, Zhang e Zeng (2010) permitiram identificar a utilização de diferentes termos referindo-se ao constructo ‘Capacidade Relacional’. Estas informações foram compiladas e apresentadas no quadro 8, com suas respectivas fontes.

Autor (ano)	Termos utilizados
Johnsen e Ford (2006)	Capacidade de interação
Heimeriks e Duysters (2007)	Capacidade de aliança
Äyväri e Möller (2008)	Capacidade de colaboração, Capacidade de gerenciamento de relação, Capacidade de relação interfirma, Capacidade diádica, Capacidade relacional, Competência de parceria interfirma, Competência relacional, Fontes de energia relacionais dos promotores de relacionamento
Pagano (2009)	Aliança de competência, Capacidade de aliança, Capacidade relacional, Competência cooperativa
Yan, Zhang e Zeng (2010)	Colaboração inter- organizacional, Rede relacional, Vínculos organizacionais

Quadro 8 – Termos utilizados pelos estudos consultados como sinônimos de capacidade relacional
Fonte: Autora (2015)

No quadro 8, observa-se a utilização simultânea dos termos ‘capacidade’ e ‘competência’ por autores como Pagano (2009) e Äyväri e Möller (2008), o que

corroborar as opiniões já citadas anteriormente de que esses são termos que podem ser adotados como equivalentes, opção feita nesta tese.

O termo “capacidade relacional”, ou seus sinônimos, são conceituados de formas distintas nos estudos que já abordaram o tema. Esses conceitos foram apresentados no quadro 9:

Autores	Capacidade Relacional
Rodriguez-Díaz e Espino-Rodriguez (2006)	Habilidades superiores para gerenciar recursos compartilhados entre empresas
Äyväri e Möller (2008)	Competência cooperativa relacionada com a capacidade de unidades de interação (dentro ou entre empresas) em se ajustar mutuamente
McGrath (2008)	Capacidade de coordenar as atividades da aliança, gerenciar conflitos, promover confiança e incentivar a troca de informações entre os parceiros, interagindo proativamente com outros atores, na troca de conhecimento para melhorias conjuntas de processo, adaptações e/ou inovações. Capacidade de institucionalizar conhecimentos e rotinas específicos entre relacionamentos de empresas. Conjunto de recursos que permitem à empresa acessar conhecimento e recursos relevantes, a partir da interação com parceiros. Resultado de um processo gradual em que duas ou mais empresas decidem ampliar sua visão das relações, a fim de melhorar sua posição competitiva no mercado
Czakon (2009)	Combinação de estruturas de gestão e governança criadas propositadamente, que permitem a realização de criação de valor e os processos de aprendizagem por duas ou mais empresas, a partir de recursos comuns e capacidade de exploração, a fim de alcançar os objetivos dos parceiros. Habilidades superiores para gerenciar recursos compartilhados entre empresas parceiras, ensinando-as procedimentos e políticas
Pagano (2009)	Soluções organizacionais, procedimentos e competências relativas tanto as dimensões intra quanto interorganizacionais. Capacidade de uma empresa gerir eficazmente seus relacionamentos e reforçar seu papel na rede por meio de recursos e atividades. Mecanismos institucionalizados de gestão de uma empresa para gerenciar e otimizar seu desempenho na aliança
Hartmann, Davies e Fredeiksen (2010)	Aplicação de rotinas, procedimentos e políticas socialmente complexos em parcerias de empresas
Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010)	Definições do que as empresas podem fazer por si nos relacionamentos, bem como as funções que irão realizar e sua importância
Schilke e Goerzen (2010)	Capacidade dinâmica para criar, ampliar ou modificar propositalmente a base de recursos da empresa, para incluir os recursos de seus parceiros da aliança
Yan, Zhang e Zeng (2010)	Meio que possibilita que uma empresa equilibre o aumento da dependência tecnológica interna e a necessidade de desenvolver e adequar ofertas específicas, por meio de alianças. Habilidades organizacionais, redes pessoais, favores especiais e transações opacas dentro e entre empresas, grupos de indivíduos e instituições
Cerruti (2012)	Conjunto de rotinas dedicadas à transferência de conhecimento interorganizacional
Cerruti (2012) e Ciszewska-Mlinarič, Oblój e Mlinarič (2012)	Capacidade de integrar os conhecimentos intra e extra firma, para acelerar o acesso ao conhecimento da empresa líder e de transferência com efeitos relevantes sobre o crescimento da empresa e inovação
Costa, Porto e Silva (2012)	Competências técnicas e interpessoais (desde a identificação de oportunidades até a internalização de seus resultados) utilizadas para a gestão de parcerias

Quadro 9 – Conceitos distintos de capacidade relacional

Fonte: Autora (2015)

Percebeu-se que os conceitos listados comunicam-se entre si, pois pontuam a atuação da capacidade relacional em parcerias entre empresas, o compartilhamento de informações (conhecimentos e recursos críticos), a definição de rotinas (procedimentos, políticas) e o objetivo final de melhorar o desempenho da empresa (ou atingir seus objetivos).

Alguns conceitos são mais concisos ou pouco explicativos (PAGANO, 2009; HARTMANN, DAVIES, FREDERIKSEN, 2010; CERRUTI, 2012; RODRIGUEZ-DIAZ; ESPINO-RODRIGUEZ, 2006), pois apontam as capacidades relacionais apenas como mecanismos para gerir conhecimentos obtidos numa aliança.

Outras definições são mais abrangentes, pois incluem a criação proposital de estruturas de gestão, o gerenciamento de conflitos, o estímulo à confiança, o aprendizado, a obtenção de um objetivo comum dos parceiros e o melhor desempenho das firmas (CZAKON, 2009; MCGRATH, 2008). Porém, não há entre os estudos consultados um conceito que se destaca pela sua complexidade, abrangência ou explicação. Por isso, com base nos autores analisados, propõe-se a criação de um conceito de capacidade relacional, que será utilizado ao longo desta tese.

Capacidade relacional seria então a criação proposital e a combinação, a partir de recursos comuns, de estruturas (tais como conhecimentos, rotinas, procedimentos e políticas) intra e interfirmas, para em conjunto, gerenciar conflitos, promover a confiança, transferir conhecimentos e informação, a fim de gerar valor e aprendizagem entre as empresas e alcançar melhorias de processo, adaptações e/ou inovações em cooperações interorganizacionais.

A existência de vários conceitos de capacidade relacional pode estar relacionada com a afirmação de Czakon (2009) de que as pesquisas nesta área são realizadas a partir de diferentes posições teóricas. O autor (2009) cita duas: a visão das capacidades dinâmicas (que define capacidades relacionais como algo que a empresa propositalmente cria, estende ou modifica na sua base de recursos com base nas alianças) e a visão da aprendizagem gerencial (para a qual as capacidades relacionais devem aumentar a eficiência das rotinas operacionais). Dyer e Singh (1998) afirmam que as capacidades relacionais também podem ser percebidas numa perspectiva de gestão estratégica, pois podem ser uma fonte de vantagem competitiva, por descrever os benefícios (inclusive financeiros) que emanam de alianças estratégicas eficientes. No quadro 10, a seguir, Czakon (2009) identifica pontos de vista diferentes e complementares sobre as capacidades relacionais.

Autor	Perspectiva	Definição
Dyer e Singh (1998)	Governança de rede	Vontade e habilidade de formar parcerias
Hefaltetal (2003)	Visão baseada em recursos	Capacidade de criar, estender ou modificar (de forma propositada) os recursos-base da firma, fazendo uso dos recursos dos parceiros de aliança
Johnson, Sohi, Grewal (2004)	Gestão do conhecimento	Formas aprendidas de se comportar com as relações interorganizacionais, incluindo procedimentos e políticas
Rodriguez-Diaz e Espino-Rodriguez (2006)	Gestão de rede	Habilidades superiores para gerenciar recursos compartilhados entre as empresas
Augier e Teece (2007)	Capacidades dinâmicas	Habilidade de adaptar-se proativamente ao gerar e explorar as competências internas e externas específicas da firma, direcionando-as para o seu ambiente

Quadro 10 – Diferentes pontos de vista sobre capacidade relacional

Fonte: Czakon (2009)

De acordo com o autor (2009), as diferentes perspectivas para o estudo das capacidades relacionais se complementam ao indicar a necessidade de combinação de capacidade e recursos, numa governança eficaz, em processos interorganizacionais. Assim, esta tese não se baseou em apenas uma das perspectivas, pois se pretende gerar uma visão mais completa de um fenômeno ainda em construção. Além disso, segundo Czakon (2009), as diferentes perspectivas não possuem tensões dialéticas, apenas visões fragmentadas do fenômeno.

2.3.3 *Motivações e benefícios*

Independente da perspectiva adotada no estudo das capacidades relacionais, algumas motivações para seu estabelecimento podem ser citadas. Para Nicolaou (2010), as empresas desenvolvem as capacidades relacionais com a intenção de melhorar o desempenho mútuo a partir da colaboração. Também pela busca de bons resultados, Dyer e Singh (1998) afirmam que as empresas investem em ativos específicos de relações, trocam conhecimentos entre parceiros, combinam recursos escassos e complementares e regulam suas relações.

O benefício principal das capacidades relacionais, de acordo com Carlson, Frankwick e Cumiskey (2011), é utilitarista: o uso de recursos críticos para a empresa, o aumento da produção, o avanço sobre mercados e o melhor desempenho da empresa. Mas, além desses, são benefícios complementares obtidos com as capacidades relacionais: a ampliação da base de recursos da empresa para além de

suas fronteiras (CZAKON, 2009 e COSTA, PORTO e SILVA, 2012) e a melhoria do processo de integração entre parceiros, eliminando a duplicação de recursos e fazendo uso eficaz deles (ESPINO-RODRIGUEZ e RODRIGUEZ-DIAZ, 2008).

As benfeitorias das capacidades relacionais mostram-se similares aos objetivos das cooperações interorganizacionais: complementaridade vantajosa, geração de conhecimento e capacidades específicas, compartilhamento de riscos e recursos, acesso a mercados, uso eficiente de recursos, buscando melhorar o desempenho a partir da cooperação.

2.3.4 *Mensuração*

Fez-se necessário também conhecer como o constructo 'Capacidade Relacional' pode ser identificado, mensurado e analisado. A seguir, apresentam-se cada um dos estudos que propuseram formas de mensurá-lo, discutindo-os na sequência.

Num primeiro estudo, Rodriguez-Diaz e Espino-Rodriguez (2006) abordaram uma metodologia para avaliar se um processo (ou atividade) estava se tornando uma capacidade relacional, analisando subjetivamente seis pontos: 1) diferença entre a integração obtida pela empresa e pelo setor (especialmente pelos competidores), a partir do processo em questão; 2) número de atividades do processo em questão que eram realizadas de forma independente pelas empresas parceiras; 3) presença de uma troca fluída e espontânea de informação e conhecimento e um clima adequado de trabalho, com aprendizado conjunto e inovação; 4) análise do impacto que o processo tinha na criação de vantagem competitiva; 5) evolução do relacionamento entre companhias e 6) aumento do desempenho da empresa e de benefícios financeiros adicionais.

No segundo estudo, Ciszewska-Mlinarič, Obłój e Mlinarič (2012) avaliaram tanto fornecedores quanto clientes, solicitando que eles indicassem: 1) a proporção de cooperação com fornecedores ou clientes em relação ao total de fornecedores ou clientes existentes e 2) o valor percebido e a importância das informações adquiridas de seus parceiros.

McGrath (2008) também apresentou uma metodologia de avaliação das capacidades relacionais. Para tanto, elaborou um roteiro de entrevista semiestruturado, com trinta e cinco perguntas abertas. Essas perguntas versaram sobre a compreensão do que é uma relação entre empresas, seus benefícios, sua participação na estratégia da empresa, contatos importantes, fluxo de informação, criação de novos negócios a partir da parceria, oportunidades e facilidades percebidas decorrentes desta relação e outras perguntas baseadas nas dimensões propostas pela autora como pertencentes da capacidade relacional.

Sarkar, Aulakh e Madhok (2009) desenvolveram um questionário que continha dezoito perguntas abertas e fechadas, a partir da literatura existente. As perguntas fechadas usaram índices e escala de Likert. Esse questionário passou por validação de especialistas (da área acadêmica e do mercado) e foi enviado por carta ou correio eletrônico para as empresas que aceitaram participar da pesquisa.

Num quinto estudo identificado, Schilke e Goerzen (2010) basearam-se em escalas dos seguintes autores: Mohr e Spekman (1994), Johnson (1999), Young-Ybarra e Wiersema (1999), Sarkar, Echambadi e Harrison (2001), Parise e Casher (2003), Hoffmann (2005), Matusik e Heeley (2005) e Pavlou e El Sawy (2006) para mensurar as capacidades relacionais. Neste estudo, também foram utilizados dezoito itens, entre recém-desenvolvidos, adaptados de medidas relacionadas ou já utilizados em pesquisas anteriores. Para a mensuração da capacidade relacional, os autores utilizaram uma escala de Likert de sete pontos.

O sexto estudo para mensuração das capacidades relacionais é de autoria de Yan, Zhang e Zeng (2010), os quais utilizaram quatro variáveis definidas por Tung e Worm (2001) e Wong e Tjosvold (2006), em uma escala de Likert de sete pontos: 1) as empresas dependem fortemente do estabelecimento das colaborações, 2) as colaborações são mais importantes que os recursos da empresa para o sucesso do negócio, 3) a colaboração é uma importante fonte de informações privilegiadas e 4) as colaborações ajudam na obtenção de recursos importantes.

Johnsen e Ford (2006) e Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) mencionaram em seus artigos que suas avaliações sobre as capacidades relacionais ocorreram por meio de entrevistas semiestruturadas. Porém, devido à pouca explicitação de seus instrumentos de coleta de dados, esses dois estudos não foram avaliados nesta tese.

Os seis estudos citados que apresentaram formas de mensuração do constructo 'Capacidade Relacional' obtiveram resultados de sucesso em suas

respectivas pesquisas, indicando que seus instrumentos de coleta de dados responderam, pelo menos parcialmente, à finalidade de mensurá-las. Porém, avaliando-os, percebeu-se algumas fragilidades, apontadas a seguir.

No estudo de Rodriguez-Diaz e Espino-Rodriguez (2006), destacou-se como fragilidade o pequeno número de questões (seis) e sua subjetividade. Esses pontos fracos impedem o aprofundamento do conhecimento do tema, a validação do instrumento, a coleta de dados em uma amostra significativa e a generalização dos resultados. De acordo com Hair Jr *et al* (2005), os dados subjetivos representam a opinião de um indivíduo e, dessa forma, podem indicar também um viés na coleta.

O uso de escala de Likert de sete pontos, pelo estudo de Yan, Zhang e Zeng (2010), demonstrou um caminho a ser percorrido, que permite, a partir da aplicação de uma escala validada, a ampliação do escopo do trabalho, com a possibilidade de aplicação em um maior número de casos. Mesmo assim, o estudo apresentou um número pequeno de questões (quatro), desvantagem já citada anteriormente.

Um estudo com fragilidades similares ao de Rodriguez-Diaz e Espino-Rodriguez (2006) foi o proposto por Ciszewska-Mlinarič, Oblój e Mlinarič (2012), pois também fez uso de parâmetros subjetivos, com um número ainda menor de questões realizadas (duas).

Os instrumentos de pesquisa de McGrath (2008), Schilke e Goerzen (2010) e Sarkar, Aulakh, Madhok (2009) foram, entre os estudos pesquisados, os mais completos. O instrumento de coleta de dados desenvolvido por McGrath (2008) trouxe como vantagem o maior número de questões (trinta e cinco), agrupadas em dimensões propostas pela autora (2008), porém manteve a subjetividade das respostas, dificultando a replicação do instrumento numa amostra representativa.

O exemplo de métrica proposto por Schilke e Goerzen (2010) e por Sarkar, Aulakh, Madhok (2009) também utilizou escala de Likert de sete pontos, o que permite a aplicação do instrumento simultaneamente em um maior número de cooperações interorganizacionais, gerando validade externa ao instrumento de pesquisa. Além disso, outro ponto forte dos instrumentos foi a construção baseada em diferentes autores, o que permitiu incluir perguntas já validadas em outros estudos, adaptando e criando as que se fizeram necessárias. O ponto fraco identificado nessas pesquisas foi o número de questões (dezoito) apresentadas, ainda considerado baixo para compreender a totalidade de um fenômeno organizacional.

Outro destaque a ser feito é que as questões formuladas nos estudos de Yan, Zhang e Zeng (2010), Ciszewska-Mlinarič, Obłój e Mlinarič (2012), Rodriguez-Diaz e Espino-Rodriguez (2006), McGrath (2008), Schilke e Goerzen (2010) e Sarkar, Aulakh, Madhok (2009) apontam itens importantes que devem ser abordados, num modelo de medição futuro, devendo, desta forma, serem considerados na criação de uma forma de medição das capacidades relacionais.

Cada métrica apresentada trabalhou isoladamente na construção de seus indicadores, possuindo questões importantes. Porém, nenhuma sobressaiu-se ao abranger a totalidade dos indicadores relacionados ao tema. Acredita-se que um número mais amplo de questões poderia favorecer a construção de um modelo de medição, ao abordar o fenômeno de forma mais completa possível.

Como os modelos de medição apresentados não indicaram comunicação entre si e mostraram fragmentação do tema. Sugeriu-se a proposição de um modelo mais abrangente. Pelas características de pouca exploração do tema, inicialmente, este modelo deveria possuir perguntas de caráter subjetivo, o que permitiria abranger e compreender o fenômeno de forma mais ampla.

Czakon (2009) corrobora com esse pensamento ao afirmar que a explicação e o aprofundamento de um tema pouco explorado devem evitar o reducionismo inicial, inter-relacionando seus problemas e impactos. O autor (2009) também afirma que é necessário, dentro do constructo 'Capacidade Relacional', gerar mais discussões sobre seus componentes na alocação de recursos, nos processos de aprendizagem e no seu impacto no desempenho da empresa.

2.4 Síntese da revisão de literatura

Esta revisão de literatura abordou três temas: a tecnologia (com ênfase na sua transferência e nas chamadas tecnologias sociais), as cooperações interorganizacionais e as capacidades relacionais.

Tendo diversas definições, a tecnologia, nesta tese, foi entendida de acordo com o expresso em Sánchez e Paula (2001), como conhecimentos científicos e empíricos (tais como habilidades, *know how*, métodos, experiências, meios físicos e

procedimentos produtivos, gerenciais e organizacionais), que permitem produzir, distribuir, comercializar e utilizar bens e serviços.

A produção e a difusão de tecnologia são feitas pelo SNI, uma rede de instituições (universidades, escolas técnicas e IP, agências governamentais de fomento, empresas de consultoria, indústrias, associações empresariais e agências reguladoras) que se relacionam para gerar, difundir e utilizar a ciência, a inovação e a tecnologia de um país.

Ainda no tópico de tecnologia, abordou-se sua transferência, que pode ser um atalho no desenvolvimento de capacidades tecnológicas, para melhorar a eficiência econômica. Para ocorrer, necessita de capacidade de absorção de tecnologia, de capacidade gerencial, de cultura de aprendizagem, dos modos de transferência e da natureza das tecnologias transferidas.

A relação entre tecnologia e o ambiente social pode ser observada sob diversas perspectivas. Em alguns contextos, a tecnologia (incluindo suas aplicações ou produtos) pode ser considerada socialmente útil e respeitada. No entanto, também pode ser rejeitada por conta de seus impactos no meio ambiente (ACEVEDO, 1998).

Dentre das tecnologias socialmente construídas, destacou-se, nesta tese, as tecnologias sociais, que são tecnologias, metodologias, técnicas, produtos ou apropriações (aplicações) de conhecimento, reaplicáveis, que transformam e realizam inclusão, inovação e emancipação social, a fim de resolver problemas ou apresentar soluções sociais e/ou ambientais, gerando desenvolvimento sustentável e melhoria das condições de vida, pela interação com a comunidade ou dinâmicas sociais. Pela sua característica de ausência de fins lucrativos, foram as tecnologias sociais as escolhidas como foco de trabalho desta tese, no grupo das cooperações para desenvolvimento de tecnologia sem fins lucrativos.

Ainda nesta revisão de literatura, salientou-se a diferença conceitual entre tecnologia social e a inovação social e as tecnologias convencional, apropriada e assistiva, bem como as soluções baseadas em desenvolvimento de mercados para a base da pirâmide.

A segunda seção deste capítulo abordou conceitos, objetivos e fatores de sucesso e fracasso das cooperações interorganizacionais e ainda as particularidades das alianças com organizações sem fins lucrativos. Por serem relações cada vez mais comuns, que trazem experiência, competência, recursos e conhecimentos para as organizações, elas precisam ser cada vez mais estudadas.

Para esta tese, as cooperações interorganizacionais foram compreendidas como relações verticais ou horizontais, de curto ou longo prazo, entre duas ou mais organizações, que decidem conjugar esforços e recursos para perseguir um objetivo estratégico comum (CUNHA; MELO, 2006; TINOCO, MACEDO-SOARES, VAN, 2008; EIRIZ, 2001; CISZEWSKA-MLINARIČ, OBLÓJ, MLINARIČ, 2012).

A revisão de literatura também abordou fatores que influenciam a formação e o sucesso (ou fracasso) das alianças. Fortalecimento da posição competitiva, aprendizagem, redução de incerteza, minimização dos custos de transação e compartilhamento de riscos foram citados pelos autores consultados como exemplos de argumentos para se estabelecer uma parceria.

Percebeu-se que os objetivos das cooperações interorganizacionais eram similares aos benefícios obtidos com as capacidades relacionais: melhorar o desempenho mútuo, a partir da colaboração, sendo necessário, para sua consecução, combinar recursos e trocar conhecimentos.

Este capítulo também abordou as cooperações interorganizacionais realizadas com instituições sem fins lucrativos, nas quais é necessária compatibilidade de valores, missão e identidade para se obter sucesso. Citaram-se seus tipos, suas fases, seus benefícios, suas contribuições para a sociedade, alguns problemas que podem ser enfrentados, forma de resolução e atores influenciadores de seu sucesso.

As cooperações interorganizacionais estimulam a inovação pela transferência de conhecimento e legitimidade, alavancando e trocando recursos de organizações e proporcionando oportunidades de aprendizagem compartilhada. Mas é necessária uma preocupação com a gestão das relações nessas parcerias interorganizacionais, para que o conhecimento e a informação sejam transferidos, os conflitos gerenciados e os valores criados, com a finalidade maior de alcançar os objetivos da aliança.

O terceiro tema da revisão de literatura foram as capacidades relacionais, e para isso discutiram-se os conceitos de capacidade, competência e capacidade relacional; o desenvolvimento das capacidades relacionais e seus benefícios numa parceria; as perspectivas de estudo no tema e as possibilidades de mensuração desta capacidade.

Nesta tese, utilizou-se a visão de que os termos competências e capacidades são equivalentes. Dentre os vários tipos de capacidades, estão as capacidades relacionais. Para definir o conceito utilizado por essa tese, apresentaram-se as considerações de diversos estudos. Assim, entendeu-se que as capacidades

relacionais são a criação proposital e a combinação, a partir de recursos comuns, de estruturas (tais como conhecimentos, rotinas, procedimentos e políticas) intra e interfirmas, para em conjunto, gerenciar conflitos, promover a confiança, transferir conhecimentos e informação, a fim de gerar valor e aprendizagem entre as empresas e alcançar melhorias de processo, adaptações e/ou inovações em cooperações interorganizacionais.

A revisão de literatura ainda apresentou diferentes perspectivas para o estudo das capacidades relacionais, algumas motivações para seu estabelecimento, seus benefícios (que, como já mencionado, se aproximam dos objetivos das cooperações interorganizacionais). Por fim, apresentou-se formas de identificar, mensurar e analisar as capacidades relacionais, propostas por outros estudos que já discutiram o tema.

Percebeu-se assim, que o constructo 'Capacidade Relacional' é de grande importância para as cooperações interorganizacionais e pode contribuir para a transferência de tecnologia e conhecimento entre as empresas. Como os modelos de medição analisados não indicaram comunicação entre si e fragmentavam o tema, percebeu-se a necessidade de criar um modelo de avaliação mais abrangente do fenômeno, pois de acordo com Czakon (2009), mais discussões são necessárias na área para compreender seus componentes, seus processos de aprendizagem e seu impacto no desempenho da empresa.

Desta forma, o próximo capítulo desta tese, com base nos objetivos definidos no capítulo um e no embasamento teórico exposto no capítulo dois, apresentou um esquema teórico, ao congregar informações de diversos estudos, para explicar o constructo 'Capacidade Relacional' a partir dos conceitos de Quivy e Campenhoudt (2005), a partir de dimensões, componentes e atributos.

3 DEFINIÇÃO DO ESQUEMA TEÓRICO

Este capítulo teve como finalidade responder aos dois primeiros objetivos específicos desta tese. Inicialmente, explicou-se como Quivy e Campenhoudt (2005) compreendem a construção de modelos teóricos.

A seguir, explicaram-se como as informações de diferentes estudos sobre o constructo 'Capacidade Relacional' foram reunidas para criar um esquema teórico, composto por cinco dimensões.

Então, foi desenvolvida a argumentação de como, trabalhando com as características das dimensões das capacidades relacionais, foram obtidos seus componentes e atributos. Por fim, explicou-se como os atributos transformaram-se em perguntas que foram utilizadas no instrumento de coleta de dados.

3.1 Criação de um esquema teórico

O texto a seguir foi resumido de Quivy e Campenhoudt (2005), sobre a construção de modelo de análise pelo método dedutivo, que, de acordo com os autores pode ser construído a partir da elaboração de conceitos, dimensões, componentes e atributos.

A elaboração de conceitos chama-se conceitualização e é uma construção abstrata que visa dar conta do real. Para isso, não retém todos os aspectos da realidade em questão, somente o essencial dessa realidade, do ponto de vista do investigador. Um esquema sobre constructo, conceitualização, conceito, dimensões, componentes e atributos foi apresentada na ilustração 3:

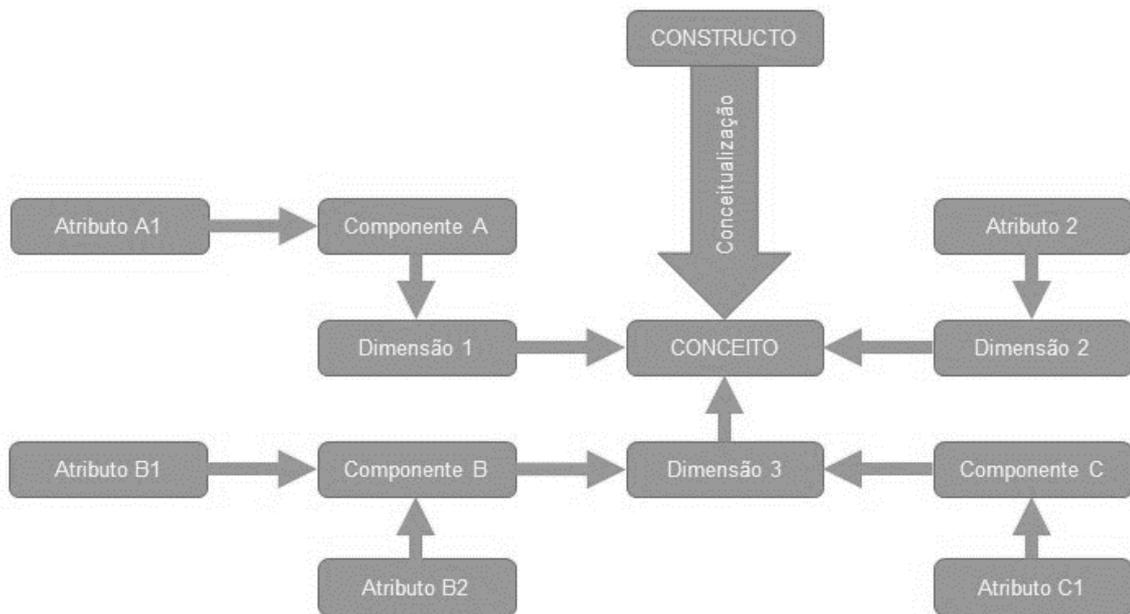


Ilustração 3 – Esquema sobre constructo, conceitualização, conceito, dimensões, componentes e atributos

Fonte: Baseado em Quivy e Campenhoudt (2005)

Os conceitos podem ser explicados pela junção de diferentes dimensões, que ao serem reunidas dão conta do real. Em alguns conceitos, é possível utilizar apenas dimensões e atributos para explicar um constructo. Quando os conceitos e as dimensões são menos evidentes, ou não são diretamente observáveis, necessita-se de componentes e atributos para explicar as dimensões. Por fim, a partir dos atributos definem-se as perguntas para a coleta de dados. O número de dimensões, componentes e atributos varia conforme os conceitos.

3.2 Criação de um esquema teórico do constructo ‘Capacidade Relacional’

Para a proposição do esquema teórico desta pesquisa, partiu-se do constructo ‘Capacidade Relacional’, avaliando-se os trabalhos já publicados na área, citados no estado da arte (seção 1.3 desta tese) e discutido na seção 2.3 da revisão de literatura. Entre os autores consultados, cinco estudos apresentaram dimensões de capacidades relacionais, que poderiam ser utilizadas em relações diádicas ou em portfólios de alianças. No quadro 11, apresentou-se as dimensões utilizadas pelos estudos consultados, bem como seu nível de análise.

Autor	Dimensões das capacidades relacionais	Nível de análise
Johnsen e Ford (2006) Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010)	Cultural, Interação Humana, Tecnológica e Sistemas Gerenciais	Relação diádica
McGrath (2008)	Acesso ao conhecimento, Avaliação, Coadaptação, Co-inovação, Oportunidade e Realização	Portfólio de alianças
Sarkar, Aulakh e Madhok (2009)	Coordenação, Formação proativa e Governança do portfólio	Portfólio de alianças
Schilke e Goerzen (2010)	Aprendizado organizacional, Coordenação interorganizacional, Coordenação do portfólio da aliança, Proatividade e Transformação da aliança	Portfólio de alianças

Quadro 11 – Dimensões do constructo ‘Capacidade Relacional’, de acordo com os estudos consultados

Fonte: Johnsen e Ford (2006); McGrath (2008); Sarkar, Aulakh e Madhok (2009); Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010); Schilke e Goerzen (2010).

Para Johnsen e Ford (2006), a dimensão cultural pode ser conceituada como o valor atribuído para o conteúdo e a estrutura do conhecimento. Também estavam incluídas nessa capacidade as normas de comportamento. Já a dimensão de interação humana é definida, por Johnsen e Ford (2006), como a capacidade de aprender e aproveitar novas oportunidades.

Além disso, ela também se relaciona com a reconfiguração e a proteção do conhecimento, das competências, da tecnologia e dos ativos complementares. Pela dificuldade existente na conversão do conhecimento tácito em explícito, os autores (2006) confirmam a necessidade de interação humana para que isso ocorra.

Johnsen e Ford (2006) também mencionaram a dimensão tecnológica, que envolve a compilação de habilidades, conhecimento, experiência, estruturas institucionais e ligações a partir de múltiplas fontes, para gerar e gerenciar uma mudança técnica. A identificação das necessidades tecnológicas bilaterais pode permitir melhor planejamento do desenvolvimento tecnológico. Outra dimensão era a de sistemas gerenciais, que envolve, segundo Johnsen e Ford (2006), ações formais e informais de criação e controle do conhecimento.

Para Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010), a dimensão cultural aborda as interações que permitem que uma empresa lide com a diversidade cultural e os valores de seus parceiros, também apresenta a forma como as empresas são afetadas por valores arraigados ou padrões de comportamento nas relações.

Na dimensão interação humana, destes autores (2010), afirma-se que quanto maior a relação de confiança entre os parceiros, maior o compartilhamento de informações. Quando há partilha de conhecimentos, é possível melhorar o

aprendizado, agregar valores únicos em suas capacidades e possuir papel de igual poder de cooperação nos seus relacionamentos.

Para Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010), a dimensão tecnológica implica no desenvolvimento de sistemas técnicos e procedimentos (ou tecnologias) dos parceiros. Rotinas eficazes de desenvolvimento de produtos envolvem equipes com diferentes fontes de especialização e a inovação colaborativa pode gerar soluções de produtos e processos.

Por fim, a dimensão de sistemas gerenciais, para esses autores (2010), desenvolve estruturas, estratégias e relações de fornecedores e clientes. Pode ainda permitir que um parceiro desenvolva estruturas de gestão efetivas, apresentando bons recursos para a parceria.

Para McGrath (2008), a dimensão de acesso ao conhecimento permite gerar, integrar e utilizar o conhecimento. Assim, a troca de informações relevantes entre parceiros pode reduzir o tempo gasto na sua busca, sendo maior a transferência de conhecimento quanto mais confiável for o laço entre os parceiros. Além de obtê-los, a autora (2008) afirma que as empresas também devem ser capazes de integrá-lo em seus próprios processos para criar novos (internos ou em parceria) conhecimentos.

A dimensão de avaliação, de McGrath (2008), é definida como a capacidade das empresas em gerenciar proativamente suas parcerias, fortalecendo os laços de valor e expandindo as alianças. Ela permite a construção e reconstrução de alianças, devido à contínua transformação da empresa, utilizando suas experiências passadas.

A dimensão de coadaptação, de acordo com McGrath (2008), é uma forma de aumentar as inovações tecnológicas de sucesso de uma empresa, pois auxilia na concentração dos esforços e aumenta o grau do aprendizado. O gerenciamento proativo pode fortalecer laços, trazer experiências e capacidade de formar novas redes e de avaliar as atuais, gerando valor de mercado.

Para a autora (2008), essa é a capacidade de adaptar-se proativamente a partir da interação dentro do ambiente de rede. É necessário que os parceiros, por investimentos e adaptações mútuos, criem novas e eficazes soluções de produtos e processos.

Há também a dimensão de co-inovação conceituada como a habilidade da empresa em explorar as oportunidades de tecnologia e recursos humanos das parcerias, para que ocorra a inovação em conjunto (co-inovação). Para isso, as empresas precisam colaborar com organizações especializadas a fim de facilitar a

inovação. Para a autora (2008), atuações isoladas são menos capazes de desenvolver novos produtos ou serviços, devido à dispersão de conhecimento e recursos tecnológicos.

A dimensão de oportunidade, de acordo com McGrath (2008) refere-se a novas formas de utilização dos recursos, por trocas ou combinações, para torná-los mais eficientes, rentáveis e/ou produzir mais valor. Quanto maior a imersão relacional, mais as empresas buscam oportunidades nestas alianças. Essas oportunidades incluem a capacidade de uma das empresas estar alerta para descobrir novos produtos, métodos de produção, formas de troca de recursos e de organização.

Por fim, a dimensão de realização, desta autora (2008), pode ser definida como a capacidade em mapear e perceber que a empresa está inserida numa rede para melhorar seus esforços.

Para Sarkar, Aulakh e Madhok (2009), a dimensão de coordenação é conceituada como a tentativa da organização em integrar e sincronizar conhecimentos e atividades em suas alianças. Já a dimensão de formação proativa, os autores (2009) definem como esforços da organização para descobrir e atuar em novas oportunidades de aliança. Por fim, a dimensão de governança de portfólio é definida por Sarkar, Aulakh e Madhok (2009) como a imposição por parte da empresa de ações informais de autopreservação em suas relações de colaboração.

Para Schilke e Goerzen (2010), a dimensão de aprendizado organizacional envolve rotinas que facilitam a transferência de conhecimento entre parceiros. Já a dimensão de coordenação interorganizacional, os autores (2010) definem como ações de coordenação de atividades e recursos com o parceiro.

A dimensão de coordenação do portfólio de alianças é conceituada pelos autores (2010) como rotinas para integrar todas as alianças de uma empresa. A dimensão de proatividade, de Schilke e Goerzen (2010), é explicada como identificação de oportunidades de parcerias potencialmente valiosas, pois permite a compreensão do ambiente, a identificação das exigências do mercado e de novas oportunidades para ganhar recursos.

Por fim, a dimensão de transformação da aliança, para os autores (2010), é entendida como a extensão de rotinas para modificar parcerias ao longo do processo de aliança. Ela está relacionada à flexibilidade da forma de organização da aliança e é uma das maiores vantagens de uma cooperação interorganizacional.

Essa descrição das dimensões das capacidades relacionais utilizadas em outros estudos permitiu que elas fossem reorganizadas e agrupadas por similaridade, tendo como resultado novas dimensões do constructo ‘Capacidade Relacional’, usadas nesta tese. A ilustração 4 esquematiza esse processo:

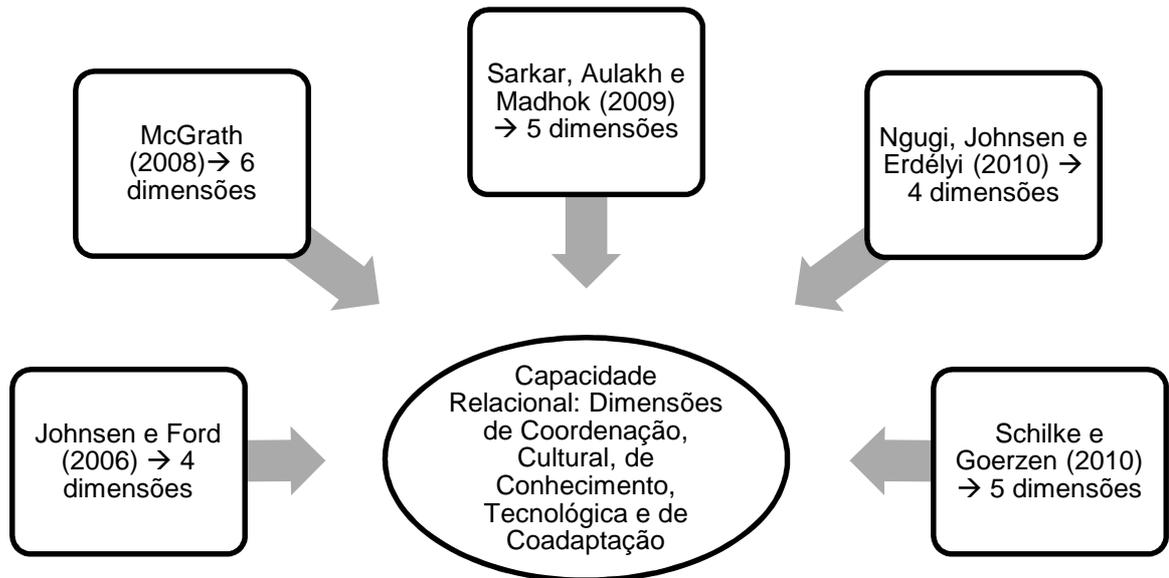


Ilustração 4 – Reorganização e agrupamento por similaridade das dimensões do constructo ‘Capacidade Relacional’ propostas por diversos estudos
Fonte: Autora (2015)

A primeira dimensão das capacidades relacionais deste esquema teórico foi a de coordenação, que inclui as dimensões de realização, de McGrath (2008), de governança de portfólio e de coordenação, de Sarkar, Aulakh e Madhok (2009) e de coordenação interorganizacional e do portfólio da aliança (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Assim, a **dimensão de coordenação** relacionou-se com a capacidade de gerenciar os recursos da parceria, tornando-os eficientes, rentáveis e produtivos. Além de coordenar alianças, é necessário, de acordo com Schilke e Goerzen (2010), identificar interdependências, evitar duplicação de ações e produzir sinergias entre as alianças individuais. Para o sucesso de uma parceria, é fundamental que as empresas se percebam pertencentes a um grupo. Assim, há redução de conflitos e a aliança é utilizada como uma estratégia de ação.

A segunda **dimensão** das capacidades relacionais deste esquema teórico foi a **cultural**, baseada nas dimensões de mesmo nome de Johnsen e Ford (2006) e Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010). Ela pode ser definida como a capacidade da

empresa em lidar com a diversidade cultural, com valores inimitáveis, e com as ligações emocionais e sociais entre os indivíduos envolvidos na troca.

Aprender a relacionar-se com a cultura e os valores de parceiros auxilia a lidar com conflitos nesses relacionamentos. Da mesma forma, ter cultura e valores comuns pode propiciar interações mais profundas e gerar oportunidades de co-criação de valor para melhorar o relacionamento (NGUGI, JOHNSEN, ERDÉLYI, 2010).

A terceira **dimensão** das capacidades relacionais deste esquema teórico foi a **de conhecimento**, que engloba as dimensões de acesso ao conhecimento de McGrath (2008), as de sistemas gerenciais e interação humana de Johnsen e Ford (2006) e Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) e o aprendizado organizacional de Schilke e Goerzen (2010).

Assim, a dimensão de conhecimento é a capacidade de criar, integrar, utilizar e controlar o conhecimento gerado na parceria. Ela aborda a aprendizagem, as rotinas e processos para facilitar a transferência de conhecimento e as habilidades traduzidas em conhecimento, bens e tecnologias, seja de funcionários, fornecedores ou clientes.

A quarta **dimensão** das capacidades relacionais deste esquema teórico foi a **tecnológica**, que agrupa as de co-inovação (MCGRATH, 2008) e tecnológica (JOHNSEN; FORD, 2006; NGUGI, JOHNSEN, ERDÉLYI, 2010).

Essa capacidade explora os recursos tecnológicos e humanos das parcerias, definindo normas à competência e ao desenvolvimento tecnológicos, tais como integração de sistemas e procedimentos técnicos, expansão da visão de sistemas técnicos e de inovação tecnológica, colaboração com novas tecnologias e absorção de lições tecnológicas dos parceiros.

A quinta **dimensão** das capacidades relacionais deste esquema teórico foi a **de coadaptação**, que agrega as de coadaptação, de avaliação e de oportunidade, de McGrath (2008), a de formação proativa de Sarkar, Aulakh, Madhok (2009) e de proatividade e de transformação da aliança, de Schilke e Goerzen (2010).

A dimensão de coadaptação refere-se à capacidade de adaptar recursos ou modos de funcionamento, para aumentar os benefícios da parceria. Investimentos mútuos e adaptações dos parceiros podem gerar novos produtos, soluções mais eficazes ou melhoramentos no relacionamento.

No quadro 12, apresentou-se a compilação das dimensões das capacidades relacionais, com base nos estudos consultados e que formaram o esquema teórico desta tese.

Dimensões das capacidades relacionais	Dimensões das capacidades (autores)
de Coordenação	De realização (MCGRATH, 2008) Governança de portfólio (SARKAR, AULAKH, MADHOK, 2009) Coordenação (SARKAR, AULAKH, MADHOK, 2009) Coordenação interorganizacional (SCHILKE; GOERZEN, 2010) Coordenação do portfólio da aliança (SCHILKE; GOERZEN, 2010)
Cultural	Cultural (JOHNSEN; FORD, 2006; NGUGI, JOHNSEN, ERDÉLYI, 2010)
de Conhecimento	Acesso ao conhecimento (MCGRATH, 2008) Sistema gerenciais (JOHNSEN; FORD, 2006; NGUGI, JOHNSEN, ERDÉLYI, 2010) Interação humana (JOHNSEN; FORD, 2006; NGUGI, JOHNSEN, ERDÉLYI, 2010) Aprendizado Organizacional (SCHILKE; GOERZEN, 2010)
Tecnológica	Co-inovação (MCGRATH, 2008) Tecnológica (JOHNSEN; FORD, 2006; NGUGI, JOHNSEN, ERDÉLYI, 2010)
de Coadaptação	Coadaptação (MCGRATH, 2008) De avaliação (MCGRATH, 2008) De oportunidade (MCGRATH, 2008) Formação proativa (SARKAR, AULAKH, MADHOK, 2009) Proatividade (SCHILKE; GOERZEN, 2010) Transformação da aliança (SCHILKE; GOERZEN, 2010)

Quadro 12 – Dimensões do constructo ‘Capacidade Relacional’ desta tese, com suas capacidades relacionais de origem e respectivos autores
Fonte: Autora (2015)

Uma vez que se explicou o reagrupamento das dimensões das capacidades relacionais provenientes de outros estudos e que formaram o esquema teórico desta tese, na próxima seção apresentou-se os componentes destas dimensões.

3.3 Proposição de componentes do constructo capacidade relacional

Os componentes que formam cada uma das dimensões das capacidades relacionais desta tese foram definidos a partir das características listadas pelos estudos para cada dimensão. Para definir os componentes da dimensão de coordenação, utilizaram-se as nove características descritas por McGrath (2008) na dimensão de realização, as onze características descritas por Sarkar, Aulakh, Madhok (2009), nas dimensões de coordenação e governança de portfólio e as sete características descritas por Schilke e Goerzen (2010), nas dimensões de coordenação interorganizacional e do portfólio da aliança, como demonstrado na ilustração 5:

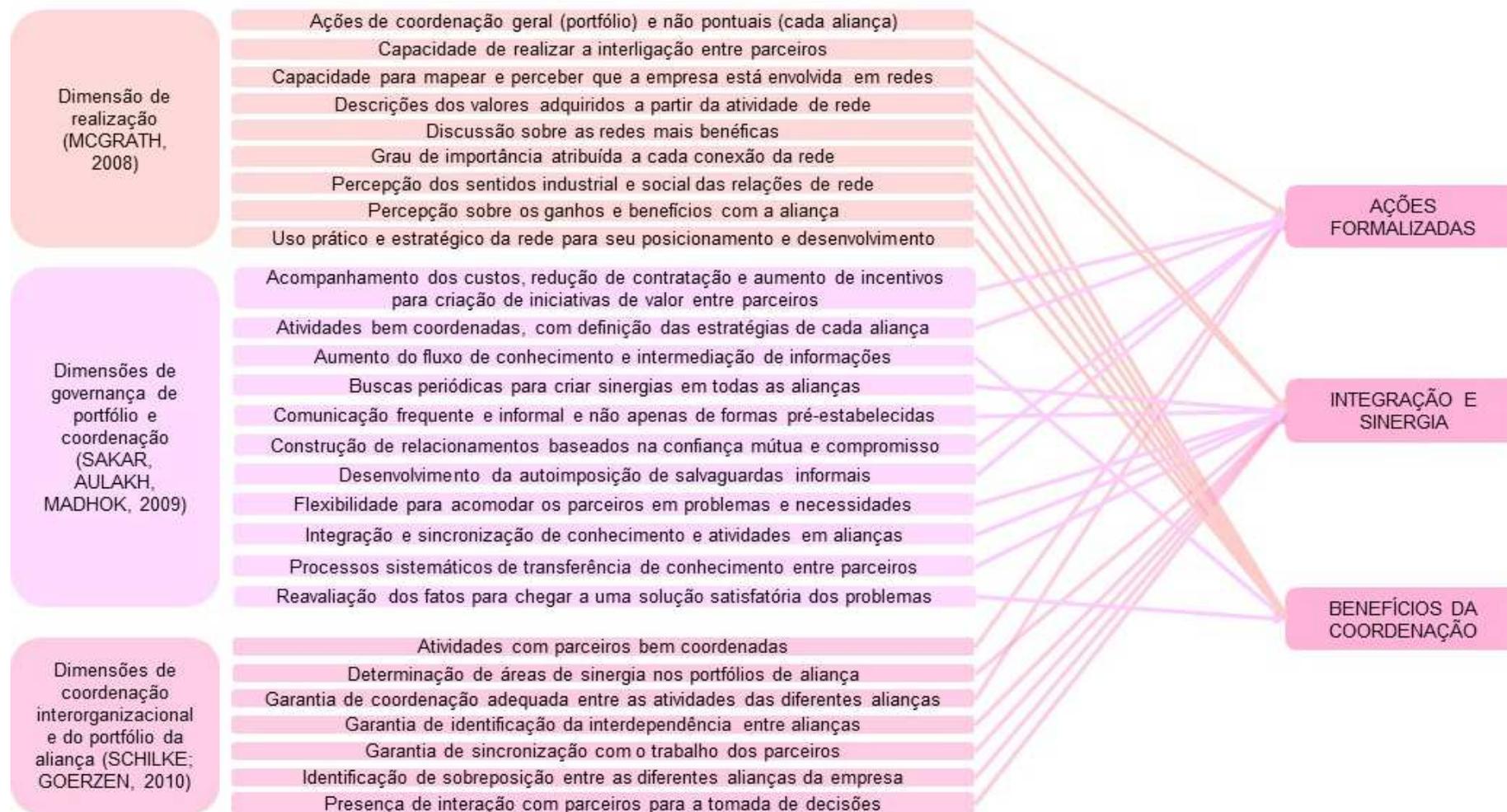


Ilustração 5 – Definição dos componentes da dimensão de coordenação
 Fonte: Autora (2015)

Para definir os componentes da dimensão cultural desta tese, utilizaram-se as oito características descritas por Johnsen e Ford (2006) na dimensão cultural, as seis características descritas por Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010), na dimensão cultural, como demonstrado na ilustração 6:

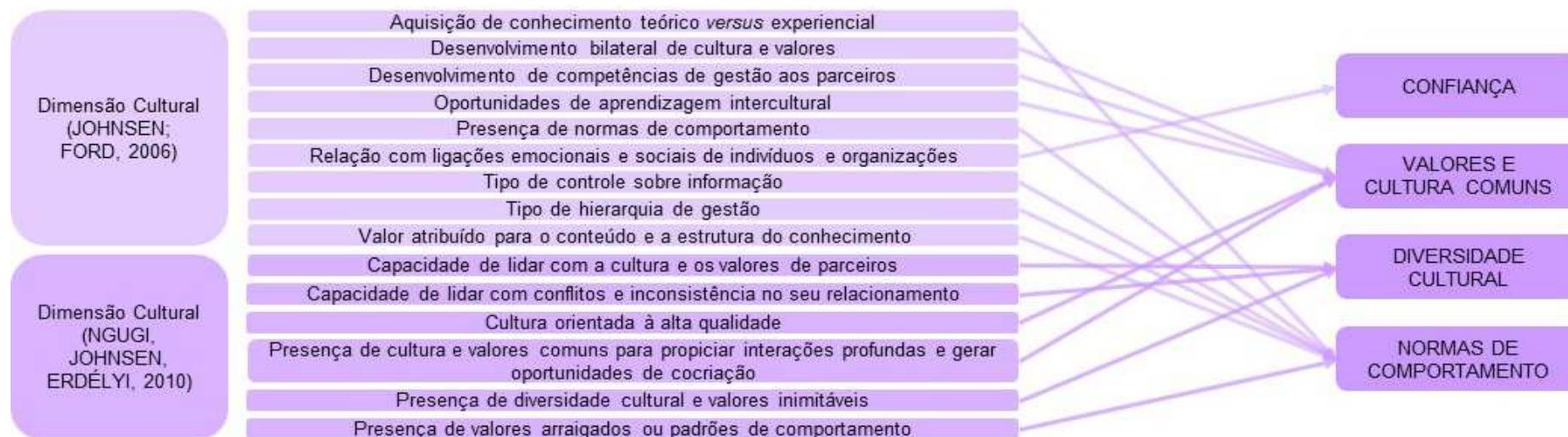


Ilustração 6 – Definição dos componentes da dimensão cultural

Fonte: Autora (2015)

Para definir os componentes da dimensão de conhecimento desta tese, utilizaram-se as onze características descritas por McGrath (2008) na dimensão de acesso ao conhecimento, as treze características descritas por Johnsen e Ford (2006), nas dimensões de sistemas gerenciais e interação humana, as oito características descritas por Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010), nas dimensões de sistemas gerenciais e interação humana e as cinco características descritas por Schilke e Goerzen (2010), na dimensão de aprendizado organizacional. Pelo elevado número de características listadas, foram necessárias duas ilustrações (7 e 8) para demonstrar a definição dos componentes da dimensão de conhecimento:

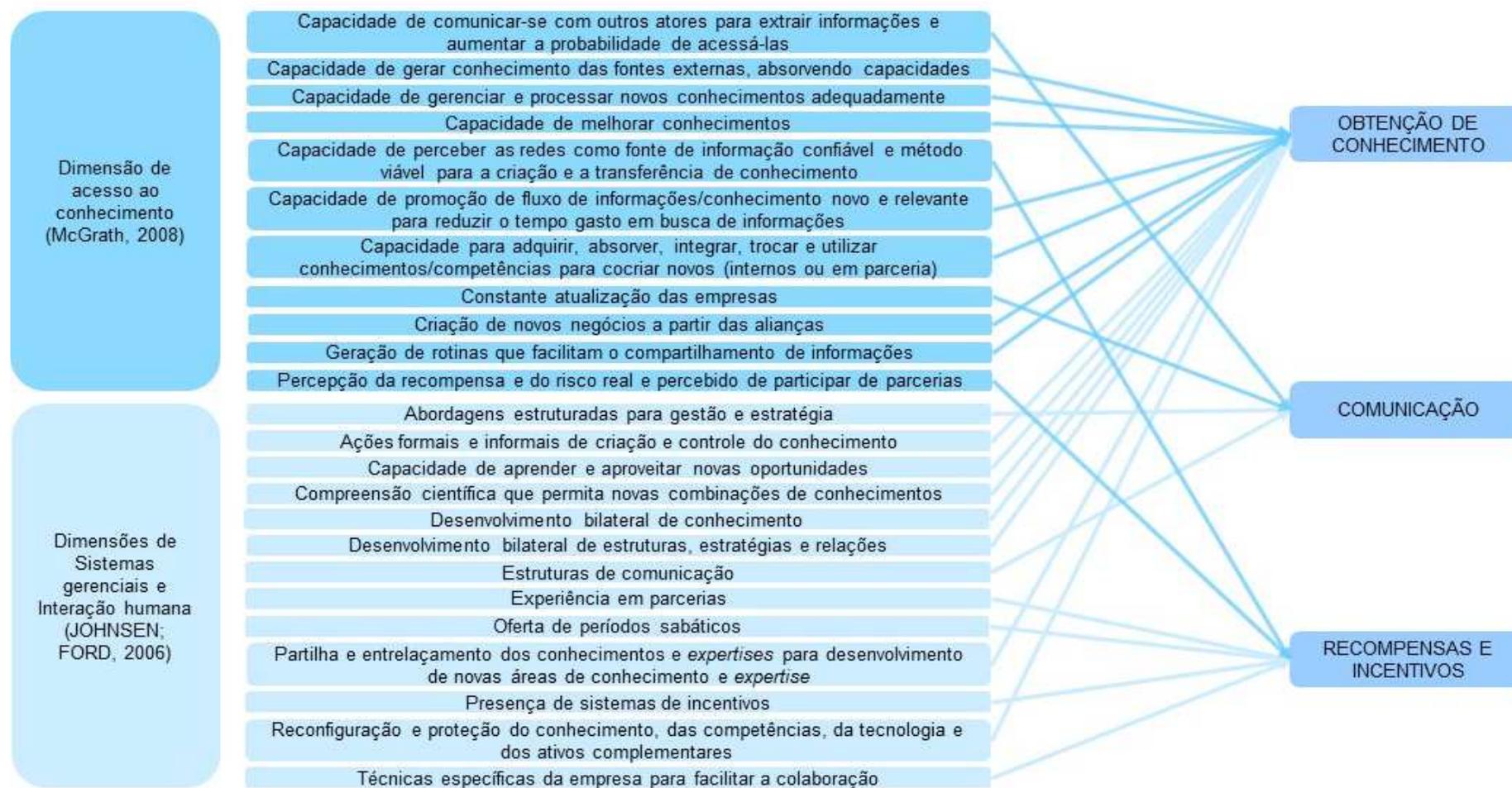


Ilustração 7 – Definição dos componentes da dimensão de conhecimento a partir das informações de McGrath (2008) e Johnsen e Ford (2006)
 Fonte: Autora (2015)

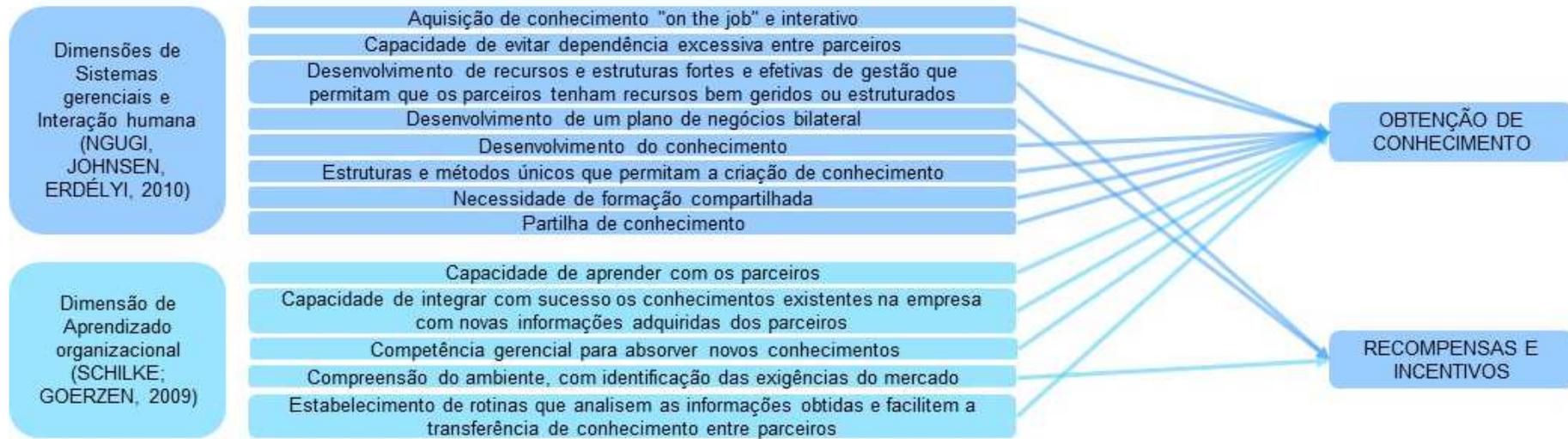


Ilustração 8 – Definição dos componentes da dimensão de conhecimento a partir das informações de Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) e Schilke e Goerzen (2010)

Fonte: Autora (2015)

Para definir os componentes da dimensão tecnológica desta tese, utilizaram-se as sete características descritas por McGrath (2008) na dimensão de co-inovação, as dez características descritas por Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010), na dimensão tecnológica e as sete características descritas por Johnsen e Ford (2006), na dimensão tecnológica, como demonstrado na ilustração 9:



Ilustração 9 – Definição dos componentes da dimensão tecnológica

Fonte: Autora (2015)

Para definir os componentes da dimensão de coadaptação desta tese, utilizaram-se as trinta e cinco características descritas por McGrath (2008) nas dimensões de oportunidade, de avaliação e de coadaptação, as nove características descritas por Sarkar, Aulakh, Madhok (2009), nas dimensões de formação proativa e proatividade e as seis características descritas por Schilke e Goerzen (2010) na dimensão de transformação da aliança. Pelo elevado número de características listadas por McGrath (2008), foram necessárias três ilustrações (10, 11 e 12) para demonstrar a definição dos componentes da dimensão de coadaptação:



Ilustração 10 – Definição dos componentes da dimensão de coadaptação a partir das informações de McGrath (2008)
 Fonte: Autora (2015)

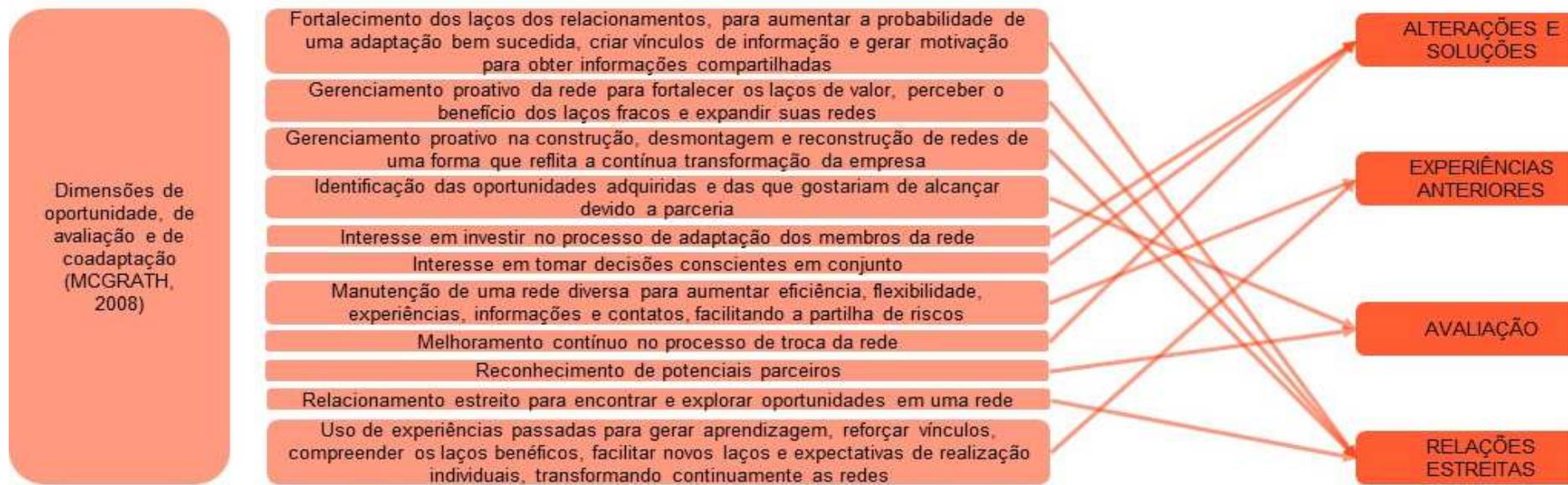


Ilustração 11 – Definição dos componentes da dimensão de coadaptação a partir das informações de McGrath (2008)
 Fonte: Autora (2015)

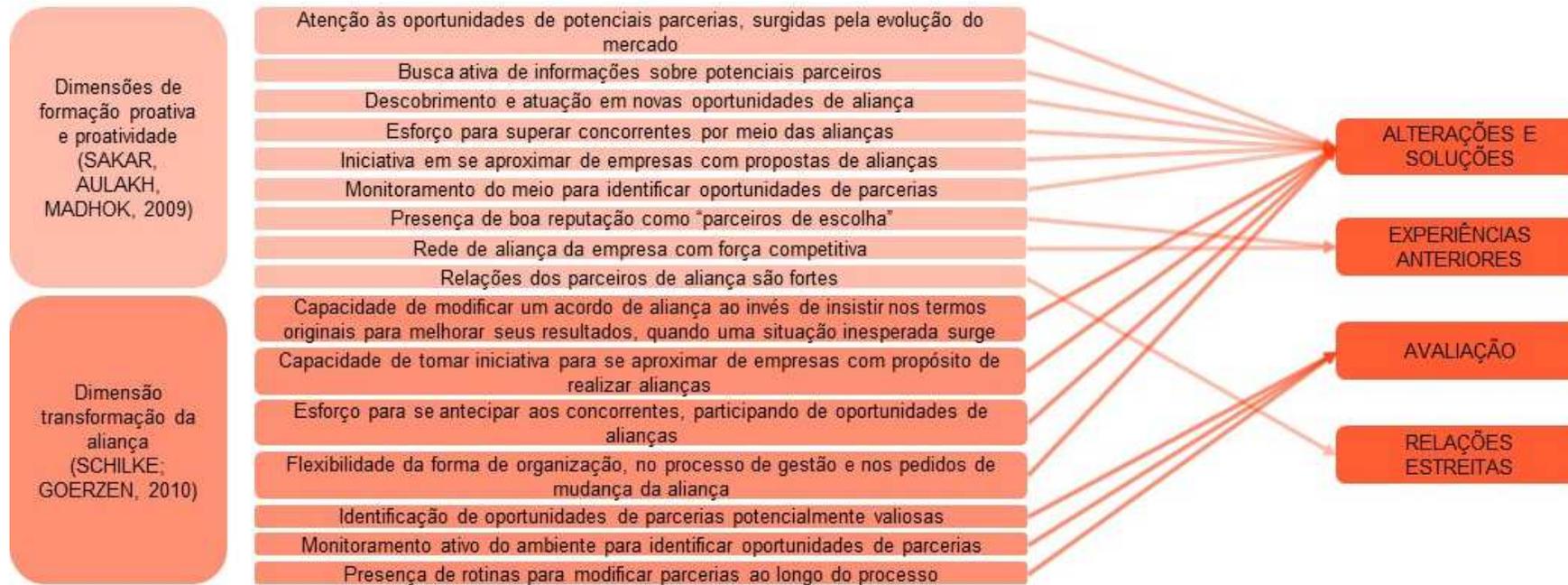


Ilustração 12 – Definição dos componentes da dimensão de coadaptação a partir das informações de Sarkar, Aulakh, Madhok (2009) e Schilke e Goerzen (2010)

Fonte: Autora (2015)

Agrupando cada uma das cinco dimensões das capacidades relacionais e seus componentes definidos nesta tese, obteve-se a ilustração 13:

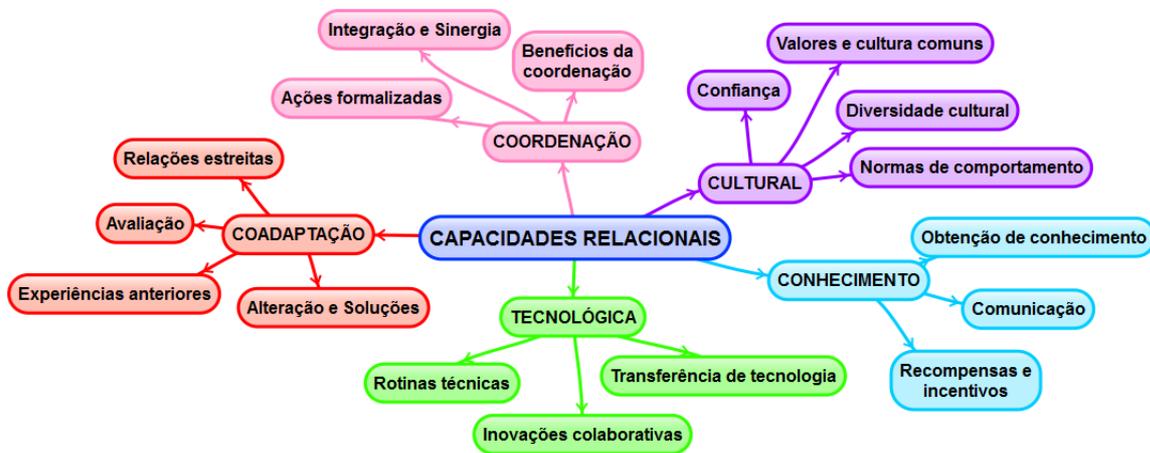


Ilustração 13 – Dimensões e seus componentes do constructo 'Capacidade Relacional' desenvolvidos para esta pesquisa
Fonte: Autora (2015)

Assim, o constructo 'Capacidade Relacional' foi formado pelas seguintes dimensões (e seus componentes): de coordenação ('Ações formalizadas', 'Integração e sinergia' e 'Benefícios da coordenação'), cultural ('Confiança', 'Valores e cultura comuns', 'Diversidade cultural' e 'Normas de comportamento'), de conhecimento ('Obtenção de conhecimento', 'Comunicação' e 'Recompensas e incentivos'), tecnológica ('Transferência de tecnologia', 'Inovação colaborativa' e 'Rotinas técnicas') e de coadaptação ('Alterações e soluções', 'Experiências anteriores', 'Avaliação' e 'Relações estreitas').

3.4 Proposição de atributos, perguntas e forma de medição das capacidades relacionais

Uma vez definidos os componentes, foi realizada uma nova análise de todas as características que cada estudo atribuiu aos componentes. Essas características foram agrupadas a partir de similaridades ou foco comum. Assim, foram definidos os atributos que compuseram os componentes de cada dimensão da capacidade relacional.

Exemplificando, como já mencionado, o componente ‘Ações formalizadas’ da dimensão de coordenação possuía as seguintes características: a necessidade de ações de coordenação geral (para todo o portfólio) e não ações pontuais (isoladas para cada aliança) (MCGRATH, 2008), atividades com parceiros bem coordenadas e garantia de coordenação adequada entre as atividades das diferentes alianças (SCHILKE; GOERZEN, 2010) e atividades das alianças bem coordenadas (com definição das estratégias de cada aliança), acompanhamento dos custos, redução de contratação e aumento de incentivos para criação de iniciativas de valor entre parceiros e construção de relacionamentos baseados na confiança mútua e compromisso, desenvolvimento de autoimposição de salvaguardas informais nas relações de colaboração (SARKAR, AULAKH, MADHOK, 2009).

Neste caso, elas foram agrupadas num mesmo atributo: ‘Ações de coordenação da aliança’, que reuniu todas as características. Porém, alguns componentes das dimensões das capacidades relacionais foram constituídos de dois atributos.

Esse pensamento foi repetido para todas as dimensões, características, componentes e estudos consultados, obtendo-se então os atributos de cada componente das dimensões das capacidades relacionais. A partir deles foram criadas as perguntas utilizadas na coleta de dados por entrevista em profundidade, como demonstrado no quadro 13:

DIMENSÃO DE COORDENAÇÃO		
Componente	Atributos	Perguntas
Ações formalizadas	Ações de coordenação da aliança	<ul style="list-style-type: none"> Quais atividades são feitas para propiciar uma coordenação geral (para todo o portfólio e não ações pontuais) da aliança? Ex: Definição de hierarquia, de responsabilidades, investimentos de capital humano, financeiro e de bens. Buscam-se ações conjuntas, satisfatórias e flexíveis para necessidades dos parceiros?
Integração e sinergia	Integração	<ul style="list-style-type: none"> Há ações formais e informais de integração dos parceiros? Ex: Para tomada de decisão, para melhorar posicionamento e desenvolvimento, para sincronizar conhecimentos.
	Sinergia	<ul style="list-style-type: none"> É possível identificar, nas parcerias, zonas de sinergia (ou interdependência)? Ex: Geração de confiança, compromisso, aumento do fluxo de conhecimento e intermediação de informações, percepção dos sentidos industrial e social das relações de rede.
Benefícios da coordenação	Vantagens de coordenar alianças	<ul style="list-style-type: none"> Quais os benefícios que a coordenação da aliança trouxe? Ex: Redução de custos, de contratação, aumento de incentivos para criação de iniciativas de valor entre parceiros, identificação dos ganhos.

DIMENSÃO CULTURAL		
Componentes	Atributos	Perguntas
Confiança	Desenvolvimento de confiança mútua	<ul style="list-style-type: none"> • Como se estabelece confiança entre os parceiros?
Valores	Estabelecimento de valores e cultura comuns	<ul style="list-style-type: none"> • Como se estabelecem valores e cultura comuns entre os parceiros?
Diversidade cultural	Identificação de diversidade cultural	<ul style="list-style-type: none"> • A diversidade cultural e/ou valores (diferenças de culturas organizacionais) existentes apenas em um dos lados da aliança foi um dificultador?
	Resolução de conflitos	<ul style="list-style-type: none"> • Se houve dificuldade para lidar com a diversidade cultural, como essa questão foi resolvida?
Normas de comportamento	Desenvolvimento de normas de comportamento	<ul style="list-style-type: none"> • Como se estabelecem normas de comportamento na aliança?
	Identificação de interferência de normas de comportamento e valores arraigados de cada parceiro	<ul style="list-style-type: none"> • As normas de comportamento e/ou valores arraigados em cada parceiro interferiram de alguma forma na aliança? Se sim, como essa questão foi tratada?
DIMENSÃO DE CONHECIMENTO		
Componente	Atributos	Perguntas
Obtenção de conhecimento	Existência de estruturas, métodos e/ou formas de criação de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Há estruturas, métodos, formas e meios para criar o conhecimento na aliança? • Como as estruturas para gerir os recursos dos parceiros são desenvolvidas? Quais as ferramentas utilizadas?
	Absorção e controle de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Como o conhecimento gerado e aprendido na aliança (e com o parceiro) é absorvido? • Como é feita a integração dos conhecimentos (já existente e adquirido pela aliança)? • Como se controla o conhecimento gerado pela aliança? • Como se estimula a troca de informações e conhecimentos na aliança? • Evita-se a dependência excessiva de um dos parceiros, na cooperação?
Comunicação	Processo de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Como ocorre o processo de comunicação ou <i>feedback</i> entre os parceiros? Ex: estruturas específicas, frequência, se é formal ou informal
Recompensas e incentivos	Uso de incentivos para alinhar as parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as recompensas e os incentivos (não necessariamente financeiros) utilizados para alinhar os interesses dos parceiros?
DIMENSÃO TECNOLÓGICA		
Componente	Atributos	Perguntas
Transferência de tecnologia	Produção e gerenciamento de lições tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Como as tecnologias aprendidas e compartilhadas são utilizadas para formar novas habilidades técnicas?
Inovação colaborativa	Combinação de recursos, conhecimentos e oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • O que é necessário para ocorrer inovação colaborativa? Ex: Comunicação, fontes de especialização diferentes, laços relacionais fortes, integração?
Rotinas técnicas	Gerenciamento da inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as rotinas e sistemas de técnicos (existentes ou criados) para gerenciar a inovação surgida? Ex: Sistemas personalizados, integrados e valiosos, necessidade bilateral
DIMENSÃO DE COADAPTAÇÃO		
Componente	Atributos	Perguntas

Alterações e soluções	Contínuo melhoramento das alianças	<ul style="list-style-type: none"> Alteram-se e melhoram-se continuamente as alianças para que elas sejam mais benéficas, com mais partilha de informação e eficiência do relacionamento, menos incerteza e tempo para mudanças? Ex: Alteração de rotinas, recursos, formas de funcionamento, de organização, de gestão, novas oportunidades, foco no longo prazo, soluções mais eficazes
	Soluções úteis e de longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> Buscam-se (ou criam-se) soluções para beneficiar ambos os parceiros? Ex: Permitir investimentos e adaptações mútuos e visão de longo prazo.
Experiências anteriores	Reputação e experiência	<ul style="list-style-type: none"> Usam-se experiências de parcerias anteriores para gerar aprendizagem, reforçar novos vínculos, facilitar a formação de novos laços, a capacidade de avaliar as parcerias, a geração de valor?
Avaliação	Parcerias valiosas	<ul style="list-style-type: none"> As parcerias são avaliadas ativamente, para se manterem valiosas e antecipar os concorrentes? Se sim, as avaliações são feitas com base em que? Ex: Conhecimento enraizado de valor, propósito dos relacionamentos, identificação dos elementos chave, das oportunidades adquiridas, dos parceiros potenciais, do acesso aos recursos necessários
Relações estreitas	Fortalecimento de laços	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvem-se ações para fazer com que as relações entre parceiros sejam estreitas, de laços fortes, duradouras, de compromisso, competitivas? Ex: Integrar processos, partilhar recursos, tomar decisões em conjunto, compartilhar informações.

Quadro 13 – Dimensões, componentes, atributos e perguntas do constructo 'Capacidade Relacional' definidos para esta pesquisa

Fonte: Autora (2015)

Além das perguntas expostas no quadro 13, outras duas, de caráter geral, foram incluídas em cada dimensão. Elas questionavam as habilidades, capacidades ou instrumentos desenvolvidos em cada dimensão, bem como as dificuldades e conflitos enfrentados.

Assim, obtiveram-se neste esquema teórico, cinco dimensões (de coordenação, cultural, de conhecimento, tecnológica e de coadaptação), que foram divididas em componentes e atributos, formando as perguntas do roteiro de entrevista utilizado na coleta de dados.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo de metodologia teve a intenção de apresentar o problema, as perguntas, o desenho e as proposições de pesquisa e tornar clara as definições (constitutivas e operacionais) das variáveis estudadas. Além disso, também demonstrou o método utilizado nas etapas de identificação e seleção dos casos, elaboração do instrumento de coleta de dados, além das ações realizadas durante a coleta e análise dos dados.

4.1 Especificação do problema e das perguntas de pesquisa

Esta tese intentou estudar três temas: o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos, as cooperações interorganizacionais e as capacidades relacionais, partindo do seguinte problema de pesquisa:

Quais as similaridades e as distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos?

A partir do problema de pesquisa, foram estabelecidas as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Como poderia ser apresentado um esquema teórico que congregasse as dimensões das capacidades relacionais de diferentes estudos?
- b) Quais componentes e atributos poderiam ser estabelecidos para cada uma das dimensões do constructo 'Capacidade Relacional'?
- c) Como as dimensões das capacidades relacionais poderiam ser descritos em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos?
- d) Quais as similaridades e distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos?

- e) Quais os pontos de conexão entre as dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos?

4.2 Categorias analíticas envolvidas no estudo

Para melhor compreensão das categorias que compuseram este estudo, foram apresentados, nesta seção, as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas e de outros termos relevantes. O interesse em definir termos é torná-los compreensíveis e objetivos para a execução da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Entendeu-se, por definição constitutiva, o conceito de uma variável (ou categoria de análise), baseado na teoria. A definição constitutiva pretendeu então esclarecer o entendimento de um conceito, fenômeno ou ação.

Além da definição constitutiva, esta tese apresentou as definições operacionais das categorias analisadas. A partir dessa explicação, foi possível operacionalizar objetivamente cada uma delas.

4.2.1 Definições constitutiva e operacional das categorias analíticas

- a) Cooperações interorganizacionais:

DC: Cooperações verticais ou horizontais, de curto ou longo prazo, entre duas ou mais organizações, que decidem conjugar esforços e recursos para perseguir um objetivo estratégico comum (CUNHA; MELO, 2006; TINOCO, MACEDO-SOARES, VAN, 2008; EIRIZ, 2001; CISZEWSKA-MLINARIČ, OBŁÓJ, MLINARIČ, 2012).

DO: As cooperações interorganizacionais foram determinadas pela presença de parceria ou atividades em conjunto entre as organizações, de longo prazo, mutuamente benéfica entre dois ou mais parceiros, com partilha de conhecimentos, recursos, tecnologias e capacidades, para a obtenção de um objetivo comum e melhoria da competitividade individual dos participantes (SPEKMAN *et al*, 1998).

b) Capacidade relacional:

DC: Combinação de estruturas de gestão e governança criadas propositadamente, que permitem a realização de criação de valor e o aprendizado por duas ou mais empresas, a partir de recursos comuns e capacidade de exploração, a fim de alcançar os objetivos dos parceiros (CZAKON, 2009).

DO: Foram definidas perguntas baseadas nos atributos que formam os componentes das dimensões das capacidades relacionais (de coordenação, cultural, de conhecimento, tecnológica e de coadaptação). Para explicar o construto 'Capacidade Relacional', foi definido que as respostas às perguntas formuladas refletiriam os componentes da dimensão estudada e que a soma das informações das dimensões representou a explicação do constructo.

c) Dimensão de coordenação:

DC: Ações de coordenação de atividades e recursos com o parceiro de aliança (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

DO: A dimensão de coordenação foi observada a partir das características listadas pelos autores: McGrath (2008), Schilke e Goerzen (2010) e Sarkar, Aulakh, Madhok (2009) nas suas dimensões: de realização; coordenação interorganizacional e coordenação do portfólio da aliança; governança de portfólio e coordenação. Elas foram agrupadas nos seguintes componentes: 'Ações formalizadas', 'Integração e sinergia' e 'Benefícios da coordenação', que se desmembraram em quatro atributos e cinco perguntas, todos expostos no apêndice 03.

d) Dimensão cultural:

DC: Abordagens de interação que permitem que uma empresa lide com a diversidade cultural e os valores de seus parceiros, assim como a forma como as empresas são afetadas por valores arraigados ou padrões de comportamento nas relações (NGUGI, JOHNSEN, ERDÉLYI, 2010).

DO: A dimensão cultural foi observada a partir das características listadas pelos autores Johnsen e Ford (2006), Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) nas suas dimensões culturais. Elas foram agrupadas nos seguintes componentes: 'Confiança', 'Valores e cultura comuns', 'Diversidade cultural' e 'Normas de comportamento', que se desmembraram em seis atributos e seis perguntas, todos expostos no apêndice 03.

e) Dimensão de conhecimento:

DC: Capacidade de aprender, aproveitar novas oportunidades, reconfigurar e proteger conhecimento, competências e ativos complementares (JOHNSEN; FORD, 2006).

DO: A dimensão de conhecimento foi observada a partir das características listadas por Johnsen e Ford (2006); Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010); McGrath (2008) e Schilke e Goerzen (2010), nas suas dimensões: sistemas gerenciais e interação humana; acesso ao conhecimento e aprendizado organizacional. Elas foram agrupadas nos seguintes componentes: 'Obtenção de conhecimento', 'Comunicação', 'Recompensas e incentivos', que se desmembraram em quatro atributos e nove perguntas, todos expostos no apêndice 03.

f) Dimensão tecnológica:

DC: Habilidade da empresa em explorar as oportunidades de tecnologia e recursos humanos das parcerias, para que ocorra a inovação em conjunto (co-inovação) (MCGRATH, 2008).

DO: A dimensão tecnológica foi observada a partir das características listadas pelos autores Johnsen e Ford (2006); Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) e McGrath (2008), nas suas dimensões tecnológica e co-inovação. Elas foram agrupadas nos seguintes componentes: 'Transferência de tecnologia', 'Inovação colaborativa' e 'Rotinas técnicas', que se desmembraram em três atributos e três perguntas, todos expostos no apêndice 03.

g) Dimensão de coadaptação:

DC: Capacidade de adaptar-se proativamente a partir de investimentos, interação e adaptações mútuos, criar novas e eficazes soluções de produtos e processos dentro do ambiente de cooperação (MCGRATH, 2008).

DO: A dimensão de coadaptação foi observada a partir das características listadas pelos autores McGrath (2008), Sarkar, Aulakh e Madhok (2009) e Schilke e Goerzen (2010), nas suas dimensões: de oportunidade, de avaliação e coadaptação; formação proativa; proatividade e transformação da aliança. Elas foram agrupadas nos seguintes componentes 'Alterações e soluções', 'Experiências anteriores', 'Avaliação' e 'Relações estreitas', que se desmembraram em cinco atributos e cinco perguntas, todos expostos no apêndice 03.

4.2.2 Outros termos relevantes

a) Tecnologia:

DC: Conhecimentos científicos e empíricos (tais como habilidades, *know how*, métodos, experiências, meios físicos e procedimentos produtivos, gerenciais e organizacionais), que permitem produzir, distribuir, comercializar e utilizar bens e serviços (SÁNCHEZ e PAULA, 2001).

b) Tecnologia social:

DC: Apropriação de conhecimento científico por atores sociais, para a resolução de problemas e geração de inovação e emancipação social, da comunidade onde ela é inserida (BAUMGARTEN, 2008).

c) Organização sem fins lucrativos:

DC: Organizações que se caracterizam por não ser do âmbito governamental ou privado. São formalmente constituídas, com gestão independente, que dão grande importância ao trabalho voluntário, e nas quais o lucro excedente é reinvestido na própria organização (BRASIL, 2006; GIRÃO, 2006).

d) Alianças:

DC: Relacionamento entre empresas privadas, com objetivos econômicos e utilitaristas (BERGER, CUNNINGHAM e DRUMWRIGHT, 2004).

e) Aliança social:

DC: Relacionamento entre empresas privadas (ou órgãos governamentais) com organizações sem fins lucrativos, com objetivos relacionados ao bem-estar social (BERGER, CUNNINGHAM e DRUMWRIGHT, 2004).

4.3 Representação do desenho de pesquisa

O desenho de pesquisa é uma representação esquemática da investigação que se pretende realizar. Tem como objetivo identificar a relação entre as categorias do estudo, a fim de facilitar a compreensão do leitor sobre o intento do pesquisador (GIL, 1999). Na ilustração 14, apresenta-se a representação gráfica desta pesquisa:

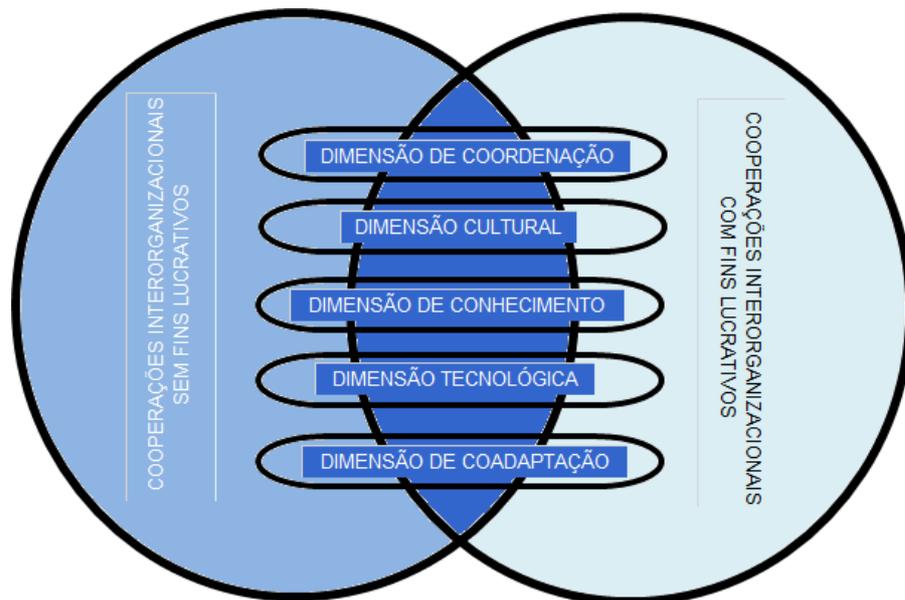


Ilustração 14 – Representação gráfica da pesquisa
Fonte: Autora (2015)

Esta tese teve como objetivo comparar as similaridades e as distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos.

4.4 Proposições de pesquisa

As proposições de pesquisa são os resultados que se espera obter ao final de um trabalho (MARCONI e LAKATOS, 2003). Nesta tese, as proposições de pesquisa foram as seguintes:

- a) O esquema teórico das capacidades relacionais congrega as dimensões de coordenação, cultural, de conhecimento, tecnológica e de coadaptação.
- b) A dimensão de coordenação da capacidade relacional possui os seguintes componentes: 'Ações formalizadas', 'Integração e sinergia' e 'Benefícios da coordenação'.
- c) A dimensão cultural da capacidade relacional possui os seguintes componentes: 'Confiança', 'Valores e cultura comuns', 'Diversidade cultural' e 'Normas de comportamento'.
- d) A dimensão de conhecimento da capacidade relacional possui os seguintes componentes: 'Obtenção de conhecimento', 'Comunicação', 'Recompensas e incentivos'.
- e) A dimensão tecnológica da capacidade relacional possui os seguintes componentes: 'Transferência de tecnologia', 'Inovação colaborativa' e 'Rotinas técnicas'.
- f) A dimensão de coadaptação da capacidade relacional possui os seguintes componentes: 'Alterações e soluções', 'Experiências anteriores', 'Avaliação' e 'Relações estreitas'.
- g) Há tanto similaridades quanto distinções nas dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos.
- h) As dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos conectam-se entre si.

4.5 Paradigma de pesquisa

Para Marsh e Furlong (2002), cada pesquisador social deve entender que suas convicções, posições e crenças pessoais fazem parte de suas pesquisas, pois moldam suas teorias e seus métodos.

Para Saccol (2008), ontologia significa o entendimento sobre as coisas como elas são. Ela pode ser realista/objetiva (o mundo existe independente do ser humano); idealista/construtivista (o mundo existe a partir das percepções do ser humano sobre

ele) e de uma interação sujeito-objeto (a realidade é produto da negociação e compartilhamento de significados entre pessoas).

O presente trabalho enquadrar-se numa perspectiva construtivista, com base na visão de mundo da pesquisadora e também pelo objeto estudado, que são as organizações e as relações existentes entre elas.

Já epistemologia significa o entendimento sobre como o conhecimento é construído. A epistemologia estuda a origem, a estrutura, os métodos e a validade do conhecimento. Também estuda a evidência (no sentido forense de prova), isto é, os critérios de reconhecimento da verdade. Portanto, ela é o estudo sobre o conhecimento científico, ou seja, o estudo dos mecanismos que permitem o conhecimento de determinada ciência (SACCOL, 2008).

Há duas posições epistemológicas contrastantes, segundo Grix (2002): o 'positivismo' e 'interpretativismo'. O positivismo defende o uso dos métodos das ciências naturais na realidade social (BRYMAN, 2001), pois acredita que fenômeno e observador estejam separados, sendo a realidade objetiva, independente e fornecedora da base do conhecimento humano (WEBER, 2004).

Já a perspectiva interpretativista entende ser necessário aprender o significado subjetivo da ação social. Assim, o fenômeno e o investigador não podem ser separados, pois, a qualidade de um objeto pesquisado é construída na relação intersubjetiva entre a vida e o mundo do pesquisador (GRIX, 2002).

Quando se estuda cooperações para o desenvolvimento de tecnologias e capacidades relacionais, entende-se que elas são ferramentas criadas por entidades empresariais e/ou sociais participantes de uma aliança, com a intenção de conjugar esforços e construir uma estrutura social de acordo com as necessidades de cada empresa.

Assim, o interpretativismo, como perspectiva epistemológica, adequa-se ao estudo das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias, pois o objetivo desta pesquisa consistiu em compreender similaridades e distinções, bem como seus significados.

4.6 Delineamento da pesquisa

A natureza de um estudo pode ser explicada de diferentes formas, tais como seus objetivos, sua abordagem, sua estratégia de pesquisa, seu processo de seleção da amostra, seu nível e unidade de análise e sua perspectiva temporal. Cada uma destas especificações foi abordada para apresentar o delineamento de pesquisa utilizado nesta tese.

Para Neuman (1997) e Gil (1999), os objetivos de uma pesquisa podem ser descritivos, explicativos e/ou exploratórios. Enquanto a pesquisa descritiva apresenta um quadro com detalhes específicos e análises da situação, causas sociais ou relacionamentos (NEUMAN, 1997), a pesquisa explicativa identifica fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 1999) e por fim a pesquisa exploratória aborda um tópico pouco estudado na literatura (CERVO; BERVIAN, 2002).

Esta tese pretendeu comparar as similaridades e as distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos; sendo então uma pesquisa descritiva, que, de acordo com Neuman (1997) realiza observações, registros, análises e correlação de fatos ou fenômenos, para classificá-los, esclarecê-los e interpretá-los.

Com relação às abordagens, Creswell (2007) cita três possibilidades: as pesquisas qualitativas, quantitativas e mistas. Enquanto os estudos qualitativos investigam os problemas em seus ambientes, coletando interpretações, contexto, realidades e dados subjetivos (DENZIN; LINCOLN, 2005), os estudos com caráter quantitativo coletam dados objetivos (muitas vezes numéricos) para testar hipóteses e apresentar correlações entre variáveis. Já os estudos mistos combinam os dois tipos de enfoque, permitindo a realização de estudos complexos (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2006).

Pelas características deste estudo, a abordagem empregada foi a qualitativa. Assim, o fenômeno foi estudado com profundidade, em seu ambiente empresarial, com coleta de dados subjetivos.

A pesquisa qualitativa tem como características: a coleta de dados num ambiente natural (não controlado), a compreensão de um fenômeno, a partir da

concepção dos participantes, longo contato do pesquisador com o ambiente/situação a ser investigado/a e foco no significado das ações (MERRIAM, 2009).

A partir da escolha da abordagem, foi definida uma estratégia de pesquisa que, nas pesquisas qualitativas, pode ser etnografia, etnometodologia, estudo de caso, fenomenologia, pesquisa ação, pesquisa histórica e teoria embasada na realidade (ou *Grounded Theory*) (CRESWELL, 2007).

Para responder ao problema de pesquisa apresentado anteriormente: “Quais as similaridades e as distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos?” foi realizado um estudo de múltiplos casos.

O estudo de caso analisa uma unidade básica de pesquisa (uma pessoa, um casal, uma família, um objeto, um sistema, uma organização, uma comunidade, um município, um departamento), sendo útil para assessorar e desenvolver processos de intervenção nos casos, desenvolvendo recomendações ou cursos de ação (SAMPIERI, COLLADO, LÚCIO, 2006).

De acordo com Eisenhardt (1989), o estudo de caso busca a compreensão de um fenômeno singular e por isso pode ser usado para confirmar, entender e refinar teorias existentes. Essa estratégia de pesquisa é adequada para estudos descritivos e explicativos de fenômenos contemporâneos, por responder a perguntas de ‘como’ ou ‘por quê’ um fenômeno ocorre (YIN, 2001).

Para tornar os resultados mais convincentes e robustos, pode-se optar por estudos de caso múltiplos, que usam a replicação para a comparação dos dados. Stake (2005) indica o estudo de múltiplos casos para propiciar, com mais qualidade, evidências inseridas em diferentes contextos. Mas esta estratégia exige mais cuidado e tempo na coleta e análise dos dados, pois é necessário replicar as mesmas questões em todos os casos.

Como representado pela ilustração 15, a seleção dos casos ocorre simultaneamente à elaboração do protocolo de coleta de dados. A seguir, realizam-se as coletas de dados individualmente, elaborando o relatório do caso individual. A partir deste momento, Yin (2001) indica a possibilidade de retorno às etapas anteriores, para selecionar o caso ou alterar o protocolo de coleta de dados. Finalizando a etapa de coleta de dados, segue-se para a comparação dos casos, alteração da teoria (se necessário), descrição das implicações da pesquisa e finalização do estudo.

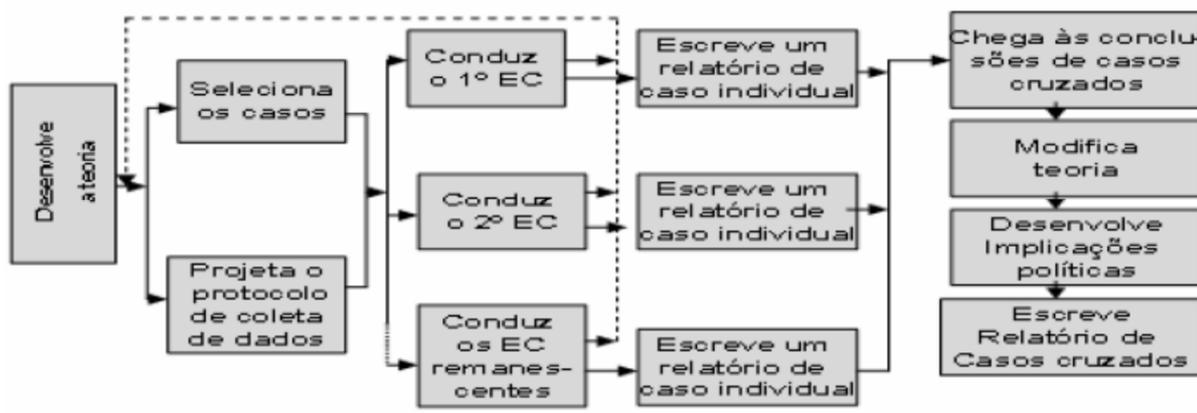


Ilustração 15 – Representação do desenvolvimento da coleta e análise dos estudos de caso
 Fonte: Yin (2005)

Os estudos multicaseos, de acordo com Yin (2005), devem ser estudados inicialmente em separado e, após, em conjunto. Assim, é possível analisar se os resultados seguem um mesmo padrão, permitindo fazer generalizações analíticas.

Para o processo de seleção de pessoas ou casos, deve-se considerar a abordagem da pesquisa. Na pesquisa qualitativa, que possui interesse no específico, a amostra deve ser representativa do fenômeno que se está pesquisando (CRESWELL, 2007), conceituando-se como amostras não probabilísticas.

Nesses casos, a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas das características da pesquisa ou do processo de tomada de decisão do pesquisador. As amostras não probabilísticas podem ser: autogeradas, por conveniência, por cota, por julgamento (também chamada de intencional) ou por tráfego (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2006).

Nesta tese, com estratégia de estudos de múltiplos casos, a escolha da amostra foi feita por julgamento. Entende-se que essa foi a melhor opção para a pesquisa, uma vez que a seleção de casos baseou-se na crença de que os escolhidos representem o fenômeno pesquisado (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2006).

A suposição básica da amostragem foi que, com bom julgamento e estratégia adequada, foram escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegou-se a exemplos satisfatórios e significativos para as necessidades da pesquisa (MATTAR, 2008).

Em relação ao nível de análise, eles foram: o desenvolvimento de tecnologias, as cooperações interorganizacionais e as capacidades relacionais. Têm-se então os portfólios de cooperações interorganizacionais desenvolvidoras de tecnologia como

unidade de análise. A perspectiva temporal deste estudo foi o corte transversal, com coleta dos dados em momento único.

4.7 Elaboração e validação do instrumento de coleta de dados

As questões de um instrumento de coleta de dados devem ser construídas empiricamente (a partir de observações reunidas por outros) ou por raciocínio abstrato (dedução). Independente da forma realizada, essas informações devem ser agrupadas em *clusters* que consigam explicar melhor o fenômeno (CRESWELL, 2007).

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa consistiu num roteiro de perguntas semiestruturadas, desenvolvido a partir da consulta realizada à literatura e pretendeu compreender o constructo 'Capacidade Relacional', pela reunião das informações de diversos estudos.

Pelas características desta tese – estudo qualitativo e descritivo, o instrumento de coleta de dados foi construído contendo perguntas abertas, com características metodológicas necessárias para descrever as dimensões das capacidades relacionais e ser replicado em futuras pesquisas.

O instrumento de coleta de dados foi dividido nas dimensões da capacidade relacional (de coordenação, cultural, de conhecimento, tecnológica e de coadaptação) definidas no esquema teórico, bem como em seus componentes. Para sua construção, foram consideradas ainda:

- a) Informações necessárias para caracterizar a organização e o respondente entrevistados;
- b) Tipo de tecnologia desenvolvida pela empresa pesquisada: características, problema resolvido, forma de aplicação, comprovação de finalidade (lucrativa ou social);
- c) Portfólio das cooperações interorganizacional que a entidade possuía (participantes, tempo da aliança, objetivos pretendidos, tipo de relacionamento, forma de controle);

- d) Número suficiente de perguntas para caracterizar adequadamente as dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos.

Quando se avalia um fenômeno nas ciências sociais, constroem-se conceitos que os reduzem, a fim de explicá-los mais facilmente. Porém, essa restrição pode, em algumas vezes, prejudicar a compreensão dos entrevistados. Para garantir que o instrumento de coleta de dados representava e abordava adequadamente as categorias que se desejava explicar, procedeu-se sua validação (BREWER e HUNTER, 2006), para verificar sua precisão e acurácia.

O instrumento de coleta de dados, em sua versão inicial, foi enviado a quatro especialistas para suas avaliações por mérito: dois professores (um da área de metodologia e um da área de tecnologia), um profissional que atuava numa organização social, que desenvolvia tecnologias sociais em cooperação com outras entidades e um profissional, que atuava numa entidade empresarial que possuía cooperação com outras entidades.

Foram indicados melhoramentos de linguagem, de ordenação, de inclusão, de exclusão e aumento da especificidade em algumas perguntas. Nenhuma sugestão se sobrepunha às demais e todas foram incluídas na versão final do roteiro de perguntas semiestruturadas (Apêndice 03) utilizado nesta tese.

4.8 Identificação e seleção dos casos estudados

Nesta pesquisa, pretendeu-se comparar as similaridades e as distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos.

Para tanto, foi definida a metodologia empregada como um estudo descritivo de múltiplos casos, qualitativo, com amostragem não probabilística por julgamento.

Para obter resultados satisfatórios, dividiu-se os casos estudados em dois grupos: as organizações sociais que participavam de cooperações para desenvolver tecnologia sem fins lucrativos (GRUPO S) e as entidades empresariais que produziam tecnologia com fins lucrativos (GRUPO C).

Três critérios de inclusão foram definidos para a realização desta pesquisa: atuação da organização no estado do Paraná, existência de portfólio de alianças nas organizações analisadas e, para o grupo S, desenvolvimento das chamadas 'Tecnologias Sociais'. A restrição da pesquisa ao estado do Paraná deveu-se a facilidade de deslocamento por parte da pesquisadora. Assim, a coleta de dados pode ocorrer pessoalmente. Para as empresas que se enquadraram no grupo C, não houve qualquer tipo de restrição ao tipo de tecnologia desenvolvida, apenas que tivessem fins lucrativos.

A escolha dos casos analisados foi iniciada pelas organizações que possuíam cooperação para desenvolver tecnologia sem fins lucrativos, e para isso utilizou-se o banco de dados de Tecnologias Sociais da Fundação Banco do Brasil.

Esse banco de dados foi criado em 2001, com a finalidade de reunir e articular ações, projetos e instituições desenvolvedoras de tecnologia social, além de classificá-los em temas e subtemas, premiando bianualmente aqueles que mais se destacam, de acordo com os critérios: implantação, atividade, comprovação de resultados de transformação social, participação da comunidade na ação, inovação e potencial de replicabilidade (FBB, 2012).

Até a data de realização da coleta de dados, o Banco de Tecnologias Sociais possuía 695 tecnologias sociais cadastradas, sendo que algumas delas eram desenvolvidas pela mesma organização e outras eram a mesma tecnologia social cadastrada em duplicidade, por ter sido apresentada à Fundação do Banco do Brasil em mais de uma edição do prêmio.

Para corrigir possíveis distorções e fazer a escolha das participantes deste estudo, foi enviado um correio eletrônico a cada uma das 54 instituições paranaenses cadastradas no Banco de Tecnologias Sociais, solicitando a atualização de informações gerais, tais como: se a TS ainda se encontrava em funcionamento, se havia duplicidade no cadastro das TS daquela instituição e se ela possuía outras TS e/ou cooperações com outras organizações no seu desenvolvimento.

Com base nas respostas recebidas, foi definido um grupo de 15 organizações sociais que atendiam a todos os critérios de inclusão: instituições paranaenses que, em cooperação com outras organizações desenvolviam mais de uma TS (ou tinham mais de um parceiro para desenvolver uma única TS). Além disso, pelas características de transformação social que as Tecnologias Sociais possuem, foi

optado por não restringir o estudo para cooperações interorganizacionais já finalizados.

Para a constituição do grupo C, foram listadas, por julgamento da pesquisadora, empresas paranaenses, que possuíam portfólio de cooperação com outras organizações e que desenvolviam tecnologias com fins lucrativos. Após a criação desta lista, contactou-as por telefone e/ou correio eletrônico, convidando-as para participar do estudo.

A determinação do número de casos ocorreu a *posteriori* do início da pesquisa, com o adicionamento progressivo de novos casos, até o instante em que se julgou alcançar o que Gil (2009) define como saturação teórica, ou seja, quando novas observações não geram aumento significativo de informações.

4.9 Coleta de dados

Pelas características qualitativas, pelo tipo dos dados que se desejava obter e pelo tipo de instrumento de coleta de dados elaborado, foi realizada uma entrevista em profundidade para a coleta de dados desta pesquisa.

Uma entrevista ocorre quando o pesquisador comunica-se diretamente com o respondente, fazendo perguntas e registrando as respostas. As entrevistas são especialmente úteis na coleta de dados de questões complexas e/ou delicadas e quando se utilizam perguntas abertas para a coleta de dados. As entrevistas também possibilitam que o pesquisador obtenha *feedback* e observe as reações não verbais do entrevistado (GODOI, MELLO, SILVA, 2006).

Quando uma organização que preenchia os critérios de inclusão desta pesquisa aceitava participar do estudo, era solicitado o nome de uma pessoa no quadro de funcionários que tivesse uma atuação constante junto ao desenvolvimento da tecnologia e participação estratégica nas parcerias realizadas. A partir deste contato, foi definida uma data para a realização da entrevista, e a pesquisadora deslocou-se para a cidade sede da organização para realizar a coleta de dados.

Foram entrevistados sócios proprietários, presidentes, diretores, diretores presidentes, gerentes de assuntos regulatórios, especialistas em automação, coordenadores de projetos e assistentes administrativos. Na maioria das

organizações, apenas uma pessoa foi entrevistada, exceto em C4, C5 e S3, nas quais duas pessoas tiveram interesse em participar. Nestes casos, foram feitas entrevista simultânea (S3) ou duas entrevistas distintas (C4 e C5), de acordo com a disponibilidade dos entrevistados.

As entrevistas duraram de 60 a 150 minutos e foram gravadas com a permissão dos entrevistados. Após, elas foram transcritas e este conteúdo foi utilizado para a análise de dados desta pesquisa. Para garantir a fidedignidade dos dados, a descrição de cada caso foi enviada ao entrevistado para que ele corroborasse as informações descritas. Os entrevistados das entidades C2, C3, C5, S2, S4 e S5 retornaram com alterações ou inclusões necessárias, que foram acatadas pela pesquisadora. Os demais entrevistados retornaram corroborando os dados coletados, mas sem inclusão de dados.

Foi solicitada aos entrevistados a permissão ao uso do nome das organizações analisadas. Algumas permitiram (C1, C4), outras não (C2, S3). Outras (C3, C5, S1, S2, S4 e S5), por não responderem a solicitação, tiveram seus nomes preservados.

Assim como propõe Yin (2001), as etapas de seleção dos casos, coleta de dados e análise ocorreram simultaneamente. Dessa forma, foi possível, ao avaliar os casos já pesquisados durante a coleta de novas informações, identificar quando o incremento de novos dados gerava pouca ou nenhuma nova informação relevante.

Assim, a definição do número final de casos estudados ocorreu pelo critério de saturação dos dados (EISENHARDT, 1989). Embora não se defina um número ideal, Gil (2009) defende a utilização de quatro a dez casos, para que seja possível gerar uma teoria, sem ficar muito difícil lidar com a quantidade e complexidade das informações (EISENHARDT, 1989). Nesta tese, foram analisados cinco casos no grupo S (S1 a S5) e outros cinco casos no grupo C (C1 a C5).

4.10 Análise e tratamento dos dados

A pesquisa qualitativa, abordagem proposta para este estudo, possui como formas de análise e tratamento de dados: análise de conteúdo, de discurso, de entrevista não estruturada, de narrativa e documental; categorização dos dados;

descrição da essência e mapa de associação de ideias (GODOI, MELLO, SILVA, 2006).

Para responder aos dois primeiros objetivos desta tese: propor um esquema teórico das capacidades relacionais, composto de dimensões, componentes e atributos, fez-se uma análise documental. Buscou-se artigos sobre o constructo estudado, avaliando as informações, reorganizando-as e agrupando-as em dimensões, componentes e atributos, por similaridade, como descrito na seção 3.

Para responder às perguntas sobre como as dimensões, componentes e atributos poderiam ser descritos em cooperações para desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos e quais as similaridades e distinções observadas intra e intergrupo, foi trabalhado com análise de conteúdo, que segundo Bardin (2006), gera conhecimentos sobre as condições de produção e de recepção de mensagens por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, que descrevem o conteúdo dos documentos analisados.

Ao classificar os elementos de análise, é necessário, segundo Bardin (2006) investigar o que cada um deles tem em comum com os outros. A categorização tem como objetivo fornecer uma representação simplificada dos dados brutos, e pode ocorrer *a priori* ou *a posteriori*. Nesse último, não são fornecidas categorias prévias e o título conceitual de cada uma é definido no final da operação.

Já na categorização *a priori*, estabelece-se o sistema de categorias antes da análise dos dados. As informações (provenientes das entrevistas) são então encaixadas nestas categorias. Nesta tese, utilizou-se categorização *a priori*, ao definir os componentes e as dimensões da capacidade relacional no esquema teórico, (seção 3), que foram apresentados no quadro 14:

Dimensões das capacidades relacionais	Componentes das dimensões das capacidades relacionais
De Coordenação	Ações formalizadas; Integração e sinergia; Benefícios da coordenação
Cultural	Confiança; Valores e cultura comuns; Diversidade cultural; Normas de comportamento
De Coordenação	Obtenção de conhecimento; Comunicação; Recompensas e incentivos
Tecnológica	Transferência de tecnologia; Inovação colaborativa; Rotinas técnicas
De Coadaptação	Avaliações e soluções; Experiências anteriores; Avaliação; Relações estreitas

Quadro 14 – Dimensões e componentes da capacidade relacional utilizados nesta tese
Fonte: Autora (2015)

Para facilitar a compreensão das informações, optou-se pela apresentação e descrição dos dados agrupando-os pelas cinco dimensões das capacidades relacionais e seus componentes e não pelos dez casos analisados. A seguir, identificaram-se as similaridades e as distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos.

Para permitir maior compreensão sobre o assunto, utilizou-se também os mapas associativos de ideias (ou mapas conceituais ou mapas cognitivos). Para Bastos (2002), mapas cognitivos envolvem conceitos e suas relações, que auxiliam a compreensão de um fenômeno. Já Tavares (2007) afirma que um mapa conceitual é um esquema que representa conceitos imersos numa rede de proposições.

A opção por mapas cognitivos deu-se pela corroboração da afirmação de Vekiri (2002), de que uma representação gráfica é mais efetiva que um texto para transmitir conteúdos complexos. Assim, utilizando também as dimensões e componentes da capacidade relacional, foram transformadas as informações de cada caso estudado em imagens que as associavam e relacionavam.

Para a leitura dos mapas cognitivos, sugere-se que seu início ocorra pela dimensão a que se refere. Foram definidas cores para descrever as palavras ou expressões relacionadas a cada dimensão das capacidades relacionais (coordenação = rosa; cultural = roxo; conhecimento = azul; tecnologia = verde e coadaptação = vermelho).

Outro detalhe para facilitar a compreensão foi o uso de setas que indicavam aonde iniciava a relação entre as palavras do mapa conceitual (início →final). Os mapas também incluíram as conexões com as outras dimensões que foram percebidas pela análise de conteúdo. Por fim, nos mapas cognitivos de síntese, pela extensão de suas informações e visando evitar o excesso de cruzamento de setas, algumas expressões ou palavras foram repetidas.

Após a análise individual dos casos, foram realizados dois tipos de comparações: intra e intergrupo. A análise intragrupo comparou os casos dos grupos C e S, separadamente. A análise intergrupo comparou os casos dos grupos C com os resultados do grupo S. Em todo esse processo comparativo, foram descritas as similaridades e as distinções observadas e para facilitar o entendimento dos dados, manteve-se a ordenação das informações a partir das dimensões e seus componentes das capacidades relacionais.

4.11 Matriz de amarração: objetivos, referencial teórico e metodologia

No quadro 15, apresentou-se a matriz de amarração entre o problema de pesquisa, os objetivos, as perguntas de pesquisa, os referenciais teóricos utilizados, a forma de coleta de dados escolhida, as proposições de pesquisa e as questões elaboradas para o instrumento de coleta de dados. Pelas características do trabalho, dividiu-se a matriz de amarração entre a parte teórica e a prática da pesquisa.

PROBLEMA DE PESQUISA		
Quais as similaridades e as distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos?		
OBJETIVO GERAL		
Comparar as similaridades e as distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos.		
Parte Teórica		
Referencial teórico		
Johnsen e Ford (2006); McGrath (2008); Sarkar, Aulakh e Madhok (2009); Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010); Schilke e Goerzen (2010)		
Perguntas de pesquisa	Forma de coleta de dados	Proposições de pesquisa
Como poderia ser apresentado um esquema teórico que congregasse as dimensões das capacidades relacionais de diferentes estudos?	Pesquisa e análise documental de estudos que trabalharam com o tema e propuseram dimensões de capacidades relacionais.	O esquema teórico das capacidades relacionais congrega as dimensões de coordenação, cultural, de conhecimento, tecnológica e de coadaptação.
Quais componentes e atributos poderiam ser estabelecidos para cada uma das dimensões do constructo 'Capacidades Relacional'?	<p>Determinação de informações importantes, de cada estudo consultado, que identificaram e caracterizaram as dimensões das capacidades relacionais.</p> <p>Agrupamento das informações (que identificaram e caracterizaram cada dimensão das capacidades relacionais) semelhantes, formando componentes.</p> <p>Reunião dos componentes correlatos, formando atributos e então as perguntas do instrumento de coleta de dados.</p>	<p>A dimensão de coordenação da capacidade relacional possui os seguintes componentes: 'Ações formalizadas', 'Integração e sinergia' e Benefícios da coordenação.</p> <p>A dimensão cultural da capacidade relacional possui os seguintes componentes: 'Confiança', 'Valores e cultura comuns', 'Diversidade cultural' e 'Normas de comportamento'.</p> <p>A dimensão de conhecimento da capacidade relacional possui os seguintes componentes: 'Obtenção de conhecimento', 'Comunicação' e 'Recompensas e incentivos'.</p> <p>A dimensão tecnológica da capacidade relacional possui os seguintes componentes: 'Transferência de tecnologia', 'Inovação colaborativa' e 'Rotinas e sistemas técnicos'.</p> <p>A dimensão de coadaptação da capacidade relacional possui os seguintes componentes: 'Alterações e soluções', 'Experiências anteriores', 'Avaliação' e 'Relações estreitas'.</p>

Parte Prática	
Referencial teórico	
Alianças (2005); Berger, Cunningham e Drumwright (2004); Cerruti (2012); Ciszewska-Mlinarič, Oblój e Mlinarič (2012); Czakon (2009); Dagnino, Brandão e Novaes (2004); Dias e Novaes (2009); Jaskyte e Lee (2006); Johnsen e Ford (2006); McGrath (2008); Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010); Sarkar, Aulakh e Madhok (2009); Schilke e Goerzen (2010); Thomas (2009); Tian (2009); Yan, Zhang e Zeng (2010)	
Forma de coleta de dados	
Entrevista em profundidade com representante (s) das organizações que possuíam atuação constante junto ao desenvolvimento da tecnologia e participação estratégica nas parcerias realizadas	
Perguntas de pesquisa	Questões do instrumento de coleta de dados
Como as dimensões das capacidades relacionais poderiam ser descritas em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos?	<p>DIMENSÃO DE COORDENAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> Quais habilidades, instrumentos ou capacidades foram desenvolvidos para lidar com questões relativas a: Ações formalizadas, Integração e sinergia e Benefícios da coordenação? Considerando Ações formalizadas, Integração e sinergia e Benefícios da coordenação, quais as dificuldades e os conflitos enfrentados na parceria? Se houve dificuldades e conflitos, como eles foram enfrentados? <p><i>Componente: Ações formalizadas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Quais atividades são feitas para propiciar uma coordenação geral (para todo o portfólio e não ações pontuais) da aliança? Ex: Definição de hierarquia, de responsabilidades, investimentos de capital humano, financeiro e de bens Buscam-se ações conjuntas, satisfatórias e flexíveis para necessidades dos parceiros? <p><i>Componente: Integração e sinergia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Há ações formais e informais de integração dos parceiros? Ex: Para tomada de decisão, para melhorar posicionamento e desenvolvimento, para sincronizar conhecimentos É possível identificar, nas parcerias, zonas de sinergia (ou interdependência)? Ex: Geração de confiança, compromisso, aumento do fluxo de conhecimento e intermediação de informações, percepção dos sentidos industrial e social das relações de rede <p><i>Componente: Benefícios da coordenação</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Quais os benefícios que a coordenação da aliança trouxe? Ex: Redução de custos, de contratação, aumento de incentivos para criação de iniciativas de valor entre parceiros, identificação dos ganhos <p>DIMENSÃO CULTURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Quais habilidades, instrumentos ou capacidades foram desenvolvidos para lidar com questões relativas a Confiança, Valores e cultura comuns, Diversidade Cultural e Normas de Comportamento?

	<p>Considerando Confiança, Valores e cultura comuns, Diversidade Cultural e Normas de Comportamento, quais as dificuldades e os conflitos enfrentados na parceria? Se houve dificuldades e conflitos, como eles foram enfrentados?</p> <p><i>Componente: Confiança</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Como se estabelece confiança entre os parceiros? <p><i>Componente: Valores e cultura comuns</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Como se estabelecem valores e cultura comuns entre os parceiros? <p><i>Componente: Diversidade cultural</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • A diversidade cultural e/ou valores (diferenças de cultura organizacionais) existentes apenas em um dos lados da aliança foi um dificultador? • Se houve dificuldade para lidar com a diversidade cultural, como essa questão foi resolvida? <p><i>Componente: Normas de comportamento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Como se estabelecem normas de comportamento na aliança? • As normas de comportamento e/ou valores arraigados em cada parceiro interferiram de alguma forma da aliança? Se sim, como essa questão foi tratada?
<p>Quais as similaridades e distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos?</p>	<p>DIMENSÃO DE CONHECIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais habilidades, instrumentos ou capacidades foram desenvolvidos para lidar com questões relativas a Obtenção de conhecimento, Comunicação, Recompensas e incentivos? • Considerando Obtenção de conhecimento, Comunicação, Recompensas e incentivos, quais as dificuldades e os conflitos enfrentados na parceria? Se houve dificuldades e conflitos, como eles foram enfrentados? <p><i>Componente: Conhecimento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Há estruturas, métodos, formas e meios para criar o conhecimento na aliança? • Como as estruturas para gerir os recursos dos parceiros são desenvolvidas? Quais as ferramentas utilizadas • Como o conhecimento gerado e aprendido na aliança (e com o parceiro) é absorvido? • Como é feita a integração dos conhecimentos (já existente e adquirido pela aliança)? • Como se controla o conhecimento gerado pela aliança? • Como se estimula a troca de informações e conhecimentos na aliança? • Evita-se a dependência excessiva de um dos parceiros, na cooperação?

	<p><i>Componente: Comunicação</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Como ocorre o processo de comunicação ou <i>feedback</i> entre os parceiros? Ex: estruturas específicas, frequência, se é formal ou informal <p><i>Componente: Recompensas e incentivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais as recompensas e os incentivos (não necessariamente financeiros) utilizados para alinhar os interesses dos parceiros? <p>DIMENSÃO TECNOLÓGICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alguma habilidade, instrumento ou capacidade foram desenvolvidos para lidar com questões relativas a Transferência de tecnologia, Inovação colaborativa e Rotinas técnicas? • Considerando Transferência de tecnologia, Inovação colaborativa e Rotinas técnicas, quais as dificuldades e os conflitos enfrentados na parceria? Se houve dificuldades e conflitos, como eles foram enfrentados? <p><i>Componente: Transferência de tecnologia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Como as tecnologias aprendidas e compartilhadas são utilizadas para formar novas habilidades técnicas? <p><i>Componente: Inovação colaborativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • O que é necessário para ocorrer inovação colaborativa? Ex: comunicação, fontes de especialização diferentes, laços relacionais fortes, integração? <p><i>Componente: Rotinas e sistemas técnicos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais as rotinas e sistemas de técnicos (existentes ou criados) para gerenciar a inovação surgida? Ex: sistemas personalizados, integrados e valiosos, necessidade bilateral
<p>Quais os postos de conexão entre as dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos?</p>	<p>DIMENSÃO DE COADAPTAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais habilidades, instrumentos ou capacidades foram desenvolvidos para lidar com questões relativas a Alterações e soluções, Experiências anteriores, Avaliações e Relações estreitas? • Considerando Alterações e soluções, Experiências anteriores, Avaliações e Relações estreitas, quais as dificuldades e os conflitos enfrentados na parceria? Se houve dificuldades e conflitos, como eles foram enfrentados? <p><i>Componente: Alterações e soluções</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alteram-se e melhoram-se continuamente as alianças para elas sejam mais benéficas, com mais partilha de informação e eficiência do relacionamento, menos incerteza e tempo para

	<p>mudanças? Ex: Alteração de rotinas, recursos, formas de funcionamento, de organização, de gestão, novas oportunidades, foco no longo prazo, soluções mais eficazes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscam-se (ou criam-se) soluções para beneficiar ambos os parceiros? Ex: Permitir investimentos e adaptações mútuos e visão de longo prazo <p><i>Componente: Experiências anteriores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Usam-se experiências de parcerias anteriores para gerar aprendizagem, reforçar novos vínculos, facilitar: a formação de novos laços, a capacidade de avaliar as parcerias, a geração de valor? <p><i>Componente: Avaliações</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • As parcerias são avaliadas ativamente, para se manterem valiosas e antecipar os concorrentes? Se sim, as avaliações são feitas com base em que? Ex: conhecimento enraizado de valor, propósito dos relacionamentos, identificação dos elementos chave, das oportunidades adquiridas, dos parceiros potenciais, do acesso aos recursos necessários <p><i>Componente: Relações estreitas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvem-se ações para fazer com que as relações entre parceiros sejam estreitas, de laços fortes, duradouras, de compromisso, competitivas? Ex: integrar processos, partilhar recursos, tomar decisões em conjunto, compartilhar informações
--	--

Quadro 15 – Matriz de amarração entre problema de pesquisa, objetivos, perguntas de pesquisa, referencial teórico, forma de coleta dos dados, proposições de pesquisa e questões do instrumento de coleta de dados
 Fonte: Autora (2015)

5 RESULTADOS

Nesta seção, foram apresentados os casos estudados, descritas as dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos, identificadas e comparadas suas similaridades e distinções e seus pontos de conexão.

5.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS ANALISADOS

Como descrito nos procedimentos metodológicos, os casos estudados foram divididos em dois grupos: as entidades empresariais que produziam tecnologia com fins lucrativos (GRUPO C) e as organizações sociais que participavam de cooperações para desenvolver tecnologia sem fins lucrativos (GRUPO S).

5.1.1 *Entidades empresariais*

Caso C1 – Labra

Era uma sociedade anônima de capital fechado, que tinha sua sede na cidade de Araucária (PR) e estava há mais de trinta anos no mercado atuando no processo educacional, por meio da produção e comercialização de lápis e outros produtos voltados para a escrita. A empresa era, pelo número de funcionários e pela receita operacional bruta, uma média empresa (entre 100 e 499 funcionários e entre 16 e 90 milhões de reais/ano, respectivamente).

Sua missão era fornecer produtos capazes de promover e incentivar a educação, trabalhando, assim, na formação de uma nação mais justa, fomentada no respeito, na ética e na responsabilidade. Seus valores eram: o trabalho (que transforma a sociedade e promove o desenvolvimento), a ética (que norteia todas as decisões na condução da empresa) e o respeito (que inclui o cuidado com o ser

humano, compreendendo e aceitando as diferenças de cada indivíduo, e o zelo com o meio ambiente).¹

Nesta empresa, a entrevista foi realizada com o diretor presidente, que estava no cargo há mais de dez anos e possuía participação estratégica no desenvolvimento das parcerias. De acordo com o entrevistado, a empresa passou por um processo de concordata e falência, mas voltou a atuar no mercado, possuindo atualmente parcerias com empresas fornecedoras dos insumos (mina colorida e madeira). Relatou-se também, que a empresa já possuiu parcerias com empresa de refeição coletiva, empresas clientes e concorrentes e com uma empresa que participou da gestão da entidade por cerca de dois anos.

Caso C2

Estava há mais de quarenta anos no mercado e era uma sociedade anônima de capital fechado. Estava localizada em São José dos Pinhais (PR) e produzia peças estampadas em aço estrutural, aço para estampagem média e profunda, aços diversos, conjuntos soldados, rebitados, parafusados e pintados com primer, acabamento líquido e a pó. Pelo número de funcionários, classificava-se como uma grande empresa (mais de 500) e de acordo com seu faturamento bruto anual poderia ser classificada como uma média-grande empresa (150 milhões de reais).

Sua missão era desenvolver soluções de processos competitivos para produção de peças ou conjuntos montados, em chapas de aço e seus manufaturados que assegurassem a qualidade e satisfação às expectativas dos clientes, investidores e colaboradores. Seus valores eram: foco no cliente; respeito aos colaboradores; trabalho em equipe; eficácia operacional; ética; comprometimento; busca pela melhoria contínua; comunicação eficaz; segurança; respeito ao meio ambiente.

A entrevista foi realizada com o especialista em automação, que atuava, desde fevereiro de 2012, nas parcerias, dando suporte tecnológico com ênfase no desenvolvimento. De acordo com o entrevistado, C2 desenvolvia parcerias com fornecedores e clientes, para produção de peças adaptadas às suas necessidades.

1. As informações de missão e valores de todas as entidades analisadas foram retiradas de seus sítios eletrônicos. Mas eles não foram citados para garantir a confidencialidade dos dados daquelas que pediram o sigilo dos dados

Além disso, possuía parcerias com uma universidade para que monografias de especialização fossem desenvolvidas na empresa.

Caso C3

Era uma empresa de comunicação fundada há mais de noventa anos. Era uma sociedade anônima fechada, com atuação estadual, com sede na cidade de Curitiba (PR). Classificava-se como grande empresa, tanto pelo número de funcionários (mais de 500), quanto pela receita operacional bruta anual (maior que R\$ 300 milhões).

Sua missão era desenvolver sua terra e sua gente, participando ativamente da vida dos cidadãos, auxiliando a comunidade e contribuindo para o desenvolvimento do Paraná. Para isso, atuava em ações de informação, serviço e entretenimento no estado.

A entrevista ocorreu com a diretora de comunicação e relacionamento, que trabalhava na entidade havia onze anos e tinha entre suas funções: a identificação das parcerias e sua articulação para que todos os interesses (interno e externo) fossem contemplados.

Haviam vários tipos de parcerias realizadas pela empresa, como as de apoio institucional/cultural, as comerciais e as de cunho social. Essas últimas eram direcionadas e gerenciadas pelo instituto da entidade e as alianças comerciais, pelo setor comercial da empresa. A ênfase dada na entrevista foram as parcerias institucionais/culturais, que visavam apoiar eventos, ações e projetos de desenvolvimento do estado, por meio da inserção em mídia (rádio, TV, jornal e plataformas digitais).

Caso C4 – ForCake

Era uma sociedade empresária limitada, localizada na cidade de Curitiba (PR) e foi fundada no ano de 2014. Por ser uma doceria, desenvolvia produtos de panificação e confeitaria, mas também destinava parte de seu faturamento para instituições sociais da cidade. De acordo com a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), era uma microempresa, tanto em relação ao número de funcionários, quanto pela sua receita bruta anual.

A entrevista foi realizada com dois dos proprietários e fundadores da empresa (C4E1 e C4E2), que possuíam participação ativa na escolha, formulação, criação e desenvolvimento das parcerias realizadas.

Existia, na organização analisada, dois tipos de parcerias: as institucionais e as de doação de alimentos. As alianças institucionais envolviam divulgação dos parceiros nas atividades e nos eventos (realizados em conjunto ou não) e auxílio na resolução de problemas pontuais. Já as doações de alimentos eram parcerias com organizações que frequentemente buscavam na empresa alimentos (leite e pão) para suas atividades sociais.

As parcerias iniciais da empresa foram estabelecidas a partir da rede de contatos pessoais dos proprietários fundadores. A divulgação dos trabalhos realizados desencadeou novas alianças com outras organizações sociais.

Caso C5

Era uma distribuidora de medicamentos (de laboratórios e de marca própria) para secretarias, prefeituras e órgãos públicos do país. Tinha atuação nacional, com mais de trinta anos de mercado. Localizada na cidade de Curitiba (PR), era uma sociedade empresarial limitada. De acordo com o número de funcionários, poderia ser classificada como uma pequena empresa (20 a 99 funcionários). Mas, pela sua receita operacional bruta, era classificada como média empresa (16 a 90 milhões de reais/ano).

Sua missão era entregar resultados no mercado farmacêutico com ética e profissionalismo, com os seguintes valores: honestidade, profissionalismo, foco em resultados, construir realidades melhores que agregam valor, mérito pelas entregas, persistência e compromisso com a visão de futuro.

Duas pessoas foram entrevistadas para a compreensão deste caso: a gerente de assuntos regulatórios (C5E1) – que trabalhava na empresa desde 2011 e atuava na coordenação técnica, no relacionamento e no acompanhamento das atividades inerentes às alianças – e o diretor proprietário (C5E2) – que estava no cargo há aproximadamente quinze anos e tinha função estratégica junto às parcerias.

Entre as alianças existentes, além do relacionamento com fornecedores para compra de insumos, os entrevistados focalizaram a entrevista nas consultorias e as parcerias de terceirização da produção. As primeiras alianças serviam para a criação

de um conhecimento ou a realização de uma etapa técnica do processo de registro de medicamentos. Já as segundas tinham a finalidade de produzir medicamentos em fábricas nacionais ou internacionais, para a venda com marca C5.

5.1.2 *Organizações sociais*

Caso S1

Era uma fundação privada de utilidade pública, localizada no município de Pinhão (PR). Ela desenvolvia cursos de capacitação no contra turno escolar, para jovens, com o objetivo de inserção profissional e geração de renda. Seu projeto priorizava o atendimento às crianças e adolescentes em situação de risco e vulnerabilidade social, iniciando-os no mercado de trabalho a partir de estágios em empresas da cidade parceiras.

A fundação possuía cinco funcionários, uma renda operacional bruta de 100 mil reais anuais e passou a funcionar nos moldes atuais em 2003 (antes dessa data, sua sede e suas atividades eram em Guarapuava).

A entrevista foi realizada com a presidente da fundação, que desde 2003, desenvolvia atividades estratégicas, de organização e de desenvolvimento das parcerias realizadas.

Na época da entrevista, S1 fazia parcerias com uma instituição que disponibilizava os cursos de capacitação, com entidades empresariais do município que contratavam os jovens após a capacitação e entidades que atuavam como financiadoras dos projetos.

Caso S2

Era uma utilidade pública federal, constituída em 1993. Localizada na cidade de Cascavel (PR), seu objetivo era a troca de experiências, na busca de soluções para problemas comuns da região oeste do estado do Paraná.

A entrevista foi realizada baseando-se em um dos projetos desenvolvidos pela entidade: o empoderamento feminino por meio da geração de renda pela confecção

de artesanato, nos municípios com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Assim, oportunizou-se às mulheres um espaço para troca de experiências, aprendizado novas técnicas de produção, design e gestão da atividade.

Foi entrevistada uma funcionária de uma entidade pública (P1) – parceira de S2, que atuava direta e ativamente nas ações da aliança, desde seu início (2003), tendo assim uma ação estratégica de desenvolvimento e de criação das parcerias e eventos.

Além da parceria de S2 com P1, outras parcerias eram estabelecidas, com universidades regionais, empresas privadas e órgãos públicos estaduais e municipais, que auxiliavam na formação técnica das beneficiárias do programa.

Caso S3

Era uma associação privada sem fins lucrativos, com dez anos de fundação e sede na cidade de Dois Vizinhos (PR). Trabalhava com incubação tecnológica, capacitação de jovens e inclusão digital, a fim de contribuir para o aperfeiçoamento e o progresso da sociedade por meio da tecnologia.

S3 possuía menos de 19 funcionários e uma receita operacional bruta anual inferior a 2,4 milhões de reais. Possuía parceria com diversas organizações públicas e privadas, como prefeitura municipal, instituições de ensino, de cooperativa de crédito, empresas da área de tecnologia e associações de desenvolvimento tecnológico. Alguns dos parceiros faziam aporte financeiro, enquanto que algumas alianças tinham cunho técnico (de aprendizado).

Sua missão era promover o desenvolvimento econômico e social por meio do uso inovador da tecnologia. Para isso, pautava-se nos seguintes valores: ética, transparência, compromisso, qualidade, responsabilidade, inovação e parceria.

A entrevista foi realizada com duas profissionais da equipe técnica da entidade: S3E1, gerente de projetos, atuava ativamente na incubadora de empresas e S3E2, assistente administrativa, atuava na organização das atividades da entidade e das parcerias.

Caso S4

Era uma organização de direito privado sem fins lucrativos, fundada em 1996 e localizada na cidade de Foz do Iguaçu (PR). Não possuía mais de 19 funcionários e sua receita operacional bruta anual não foi divulgada.

Atuava em três áreas do turismo: gestão e desenvolvimento, estudos e pesquisas e educação, sempre visando integrar os setores públicos e privados. Sua missão era atuar de forma integrada nas áreas de gestão, educação e pesquisa em turismo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social sustentável, em âmbito nacional e internacional, especialmente na região trinacional do Iguassu. Seus valores eram: atuar com transparência, ética e integridade; cultivar as relações interinstitucionais; buscar a excelência e a inovação; manter a isenção político-partidária; promover a inserção social; ter responsabilidade socioambiental; valorizar o trabalho em equipe e a diversidade cultural.

A entrevista foi feita com a coordenadora de um dos projetos da instituição, que trabalhava na entidade desde 2010 e atuava neste projeto específico desde 2012. Nele, tinha função estratégica no desenvolvimento das parcerias. Por essa razão, os questionamentos realizados para este trabalho foram respondidos, na sua maioria, em relação ao projeto específico.

O projeto era uma qualificação formativa e transformadora, voltada para jovens em vulnerabilidade social. Com a capacitação na área de turismo e o posterior encaminhamento para empresas da área, objetivava-se deixar os jovens mais protagonistas dos seus atos, da sua vida e dos seus direcionamentos.

S4 possuía parcerias com diversas entidades empresariais ligadas à área de turismo, tais como hotéis, pousadas, agências de turismo, além de parcerias com um parque tecnológico e uma usina hidroelétrica. Também havia parcerias com outras entidades como sindicatos, associações e conselhos municipais, para apoio institucional e divulgação do trabalho realizado. Os parceiros auxiliavam em vários aspectos, tais como recursos financeiros, oferta de espaço (para a atuação do projeto e para realização de eventos) e na absorção dos jovens após o período de capacitação.

Caso S5

Era uma organização social que foi fundada em 2005. Estava localizada na cidade de Curitiba (PR), mas possuía um escritório na cidade de São Paulo e equipes ou organizações aliadas em diversas cidades do país. Contava com aproximadamente trinta funcionários e sua receita operacional bruta anual não foi divulgada pela entrevistada.

A entidade atuava na capacitação de microempreendedores de baixa renda, apoiando empresas, organizações sociais e governos no desenvolvimento de modelos de negócio inclusivos. Na época da realização da entrevista, trabalhava com apoio direto ao empreendedor (suporte na gestão dos empreendimentos e na capacitação dos gestores) e com negócios inclusivos (inserção dos microempreendedores na cadeia de valor da empresa, como fornecedores).

Sua missão era unir forças e viabilizar acessos para que pessoas e comunidades de baixa renda pudessem ser empreendedoras, promovendo a inclusão e o desenvolvimento econômico e social.

A entrevista foi realizada com a diretora de gestão do conhecimento, que desenvolvia suas atividades na organização havia nove anos. Sua atuação junto as parcerias era estratégica e de auxílio no desenvolvimento das metodologias.

Havia diversas parcerias existentes, podendo ser divididas em três tipos: com as empresas que contratavam S5 para o desenvolvimento de projetos (com vínculo financeiro), com as instituições que a auxiliavam na compreensão de metodologias e com as entidades aliadas – que eram ONGs localizadas onde os projetos sociais seriam implantados e recebiam capacitação sobre as metodologias da entidade para multiplicar as ações localmente.

5.2 DIMENSÃO DE COORDENAÇÃO

Nesta seção, foram descritas as observações feitas para a dimensão de coordenação em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos, identificando-se e comparando-se suas similaridades e distinções.

5.2.1 Apresentação dos casos

Caso C1

A coordenação das parcerias foi vista, pelo entrevistado, como algo fundamental para a empresa, pois como haviam poucos fornecedores no setor, perder um parceiro interferiria profunda e negativamente nas atividades da empresa. Porém, não foram mencionadas formalizações de parcerias tais como elaboração de contratos, acordos ou similares. O gerenciamento era feito por comunicação próxima e informal (reuniões, correio eletrônico, telefonemas) e era facilitado, por fatores como: ser uma empresa familiar, ter apenas uma fábrica e reunir a parte administrativa num único espaço.

Dentre as atividades de coordenação do portfólio em relação a formalização de parcerias, destacaram-se a atenção ao componente humano, cuidando para que as questões-chave não estremecessem as relações. Nas palavras do entrevistado:

Se você não tiver um acompanhamento daquilo, fragiliza. No primeiro atraso de pagamento, o cara lá já fica bravo, e talvez você perde todo um trabalho. E aí esse gerenciamento tem um componente, que eu insisto, um componente humano

A integração com os parceiros (para tomada de decisão, criação de sinergia, sincronização de ações e conhecimento) foi percebida na presença de confiança, compromisso e estreitamento de laços entre as empresas aliadas. Além disso, a criação e a transferência de conhecimento e de tecnologia também foram indicadas, pelo entrevistado, como formas de sinergia entre parceiros.

Para integrar os parceiros, ocorria ainda uma atuação direta e constante sobre os problemas e na busca de benefícios para todos. Pensava-se coletivamente, para estreitar as parcerias. De acordo com o entrevistado, “se você não está disposto a esse intercâmbio, aí já não é uma parceria na essência”.

Buscar soluções conjuntas e de longo prazo para os problemas da parceria, também fortalecia as alianças, pois, segundo o entrevistado, a prevalência no Brasil era de parcerias de curtíssimo prazo. Nas suas palavras:

A visão do empresário brasileiro é de curto prazo. (...) Mas você tem que estar atento a parceria. Não é só apertar um botão dizendo, eu quero tal quantidade ou vou mandar tal produto. Tem que ter comunicação.

A dimensão de coordenação de C1 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 16:

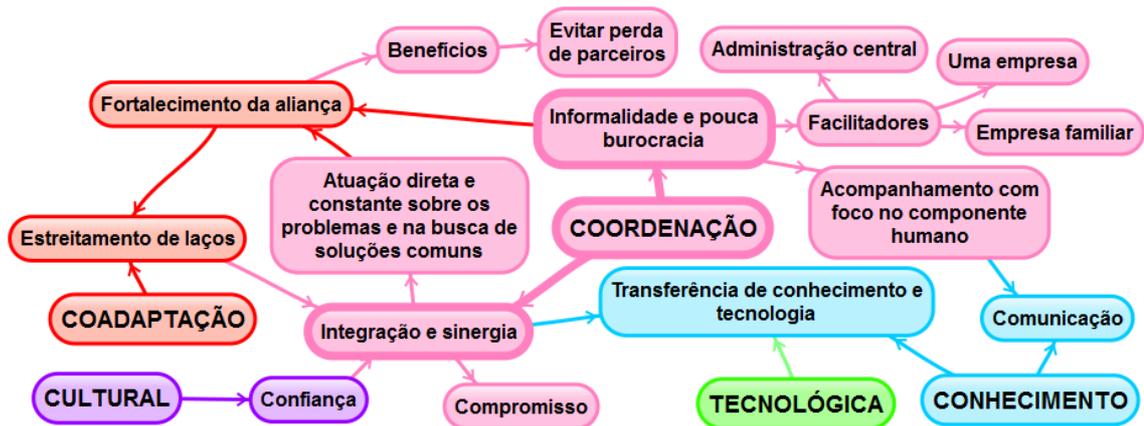


Ilustração 16 – Mapa mental da dimensão de coordenação de C1
Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coordenação possuía dois componentes: 'Integração e sinergia' (conexão com as dimensões de coadaptação, conhecimento, cultural e tecnológica) e 'Informalidade e pouca burocracia' (conexão com as dimensões de coadaptação e conhecimento).

Caso C2

Inicialmente, C2 não trabalhava com atividades formais de coordenação de parceria mais simples (tais como contratos), pois elas eram iniciadas pelos funcionários de nível operacional e técnico e não pela diretoria. No entanto, esse procedimento (a formalização) ocorria com cooperações de longo prazo, complexas ou quando era uma exigência do parceiro.

As ações de integração dos parceiros – para criar zonas de sinergias, gerar uma tomada de decisão em conjunto e melhorar o compromisso entre empresas aliadas, também eram realizadas informalmente, a partir de reuniões entre as equipes técnicas. No caso de cooperações complexas, além de reuniões, a integração ocorria com troca de conhecimentos.

Ainda eram poucos os benefícios percebidos pela realização de parcerias, podendo-se citar: redução do custo final e do tempo geral do projeto e obtenção de experiências para melhor aproveitar o conhecimento dos projetos. Para o entrevistado, experiência era diferente de conhecimento: “Conhecimento é uma coisa que você tem ali. Mas, se eu tenho experiência, eu faço de uma forma muito mais rápida e posso ainda acrescentar nisso.”

Outro benefício desenvolvido em decorrência da coordenação de parcerias mais complexas foi o uso de formalização na coordenação com: organização de documentos, formulação de instruções operacionais, controle de qualidade. “Então você utiliza da melhor forma, você faz um projeto para funcionar já no começo e não faz e vai corrigindo e vai consertando, e às vezes chega a morrer antes de começar a funcionar”, segundo o entrevistado.

A dimensão de coordenação de C2 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 17:



Ilustração 17 – Mapa mental da dimensão de coordenação de C2
Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coordenação possuía quatro componentes: ‘Formalização’ (conexão com a dimensão de conhecimento), ‘Reuniões técnicas informais’, ‘Integração e sinergia’ (conexão com a dimensão de conhecimento) e ‘Benefícios’ (conexão com a dimensão de coadaptação).

Caso C3

Ao avaliar a dimensão de coordenação das capacidades relacionais, a entrevistada citou que a gestão das alianças era norteadas por uma política de parcerias que tinha como finalidade distribuir as diferentes parcerias entre os setores

da empresa (as comerciais para o setor comercial, as sociais para o instituto da empresa e as de apoio institucional/cultural, para o setor de *marketing* corporativo).

A política de parceria permitiu ainda que os diferentes tipos de alianças que eram solicitados para C3 fossem melhor avaliados, pois definiram-se parâmetros sobre qual evento apoiar. Essa política permitiu também que C3 identificasse as vantagens que teria em fazer determinada parceria, percebendo que não havia necessidade ou condições da empresa aceitar todos os pedidos de apoio que recebia. Nas palavras da entrevistada:

Naquela época (antes da instituição da política de parceria), não tinha critério. Porque eu apoio X e não apoio Y? Então vimos a necessidade de se estruturar uma política. Então sentimos necessidade de entender qual era a essência da troca. Num processo de negociação, a gente tem que ter claro o que cada um espera do outro.

No início, essa política de parceria trouxe conflitos internos e externos. Internamente, a área comercial não compreendia que alguns eventos, pelas características que apresentavam, não poderiam ser tratados comercial, mas institucionalmente.

Externamente, os conflitos foram desencadeados pelo hábito que os antigos aliados possuíam de que suas propostas de parcerias sempre eram aceitas. “Olhando para o mercado, também foi muito conflituoso. Porque as pessoas estavam habituadas a conseguir as coisas no relacionamento. ‘Há 10 anos que eu faço [esse projeto] e que eu tenho esse tipo de parceria’”.

Ambos os conflitos foram resolvidos a partir de negociações e conversas (comunicação). A área comercial teve participação ativa no processo de construção da política, definindo, em conjunto com a área de comunicação e relacionamento, os parâmetros de apoio para cada tipo de evento. Com os parceiros de longa data, demonstrou-se que as mudanças eram positivas, por estabelecerem regras transparentes.

A integração e a sinergia com os parceiros foram explicitadas na preocupação de tomada de decisão conjunta com os parceiros, de discussão e de transferência de conhecimento. Em suas palavras:

Existe uma preocupação de tomada de decisão conjunta com os parceiros, de discussão, de sincronização de conhecimento, para que todos falem a

mesma língua. Existe essa preocupação de que a gente precisa padronizar algumas informações, integrar algumas informações, existe essa abertura.

Dentre os benefícios que a coordenação da aliança trouxe, citou-se a melhor adequação do apoio dado, por meio da divulgação em mídia, aos eventos (parcerias realizadas), bem como a transparência sobre como as alianças eram estabelecidas e as atividades eram desenvolvidas.

A coordenação de parcerias também trouxe experiência na realização da parceria, de conhecimento do parceiro, sua natureza de trabalho e ações. Com isso, outras oportunidades de aliança eram descobertas e poderia surgir um projeto ou uma conexão muito maior entre os parceiros. A criação da política de parcerias ainda permitiu desenvolver alianças com parceiros mais atrelados à missão e aos valores da empresa (alinhamento dos parceiros aos interesses da empresa).

A dimensão de coordenação de C3 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 18:



Ilustração 18 – Mapa mental da dimensão de coordenação de C3
 Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coordenação possuía três componentes: ‘Coordenação formal’ (conexão com as dimensões de conhecimento e coadaptação), ‘Benefícios’ (conexão com as dimensões de coadaptação e cultural) e ‘Integração e sinergia’ (conexão com a dimensão de conhecimento).

Caso C4

A organização social C4 ainda estava desenvolvendo e experimentando ações para coordenar suas parcerias. De acordo com o sócio (C4E2), a expectativa era desenvolver algo que permitisse o profissionalismo, mas sem enrijecer o trabalho. “A informalidade como amadorismo, a gente não quer. Mas tem que deixar flexível, para mudar de acordo com a necessidade do parceiro”.

Dentre as ações de coordenação em desenvolvimento, foram citadas: o estabelecimento de diretrizes (envolvimento nas causas de segurança alimentar e desenvolvimento social) para a formação da aliança; o desenvolvimento de um modelo de acordo de parcerias (para sua formalização) e o aumento da proximidade entre os parceiros (frequência de comunicação).

O uso das experiências anteriores também auxiliava na coordenação das parcerias, por facilitar a percepção do parceiro em potencial sobre os benefícios que a aliança poderia trazer, além de gerar confiança, demonstrar como a parceria poderia se desenvolver e alinhar os interesses dos parceiros.

De acordo com a sócia entrevistada (C4E1): “O que já foi feito desde o começo, a gente já sente que é uma coisa que dá um respaldo para as organizações que chegam agora. ‘Por exemplo, com essa organização aqui, a gente fez isso, isso e isso’”.

Entre as ações de coordenação das parcerias, que seriam desenvolvidas, estavam a alteração da forma de seleção dos parceiros e a reestruturação dos pré-requisitos, para evitar a perda de contato entre os parceiros. Assim, seria possível alinhar melhor os interesses dos parceiros, pois, nas palavras da entrevistada (C4E1): “Algumas organizações precisam de ajuda e percebem onde que eles podem pegar a nossa ajuda. Mas os outros ainda não. Têm muitos que ainda não. Então essa é uma grande dificuldade que a gente enfrenta”.

Para os entrevistados, a sinergia e a integração entre parceiros estavam relacionadas com a comunicação existente. De acordo com o entrevistado (C4E2): “quanto mais proximidade e integração a gente tem com um parceiro, mais troca de informação e mais co-criação. As demandas vão surgindo e a gente vai criando atividades quase que automaticamente”. A sinergia e a interação com os parceiros também possibilitavam uma relação mais duradoura e forte (estreitamento de laços), gerando confiança, troca de informação e de conhecimento.

A visibilidade da organização e a possibilidade de legitimar o projeto social desenvolvido pela empresa foram citadas como benefícios da coordenação das parcerias. A visibilidade possibilitava o estabelecimento de novas parcerias e o aumento do número de clientes finais. A legitimidade do projeto social da empresa era obtida pelo aumento da confiança dos parceiros.

A dimensão de coordenação de C4 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 19:



Ilustração 19 – Mapa mental da dimensão de coordenação de C4
Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coordenação possuía três componentes: ‘Ações em desenvolvimento’ (conexão com as dimensões cultural, de conhecimento e de coadaptação), ‘Benefícios’ (conexão com as dimensões cultural e de coadaptação) e ‘Sinergia e integração’ (conexão com as dimensões de conhecimento e coadaptação).

Caso C5

As atividades de coordenação, citadas pelo entrevistado (C5E2), realizadas internamente foram reuniões semanais para acompanhar as atividades e os negócios dos parceiros e alinhar, com os envolvidos, as ações realizadas e futuras.

No relacionamento com os parceiros, as ações de coordenação eram adaptadas de acordo com os projetos desenvolvidos (exemplo: lançamento de um produto), sem um padrão da empresa. “A gente se adapta caso a caso. Tem parceiro que gosta de mandar relatório. Tem gente que é pelo *whatsapp* ou telefone. Tem reunião e faz ata. Aí a gente acaba se adaptando ao parceiro e não o parceiro a um padrão nosso. ”

Essas diferentes ações de coordenação não eram vistas como prejudiciais. Ao contrário, acrescentavam na dinâmica de trabalho da empresa. A frequência de realização de projetos com um único parceiro aumentava o conhecimento da sua forma de trabalho, facilitando a adaptação.

Antes de iniciar uma parceria, de acordo com o entrevistado (C5E2), era feita uma triagem (pesquisa ou visita prévia). Além disso, havia um contrato ou uma proposta com os termos essenciais do negócio. Porém, o importante para a empresa não era a forma de coordenação (presença ou não de contrato), mas a entrega do produto final (resultado). Preferia-se um contrato sem detalhes e itens acessórios, para não haver fixação excessiva ao descrito, mas comprometimento com a entrega do produto final. Porém, para isso, era preciso que houvesse confiança entre os parceiros.

A integração dos parceiros, de acordo com o entrevistado (C5E2), era feita com os aliados de longo prazo, por meio de visitas às fábricas e contatos telefônicos. Essas visitas permitiam a criação de confiança entre os parceiros e o compromisso com resultados futuros.

Além disso, a sinergia permitia aumentar a intermediação de informações, para equalizar as prioridades entre os parceiros, gerando melhor funcionamento e mais resultados das alianças. “É uma orientação (...) que exista essa integração porque normalmente eu não sei se a minha prioridade também é a prioridade do parceiro. Então eu tenho que convencer ele de que o nosso projeto em conjunto é a prioridade.”

Para o entrevistado (C5E2), o crescimento da empresa, a partir da soma das competências, era um benefício da coordenação de parcerias. Com as ações de coordenação, era possível reduzir o tempo de resposta do parceiro a uma solicitação da empresa, além de fortalecer um vínculo entre os parceiros.

A dimensão de coordenação de C5 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 20:



Ilustração 20 – Mapa mental da dimensão de coordenação de C5
Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coordenação possuía três componentes: ‘Por projetos’ (conexão com as dimensões de coadaptação e cultural), ‘Integração’ (conexão com as dimensões de coadaptação, conhecimento e cultural) e ‘Benefícios’ (conexão com a dimensão de coadaptação).

Caso S1

Para a organização das atividades da entidade e resolução dos problemas existentes, realizavam-se reuniões periódicas dos funcionários, mas sem ferramentas ou metodologias para facilitar o processo. Nas atividades de coordenação da parceria, os contratos para formalização não eram habituais. Porém, eram feitos relatórios dos resultados obtidos de cada projeto (e suas ramificações) para apresentação aos parceiros e haviam reuniões (por exemplo: encontros culturais) para prestar contas para a comunidade, sempre se adaptando as necessidades dos parceiros.

Uma das formas de integração dos parceiros era por meio de reuniões anuais. Além delas, havia contatos frequentes (comunicação) para discutir o andamento dos projetos, a inserção dos jovens e as alterações dos cursos de capacitação. Mas normalmente a entidade adaptava-se às condições e datas dos parceiros e não o contrário.

Essas ações de integração e sinergia traziam vários benefícios para a entidade, tais como: sua própria manutenção, a credibilidade da sociedade e a possibilidade de criar um projeto socialmente maior em conjunto. Porém, de acordo com a entrevistada, a integração dos parceiros precisava ser melhor desenvolvida, principalmente para aumentar a captação de recursos financeiros.

Entre os benefícios obtidos com a coordenação das parcerias, destacou-se: adaptação da entidade às regras e exigências (por exemplo: entrega de relatórios e planilhas) de cada parceria. “Tem que ter uma organização muito melhor, porque se for muito informal, também não acontece”. Porém, ao se organizar para atender alguns parceiros, percebeu-se que outras organizações aliadas eram falhas nesse aspecto, o que dificultava as atividades. Segundo a entrevistada:

Porque têm algumas empresas que são extremamente organizadas e têm algumas que não são. Não tem essa organização também (...) isso atrapalhou, porque daí na hora que a gente precisa de alguma coisa da parte deles, não acontece, é difícil.

A dimensão de coordenação de S1 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 21:



Ilustração 21 – Mapa mental da dimensão de coordenação de S1
Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coordenação possuía três componentes: ‘Formalização parcial’ (conexão com a dimensão de coadaptação), ‘Integração’ (conexão com as dimensões de coadaptação e conhecimento) e ‘Benefício’ (conexão com a dimensão de coadaptação).

Caso S2

Dentre as atividades realizadas para a coordenação das parcerias, a entrevistada citou haver uma formalização parcial, pois havia reuniões no início de

cada ano entre S2 e P1 para decidir as metas e os eventos do período, mas não existia assinaturas de convênios, por exemplo.

Porém, a entrevistada afirmou que as ações de coordenação foram mais frequentes e necessárias no início da parceria e do projeto, para que fossem definidas suas regras e seu funcionamento. Na época da realização da entrevista, “existe uma auto coordenação da parceria. Não precisa ser feito muito mais reuniões e planejamentos. As coisas estão mais ou menos encaixadas e todos entendem como funciona”.

Entre os problemas enfrentados para a coordenação das parcerias, citou-se: a dificuldade ao acesso a recursos financeiros, o que influencia negativamente na capacitação técnica ou na elaboração de eventos, e a inexistência da comprovação de impactos financeiros do projeto na sociedade. Mas esses problemas eram vistos como forma das parcerias melhorarem e crescerem. Para superá-los, alguns parceiros técnicos atuavam de forma voluntária, por acreditar no impacto social e nos resultados do projeto em longo prazo.

A integração dos parceiros ocorria com tamanha sinergia que na divisão de tarefas para o desenvolvimento do projeto, o público externo não era capaz de identificar a responsabilidade de cada uma das entidades parceiras. Essa integração permitiu que o projeto tomasse a proporção que tinha na época da entrevista e tivesse grande credibilidade social.

Além disso, existia uma preocupação para que a tomada de decisão fosse conjunta, mas principalmente efetiva e benéfica para todos. Se uma atividade não fosse o melhor para um elo da parceria, mas o fosse para “o todo”, ainda assim essa era a decisão escolhida.

A forma de coordenação, com reuniões e, principalmente, com a “auto coordenação”, visou beneficiar principalmente os “elos mais fracos da cadeia” (ou seja, as mulheres que recebiam a capacitação técnica para criação do artesanato). A entrevistada relatou a visibilidade e credibilidade sociais dos parceiros como outros benefícios obtidos com coordenação da parceria.

A dimensão de coordenação de S2 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 22:



Ilustração 22 – Mapa mental da dimensão de coordenação de S2
 Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coordenação possuía três componentes: ‘Formalização parcial’ (conexão com a dimensão cultural), ‘Sincronia e integração’ (conexão com a dimensão de coadaptação) e ‘Benefícios’.

Caso S3

Entre as ações de coordenação, as entrevistadas afirmaram que havia um termo de cooperação assinado entre parceiros, no qual se estabelecia o papel de cada entidade. Além disso, eram realizadas reuniões de acordo com as atividades desenvolvidas na parceria.

Também eram ações de coordenação, assim como de comunicação, as prestações de contas, com relatórios formais e frequentes, tanto para a sociedade quanto individualmente aos parceiros. Além disso, nas assembleias da entidade eram apresentadas todas as ações, seus resultados e o balanço financeiro da entidade.

Para as entrevistadas, as atividades de coordenação e o estabelecimento das responsabilidades e as contribuições de cada um, nas diferentes atividades realizadas na parceria, auxiliavam na integração e aproximação dos parceiros. Segundo S3E2: “No evento que realizamos, nós tínhamos neste rol de parceiros três universidades (concorrentes entre si), mas que eram parceiros no projeto”.

Para conseguir essa integração entre os parceiros, S3 estabeleceu, desde sua fundação, uma postura neutra ao coordenar as atividades, sem decisões tendenciosas e buscando o consenso nas soluções de problemas. Por isso, havia incentivo ao convívio e ao compartilhamento de situações, para a busca de soluções adequadas para todos os envolvidos. Uma demonstração disso foi a capacidade de

articulação da entidade tanto com o setor público quanto com o privado, a fim de estimular o melhor de cada um em benefício da sociedade.

Entre os benefícios das ações de coordenação, estava, segundo S3E1, a “*network*, porque você aumenta tua chance de sucesso, porque nós não temos como atender todas pessoas que nos procuram. Teríamos que ser uns gênios para atender tudo que chega”. Assim, mesmo sem *expertise* específica, ao reconhecer que necessitava de parceiros, a entidade conseguia atuar em vários campos. Outro benefício da coordenação era a troca de experiências e o envolvimento de várias instituições para o alcance de um objetivo comum.

A dimensão de coordenação de S3 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 23:



Ilustração 23 – Mapa mental da dimensão de coordenação de S3
Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coordenação possuía três componentes: ‘Formalização’, ‘Integração dos parceiros’ (conexão com as dimensões de conhecimento e coadaptação) e ‘Benefícios’ (conexão com a dimensão de coadaptação).

Caso S4

As atividades de formalização das parcerias diferenciavam-se de acordo com os parceiros da entidade. Com os dois maiores parceiros (um contribuía com grande parte dos recursos financeiros e o outro fornecia o espaço físico para a manutenção da entidade), havia contratos de parcerias, prestações de contas e relatórios mensais, além de informações constantes sobre o andamento das ações.

Com os demais parceiros não existiam contratos e acordos formais, apenas eram realizadas reuniões (com registros das discussões e das atividades futuras), nas

quais os parceiros eram informados sobre o andamento das atividades, de acordo com a necessidade.

Para facilitar a coordenação das parcerias, criou-se opções de apoio (“Adote um Trilha, Dia de Doar, Participação no Funcionário ou Planos de patrocínio”), definindo as necessidades de S4 e permitindo que o parceiro contribuísse da forma e na quantidade necessária para gerar mais resultados para sua empresa.

A entrevistada afirmou, também, que não existiam relatórios para a comprovação dos gastos realizados no projeto, nem cobrança dos parceiros na alocação dos recursos. A transparência nas atividades de coordenação era vista como causa e consequência do aumento da confiança que os parceiros possuem com relação ao projeto:

Não existe um documento formal: ‘Olha, você apoiou nisso a gente tá usando nisso.’ Mas a nossa questão de prestação de contas é sempre muito transparente e aberta. Mas eles veem os resultados. Então eles veem, a gente tá sempre divulgando em que pé que tá.

Mesmo havendo essa confiança entre os parceiros, a entrevistada afirmou ser necessário implantar uma formalização mínima das parcerias, para assegurar à entidade os recursos (principalmente financeiros) prometidos:

A gente precisa ter algum documento formalizando de alguma maneira isso, tanto para eles, mas principalmente para a gente. (...) Não pode ser tão formal, por conta daquelas outras questões que a gente sabe que vai vir por parte do empresário, mas que tenha um lastro.

A integração e a sinergia eram facilmente percebidas na demonstração de confiança que os parceiros possuíam sobre a alocação de recursos da entidade. Segundo a entrevistada, a percepção, na cidade, das ações do projeto era suficiente para gerar confiança e interesse do parceiro em continuar a contribuir. Além disso, a realização de atividades coletivas dos parceiros e jovens beneficiários do projeto (por exemplo “rodadas de conversa”) aproximava as empresas aliadas e tornavam a parceria muito maior que o repasse de dinheiro (participação ativa e estreitamento de laços).

Dentre os benefícios em elaborar e coordenar as parcerias, citou-se uma mudança na cultura da cidade, em relação à gestão do turismo. As parcerias permitiram um gerenciamento participativo, estimulando o desenvolvimento da cidade.

Outro benefício foi a oferta de mão-de-obra diferenciada ao mercado, que passou a gerar uma melhoria no atendimento e na satisfação do cliente. Além disso, para o empresário, era benéfico atuar em um projeto social e vincular sua marca a um projeto de sucesso.

A dimensão de coordenação de S4 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 24:



Ilustração 24 – Mapa mental da dimensão de coordenação de S4
Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coordenação possuía três componentes: ‘Formalização’ (conexão com as dimensões de coadaptação e cultural), ‘Integração’ (conexão com as dimensões de coadaptação e cultural) e ‘Benefícios’ (conexão com a dimensão cultural).

Caso S5

As atividades de coordenação das parcerias eram realizadas pela diretoria de projetos, que utilizava ferramentas/metodologias e definia indicadores, metas, planos de ação e um coordenador (às vezes uma equipe) para cada projeto.

Com o passar dos anos e com a evolução dos projetos, a entidade percebeu uma demanda de profissionalização feita pelo mercado. Desta forma, os projetos foram formalizados em contratos, cartas de intenção e de encerramento do projeto e documentos anexados, com auditoria três vezes por ano, o que gerava respaldo e a proteção jurídica à entidade.

As atividades de coordenação focalizavam o trabalho em grupo, para gerar mais conhecimentos e foram aprendidas a partir de tentativas e realização de cursos.

As alianças com outras organizações foram fundamentais na busca por esses conhecimentos, pois as entidades parceiras estimularam a troca de informação e ofereciam cursos, livros e relatórios.

Duas vezes por ano, havia reuniões de planejamento estratégico. Mensalmente, eram realizadas reuniões dos coordenadores, com troca de informações e suporte das diretorias específicas. Para o desenvolvimento das atividades planejadas, eram organizados grupos de trabalho ou comissões. Nos projetos mais estratégicos, existia um maior acompanhamento da diretoria de projetos, dando suporte ao coordenador para lidar com as situações ocorridas.

Trabalhar com entidades menos organizadas já trouxe problemas da coordenação e, para evitá-los, fazia-se um acompanhamento mais detalhado, com maior número de reuniões, correios eletrônicos, telefonemas, visitas – para a discussão do projeto e das atividades.

Para garantir a integração dos parceiros, a entrevistada afirmou que a comunicação, com transparência sobre as ações (por exemplo, apresentando resultados positivos e dificuldades enfrentadas) era fundamental. Por isso, reuniões de *feedback* eram realizadas sempre que necessário, para a tomada de decisão conjunta e busca de soluções adequadas a todos.

Dentre os benefícios da coordenação da aliança, a entrevistada citou a própria manutenção das parcerias, pois ao gerenciá-las adequadamente obteve-se recursos financeiros e humanos para seu desenvolvimento. Mas o processo de coordenação também trouxe dificuldades, tais como a negociação e a concretização da parceria. “A gente teve projeto que até fechar a gente teve, sei lá, 50 – 60 versões num projeto (...). Às vezes, esse processo de negociação leva um tempo.”, sendo esse trabalho ainda mais difícil com parceiros que nunca fizeram projetos com S5.

A dimensão de coordenação de S5 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 25:



Ilustração 25 – Mapa mental da dimensão de coordenação de S5
 Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coordenação possuía três componentes: ‘Formalização’ (conexão com a dimensão de conhecimento), ‘Integração’ (conexão com as dimensões de conhecimento e coadaptação) e ‘Benefícios’ (conexão com a dimensão de coadaptação).

5.2.2 Identificação das similaridades e distinções da dimensão de coordenação

Esta dimensão inclui a coordenação de atividades e recursos com o parceiro de aliança e foi formada pelos seguintes componentes: ‘Ações formalizadas’, ‘Integração e sinergia’ e ‘Benefícios da coordenação’.

5.2.2.1 Entidades empresariais

Ações formalizadas

O quadro 16 demonstrou a comparação do componente 'Ações formalizadas', entre as entidades empresariais.

Casos	Dimensão de Coordenação Componente 'Ações formalizadas'
C1	Comunicação próxima e informal Ênfase no componente humano
C2	Ocorrem apenas nas parcerias complexas, de longo prazo e com exigência do parceiro
C3	Comunicação entre os parceiros
C4	Foco na manutenção da flexibilidade Comunicação frequente Uso de experiências anteriores
C5	Adaptação aos projetos Foco na manutenção da flexibilidade Confiança

Quadro 16 – Comparação do componente 'Ações formalizadas' da dimensão de coordenação das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais

Fonte: Autora (2015)

Mesmo a parceria sendo fundamental para C1, não foram citadas ações de formalização (contratos, acordos ou similares). Seu gerenciamento era feito por comunicação próxima e informal (reuniões, correio eletrônico, telefonemas), era facilitado pelas características da entidade e enfatizava o componente humano.

C2 também não trabalhava com atividades formais de coordenação de parceria (tais como contratos), porque elas eram iniciadas pelos funcionários de nível operacional. As exceções eram aqueles relacionamentos de longo prazo, complexos ou quando havia uma exigência do parceiro.

Em C3, havia uma formalização das ações de coordenação, por meio de uma política de parcerias, que definia os parâmetros para o apoio de alianças, avaliando-as previamente. Os conflitos surgidos (interna e externamente) eram resolvidos com comunicação entre os parceiros.

C4 ainda estava desenvolvendo e experimentando ações para coordenar suas parcerias: com diretrizes para a formação da aliança, modelo de acordo de parcerias. Mas era interesse dos proprietários entrevistados formalizar as ações sem a perda da flexibilidade. Usava-se a comunicação e as experiências anteriores com

outros parceiros para aumentar a proximidade com outras organizações. Ainda seria alterada a forma de seleção dos parceiros e os pré-requisitos para o estabelecimento de parcerias, para aumentar a proximidade entre os parceiros, evitar a perda de contato e melhor alinhar os interesses.

As atividades de coordenação de C5 eram adaptadas de acordo com os projetos, sem um padrão da empresa, trazendo dinamicidade ao trabalho. Procurava-se elaborar um contrato para formalizar, mantendo a flexibilidade. Mas para isso, era preciso haver confiança entre os parceiros.

Integração entre parceiros

O quadro 17 demonstrou a comparação do componente 'Integração e sinergia', entre as entidades empresariais.

Casos	Dimensão de Coordenação Componente 'Integração e sinergia'
C1	Confiança Compromisso Transferência de conhecimento e tecnologia Benefício para todos Estreitamento de laços
C2	Informalidade Comunicação entre equipes técnicas Transferência de conhecimento, nas parcerias complexas
C3	Tomada de decisão conjunta Comunicação Transferência de conhecimento
C4	Comunicação Estreitamento de laços Confiança Transferência de conhecimento
C5	Estreitamento de laços Confiança Compromisso Transferência de conhecimento

Quadro 17 – Comparação do componente 'Integração e sinergia' da dimensão de coordenação das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais
Fonte: Autora (2015)

A integração com os parceiros de C1 foi percebida na presença de confiança, compromisso e estreitamento de laços entre as empresas aliadas e na criação e transferência de conhecimento e de tecnologias. Havia uma atuação direta e constante sobre os problemas, na busca de benefícios para todos.

Em C2, a integração com os parceiros ocorria informalmente, a partir de comunicação entre as equipes técnicas. Em parcerias complexas, além destes contatos, a integração dos parceiros ocorria com transferência de conhecimentos entre parceiros.

A integração e a sinergia, em C3, foram explicitadas na preocupação de tomada de decisão conjunta com os parceiros, de comunicação e de transferência de conhecimentos. Para C4, este componente estava relacionado com a comunicação existente e possibilitava o estreitamento de laços, gerando confiança, transferência de informação e de conhecimento.

A integração dos parceiros, em C5, era feita com os aliados de longo prazo, aumentando a confiança e o compromisso com resultados futuros. A sinergia permitia intermediar informações e equalizar prioridades, gerando melhor funcionamento e mais resultados das alianças.

Benefício da coordenação

O quadro 18 demonstrou a comparação do componente 'Benefícios da coordenação', entre as entidades empresariais.

Casos	Dimensão de Coordenação Componente 'Benefícios da coordenação'
C1	Busca de soluções conjuntas e de longo prazo Fortalecimento da aliança Comunicação entre os parceiros
C2	Redução de custo final e tempo geral do projeto Experiência na realização de parcerias Formalização das atividades
C3	Experiência na realização de parcerias Transparência Conhecimento dos parceiros Novas oportunidades de parcerias Alinhamento das parcerias aos interesses da empresa
C4	Visibilidade Legitimação do projeto social Novas oportunidades de parcerias Confiança dos parceiros
C5	Crescimento da empresa Redução do tempo de resposta do parceiro Fortalecimento da aliança

Quadro 18 – Comparação do componente 'Benefícios da coordenação' da dimensão de coordenação das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais

Fonte: Autora (2015)

C1 apontou a busca de soluções conjuntas e de longo prazo para os problemas da parceria e o fortalecimento das alianças como benefícios das parcerias, pois, segundo o entrevistado, a prevalência no Brasil era de parcerias de curtíssimo prazo. Mas para que os benefícios fossem mais visíveis, era necessária uma forte comunicação entre os parceiros.

Para C2, a redução do custo final e do tempo geral do projeto, a obtenção de experiências na realização da parceria e a formalização de atividades foram benefícios obtidos com a coordenação das parcerias.

Já C3 citou como benefícios um aumento de experiência na realização de parcerias, a geração de transparência, o melhor conhecimento dos parceiros e a criação de novas oportunidades de parcerias. Houve ainda o maior alinhamento das parcerias aos interesses da empresa.

Para C4, a visibilidade da organização (que garantia novas oportunidades de parcerias) e a possibilidade de legitimar o projeto social desenvolvido pela empresa (gerando confiança) foram citados como benefícios da coordenação das parcerias.

Para C5, o benefício das parcerias foi o crescimento da empresa, que reduziu o tempo de resposta do parceiro e o fortalecimento da aliança.

Após a apresentação das similaridades e distinções da dimensão de coordenação das capacidades relacionais das entidades empresariais analisadas, foi elaborada uma síntese destas informações, apresentada no quadro 19:

Dimensão de Coordenação			
Componente	Similaridades ou Distinções	Casos	Itens observados
Ações formalizadas	Similaridades	C1, C3, C4 C4, C5	Comunicação Foco na manutenção da flexibilidade
	Distinções	C1 C2 C4 C5 C5	Ênfase no componente humano Ocorrem apenas nas parcerias complexas, de longo prazo e com exigência do parceiro Uso de experiências anteriores Adaptação aos projetos Confiança
Integração e sinergia	Similaridades	Todas C2, C3, C4 C1, C4, C5 C1, C4, C5 C1, C5	Transferência de conhecimento Comunicação Confiança Estreitamento de laços Compromisso
	Distinções	C1 C1 C2 C3	Benefício para todos Transferência de tecnologia Informalidade Tomada de decisão conjunta
Benefícios da coordenação	Similaridades	C2, C3 C3, C4 C2, C5 C1, C5	Experiência na realização de parceria Novas oportunidades de parcerias Redução do tempo Fortalecimento da aliança
	Distinções	C1 C1 C2 C2 C3 C3 C3 C4 C4 C4 C5	Busca de soluções conjuntas e de longo prazo Comunicação entre os parceiros Redução de custo final do projeto Formalização das atividades Transparência Conhecimento dos parceiros Alinhamento das parcerias aos interesses da empresa Visibilidade Legitimação do projeto social Confiança dos parceiros Crescimento da empresa

Quadro 19 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão de coordenação das entidades empresariais

Fonte: Autora (2015)

Entre as similaridades encontradas entre as entidades empresariais no componente 'Ações formalizadas' estavam a necessidade de comunicação constante entre os parceiros (C1, C3 e C4) e a intenção de mesmo com geração de ações formalizadas para coordenar a parceria, manter sua flexibilidade (C4 e C5).

Dentre as distinções percebidas no componente 'Ações formalizadas', estavam: a ênfase no componente humano (C1), a ocorrência de formalização apenas nas parcerias complexas, de longo prazo e com exigência do parceiro (C2), o uso de experiências anteriores para aumentar a proximidade com os parceiros (C4), a adaptação das ações de formalização aos projetos realizados e a necessidade de confiança entre os parceiros (ambas C5).

Já a integração entre os parceiros gerou, para todas as entidades empresariais analisadas, transferência de conhecimento. Era possível identificar a integração e sinergia entre os parceiros a partir da comunicação entre eles (C2, C3 e C4), pela confiança existente (C1, C4 e C5), pelo estreitamento de laços (C1, C4 e C5) e pela geração de compromissos entre os parceiros (C1 e C5).

Dentre as distinções percebidas no componente 'Integração e sinergia', destacou-se: a busca de benefícios para todos e a transferência de tecnologia (ambas em C1), a informalidade (C2) e a tomada de decisão conjunta (C3).

No componente 'Benefícios da coordenação', foram identificadas as seguintes similaridades entre as entidades empresariais: a possibilidade de aumento de experiência na realização de parcerias (C2 e C3), a geração de novas oportunidades de parcerias (C3 e C4), a redução de tempo nas atividades realizadas (C2 e C5) e o fortalecimento da aliança (C1 e C5).

Foram percebidas as seguintes distinções no componente 'Benefícios da coordenação' das entidades empresariais: busca de soluções conjuntas e de longo prazo e comunicação entre os parceiros (ambas citadas por C1), redução de custo final do projeto e formalização das atividades (ambas citadas por C2), transparência, conhecimento dos parceiros e alinhamento das parcerias aos interesses da empresa (citadas por C3), visibilidade, legitimação do projeto social e confiança dos parceiros (citados por C4) e crescimento da empresa (citada por C5).

5.2.2.2 Organizações sociais

Ações formalizadas

O quadro 20 demonstrou a comparação do componente 'Ações formalizadas', entre as organizações sociais.

Casos	Dimensão de Coordenação Componente 'Ações formalizadas'
S1	Sem ferramentas ou metodologias Adaptação ao parceiro
S2	Auto coordenação
S3	Adaptação ao parceiro
S4	Adaptação ao parceiro Confiança Necessidade de aumentar a formalização
S5	Com ferramentas e metodologias Transferência de conhecimentos

Quadro 20 – Comparação do componente 'Ações formalizadas' da dimensão de coordenação das capacidades relacionais, entre as organizações sociais
Fonte: Autora (2015)

S1 possuía relatórios dos projetos desenvolvidos, reuniões internas para resolução de problemas e externas para prestar contas para a comunidade. As atividades eram adaptadas aos parceiros, mas não usava ferramentas ou metodologias nesses processos e os contratos também não eram habituais.

Para S2, havia uma formalização parcial, com auto coordenação e reuniões no início do ano, porém sem assinaturas de convênios, por exemplo. Entre os problemas, foram citadas as dificuldades ao acesso a recursos financeiros e a inexistência da comprovação de impacto financeiros do projeto na sociedade. Para superá-los, alguns parceiros trabalhavam voluntariamente. Já as ações de coordenação de S3 eram formalizadas com termo de cooperação, relatórios e assembleias, mas adaptadas às necessidades dos parceiros.

Em S4, as ações de coordenação eram diferenciadas de acordo com os parceiros. Com os maiores, havia contratos de parcerias, prestações de contas e relatórios mensais, além de informações constantes sobre o andamento das ações. Com os demais, havia reuniões e criou-se opções de apoio, definindo as necessidades de S4 e permitindo que o parceiro contribuísse da forma e na quantidade que trouxesse mais resultados para sua empresa. Também não existiam

contratos e acordos formais (mas a necessidade de aumentar a formalização já tinha sido identificada) ou relatórios (pela presença de confiança depositada pelos parceiros em S4).

S5 possuía formalização e profissionalismo nas atividades de coordenação, com assinatura de contratos, uso de metodologia, definição de equipes e indicadores, realização de reuniões e auditorias. O conhecimento destas atividades foi obtido em cursos e contatos com outras organizações, focalizando sempre o trabalho em grupo. Para evitar problemas com entidades menos organizadas, aumentava-se o acompanhamento das atividades.

Integração entre parceiros

O quadro 21 demonstrou a comparação do componente 'Integração e sinergias', entre as organizações sociais.

Casos	Dimensão de Coordenação Componente 'Integração e sinergia'
S1	Comunicação Adaptação aos parceiros Manutenção da entidade Credibilidade social Criação de um projeto social em conjunto com os parceiros
S2	Desenvolvimento das atividades da parceria Tomada de decisão conjunta Benefício para todos
S3	Ações de coordenação Estabelecimento de responsabilidades Postura neutra da entidade Comunicação Benefício para todos
S4	Confiança entre parceiros Estreitamento dos laços
S5	Comunicação Transparência Tomada de decisão conjunta Benefício para todos

Quadro 21 – Comparação do componente 'Integração e sinergia' da dimensão de coordenação das capacidades relacionais, entre as organizações sociais

Fonte: Autora (2015)

S1 adaptava-se aos parceiros para realizar ações de integração, tais como reuniões anuais e comunicação frequentes para discutir projetos, alterações necessárias e problemas ocorridos. Essas atividades eram necessárias para a manutenção e a geração de credibilidade da entidade, e a possibilidade de

desenvolver um projeto social em conjunto, mas precisavam ser melhor desenvolvidas.

Em S2, a integração dos parceiros permitiu o desenvolvimento das atividades da parceria, pois as decisões eram tomadas em conjunto, para o benefício de todos e do projeto em específico. Por conta da forte integração, o público externo não era capaz de identificar responsabilidades divididas entre as entidades parceiras.

As atividades de coordenação e a postura neutra ao coordenar as atividades auxiliavam na integração e na aproximação dos parceiros com S3. O estabelecimento de responsabilidades e as contribuições, com incentivo à comunicação frequente e ao compartilhamento de decisões e a busca de benefícios para todos, também facilitaram a integração.

Já em S4, percebia-se integração e sinergia na confiança que os parceiros tinham como relação às ações da parceria e à alocação de recursos da entidade. Atividades coletivas dos parceiros e jovens beneficiários do projeto aumentavam o vínculo entre empresas aliadas e tornavam a parceria muito mais importante que o repasse de dinheiro.

Em S5, o fundamental era a comunicação e a transparência das ações para se obter a integração dos parceiros. Por isso, realizavam reuniões de *feedback* sempre que necessário, para a tomada de decisão conjunta e busca de benefícios para a todos.

Benefício da coordenação

O quadro 22 demonstrou a comparação do componente 'Benefícios da coordenação', entre as organizações sociais.

Casos	Dimensão de Coordenação Componente 'Benefícios da coordenação'
S1	Adaptação aos parceiros Falhas de organização em parceiros
S2	Fortalecimento dos beneficiários dos projetos sociais Visibilidade social Credibilidade social
S3	Atuação social mais ampla Reconhecimento que necessitava dos parceiros Alcance de um objetivo comum Troca de experiências
S4	Atuação social mais ampla Fortalecimento dos beneficiários dos projetos sociais Atuação dos empresários em projeto social
S5	Manutenção das parcerias Falhas de organização em parceiros

Quadro 22 – Comparação do componente 'Benefícios da coordenação' da dimensão de coordenação das capacidades relacionais, entre as organizações sociais
Fonte: Autora (2015)

S1 pontuou como benefícios da coordenação das alianças: a adaptação aos parceiros e a melhor gestão das atividades da entidade, o que trouxe a percepção de que alguns parceiros eram falhos neste aspecto. Para S2, os benefícios da coordenação foram o fortalecimento dos elos mais fracos da cadeia, a visibilidade e a credibilidade social dos parceiros.

Entre os benefícios das ações de coordenação para S3 estavam o envolvimento com várias instituições para o alcance de um objetivo comum e uma atuação social mais ampla; a possibilidade de, ao reconhecer que necessitava de parceiros, atuar em vários campos e permitia também a troca de experiências. Para S4, as parcerias mudaram a cultura da cidade, permitindo uma atuação social mais ampla. Outros benefícios foram a capacitação dos beneficiários do projeto e a atuação dos empresários em projeto social, vinculando sua marca a um projeto de sucesso.

Por fim, o benefício da coordenação da aliança para S5 foi a obtenção de recursos financeiros e de pessoal que proporcionou sua manutenção. Porém as ações de coordenação por vezes dificultavam a negociação e a concretização da parceria, sendo essa ação ainda mais difícil com parceiros novos.

Após a apresentação das similaridades e distinções da dimensão de coordenação das capacidades relacionais das organizações sociais analisadas, foi elaborada uma síntese destas informações, apresentada no quadro 23:

Dimensão de Coordenação			
Componente	Similaridades ou Distinções	Casos	Itens observados
Ações formalizadas	Similaridades	S1, S3, S4	Adaptação ao parceiro
	Distinções	S1 S2 S4 S4 S5 S5	Sem ferramentas ou metodologias Auto coordenação Confiança Necessidade de aumentar a formalização Com ferramentas e metodologias Transferência de conhecimentos
Integração e sinergia	Similaridades	S1, S3, S5 S2, S3, S5 S2, S5	Comunicação Benefício para todos Tomada de decisão conjunta
	Distinções	S1 S1 S1 S1 S2 S3 S3 S3 S4 S4 S5	Adaptação aos parceiros Manutenção da entidade Credibilidade social Criação de um projeto social em conjunto com os parceiros Desenvolvimento das atividades da parceria Ações de coordenação Estabelecimento de responsabilidades Postura neutra da entidade Confiança Estreitamento de laços Transparência
Benefícios da coordenação	Similaridades	S1, S5 S2, S4 S3, S4	Falhas de organização em parceiros Fortalecimento dos beneficiários dos projetos sociais Atuação social mais ampla
	Distinções	S1 S2 S2 S3 S3 S4 S5	Adaptação aos parceiros Visibilidade social Credibilidade social Reconhecimento que necessitava dos parceiros Alcance de um objetivo comum Atuação dos empresários em projeto social Manutenção das parcerias

Quadro 23 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão de coordenação das organizações sociais
Fonte: Autora (2015)

A similaridade percebida no componente ‘Ações formalizadas’ foi a capacidade das organizações sociais S1, S3 e S4 em se adaptar as exigências e necessidades do parceiro. As demais observações foram indicativas de distinções entre as organizações sociais estudadas: ausência de ferramentas para a formalização de ações (S1), capacidade de auto coordenação (S2), confiança entre

parceiros e necessidade de aumento da formalização (ambos em S4) e presença de ferramentas e metodologias e transferência de conhecimentos (ambas em S5).

No componente 'Integração e sinergia', as similaridades encontradas foram a necessidade de comunicação entre os parceiros (S1, S3 e S5), a tomada de decisão em conjunto (S2 e S5), com busca de benefício para todos (S2, S3 e S5).

As demais observações do componente 'Integração e sinergia' foram percebidas como distinções. Foram elas: adaptação aos parceiros, manutenção da entidade, geração de credibilidade social e criação de um projeto social em conjunto com os parceiros (citados por S1), desenvolvimento das atividades da parceria (S2), ações de coordenação, estabelecimento de responsabilidades, postura neutra da entidade (citados por S3), confiança entre parceiros e estreitamento de laços (S4) e transparência (S5).

Por fim, no componente 'Benefícios da coordenação', as similaridades percebidas foram a percepção de que os parceiros tinham falhas na sua organização (S1 e S5), o fortalecimento dos beneficiários dos projetos sociais (S2 e S4) e a possibilidade de uma atuação social mais ampla (S3 e S4).

As demais observações deste componente foram percebidas como distinções. Foram elas: a capacidade de se adaptar aos parceiros (S1), a geração de visibilidade e credibilidade social (ambas citadas por S2), a percepção de que necessitava de parceiros para alcançar um objetivo comum (ambos citados por S3), a possibilidade que os empresários parceiros atuassem num projeto social (S4) e a manutenção das parcerias (S5).

5.2.3 Comparação das similaridades e distinções da dimensão de coordenação

A dimensão de coordenação das capacidades relacionais foi formada pelos seguintes componentes: 'Ações formalizadas', 'Integração e sinergia' e 'Benefícios da coordenação'.

Na ilustração 26 apresentou-se as observações similares intra e intergrupos, em todos os componentes da dimensão de coordenação, num gráfico de frequência:

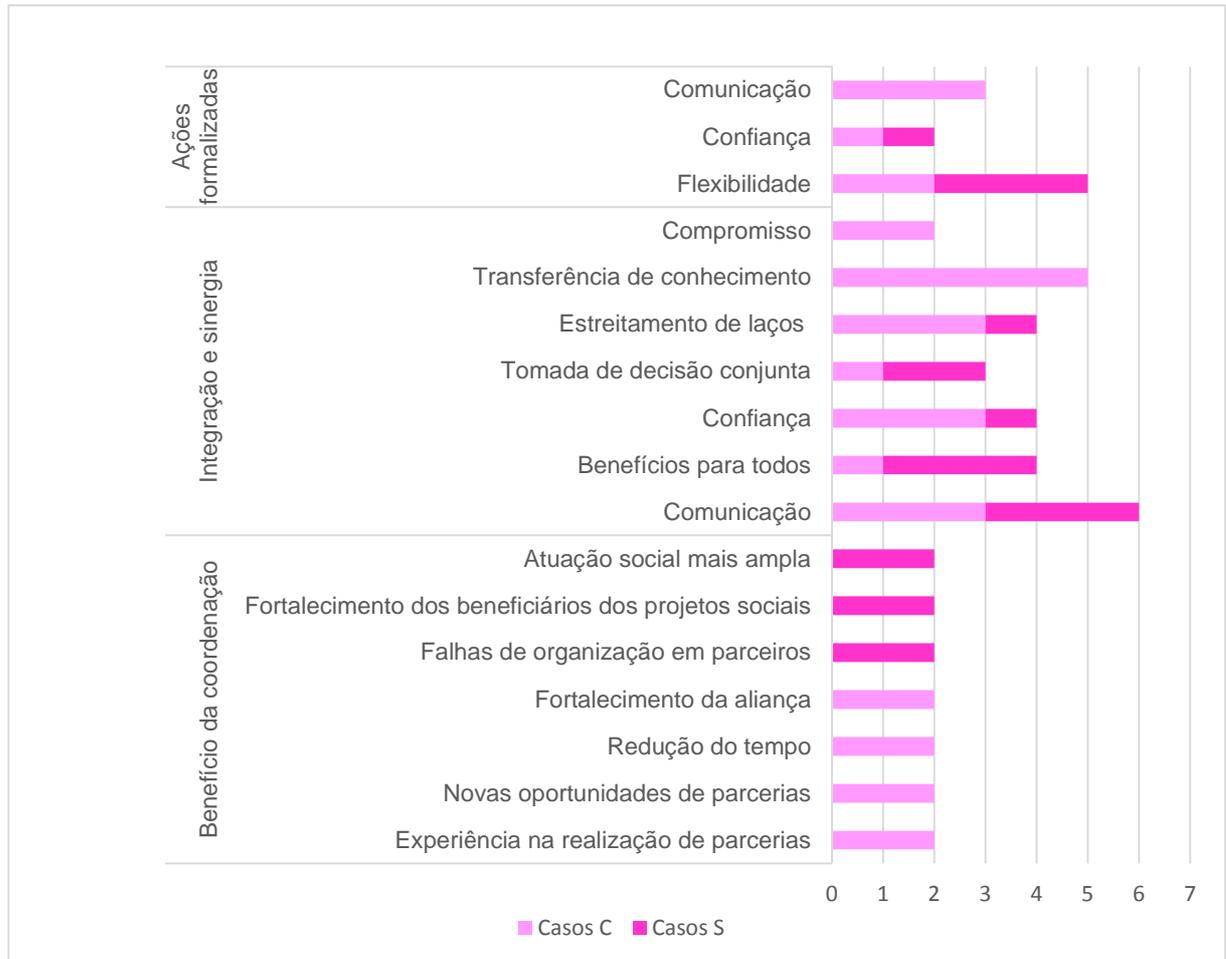


Ilustração 26 – Semelhanças nos componentes da dimensão de coordenação das cooperações com e sem fins lucrativos

Fonte: Autora (2015)

No componente 'Ações formalizadas', a flexibilidade foi percebida ao ajustar o grau de formalização para atender às exigências do parceiro (S1, S3, S4, C5) ou ainda ao atender às necessidades de mudança na parceria (C4 e C5).

A confiança relacionou-se a formalização das ações ao facilitar seu estabelecimento (C5 e S4). A presença da comunicação entre os parceiros foi identificada pela necessidade de existir diálogo para formalização das ações solicitada pela relação (C1, C3 e C4).

Outras observações também foram identificadas como necessárias para desenvolver o componente 'Ações formalizadas', porém foram citadas apenas uma vez. São elas: Ênfase no componente humano (C1), ocorrência de formalização apenas nas parcerias complexas, de longo prazo e com exigência do parceiro (C2), ausência de ferramentas ou metodologias para a formalização das ações (S1), capacidade de auto coordenação (S2), necessidade de aumento de formalização (S4),

presença de ferramentas e metodologias e transferência de conhecimentos (ambas citadas por S5).

A comunicação foi uma característica que gerou o componente 'Integração e sinergia' para as entidades C2, C3, C4, S1, S3 e S5. Além disso, a busca de benefícios para todos também foi identificada como um resultado das ações de integração e sinergia nas parcerias de C1, S2, S3 e S5.

A confiança no parceiro foi um gerador de integração e sinergia para as entidades C1 e S4, mas foi considerada um resultado deste componente para as entidades empresariais C4 e C5. Da mesma forma, a tomada de decisão conjunta foi definida como um item relacionado com a integração e sinergia. Porém, para C3 era uma observação *a priori*, mas para S2 e S5, era considerada como uma observação *a posteriori*. O estreitamento de laços entre os parceiros também foi uma similaridade observada. Porém, ela era percebida como um gerador de integração e sinergia para C1 e C5 e como seu resultado para C1 (novamente), C4 e S4.

Algumas observações foram exclusivas das entidades empresariais, tais como a transferência de conhecimento. Mesmo assim, para C1, C2 e C3, essa observação gerava a integração e a sinergia, enquanto que para C4 e C5, ela era um resultado da integração e da sinergia.

Essa similaridade na identificação da observação, porém com distinção na percepção de sua influência também foi percebida no item compromisso. Ele era um gerador de integração e sinergia para C1 e um resultado deste componente para C5.

Outras observações também foram identificadas como necessárias para desenvolver o componente 'Integração e sinergia', porém foram citadas apenas uma vez. São elas: transferência de tecnologia (C1), informalidade (C2), adaptação ao parceiro, manutenção da entidade, credibilidade social e criação de um projeto social em conjunto com os parceiros (citados por S1), desenvolvimento das atividades da parceria (S2), ações de coordenação, estabelecimento de responsabilidades e postura neutra da entidade (citados por S3) e transparência (S5).

Entre as similaridades das entidades empresariais, no componente 'Benefícios da coordenação', citaram-se: a geração de experiências na realização de parcerias (C2 e C3), a capacidade de oportunizar novas parcerias (C3 e C4) a redução de tempo nas atividades desenvolvidas na parceria (C2 e C5) e o fortalecimento da aliança (C1 e C5).

Já nas organizações sociais, as observações sobre falhas na organização em parceiros (S1 e S5), o fortalecimento dos beneficiários dos projetos sociais (S2 e S4) e uma atuação social mais ampla (S3 e S4) foram citadas como benefícios da coordenação de parcerias.

Outras observações também foram identificadas como necessárias para desenvolver o componente 'Benefícios da coordenação', porém foram citadas apenas uma vez. Para as entidades empresariais, são elas: busca de soluções conjuntas e de longo prazo, comunicação entre os parceiros (ambas citadas por C1), redução de custo final do projeto, formalização das atividades (ambas citadas por C2), transparência, conhecimento dos parceiros e alinhamento das parcerias aos interesses da empresa (citados por C3), visibilidade da organização, legitimação do projeto social da empresa, confiança dos parceiros (citados por C4) e crescimento da empresa (S5). As organizações sociais indicaram ainda: adaptação aos parceiros (S1), visibilidade e credibilidade social (ambos citados por S2), reconhecimento da necessidade de parceiros, alcance de um objetivo comum (ambos citados por S3), atuação dos empresários em projeto social (S4) e manutenção da entidade (S5).

5.3 DIMENSÃO CULTURAL

Nesta seção, foram descritas as observações feitas para a dimensão cultural em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos, identificando-se e comparando-se suas similaridades e distinções.

5.3.1 Apresentação dos casos

Caso C1

Ao abordar os aspectos culturais, o entrevistado afirmou que a confiança era estabelecida a partir de ações prévias, tais como história conjunta (relacionamentos anteriores) e tempo de relacionamento entre parceiros. Também era alicerçada pelos

resultados gerados na parceria: quanto mais e melhores os resultados, maior seria a confiança.

O entrevistado também percebia na empresa uma cultura de “abertura às alianças”, pois buscava-se o intercâmbio de informação por meio de parcerias, quando se percebia propostas de melhorias e benefícios mútuos. Em suas palavras:

Pra nós, em tese, é mais simples, porque diferente do concorrente, como ele está em primeiro lugar, para ele qualquer pessoa que chega é um espião. A gente, óbvio que existe um cuidado, mas não tem essa neurose de segredo industrial.

De acordo com as informações apresentadas, os valores e a cultura dos parceiros eram alterados, ao longo da aliança, a fim de se tornarem comuns. Isso permitia que os resultados esperados ocorressem, baseados nas necessidades apresentadas. Nas palavras do entrevistado: “Eu diria que não é só a gente que modifica. É uma via de duas mãos. O parceiro também tem que modificar [seus valores organizacionais]”. Na visão do empresário, a capacidade de convergir para valores comuns indicava a existência real de uma parceria, e não apenas uma venda de produtos ou serviços.

Ainda discutindo valores e cultura comuns, o entrevistado afirmou que o sucesso da parceria era dependente da forma de relacionamento entre as pessoas que formavam as empresas e das condições impostas entre os parceiros. Era necessário haver respeito ao parceiro. A arrogância ou intransigência na parceria poderia leva-la a finalização.

O entrevistado não identificou episódios nos quais a diversidade cultural e valores existentes apenas em um dos lados da aliança foi um dificultador. As normas de comportamento arraigados em cada parceiro também não interferiram nas alianças.

A dimensão cultural de C1 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 27:



Ilustração 27 – Mapa mental da dimensão cultural de C1
Fonte: Autora (2015)

A dimensão cultural possuía três componentes: ‘Confiança’; ‘Alteração de cultura e valores’ (conexão com a dimensão de coadaptação) e ‘Empresa aberta a alianças’ (conexão com a dimensão de conhecimento).

Caso C2

Segundo o entrevistado, a confiança entre parceiros foi obtida com o tempo de relacionamento: quanto mais longo, menor necessidade de formalização e de documentação existente e maior a tendência de confiar nas ações/atividades das empresas aliadas.

O entrevistado não identificou o estabelecimento de valores e cultura comuns entre os parceiros. Um exemplo de diversidade cultural entre eles estava na forma como as melhorias no processo eram percebidas. “Por exemplo, [C2] enxerga que a organização é boa até um determinado ponto para beneficiar sua imagem. A outra empresa já acha que organização e documentação são boas para melhorar e agilizar o processo”. Essa diversidade poderia gerar conflitos que eram resolvidos considerando o poder do parceiro na relação: “quem pode mais, perde menos”, de acordo com o entrevistado.

O interlocutor não identificou o estabelecimento de normas de comportamento comuns entre os parceiros, nem dificuldades causadas por elas ou por valores arraigados de parceiros.

A dimensão cultural de C2 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 28:



Ilustração 28 – Mapa mental da dimensão cultural de C2
Fonte: Autora (2015)

A dimensão cultural possuía dois componentes: ‘Confiança’ e ‘Diversidade cultural’ (ambas com conexão com a dimensão de coordenação).

Caso C3

A confiança era construída a partir do relacionamento anterior com os parceiros ou pela indicação de um novo aliado por outro de longa data. Além disso, a avaliação prévia do projeto (data, demais parceiros, instituição organizadora, patrocínios envolvidos) permitia aumentar a confiança no parceiro. Caso se percebesse, durante a negociação da parceria, que não era um projeto confiável, a parceria não era realizada.

A criação de valores e cultura comuns baseava-se, segundo a entrevistada, na transparência das ações e proximidade de expectativas das pessoas e organizações, em todos os momentos, principalmente no início do processo, para reduzir o risco de problemas, frustrações ou inadequações no futuro, como afirmou:

Eu acho que o conflito se dá (quando se dá) até a hora de se estabelecer a negociação. Porque ele vai querer mais e eu vou querer mais, como qualquer negociação. Mas se ela é pautada nos valores de transparência e respeito como eu te falei, ela flui. E aí não fica um jogo de força. É uma negociação saudável. Mas o conflito se dá muito mais até se estabelecer.

O relacionamento entre os parceiros não era encarado sempre da mesma forma. Nos projetos em que se percebia convergência de valores e cultura, a interação era maior. Ao passo que, outras parcerias interessantes e promissoras, mas sem essa

congruência cultural, seriam desenvolvidas e esperava-se ter sucesso, mas tinha-se uma interação menor.

Porque tem alguns projetos que não se gasta energia com ele. O pessoal não conseguiu responder, eu não vou brigar por você. Mas têm alguns projetos que aí vem a questão da missão, vem a questão do propósito (..) Ter valores comuns é a pauta para as parcerias institucionais. A busca é sempre por empresas com valores próximos.

A principal diferença cultural apresentada estava na velocidade de realização de algumas ações, comparando C3 com organizações sem fins lucrativos ou pequenas organizações que são apoiadas. Conflitos baseados na diversidade cultural eram resolvidos pela comunicação, com foco nas conquistas do grupo.

Duas premissas eram necessárias para a superação das diversidades culturais: capacidade de articulação e crença no projeto. Ao acreditar numa parceria, segundo a entrevistada, passava a ter um projeto conjunto e/ou uma construção coletiva (do parceiro e da empresa). Se houvesse um alinhamento entre os propósitos, ou seja, uma grande relação do projeto a ser apoiado com a missão de C3, as diversidades culturais eram superadas.

Assim, entre os aprendizados obtidos com a diversidade cultural, a entrevistada destacou melhoramento dos processos, tais como a habilidade de construir modelos de relacionamento diversos, adequados a cada parceiro, uma vez que a empresa elaborava parcerias com entidades de natureza muito diferentes.

A entrevistada não identificou o estabelecimento de normas de comportamento comuns na aliança, nem problemas causados por elas ou por valores específicos dos parceiros.

A dimensão cultural de C3 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 29:

A gente está num ritmo muito acelerado, porque a gente está abrindo. Então a gente está precisando muito de visibilidade, de divulgação. (...) Mas tem ONGs que estão aprendendo a se organizar ou são pouco experientes.

O trabalho em parcerias com ONGs menos experientes era mais conflituoso, pois a diferença na maturidade das organizações prejudicava a percepção sobre os projetos que poderiam ser viabilizados. Com problemas como estes, os entrevistados afirmaram que as alianças tornar-se-iam fracas, trariam menor ganho para os parceiros ou até mesmo poderiam ser finalizadas.

Os entrevistados não identificaram o estabelecimento de normas de comportamento na aliança, nem exemplos em que elas ou valores arraigados interferiram em sua forma. A dimensão cultural de C4 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 30:



Ilustração 30 – Mapa mental da dimensão cultural de C4
Fonte: Autora (2015)

A dimensão cultural possuía três componentes: 'Confiança' (conexão com as dimensões de coordenação e coadaptação), 'Valores e cultura comuns' (conexão com a dimensão de coordenação) e 'Diversidade cultural'.

Caso C5

Na dimensão cultural, a confiança entre os parceiros provinha dos resultados: desenvolvimento da atividade solicitada, entrega no prazo e cumprimento das obrigações. Outro influenciador era fazer parceria com empresas que possuíam congruência com os valores de C5.

A criação de valores comuns, para o entrevistado (C5E2), era uma atividade subliminar, pois “a gente vai estar junto com quem tem boa parte dos nossos valores para trabalho”. Além disso, uma parceria de sucesso era aquela na qual as empresas respeitavam os aliados.

As diversidades culturais ocorriam principalmente com os parceiros internacionais que consideravam a amizade um item importante na relação de parceria. “É importante [para eles] para que o negócio aconteça, que exista uma amizade. Já no Brasil não é tão necessário”. Mas, se no passado essa interação mais pessoal foi um dificultador, no momento da entrevista, era uma forma de beneficiar a relação e melhorar o processo, pois estreitava o vínculo entre as empresas, tornando-o mais duradouro.

O estabelecimento de normas de comportamento comuns entre os parceiros ocorria pela transmissão dos valores da empresa. Já as regras impostas, se muito rígidas, poderiam enfraquecer, reduzir os resultados ou encerrar as parcerias.

A dimensão cultural de C5 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 31:

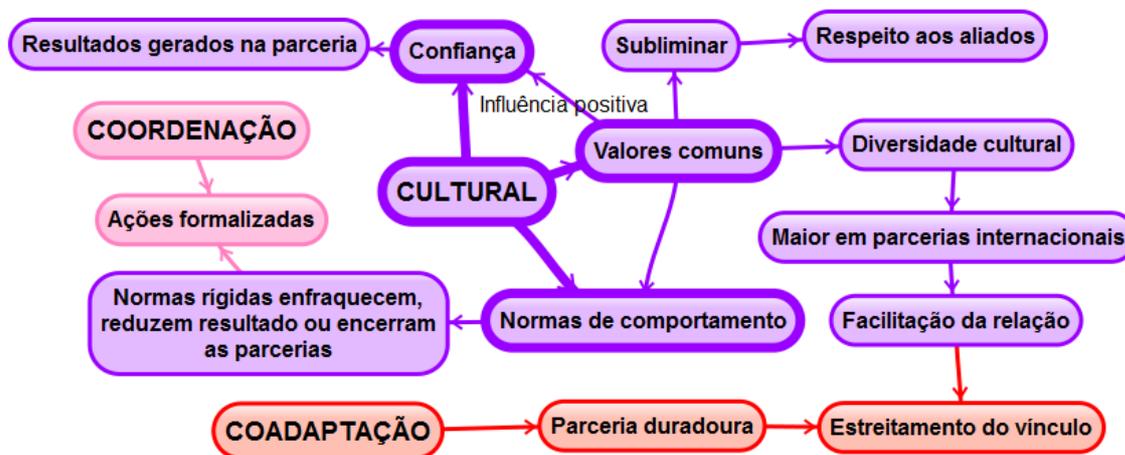


Ilustração 31 – Mapa mental da dimensão cultural de C5
Fonte: Autora (2015)

A dimensão cultural possuía três componentes: ‘Confiança’, ‘Normas de comportamento’ (conexão com a dimensão de coordenação) e ‘Valores comuns’ (conexão com a dimensão de coadaptação).

Caso S1

A confiança entre os parceiros foi estabelecida com o passar dos anos de trabalho, a partir dos resultados gerados na parceria e da credibilidade que a entidade possuía na sociedade. “Mas hoje as pessoas sabem que a gente faz um trabalho. Eles não ajudam, às vezes, porque não querem, mas não porque não confiam”.

Para a entrevistada, a confiança da parceria internacional no trabalho de S1 era maior que a dos parceiros nacionais, porque a avaliação prévia à celebração do contrato foi maior. Para ela, no Brasil, havia uma “confiança parcial, como se os parceiros acreditassem desconfiando”.

Os valores comuns entre os parceiros foram construídos pela complementariedade das ações realizadas e pela proximidade das expectativas. A presença de valores comuns facilitou a comunicação entre os parceiros, aumentou a confiança e o respeito ao aliado, permitindo que novas afinidades fossem descobertas e desenvolvidas, gerando fortalecimento dos laços e melhoria do desenvolvimento das atividades.

As divergências culturais ocorridas diziam respeito à dificuldade de relacionamento do setor privado com organizações sociais. Muitas vezes faltava compreensão dos parceiros sobre diferenças na forma de trabalho (exemplo: rapidez, burocratização, falta de recursos físicos, temporais ou humanos, entre outros).

Foi relatado pela entrevistada que houve casos de diversidade cultural que prejudicaram as atividades da parceria, até mesmo com seu encerramento, pela dificuldade de trabalhar com as regras definidas pelo parceiro. Ao mesmo tempo, as diversidades culturais permitiram melhorar os processos, pela melhor avaliação das situações antes da tomada de decisão (“Sou muito estourada, sabe?”) e pela diferenciação das relações pessoais (da presidente da entidade) das da entidade em si (“Não pode levar para o pessoal as ações da fundação”).

Em relação às normas de comportamento estabelecidas pelos parceiros, a entrevistada afirmou que, por S1 não ter fins lucrativos, era capaz de se adaptar às realidades apresentadas para facilitar a atuação dos parceiros e a consecução de um projeto mais amplo.

A dimensão cultural de S1 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 32:



Ilustração 32 – Mapa mental da dimensão cultural de S1
 Fonte: Autora (2015)

A dimensão cultural possuía quatro componentes: ‘Confiança’, ‘Valores comuns’ (conexão com as dimensões de conhecimento e coadaptação), ‘Diversidade cultural’ e ‘Normas de comportamento’ (conexão com a dimensão de coordenação).

Caso S2

A confiança com os antigos parceiros, segundo a entrevistada, foi obtida com o tempo de relacionamento. Além disso, novos parceiros baseavam-se nos resultados obtidos (número de pessoas atendidas, trabalhos desenvolvidos etc.), na credibilidade social e no tempo de desenvolvimento dos projetos, para confiarem na parceria.

Valores e cultura comuns não foram estabelecidos, pois, segundo a entrevistada, os objetivos que formaram a parceria e que mantiveram os aliados trabalhando em conjunto já eram comunitários. “É como se os valores e a cultura comuns viessem naturalmente, não existe uma necessidade de estabelecimento formal desses itens.”

Porém, já ocorreram problemas desencadeados por diferença cultural e para superá-los, manteve-se o foco nas conquistas do grupo, compreendendo que ideias individuais eram descartadas em prol dos resultados da parceria. Da mesma forma, quando normas de comportamento de um parceiro específico interferiram na aliança, a situação foi resolvida focando nas conquistas coletivas e nas qualidades mais importantes que o parceiro possuía, pois “para o sucesso da parceria deve haver respeito mútuo”.

O principal aprendizado obtido na dimensão cultural consistia na necessidade de diálogo franco e direto para gerar confiança e valores comuns. A comunicação constante entre os parceiros e deles com a sociedade e os beneficiários dos projetos também foi a solução para conflitos culturais.

A dimensão cultural de S2 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 33:



Ilustração 33 – Mapa mental da dimensão cultural de S2
Fonte: Autora (2015)

A dimensão cultural possuía quatro componentes: ‘Confiança’ (conexão com as dimensões de coordenação e conhecimento), ‘Valores comuns’ (conexão com a dimensão de conhecimento), ‘Diversidade cultural’ (conexão com a dimensão de conhecimento) e ‘Normas de comportamento’.

Caso S3

A confiança entre os parceiros foi estabelecida a partir das ações desenvolvidas e dos resultados gerados. A entidade, historicamente, tinha o objetivo de desenvolver a cidade, o que auxiliou na sua credibilidade e no interesse dos parceiros em construir conjuntamente o conhecimento.

Além disso, as pessoas que representavam a entidade geraram credibilidade entre os parceiros. Segundo S3E1: “As atitudes são condizentes com o que a gente fala. É o falar e fazer e não o falar e fazer diferente. (...) Eu acho que é isso. É o conjunto, os profissionais, as lideranças, que foram construindo esse time, baseado nos valores”.

Não havia uma ação para estabelecer valores ou culturas comuns, pois a forma de agir da entidade fez com que organizações com valores e cultura semelhantes propusessem parcerias. Para S3E2: “Por ser uma cidade pequena, por a gente conhecer quem são as pessoas, então a gente tem uma cultura de engajamento mesmo. As pessoas se engajam, [para articular ações benéficas para o município]”. Mesmo quando ocorria diversidade cultural, ela não era percebida como um dificultador nas atividades, mas uma possibilidade de contribuir para o crescimento da parceria.

Ao abordar os problemas relacionados às normas de comportamento, foram apontados os problemas relacionados à “burocracia no serviço público”, como uma possibilidade de atrapalhar o relacionamento com empresas privadas. Mas as regras eram explicadas e deveriam ser aceitas pelos parceiros. Caso eles não entendessem, não haveria alteração das regras, e sim extinção da parceria. A dimensão cultural de S3 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 34:

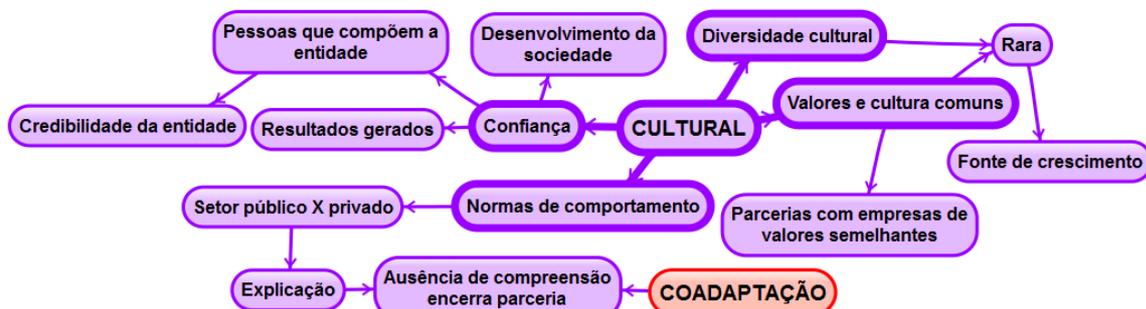


Ilustração 34 – Mapa mental da dimensão cultural de S3
Fonte: Autora (2015)

A dimensão cultural possuía quatro componentes: ‘Confiança’, ‘Valores e cultura comuns’, ‘Diversidade cultural’ e ‘Normas de comportamento’ (conexão com a dimensão de coadaptação).

Caso S4

A confiança que os parceiros tinham no projeto era tão significativa, que demonstravam interesse em ações do projeto que ainda nem tinham sido divulgadas ou planejadas: “É comum a gente ouvir do parceiro: ‘Escuta, qual a próxima ação que vocês vão fazer? Independentemente do que for, a gente é parceiro!’”.

A confiança foi estabelecida com o tempo de atuação da entidade, a partir dos projetos realizados, resultados gerados e transparência nas ações desenvolvidas. Os próprios parceiros e participantes (bem como suas famílias) eram influenciadores na geração de confiança, por divulgarem o impacto positivo que a parceria trouxe para a cidade, sua empresa e/ou família (credibilidade da entidade).

Para a entrevistada, algumas parcerias foram formadas com empresas que já possuem valores comuns à entidade. Quando os valores e cultura precisavam ser estabelecidos, isso ocorria utilizando contatos ou encontros com os parceiros (comunicação), para trabalhar uma mentalidade coletiva na resolução de problemas (“Eu preciso melhorar meu meio para melhor meu negócio.”) e então discutir a integração de demandas e necessidades das parcerias (foco nas conquistas do grupo).

Pela congruência na atuação dos parceiros (o setor do turismo), a entrevistada não percebeu problemas ocasionados pela diversidade cultural nas alianças. A entidade esforçava-se, por conhecer a sua realidade, em compreender as ações dos parceiros.

Quando normas de comportamento dos parceiros atrapalhavam o desenvolvimento dos jovens, a parceria poderia ser encerrada. Mas,

Quando a gente percebe que é questão de gestão interna, a gente tem que ter muito cuidado também, porque a gente não pode entrar numa questão de cada empresa. É da empresa. A gente pinça algumas coisas que eles podem melhorar e normalmente a empresa entende e muda.

A dimensão cultural de S4 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 35:

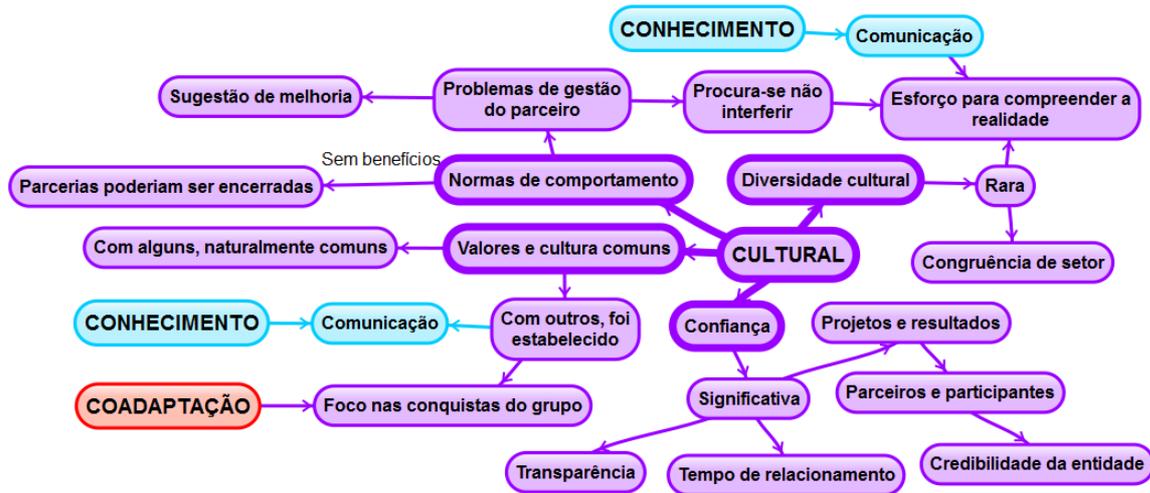


Ilustração 35 – Mapa mental da dimensão cultural de S4
 Fonte: Autora (2015)

A dimensão cultural possuía quatro componentes: ‘Confiança’, ‘Valores e cultura comuns’ (conexão com as dimensões de conhecimento e coadaptação), ‘Diversidade cultural’ e ‘Normas de comportamento’ (conexão com a dimensão de conhecimento).

Caso S5

A confiança foi estabelecida a partir do trabalho realizado e dos resultados gerados. Por isso, a entidade prezava por transparência e comunicação direta com os parceiros (tantos dos resultados quanto dos problemas enfrentados). A confiança que S5 passava aos parceiros atuais e futuros vinha, de acordo com a entrevistada, do profissionalismo da gestão:

A gente já é conhecida no meio como uma organização em que as pessoas podem confiar no trabalho, nos resultados. A gente tem esse *feedback* bastante das organizações, das empresas. Os institutos procuram a gente para execução de projetos. Mas é muito pela gestão, pela transparência, pelo profissionalismo. É de você executar um bom trabalho na ponta e entregar um resultado na empresa com transparência também.

Para a entrevistada, não houve o estabelecimento de valores comuns com os parceiros, pois S5 tinha valores tanto de organização social quanto de consultoria de gestão de projeto. Mesmo sem valores e cultura comuns a alguns parceiros, a entidade conseguia lidar bem com essa diversidade cultural existente. Para evitar

problemas devido à diversidade cultural, a entrevistada afirmou ser necessário comunicação, além de focalizar as conquistas da parceria:

Acho que começa já na negociação do projeto. Se a gente vê que a empresa não tá tendo um olhar para o social, a gente nem fecha o projeto ou a gente vai fazendo um trabalho de mostrar para ela o quanto que o social também é importante. Isso a gente, às vezes, acaba conseguindo, ajudar a mudar a cultura da empresa neste sentido. (...) Da mesma forma como eles influenciaram a gente para a questão do profissionalismo, a gente tenta influenciar eles para essa mudança do olhar quando você tá falando com o social.

A entrevistada não identificou o estabelecimento de normas de comportamento na aliança, nem sua interferência ou de valores arraigados no desenvolvimento da parceria.

A dimensão cultural de S5 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 36:



Ilustração 36 – Mapa mental da dimensão cultural de S5
Fonte: Autora (2015)

A dimensão cultural possuía dois componentes: ‘Confiança’ (conexão com a dimensão de conhecimento) e ‘Ausência de valores comuns’ (conexão com a dimensão de conhecimento).

5.3.2 Identificação das similaridades e distinções da dimensão cultural

A dimensão cultural é entendida como as abordagens de interação que permitem que uma empresa lide com a diversidade cultural e os valores de seus parceiros, assim como a forma como as empresas são afetadas por valores arraigados

ou padrões de comportamento nas relações. Ela foi formada pelos seguintes componentes: 'Confiança', 'Valores e cultura comuns', 'Diversidade cultural' e 'Normas de comportamento'.

5.3.2.1 Entidades empresariais

Confiança

O quadro 24 demonstrou a comparação do componente 'Confiança' entre as entidades empresariais.

Casos	Dimensão Cultural Componente 'Confiança'
C1	Relacionamentos anteriores Tempo de relacionamento Resultados gerados na parceria
C2	Tempo de relacionamento Menor formalização das ações na parceria
C3	Relacionamentos anteriores Avaliação prévia do projeto
C4	Relacionamentos anteriores Resultados gerados em outras parcerias
C5	Resultados gerados na parceria Presença de valores comuns

Quadro 24 – Comparação do componente 'Confiança' da dimensão cultural das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais
Fonte: Autora (2015)

A confiança, em C1, foi estabelecida a partir de ações prévias (relacionamentos anteriores e seu tempo) e dos resultados gerados na parceria. Já em C2, ela foi obtida com o tempo de relacionamento, sendo que quando estava presente exigia-se menos formalidade nas ações dos parceiros. Para C3, a confiança era construída a partir de relacionamentos anteriores e com base na avaliação prévia do projeto.

Em C4, a confiança dos parceiros iniciou antes mesmo da formação das alianças e foi fortalecida pelos resultados gerados na parceria. Para C5, a confiança provinha dos resultados gerados e era influenciada pela congruência de valores com os parceiros.

Valores e cultura comuns

O quadro 25 demonstrou a comparação do componente ‘Valores e cultura comuns’ entre as entidades empresariais.

Casos	Dimensão: Cultural Componente: Valores e cultura comuns
C1	Adaptação por ambos os parceiros De acordo com as necessidades dos parceiros Respeito ao aliado
C2	Não identificado
C3	Transparência de ações, proximidade de expectativas Aumento da interação entre parceiros
C4	Parcerias formadas com organizações com valores e cultura muito próximos
C5	Parcerias formadas com organizações com valores e cultura muito próximos Respeito ao aliado

Quadro 25 – Comparação do componente ‘Valores e cultura comuns’ da dimensão cultural das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais
Fonte: Autora (2015)

Em C1, ocorria alteração de valores e cultura por ambos os parceiros, a fim de se tornarem comuns, permitindo a obtenção de resultados baseados nas necessidades dos parceiros. Porém, isso exigia respeito às empresas aliadas. Já em C2, não foi identificado o estabelecimento de valores e cultura comuns entre os parceiros.

Para C3, a criação de valores e cultura comuns baseava-se na transparência das ações e proximidade às expectativas das pessoas e organizações, com a finalidade de reduzir problemas. Além disso, quanto maior a convergência de valores e cultura, maior a interação entre os parceiros.

Não havia desenvolvimento de valores e cultura comuns nas parcerias de C4 e C5, porque elas já foram formadas com organizações que possuíam valores e cultura muito próximos da empresa. Além disso, para C5, deveria haver respeito aos valores dos aliados.

Diversidade cultural

O quadro 26 demonstrou a comparação do componente ‘Diversidade cultural’, entre as entidades empresariais.

Casos	Dimensão Cultural Componente 'Diversidade cultural'
C1	Não identificado
C2	Diferenças na percepção entre os parceiros sobre as melhorias no processo Conflitos resolvidos de acordo com o poder do parceiro
C3	Comunicação Foco nas conquistas do grupo Capacidade de articulação Crença no projeto Alinhamento dos propósitos Melhoramentos dos processos
C4	Diferenças na percepção entre os parceiros sobre as melhorias no processo Conflitos com parceiros com dificuldade de gestão de suas atividades Poderia enfraquecer, reduzir os resultados ou encerrar as parcerias
C5	Melhoramentos do processo Estreitamento de vínculo

Quadro 26 – Comparação do componente 'Diversidade cultural' da dimensão cultural das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais

Fonte: Autora (2015)

C1 não identificou problemas decorrentes da diversidade cultural entre parceiros. Em C2, ocorriam conflitos desencadeados pela diferença na percepção dos parceiros sobre as melhorias no processo, que eram resolvidos a partir do poder do parceiro na relação.

Para resolver as diferenças culturais nas parcerias de C3 eram necessários comunicação, foco nas conquistas do grupo, capacidade de articulação e crença no projeto, com alinhamento entre os propósitos dos parceiros. A diversidade cultural permitiu ainda melhoramentos dos processos da entidade

Embates culturais poderiam ocorrer em C4, trazendo conflitos sobre a percepção de melhorias no processo e podendo enfraquecer, reduzir os resultados ou encerrar as parcerias. A maioria das diversidades culturais ocorriam com parceiros que apresentavam dificuldade na gestão de suas atividades

A diversidade cultural em C5 foi maior com parceiros internacionais, mas trouxe benefícios à relação, melhorias ao processo da parceria, pois estreitou o vínculo entre as empresas.

Normas de comportamento

O quadro 27 demonstrou a comparação do componente 'Normas de comportamento', entre as entidades empresariais.

Casos	Dimensão Cultural Componente 'Normas de comportamento'
C1	Não identificado
C2	Não identificado
C3	Não identificado
C4	Não identificado
C5	Transmissão de valores entre os parceiros Poderia enfraquecer, reduzir os resultados ou encerrar as parcerias

Quadro 27 – Comparação do componente 'Normas de comportamento' da dimensão cultural das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais

Fonte: Autora (2015)

Apenas C5 abordou informações sobre normas de comportamento, que eram estabelecidas pela transmissão dos valores entre os parceiros. Se os parceiros tivessem regras rígidas, elas iriam influenciar negativamente na manutenção da parceria, podendo enfraquecê-las, reduzir seus resultados ou encerrá-las. C1, C2, C3 e C4 não identificaram o estabelecimento de normas de comportamento comuns entre os parceiros, nem dificuldades causadas por elas ou por valores arraigados de parceiros.

Após a apresentação das similaridades e distinções da dimensão cultural das capacidades relacionais das entidades empresariais analisadas, foi elaborada uma síntese destas informações, apresentada no quadro 28:

Dimensão Cultural			
Componente	Similaridades ou Distinções	Casos	Itens observados
Confiança	Similaridades	C1, C2 C1, C5 C1, C3, C4	Tempo de relacionamento Resultados gerados na parceria Relacionamentos anteriores
	Distinções	C2 C3 C4 C5	Menor formalização das ações na parceria Avaliação prévia do projeto Resultados gerados em outras parcerias Presença de valores comuns
Valores e cultura comuns	Similaridades	C4, C5 C1, C5	Parcerias formadas com organizações com valores e cultura muito próximos Respeito ao aliado
	Distinções	C1 C1 C3 C3	Adaptação por ambos os parceiros De acordo com as necessidades dos parceiros Transparência das ações, proximidade de expectativas Aumento da interação entre parceiros de valores comuns
Diversidade cultural	Similaridades	C3, C5 C2, C4	Melhoramento dos processos Diferenças na percepção entre os parceiros sobre as melhorias no processo
	Distinções	C2 C3 C3 C3 C4 C4 C5	Conflitos resolvidos de acordo com o poder do parceiro Comunicação Foco nas conquistas do grupo Capacidade de articulação, crença no projeto, alinhamento dos propósitos Conflitos com parceiros com dificuldade de gestão de suas atividades Poderia enfraquecer, reduzir os resultados ou encerrar as parcerias Estreitamento de vínculo
Normas de comportamento	Similaridades	--	--
	Distinções	C5 C5	Transmissão de valores entre os parceiros Poderia enfraquecer, reduzir os resultados ou encerrar as parcerias

Quadro 28 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão cultural das entidades empresariais

Fonte: Autora (2015)

Entre as similaridades encontradas entre as entidades empresariais no componente 'Confiança' estavam a geração de confiança a partir dos relacionamentos anteriores (C1, C3 e C4), pelo tempo de relacionamento (C1 e C2) e pelos resultados gerados na parceria (C1 e C5).

Dentre as distinções percebidas no componente 'Confiança', estava a menor necessidade de formalização pela presença de confiança (C2). A confiança ainda foi gerada pela avaliação prévia dos projetos (C3), pelos resultados gerados em outras parcerias (C4) e pela presença de valores comuns (C5).

No componente 'Valores e cultura comuns', duas similaridades foram percebidas nas entidades empresariais: a formação de parcerias com organizações

que já possuíam valores e cultura próximos aos da entidade entrevistada (C4 e C5) e a necessidade de respeito ao aliado (C1 e C5).

As demais observações realizadas no componente 'Valores e cultura comuns' foram elencados como distinções: necessidade de adaptação por ambos os parceiros, resultados baseados nas necessidades dos parceiros (ambos citados por C1), necessidade de transparência das ações e proximidade de expectativas e aumento da interação quando os parceiros tinham valores comuns (ambos citados por C3).

As entidades empresariais apontaram, no componente 'Diversidade cultural' algumas similaridades. Para C3 e C5, a diversidade trouxe a capacidade da entidade em melhorar seus processos. Já para C2 e C4, a diversidade cultural foi marcada pelas diferenças na percepção entre os parceiros sobre as melhorias no processo.

Além das similaridades, foram identificadas distinções no componente 'Diversidade cultural': a diversidade cultural era resolvida considerando o poder dos parceiros (C2), por meio de comunicação ou enfatizando as conquistas da parceria (ambos citados por C3). Além disso, C3 identificou a necessidade de capacidade de articulação, crença no projeto, alinhamento dos propósitos, para superar as diversidades culturais apresentadas.

Para C4, a diversidade cultural era mais expressiva com parceiros que apresentavam dificuldade de gestão de suas atividades, podendo até mesmo ser a causa para o enfraquecimento, a redução dos resultados ou a extinção das parcerias. Já C5, percebeu a diversidade cultural como uma forma de estreitar o vínculo entre os parceiros.

No componente 'Norma de comportamento', não houveram similaridades, pois apenas C5 identificou-as. Para essa entidade empresarial, as normas de comportamento eram estabelecidas pela transmissão dos valores entre os parceiros, mas se fossem excessivamente rígidas, poderiam influenciar negativamente a manutenção da parceria.

5.3.2.2 Organizações sociais

Confiança

O quadro 29 demonstrou a comparação do componente 'Confiança', entre as organizações sociais.

Casos	Dimensão Cultural Componente 'Confiança'
S1	Tempo de relacionamento Resultados gerados na parceria Credibilidade da entidade Avaliação prévia
S2	Tempo de relacionamento Resultados gerados em outras parcerias Credibilidade da entidade Comunicação
S3	Resultados gerados na parceria Credibilidade da entidade
S4	Tempo de relacionamento Resultados gerados na parceria Transparência Credibilidade da entidade
S5	Resultados gerados na parceria Transparência Comunicação Profissionalismo

Quadro 29 – Comparação do componente 'Confiança' da dimensão cultural das capacidades relacionais, das organizações sociais
Fonte: Autora (2015)

A confiança entre os parceiros de S1 foi estabelecida com tempo de relacionamento, a partir dos resultados gerados e da credibilidade que a entidade possuía na sociedade. A parceria internacional possuía uma confiança maior que as parcerias nacionais, devido a uma maior avaliação prévia à celebração do contrato. Em S2, a confiança foi obtida com comunicação, tempo de relacionamento, resultados gerados e credibilidade social.

Já em S3, a confiança foi estabelecida a partir das ações desenvolvidas, dos resultados gerados, do objetivo da entidade em auxiliar no desenvolvimento da cidade e da atuação dos representantes da entidade (credibilidade social). Da mesma forma, em S4, ela foi estabelecida pelo tempo de relacionamento, projetos realizados, resultados gerados e transparência. Os próprios parceiros e participantes

influenciavam a geração de confiança, que era tão significativa, que havia interesse em ações ainda não divulgadas ou planejadas (credibilidade social).

Por fim, em S5, a confiança foi estabelecida a partir dos resultados gerados, do profissionalismo, da transparência e da comunicação direta com os parceiros.

Valores e cultura comuns

O quadro 30 demonstrou a comparação do componente 'Valores e cultura comuns', entre as organizações sociais.

Casos	Dimensão Cultural Componente 'Valores e cultura comuns'
S1	Complementariedade das ações Proximidade de expectativas Comunicação Confiança Respeito ao aliado Descoberta de novas afinidades Fortalecimento dos laços
S2	Parcerias formadas com organizações com valores e cultura muito próximos Comunicação
S3	Parcerias formadas com organizações com valores e cultura muito próximos
S4	Com alguns não houve, porque as parcerias formadas com organizações com valores e cultura muito próximos Complementariedade das ações Proximidade de expectativas
S5	Não identificada

Quadro 30 – Comparação do componente 'Valores e cultura comuns' da dimensão cultural das capacidades relacionais, entre as organizações sociais

Fonte: Autora (2015)

Em S1, os valores comuns foram construídos pela complementariedade das ações e pela proximidade de expectativas. Esses valores facilitam a comunicação, aumentam a confiança e o respeito ao aliado, gerando o fortalecimento dos laços e descobrindo novas afinidades. S2 e S3 não identificaram o estabelecimento de valores e cultura comuns, pois os objetivos já eram comunitários. Mas S2 apontou ainda a necessidade de comunicação entre os parceiros.

Para S4, algumas parcerias foram formadas com empresas que já possuem valores comuns à entidade. Outras foram estabelecidas a partir de resolução de problemas de forma coletiva, integrando as demandas e necessidades das parcerias, complementando as ações e aproximando as expectativas. Já em S5, não houve o

estabelecimento de valores comuns com os parceiros, pois a organização tinha valores tanto de organização social quanto de consultoria de gestão de projeto.

Diversidade cultural

O quadro 31 demonstrou a comparação do componente 'Diversidade cultural', entre as organizações sociais.

Casos	Dimensão Cultural Componente 'Diversidade cultural'
S1	Dificuldade na relação entre setor privado e organizações sociais Poderiam prejudicar ou encerrar parcerias Melhoramento do processo
S2	Resolução pela comunicação Resolução com foco nas conquistas do grupo
S3	Possibilidade de crescimento da parceria
S4	Resolução pela comunicação
S5	Resolução pela comunicação Resolução com foco nas conquistas do grupo

Quadro 31 – Comparação do componente 'Diversidade cultural' da dimensão cultural das capacidades relacionais, entre as organizações sociais

Fonte: Autora (2015)

As divergências culturais ocorridas em S1 relacionavam-se à dificuldade de trabalho do setor privado com organizações sociais e poderiam prejudicar as atividades da parceria, até mesmo com seu encerramento. Mas também trouxeram melhoramentos dos processos da entidade com melhor a tomada de decisão e diferenciação das relações pessoais daquelas da entidade em si.

Os problemas desencadeados por diferença cultural em S2 foram superados com comunicação, enfatizando-se nas conquistas do grupo, compreendendo que ideias individuais eram descartadas em prol dos resultados da parceria.

Em S3, os poucos momentos de diversidade cultural eram percebidos como uma possibilidade de contribuir para o crescimento da parceria. Já S4 não percebeu problemas ocasionados pela diversidade cultural nas alianças, pois esforçava-se para compreender as ações dos parceiros, por meio da comunicação.

S5 considerava que as questões de diversidade cultural eram tratadas adequadamente, pois os problemas eram discutidos (comunicação) nas etapas de negociação, evitando-se iniciar um projeto sem foco social e enfatizando as conquistas do grupo.

Normas de comportamento

O quadro 32 demonstrou a comparação do componente 'Normas de comportamento', entre as organizações sociais.

Casos	DIMENSÃO CULTURAL
	COMPONENTE: Normas de comportamento
S1	Adaptação às necessidades dos parceiros Foco na consecução de um projeto mais amplo
S2	Foco na consecução de um projeto mais amplo
S3	Dificuldade de relacionamento entre setores público e privado Poderia encerraras parcerias
S4	Poderia encerraras parcerias Foco na consecução de um projeto mais amplo
S5	Não foi identificada

Quadro 32 – Comparação do componente 'Normas de comportamento' da dimensão cultural das capacidades relacionais, entre as organizações sociais

Fonte: Autora (2015)

O fato de S1 ser uma organização social permitiu sua adaptação às realidades apresentadas para facilitar a atuação dos parceiros e a consecução de um projeto mais amplo. Quando, em S2, normas de comportamento de um parceiro interferiram na aliança resolveu-se a situação focalizando também na consecução de um projeto mais amplo

Já em S3, quando não havia entendimento por parte do parceiro, sobre os problemas relacionados às normas de comportamento (geralmente relacionados com a diferença de trabalho dos setores público e privado) ocorria o encerramento da aliança. A extinção da aliança também poderia ocorrer em S4 caso os beneficiários fossem prejudicados. Mas normas de comportamento que apenas influenciavam negativamente a gestão do parceiro eram superadas, enfatizando as conquistas do grupo.

A entrevistada de S5 não identificou o estabelecimento de normas de comportamento na aliança, nem sua interferência ou de valores arraigados no desenvolvimento da parceria.

Após a apresentação das similaridades e distinções da dimensão cultural das capacidades relacionais das organizações sociais analisadas, foi elaborada uma síntese destas informações, apresentada no quadro 33:

Dimensão cultural			
Componente	Similaridades ou Distinções	Casos	Itens observados
Confiança	Similaridades	S1, S3, S4, S5 S1, S2, S3, S4 S1, S2, S4 S4, S5 S2, S5	Resultados gerados na parceria Credibilidade da entidade Tempo de relacionamento Transparência Comunicação
	Distinções	S1 S2 S5	Avaliação prévia Resultados gerados em outras parcerias Profissionalismo
Valores e cultura comuns	Similaridades	S2, S3, parcialmente S4 S1, parcialmente S4 S1, parcialmente S4	Parcerias formadas com organizações com valores e cultura muito próximos Complementariedade das ações Proximidade de expectativas
	Distinções	S1 S1 S1 S1	Comunicação Confiança Respeito ao aliado Descoberta de novas afinidades Fortalecimento dos laços
Diversidade cultural	Similaridades	S2, S4, S5 S2, S5	Resolução pela comunicação Resolução com foco nas conquistas do grupo
	Distinções	S1 S1 S1 S3	Dificuldade na relação entre setor privado e organizações sociais Melhoramento dos processos Poderiam prejudicar ou encerrar parcerias Possibilidade de crescimento da parceria
Normas de comportamento	Similaridades	S1, S2, S4 S3, S4	Foco na consecução de um projeto mais amplo Poderia encerrar as parcerias
	Distinções	S1 S3	Adaptação às necessidades dos parceiros Dificuldade de relacionamento entre setores público e privado

Quadro 33 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão cultural das organizações sociais

Fonte: Autora (2015)

No componente 'Confiança' da dimensão cultural, das organizações sociais, algumas similaridades foram identificadas. Para S1, S3, S4 e S5, a confiança foi obtida pelos resultados gerados na parceria. Outras formas de gerar confiança nas cooperações das organizações sociais analisadas foram a credibilidade da entidade (S1, S2, S3 e S4), o tempo de relacionamento (S1, S2 e S4), a transparência das ações desenvolvidas (S4 e S5) e a comunicação entre os parceiros (S2 e S5).

Entre as distinções citadas, estavam: o uso de avaliação prévia das parcerias (S1), a geração de confiança a partir dos resultados gerados em outras parcerias (S2), e o profissionalismo nas ações (S5).

No componente 'Valores e cultura comuns', as organizações sociais S2, S3 e parcialmente S4 indicaram que eles não eram estabelecidos, pois as parcerias já eram firmadas com outras organizações que possuíam valores e cultura próximos. Ao passo que S1 e parcialmente S4, indicaram que o estabelecimento de valores e cultura comuns ocorria por meio da complementariedade das ações e da proximidade de expectativas dos parceiros.

As distinções neste componente concentraram-se em S1 que ainda listou como resultado da definição de valores e cultura comuns: a comunicação, a confiança, o respeito pelo trabalho do parceiro, a descoberta de novas afinidades e o fortalecimento dos laços entre as organizações aliadas.

Duas similaridades foram encontradas no componente 'Diversidade cultural': a superação dos conflitos a partir do diálogo entre os parceiros (S2, S4 e S5) e a partir do foco nas conquistas do grupo (S2 e S5).

As demais observações foram identificadas como distinções. Foram elas: a dificuldade na relação entre setor privado e organizações sociais, o melhoramento do processo, a possibilidade da diversidade cultural prejudicar ou encerrar as parcerias (citados por S1) e a percepção da diversidade cultural como forma de crescimento da parceria.

Por fim, no componente 'Normas de comportamento', as similaridades encontradas nas organizações sociais foram: o foco na consecução de um projeto mais amplo (S1, S2 e S4) e a possibilidade das normas de comportamento, quando muito prejudiciais, encerrar as parcerias. As demais observações foram identificadas como distinções: a capacidade de adaptação as normas de comportamento dos parceiros (S1) e a dificuldade de relacionamento entre os setores público e privado (S3).

5.3.3 Comparação das similaridades e distinções da dimensão cultural

A dimensão cultural das capacidades relacionais foi formada pelos seguintes componentes: 'Confiança', 'Valores e cultura comuns', 'Diversidade cultural' e 'Normas de comportamento'.

Na ilustração 37 apresentou-se as observações similares intra e intergrupos, em todos os componentes da dimensão cultural, num gráfico de frequência:

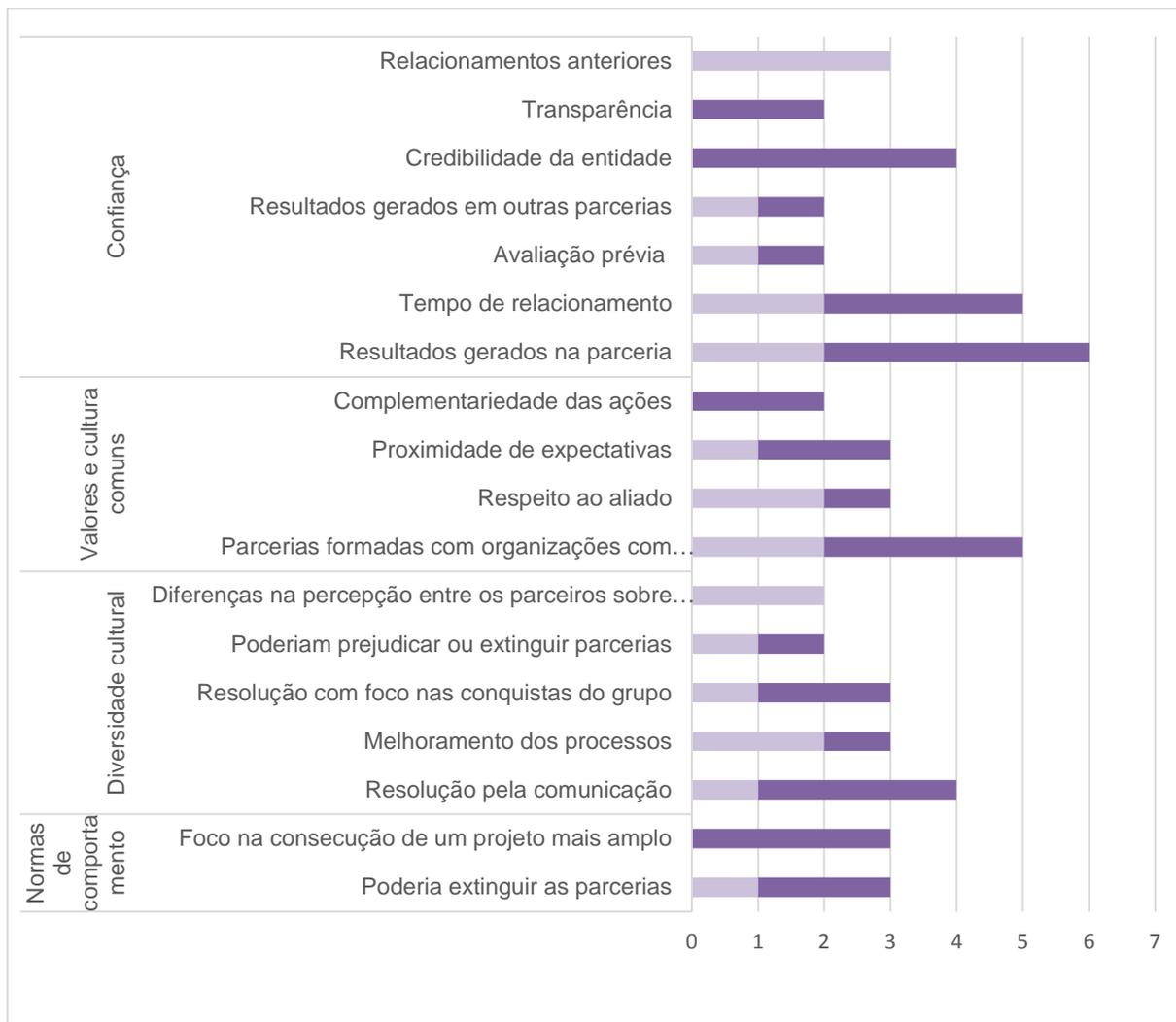


Ilustração 37 – Semelhanças nos componentes da dimensão cultural das cooperações com e sem fins lucrativos
Fonte: Autora (2015)

Algumas similaridades foram identificadas entre os grupos estudados. Para seis entidades analisadas (C1, C5, S1, S3, S4, S5), o componente 'Confiança' foi obtido pelos resultados gerados na parceria. O tempo de relacionamento foi o desencadeador de confiança para cinco entidades (C1, C2, S1, S2 e S4). Além disso, os resultados gerados em outras parcerias também foram identificados como geradores de confiança por C4 e S2. A confiança em C3 e S1, também foi gerada pela avaliação prévia dos projetos e parcerias.

Já para as organizações sociais (S1, S2, S3 e S4) a confiança era influenciada pela credibilidade da entidade e para S4 e S5, pela transparência das ações. As

entidades empresariais (C1, C3 e C4) citaram ainda os relacionamentos anteriores como estimuladores da confiança.

Outras observações também foram identificadas como necessárias para desenvolver o componente 'Confiança', porém foram citadas apenas uma vez. São elas: possibilidade de menos formalização das ações (C2), presença de valores comuns (C5), comunicação e profissionalismos nas ações desenvolvidas (ambas citadas por S5).

Algumas entidades pesquisadas (C4, C5, S2, S3 e S4, parcialmente) indicaram que não houve o estabelecimento do componente 'Valores e cultura comuns' entre os parceiros, uma vez que as cooperações eram formadas com outras organizações que possuíam valores e cultura muito próximos. Para C1, C5 e S1, esse componente era obtido a partir do respeito ao aliado. Já C3, S1 e S4 (parcialmente) indicaram a proximidade de expectativas entre os parceiros como facilitador do estabelecimento de valores e cultura comuns. Ao passo que a complementariedade das ações entre as entidades aliadas foi citada por S1 e parcialmente S4.

Outras observações também foram identificadas como necessárias para desenvolver o componente 'Valores e cultura comuns', porém foram citadas apenas uma vez. São elas: obtenção de valores e cultura comuns a partir da adaptação de ambos os parceiros e a partir dos resultados baseados nas necessidades dos parceiros (ambos citados por C1), e pela transparência das ações (C3). Esta entidade empresarial também citou que quando havia valores e cultura comuns, ocorria também o aumento da interação entre os parceiros. Para S1, este componente aumentava a comunicação e a confiança entre os parceiros, possibilitava a descoberta de novas afinidades entre os parceiros e fortalecia os laços na cooperação.

As similaridades encontradas entre os grupos estudados, no componente 'Diversidade cultural' foram: seu uso para melhorar o processo realizado na parceria (C3, C5 e S1), o uso de comunicação (C3, S2, S4, S5) e de ênfase nas conquistas do grupo (C3, S2, S5) para a resolução dos conflitos existentes e a percepção de que quando a diversidade cultural era significativa, poderia causar o encerramento da parceria (C4, S1).

As organizações sociais não apresentaram similaridades exclusivas intra grupo. Já as entidades empresariais (C2 e C4) indicaram como uma forma de diversidade cultural as diferenças na percepção entre os parceiros sobre as melhorias no processo.

Outras observações também foram identificadas como necessárias para desenvolver o componente 'Diversidade cultural', porém foram citadas apenas uma vez. Foram elas: a resolução dos conflitos a partir da relação de poder existente entre os parceiros (C2), a percepção da necessidade de capacidade de articulação, crença no projeto e alinhamento dos propósitos (C3), a ocorrência de conflitos com os parceiros que tinham dificuldade de gestão de suas atividades (C4) e o estreitamento de vínculos (C5). Já as distinções das organizações sociais foram: a dificuldade da organização social se relacionar com o setor privado (S1) e a percepção de que as diversidades culturais eram possibilidades de crescimento da parceria (S3).

Para C5, S3 e S4, as normas de comportamento dos parceiros, quando muito arraigadas, poderiam influenciar negativamente nas cooperações a ponto de encerrá-las. Mas para S1, S2 e S4, a superação deste problema ocorria enfocando os objetivos comuns existentes para o alcance de um projeto mais amplo.

Outras observações também foram identificadas como necessárias para desenvolver o componente 'Ações formalizadas', porém foram citadas apenas uma vez. São elas: o estabelecimento de normas de comportamento a partir da transmissão de valores entre os parceiros (C5), a capacidade de adaptação da organização social às necessidades dos parceiros (S1) e a dificuldade percebida na relação entre setores público e privado (S3).

5.4 DIMENSÃO DE CONHECIMENTO

Nesta seção, foram descritas as observações feitas para a dimensão de conhecimento em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos, identificando-se e comparando-se suas similaridades e distinções.

5.4.1 Apresentação dos casos

Caso C1

Para o entrevistado, a criação, a troca e a integração do conhecimento nas parcerias eram importantes para a empresa, uma vez que a verticalização do negócio não trazia eficiência e o setor possuía poucos fornecedores e produtores. Desta forma, o intercâmbio de conhecimento era fundamental, porque, ao desenvolver um relacionamento com um fornecedor, ele também passava a se interessar pelos problemas da empresa. Nas suas palavras, as parcerias:

São quase que capitais. Porque o mercado tem poucos produtores, você não tem opções de fornecedores. Você desenvolve esse relacionamento com o fornecedor e ele passa a se interessar pelo teu nicho.

Mas, assim como a confiança, a troca de conhecimento era dependente de uma história prévia entre as empresas parceiras. Quanto maior era a relação (e a história) entre os parceiros, maior era o conhecimento dos aliados sobre as necessidades das outras empresas e, por isso, tornava-se mais fácil de identificar um problema e propor uma solução.

A integração do conhecimento ocorria ativa e informalmente, em todos os níveis hierárquicos, sempre que necessário, partindo tanto da empresa quanto de seus parceiros. A troca de conhecimento permitia que soluções fossem criadas especialmente para a empresa entrevistada, ou que ocorresse adaptações de soluções já usadas em outras empresas.

Além disso, de acordo com o entrevistado, o contato com grandes empresas também gerava um aprendizado, ao indicar ações e processos desenvolvidos pelos fornecedores e parceiros e que possivelmente a empresa deveria desenvolver num futuro próximo.

Quando se abordou a dependência de conhecimento entre parceiros, o entrevistado afirmou que essa era uma característica que estava subentendida numa parceria. Mas ela deveria ser recíproca e equilibrada pois, se houvesse apenas um ganhador, a parceria não se sustentaria e possivelmente seria finalizada.

Ainda discutindo a dependência entre os parceiros, o diretor presidente citou que um dos maiores problemas enfrentados nesse quesito eram as expectativas criadas, principalmente de ordem financeira. Algumas vezes, poderiam surgir insatisfações (nos momentos de compra de insumos, pela questão de negociação e preço) e pela conjuntura dos negócios (brasileiros e não da empresa). Esses problemas eram resolvidos a partir de “conversas diretas e claras”, pois a colaboração entre os parceiros para a manutenção da parceria era fundamental. “Uma parceria duradoura é aquela em que ambos se reconhecem como importantes”, nas palavras do interlocutor.

Na criação de conhecimento, assim como na coordenação das alianças, a comunicação entre parceiros era fundamental, porém informal. Os problemas e as soluções eram discutidos em telefonemas, correio eletrônico ou reuniões entre as pessoas diretamente envolvidas. As reuniões formais ocorriam esporadicamente, apenas quando a informalidade não resolvia o problema.

Essa forma de agir era vista como um ponto positivo e funcional, pois, de acordo com o interlocutor, o entendimento dos envolvidos sobre a necessidade de manutenção da parceria permitia dispensar a formalidade no tratamento. Ele afirmou que: “Neste ponto, nós somos informais. (...) As pessoas têm noção da importância daquilo. Até porque participaram do desenvolvimento da parceria. Então existe um cuidado da manutenção”.

Por fim, segundo o diretor, pelo momento econômico nacional no momento da entrevista, as recompensas e incentivos para manter as parcerias era ser e ter um fornecedor e/ou um cliente ativo (demonstração dos benefícios de curto e longo prazo). A dimensão de conhecimento de C1 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 38:

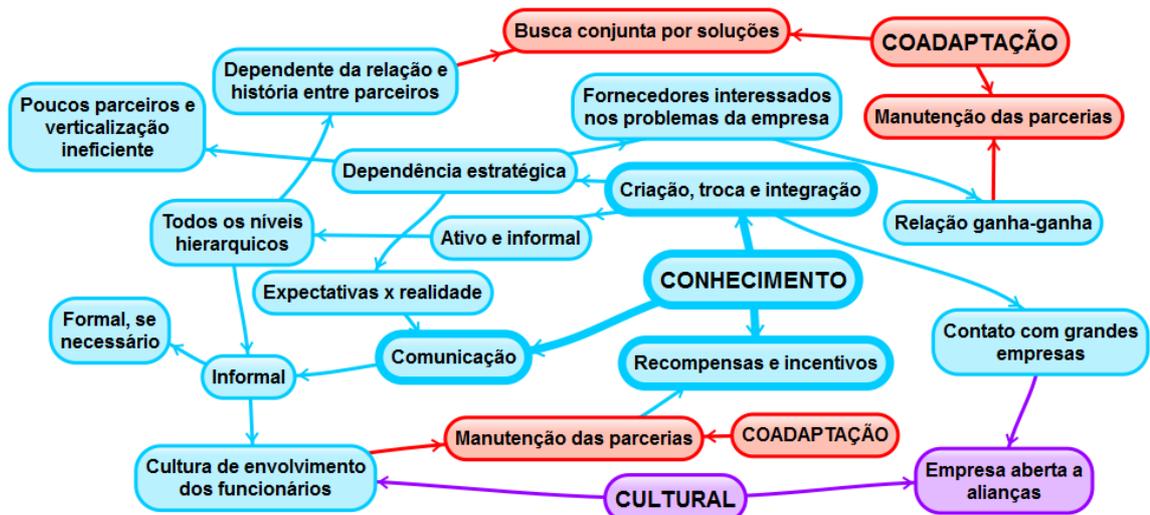


Ilustração 38 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de C1
Fonte: Autora (2015)

A dimensão de conhecimento possuía três componentes: ‘Criação, troca e integração’ (conexão com as dimensões de coadaptação e cultural), ‘Recompensas e Incentivos’ (conexão com a dimensão de coadaptação) e ‘Comunicação’ (conexão com as dimensões de coadaptação e cultural).

Caso C2

O conhecimento em C2 era aprendido informal e empiricamente, sem padrões, por meio de visitas aos (ou dos) parceiros, ou por meio de cursos. C2 compreendia como um parceiro desenvolvia determinada ação (ou aplicava determinada metodologia) e replicava o conhecimento (ou adequava-se a essa metodologia).

A informação permanecia com as pessoas envolvidas (quem visitou o fornecedor ou foi ao curso), sem a elaboração de relatórios ou treinamento, exceto quando o funcionário tinha esse interesse (sem troca de informação interna). Da mesma forma, não havia controles diretos e formais sobre o que foi aprendido durante as parcerias.

Mesmo sem atividades padronizadas e formalizadas, as parcerias traziam informações, conhecimentos e habilidades (nas questões administrativas e nas soluções técnicas e operacionais), o que era vantajoso principalmente em projetos complexos.

O entrevistado afirmou que havia uma dependência de conhecimento entre os parceiros, que era resolvida com base numa relação de poder: o parceiro com maior conhecimento (mais poder) fazia mais exigências e cedia menos em relação a quem necessita da informação. Isso era visto tanto em relação aos clientes (geralmente os mais poderosos na relação com C2) quanto com os fornecedores (mais frágeis na relação com C2). Para o entrevistado, era uma questão natural: o fornecedor tentava oferecer o máximo para agradar e manter o cliente. “É por poder. Quem tem mais poder, exige mais. E às vezes acaba sendo até natural, por exemplo o fornecedor tenta oferecer o máximo de coisas possíveis para agradar. Já o cliente não tem que agradar”.

O tipo de comunicação entre parceiros alterava-se se a parceria era feita com clientes ou com fornecedores. Com clientes, não havia frequência estabelecida, mas exigia-se formalidade e programação. Quando a comunicação era realizada devido a um produto desenvolvido por C2, havia mais formalidade para evitar que o cliente descobrisse o *know how* ou para enfatizar aprendizados, processos e melhorias já realizadas. Já a comunicação com um fornecedor era mais simples, “já tem um quase que um livre acesso”.

Dentre as recompensas e os incentivos utilizados para alinhar os interesses dos parceiros, foi citado o aumento do relacionamento com os parceiros (por exemplo, a oferta de cursos, informações ou conhecimentos) que expressava os benefícios de curto e longo prazo da parceria e auxiliava na obtenção de soluções mais adequadas à realidade enfrentada.

A dimensão de conhecimento de C2 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 39:



Ilustração 39 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de C2
Fonte: Autora (2015)

A dimensão de conhecimento possuía três componentes: ‘Comunicação’ (conexão com a dimensão cultural), ‘Conhecimento’ (conexão com as dimensões cultural e de coordenação) e ‘Recompensas e incentivos’ (conexão com a dimensão de coadaptação).

Caso C3

Não haviam ferramentas estruturadas para a criação, a absorção e a troca do conhecimento gerado nas parcerias, pois elas eram singulares e a transferência de conhecimento variava com o tipo de parceria desenvolvida. Além disso, segundo a entrevistada, quanto maior a aliança, sua abrangência e seus possíveis resultados, maior a possibilidade de construção coletiva do conhecimento.

Com certeza. Porque, se não, é muito difícil acontecer. A não ser quando é uma coisa muito pequena, muito pontual. Mas quando é um processo maior, uma parceria maior, uma campanha, uma ação maior, aí é construída a várias mãos.

Para controlar as atividades desenvolvidas, existia uma sequência de ações a serem verificadas para garantir o sucesso da aliança. Após a apresentação do projeto de parceria e sua avaliação interna, as atividades que seriam realizadas eram definidas e uma equipe operacional desenvolvia as ações com o parceiro (discussão do formato do projeto, forma de inserção da marca).

Entre os conhecimentos aprendidos a partir desse controle, a entrevistada citou: as próprias questões de refinamentos e ajustes que geraram melhorias do processo de como desenvolver as parcerias. Ao se definir regras, expectativas e necessidades, com transparência, convicções de respeito e valores sólidos, evitava-se a dependência de conhecimento excessiva nas parcerias. “Acho que numa parceria, tem que ser uma relação ganha-ganha. Se existir qualquer desequilíbrio, não é uma parceria. Se alguém está se beneficiando demais, mais ou menos que o outro, aí entra a questão da força”.

Já a comunicação entre os parceiros poderia ser formal ou informal, dependendo do relacionamento. Quanto maior a periodicidade (ou recorrência) nos projetos, a maturidade na parceria e, conseqüentemente, a confiança no parceiro,

mais informal e rápida era a forma de comunicação, ocorrendo apenas por ligações telefônicas, correio eletrônico ou breves reuniões.

No caso de parcerias mais incipientes, existia formalidades, tais como projetos, reuniões e avaliações iniciais. Essas reuniões poderiam ainda incluir pessoas de outras áreas ou unidades de negócio (dependendo do tamanho do projeto) antes mesmo da decisão de iniciar a parceria.

A entrevistada não identificou a utilização de recompensas e incentivos para alinhar os interesses dos parceiros. A dimensão de conhecimento de C3 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 40:



Ilustração 40 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de C3
Fonte: Autora (2015)

A dimensão de conhecimento possuía dois componentes: ‘Comunicação’ (conexão com a dimensão cultural) e ‘Criação, absorção e integração’ (conexão com as dimensões de coadaptação, coordenação e cultural).

Caso C4

O conhecimento foi construído de três formas: discussões entre os proprietários, reuniões com parceiros ou participação em cursos. Quando uma oportunidade entre parceiros surgia, na maioria das vezes, as atividades eram minimamente estruturadas por C4 para então serem levadas para análise e adequação às necessidades dos parceiros.

Mesmo assim, essa estruturação da atividade era considerada informal e dentro das necessidades apresentadas. Essa fórmula de elaborar, criar e integrar o conhecimento era usada por ser facilitadora de ações em conjunto e da adesão aos projetos pelas organizações sociais. De acordo com a sócia (C4E1):

E, assim, não é porque a gente é rígida na questão de não existir flexibilidade na forma de se organizar. (...) Mas quando a gente chega para as ONGs e diz 'a gente quer fazer isso, mas a gente tem uma ideia e precisa montar junto...' é muito mais difícil de mobilizar os recursos dentro da ONG, as pessoas e o tempo, tudo o que a gente precisa para fazer mesmo o projeto. É muito mais fácil a gente chegar com uma proposta e eles falam 'sim, beleza' ou 'não, isso não dá, mas isso dá'.

Porém, essa estruturação mínima exigia o respeito às condições e às possibilidades de trabalho das organizações parceiras. Caso contrário, essas diferenças iriam influenciar negativamente a forma de construção de conhecimento e de gerenciamento da relação.

Quando discutido sobre dependência de conhecimento, os entrevistados afirmaram que ela existia principalmente na oferta de recursos e serviços de C4 para as organizações sociais, mas não foi percebida uma dependência de conhecimento prejudicial e/ou excessiva de um dos parceiros em longo prazo.

Nas ações do dia a dia, a comunicação entre os parceiros era bastante informal (com comunicações por uma rede social ou ligações telefônicas), sendo alterada quando havia necessidade de formalização, como na organização detalhada de algumas ações. De acordo com os entrevistados, quando havia assiduidade nas comunicações, aumentava-se a capacidade dos parceiros em perceber zonas de sinergia e interação e permitia o estreitamento de vínculo entre eles. De acordo com a entrevistada (C4E1):

E também a frequência depende da organização. Porque tem ONGs que hoje em dia a gente sente que estão muito longe, que a gente não consegue manter contato, elas não vêm aqui. Essa é uma das coisas que a gente precisa revisar das nossas parcerias. E tem outras que são muito presentes. Elas vêm aqui, fazem as reuniões. Precisam de ajuda e percebem... é uma coisa que a gente gostaria muito na relação é que essas organizações percebessem onde que a gente pudesse ajudar.

Os entrevistados não identificaram a utilização de recompensas e incentivos para alinhar os interesses dos parceiros. A dimensão de conhecimento de C4 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 41:



Ilustração 41 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de C4
Fonte: Autora (2015)

A dimensão de conhecimento possuía dois componentes: ‘Comunicação’ (conexão com as dimensões de coordenação e coadaptação) e ‘Construção do conhecimento’ (conexão com a dimensão cultural).

Caso C5

Abordando a dimensão de conhecimento, a entrevistada (C5E1) afirmou que vários conhecimentos já foram criados e absorvidos em decorrência das parcerias. Mesmo assim, o entrevistado (C5E2) afirmou que a troca de conhecimentos era debilitada pela pouca presença no setor (entre parceiros ou mesmo entre grupos concorrentes) de ambientes de discussão (de casos, de conceitos).

Geralmente, a criação, a absorção e a integração de conhecimento iniciavam-se pela solicitação, a um dos parceiros, de uma atividade ainda não conhecida. Seu desenvolvimento exigia trabalho e decisões em conjunto, troca de informações, discussões técnicas, leitura de documentos e legislações, assim como, avaliações com base em argumentos.

Também era possível criar conhecimento internamente, para superar uma necessidade específica, a partir de estudos sobre um assunto, conhecendo o problema e quais as suas necessidades, para então criar soluções e superar obstáculos. Porém, essa criação de conhecimento era dificultada pelas prioridades e emergências do dia a dia.

O controle interno do conhecimento gerado era feito com entrega de relatórios, que consolidavam as informações. Mas, de acordo com o entrevistado (C5E2), não havia um compartilhamento das informações entre parceiros. Isso fragilizava as alianças e impedia a troca de informações e conhecimento, dificultando a criação de valor ou uma propriedade intelectual conjunta. Havia duas razões para isso não ocorrer: proteção da vantagem competitiva e dificuldade em transferir os conhecimentos já consolidados na empresa aos fornecedores e clientes. Nas suas palavras:

Esse é realmente um capital, um valor intelectual e comercial nosso. É uma vantagem competitiva. Eu acho que a colaboração tem que existir (...) mas a colaboração não vai conseguir pegar o que é vantagem competitiva das empresas. (...) Eu não vou compartilhar isso.

Por essas razões, para o entrevistado (C5E2), as parcerias eram feitas de modo a reduzir ao máximo o risco de dependência excessiva do conhecimento. Assim, possíveis dificuldades desencadeariam o menor prejuízo possível. A dependência só ocorria nas atividades finais do processo de parceria (por exemplo: produção do medicamento na fábrica do parceiro), por C5 trabalhar em um nicho de mercado com conhecimento muito específico e técnico.

A comunicação com os parceiros acontecia tanto formal quanto informalmente. Para os dois entrevistados, etapas como efetivação de alianças e tomada de decisões deveriam seguir uma comunicação formalizada, permitindo efetividade na cobrança e no acompanhamento de prazos. Já a informalidade era mais adequada em conversas internas ou no repasse de dados simples, pois facilitava, agilizava e tornava a comunicação eficiente.

A informalidade na comunicação com os parceiros também dependia do tipo de parceria (nacional ou internacional). O entrevistado (C5E2) via isso como uma atividade desafiadora, pois exigia incorporação de novos hábitos e posturas por parte de C5. Segundo a entrevistada (C5E1):

Até na forma de escrever o *e-mail*. Aqui você normalmente vai escrever 'Bom dia, fala o assunto, obrigada, tchau'. Lá não. 'Bom dia, pergunta da família, fala umas coisas, tem umas frases 'que você esteja num dia abençoado', para mim, particularmente, foi bem estranho. Mas (...) acho que dá resultado.

Um dos aprendizados relacionados à comunicação foi a necessidade de deixar as atividades da aliança e seus prazos explícitos. Quando os parceiros entendiam o que se esperava deles, garantia-se a eficácia nas atividades, a conquista das expectativas e o fortalecimento dos laços da parceria.

O grande incentivo para alinhar os interesses dos parceiros era evidenciar os resultados do trabalho conjunto. Às vezes, eram demonstrações de resultados financeiros de curto e médio prazo, outras a extensão do mercado que seria conquistado, ao superar os obstáculos iniciais.

A dimensão de conhecimento de C5 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 42:

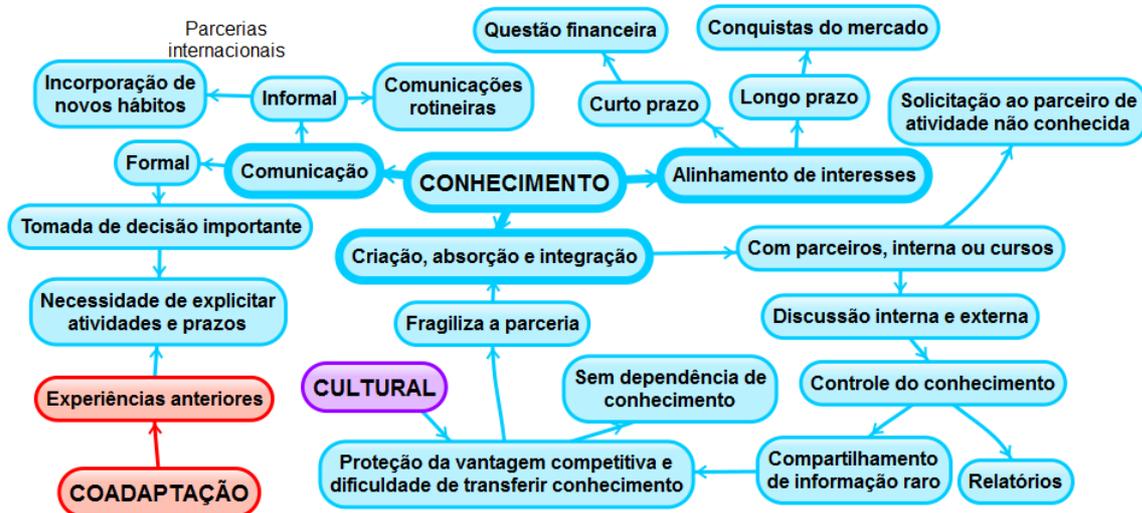


Ilustração 42 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de C5
Fonte: Autora (2015)

A dimensão de conhecimento possuía três componentes: ‘Criação, absorção e integração’ (conexão com a dimensão cultural), ‘Alinhamento de interesse’ e ‘Comunicação’ (conexão com a dimensão coadaptação).

Caso S1

A troca e a integração de conhecimento ocorriam com frequência entre os parceiros, de acordo com a necessidade percebida, podendo ser formal (reuniões com parceiros, eventos) ou informalmente (contatos telefônicos). Segundo a entrevistada:

Então, a gente adapta, nesse curso de profissionalização, a gente tem atividades que a gente acha necessário para sair só daquele foco de profissionalização. Porque eu não acho que o profissional seja alguém assim... 'não, você só vai fazer a panificação, você só pode saber isso'. Eu acho que a pessoa tem que ser mais completa. Ela tem que estar bem emocionalmente, fisicamente, então a gente tem outros atendimentos.

Mas o conhecimento não era criado conjuntamente e também não havia uma preocupação em controlar o conhecimento produzido. O interesse era exatamente disseminar as informações para beneficiar mais jovens.

Existia uma dependência estratégica, e não excessiva, de conhecimentos entre os parceiros, que não conseguiriam realizar determinadas atividades individualmente. Enquanto que, para S1, as parcerias eram fundamentais pelos cursos e/ou pelos recursos financeiros ofertados, para os parceiros, a aliança os inseria em questões sociais e permitia a contratação de jovens com pouca experiência.

A comunicação era preferencialmente informal, formalizando-se se preciso. A necessidade de contato e comunicação estava relacionada com o grau de confiança existente dos parceiros com a entidade: “É de acordo com a necessidade. Tem parceiro que procura bastante a gente, que a gente tem bastante contato. Mas tem uns que confiam e deixam. Na medida da necessidade, a gente vai [falando com eles]”.

Em relação às recompensas ou aos incentivos que pudessem ser desenvolvidos para alinhar o interesse dos parceiros, a entrevistada não identificou ações que poderiam ser tratadas como tal.

A dimensão de conhecimento de S1 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 43:



Ilustração 43 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de S1
Fonte: Autora (2015)

A dimensão de conhecimento possuía dois componentes: 'Criação, troca e controle de conhecimento' (conexão com a dimensão de coadaptação) e 'Comunicação' (conexão com a dimensão cultural).

Caso S2

A criação do conhecimento dependia da necessidade percebida, mas não havia estruturas para gerenciar os conhecimentos desenvolvidos entre os parceiros. Igualmente nas ações de coordenação, houve, no início da parceria, uma estruturação frequente e formal. Mas, com o tempo, "as beneficiárias tomaram para si as atividades de criação do conhecimento da parceria, sem necessidade de intervenção das instituições formais".

Já houve situações de busca ativa do conhecimento (busca por cursos, palestras e conhecimentos externos). Quando a entrevista foi realizada, criava-se, absorvia-se e integrava-se o conhecimento aos eventos que congregavam os parceiros e seus beneficiários. A absorção do conhecimento ocorria no dia a dia das parcerias, na atuação com flexibilidade.

A capacidade de "abrir mão de conhecimentos e verdades absolutas e perceber que os parceiros separados são frágeis" (foco num objetivo maior), segundo a entrevistada, gerou facilidade na integração pela complementariedade das informações para a consecução dos resultados. Da mesma forma, não havia controles do conhecimento criado. Ao contrário, os parceiros esforçam-se para disseminar o conhecimento no grupo, pois nenhum deles era visto como "dono do conhecimento criado" ou mais competente na busca por solução e conhecimento que os demais.

Por essas características, não existia dependência excessiva do conhecimento entre os parceiros. "Todos os parceiros precisam uns dos outros; e a parceria precisa de todos para se manter. Ninguém é mais importante que ninguém".

A comunicação entre os parceiros era feita formalmente (por meio de ofícios, reuniões, apresentação de relatórios, divulgação de dados, solicitação de auxílio para a realização de um evento), em nível institucional ou interinstitucional (com parceiros governamentais, a sociedade ou as universidades).

Mas na aliança em si, com os parceiros mais antigos ou entre os beneficiários, o tipo de comunicação era informal (correio eletrônico, telefone, contato direto nos municípios com as pessoas responsáveis e entre as instituições, visitas de grupos de

mulheres ao município vizinho). Não era percebida a necessidade de formalização da comunicação para estimular a troca de informações e conhecimentos e garantir sua efetividade. O diálogo franco e aberto também era a forma de resolução de problemas da parceria.

Para a entrevistada, não existia a necessidade de recompensas ou incentivos para alinhar os interesses dos parceiros, pois eles já eram convergentes. Assim, as ações eram realizadas com o objetivo comum de atingir os resultados propostos.

A dimensão de conhecimento de S2 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 44:



Ilustração 44 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de S2
Fonte: Autora (2015)

A dimensão de conhecimento possuía três componentes: ‘Criação, absorção e integração’ (conexão com a dimensão de coordenação), ‘Comunicação’ (conexão com a dimensão de coadaptação) e ‘Recompensas e incentivos’ (conexão com a dimensão de coordenação).

Caso S3

O conhecimento era criado por meio de metodologias, que foram identificadas como aderentes às realidades vivenciadas pela entidade. Além disso, pelas características de neutralidade, aglutinação e conhecimento das metodologias, S3 geralmente era a responsável por gerenciar os projetos com parceiros, distribuindo as responsabilidades entre eles. Para a consolidação das informações, eram

organizadas reuniões e discussões dos resultados já obtidos e das atividades a serem realizadas.

A integração do conhecimento informal (diário ou cotidiano) era estimulada pela complementariedade de informações, podendo ser iniciado em atividades ou reuniões com os parceiros que tinham ou não relação com os projetos desenvolvidos. De acordo com S3E1: “Quando eu estava saindo da banca [de TCC], eu encontrei o presidente da agência de desenvolvimento, e já começamos a fazer de ações para a [S3]”.

De acordo com as entrevistadas, as maiores dependências entre a entidade e seus parceiros estavam na questão financeira. Em relação a dependência de conhecimento, entendia-se que era importante e estratégico ter parceiros com conhecimentos diversos.

A forma de comunicação dependia do tipo de informação e seu destinatário. Assim como auxiliavam na coordenação da parceria, as prestações de contas, os relatórios e as assembleias contribuía na comunicação formal com os parceiros. Já as informações rotineiras, de desenvolvimento das atividades ou relacionadas com um parceiro específico eram repassadas informalmente (conversas, correio eletrônico, telefonemas) ou se o parceiro exigisse, com características formais.

Um dos maiores aprendizados nas parcerias consistia em ajustar a forma de comunicação (formal ou informal, frequente ou esporádica), com a preferência da entidade parceira. Dos parceiros para com S3 não havia obrigatoriedade de formalização, mas preferia-se comunicações por escrito pela possibilidade de seu registro.

Por fim, quando os interesses dos parceiros não estavam alinhados, a recompensa e o incentivo ofertados para que os benefícios da aliança fossem percebidos eram demonstrações da importância em fazer parte de um projeto maior: “A gente precisa motivar e fazer com que os parceiros percebam esse benefício em fazer parte desta parceria”.

A dimensão de conhecimento de S3 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 45:



Ilustração 45 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de S3
 Fonte: Autora (2015)

A dimensão de conhecimento possuía três componentes: ‘Criação de conhecimento’ (conexão com a dimensão de coordenação), ‘Comunicação’ (conexão com a dimensão de coadaptação) e ‘Alinhamento de interesses’.

Caso S4

A maior dificuldade para a criação coletiva de conhecimentos era reunir os parceiros, pela dificuldade de tempo, espaço físico para o evento e distância entre S4 e seus parceiros (“A gente está na segunda zona nacional de segurança. (...) A gente sabe que tem que respeitar isso. Então o empresário não vai vir para cá.”).

Por isso, o conhecimento era criado, absorvido e integrado informalmente, em conversas, reuniões ou encontros com os parceiros (por exemplo, encontros de entidades, tais como conselhos municipais, associações e eventos), sem uso de estruturas e metodologias, variando com as discussões e complementações surgidas e otimizando o tempo. Assim, para a entrevistada, não havia dependências excessivas dos conhecimentos entre os parceiros.

A comunicação entre os parceiros seguia um processo informal, ocorrendo por telefone, correio eletrônico, conversas e reuniões agendadas. Sua frequência respeitava a necessidade, a disponibilidade do parceiro e a conveniência. Havia ainda um esforço para fazer com que a comunicação fosse direta, pois segundo a entrevistada:

A gente sabe que é quando a gente vai corpo a corpo mesmo é que as vezes que a gente ganha a parceria. (...) Principalmente quando a gente pode trazer

o jovem para participar (...) então a gente percebe que neste momento que as pessoas percebem a importância da nossa parceria.

A comunicação também era realizada pelo acompanhamento da inserção dos jovens do mercado de trabalho, realizando suporte à empresa, para evitar comprometimento da parceria e fortalecer o vínculo. S4 também questionava constantemente seus parceiros sobre formas de melhorar as atividades e a formação dos jovens, ampliando sua relação com o mercado.

Além disso, haviam reuniões internas para discutir como a comunicação com os parceiros poderia ser aprimorada e um esforço constante para esclarecer os “ruídos de comunicação”. Para a entrevistada era necessário profissionalizar esse processo, melhorando o planejamento e a avaliação das ações (criação de ferramentas que acompanhem o processo).

Conhecer o perfil dos parceiros consistiu em uma necessidade percebida para tornar a comunicação mais eficaz, as expectativas melhor atingidas e a participação das empresas aliadas mais efetiva. “Porque tem pessoa que quer ouvir números. Tem gente que quer ouvir o coração. Tem gente que quer ver o lado prático.”, diz a entrevistada.

Mesmo assim, para garantir o alinhamento de interesses com os parceiros mais interessados por resultados financeiros, demonstravam-se os benefícios diretos da parceria para a empresa: redução no tempo de seleção e capacitação de funcionários e exposição da marca (*marketing* gratuito).

Outras formas de alinhamento de interesses foram ações de reconhecimento e agradecimento público aos parceiros em cada evento ou atividade realizada. Nas palavras da entrevistada: “a hora que uma pessoa é agradecida por algo, ela olha de um outro jeito. Então a gente tenta a todo momento trazer essa questão de referência, que é importante sim a sua participação”.

A dimensão de conhecimento de S4 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 46:

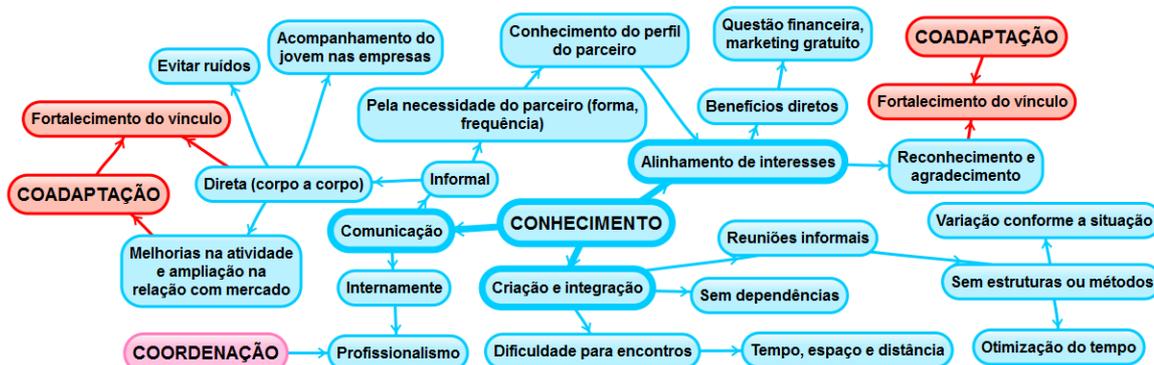


Ilustração 46 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de S4

Fonte: Autora (2015)

A dimensão de conhecimento possuía três componentes: Criação e integração, Comunicação (conexão com as dimensões de coordenação e coadaptação) e Alinhamento de interesses (conexão com a dimensão de coadaptação).

Caso S5

Um dos pontos fortes da entidade era, de acordo com a entrevistada, a capacidade de sistematizar as atividades (ou seja, reunir informações dispersas, transformando-as em conhecimento aplicável). A construção e integração desse conhecimento poderia ser interna ou coletiva, por meio de cursos, eventos e livros. De acordo com a entrevistada: “O estímulo na busca pelo conhecimento é a demanda dos parceiros. Mas ele basicamente vem da equipe”.

S5 possuía vários projetos e parceiros para concretizar as ações planejadas e, em alguns momentos, havia uma dependência em termos de *know how*. Mas essa dependência não era considerada excessiva e sim estratégica.

A capacidade de aprender a conversar com parceiros diferentes, mantendo a motivação de cada um e entendendo sua dinâmica trouxe o sucesso para as alianças. Por isso, a comunicação entre os parceiros era muito importante. Havia encontros semestrais com todos os parceiros, além de reuniões, comunicações por correio eletrônico e telefonemas. A comunicação era, então, adaptada às necessidades dos parceiros. Era problemático quando os parceiros tinham diferentes frequências e formas de manter a comunicação. A entrevistada afirmou que era melhor quando existia:

um equilíbrio. Não é legal quando você demanda coisas do parceiro e ele não consegue te responder. (...) Só que também o parceiro que está demais dentro do projeto cobra muito e, aí, o coordenador acaba dedicando horas e horas para responder e-mail e ligações.

Para lidar com essas diferenças, adaptando-se às necessidades dos parceiros, a entrevistada citou que eram realizadas capacitações para que os coordenadores de projetos aprendessem a lidar com essas diferentes formas de abordagem e comunicação.

Não foi percebido o uso de recompensas para o alinhamento de interesses dos parceiros, pois ele era buscado a todo momento. Segundo a entrevistada: “a gente tem uma linha: que é a base de todos os projetos: a gente não forma empresas, a gente forma empreendedores. Então isso é uma coisa que a gente vende e faz questão que todos os projetos estejam alinhados nisso”. A dimensão de conhecimento de S5 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 47:

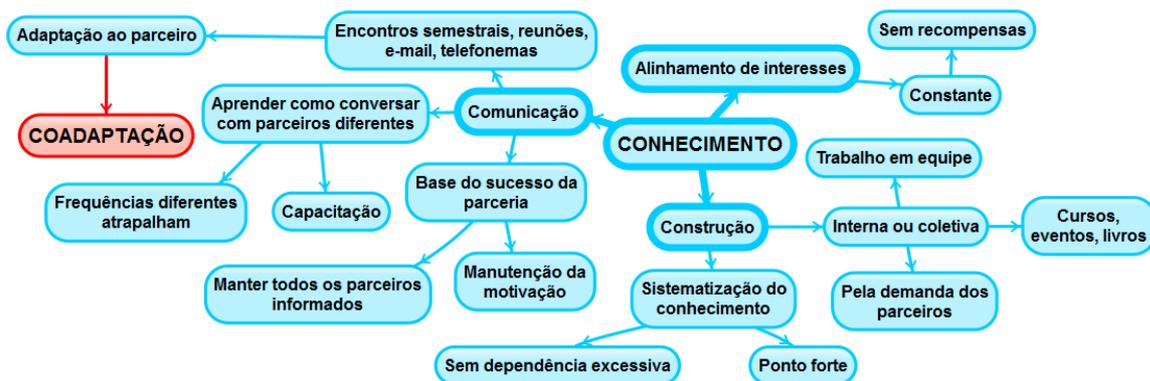


Ilustração 47 – Mapa mental da dimensão de conhecimento de S5
Fonte: Autora (2015)

A dimensão de conhecimento possuía três componentes: ‘Construção’, ‘Alinhamento de interesses’ e ‘Comunicação’ (conexão com a dimensão de coadaptação).

5.4.2 Identificação das similaridades e distinções da dimensão de conhecimento

A dimensão de conhecimento é entendida como a capacidade de aprender, aproveitar novas oportunidades, reconfigurar e proteger conhecimento, competências

e ativos complementares. Ela foi formada pelos seguintes componentes: 'Obtenção de conhecimento', 'Comunicação' e 'Recompensas e incentivos'.

5.4.2.1 Entidades empresariais

Obtenção de conhecimento

O quadro 34 demonstrou a comparação do componente 'Obtenção de conhecimento', entre as entidades empresariais.

Casos	Dimensão de Conhecimento Componente 'Obtenção do conhecimento'
C1	Compartilhamento de conhecimento dependia da história prévia Integração de conhecimento sem formalização Ausência de padrões na criação Integração de conhecimento feita por ambos os parceiros Dependência de conhecimento estratégica e não excessiva Resolução de problemas com base no diálogo
C2	Integração de conhecimento sem formalização Ausência de padrões na criação Sem absorção interna do conhecimento adquirido Sem controle do conhecimento criado Importante principalmente em projetos complexos Dependência de conhecimento excessiva Resolução de problemas com base na relação de poder
C3	Ausência de padrões na criação Compartilhamento de conhecimentos mais frequente nas parcerias maiores Controle do conhecimento por verificação de atividades desenvolvidas Melhoramento do processo Dependência de conhecimento estratégica e não excessiva Resolução de problemas com base na transparência de regras, expectativas e necessidades
C4	Criação de conhecimento com parceiros, interna ou em cursos Presença de padrões (mínimos) na criação Adaptado às necessidades dos parceiros Integração de conhecimento sem formalização Dependência de conhecimento estratégica e não excessiva
C5	Integração de conhecimento com formalização Presença de padrões na criação Resolução de problemas com base no diálogo Criação de conhecimento com parceiros, interna ou em cursos Controle do conhecimento por verificação de atividades desenvolvidas Compartilhamento de informação raro Dependência de conhecimento estratégica e não excessiva

Quadro 34 – Comparação do componente 'Obtenção de conhecimento' da dimensão de conhecimento das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais
 Fonte: Autora (2015)

Em C1, este componente era fundamental para que os fornecedores (inclusive grandes empresas) se interessassem pelos problemas da empresa. A integração ocorria informalmente, em todos os níveis hierárquicos, sempre que necessário, partindo tanto da empresa quanto de seus parceiros. O compartilhamento de conhecimento permitia a criação ou a adaptação de soluções, mas era condicionada de uma história prévia entre as empresas parceiras. A dependência de conhecimento era recíproca e equilibrada, sendo os conflitos de expectativas resolvidos com boa comunicação.

Já em C2, o conhecimento era aprendido informal e empiricamente, sem padrões para a criação ou estrutura para a troca interna de informações (relatórios ou treinamento) ou controles. A transferência de conhecimento era importante principalmente em projetos complexos. A dependência de conhecimento entre os parceiros era resolvida com base numa relação de poder.

C3 não utilizava ferramentas estruturadas para a criação, a absorção e a troca do conhecimento gerado nas parcerias, pela sua singularidade e variação de acordo com o tipo de parceria desenvolvida. O controle do conhecimento era feito pela verificação de atividades desenvolvidas e permitia refinar o processo de desenvolvimento das parcerias. Já o compartilhamento de conhecimentos era mais frequente nas parcerias maiores. Evitava-se a dependência excessiva com transparência e pela definição de regras, expectativas e necessidades, gerando uma relação de benefício mútuo.

Para C4, o conhecimento poderia ser criado internamente, com os parceiros e pela participação em cursos. Ele era minimamente estruturado antes de ser apresentado aos parceiros, respeitando às condições do trabalho e às necessidades dos parceiros. Mesmo assim os entrevistados indicaram que a integração de conhecimento não era formalizada. Não foi percebida uma dependência de conhecimento prejudicial e/ou excessiva entre os parceiros em longo prazo.

A criação de conhecimento em C5 possuía uma formalização mínima, exigindo troca de informações, discussões técnicas, trabalho e decisões em conjunto, leitura de documentos e legislações e avaliações. O conhecimento poderia ser criado internamente, com os parceiros e pela participação em cursos. A partir dos relatórios entregues, as informações eram consolidadas internamente, porém sem compartilhamento entre os parceiros. Isso fragilizava as alianças, impedia a troca de

informações e conhecimento e exigia que não houvesse dependência excessiva do conhecimento entre os parceiros.

Comunicação

O quadro 35 demonstrou a comparação do componente 'Comunicação', entre as entidades empresariais.

Casos	Dimensão de Conhecimento Componente 'Comunicação'
C1	Informal Formal se necessária Interesse dos parceiros em manter a parceria
C2	Formal com clientes Evitar perda de conhecimento e/ou enfatizar melhoria realizada Informal com fornecedores
C3	Informal para parcerias onde havia periodicidade, maturidade e confiança Formal com novas parcerias
C4	Informal Formal se necessária Estreitamento de vínculo Aumento da integração e sinergia
C5	Formal na tomada de decisão e na efetivação da aliança Informal para as informações rotineiras e em parcerias internacionais Explicitar prazos e atividades para garantir eficácia, atingir expectativas e ter laços fortes

Quadro 35 – Comparação do componente 'Comunicação' da dimensão de conhecimento das capacidades relacionais, das entidades empresariais
Fonte: Autora (2015)

Em C1, a comunicação era muito importante para a empresa, mas era preferencialmente informal (telefonemas, correios eletrônicos ou reuniões, entre as pessoas diretamente interessadas). A formalização ocorria somente se necessário e havia um grande envolvimento dos atores para manter a parceria

Já em C2, a comunicação com clientes exigia formalidade e programação, evitando a perda de conhecimento ou enfatizando melhorias realizadas. Já com os fornecedores, havia uma comunicação informal.

Quando as parcerias de C3 eram periódicas e maduras e possuíam confiança, a comunicação era informal. Caso contrário, eram realizados projetos, reuniões e avaliações iniciais.

Nas ações do dia a dia de C4, a comunicação entre os parceiros era informal, alterando-se quando necessário. Além disso, uma comunicação frequente gerava integração, sinergia e estreitamento de vínculo entre parceiros.

Em C5, a comunicação era formal ou informal, dependendo se era para a tomada de decisão ou uma informação rotineira, respectivamente. A informalidade era maior nas parcerias internacionais, o que exigiu a incorporação de novos hábitos. Verificou-se ser necessário explicitar atividades e prazos da aliança, garantindo eficácia, atingimento de expectativas e fortalecimento de laços.

Recompensas e incentivos

O quadro 36 demonstrou a comparação do componente 'Recompensas e incentivos', entre as entidades empresariais.

Casos	Dimensão de Conhecimento Componente 'Recompensas e incentivos'
C1	Demonstração dos benefícios de curto e longo prazo
C2	Demonstração dos benefícios de curto e longo prazo Soluções mais adequadas
C3	Não identificado
C4	Não identificado
C5	Demonstração dos benefícios de curto e longo prazo

Quadro 36 – Comparação do componente 'Recompensas e incentivos' da dimensão de conhecimento das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais

Fonte: Autora (2015)

As recompensas e incentivos para manter as parcerias, em C1, eram ações que demonstravam os benefícios de manter-se fornecedor e/ou um cliente ativo. Já em C2, aumentava-se a frequência do relacionamento com os parceiros e destacava-se os benefícios da parceria, para gerar soluções mais adequadas.

C3 e C4 não identificaram a utilização de recompensas e incentivos para alinhar os interesses dos parceiros. Ao passo que C5 demonstrava os resultados (de curto e longo prazo) do trabalho conjunto para alinhar interesses dos parceiros.

Após a apresentação das similaridades e distinções da dimensão de conhecimento das capacidades relacionais das entidades empresariais analisadas, foi elaborada uma síntese destas informações, apresentada no quadro 37:

Dimensão de Conhecimento			
Componente	Similaridades ou Distinções	Casos	Itens observados
Obtenção de conhecimento	Similaridades	C1, C3, C4, C5 C1, C2, C3 C1, C2, C4 C4, C5 C4, C5 C3, C5 C1, C5	Dependência de conhecimento estratégica e não excessiva Ausência de padrões na criação Integração de conhecimento sem formalização Presença de padrões na criação Criação de conhecimento com parceiros, interna ou em cursos Controle do conhecimento por verificação de atividades desenvolvidas Resolução de problemas com base no diálogo
	Distinções	C1 C1 C2 C2 C2 C2 C3 C3 C3 C4 C5 C5	Compartilhamento de conhecimento dependia da história prévia Integração de conhecimento feita por ambos os parceiros Dependência de conhecimento é excessiva Sem absorção interna do conhecimento adquirido Sem controle do conhecimento criado Importante principalmente em projetos complexos Resolução de problemas com base na relação de poder Compartilhamento de conhecimentos mais frequente nas parcerias maiores Melhoramento do processo Resolução de problemas com base na transparência de regras, expectativas e necessidades Adaptado às necessidades dos parceiros Compartilhamento de informação raro Integração de conhecimento com formalização
Comunicação	Similaridades	Todos Todos	Informalidade na comunicação Formalidade na comunicação
	Distinções	C1 C2 C4 C4 C5	Interesse dos parceiros em manter a parceria Evitar perda de conhecimento e/ou enfatizar melhoria realizada Estreitamento de vínculo Aumento da integração e sinergia Explicitar prazos e atividades para garantir eficácia, atingir expectativas e ter laços fortes
Recompensas e incentivos	Similaridades	C1, C2, C5	Demonstração dos benefícios de curto e longo prazo
	Distinções	C2	Soluções mais adequadas

Quadro 37 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão de conhecimento das entidades empresariais
Fonte: Autora (2015)

No componente 'Obtenção do conhecimento', da dimensão de conhecimento quatro das cinco entidades empresariais estudadas (C1, C3, C4 e C5) indicaram que

a dependência de conhecimento entre os parceiros era considerada estratégica e não excessiva. C4 e C5 possuíam padrões de criação do conhecimento nas parcerias, ao passo que C1, C2 e C3 não o apresentavam. C1, C2 e C4 afirmaram ainda que a integração de conhecimento também ocorria sem formalização. Para C4 e C5, indicaram que o conhecimento poderia ser criado com parceiros, internamente ou em cursos. O controle de conhecimento ocorria, em C3 e C5 pela verificação das atividades desenvolvidas. Para C1 e C5, os conflitos gerados pela obtenção de conhecimento eram resolvidos a partir do diálogo entre os parceiros.

Entre as distinções citadas, estavam: a necessidade de história prévia entre os parceiros para que ocorresse o compartilhamento de conhecimento, a integração realizada por ambos os parceiros (citados por C1), a dependência excessiva dos conhecimentos dos parceiros, a ausência de absorção interna e de controle de conhecimento, a importância da obtenção de conhecimento principalmente nos projetos complexos e a resolução de problemas a partir das relações de poder existentes na parceria (todos citados por C2).

Foi citado ainda: a ocorrência mais frequente de compartilhamento em parcerias maiores, a resolução de problemas com base na transparência de regras, expectativas e necessidades e o melhoramento de processos decorrente da obtenção de conhecimento (ambos citados por C3), a adaptação da entidade às necessidades dos parceiros (C4), a rara possibilidade de compartilhamento de informações, pelas características do setor da empresa e a integração de conhecimento com formalização (C5).

No componente 'Comunicação', a formalidade e a informalidade estavam presentes em todas as entidades empresariais estudadas, ocorrendo em momentos e com parceiros diferenciados. Entre as distinções, C1 argumentou que o interesse dos parceiros em manter a parceria influenciava positivamente a comunicação. Outras observações feitas foram: uma necessidade de controlar a comunicação com cliente para evitar perda de conhecimento ou enfatizar melhoria realizada (C2), a geração de estreitamento dos vínculos e o aumento da integração e sinergia a partir da parceria (C4) e a percepção da necessidade de explicitar prazos e atividades para garantir eficácia, atingir expectativas e ter laços fortes (C5).

Por fim, no componente 'Recompensas e incentivos', C1, C2 e C5 buscavam manter e aumentar os laços, destacando os resultados de curto e longo prazo. C2

pontuou ainda que as recompensas para alinhar os objetivos dos parceiros permitiam a ocorrência de soluções mais adequadas aos problemas das alianças.

5.4.2.2 Organizações sociais

Obtenção de conhecimento

O quadro 38 demonstrou a comparação do componente 'Obtenção de conhecimento', entre as organizações sociais.

Casos	DIMENSÃO DE CONHECIMENTO COMPONENTE: Obtenção de conhecimento
S1	Adaptado às necessidades dos parceiros Integração de conhecimento sem formalização Integração de conhecimento com formalização Sem criação coletiva Sem controle do conhecimento criado Foco na disseminação do conhecimento criado Dependência de conhecimento estratégica e não excessiva
S2	Adaptado às necessidades dos parceiros Integração de conhecimento sem formalização Compartilhamento facilitado pela complementariedade de informações Sem controle do conhecimento criado Criação de conhecimento com parceiros, interna ou em cursos Foco na disseminação do conhecimento criado Dependência de conhecimento estratégica e não excessiva
S3	Presença de padrão na criação Compartilhamento facilitado pela complementariedade de informações Integração de conhecimento sem formalização Dependência de conhecimento estratégica e não excessiva
S4	Integração de conhecimento sem formalização Ausência de padrões na criação Adaptado as necessidades do parceiro Dependência de conhecimento estratégica e não excessiva
S5	Presença de padrão na criação Criação de conhecimento com parceiros, interna ou em cursos Adaptado às necessidades dos parceiros Dependência de conhecimento estratégica e não excessiva

Quadro 38 – Comparação do componente 'Obtenção de conhecimento' da dimensão de conhecimento das capacidades relacionais, entre as organizações sociais
Fonte: Autora (2015)

Em S1, a troca e a integração de conhecimento eram formais ou informais, adaptando-se à frequência e à necessidade dos parceiros. Porém, não havia criação

coletiva de conhecimento. Não havia controle de conhecimento, pois o foco era disseminá-lo e a dependência era estratégica e não excessiva.

Igualmente, em S2, não havia estruturas de integração dos conhecimentos, que eram criados de forma ativa (internamente, com parceiros ou em cursos), de acordo com a necessidade. Assim, como nas ações de coordenação, havia uma capacidade de autocriação na parceria. Também não haviam controles, já que o foco era a disseminação do conhecimento criado. A integração era facilitada pela percepção da importância em complementar informações para ser mais forte. Não havia dependência excessiva do conhecimento entre os parceiros.

O conhecimento em S3 era criado formalmente (por meio de metodologias), mas era integrado informalmente pelo intercâmbio de informações). Normalmente, S3 era a responsável por gerenciar os projetos com parceiros, distribuindo as responsabilidades entre eles. Já as consolidações ocorriam por meio de reuniões e discussões. Não havia dependências de conhecimento, porque era estratégico ter parceiros com conhecimentos diversos.

A maior dificuldade para a criação coletiva de conhecimentos, em S4, era reunir os parceiros. Por isso, era uma ação informal, sem estruturas e metodologias, de acordo com as possibilidades apresentadas. Assim, não haviam dependências excessivas dos conhecimentos dos parceiros.

S5 possuía uma forte capacidade de sistematizar as atividades, a partir da demanda dos parceiros. Era possível que a construção do conhecimento ocorresse interna ou coletivamente, de acordo com as necessidades dos parceiros. Mesmo necessitando de informações diversas para utilizar nos variados projetos, não foi identificada como dependência excessiva de conhecimentos, e sim estratégica.

Comunicação

O quadro 39 demonstrou a comparação do componente 'Comunicação', entre as organizações sociais.

Casos	Dimensão de Conhecimento Componente: Comunicação
S1	Preferencialmente informalidade Formalidade, se necessário Confiança
S2	Formalidade em nível institucional ou interinstitucional Informalidade na troca de informações rotineiras Auxílio na resolução de problemas
S3	Adaptação às preferências do parceiro Formalidade nas prestações de conta Informalidade na troca de informações rotineiras
S4	Informalidade Adaptação às preferências do parceiro Fortalecimento de vínculo Conhecimento do perfil dos parceiros
S5	Conhecimento do perfil dos parceiros Adaptação às preferências do parceiro Formalidade nas prestações de conta Informalidade na troca de informações rotineiras

Quadro 39 – Comparação do componente 'Comunicação' da dimensão de conhecimento das capacidades relacionais, das organizações sociais

Fonte: Autora (2015)

Em S1, a comunicação era informal, formalizando-se quando necessário. Além disso, quanto maior era a confiança dos parceiros, menor era a necessidade deles em manter contato com a entidade. Já em S2, em nível institucional ou interinstitucional, a comunicação era feita formalmente. Mas na parceria em si, a informalidade era suficiente para estimular a troca de informações e conhecimentos, garantir sua efetividade e resolver problemas.

A forma de comunicação, em S3, poderia ser formal (prestações de contas, relatórios e assembleias) ou informal (para informações rotineiras ou relacionadas com um parceiro específico), mas preferencialmente por escrito. Um aprendizado foi ajustar a forma de comunicação com a preferência do parceiro.

Em S4, buscava-se profissionalizar a comunicação, mas ainda era um processo informal, de acordo com a frequência e a disponibilidade do parceiro. Preferia-se a comunicação direta, tal como o acompanhamento da inserção dos jovens no mercado de trabalho, para fortalecer o vínculo entre os parceiros e melhorar a relação com o mercado. A comunicação se tornou mais eficaz quando se conheceu o perfil dos parceiros.

Para S5, a comunicação era a base do sucesso das parcerias, pois mantinha a motivação e entendia a dinâmica de trabalho. Havia cursos de capacitação para conhecer o perfil dos parceiros, pois isso facilitava a comunicação. A forma (formal ou informal) e a frequência de comunicação eram adaptadas às necessidades dos

parceiros, porém quando os parceiros divergiam causavam problemas para a parceria.

Recompensas e incentivos

O quadro 40 demonstrou a comparação do componente 'Recompensas e incentivos', entre as organizações sociais.

Casos	Dimensão de Conhecimento Componente 'Recompensas e incentivos'
S1	Não identificado
S2	Parcerias formadas com organizações com interesses já convergentes
S3	Demonstração dos benefícios de curto e longo prazo
S4	Demonstração dos benefícios de curto e longo prazo Reconhecimento e agradecimento público Fortalecimento dos vínculos
S5	Parcerias formadas com organizações com interesses já convergentes

Quadro 40 – Comparação do componente 'Recompensas e incentivos' da dimensão de conhecimento das capacidades relacionais, entre as organizações sociais

Fonte: Autora (2015)

Em relação às recompensas e incentivos desenvolvidos para alinhar o interesse dos parceiros, a entrevistada em S1 não identificou ações que poderiam ser tratadas como tal. Já as interlocutoras de S2 e S5 pontuaram não serem necessárias, pois os interesses já eram convergentes e as ações eram realizadas com o objetivo comum de atingir os resultados propostos.

Quando os interesses dos parceiros não estavam alinhados, a recompensa e o incentivo ofertados, em S3, eram demonstrações da importância e do benefício em fazer parte da aliança.

Já em S4, para garantir o alinhamento de interesses com os parceiros demonstrava-se benefícios diretos (questões financeiras) ou realizavam-se ações de reconhecimento e agradecimento público, que também influenciavam no fortalecimento do vínculo.

Após a apresentação das similaridades e distinções da dimensão de conhecimento das capacidades relacionais das organizações sociais analisadas, foi elaborada uma síntese destas informações, apresentada no quadro 41:

Dimensão de Conhecimento			
Componente	Similaridades ou Distinções	Casos	Itens observados
Obtenção de conhecimento	Similaridades	Todos S1, S2, S3, S4 S1, S2, S4, S5 S1, S2 S1, S2 S2, S3 S3, S5 S2, S5	Dependência de conhecimento estratégica e não excessiva Integração de conhecimento sem formalização Adaptado às necessidades dos parceiros Sem controle do conhecimento criado Foco na disseminação do conhecimento criado Compartilhamento facilitado pela complementariedade de informações Presença de padrão na criação Criação de conhecimento com parceiros, interna ou em cursos
	Distinções	S1 S1 S4	Integração de conhecimento com formalização Sem criação coletiva Ausência de padrões na criação
Comunicação	Similaridades	Todos S1, S2, S3, S5 S3, S4, S5 S4, S5	Informalidade na comunicação Formalidade na comunicação Adaptação às preferências do parceiro Conhecimento do perfil dos parceiros
	Distinções	S1 S2 S4	Confiança Auxílio na resolução de problemas Fortalecimento de vínculo
Recompensas e incentivos	Similaridades	S2, S5 S3, S4	Parcerias formadas com organizações com interesses já convergentes Demonstração dos benefícios
	Distinções	S4 S4	Fortalecimento dos vínculos Reconhecimento e agradecimento público

Quadro 41 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão de conhecimento das organizações sociais
Fonte: Autora (2015)

No componente ‘Obtenção de conhecimento’, observou-se que todas as organizações sociais indicaram que a dependência do conhecimento do parceiro era estratégica e não excessiva. Além disso, S1, S2, S3 e S4 apontaram a realização de integração de conhecimento sem necessidade de formalização. Porém S3 e S5 citaram que o conhecimento poderia ser obtido por meios formais.

Outra similaridade percebida entre as organizações sociais foi sua capacidade de adaptação às necessidades dos parceiros (S1, S2, S4 e S5). Para S1 e S2, não havia controle sobre o conhecimento criado, pois o foco era a disseminação do mesmo. Por fim, para S2 e S3 o compartilhamento do conhecimento era facilitado pela complementariedade de informações e para S2 e S5 havia a possibilidade de criar conhecimento internamente, com o auxílio de cursos ou com os parceiros.

Entre as distinções citadas, estavam: a integração de conhecimento com formalização, a ausência de criação coletiva (citados por S1) e a ausência de padrões na criação do conhecimento (S4).

No componente 'Comunicação', todas as organizações sociais relataram ter uma comunicação informal com seus parceiros. Além disso, S1, S2, S3 e S5 também citaram que a comunicação poderia em alguns casos ser formal. S3, S4 e S5 relataram ainda serem capazes de se adaptar aos parceiros e S4 e S5 apontaram a necessidade de conhecer o perfil do parceiro para garantir uma melhor comunicação.

Entre as distinções citadas, estavam: redução da necessidade de comunicação entre os parceiros com o aumento da confiança (S1), o auxílio da comunicação para a resolução de problemas (S2) e a capacidade da comunicação estreitar o vínculo entre os parceiros (S4).

Por fim, no componente 'Recompensas e incentivos', as similaridades encontradas foram que em S2 e S5 não haviam qualquer tipo de recompensas, pois as parcerias eram formadas com organizações com interesses já convergentes. Mas em S3 e S4 ocorria a demonstração dos benefícios que poderiam ser obtidos com a parceria, como forma de recompensas e incentivos.

Apenas S4 citou que o reconhecimento e o agradecimento públicos como forma de recompensas e incentivos, e que isso fortaleceu os vínculos entre os parceiros.

5.4.3 Comparação das similaridades e distinções da dimensão de conhecimento

A dimensão de conhecimento das capacidades relacionais foi formada pelos seguintes componentes: 'Obtenção de conhecimento', 'Comunicação' e 'Recompensas e incentivos'.

Na ilustração 48 apresentou-se as observações similares intra e intergrupos, em todos os componentes da dimensão de conhecimento, num gráfico de frequência:

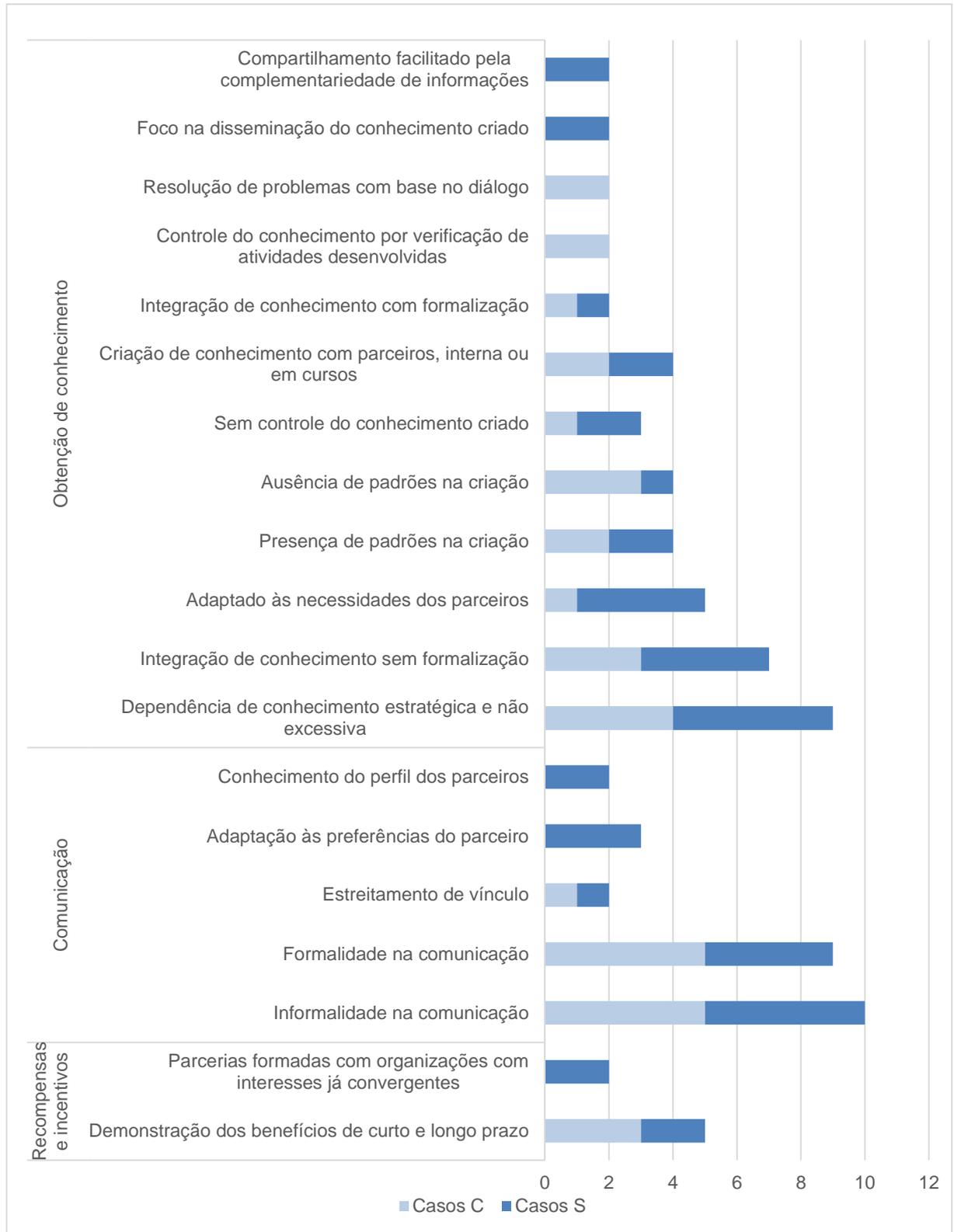


Ilustração 48 – Semelhanças nos componentes da dimensão de conhecimento das cooperações com e sem fins lucrativos
 Fonte: Autora (2015)

Algumas similaridades foram identificadas entre os grupos estudados. Nove entidades analisadas (exceto C2) identificaram que haviam dependência estratégica

e não excessiva entre os parceiros. Outras similaridades observadas foram que para sete entidades entrevistadas (C1, C2, C4, S1, S2, S3, S4) a integração de conhecimentos ocorria sem processos de formalização. Já a adaptação às necessidades dos parceiros ocorria em C4, S1, S2, S4 e S5.

Se para quatro entidades (C4, C5, S3 e S5), haviam padrões na criação de conhecimento, para outras quatro (C1, C2, C3 e S4) eles não existiam. O conhecimento poderia ser (para C4, C5 e S2, S5) criado internamente, na participação em cursos ou junto aos parceiros. Outra similaridade entre os grupos foi que para C5 e S1, a integração de conhecimento ocorria formalmente.

Além destas similaridades entre os grupos, as entidades empresariais (C3 e C5) controlavam o conhecimento criado a partir da verificação das atividades desenvolvidas e as entidades C1 e C5 utilizavam do diálogo para resolver os problemas relacionados com a obtenção de conhecimento.

As organizações sociais, S1 e S2 bem como C2, não controlavam o conhecimento criado, pois seus focos (S1 e S2) era sua disseminação. Por fim, no componente 'Obtenção de conhecimento', para S2 e S3, o compartilhamento do conhecimento era facilitado pela complementariedade de informações.

Outras observações também foram identificadas como necessárias para desenvolver o componente 'Obtenção de conhecimento', porém foram citadas apenas uma vez. Foram elas: necessidade de história prévia para a ocorrência de compartilhamento de informações, integração de conhecimento feita por ambos os parceiros (ambos citados por C1), dependência de conhecimento excessiva, com resolução de problemas baseada na relação de poder, sem absorção interna do conhecimento, mas importante para os projetos complexos (citados por C2). Para C3, havia compartilhamento de conhecimento mais frequente com as parcerias maiores, a resolução de problemas baseava-se na transparência de regras, expectativas e necessidades e houve ainda melhoramento dos processos a partir da obtenção do conhecimento. Outras distinções foram: a ocorrência rara de compartilhamento de informações (C5) e a ausência de criação coletiva de conhecimento. (S1).

No componente 'Comunicação', todas as entidades estudadas indicaram a informalidade como uma maneira de realizar a comunicação com parceiros, mesmo que cada entidade a indicasse para uma realidade e momento da parceria. Além disso, nove entidades (exceto S4) destacaram que a comunicação poderia ser formal, nos momentos em que isso fosse uma necessidade ou com parceiros específicos. Outra

similaridade encontrada entre os grupos foi que a comunicação permitiu (para C4 e S4) o estreitamento de laços entre os parceiros.

Apenas três organizações sociais (S3, S4 e S5) citaram possuir uma capacidade de se adaptar as necessidades e preferências do parceiro no componente 'Comunicação'. Já S4 e S5, indicaram ser necessário conhecer o perfil dos parceiros para ter uma comunicação mais eficaz com eles.

Outras observações também foram identificadas como necessárias para desenvolver o componente 'Comunicação', porém foram citadas apenas uma vez. Foram elas: a influência do interesse dos parceiros em manter a parceria na comunicação entre eles (C1), a necessidade de controlar a comunicação com os parceiros clientes para evitar perda de conhecimento ou enfatizar melhoria realizada (C2), a necessidade de explicitar prazos e atividades para garantir eficácia, atingir expectativas e ter laços fortes (C5) e a influência positiva da confiança entre os parceiros sobre sua frequência de comunicação (S1).

No componente 'Recompensas e incentivos', metade das entidades estudadas (C1, C2, C5, S3, S4) citaram que para alinhar os interesses dos parceiros demonstravam os benefícios de curto e longo prazo em se manter na parceria. Mas S2 e S5 citaram que não ocorriam o uso de recompensas e incentivos para alinhar os interesses, uma vez que as parcerias eram formadas com organizações que já possuíam interesses convergentes.

Outras observações também foram identificadas como necessárias para desenvolver o componente 'Recompensas e incentivos', porém foram citadas apenas uma vez. Foram elas: a ocorrência de soluções mais adequadas quando haviam recompensas e incentivos para alinhar os interesses dos parceiros (C2), o uso de reconhecimento e agradecimento públicos como forma de recompensa dos parceiros e o fortalecimento dos vínculos dos parceiros a partir destes alinhamentos (ambos citados por S4).

5.5 DIMENSÃO TECNOLÓGICA

Nesta seção, foram descritas as observações feitas para a dimensão tecnológica em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos, identificando-se e comparando-se suas similaridades e distinções.

5.5.1 Apresentação dos casos

Caso C1

Na dimensão de tecnologia, as soluções tecnológicas poderiam ser desenvolvidas dentro da empresa (como a criação de máquinas e processos) ou podia ocorrer a transferência de um conhecimento (ou de uma tecnologia) da empresa para um fornecedor (ou vice-versa).

As principais regras para a criação tecnológica eram provenientes das legislações federais, devido às normas de segurança e dos componentes químicos presentes nos produtos da empresa. Além disso, a evolução do setor exigia uma busca ativa por conhecimento técnico, que era feita por todos os profissionais diretamente envolvidos (ou seja, o setor técnico da empresa entrevistada e de seus parceiros).

Era comum os próprios funcionários procurarem outros fornecedores, produtos, insumos, ou contatarem técnicos das empresas parceiras, pesquisando evoluções que permitiam a redução de custos e a melhoria da qualidade. Na visão do entrevistado, essa transferência de tecnologia podia trazer tanto riscos (ou prejuízos) quanto benefícios. Em suas palavras:

Quando você começa a querer ganhar eficiência, você também precisa transferir *know how*. Por exemplo essa pessoa que faz a nossa madeira no Mato Grosso, o *know how* todo ele levou daqui. (...) E assim, se você não traz madeira, não traz água, não traz casca, não traz resíduos. Mas para ter esse benefício, você tem que abrir mão de um *know how* que hoje ele tem, e que antes ele nunca teve. (...) Mas se amanhã a parceria acabar, ele vai vender para o concorrente.

A pouca preocupação da empresa com os segredos industriais (principalmente se comparada à concorrência) e a confiança entre os parceiros facilitavam, de acordo com o entrevistado, a transferência de tecnologia. A boa relação entre os parceiros também influenciava na demora do repasse das tecnologias desenvolvidas numa parceria às empresas concorrentes.

Para a inovação colaborativa, uma das facilidades era a menor burocratização da empresa, bem como sua capacidade de resposta rápida (em comparação com a concorrência). Essas características permitiam que a empresa entrevistada preenchesse, com agilidade, alguns nichos que a concorrência não conseguia ocupar.

Além disso, as inovações colaborativas tornavam-se necessárias devido ao pequeno número de fornecedores para cada insumo. Assim, era mais viável criar um produto ou uma solução, reduzir as fragilidades de um parceiro e expandir uma aliança do que simplesmente finalizar uma parceria para buscar uma solução pronta com outro fornecedor (ou possível parceiro).

Segundo o relato do entrevistado, “é uma questão de sobrevivência. Se o parceiro não quiser desenvolver o produto, não dá para trabalhar. É uma corda bamba que a gente fica olhando para todos os lados, tentando pegar tendências e ao mesmo tempo sobreviver”.

O entrevistado não citou rotinas e sistemas técnicos utilizados para gerenciar a inovação surgida. A dimensão tecnológica de C1 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 49:

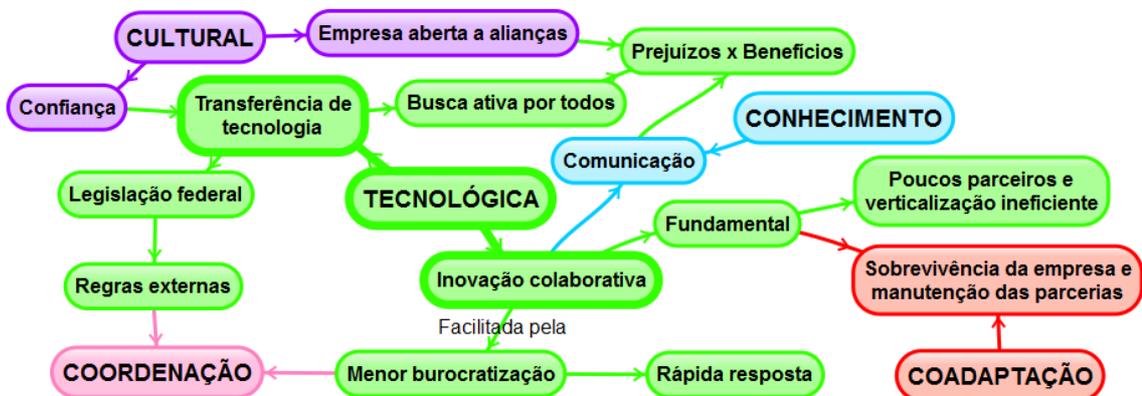


Ilustração 49 – Mapa mental da dimensão tecnológica de C1
Fonte: Autora (2015)

A dimensão tecnológica possuía dois componentes: ‘Transferência de tecnologia’ (conexão com as dimensões cultural e de conhecimento) e ‘Inovação

colaborativa' (conexão com as dimensões de coadaptação, conhecimento e coordenação).

Caso C2

Abordando a transferência de tecnologias entre parceiros, o entrevistado relatou que mesmo sem suficiente estrutura física, de tecnologia ou de recursos humanos, C2 ainda implantava algumas metodologias por sugestão dos clientes. Como consequência, ocorria o funcionamento ineficaz dessa metodologia ou mesmo um prejuízo de imagem da empresa (por possuir uma tecnologia implantada ineficientemente), além de um desperdício de trabalho e resultados insatisfatórios.

Às vezes as dificuldades vêm de uma coisa mal implantada, às vezes [C2] não tem capacidade de trabalhar com aquela tecnologia. Por exemplo, as vezes vê num cliente uma tecnologia X, ela vai trabalhar com essa tecnologia e não vai funcionar, porque não tem técnico capacitado e acaba que vai ter dificuldade para trabalhar com isso.

Discutindo sobre inovação colaborativa, o entrevistado mencionou que, na maioria das vezes, ela não existia (rara). Quando o parceiro solicitava uma atividade, não auxiliava com informações técnicas ou a desenvolvia em conjunto. O caso pontual de co-criação ocorreu com um parceiro ocasional, baseado na necessidade e não em ações anteriores ou na confiança entre parceiros.

Dentre as rotinas e sistemas técnicos criados para gerenciar a inovação surgida, destacou-se a alteração na forma de prestação de serviço de um fornecedor que, com o passar do tempo e o aumento da confiança, teve as barreiras burocráticas reduzidas (aproximando os parceiros). Foi uma alteração com ganho para ambos os parceiros, uma vez que o serviço passou a ser desenvolvido com maior eficiência, rapidez e frequência, consolidando a parceria.

A dimensão tecnológica de C2 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 50:

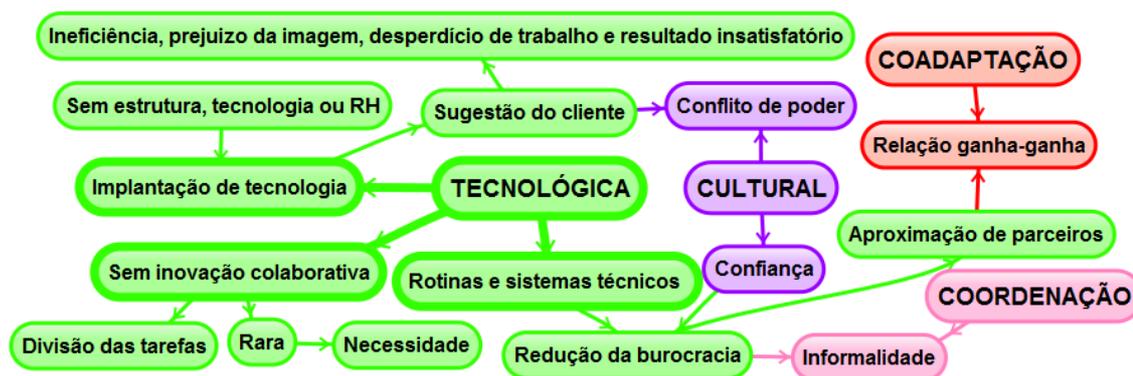


Ilustração 50 – Mapa mental da dimensão tecnológica de C2

Fonte: Autora (2015)

A dimensão tecnológica possuía três componentes: ‘Sem inovação colaborativa’, ‘Rotinas e sistemas técnicos’ (conexão com as dimensões cultural, de coordenação e coadaptação) e ‘Implantação de tecnologia’ (conexão com a dimensão cultural).

Caso C3

As transferências de tecnologia eram mais expressivas nas parcerias de apoio social (realizadas pelo Instituto da entidade). Nas parcerias institucionais/culturais, o processo baseava-se mais no relacionamento e nas diretrizes definidas pela política de parceria do que em ações que envolviam tecnologia. Segundo a entrevistada, era possível que essa ausência de transferência de tecnologia gerasse algum tipo de perda de conhecimento. Além disso, a entrevistada não identificou exemplos de inovação colaborativa nas parcerias realizadas.

O aprendizado tecnológico foi a evolução do próprio relacionamento, com a criação de uma plataforma de conectividade entre os parceiros (aproximando-os). Para esta elaboração, contou-se com duas fontes de conhecimento: modelos externos (nos quais a plataforma foi baseada) e necessidades internas de conectar pessoas com C3 e entre si.

A criação da plataforma para parceria em projetos ampliou o número de projetos beneficiados e permitiu o reconhecimento do trabalho das empresas aliadas. Desta forma, outras ações de parcerias foram surgindo:

No projeto “prêmio de criação” publicitário, as agências inscrevem suas peças [criadas voluntariamente para o terceiro setor] e a gente reconhece esse trabalho. Criou-se, dentro do prêmio de criação, uma categoria de

responsabilidade social, onde se entrega um prêmio para a melhor peça criada dentro deste processo de publicidade social. Isso é um aprendizado. E o mercado reagiu de uma forma super positiva. Mas você precisava de um incentivo a mais. Então, para mostrar o quanto isso é importante, eu reconheço ele dentro do prêmio de criação.

Entre os problemas e conflitos decorrentes das mudanças tecnológicas, a entrevistada citou, novamente, a necessidade de fazer as organizações sociais parceiras compreenderem a mudança na forma de gerenciamento. Além disso, as organizações sociais aliadas de pequeno porte tiveram uma dificuldade inicial no uso da plataforma, pois não tinham acesso à rede mundial de computadores ou não sabiam como desenvolver a proposta para se inscreverem nos projetos. A resolução desses conflitos foi baseada em comunicação, na transparência das ações e na explicitação das novas regras definidas; bem como pelo amadurecimento do processo.

A dimensão tecnológica de C3 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 51:

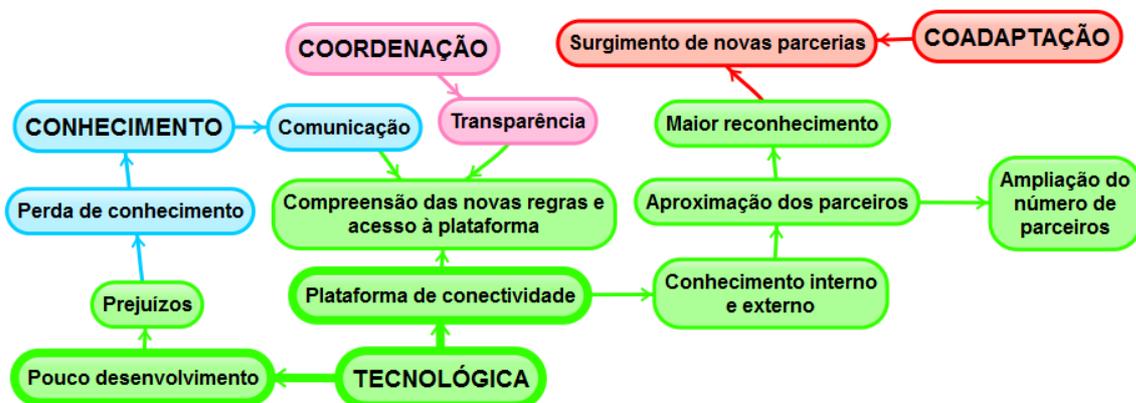


Ilustração 51 – Mapa mental da dimensão tecnológica de C3
Fonte: Autora (2015)

A dimensão tecnológica possuía dois componentes: ‘Pouco desenvolvimento’ (conexão com a dimensão de conhecimento) e ‘Plataforma de conectividade’ (conexão com as dimensões de coadaptação, coordenação e conhecimento).

Caso C4

Dentro da dimensão tecnológica, os entrevistados não identificaram a utilização das tecnologias aprendidas e compartilhadas para formar novas habilidades

técnicas, ou mesmo criação de rotinas e sistemas técnicos para gerenciar as inovações surgidas.

Já a ocorrência da inovação colaborativa dependia das necessidades dos parceiros, sendo facilitada pela existência de uma aliança forte e estreita, de confiança pessoal e empresarial e de alinhamento dos valores das empresas. Os benefícios da inovação colaborativa para C4 foram: a formação de um cardápio diferenciado e o atingimento dos clientes de uma forma muito direta. De acordo com a entrevistada (C4E1):

um produto como esse seria interessante para a gente, para ter alguma coisa assim diferenciada no cardápio. E também seria bom pra eles (parceiros) porque eles ganham parte da venda. E também é um produto que atinge muito o cliente, de uma forma muito direta. Ele vem aqui, ele lê e fala 'que massa, vou comprar. Eu sei que metade vai para a ONG'.

As experiências de inovação colaborativa demonstraram ser, para a empresa, um nicho de oportunidades que poderia ser melhor desenvolvido, por trazer resultados para todos: empresa, parceiros e clientes. Mas, de acordo com o entrevistado (C4E2): “não dá pra ter um jeito único para fazer. Tem que adequar a experiência às necessidades dos parceiros”.

A dimensão tecnológica de C4 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 52:

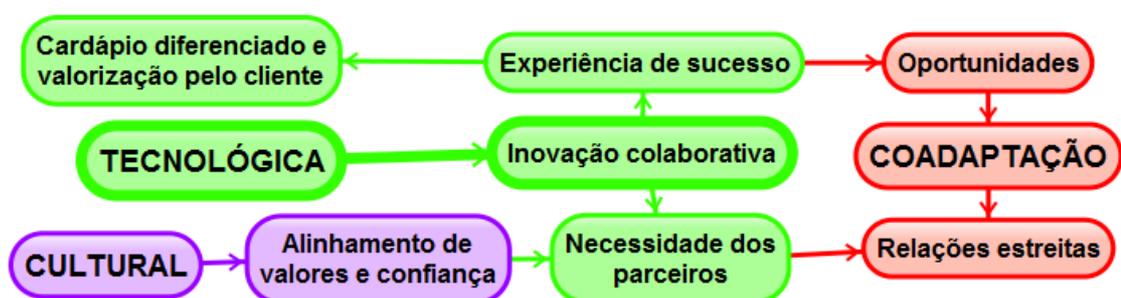


Ilustração 52 – Mapa mental da dimensão tecnológica de C4
Fonte: Autora (2015)

A dimensão tecnológica possuía apenas um componente: ‘Inovação colaborativa’ (conexão com as dimensões de coadaptação e cultural).

Caso C5

Para a transferência de tecnologias, eram solicitadas atividades específicas aos parceiros, que ainda não eram conhecidas por C5, ao passo que uma equipe interna de C5 produzia outras informações necessárias, por meio de estudos, análises e discussões. Essas etapas ocorriam, na maioria das vezes, separadamente e poderiam se interligar para permitir discussões técnicas intermediárias. Ao final, ocorria a consolidação interna (em C5) das informações, sem o compartilhamento com os parceiros.

A inovação colaborativa não era uma ação rotineira, tendo ocorrido apenas com um dos parceiros, pois havia uma dificuldade para atingir o objetivo final (desenvolvimento de um produto) e os parceiros concordaram em manter um contato mais próximo para tentar resolver o problema. Mas, de acordo com C5E1: “não tinha contrato, não era especial, não tinha nada. Foi só um acordo momentâneo entre as partes”.

De acordo com o entrevistado (C5E2), a inovação colaborativa era dificultada (rara), pois informações privilegiadas eram vistas pela empresa como uma vantagem competitiva. Porém, ele também mencionou que essa criação coletiva poderia (e deveria) existir principalmente com o cliente, repassando *know how* para a melhoria do seu serviço. Nas palavras do entrevistado:

A gente poderia se aproximar dos clientes e ajudar com algum *know how* que a gente já domina aqui há muito tempo. Não custaria nada entregar para que eles melhorassem. E o melhorar deles melhoraria para mim também. E isso não é feito por falta de tempo e disposição do gestor público.

Por fim, de acordo com o entrevistado (C5E2), haviam sistemas técnicos (por exemplo: mapas de venda) utilizados para o acompanhamento do sucesso da parceria. Eles, inclusive, auxiliavam na tomada de decisão sobre a permanência ou a saída da empresa de uma aliança.

A dimensão tecnológica de C5 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 53:

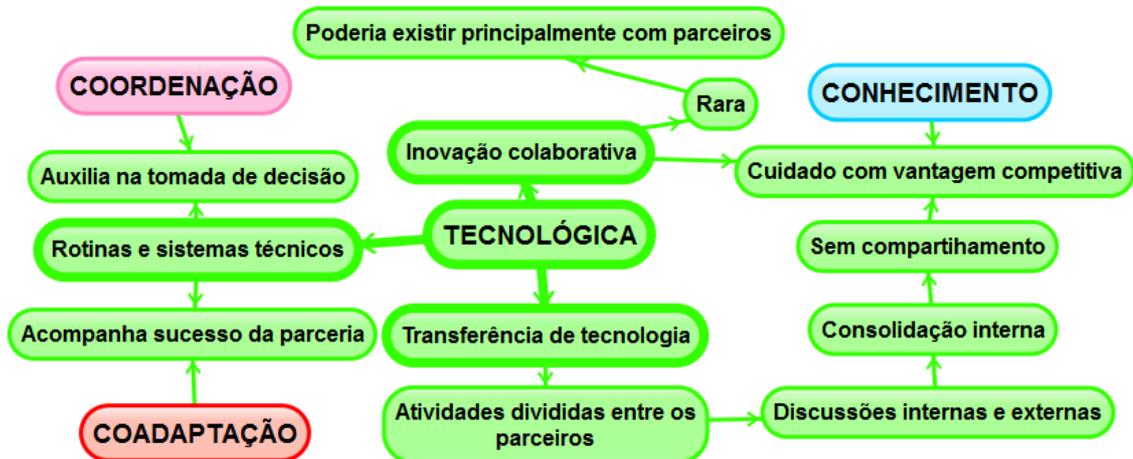


Ilustração 53 – Mapa mental da dimensão tecnológica de C5
 Fonte: Autora (2015)

A dimensão tecnológica possuía três componentes: ‘Inovação colaborativa’ (conexão com a dimensão de conhecimento), ‘Transferência de tecnologia’ (conexão com a dimensão de conhecimento) e ‘Rotinas e sistemas técnicos’ (conexão com as dimensões de coadaptação e coordenação).

Caso S1

As tecnologias (por exemplo: metodologias de curso) eram facilmente transferidas entre os parceiros, mas não havia criação interna, apenas adaptações pontuais.

[um dos parceiros] viu o que nós tínhamos e adaptou de acordo com uma atividade que eles têm lá. É um trabalho que eles têm com família, então eles adaptaram o nosso... (...) com outros parceiros, a gente recebe a metodologia pronta. O método é deles e a gente adapta como pode.

As adaptações ocorriam por necessidade em incluir determinados conceitos nas capacitações profissionais e eram definidas a partir de uma discussão com os empresários, que apresentavam suas expectativas. A efetivação das mudanças era feita a partir de discussões e estudos internos.

Houveram poucos casos de inovação colaborativa nas parcerias. Foram influenciadores da co-criação: o laço forte e estreito (inclusive familiar) que existia nas organizações parceiras, bem como a necessidade comum em trabalhar o tema. A entrevistada afirmou ainda que S1 era aberta a co-criações e que elas ocorriam quando havia disponibilidade do parceiro em tal ação.

Não foram identificados rotinas e sistemas de técnicos (existentes ou criados) para gerenciar a inovação surgida, ela presidente da fundação. A dimensão tecnológica de S1 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 54:

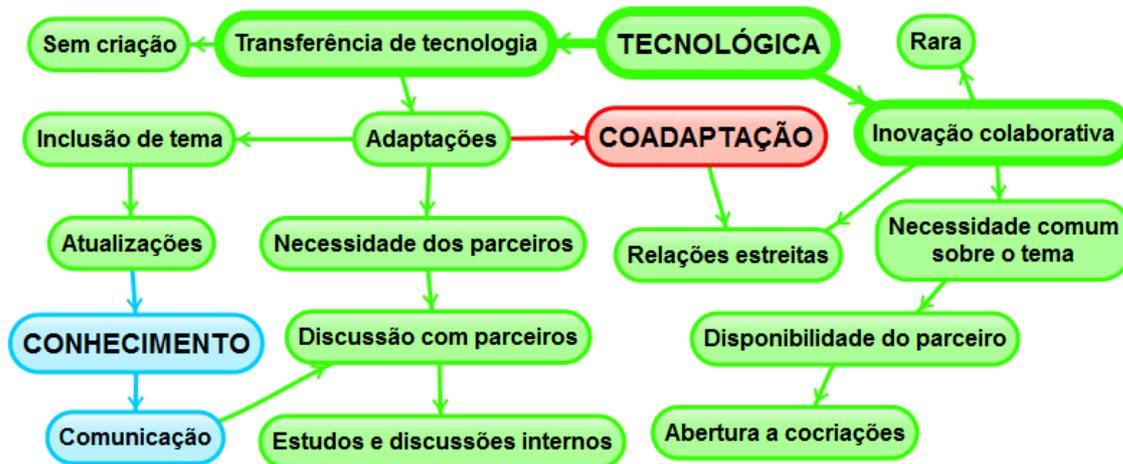


Ilustração 54 – Mapa mental da dimensão tecnológica de S1
Fonte: Autora (2015)

A dimensão tecnológica possuía dois componentes: ‘Transferência de tecnologia’ (conexão com as dimensões de conhecimento e coadaptação) e ‘Inovação colaborativa’ (conexão com a dimensão de coadaptação).

Caso S2

A transferência de tecnologia era vista, pela entrevistada, como uma necessidade, pois permitia atualizar técnicas, profissionalizar as beneficiárias do projeto e proporcionar a elas uma efetiva geração de renda.

Nesse sentido, a entrevistada destacou que ocorreram alterações na forma de obtenção do conhecimento tecnológico, para buscar a melhor relação custo *versus* benefício. “Já aprendemos artesanato por tentativa e erro, por vídeos no *you tube*, por palestras (caras) com artesãos. Agora a gente faz parceria com universidades e empresas privadas, que acreditam no projeto e ensinam de graça para as mulheres”.

Assim, novas habilidades técnicas eram obtidas incentivando o repasse dos conhecimentos a todos os que se interessarem, por meio de beneficiários multiplicadores. “Cada mulher, em cada grupo, em cada município, pode e deve ensinar a técnica para outra pessoa. Quanto mais gente souber e praticar, melhor para todos”.

O aprendizado coletivo era encarado positivamente na parceria. Para gerar inovação colaborativa, a entrevistada citou como principal necessidade a comunicação direta entre os parceiros. “É importante conversar direta e abertamente para aprender algo desconhecido em conjunto”.

Mas, de acordo com a entrevistada, as rotinas e sistemas técnicos para gerenciar a inovação surgida eram apenas cartilhas e manuais com dicas e técnicas que podem ser consultadas por todos os interessados.

A dimensão tecnológica de S2 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 55:

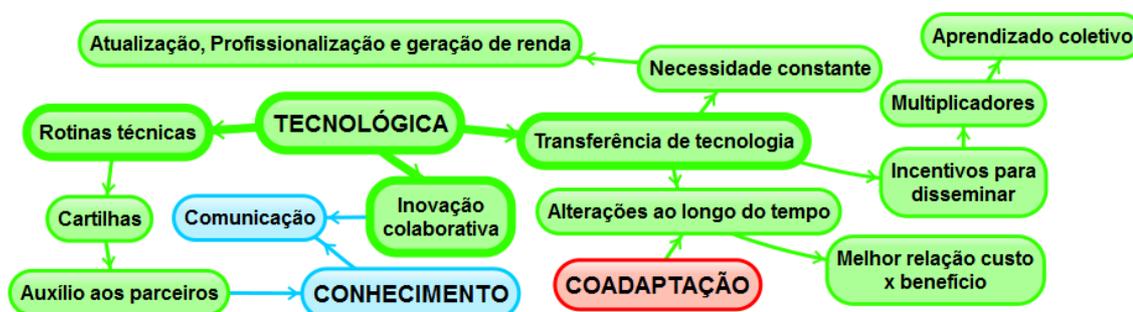


Ilustração 55 – Mapa mental da dimensão tecnológica de S2
Fonte: Autora (2015)

A dimensão tecnológica possuía três componentes: ‘Transferência de tecnologia’ (conexão com a dimensão de coadaptação), ‘Inovação colaborativa’ (conexão com a dimensão de conhecimento) e ‘Rotinas técnicas’ (conexão com a dimensão de conhecimento).

Caso S3

Os conhecimentos tecnológicos eram facilmente aprendidos e compartilhados na aliança, pois havia o interesse de todos os parceiros em qualificar mão de obra para a área de tecnologia (incentivada). Poderiam ocorrer em reuniões formais ou discussões informais (comunicação), com vários parceiros ou com um em específico, de acordo com as necessidades apresentadas.

As entrevistadas identificaram vários momentos de inovação colaborativa. Era comum o debate entre parceiros em cada etapa do processo, em reuniões para construção de algo de interesse de todos. De acordo com S3E1:

A gente desenvolveu um *site*, para receber as inscrições [de um evento]. Como foi desenvolvido esse *site*? Sentaram todos os parceiros, e cada um foi dando pitaco e foi construindo. Eu mesma achava que não precisava desenvolver, que a gente deveria pegar algo que já estivesse pronto. Mas os parceiros queriam que ficasse com a nossa cara. A gente sofreu mais, mas no final foi feito. Esse é um exemplo. O *site* foi concebido por essa equipe de parceiros. Desde a escolha de logo... eu dizia para pegar pronto. Mas os parceiros queriam do jeito deles.

Dentre os aspectos necessários para a inovação colaborativa, as entrevistadas citaram ter uma experiência anterior de trabalho com os outros parceiros, bem como demonstração de envolvimento e engajamento no projeto comum. Além disso, era necessária uma razão (ou uma entidade, como era o caso de S3) aglutinadora para unir diferentes visões e interesses por um objetivo comum.

Dentre as rotinas e sistemas técnicos criados ou existentes para gerenciar o conhecimento tecnológico, as entrevistadas citaram modificações, com base nas experiências dos parceiros, na forma de prestação de contas, na padronização de atividades e na criação de rotinas. Segundo S3E1:

‘Escuta, você não tem um *template* assim? Pode me mandar? Posso usar ele? Posso adaptar?’ A gente tem que ter esse cuidado. Mas isso é natural. Eu busco muito modelos que já existem, porque eu tenho a premissa de que existe muita coisa pronta e, às vezes, eu perco muito tempo tentando criar alguma coisa que já existe.

Dentre os problemas relacionados com as rotinas e os sistemas técnicos, as entrevistadas citaram que havia a necessidade de formalização de alguns itens. Mas de acordo com S3E1:

(...) esse pessoal da tecnologia não gosta muito de papel, de preencher *templates*. Mas nós temos um processo formal. Eu preciso atender aos nossos parceiros, prestadores de serviço. Então eles têm que escrever a ideia, não é só falar para mim. Então tem que entrar no *site*, e preencher o formulário. A gente ainda tem uma parte que é muito burocrática e eles reclamam. E a gente tem tentado deixar isso de uma forma mais dinâmica. Mas mesmo assim é um ponto que eles não gostam.

A dimensão tecnológica de S3 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 56:

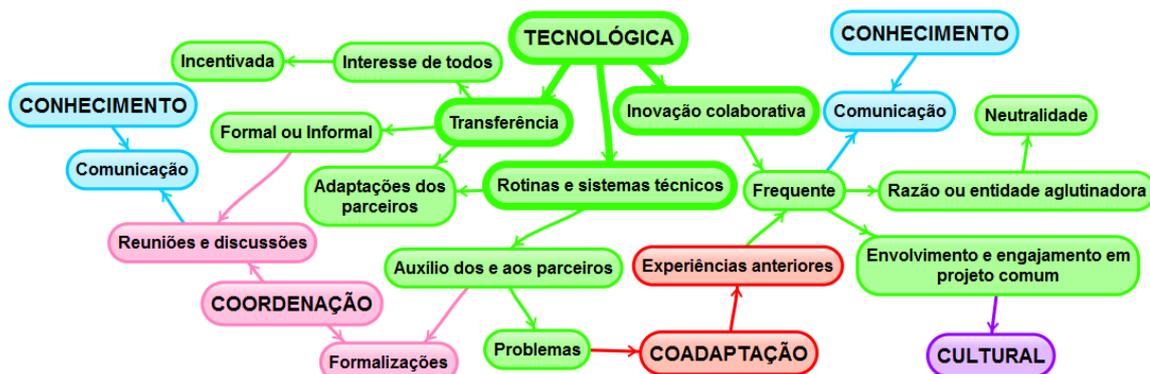


Ilustração 56 – Mapa mental da dimensão tecnológica de S3

Fonte: Autora (2015)

A dimensão tecnológica possuía três componentes: ‘Transferência’ (conexão com as dimensões de coordenação e conhecimento), ‘Inovação colaborativa’ (conexão com as dimensões de coadaptação, conhecimento e cultural) e ‘Rotinas e sistemas técnicos’ (conexão com as dimensões de coordenação e coadaptação).

Caso S4

Os conhecimentos tecnológicos obtidos com os parceiros eram utilizados em outros projetos ou alianças, quando se percebia benefícios no seu uso. Eram aprendidas formas de se relacionar com novos parceiros, com o público ou mesmo de melhor explicar as atividades da entidade para a sociedade.

Para que ocorresse inovação colaborativa, era necessário que o parceiro se disponibilizasse a se envolver com o projeto e com aquela atividade em específico. Este entusiasmo e esse interesse (necessidade comum) influenciavam diretamente o sucesso da tecnologia criada em parceria. Nas palavras da entrevistada, havia troca de conhecimento e comunicação neste processo:

Muitas vezes a gente chegava com a ideia e o que a gente percebia é que muitas vezes os parceiros diziam ‘Puxa, dá para fazer assim, desta forma...’ Eles nos municiaram muito de informações. Claro, é o negócio deles. Mas eles diziam o que poderia ser feito. Então, eu acredito que sim, que tenha gerado essa questão de aprendizado.

Um exemplo de sistema técnico criado para gerenciar as atividades desenvolvidas era um programa para substituir um sistema já utilizado, mas perdido. Esse novo programa, que estava sendo criado pelos profissionais de Tecnologia da Informação (TI) da entidade, atuaria nos controles que demandam mais tempo de S4.

Porém, não havia necessidade de que ele fosse desenvolvido para atender as necessidades bilaterais dos parceiros.

A dimensão tecnológica de S4 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 57:



Ilustração 57 – Mapa mental da dimensão tecnológica de S4
Fonte: Autora (2015)

A dimensão tecnológica possuía três componentes: ‘Sistemas técnicos’ (conexão com a dimensão de coordenação), ‘Conhecimentos tecnológicos’ (conexão com a dimensão de coadaptação) e ‘Inovação colaborativa’ (conexão com a dimensão de conhecimento).

Caso S5

Era possível tanto a criação quanto a transferência de tecnologia formal, de acordo com a entrevistada. Para isso, eram utilizados os conhecimentos adquiridos ao longo da atuação da entidade, pois, como mencionado da dimensão de conhecimento, havia uma capacidade de sistematização de conhecimentos em metodologias e ferramentas na entidade. A absorção e a integração das tecnologias ocorriam por meio de reuniões e discussões internas (comunicação) e, quando necessário, contava com a presença dos parceiros. De acordo com a entrevistada, a capacidade tecnológica era uma das razões que uniam os parceiros e S5. “As empresas acabam contratando a gente justamente por esse conhecimento de desenvolver métodos, sistematizar e conseguir replicar”.

A criação de ferramentas e metodologias em conjunto com os parceiros eram raras, ocorrendo apenas quando as existentes não surtiam o efeito esperado. Para essa inovação colaborativa, eram feitas reuniões e discussões (comunicação) com as organizações aliadas para alterar a metodologia existente e/ou criar uma nova. Após a criação de uma nova metodologia, “dependendo dos resultados, se a gente vê que existe algum outro público que tem um perfil parecido, a gente pode utilizar a metodologia novamente”, afirmou a entrevistada.

Não foi citado a existência ou a criação de rotinas e sistemas de técnicos para gerenciar a inovação surgida. Porém, algumas ferramentas desenvolvidas pela entidade (tais como a avaliação por indicadores) para o acompanhamento do processo, possuíam similares junto ao parceiro. Nesses casos, existia um trabalho de “vender [a aplicação] das metodologias”, porque o uso simultâneo poderia atrapalhar o andamento das atividades ou mesmo porque existia um “bloqueio cultural do parceiro” em utilizar uma rotina que não foi criada por ele.

De acordo com a entrevistada, esse embate não chegava a inviabilizar a parceria. Havia apenas um esforço de convencimento de que o uso das tecnologias de S5 também eram importantes para o desenvolvimento do projeto.

A dimensão tecnológica de S5 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 58:



Ilustração 58 – Mapa mental da dimensão tecnológica de S5
Fonte: Autora (2015)

A dimensão tecnológica possuía três componentes: ‘Criação e transferência’ (conexão com as dimensões de conhecimento e de coordenação), ‘Ferramentas já existentes’ (conexão com a dimensão cultural) e ‘Inovação colaborativa’ (conexão com as dimensões de coordenação, conhecimento e coadaptação).

5.5.2 Identificação das similaridades e distinções da dimensão tecnológica

A dimensão tecnológica é a habilidade da empresa em explorar as oportunidades de tecnologia e recursos humanos das parcerias, para que ocorra a inovação em conjunto (co-inovação). Possui os seguintes componentes: 'Transferência de tecnologia', 'Inovação colaborativa' e 'Rotinas técnicas'.

5.5.2.1 Entidades empresariais

Transferência de tecnologia

O quadro 42 demonstrou a comparação do componente 'Transferência de tecnologia', entre as entidades empresariais.

Casos	Dimensão Tecnológica Componente 'Transferência de tecnologia'
C1	Existentes Legislações federais Busca ativa de todos os parceiros Prejuízos e benefícios Pouca preocupação com segredos industriais Confiança
C2	Existentes Relações de poder Prejuízos de imagem e no funcionamento da empresa
C3	Existentes Diretrizes da política de parceria Prejuízos
C4	Não identificada
C5	Existentes Atividades divididas entre os parceiros Sem compartilhamento

Quadro 42 – Comparação do componente 'Transferência de tecnologia' da dimensão tecnológica das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais

Fonte: Autora (2015)

Definidas por legislações federais, a transferência de tecnologia em C1 exigia que todos os profissionais diretamente envolvidos (por exemplo: setor técnico da empresa entrevistada e de seus parceiros) buscassem ativamente por conhecimento técnico. Mesmo podendo trazer prejuízos e benefícios, era facilitada pela pouca

preocupação da empresa com os segredos industriais, pela confiança entre os parceiros.

Sem suficiente estrutura física, de tecnologia ou de recursos humanos, C2 implantava algumas metodologias por sugestão dos clientes (baseado em relação de poder), o que trazia ineficácia no funcionamento, prejuízo de imagem da empresa, desperdício de trabalho e resultados insatisfatórios.

Em C3, a transferência de tecnologia era mais expressiva nas parcerias de apoio social, pois nas parcerias institucionais/culturais, o processo baseava-se nas diretrizes da política de parceria. Por ser uma ação pouco desenvolvida, segunda a entrevistada, ela poderia trazer prejuízos, como perda de conhecimento.

Os proprietários de C4 não identificaram a utilização das tecnologias aprendidas e/ou compartilhadas para formar novas habilidades técnicas. Em C5, a transferência de tecnologia ocorria com atividades divididas entre os parceiros e consolidadas ao final do processo, porém sem compartilhamento.

Inovação colaborativa

O quadro 43 demonstrou a comparação do componente 'Inovação colaborativa', entre as entidades empresariais.

Casos	Dimensão Tecnológica Componente 'Inovação colaborativa'
C1	Menor burocratização Capacidade de rápida resposta Necessária
C2	Rara
C3	Não identificada
C4	Necessária Adequada às necessidades dos parceiros Relações estreitas Confiança Alinhamento de valores
C5	Rara Vantagem competitiva Poderia existir com o cliente

Quadro 43 – Comparação do componente 'Inovação colaborativa' da dimensão tecnológica das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais

Fonte: Autora (2015)

A inovação colaborativa era necessária, em C1, devido ao pequeno número de fornecedores e era facilitada pela menor burocratização (em relação a concorrência) e pela capacidade de resposta rápida da empresa.

Em C2, a inovação colaborativa era rara. Quando o parceiro solicitava uma atividade, não auxiliava com informações técnicas ou desenvolvia as atividades em conjunto. As inovações colaborativas não foram identificadas nas parcerias de C3.

Para C4, a inovação colaborativa era facilitada pela existência de relações estreitas, de confiança e de alinhamento dos valores das empresas. As atividades de co-criação deveriam ser adequadas às necessidades dos parceiros. Já em C5, a inovação colaborativa era rara e dificultada, por proteção à vantagem competitiva, mas poderia existir principalmente com o cliente.

Rotinas técnicas

O quadro 44 demonstrou a comparação do componente 'Rotinas técnicas', entre as entidades empresariais.

Casos	Dimensão Tecnológica Componente 'Rotinas técnicas'
C1	Não identificada
C2	Aproximação dos parceiros Relação ganha-ganha
C3	Aproximação dos parceiros Ampliou o número de parcerias Maior reconhecimento do trabalho Conflitos resolvidos com comunicação, transparência e amadurecimento do processo
C4	Não identificada
C5	Avaliação da parceria Tomada de decisão da empresa

Quadro 44 – Comparação do componente 'Rotinas técnicas' da dimensão tecnológica das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais

Fonte: Autora (2015)

O diretor presidente de C1 não citou rotinas e sistemas técnicos utilizados para gerenciar a inovação surgida. Já o entrevistado de C2 destacou alterações nas rotinas técnicas para redução das barreiras burocráticas (aproximação dos parceiros) na prestação de serviços, o que permitiu uma relação ganha-ganha.

C3 criou uma plataforma de conectividade entre os parceiros, ampliando o número de parcerias, aproximando os parceiros e permitindo o reconhecimento do

trabalho das empresas aliadas. Os conflitos decorrentes desta rotina foram resolvidos com comunicação, transparência das ações e amadurecimento do processo.

Os sócios entrevistados em C4 não identificaram criação de rotinas e sistemas técnicos para gerenciar as inovações surgidas. Mas em C5, sistemas técnicos eram utilizados para acompanhar o sucesso da parceria e para auxiliar na tomada de decisão sobre a permanência da empresa em uma aliança.

Após a apresentação das similaridades e distinções da dimensão tecnológica das capacidades relacionais das entidades empresariais analisadas, foi elaborada uma síntese destas informações, apresentada no quadro 45:

Dimensão tecnológica			
Componente	Similaridades ou Distinções	Casos	Itens observados
Transferência de tecnologia	Similaridades	C1, C2, C3, C5 C1, C2, C3	Existentes Prejuízos
	Distinções	C1 C1 C1 C1 C1 C2 C3 C5 C5	Legislações federais Busca ativa de todos os parceiros Benefícios Pouca preocupação com segredos industriais Confiança Relações de poder Diretrizes da política de parceria Atividades divididas entre os parceiros Sem compartilhamento
Inovação colaborativa	Similaridades	C2, C5 C1, C4	Rara Necessária
	Distinções	C1 C1 C4 C4 C4 C4 C5 C5	Menor burocratização Capacidade de rápida resposta Adequada às necessidades dos parceiros Relações estreitas Confiança Alinhamento de valores Vantagem competitiva Poderia existir com o cliente
Rotinas técnicas	Similaridades	C2, C3	Aproximação dos parceiros
	Distinções	C2 C3 C3 C3 C5 C5	Relação ganha-ganha Ampliou o número de parcerias Maior reconhecimento do trabalho Conflitos resolvidos com comunicação, transparência e amadurecimento do processo Avaliação da parceria Tomada de decisão da empresa

Quadro 45 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão tecnológica das entidades empresariais

Fonte: Autora (2015)

O componente 'Transferência de tecnologia' foi identificada por quatro das cinco entidades empresariais (C1, C2, C3 e C5), mas dependendo de alguns fatores

tais como relacionamento com parceiro (C1), uso ineficaz da tecnologia (C2) ou seu pouco uso (C3), ela poderia trazer prejuízo às entidades.

Entre as distinções citadas, estavam: desenvolvimento tecnológica baseado nas legislações federais, com busca ativa por todos os parceiros, que geram benefícios, devido à pouca preocupação da empresa com segredos industriais e pela confiança existente entre os parceiros (todos citados por C1). Foram distinções ainda: a influência das relações de poder (C2), o uso das diretrizes da política de parceria para gerar transferência de tecnologia (C3), a realização de atividades tecnológicas separadas entre os parceiros, com ausência de compartilhamento das informações (ambos citados por C5).

Para as entidades empresariais C2 e C5, o componente 'Inovação colaborativa' ocorria raramente nas parcerias. Já C1 e C4 identificaram-no como uma necessidade nas cooperações.

Entre as distinções citadas, neste componente, estavam: a menor burocratização (em relação a concorrência) e a capacidade de rápida resposta da empresa (citados por C1), a capacidade de adequação às necessidades dos parceiros, a necessidade de relações estreitas, confiança e alinhamento de valores (citados por C4), a pouca ocorrência devido a proteção da vantagem competitiva, mesmo que a empresa tenha admitido a possibilidade de que a co-criação pudesse ocorrer com os parceiros clientes (citados por C5).

No componente 'Rotinas técnicas', a semelhança existente entre as entidades empresariais resumiu-se a aproximação dos parceiros que ocorreu a partir de sua criação, de acordo com C2 e C3. As demais observações foram identificadas como distinções. Foram elas: ganhos para ambos os parceiros (C2), ampliação do número de parceiros, reconhecimento do seu trabalho, resolução de conflitos a partir da comunicação, da transparência e do amadurecimento do processo (todos citados por C3), uso das rotinas para avaliação das parcerias e para auxiliar na tomada de decisão (ambos citados por C5).

5.5.2.2 Organizações sociais

Transferência de tecnologia

O quadro 46 demonstrou a comparação do componente 'Transferência de tecnologia', entre as organizações sociais.

Casos	Dimensão Tecnológica Componente 'Transferência de tecnologia'
S1	Existente Atualização De acordo com as necessidades dos parceiros Comunicação
S2	Existente Necessária Atualização Relação custo x benefício Incentivada
S3	Existente Necessária Podia ser formal ou informal De acordo com as necessidades dos parceiros Comunicação Incentivada
S4	Existente Atualização
S5	Existente Atualização Formal

Quadro 46 – Comparação do componente 'Transferência de tecnologia' da dimensão tecnológica das capacidades relacionais, entre as organizações sociais

Fonte: Autora (2015)

Havia transferências de tecnologia entre os parceiros de S1, com geração de atualização, por meio de comunicação e de acordo com as necessidades dos parceiros, a fim de incluir temas nas capacitações oferecidas. Em S2, a transferência de tecnologia era vista como maneira de gerar atualizações. Por isso, sua disseminação era necessária e incentivada. Sua forma de obtenção já foi modificada ao longo do processo, na busca de uma melhor relação custo x benefício.

Para S3, a transferência de tecnologia era necessária e ocorria formal e informalmente, de acordo com as necessidades e era incentivada pela comunicação, pois isso permitia a qualificação de mão de obra para a área de tecnologia.

De acordo com a entrevistada em S4, os conhecimentos tecnológicos obtidos (formas de relacionamento ou melhorias na explicação das atividades da entidade

para a sociedade) traziam atualizações que eram utilizadas em outros projetos quando traziam benefícios.

Por fim, a transferência e a criação de tecnologias em S5 era formal e os conhecimentos adquiridos eram avaliados e desenvolvidos em reuniões e discussões internas ou com a presença dos parceiros, trazendo atualizações dos processos.

Inovação colaborativa

O quadro 47 demonstrou a comparação do componente 'Inovação colaborativa', entre as organizações sociais.

Casos	Dimensão Tecnológica Componente 'Inovação colaborativa'
S1	Raras Relações estreitas Necessidade comum Disponibilidade do parceiro
S2	Frequentes Comunicação
S3	Frequentes Comunicação Experiência anterior Necessidade comum
S4	Disponibilidade do parceiro Necessidade comum Comunicação
S5	Necessidade comum Comunicação Raras

Quadro 47 – Comparação do componente 'Inovação colaborativa' da dimensão tecnológica das capacidades relacionais, entre as organizações sociais
Fonte: Autora (2015)

Mesmo S1 definindo-se como aberta para co-criações, a inovação colaborativa era rara nas parcerias e dependente de relações estreitas e de necessidade comum em trabalhar o tema. Por isso, só ocorria mediante disponibilidade do parceiro. Já em S2, a geração de inovação colaborativa era influenciada pela comunicação direta entre os parceiros.

Era comum, em S3, o debate entre parceiros para construção de um conhecimento comum. Para isso, deveria ocorrer necessidade comum e experiência anterior de trabalho coletivo, engajamento no projeto comum e razão (ou entidade) aglutinadora de diferentes visões e interesses.

Para que ocorresse inovação colaborativa em S4, era necessário a disponibilidade do parceiro e a comunicação entre as entidades aliadas, pois ele possuía conhecimentos específicos sobre o seu negócio. Em S5, a criação de ferramentas e metodologias em conjunto ocorria apenas quando as existentes não eram eficazes e havia necessidade comum. Por meio de reuniões e discussões (comunicação), alterava-se uma metodologia existente e/ou havia criação de outra, que poderia ser novamente utilizada.

Rotinas técnicas

O quadro 48 demonstrou a comparação do componente 'Rotinas técnicas', entre as organizações sociais.

Casos	Dimensão Tecnológica Componente 'Rotinas técnicas'
S1	Não identificadas
S2	Criação de rotinas Auxílio aos parceiros
S3	Criação de rotinas Auxílio dos parceiros Auxílio aos parceiros
S4	Criação de rotinas Sem atendimento de necessidades bilaterais
S5	Sem criação de rotinas

Quadro 48 – Comparação do componente 'Rotinas técnicas' da dimensão tecnológica das capacidades relacionais, entre as organizações sociais
Fonte: Autora (2015)

Não foram identificados, pela presidente da fundação de S1, rotinas e sistemas técnicos (existentes ou criados) para gerenciar a inovação surgida. Em S2, foram criadas rotinas (cartilhas) com o objetivo de auxiliar os parceiros no desenvolvimento de suas atividades.

Já em S3, criou-se rotinas, adaptando as prestações de contas e padronizando atividades, para auxílio dos e aos parceiros, para gerenciar as tecnologias, mas ainda há problemas a serem enfrentados no tema.

Em S4, o programa de TI criado tinha como finalidade o gerenciamento das atividades desenvolvidas internamente. Mas não havia necessidade do programa atender às necessidades bilaterais dos parceiros.

Já S5 não citou rotinas e sistemas técnicos existentes ou criados para gerenciar a inovação surgida. Havia apenas discussão com os parceiros para utilizar

ferramentas desenvolvidas pela entidade, que eram similares às do parceiro. Mas o embate não chegava a inviabilizar a parceria.

Após a apresentação das similaridades e distinções da dimensão tecnológica das capacidades relacionais das organizações sociais analisadas, foi elaborada uma síntese destas informações, apresentada no quadro 49:

Dimensão Tecnológica			
Componentes	Similaridades ou Distinções	Casos	Itens observados
Transferência de tecnologia	Similaridades	Todos S1, S2, S4, S5 S1, S3 S2, S3 S1, S3 S3, S5 S2, S3	Existente Atualização De acordo com as necessidades dos parceiros Necessária Comunicação Formal Incentivada
	Distinções	S2 S3	Relação custo x benefício Informal
Inovação colaborativa	Similaridades	S1, S3, S4, S5 S2, S3, S4, S5 S2, S3 S1, S5 S1, S4	Necessidade comum Comunicação Frequentes Raras Disponibilidade do parceiro
	Distinções	S1 S3	Relações estreitas Experiência anterior
Rotinas técnicas	Similaridades	S2, S3, S4 S2, S3	Criação de rotinas Auxílio aos parceiros
	Distinções	S3 S4 S5	Auxílio dos parceiros Sem atendimento de necessidades bilaterais Sem criação de rotinas

Quadro 49 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão tecnológica das organizações sociais

Fonte: Autora (2015)

O componente 'Transferência de tecnologia' foi identificada por todas as organizações sociais entrevistadas, sendo que para S1, S2, S4 e S5 ela trazia atualizações nos processos, tais como: inclusão de novos conteúdos nos cursos (S1, S2 e S5) e novas formas de se relacionar com os parceiros (S4). Para S1 e S3, a transferência de tecnologia deveria ser adaptada as necessidades dos parceiros e era influenciada pela comunicação entre eles. S2 e S3 indicaram a transferência de tecnologia como uma necessidade, incentivando-a nas cooperações realizadas. Além disso, para S3 e S5, a transferência de tecnologia ocorreria formalmente.

Entre as distinções citadas, estavam: a busca constante pela melhor relação custo x benefício na transferência de tecnologia (S2) e a capacidade de realizá-la informalmente (S3).

O componente 'Inovação colaborativa', da dimensão tecnológica, dependia (para S1, S3, S4 e S5) da presença de necessidades comuns entre os parceiros. Para S2, S3, S4 e S5, um fator influenciador era a comunicação entre os parceiros. Além disso, para S2 e S3, as co-criações eram frequentes; ao passo que para S1 e S5, eram raras. Por fim, S1 e S4 indicaram a necessidade de disponibilidade do parceiro para gerar a inovação colaborativa.

Entre as distinções citadas, estavam: a necessidade de uma relação estreita entre os parceiros (S1) e de experiências anteriores (S3) para propiciar a inovação colaborativa.

No componente 'Rotinas técnicas', S2, S3 e S4 identificaram a criação de rotinas nas parcerias desenvolvidas. Além disso, essas rotinas, para S2 e S3, auxiliavam os parceiros.

Entre as distinções citadas, estavam: a criação de rotinas com a ajuda dos parceiros (S3) e sem o atendimento de necessidades bilaterais (S4) e a ausência de criação de rotinas técnicas (S5).

5.5.3 *Comparação das similaridades e distinções da dimensão tecnológica*

A dimensão tecnológica das capacidades relacionais foi formada pelos seguintes componentes: 'Transferência de tecnologia', 'Inovação colaborativa' e 'Rotinas técnicas'.

Na ilustração 59 apresentou-se as observações similares intra e intergrupos, em todos os componentes da dimensão tecnológica, num gráfico de frequência:

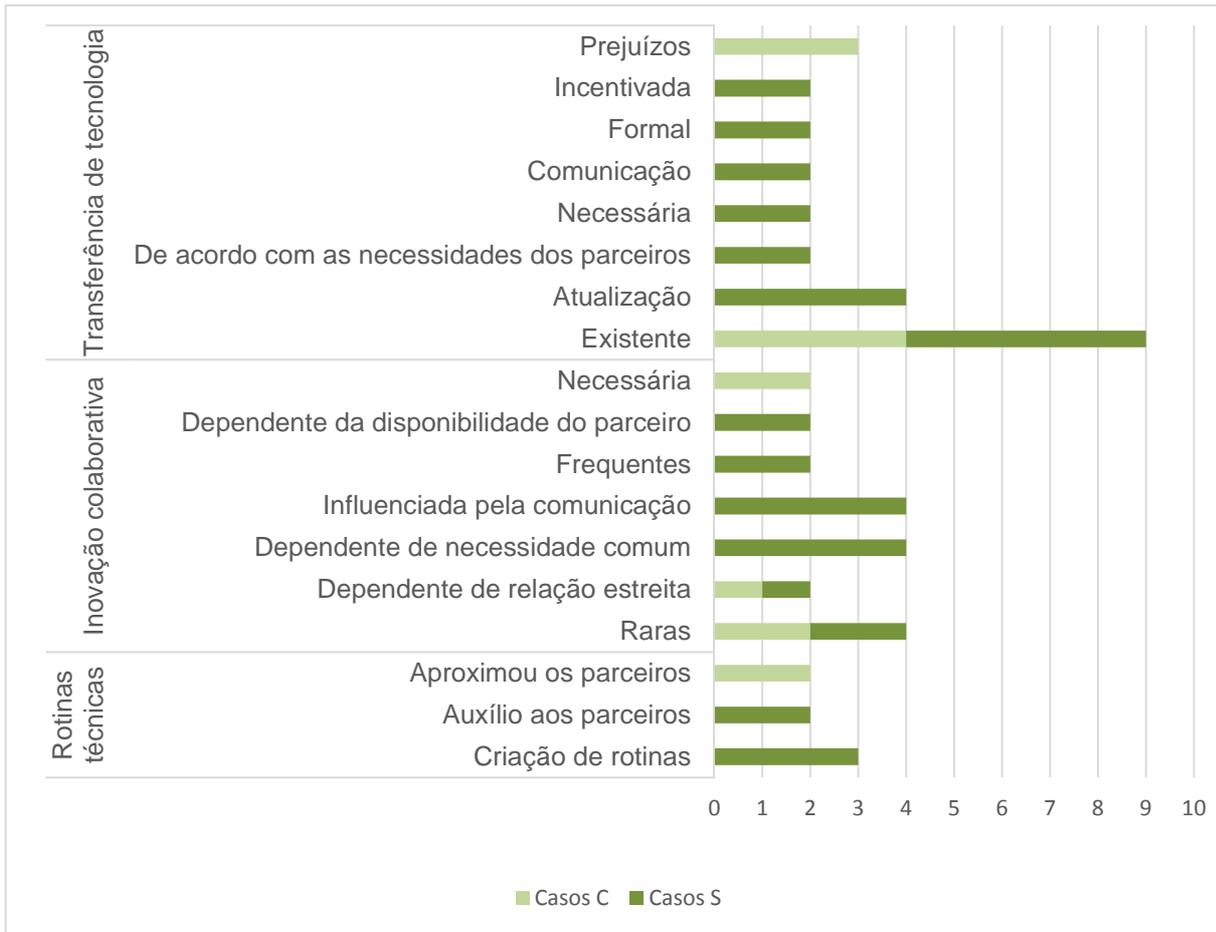


Ilustração 59 – Semelhanças nos componentes da dimensão tecnológica das cooperações com e sem fins lucrativos
 Fonte: Autora (2015)

Algumas similaridades foram identificadas entre os grupos estudados. Para nove entidades analisadas (exceto C4), ocorria a transferência de tecnologia entre os parceiros, sendo que as organizações sociais (exceto S3), indicavam-na como uma geradora de atualizações na parceria.

Além destas semelhanças entre os grupos, para as organizações S1 e S3, a comunicação era um influenciador da transferência de tecnologia, que deveria ser adaptada às necessidades dos parceiros. Já para S2 e S3, a transferência de tecnologia era vista como necessária e por isso era incentivada e nas cooperações realizadas. S3 e S5 realizavam ações formais referentes a esse componente.

Além disso, algumas similaridades foram encontradas apenas nas entidades empresariais. Para C1, C2 e C3, se não bem realizadas, as transferências de tecnologia poderiam trazer prejuízos no relacionamento com parceiros (C1), pelo seu uso ineficaz (C2) ou pelo seu pouco uso (C3).

Outras observações também foram identificadas como necessárias para desenvolver o componente 'Transferência de tecnologia', porém foram citadas apenas uma vez. São elas: desenvolvimento tecnológico baseado nas legislações federais, com busca ativa por todos os parceiros, que geram benefícios, devido à pouca preocupação da empresa com segredos industriais, pela confiança existente entre os parceiros (todos citados por C1). Foram distinções ainda: a influência das relações de poder (C2), o uso das diretrizes da política de parceria para gerar transferência de tecnologia (C3), a realização de atividades tecnológicas separadas entre os parceiros, com ausência de compartilhamento das informações (ambos citados por C5). Nas organizações sociais, as distinções foram: a busca constante pela melhor relação custo x benefício (S2) e a capacidade de transferência de tecnologia informalmente entre os parceiros (S3).

Duas similaridades foram identificadas entre os grupos estudados, no componente 'Inovação colaborativa'. São elas sua pouca ocorrência nas cooperações, de acordo com C2, C5, S1 e S5 e a necessidade de uma relação estreita entre os parceiros para que a co-criação ocorresse (C4 e S1).

Apenas as entidades empresariais C1 e C4 citaram as inovações colaborativas como necessárias para as cooperações. Ao passo que para as organizações sociais S1, S3, S4 e S5 esse componente era dependente da presença de necessidades comuns entre os parceiros. Para S2, S3, S4 e S5, a comunicação era um fator influenciador. Além disso, para S2 e S3, as co-criações eram frequentes; ao passo que para S1 e S4, eram dependentes da disponibilidade dos parceiros.

Entre as distinções citadas, no componente 'Inovação colaborativa', da dimensão tecnológica estavam: a menor burocratização (em relação à concorrência) e a capacidade de rápida resposta da empresa (citados por C1), a capacidade de adequação às necessidades e expectativas dos parceiros, a necessidade de confiança e de alinhamento de valores (citados por C4), a pouca ocorrência devido a proteção da vantagem competitiva, mesmo que a empresa tenha admitido a possibilidade de que a co-criação pudesse ocorrer com os parceiros clientes (citados por C5) e a necessidade de experiências anteriores para que ocorressem (S3).

No componente 'Rotinas técnicas', não houveram similaridades entre os grupos. Apenas as entidades empresariais (C2 e C3) indicaram-na como forma de aproximar os parceiros. Já as organizações sociais (S2, S3 e S4) citaram a criação de

rotinas técnicas nas cooperações. Mas apenas S2 e S3 apontaram o auxílio aos parceiros como uma vantagem destas rotinas.

As demais observações foram identificadas como distinções. Foram elas: ganhos para ambos os parceiros (C2), ampliação do número de parceiros, reconhecimento do seu trabalho, resolução de conflitos a partir da comunicação, da transparência e do amadurecimento do processo (todos citados por C3), uso das rotinas para avaliação das parcerias e para auxiliar na tomada de decisão (ambos citados por C5). Para S3, as rotinas foram criadas com a ajuda dos parceiros; ao passo que S4 relatou que eram rotinas utilizadas apenas para uso da organização social. Por fim, S5 não citou criação de rotinas nas cooperações existentes.

5.6 DIMENSÃO DE COADAPTAÇÃO

Nesta seção, foram descritas as observações feitas para a dimensão de coadaptação em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos, identificando-se e comparando-se suas similaridades e distinções.

5.6.1 Apresentação dos casos

Caso C1

Na dimensão de coadaptação, o entrevistado afirmou que, alterar e melhorar continuamente as alianças para se obter mais benefícios, era importante, haja visto a baixa capacidade de planejamento do empresariado brasileiro (necessário para coordenar melhor as parcerias).

Os redirecionamentos necessários da parceria eram realizados na empresa, a partir das novas realidades encontradas ao longo do processo e para serem possíveis, era preciso manter um canal aberto de comunicação. A busca de solução era feita em conjunto com os parceiros (busca de benefícios para todos), de modo que ambos tivessem vantagens (relação ganha-ganha).

Foi percebido que as experiências anteriores (de sucesso ou não) traziam aprendizagens e reforçavam os vínculos dos parceiros. Os ensinamentos também ocorriam a partir de situações emergenciais criadas pelo mercado. Além disso, havia uma tendência em buscar os parceiros antigos e atuais para iniciar novas parcerias, o que as faziam serem duradouras. Em suas palavras:

Sem dúvida. É muito difícil aprender coisas boas, novas. Geralmente, a gente aprende o que não fazer. (...) Já tomei decisões que não eram as melhores, mas que era o que precisava ser feito. É tão radical, que você tem que ter uma solução.

A avaliação das parcerias era feita pelo seu retorno financeiro: “Infelizmente [a avaliação] é financeira. Faz parte do processo, por causa do custo. Se financeiramente não é mais vantajosa, tem que achar outra [parceria ou solução interna]”.

Ele afirmou ainda que não era possível permanecer numa parceria em que apenas uma parte saia ganhando ou que houvesse condições impositivas e degradantes por um dos parceiros. Uma parceria de sucesso e durável era aquela em que ambos se reconheciam como importantes, em que ambos cediam, pensando num bem maior: a própria continuidade da parceria.

Para incitar o estreitamento de laços entre parceiros e a construção de parcerias duradouras, era necessário tempo no relacionamento para a geração de confiança. Além disso, as alterações a partir de novas realidades e a busca por soluções conjuntas em que ambos saiam ganhando, auxiliavam a manutenção da parceria e influenciavam positivamente.

A dimensão de coadaptação de C1 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 60:



Ilustração 60 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de C1
 Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coadaptação de C1 possuía quatro componentes: ‘Alterações e soluções’ (conexão com as dimensões de coordenação e de conhecimento), ‘Avaliação’, ‘Experiências anteriores’ e ‘Parcerias duradouras’ (conexão com a dimensão cultural).

Caso C2

Pela importância que as parcerias possuíam para C2, era possível alterá-las em busca de melhores resultados e benefícios. Mas essas alterações estavam vinculadas ao tipo de parceria. Se havia contratos e formalização, as modificações dependiam do que era permitido; em parcerias informais, a flexibilidade era maior.

Além disso, de acordo com o entrevistado, as alterações e revisões eram contínuas, com verificações e avaliações constantes do andamento das alianças e seus projetos. As sugestões de alteração eram identificadas por ambos parceiros e eram vistas como geradoras e resultado do estreitamento dos laços de parceria. Dentre as alterações possíveis, o entrevistado citou: a forma como era feita, a troca de informação e de conhecimento e o apoio do fornecedor para a empresa.

Para se obter soluções conjuntas, ocorriam, segundo o entrevistado, interações informais entre parceiros (conversas ou visitas às instalações da empresa). Os funcionários de C2 buscavam soluções, interagindo e questionando seus parceiros, que também propunham resoluções para os problemas. Essa interação na busca por respostas era maior quanto mais estreito fosse o laço de parceria, mais frequente fossem as atividades em conjunto e mais tempo de contato houvesse entre os parceiros.

Foram citados como aprendizados ocasionados pela parceria: crescimento interno, redução de perdas e prejuízos (com aumento da lucratividade), atualização dos processos, melhor utilização dos recursos e melhor relacionamento com fornecedores e clientes (estreitamento dos laços). As parcerias trouxeram ainda a compreensão de que fazê-las era uma atividade benéfica para a empresa, pois era possível buscar soluções e melhorias.

O entrevistado afirmou, ainda, que mesmo com uma boa quantidade de parcerias, sua qualidade poderia ser melhor. Para isso, seriam necessários alterar a forma de gerenciamento de C2 (com maior formalização e implantação das melhorias sugeridas pelos parceiros), aumentar a troca de conhecimento e informação entre os parceiros (por exemplo: treinamentos e cursos) e, principalmente, estabelecer prazos, lista de ações, prioridades, revisões e cobranças. Essa pouca abertura aos parceiros, por parte de C2, estava relacionada à percepção ainda incipiente, da diretoria, sobre as vantagens das parcerias.

Não havia cobrança interna para avaliar as parcerias. Mesmo considerada pelo entrevistado uma atividade útil, para que a exigência ocorresse seria necessário maior planejamento e formalização das ações da aliança e da própria empresa.

No entanto, como era feita conforme a necessidade, em um nível operacional e não estratégico, a avaliação das parcerias ocorria apenas quando havia o interesse de divulgar seus resultados aos diretores. “Como ela vem de baixo [da hierarquia da empresa] então você não tem aquela obrigação de mostrar os resultados da parceria, a não ser que você queira ‘vender’ mais para o diretor”.

Conforme já citado, alterações no processo eram vistas como causa e consequência do estreitamento das parcerias, ao passo que laços fortes influenciavam na busca conjunta por respostas. Além disso, o ‘*marketing*’ por parte dos funcionários sobre os benefícios obtidos com a parceria e o alinhamento de interesses implicavam em alianças mais duradouras.

De acordo com o entrevistado, os ganhos com as parcerias eram, por vezes, indiretos. Assim, era mais fácil e melhor desenvolver o parceiro, gerar conhecimento e obter ganhos em longo prazo, do que obter benefícios pontuais e de curto prazo sem estabelecer uma parceria.

A dimensão de coadaptação de C2 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 61:



Ilustração 61 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de C2
 Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coadaptação possuía quatro componentes: ‘Aprendizados’ (conexão com as dimensões de coordenação), ‘Estreitamento de laços’ (conexão com a dimensão de conhecimento), ‘Alterações e soluções’ e ‘Avaliações’ (conexão com as dimensões de coordenação).

Caso C3

A entrevistada afirmou que alterações e modificações no andamento da parceria foram feitas para garantir melhores benefícios à empresa e adequar-se às expectativas dos parceiros. A busca de solução satisfatória para os parceiros foi facilitada pela transparência das ações e pela comunicação clara dos fatos, somadas ao aprendizado proveniente de experiências anteriores. Além disso, havia uma concentração de forças para o sucesso da parceria:

Quando a gente entra no projeto (...) aquele projeto passa a ser nosso. É mais que uma parceria. Se eu abracei o seu projeto, é para construir junto. Ao fazer junto, eu me envolvo tanto quanto você. Se aquilo passa a ser nosso, a energia que eu dedico àquilo é muito grande. (...) Naquele momento, a gente está junto. Se o evento (ou ação ou campanha) for um fracasso, eu como parceiro, fracassei ou fracassamos.

Dificuldades na alteração das ações (ou mesmo ausência de solução, com o encerramento da parceria) só ocorriam se houvesse um conflito direto com o posicionamento, a missão, os valores ou o propósito de C3. Porém, tanto as modificações quanto as desistências ocorriam até uma ‘linha imaginária’: quando

tantas ações já relacionavam os parceiros, que o prejuízo da desistência seria muito maior do que concluir a parceria.

Um dos aprendizados obtidos com experiências anteriores foi a percepção prévia sobre o sucesso de uma parceria. De acordo com a entrevistada, C3 reconhecia bons parceiros, sendo assim era mais difícil iniciar uma parceria que levava a erros ou a inadequações. Definir previamente o modelo de negociação (considerado uma atualização de processo) foi também um ensinamento das parcerias, para auxiliar na resolução de problemas (ou mesmo evitar que eles ocorressem).

Outra experiência proveniente das parcerias, segundo a entrevistada, foi manter uma forte relação entre a estratégia, a missão e os valores da empresa com as alianças realizadas, para que elas fossem benéficas para a empresa:

Entender e avaliar um pouco melhor a natureza da parceria. E responder a primeira pergunta: Por quê? Eu falo sempre para a minha equipe: se vocês conseguirem me responder 'por que a gente entra neste negócio?', 'porque a gente vai fazer essa parceria?', se vocês me convencerem disso, a gente segue em frente. Então tem que fazer uma análise mais crítica [das parcerias].

As parcerias não eram formais e frequentemente avaliadas. Essa ação ocorria apenas quando problemas eram detectados, devido a frequência com que as alianças eram formadas e pela ausência de uma área específica para análise de parcerias.

A entrevistada afirmou que uma avaliação formal das parcerias poderia gerar conhecimento sobre falhas, potencializando os pontos fortes, minimizando as ameaças encontradas e gerando novas parcerias.

Questionada sobre as ações da empresa para fortalecer os laços com os parceiros, a fim de que as alianças se tornassem duradoras, a entrevistada afirmou que o relacionamento constante com os parceiros permitia desenvolver ações maiores, mais longas e de maior impacto. Além disso, a frequência na relação gerou maior informalidade no processo e na comunicação com os parceiros.

A dimensão de coadaptação de C3 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 62:



Ilustração 62 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de C3

Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coadaptação possuía quatro componentes: ‘Experiências anteriores’ (conexão com as dimensões cultural e de coordenação), ‘Avaliações’ (conexão com a dimensão de conhecimento), ‘Fortalecimento de laços’ (conexão com a dimensão de conhecimento e coordenação) e ‘Alterações e soluções’ (conexão com as dimensões cultural, conhecimento e de coordenação).

Caso C4

Quando uma atividade desenvolvida nas parcerias não era adequada, uma alteração já era proposta para que, num segundo momento, trouxesse mais benefícios para todos. De acordo com C4E1: “Com os eventos, por exemplo, a gente já aprendeu muito, e já sabe o que precisa mudar para que o próximo tenha mais sucesso. Basicamente, a gente precisa de mais tempo para planejar as ações”. Mas as soluções conjuntas dependiam dos vínculos fortes (relações estreitas) e da frequência da comunicação entre os parceiros.

Além disso, as soluções propostas tinham como objetivo final a adequação às expectativas e necessidades dos parceiros, da melhor forma possível, mesmo quando eram precisas soluções alternativas. Para C4E2: “às vezes a ONG quer dinheiro. Dinheiro, a gente não pode dar, mas então a gente acha uma outra solução (arrecadar roupa, por exemplo) que vai possibilitar que eles tenham o dinheiro deles”.

Entre os aprendizados obtidos com as parcerias existentes ou anteriores, os entrevistados citaram a necessidade de adequar as expectativas da empresa aos eventos realizados, pois o desenvolvimento de uma parceria exigia atuação conjunta. Outro aprendizado vinha da percepção de que a expansão do negócio não estaria na

função social da empresa, mas na oferta de bons produtos, que então possibilitaria aumentar a gama de organizações parceiras e seu impacto social. Segundo a entrevistada (C4E1):

A pessoa não vem comprar necessariamente porque a gente está ajudando alguém. (...) Geralmente eles estão passando aqui e querem saber se o produto é bom. (...) A gente percebeu que esse negócio de 'ah, venha fazer parte de uma mudança maior' não é o que prende a pessoa. Ela tem que perceber o benefício de consumir aqui e não consumir em outro lugar.

Dentre as novas oportunidades surgidas das parcerias existentes, indicou-se a criação, num futuro, de um programa educacional para fomentar noções de gastronomia em jovens de baixa renda, junto com uma organização social parceira que já ministrava esse tipo de curso.

A avaliação das alianças ainda não seguia um procedimento formal, pelo pouco tempo de funcionamento da empresa e pelas poucas atividades já realizadas com cada parceiro. No momento da entrevista, a avaliação era feita a partir da discussão interna, de acordo com a percepção dos proprietários sobre a presença de troca positiva entre os parceiros e atingimento do objetivo social inicial.

Num dos cursos realizados por um dos proprietários, foi percebida como uma ação fundamental, a necessidade de formalização, para avaliar a partir de indicadores (quantas pessoas foram impactadas com o projeto desenvolvido). Essa avaliação também seria estruturada num futuro próximo, com divulgação do quanto os clientes ajudaram ao adquirirem os produtos. Os entrevistados acreditavam que fazer o cliente se sentir atuante, parte do projeto de mudança, poderia ser o diferencial da empresa.

Entre as ações realizadas para tornar as parcerias mais estreitas e duradouras, os entrevistados citaram a comunicação frequente com as organizações sociais, buscando *feedback* das atividades recém-realizadas, procurando saber as necessidades atuais e indicando a disponibilidade de C4 em atuar para resolver os problemas. Assim era possível buscar soluções conjuntas e adequadas às necessidades dos parceiros.

A dimensão de coadaptação de C4 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 63:



Ilustração 63 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de C4
 Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coadaptação possuía quatro componentes: ‘Avaliação’ (conexão com as dimensões de conhecimento e coordenação), ‘Alterações e soluções’ (conexão com as dimensões de conhecimento e coordenação), ‘Experiências’ (conexão com a dimensão de coordenação) e ‘Parcerias duradouras’.

Caso C5

As alterações e melhorias eram feitas continuamente para trazer mais benefícios às parcerias. O plano inicial da aliança era revisto e modificado mensalmente e mudanças nas atividades desenvolvidas eram realizadas para atingi-lo.

As soluções escolhidas dependiam do tipo de dificuldade técnica ou comercial. Em problemas técnicos, era possível que uma solução fosse escolhida mesmo que não fosse vantajosa para os parceiros: caberia à empresa explicar e ao parceiro entender. Mas, nas dificuldades comerciais, buscava-se sempre a relação de ganha-ganha, investimentos e adaptações mútuos, pois isso tendia a fortalecer a aliança.

Dentre os aprendizados com as experiências já realizadas, os entrevistados citaram a adequação das expectativas à realidade. O exemplo citado foi: a distribuição igualitária das responsabilidades no pagamento de taxas federais para iniciar um processo de produção conjunta de medicamentos entre os parceiros na construção da aliança.

Além disso, era preciso explicitar expectativas e prazos sobre as atividades solicitadas e iniciar as parcerias com pouca perspectiva, aumentando gradativamente com os resultados obtidos. Segundo o entrevistado (C5E2): “A parceria que está sendo construída é sempre mais entusiasmante. É o dono que está participando. É o topo da equipe. Mas no dia a dia, vai ter gente que nem sabe que a parceria foi formada e não vai conseguir entregar”.

Um problema percebido com experiências anteriores foi a dificuldade de trabalhar em conjunto com empresas que possuem práticas gerenciais menos desenvolvidas. “A gente aqui tá numa maturidade 4 de 5 e eu tenho clientes e fornecedores que estão numa maturidade 1. Muitas vezes, chega uma hora não dá negócio.”

A avaliação das parcerias ocorria segundo as regras externas de qualidade e procedimentos internos mediam a rentabilidade e o crescimento da empresa (retorno financeiro), em decorrência da atuação em parcerias. Informalmente, avaliava-se as parcerias pelo fluxo de suas ações: importação dos produtos e contato entre os proprietários nos estágios iniciais das parcerias.

Para tornar as relações nas parcerias mais fortes e duradouras, C5E2 afirmou que era possível auxiliar um parceiro na criação de conhecimento (ou tecnologia), se a aliança era percebida como muito benéfica e houvesse alinhamento de interesses entre as empresas. Outras ações que facilitavam as parcerias duradouras eram uma interação maior (tempo de relacionamento) e mais informal entre os parceiros e a busca pela satisfação do parceiro. A dimensão de coadaptação de C5 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 64:



Ilustração 64 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de C5
 Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coadaptação possui quatro componentes: ‘Avaliações’, ‘Alterações e soluções’, ‘Aprendizados’ (conexão com a dimensão de conhecimento) e ‘Laços estreitos’ (conexão com as dimensões cultural, tecnológica e de conhecimento).

Caso S1

A entrevistada afirmou que alterações eram propostas por ambos os parceiros, para gerar mais benefício, sempre que necessário. Entre as adaptações já realizadas destacaram-se forma de apresentar os resultados, conceitos trabalhados nos cursos e oferta de vagas.

Porém, quando ocorriam problemas, ainda havia uma tendência de que as soluções beneficiassem os parceiros (em detrimento da entidade ou dos próprios beneficiários). “É sempre beneficiando eles, de acordo com a necessidade deles.” Para que houvesse o benefício da entidade e dos jovens atendidos, era preciso uma discussão, com convencimento da importância social das atividades desenvolvidas pela entidade e da parceria em si.

As soluções eu penso muito em termos de usuários – os adolescentes. (...) Então eu tenho que achar uma solução para que eles não sejam prejudicados. Não penso tanto em termos de fundação, eu penso mais nas pessoas que não estão tendo atendimento.

Dentre as experiências obtidas com as parcerias já realizadas, a fim de se obter mais resultados, laços fortalecidos e geração de valor, destacou-se: a necessidade de manutenção de alianças valiosas por questões políticas “Você tem que saber com quem você briga. Você não pode brigar com o prefeito, com o padre, com o juiz”.

Outro aprendizado consistia em entender que, às vezes, as entidades empresariais buscavam vantagens financeiras de curto prazo ao fazer parcerias com entidades sociais. Esta diferença de expectativas poderia atrapalhar o andamento das atividades e o atingimento dos resultados finais.

Outros dois ensinamentos foram a necessidade de aumentar a formalização das alianças para evitar problemas no repasse financeiro e a percepção de que atuando em parceria, se era mais forte e se tinha resultados melhores.

As avaliações das parcerias eram feitas apenas por meio dos relatórios entregues frequentemente pela entidade. Já para manter laços fortes e estreitos com os parceiros, S1 procurava reconhecer publicamente a importância das alianças para a manutenção da entidade e manter os parceiros atualizados sobre projetos que estavam sendo realizados (comunicação).

Estou com 37 adolescentes aqui, o que que eu vou dizer pra eles? Eu vou chegar e dizer assim: 'Esse ano eu não vou fazer o curso porque [o parceiro] não quer?!'. (...) Não dá... vocês são uma parceria extremamente importante pra nós.

A entrevistada afirmou que a divulgação das parcerias contribuiu positivamente para a credibilidade da instituição e uma comunicação frequente fazia com que os parceiros percebessem o valor da parceria, o que os desestimulava a encerra-la ou alterar a quantidade de recursos ofertados.

A dimensão de coadaptação de S1 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 65:



Ilustração 65 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de S1
Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coadaptação possuía quatro componentes: 'Alterações e soluções', 'Laços estreitos' (conexão com as dimensões de conhecimento e cultural), 'Experiências' (conexão com as dimensões cultural e de coordenação) e 'Avaliações' (conexão com a dimensão de coordenação).

Caso S2

A entrevistada afirmou ser possível alterar aspectos, tais como rotinas, utilização de recursos, datas e formatos de eventos, sempre com o interesse de aumentar a partilha de informação, a eficiência do relacionamento e favorecer cada vez mais as beneficiárias do projeto.

As soluções dos problemas também eram pensadas e criadas para contemplar ambos parceiros, o que poderia ser comprovado pela longa duração do projeto. Na visão da entrevistada, somente com soluções que se adequavam a ambos os parceiros foi possível desenvolver uma parceria tão sólida e com pouca necessidade de ações formais de coordenação.

As experiências anteriores das parcerias geraram alguns aprendizados internos (atualização de processos) na forma de repassar o conhecimento. Segundo a entrevistada: “Para ensinar as técnicas para as mulheres, a gente parou de fazer palestras e começou a fazer oficinas. Elas gostam mais”. Além disso, as experiências e os aprendizados de artesanato de um grupo de mulheres repassados para outros grupos fizeram surgir novos tipos de técnicas e modelos de artesanato, numa demonstração do uso de experiências das parcerias para gerar aprendizagem, vínculo, novos laços e geração de valor.

As parcerias eram avaliadas informalmente e a entrevistada não identificou a necessidade de alteração, pois a considerava eficiente. A formalização (da avaliação e de outras atividades na parceria) acontecia somente quando havia uma exigência externa como, por exemplo, a solicitação de relatórios ou resultados avaliativos pelas entidades públicas.

Além disso, buscava-se estreitar laços e fazer com que os contatos entre os parceiros fossem constantes, para proporcionar à parceria ações duradouras e fortalecidas. A comunicação frequente, a preocupação em disseminar o conhecimento e em estimular o crescimento dos parceiros e a busca por soluções conjuntas eram exemplos de ações que geravam o fortalecimento da parceria.

A dimensão de coadaptação de S2 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 66:

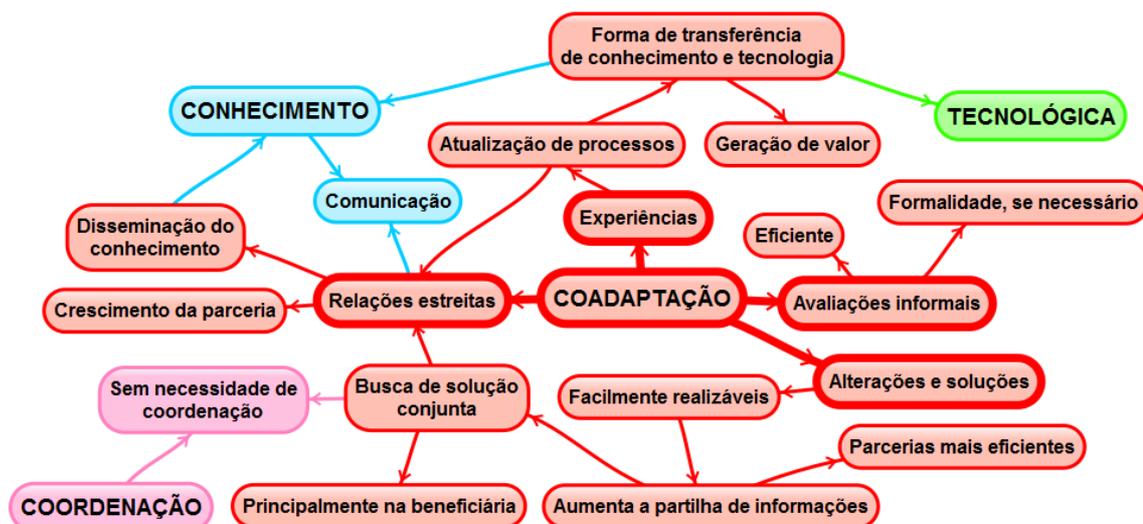


Ilustração 66 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de S2
 Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coadaptação possuía quatro componentes: ‘Avaliações informais’, ‘Alterações e soluções’ (conexão com a dimensão de coordenação), ‘Relações Estreitas’ (conexão com a dimensão de conhecimento) e ‘Experiências’ (conexão com as dimensões de conhecimento e tecnológica).

Caso S3

De acordo com as entrevistadas, era possível alterar um processo nas parcerias, para gerar mais benefícios e manter sua eficiência. As soluções desenvolvidas objetivavam o melhor resultado para a aliança.

Mesmo em casos que os parceiros tivessem expectativas diferentes entre si, havia uma extensa discussão das necessidades de cada um, com uma intermediação neutra e transparente por parte de S3 para que a solução fosse a mais benéfica para todos, principalmente para o beneficiário final (jovem que participa dos cursos ofertados por S3). Como a demanda de trabalho da entidade vinha das necessidades dos parceiros, era fundamental que a solução oferecida estivesse adequada às suas expectativas.

Dentre as aprendizagens obtidas, a partir de parcerias anteriores, citou-se: maior transparência das ações para a sociedade, para gerar mais credibilidade e compreensão dos objetivos, ações e funções da entidade. Assim, era possível a consolidação da entidade no desenvolvimento da sociedade e a redução de suas dependências (principalmente política, mas também financeira).

As parcerias não possuíam uma avaliação pré-definida, formal e quantitativa, apenas documentos e declarações que demonstravam o sucesso da relação e dos projetos. De acordo com S3E1: “O que a gente tem são documentos, atestados, declarações feitas dos parceiros, das atividades desenvolvidas. Eu acho que isso é um tipo de avaliação deles, mas não tem uma pontuação”.

O fortalecimento dos laços entre os parceiros era feito pela divulgação das atividades em comum (gerando *marketing* direto e gratuito), reconhecendo as ações (às vezes voluntárias) que as empresas aliadas faziam em benefício da entidade ou de um projeto específico. De acordo com S3E2:

A gente precisa do apoio deles, para determinadas coisas, assim como eles solicitam a gente para outras. Então a gente faz esse gancho. Essa é a forma de continuar estreitando [os laços]. A gente divulga. Uma ação nossa, para fortalecer a imagem, a gente faz divulgações. Algumas atividades (como, por exemplo, uma tradução que a gente ganhou) são atividades voluntárias. O que eu vou fazer com o cara? Fiz uma nota de agradecimento e coloquei no *site*. É uma forma de reconhecimento, porque as pessoas vão ver isso, que eles estão colaborando conosco, que a gente tem esse viés, que a gente tá envolvido com isso e que os parceiros estão ali, de uma forma ou de outra contribuindo com isso. (...) E porque a gente procurou esse parceiro específico para fazer a tradução? Por uma questão de valores, ele está mais próximo, as pessoas fazem cursos lá. A gente percebeu valores neles que convergem com os nossos.

A dimensão de coadaptação de S3 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 67:

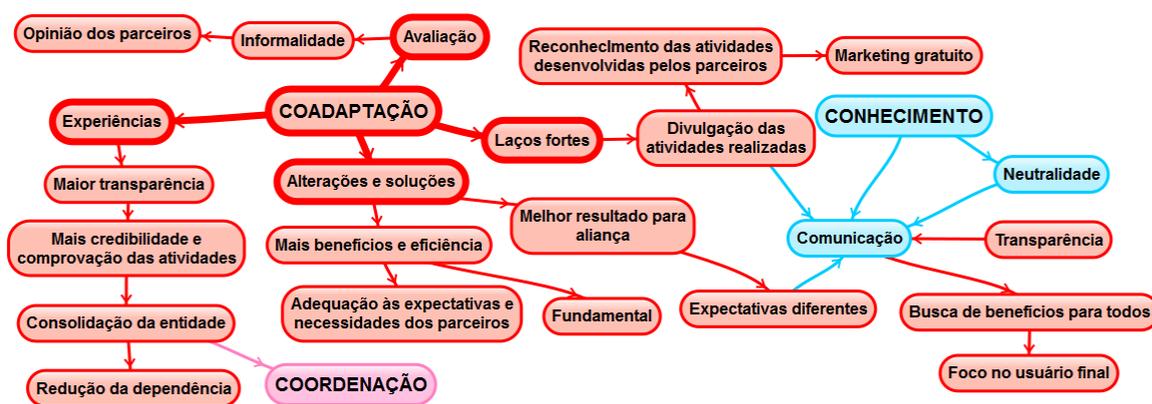


Ilustração 67 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de S3
Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coadaptação possuía quatro componentes: ‘Alterações e soluções’ (conexão com a dimensão de conhecimento), ‘Avaliações’, ‘Experiências’

(conexão com a dimensão de coordenação) e ‘Laços fortes’ (conexão com a dimensão de conhecimento).

Caso S4

As necessidades de alterações de atividades da parceria, para a geração de melhores resultados, eram percebidas nos momentos de avaliação interna. “A hora que a gente entende dos erros ou dos pontos que não deram tão certo, numa próxima questão, a gente já tenta trazer uma maneira mais adequada, ou mais ágil”, afirmou a entrevistada.

Quando uma atividade se mostrava insuficiente ou errônea, sofria alteração ou suspensão e, para sua solução, utilizava-se as experiências anteriores, sempre com o objetivo do benefício para todos, as vantagens de longo prazo e o fortalecimento dos vínculos entre os parceiros.

Entre os aprendizados das experiências anteriores, a entrevistada citou a necessidade de valorizar os aspectos positivos das parcerias, evitando ações que pudessem “estrangular uma relação”. Para isso, era necessário ouvir e entender o parceiro e adaptar as demandas da entidade às capacidades de cada parceiro (adequar as expectativas à realidade).

A entrevistada afirmou que percebia a necessidade, mas não existia um processo formal de avaliação. Como já mencionado anteriormente, a entidade apenas discutia internamente suas falhas e de seus parceiros no processo ou mesmo os erros e os acertos de uma ação desenvolvida.

Buscava-se aproveitar as oportunidades disponíveis para aumentar os laços e vínculos com os parceiros. Segundo a entrevistada: “A gente conseguiu uma oportunidade dentro de um evento de convidar todos os nossos parceiros e fazer a entrega de uma placa: ‘empresa/instituição parceria’”.

Para fortalecer a relação, a entrevistada mencionou também a necessidade de estreitar a comunicação, ouvindo o parceiro e adaptando suas capacidades às demandas da entidade. O aumento do vínculo também ocorria com a atenção a relação institucional: “Às vezes, a gente visita o parceiro só para tomar um café e falar de nada”. Outra forma de estreitar os laços era com a divulgação dos resultados do projeto e da participação das empresas aliadas (ou seja, *marketing* gratuito para a empresa, pela divulgação da marca nos eventos que o projeto participa).

gente não vai ficar fazendo as coisas da forma como foi planejamento só porque está planejado”.

Da mesma forma, a solução encontrada para os problemas enfrentados, de acordo com a entrevistada, era benéfica para todos os envolvidos. “Acho que tem que fazer sentido para a aliança, tem que beneficiar o empreendedor, mas tem que atender as necessidades da empresa. Então aí é o jogo de cintura. (...) É um equilíbrio de pratos.”

Para concretizar as soluções, a comunicação e a transparência eram imprescindíveis para compreender e apresentar os interesses de cada um (alinhamento de interesses) e chegar a um denominador comum. A forma como a solução era buscada dependia do envolvimento do parceiro:

Geralmente a gente vai com sugestões para os parceiros, mas depende da relação do parceiro. O parceiro que quer menos contato a gente fala ‘olha, a gente percebeu tal dificuldade, a gente tá querendo fazer tal mudança, o que vocês acham, aprovam ou não, querem uma reunião ou não...’ Mas quando o parceiro está mais junto, a gente discute de uma forma mais aprofundada com o próprio parceiro, para buscar em conjunto.

Dentre os aprendizados que as parcerias trouxeram, a entrevistada citou que alguns projetos, pelas suas características, não eram mais aceitos por S5, por serem atividades de difícil realização e porque trariam danos à imagem que a entidade possui com os parceiros (redução de perdas e prejuízos):

A gente tem, por exemplo, parceiros que chegam que pedem: ‘a gente tá apoiando esse grupo há dez anos, não tá dando certo e a gente quer fechar com vocês um projeto de um ano para vocês trabalharem com esse grupo’. A gente foge desse tipo de projeto, porque a gente já teve esse tipo de experiência. (...) O parceiro tem uma expectativa que no final deste um ano o grupo vai estar lá funcionando lindo e maravilhoso, sem problemas e com a gestão toda em dia. (...) Por exemplo, é uma coisa que a gente não faz mais.

Além disso, as parcerias permitiram maior compreensão de procedimentos internos, contratação e treinamento, organização e profissionalismo (aumento da formalização das alianças). Mas foi uma transformação “de mão dupla”, pois S5 alterou-se para atender exigências e, ao mesmo tempo, indicou melhorias necessárias nas empresas parceiras para que o projeto tivesse mais e melhores resultados sociais (alinhamento das parcerias com estratégia, missão e valores da empresa).

A avaliação das parcerias era feita de diferentes maneiras. O empreendedor era avaliado no início e no final da capacitação, pelo seu índice de crescimento em três áreas (competência, conhecimento e rede de contato). As parcerias eram avaliadas a cada seis meses em entrevistas por telefone. Havia também uma avaliação com os empreendedores, sobre o grau de satisfação e a possibilidade da entidade ser indicada para um trabalho futuro.

Na questão de avaliação, o foco na época da entrevista era criar um instrumento que permitisse indicar o impacto causado nas diversas organizações parceiras a partir de um projeto desenvolvido por S5, com resultados quali e quantitativos.

Essa nova forma de avaliação surgiu de uma demanda do mercado, que passou a questionar os resultados (numéricos e de impacto) que os projetos de S5 tinham sobre a sociedade. Para a criação dessa nova metodologia, foram utilizados contatos com outras organizações, curso, relatórios e conhecimentos internos da entidade.

O fortalecimento do laço entre os parceiros era feito com a apresentação dos resultados obtidos (“Não adianta você fazer *lobby*, se você não está executando um bom trabalho”). Outras ações feitas para fortalecer os laços da aliança foram a constante comunicação, a avaliação semestral da parceria e a participação em eventos (do e com o parceiro). Em 2014, S5 realizou um evento nacional que permitiu a troca de informação e a aproximação de empreendedores e parceiros, com painéis, palestras e outras atividades.

A dimensão de coadaptação de S5 pode ser representada pelo mapa mental da ilustração 69:



Ilustração 69 – Mapa mental da dimensão de coadaptação de S5
Fonte: Autora (2015)

A dimensão de coadaptação possuía quatro componentes: 'Alterações e soluções' (conexão com a dimensão de conhecimento), 'Experiências' (conexão com as dimensões de coordenação e cultural), 'Avaliação' (conexão com a dimensão de conhecimento) e 'Fortalecimento dos laços' (conexão com a dimensão de conhecimento).

5.6.2 *Identificação das similaridades e distinções da dimensão de coadaptação*

A dimensão de coadaptação é a capacidade de adaptar-se proativamente a partir de investimentos, interação e adaptações mútuos, criar novas e eficazes soluções de produtos e processos dentro do ambiente de cooperação. Ela foi formada pelos seguintes componentes: 'Alterações e soluções', 'Experiências anteriores', 'Avaliação' e 'Relações estreitas'.

5.6.2.1 Entidades empresariais

Alterações e soluções

O quadro 50 demonstrou a comparação do componente 'Alterações e soluções', entre as entidades empresariais.

Casos	Dimensão de Coadaptação Componente 'Alterações e soluções'
C1	Comunicação Em conjunto Busca de benefícios para todos
C2	Informalidade Contínuas Por ambos os parceiros Em conjunto Relações estreitas Frequência na realização das atividades Tempo de contato entre os parceiros
C3	Adequação às expectativas e necessidades dos parceiros Alinhamento aos interesses da empresa Busca de benefícios para todos Transparência Comunicação Experiências anteriores
C4	Busca de benefícios para todos Adequação às expectativas e necessidades dos parceiros Relações estreitas Comunicação
C5	Contínuas Interesse em atingir o plano inicial Busca de benefícios para todos, exceto em problemas técnicos

Quadro 50 – Comparação do componente 'Alterações e soluções' da dimensão de coadaptação das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais

Fonte: Autora (2015)

As alterações e soluções, em C1, eram importantes, haja visto a baixa capacidade de planejamento do empresariado brasileiro. Elas necessitavam de um canal aberto de comunicação, eram realizadas em conjunto com os parceiros, de modo que ambos tivessem vantagens, a partir das novas realidades encontradas ao longo do processo.

Em C2, era possível alterar parcerias em busca de melhores resultados e benefícios, ocorrendo mais facilmente com os parceiros informais (pela ausência de contratos e formalização). As alterações eram contínuas, informais, identificadas e realizadas por ambos os parceiros, no andamento das atividades. Facilitavam e eram facilitadas pelas relações estreitas, pela frequência na realização das atividades e pelo tempo de contato entre os parceiros.

Em C3, para garantir melhores benefícios e adequação às expectativas dos parceiros e a sua missão, também poderia realizar alterações e modificações, respeitando uma 'linha imaginária', citada pela entrevistada. A solução deveria beneficiar ambos os parceiros, de forma transparente, com comunicação e a partir das experiências anteriores.

As alterações de atividades, em C4, objetivavam trazer benefícios para todos, atingindo as expectativas e necessidades dos parceiros. Mas era preciso relações estreitas e frequência de comunicação entre eles. Por fim, em C5, as alterações e melhorias eram feitas continuamente com o objetivo de atingir o plano inicial proposto. As soluções escolhidas buscavam benefícios, investimentos e adaptações mútuos. A exceção estava nos problemas técnicos que poderiam exigir ações que não beneficiassem um dos parceiros.

Experiências anteriores

O quadro 51 demonstrou a comparação do componente 'Experiências anteriores', entre as entidades empresariais.

Casos	Dimensão de Coadaptação Componente 'Experiências anteriores'
C1	Trouxeram aprendizagens Estreitamento dos laços Parcerias duradouras
C2	Trouxeram aprendizagens Crescimento da empresa Atualização de processos Redução de perdas e prejuízos Utilização de recursos Estreitamento dos laços Soluções e melhorias
C3	Trouxeram aprendizagens Sucesso da parceria Atualização de processos Alinhamento das parcerias com estratégia, missão e valores da empresa
C4	Trouxeram aprendizagens Adequação das expectativas à realidade Expansão comercial para atingir objetivo social
C5	Trouxeram aprendizagens Adequação das expectativas à realidade Dificuldade de trabalhar com parceiros com falhas de gestão

Quadro 51 – Comparação do componente 'Experiências anteriores' da dimensão de coadaptação das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais

Fonte: Autora (2015)

Para C1, as experiências anteriores trouxeram aprendizagens e estreitamento de laços entre os parceiros, fazendo a parceria ser mais duradoura. Por isso, C1 buscava parceiros antigos e atuais para iniciar novas parcerias. Já C2 citou, entre os aprendizados: o crescimento da empresa, a atualização dos processos, a redução de perdas e prejuízos, a melhor utilização dos recursos e o estreitamento de laços com

fornecedores e clientes, além de ser uma forma interessante de buscar soluções e melhorias.

Foram aprendizados das parcerias para C3: a percepção prévia sobre o sucesso de uma parceria, que dificultava iniciar uma parceria inadequada; a definição prévia do modelo de negociação (atualização de processos), que facilitava a resolução de problemas e a percepção da necessidade de alinhar as parcerias com a estratégia, a missão e os valores da empresa, para que elas fossem benéficas para a empresa.

Em C4, os aprendizados obtidos com as parcerias existentes ou anteriores, foram a necessidade de adequar as expectativas à realidade e a necessidade de expandir-se comercialmente para atingir o objetivo social da empresa. Por fim, C5 também percebeu a necessidade de adequar as expectativas à realidade. Além disso, indicou ser difícil trabalhar com empresas que possuíam práticas gerenciais menos desenvolvidas.

Avaliações

O quadro 52 demonstrou a comparação do componente 'Avaliações', entre as entidades empresariais.

Casos	Dimensão de Coadaptação Componente 'Avaliações'
C1	Retorno financeiro Busca de benefícios para todos
C2	Informal Formalização, se necessário
C3	Informal Problemas Ampliação dos conhecimentos Geração de novas parcerias
C4	Informal Discussões internas Necessidade de formalização
C5	Atendimento às regras externas de qualidade Retorno financeiro Informal Fluxo das ações das parcerias

Quadro 52 – Comparação do componente 'Avaliações' da dimensão de coadaptação das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais

Fonte: Autora (2015)

A avaliação das parcerias, em C1, era feita pelo seu retorno financeiro, sempre com a intenção de que todos fossem beneficiários da relação. Já C2 não

possuía exigência para avaliar formalmente as parcerias, ocorrendo apenas quando havia interesse interno.

Em C3, as avaliações eram informais, ocorrendo apenas após a detecção de problemas. Mas, se fossem formalizadas, poderiam ampliar os conhecimentos, gerando novas parcerias.

Na época de realização da entrevista, a avaliação em C4 era informal, por meio de uma discussão interna, sobre a percepção dos proprietários do alcance do objetivo social inicial. Mas foi percebida a necessidade de sua formalização. Já em C5, algumas avaliações (tais como regras externas de qualidade e medição da rentabilidade e do crescimento da empresa) eram formais. Mas as alianças também eram avaliadas informalmente, pelo acompanhamento do fluxo de suas ações.

Relações estreitas

O quadro 53 demonstra a comparação do componente 'Relações estreitas', entre as entidades empresariais.

Casos	Dimensão de Coadaptação Componente 'Relações estreitas'
C1	Tempo de relacionamento Confiança Alterações realizadas Busca de soluções conjuntas
C2	Alterações realizadas Busca de soluções conjuntas <i>Marketing</i> gratuito Alinhamento de interesses
C3	Tempo de relacionamento Comunicação Ações informais de coordenação
C4	Comunicação frequente Adequação às necessidades dos parceiros Busca de soluções conjuntas
C5	Transferência de conhecimento (ou tecnologia) Alinhamento de interesses Tempo de relacionamento Comunicação informal Busca de soluções conjuntas

Quadro 53 – Comparação do componente 'Relações estreitas' da dimensão de coadaptação das capacidades relacionais, entre as entidades empresariais

Fonte: Autora (2015)

Em C1, o estreitamento das relações era influenciado pelo tempo no relacionamento, pela geração de confiança, pelas alterações realizadas nas parcerias

a partir de novas realidades e pela busca por soluções conjuntas, em que ambos saíssem ganhando.

C2 apresentou as alterações no processo como facilitadores do estreitamento dos laços de parceria, com uma influência deste na busca conjunta por respostas. Além dos ganhos equilibrados e de soluções para problemas comuns, a 'propaganda' por parte dos funcionários sobre os benefícios obtidos com a parceria e o alinhamento de interesses implicavam em alianças mais duradouras.

Para C3, o fortalecimento dos laços com os parceiros ocorria pelo tempo de relacionamento e pelo desenvolvimento de ações maiores, mais longas e de maior impacto. Ele permitia a informalidade das comunicações e das ações de coordenação. Nesse componente, C4 citou a comunicação frequente, buscando *feedback* das atividades, conhecendo as necessidades atuais e disponibilizando-se em atuar para resolver os problemas, como forma de estreitar os laços entre parceiros. A adequação às necessidades dos parceiros e a busca de soluções conjuntas também influenciavam positivamente.

Por fim, foram citadas, por C5, como facilitadoras do estreitamento dos laços entre os parceiros, ações como auxílio na criação de conhecimento (ou tecnologia), em aliança com interesses alinhados e de longo tempo de relacionamento. Além disso, a interação maior e mais informal e a busca pela satisfação também estreitavam os laços dos parceiros.

Após a apresentação das similaridades e distinções da dimensão de coadaptação das capacidades relacionais das entidades empresariais analisadas, foi elaborada uma síntese destas informações, apresentada no quadro 54:

Dimensão de Coadaptação			
Componente	Similaridades ou Distinções	Casos	Itens observados
Alterações e soluções	Similaridades	C1, C3, C4, C5 C1, C3, C4 C2, C5 C3, C4 C2, C4 C1, C2	Busca de benefícios para todos Comunicação Contínuas Adequação às expectativas e necessidades dos parceiros Relações estreitas Em conjunto
	Distinções	C2 C2 C2 C2 C3 C3 C3 C5	Informalidade Por ambos os parceiros Frequência na realização das atividades Tempo de contato entre os parceiros Transparência Experiências anteriores Alinhamento aos interesses da empresa Interesse em atingir o plano inicial
Experiências anteriores	Similaridades	Todos C1, C2 C2, C3 C4, C5	Trouxeram aprendizagens Estreitamento dos laços Atualização de processos Adequação das expectativas à realidade
	Distinções	C1 C2 C2 C2 C2 C3 C3 C4 C5	Parcerias duradouras Crescimento da empresa Redução de perdas e prejuízos Utilização de recursos Soluções e melhorias Sucesso da parceria Alinhamento das parcerias com estratégia, missão e valores da empresa Expansão comercial para atingir objetivo social Dificuldade de trabalhar com parceiros com falhas de gestão
Avaliações	Similaridades	C2, C3, C4, C5 C1, C5	Informal Retorno financeiro
	Distinções	C1 C2 C3 C3 C3 C4 C4 C5 C5	Busca de benefícios para todos Formalização, se necessário Problemas Ampliação dos conhecimentos Geração de novas parcerias Discussões internas Necessidade de formalização Atendimento às regras externas de qualidade Fluxo das ações das parcerias
Relações estreitas	Similaridades	C1, C2, C4, C5 C1, C3, C5 C3, C4, C5 C2, C5 C1, C2	Busca de soluções conjuntas Tempo de relacionamento Comunicação Alinhamento de interesses Alterações realizadas
	Distinções	C1 C2 C3 C4 C5	Confiança Marketing gratuito Ações informais de coordenação Adequação às necessidades dos parceiros Transferência de conhecimento (ou tecnologia)

Quadro 54 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão de coadaptação das entidades empresariais

Fonte: Autora (2015)

No componente 'Alterações e soluções', da dimensão de coadaptação quatro das cinco entidades empresariais estudadas (C1, C3, C4 e C5) indicaram que enfatizavam mudanças que permitiriam a busca de benefícios para todos os parceiros. Além disso, para C1, C3 e C4, a comunicação entre as entidades aliadas era um fator influenciador; assim como para C2 e C4, a presença de uma relação forte entre os parceiros facilitava a busca por soluções benéficas. Outras similaridades no grupo das entidades empresariais foram a realização de alterações de forma contínua nas parcerias (C2 e C5), a capacidade de se adequar às expectativas e necessidades dos parceiros (C3 e C4) e a capacidade de realizar as alterações em conjunto com as outras entidades cooperadas.

Entre as distinções citadas, estavam: a informalidade na busca de soluções, que ocorre por ambos os parceiros, a influência da frequência na realização das atividades e do tempo de contato entre os parceiros para a escolha de soluções adequadas aos parceiros (todos citados por C2). Outras observações citadas, mas apenas por uma das entidades empresariais pesquisadas foram: a influência da transparência, das experiências anteriores, a necessidade de alinhar as soluções aos interesses da empresa (C3) e o interesse em atingir o plano inicial (C5).

Todas as entidades empresariais estudadas indicaram que as experiências anteriores em parcerias trouxeram aprendizagens para as relações. Para C1 e C2, as experiências anteriores estreitavam os laços entre os parceiros. Para C2 e C3, o aprendizado foi a atualização dos processos realizados na parceria. Já C4 e C5 citaram que as experiências anteriores mostraram a necessidade de adequar as expectativas à realidade.

Entre as distinções citadas, estavam: a ocorrência de parcerias mais duradouras (C1), a geração de crescimento da empresa, a redução de perdas e prejuízos, a utilização de recursos, a percepção de que as parcerias eram formas de buscar soluções e melhorias (todas citadas por C2), a geração de capacidade da entidade empresarial em perceber parcerias que gerariam sucesso, a necessidade de alinhar as parcerias com estratégia, missão e valores da empresa (C3). Ainda como distinções, as entidades empresariais citaram: a necessidade de expansão comercial para atingir os objetivos sociais (C4) e a dificuldade de trabalhar com parceiros com falhas de gestão (C5).

As avaliações de quatro das entidades empresariais analisadas (C2, C3, C4 e C5) eram informais. Além disso, C5 assim como C1, utilizavam as informações de

retorno financeiro para avaliar as parcerias. As demais observações foram identificadas como distinções nas entidades empresariais. Foram elas: a busca de benefícios para todos durante as avaliações realizadas (C1), a formalização das atividades de avaliação, caso fosse uma necessidade (C2), a realização de avaliações apenas quando haviam problemas nas parcerias, a percepção de que esse componente fosse formal poderia ampliar os conhecimentos e gerar novas parcerias (todos citados por C3). Ainda, em C4, as avaliações eram feitas a partir de discussões internas, mas havia a percepção da necessidade de formalizá-la. Por fim, C5 avaliava as parcerias a partir do atendimento às regras externas de qualidade e pelo fluxo das suas ações.

No componente 'Relações estreitas', foi possível identificar várias similaridades. Para quatro das entidades empresariais (C1, C2, C4 e C5), o relacionamento estreito era influenciado pela busca de soluções conjuntas. Outras influências eram o tempo de relacionamento (C1, C3 e C5) e a comunicação entre os parceiros (C3, C4 e C5). Por fim, quando os parceiros apresentavam alinhamento de interesses (C2 e C5) e com base nas alterações realizadas (C1 e C2), as relações poderiam tornar-se mais estreitas.

As entidades empresariais listaram como distinções: a importância de confiar nos parceiros (C1), o uso de 'propaganda' interna para estreitar as relações (C2), a possibilidade, a partir das relações estreitas da parceria ter ações informais de coordenação (C3), a capacidade de adequação às necessidades dos parceiros (C4) e a possibilidade de transferência de conhecimento ou tecnologia naquelas parcerias em que se identificava relações estreitas (C5).

5.6.2.2 Organizações sociais

A dimensão de coadaptação das capacidades relacionais foi formada pelos seguintes componentes: 'Alterações e soluções', 'Experiências anteriores', 'Avaliação' e 'Relações estreitas'.

Alterações e soluções

O quadro 55 demonstrou a comparação do componente 'Alterações e soluções', entre as organizações sociais.

Casos	Dimensão de Coadaptação Componente 'Alterações e soluções'
S1	Por ambos os parceiros Benefício aos parceiros, inicialmente
S2	Busca de benefícios para todos Benefício para usuário final Relações estreitas Sem necessidade de coordenação
S3	Busca de benefícios para todos Benefício para usuário final Manter a eficiência da entidade Transparência Comunicação Adequação às expectativas e necessidades dos parceiros
S4	Avaliações internas Experiências anteriores Busca de benefícios para todos Vantagens de longo prazo Relações estreitas
S5	Flexibilidade nas parcerias Busca de benefícios para todos Comunicação Transparência Alinhamento de interesses Envolvimento do parceiro

Quadro 55 – Comparação do componente 'Alterações e soluções' da dimensão de coadaptação das capacidades relacionais, entre as organizações sociais

Fonte: Autora (2015)

Era possível, em S1, ocorrer alterações para gerar mais benefício, sendo elas propostas por ambos os parceiros. Mas ainda havia uma tendência de que as soluções beneficiassem os parceiros (em detrimento da entidade ou dos próprios beneficiários), sendo necessário um convencimento da importância social das atividades desenvolvidas pela entidade e da parceria em si.

Em S2, também era possível alterar aspectos da aliança para se obter um maior benefício. As soluções dos problemas objetivaram todos os parceiros, principalmente as beneficiárias do programa, o que favoreceu o estreitamento da relação, a longa duração do projeto e a ausência de necessidade de coordenação.

De acordo com as entrevistadas, era possível, para S3, alterar as parcerias, buscando soluções comuns, para gerar mais benefícios (com ênfase nas usuárias finais) e manter sua eficiência. A posição neutra da entidade e a transparência nas

ações auxiliava na discussão entre parceiros, para adequar as expectativas diferentes.

As necessidades de alterações de atividades em S4 eram decorrentes da avaliação interna, pois usavam conhecimentos obtidos em experiências anteriores, a fim de alcançar benefício para todos, vantagens em longo prazo e o estreitamento da relação dos parceiros.

Em S5, alterações nas parcerias eram ativamente feitas e buscadas, naquelas que apresentavam flexibilidade para tal. A solução para os problemas era benéfica para todos os envolvidos. Para ser concretizada, exigia comunicação e transparência, para alinhar os interesses, mas a forma de busca dependia do envolvimento do parceiro, pois quanto maior a relação, mais a busca seria compartilhada.

Experiências anteriores

O quadro 56 demonstrou a comparação do componente 'Experiências anteriores', entre as organizações sociais.

Casos	Dimensão de Coadaptação Componente 'Experiências anteriores'
S1	Trouxeram aprendizagens Manutenção de alianças valiosas Diferença de expectativas das entidades empresariais e organizações sociais Aumento da formalização das alianças Compreensão de que parceria trazia resultados melhores
S2	Trouxeram aprendizagens Relações estreitas Geração de valor Transferência de conhecimento e tecnologia Atualização de processos
S3	Trouxeram aprendizagens Transparência Credibilidade da entidade Redução da dependência da entidade em relação aos parceiros
S4	Trouxeram aprendizagens Aspectos positivos das parcerias Comunicação Necessidade de adequar expectativas à realidade
S5	Trouxeram aprendizagens Redução de perdas e prejuízos Aumento da formalização das alianças Alinhamento das parcerias com estratégia, missão e valores da empresa

Quadro 56 – Comparação do componente 'Experiências anteriores' da dimensão de coadaptação das capacidades relacionais, entre as organizações sociais

Fonte: Autora (2015)

Foram listados como aprendizados de experiências anteriores em S1: necessidade de manutenção de alianças valiosas por questões políticas, compreensão das diferenças de expectativas das entidades empresariais em relação às organizações sociais. Outros dois ensinamentos foram a necessidade de aumentar a formalização das alianças e a percepção de que atuando em parceria as organizações eram mais fortes e os resultados, melhores. Já em S2, as experiências anteriores geraram aprendizados na forma de transferir o conhecimento e a tecnologia. Além disso, tornaram a relação mais estreita, geraram mais valor e atualizaram os processos da entidade.

Para S3, as aprendizagens obtidas foram a maior necessidade de transparência das ações, para gerar credibilidade, consolidar a entidade e reduzir suas dependências. Entre os aprendizados das experiências anteriores, para S4, citou-se a necessidade de valorizar os aspectos positivos das parcerias, mantendo uma boa comunicação e adaptando demandas e capacidades.

Dentre os aprendizados que as parcerias trouxeram, S5 citou: aumento da formalização das alianças e alinhamento das parcerias com estratégia, missão e valores da empresa. Mas a experiência mais destacada foi a identificação de projetos que não eram mais aceitos: por serem de difícil realização ou porque trariam danos à imagem da entidade (redução de perdas e prejuízos).

Avaliações

O quadro 57 demonstrou a comparação do componente 'Avaliações', entre as organizações sociais.

Casos	Dimensão de Coadaptação Componente 'Avaliações'
S1	Formal
S2	Informal Formal se necessário
S3	Informal
S4	Informal Discussões internas Necessidade de formalização
S5	Formal Conhecimentos externos

Quadro 57 – Comparação do componente 'Avaliações' da dimensão de coadaptação das capacidades relacionais, entre as organizações sociais

Fonte: Autora (2015)

As avaliações das parcerias em S1 eram feitas apenas por meio dos relatórios entregues frequentemente pela entidade. Já em S2, as parcerias eram avaliadas informalmente, exceto quando havia uma solicitação de uma entidade pública.

Também S3 não tinha uma avaliação formal das parcerias, apenas documentos e declarações que demonstravam o sucesso da relação e dos projetos. Da mesma forma, S4 apenas discutia internamente suas falhas e de seus parceiros no processo ou mesmo os erros e os acertos de uma ação desenvolvida. Mas havia a percepção da necessidade de formalização desta ação.

Por fim, havia vários tipos de avaliação das parcerias em S5, que foram construídos utilizando conhecimentos externos. Todas as avaliações eram formalizadas e tinham como objetivo medir o impacto da atuação em diferentes público-alvo.

Relações estreitas

O quadro 58 demonstrou a comparação do componente 'Relações estreitas', entre as organizações sociais.

Casos	Dimensão de Coadaptação Componente 'Relações estreitas'
S1	Reconhecimento público dos parceiros Comunicação Credibilidade da entidade Alterações e extinção da parceria
S2	Comunicação constante Disseminação do conhecimento Estímulo ao crescimento dos parceiros Busca por soluções conjuntas
S3	Comunicação constante Reconhecimento público dos parceiros <i>Marketing gratuito</i>
S4	Comunicação Divulgação dos resultados obtidos Atenção a relação institucional <i>Marketing gratuito</i> Reconhecimento público dos parceiros Adequação às necessidades dos parceiros Confiança
S5	Divulgação dos resultados obtidos Comunicação constante Avaliação da parceria

Quadro 58 – Comparação do componente 'Relações estreitas' da dimensão de coadaptação das capacidades relacionais, entre as organizações sociais

Fonte: Autora (2015)

Para manter laços fortes e estreitos com os parceiros, S1 procurava reconhecer publicamente a importância das alianças e manter os parceiros atualizados sobre os projetos (comunicação). Divulgar as parcerias contribuía positivamente na credibilidade da instituição e uma comunicação frequente fazia com que os parceiros percebessem seu valor, o que os desestimula a encerrá-las ou alterar a quantidade de recursos ofertados.

O estreitamento das relações em S2 era obtido por comunicação constante, preocupação em disseminar o conhecimento e em estimular o crescimento dos parceiros e busca por soluções conjuntas. Da mesma forma, em S3, o fortalecimento dos laços era feito pela divulgação das atividades em comum, reconhecendo as ações desenvolvidas e propiciando marketing gratuito aos parceiros.

S4 aproveitava as oportunidades disponíveis para aumentar os vínculos com os parceiros, pois laços fortes aumentavam a credibilidade das entidades aliadas em relação às atividades desenvolvidas por S4. Eram ações desenvolvidas: estreitamento da comunicação, atenção a relação institucional e divulgação dos resultados obtidos e da participação das empresas aliadas. Buscava-se a adequação às necessidades dos parceiros, pois isso gerava confiança.

O fortalecimento do laço das parcerias de S5 era feito com a apresentação dos resultados obtidos, pela constante comunicação, avaliação semestral da parceria e participação em eventos (do e com o parceiro).

Após a apresentação das similaridades e distinções da dimensão de coadaptação das capacidades relacionais das organizações sociais analisadas, foi elaborada uma síntese destas informações, apresentada no quadro 59:

Dimensão de Coadaptação			
Componentes	Similaridades ou Distinções	Casos	Itens observados
Alterações e soluções	Similaridades	S2, S3, S4, S5	Busca de benefícios para todos
		S2, S4	Relações estreitas
		S3, S5	Comunicação
	Distinções	S3, S5	Transparência
		S2, S3	Benefício para usuário final
		S1	Por ambos os parceiros
	S1	Benefício aos parceiros, inicialmente	
	S2	Sem necessidade de coordenação	
	S3	Manter a eficiência da entidade	
	S3	Adequação às expectativas e necessidades dos parceiros	
	S4	Avaliações internas	
	S4	Experiências anteriores	
	S4	Vantagens de longo prazo	

		S5 S5 S5	Flexibilidade nas parcerias Alinhamento de interesses Envolvimento do parceiro
Experiências anteriores	Similaridades	Todos S1, S5	Trouxeram aprendizagens Aumento da formalização das alianças
	Distinções	S1	Manutenção de alianças valiosas
		S1	Diferença de expectativas das entidades empresariais e organizações sociais
		S1	Compreensão de que parceria trazia resultados melhores
		S2	Relações estreitas
		S2	Transferência de conhecimento e tecnologia
		S2	Geração de valor
		S2	Atualização de processos
		S3	Transparência
		S3	Credibilidade da entidade
		S3	Redução da dependência da entidade em relação aos parceiros
		S4	Aspectos positivos das parcerias
		S4	Comunicação
S4	Necessidade de adequar expectativas à realidade		
S5	Redução de perdas e prejuízos		
S5	Alinhamento das parcerias com estratégia, missão e valores da empresa		
Avaliações	Similaridades	S2, S3, S4	Informal
		S1, S2, S5	Formal
	Distinções	S4 S4 S5	Discussões internas Necessidade de formalização Conhecimentos externos
Relações estreitas	Similaridades	Todos	Comunicação
		S1, S3, S4	Reconhecimento público dos parceiros
		S4, S5	Divulgação dos resultados obtidos
	S3, S4	<i>Marketing gratuito</i>	
	Distinções	S1	Credibilidade da entidade
S1		Alterações e extinção da parceria	
S2		Disseminação do conhecimento	
S2		Estímulo ao crescimento dos parceiros	
S2		Busca por soluções conjuntas	
S4	Atenção a relação institucional		
S4	Adequação às necessidades dos parceiros		
S4	Confiança		
S5	Avaliação da parceria		

Quadro 59 – Comparação das similaridades e distinções da dimensão de coadaptação das organizações sociais
Fonte: Autora (2015)

No componente 'Alterações e soluções', da dimensão de coadaptação quatro das cinco organizações sociais estudadas (S2, S3, S4 e S5) indicaram que enfatizavam mudanças que permitiriam a busca de benefícios para todos os parceiros. Além disso, para S3 e S5, a comunicação entre as entidades aliadas era um fator

influenciador; assim como para S2 e S4, a presença de uma relação estreita entre os parceiros facilitava a busca por soluções benéficas. Outras similaridades no grupo das organizações sociais foi a necessidade de transparência entre os parceiros (S3 e S5) e o foco no benefício do usuário final (S2 e S3).

Entre as distinções citadas, estavam: a realização por ambos os parceiros, com benefício inicial do parceiro (e não da organização social estudada) (S1), a possibilidade, pela realização das alterações na parceria, de que o projeto não necessitasse de ações de coordenação (S2). Para S3, as alterações permitiam manter a eficiência da entidade, mas era necessário adequar-se às expectativas e necessidades dos parceiros. Ainda como distinções, foram pontuadas: o uso de avaliações internas para identificar as necessidades de alterações, a influência das experiências anteriores, a obtenção de vantagens de longo prazo, ao realizar essas alterações (S4), a necessidade de flexibilidade nas parcerias, de seu alinhamento de interesses e do envolvimento dos parceiros (S5) para que as alterações ocorressem.

Todas as organizações sociais estudadas indicaram que as experiências anteriores trouxeram aprendizados. Mas os ensinamentos obtidos foram diversos, exceto por S1 e S5 que perceberam a necessidade de aumento da formalização das alianças.

As demais observações (distinções) foram: a necessidade de manter alianças valiosas, a diferença de expectativas das entidades empresariais e organizações sociais, a percepção de que as parcerias permitiam melhores resultados (S1), a possibilidade de gerar relações mais estreitas, de transferir conhecimento e tecnologia, de gerar valor e de atualizar os processos (S2), a necessidade de transparência, a geração de credibilidade da entidade e a possibilidade de reduzir a dependência da entidade em relação aos parceiros (S3). A organização social S4 ainda citou como aprendizados obtidos com as experiências anteriores: a valorização dos aspectos positivos das parcerias, a necessidade de comunicação entre os parceiros e de adequar as expectativas à realidade. Por fim, foram citadas por S5: a redução de perdas e prejuízos por não mais participar de projetos de difícil realização ou que trariam danos à imagem da empresa e a necessidade de alinhamento das parcerias com estratégia, missão e valores da empresa.

No componente 'Avaliação', três organizações sociais (S2, S3 e S4) faziam-na informalmente, enquanto S1, S2 e S5 utilizavam de avaliações formais. As demais observações foram identificadas como distinções. Foram elas: o uso de discussões

internas para avaliar as parcerias, mas a percepção da necessidade de formalização (S4) e o uso de conhecimentos externos para formular as avaliações (S5).

Já para propiciar o componente 'Relações estreitas', todas as organizações sociais indicaram a necessidade de comunicação entre os parceiros. Além desta similaridade, foram citadas ainda o uso do reconhecimento público dos parceiros (S1, S3 e S4), a divulgação dos resultados obtidos (S4 e S5) e de marketing gratuito dos parceiros (S3 e S4) como formas de tornar as relações mais estreitas.

Como distinções, no componente 'Relações estreitas', foram citadas: a geração de credibilidade da entidade e a possibilidade de não ocorrer alterações e extinções das parcerias (e da oferta de seus recursos) (S1), a disseminação do conhecimento, o estímulo ao crescimento dos parceiros, a busca por soluções conjuntas (S2), a atenção a relação institucional para tornar as relações mais estreitas, a adequação às necessidades dos parceiros, a geração de confiança (S4) e a obtenção de relações mais estreitas a partir das avaliações realizadas da aliança.

5.6.3 Comparação das similaridades e distinções da dimensão de coadaptação

A dimensão de coadaptação das capacidades relacionais foi formada pelos seguintes componentes: 'Alterações e soluções', 'Experiências anteriores', 'Avaliação' e 'Relações estreitas'.

Na ilustração 70, apresentou-se as observações similares intra e intergrupos, em todos os componentes da dimensão de coadaptação, num gráfico de frequência:

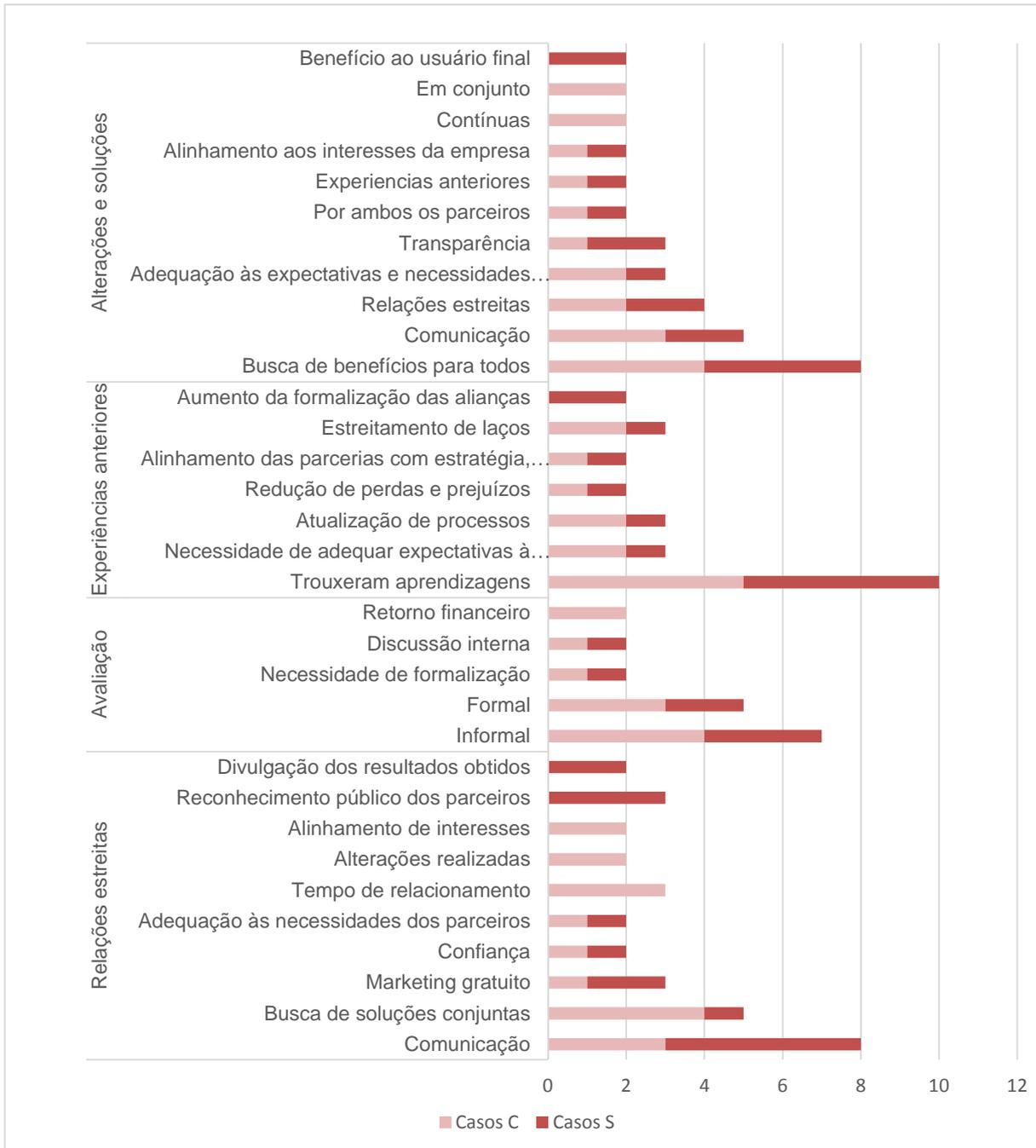


Ilustração 70 – Semelhanças nos componentes da dimensão de coadaptação das cooperações com e sem fins lucrativos
 Fonte: Autora (2015)

Algumas similaridades foram identificadas entre os grupos estudados. Para oito entidades analisadas (C1, C3, C4, C5, S2, S3, S4, S5), o componente 'Alterações e soluções' era influenciado pela busca de benefícios para todos. A necessidade de comunicação entre os parceiros foi uma observação deste componente para cinco entidades analisadas (C1, C3, C4, S3 e S5). Além disso, também foram citadas a necessidade de relações estreitas entre os parceiros (C2, C4 S2 e S4), a adequação

às expectativas e necessidades dos parceiros (C3, C4 e S3), a transparência (C3, S3 e S5), as experiências anteriores (C3 e S4), o alinhamento aos interesses da empresa (C3 e S5) e a realização de alterações por ambos os parceiros (C2 e S1).

As entidades empresariais ainda listaram similaridades apenas em seu grupo. Foram elas: a ocorrência contínua de alterações (C2 e C5) e em conjunto com os parceiros (C1 e C2). Já para as organizações sociais (S2 e S3), as alterações realizadas enfatizavam os usuários finais dos projetos.

Outras observações também foram identificadas como necessárias para desenvolver o componente 'Alterações e soluções', porém foram citadas apenas uma vez. Foram elas: a informalidade, a frequência na realização das atividades e o tempo de contato entre os parceiros (todos citados por C2) e o interesse em atingir o plano inicial (C5). Nas organizações sociais, as distinções citadas foram: o benefício inicial do parceiro (e não da organização social estudada) (S1), a possibilidade, pela realização das alterações na parceria, de que o projeto não necessitasse de ações de coordenação (S2). As alterações permitiam manter a eficiência da entidade (S3), usava-se de avaliações internas para identificar as necessidades de alterações e obtinha-se vantagens de longo prazo, ao realizar alterações (S4), a necessidade de flexibilidade nas parcerias, de seu alinhamento de interesses e do envolvimento dos parceiros (S5) para que as alterações ocorressem.

No componente 'Experiências anteriores', todas as entidades estudadas indicaram que houve aprendizagem a partir de outras parcerias. Para três entidades (C4, C5 e S4) havia a necessidade de adequar as expectativas à realidade. Além disso, para C2, C3 e S2, as experiências anteriores permitiram a atualização de processos, que gerou mais benefícios para a organização. As entidades C2 e S5 ainda apontaram que as experiências reduziram suas perdas e prejuízos, uma vez que indicaram as melhores parcerias a serem estabelecidas. Já para C3 e S5, as experiências anteriores indicaram a necessidade de alinhamento das parcerias com a estratégia, a missão e os valores da empresa; ao passo que C1, C2 e S2 indicaram que as experiências anteriores fortaleceram os vínculos entre os parceiros. Outras similaridades foram percebidas apenas intra grupos: S1 e S5 perceberam a partir das experiências anteriores, a necessidade de formalização das alianças.

Outras observações também foram identificadas como necessárias para desenvolver o componente 'Experiências anteriores', porém foram citadas apenas uma vez. Foram elas: a ocorrência de parcerias duradouras (C1), a utilização de

recursos, o crescimento da empresa, a percepção de que as parcerias eram formas de buscar soluções e melhorias (todas citadas por C2), a geração de capacidade da entidade empresarial em perceber parcerias que gerariam sucesso (C3). Ainda como distinções, as entidades empresariais citaram: a necessidade de expansão comercial para atingir os objetivos sociais (C4) e a dificuldade de trabalhar com parceiros com falhas de gestão (C5).

As distinções percebidas nas organizações sociais foram: a necessidade de manter alianças valiosas, a diferença de expectativas das entidades empresariais e organizações sociais, a percepção de que as parcerias permitiam melhores resultados (S1), a possibilidade de ocorrer transferência de conhecimento e tecnologia e geração de valor (S2), a necessidade de transparência, a geração de credibilidade da entidade e a possibilidade de reduzir a dependência da entidade em relação aos parceiros (S3). A organização social S4 ainda citou como aprendizados obtidos com as experiências anteriores: a valorização dos aspectos positivos das parcerias e a necessidade de comunicação entre os parceiros.

No componente 'Avaliação', a informalidade ocorria em sete das entidades estudadas (C2, C3, C4, C5, S2, S3 e S4), enquanto que em cinco delas a avaliação feita era formal (C1, C5, S1, S2 e S5). As entidades C4 e S4 indicaram que suas avaliações eram informais, a partir de discussões internas, mas que haviam percebido a necessidade de formalizar esse componente. Já as entidades empresariais (C1 e C5) avaliavam as parcerias a partir das informações financeiras.

As distinções percebidas nas organizações sociais foram: a busca de benefícios para todos durante as avaliações realizadas (C1), a formalização das atividades de avaliação, caso fosse uma necessidade (C2), a realização de avaliações apenas quando haviam problemas nas parcerias, a percepção de que esse componente fosse formal poderia ampliar os conhecimentos e gerar novas parcerias (todos citados por C3). Ainda, C5 avaliava as parcerias a partir do atendimento às regras externas de qualidade e pelo fluxo das suas ações e S5 utilizava dos conhecimentos externos para propor as avaliações realizadas.

No componente 'Relações estreitas', a comunicação foi um influenciador para oito das entidades estudadas (C3, C4, C5 e todas as organizações sociais). Além disso, ao buscar soluções conjuntas aos parceiros, as entidades C1, C2, C4, C5 e S2 indicaram a ocorrência de fortalecimento de vínculos. Outras similaridades entre os grupos foram a influência da confiança (C1 e S4), a necessidade se adequar aos

parceiros (C4 e S4) e a realização de *marketing* gratuito às empresas aliadas (C2, S3 e S4) para estreitar os laços.

Outras similaridades foram percebidas apenas intra grupos. Para C1, C3 e C5, o tempo de relacionamento entre os parceiros influenciava positivamente as relações mais duradouras, assim como as alterações realizadas para buscar soluções benéficas (C1 e C2) e o alinhamento de interesses dos parceiros (C2 e C5).

As similaridades observadas apenas nas organizações sociais foram o uso de reconhecimento público dos parceiros (S1, S3 e S4) e a divulgação dos resultados obtidos (S4 e S5). Entre as distinções listadas apenas nas entidades empresariais estavam a possibilidade de ações mais informais na coordenação (C3) e de transferência de conhecimento ou tecnologia (C5), se houvesse relações estreitas. Para as organizações sociais, as distinções no componente 'Relações estreitas' foram citadas: a geração de credibilidade da entidade e a possibilidade de não ocorrer alterações e extinções das parcerias (e da oferta de seus recursos) (S1), a disseminação do conhecimento, o estímulo ao crescimento dos parceiros (citados por S2), a atenção a relação institucional para tornar as relações mais estreitas (S4) e a obtenção de relações mais estreitas a partir das avaliações realizadas da aliança (S5).

5.7 COMPARAÇÃO DOS POSTOS DE CONEXÃO ENTRE AS DIMENSÕES DAS CAPACIDADES RELACIONAIS EM COOPERAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIA COM E SEM FINS LUCRATIVOS

Inicialmente, nesta seção, apresentou-se uma síntese das capacidades relacionais dos casos estudados (entidades empresariais e organizações sociais). A seguir, compararam-se os pontos de conexões as dimensões das capacidades relacionais intra e intergrupos. Todas as informações foram compiladas na forma de ilustrações e quadros, expostas no decorrer da seção.

5.7.1 *Apresentação dos casos*

Caso C1

Ao reunir-se as informações das cinco dimensões das capacidades relacionais de C1, foi possível desenvolver um mapa mental como o exposto na ilustração 71:

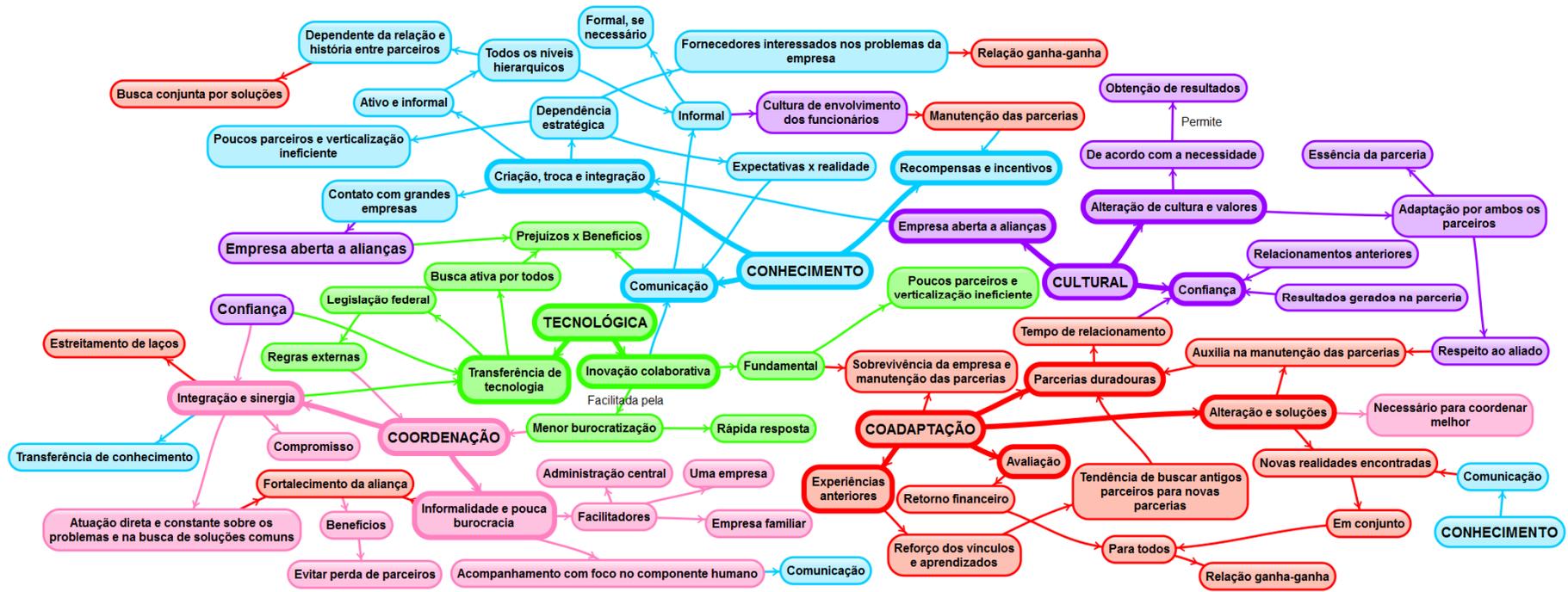


Ilustração 71 – Mapa mental das capacidades relacionais de C1
 Fonte: Autora (2015)

As cinco dimensões das capacidades relacionais foram percebidas em C1, cada uma desmembrando-se em alguns componentes. A dimensão de coordenação de C1 possuía dois componentes: 'Integração e sinergia' e 'Informalidade e pouca burocracia'. A partir do componente 'Integração e sinergia', desmembraram-se características importantes como: atuação direta e constante sobre os problemas, busca de soluções comuns e vínculo (conexão de ambos com a dimensão de coadaptação); confiança (conexão com a dimensão cultural), compromisso, transferência de conhecimento (conexão com a dimensão de conhecimento) e de tecnologia (conexão com a dimensão tecnológica).

Já o componente 'Informalidade e pouca burocracia' estava relacionado com a necessidade de fortalecer as parcerias (conexão com a dimensão de coadaptação) e o foco no componente humano, ressaltando-se à comunicação entre as empresas (conexão com a dimensão de conhecimento).

A dimensão cultural de C1 possuía três componentes: 'Confiança', que era baseada nos resultados gerados na parceria, no tempo de relacionamento e nos relacionamentos anteriores; 'Empresa aberta a alianças', que interferia na transferência de conhecimento (conexão com a dimensão de conhecimento) e 'Alteração de cultura e valores', que ocorria de acordo com a necessidade, a fim de buscar os resultados. Essas alterações deveriam ocorrer em ambos os parceiros, para permitir a manutenção da aliança (conexão com a dimensão de coadaptação) e era considerada a essência das parcerias.

A dimensão de conhecimento de C1 possuía três componentes: 'Criação, troca e integração'; 'Comunicação' e 'Recompensas e incentivos'.

A criação, troca e integração de conhecimento era marcada pela dependência estratégica do setor (poucos parceiros e verticalização ineficiente). Assim, ela dependia da relação entre parceiros para buscar soluções conjuntas, com ganhos equilibrados, a fim de manter a parceria (conexão com dimensão de coadaptação). O contato com outras empresas demonstrava a abertura de C1 às alianças (conexão com dimensão cultural).

A manutenção das parcerias era a forma de recompensar os parceiros (conexão com dimensão de coadaptação). Ela era influenciada pela cultura de envolvimento dos funcionários (conexão com dimensão cultural), que permitia a informalidade da comunicação.

A dimensão tecnológica de C1 possuía dois componentes: 'Transferência de tecnologia' e 'Inovação colaborativa'.

A transferência de tecnologia ocorria ativamente por todos os envolvidos, era baseada em regras externas (conexão com dimensão de coordenação) e possuía riscos e benefícios. Era facilitada pela abertura da empresa a alianças e pela confiança (conexão com dimensão cultural) e exigindo comunicação (conexão com dimensão de conhecimento).

A inovação colaborativa também exigia comunicação (conexão com dimensão de conhecimento), era influenciada pela menor burocratização da empresa (conexão com dimensão de coordenação). Este componente era ainda fundamental para a sobrevivência da empresa e a manutenção das parcerias (conexão com dimensão de coadaptação).

A dimensão de coadaptação de C1 possuía quatro componentes: 'Alterações e soluções', 'Avaliação', 'Experiências anteriores' e 'Parcerias duradouras'.

As alterações e soluções eram definidas em conjunto, pensando em todos os parceiros e, quando realizadas, seus benefícios auxiliavam na manutenção das alianças. Essas alterações eram necessárias para melhorar a coordenação (conexão com dimensão de coordenação) e necessitavam de boa comunicação (conexão com dimensão de conhecimento).

As avaliações baseavam-se no retorno financeiro, beneficiando todos os parceiros. Já as experiências anteriores reforçavam os vínculos e geravam alianças duradouras.

Foi percebido, por fim, que as 'Parcerias duradouras', eram influenciadas pelas alterações feitas para obter mais benefícios para todos, pelas ações de manutenção das parcerias e pela tendência em buscar antigos parceiros para formar novas parcerias. Os vínculos entre parceiros também eram reforçados pelo tempo da aliança, que trazia confiança (conexão com dimensão cultural) para a relação.

Caso C2

Ao reunir-se as informações das cinco dimensões das capacidades relacionais de C2, foi possível desenvolver um mapa mental como o exposto na ilustração 72:

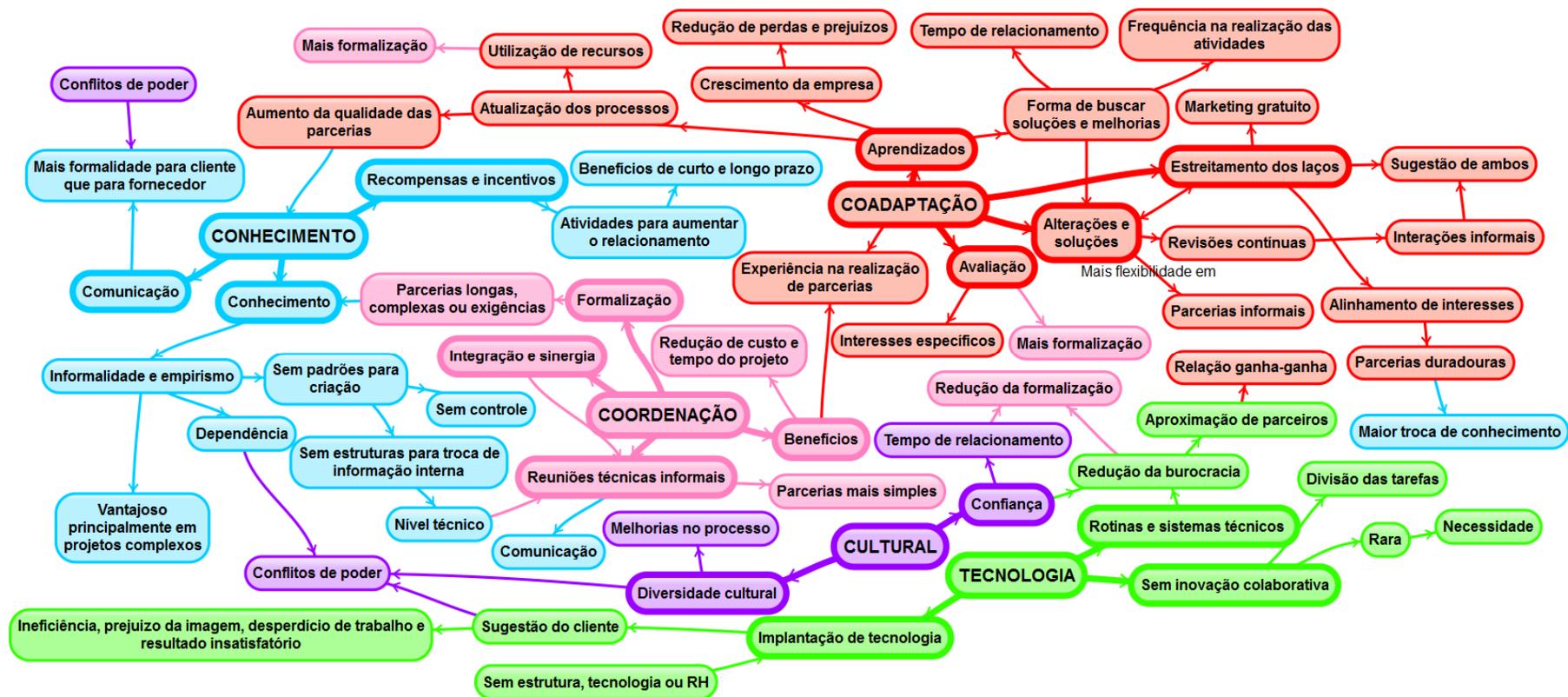


Ilustração 72 – Mapa mental das capacidades relacionais de C2
 Fonte: Autora (2015)

As cinco dimensões das capacidades relacionais foram percebidas em C2, cada uma desmembrando-se em alguns componentes. A dimensão de coordenação possuía quatro componentes: 'Formalização', 'Integração e sinergia', 'Benefícios' e 'Reuniões técnicas informais'.

A 'Formalização' ocorria apenas com as parcerias longas; já a integração e sinergia ocorria informalmente, mas ambas propiciavam transferência de conhecimento (conexão com a dimensão de conhecimento). As reuniões técnicas exigiam comunicação entre os parceiros (conexão com a dimensão de conhecimento). Por fim, entre os benefícios das ações de coordenação estavam a maior experiência na realização de parcerias (conexão com a dimensão de coadaptação).

A dimensão cultural possuía dois componentes: 'Confiança' e 'Diversidade cultural'. A confiança era obtida com o tempo de relacionamento entre os parceiros e quanto mais duradoura a aliança, menor seria a formalidade exigida (conexão com a dimensão de coordenação). Já a diversidade cultural existia pelas diferentes formas de visualizar as melhorias do processo (conexão com a dimensão de coordenação) e envolvia conflito de poder.

A dimensão de conhecimento possuía três componentes: 'Comunicação', 'Conhecimento' e 'Recompensas e incentivos'.

O conhecimento era construído informal e empiricamente, pois era desenvolvido no nível técnico da empresa (conexão com a dimensão de coordenação). A dependência de conhecimento gerava uma relação de poder, que também era a base das comunicações entre os parceiros (ambas com conexão com a dimensão cultural).

Por fim, as recompensas e incentivos para o alinhamento de interesses ocorriam com o aumento do relacionamento, indicando os benefícios de curto e longo prazo da parceria e gerando soluções mais adequadas para os problemas existentes (conexão com a dimensão de coadaptação).

A dimensão tecnológica possuía três componentes: 'Sem inovação colaborativa', 'Rotinas e sistemas técnicos' e 'Implantação de tecnologia'.

Como a implantação de tecnologia ocorria, na maioria das vezes, por sugestão do cliente, e não pela percepção da necessidade por C2, ela trazia ineficiência e conflito de poder (conexão com a dimensão cultural).

A inovação colaborativa não era comum nas parcerias de C2, pois normalmente ocorria apenas uma divisão de tarefas entre empresas aliadas. Mas, nas

rotinas e sistemas técnicos, quanto maior a confiança (conexão com a dimensão cultural), menor a burocracia, maior a informalidade (conexão com a dimensão de coordenação) e maiores os ganhos mútuos na parceria (conexão com a dimensão de coadaptação).

A dimensão de coadaptação possuía quatro componentes: 'Aprendizados', 'Estreitamento de laços', 'Alterações e soluções' e 'Avaliação'.

Entre os aprendizados, a partir de parcerias, estavam a necessidade de atualização dos processos (conexão com a dimensão de coordenação). Mas para aumentar a qualidade das alianças, seria necessário que a empresa fosse mais aberta aos conhecimentos das empresas parceiras (conexão com a dimensão de conhecimento).

As avaliações ocorriam apenas quando havia um interesse específico em uma parceria, sendo necessário maior formalização (conexão com a dimensão de coordenação) para que ela fosse mais constante. As alterações e soluções, a fim de obter mais benefícios, ocorriam com mais frequência nas alianças informais. Essas modificações eram buscadas continuamente por todos os parceiros, sendo causa e consequência do estreitamento dos laços das cooperações.

Além desta retroalimentação na própria dimensão, o estreitamento de laços, também gerava *marketing* gratuito e alinhamento de interesses, que incentivavam a troca de conhecimento entre os parceiros (conexão com a dimensão de conhecimento) para se obter uma aliança mais duradoura.

Caso C3

Ao reunir-se as informações das cinco dimensões das capacidades relacionais de C3, foi possível desenvolver um mapa mental como o exposto na ilustração 73:

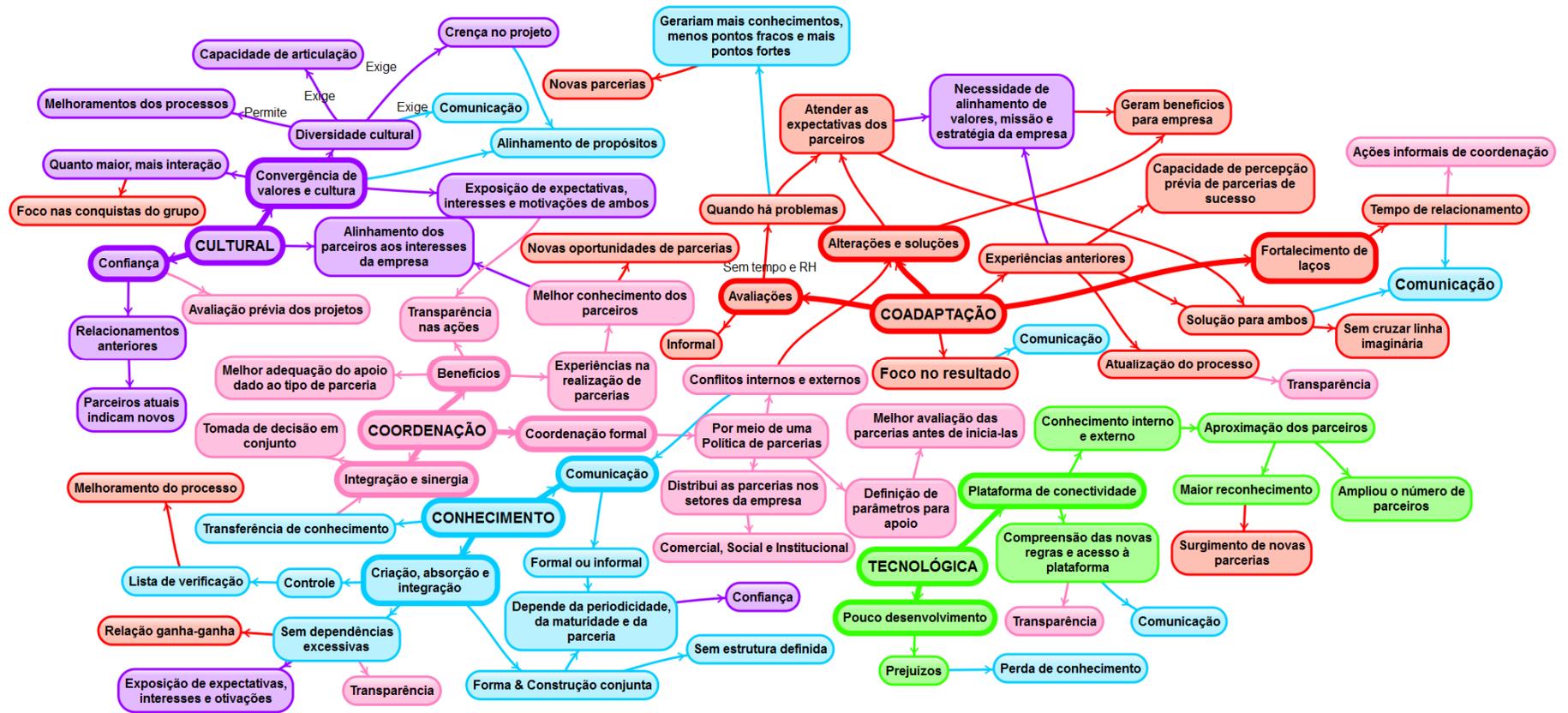


Ilustração 73 – Mapa mental das capacidades relacionais de C3
 Fonte: Autora (2015)

As cinco dimensões das capacidades relacionais foram percebidas em C3, cada uma desmembrando-se em alguns componentes. A dimensão de coordenação possuía três componentes: 'Coordenação Formal', 'Benefícios' e 'Integração e sinergia'.

A coordenação formal era feita por meio de uma política de parceria que definia os parâmetros de apoio, garantindo uma organização no trabalho, com melhor avaliação das parcerias antes de iniciá-las. Os conflitos gerados com um parceiro (conexão com a dimensão de coadaptação) foram resolvidos com comunicação (conexão com a dimensão de conhecimento).

Dentre os benefícios das parcerias, destacou-se o melhor conhecimento dos parceiros, que permitia o alinhamento das parcerias aos interesses da empresa (conexão com a dimensão cultural) e a geração de novas oportunidades de parcerias (conexão com a dimensão de coadaptação). Já a integração e sinergia gerava transferência de conhecimento (conexão com a dimensão de conhecimento).

A dimensão cultural possuía dois componentes: 'Confiança' e 'Convergência de valores e cultura'. A confiança era baseada em relacionamentos anteriores e na avaliação prévia dos projetos (conexão com a dimensão de coordenação).

A convergência de valores e cultura exigia transparência (conexão com a dimensão de coordenação). A diversidade cultural necessitava de diálogo e alinhamento dos propósitos dos parceiros (ambas com conexão com a dimensão de conhecimento) e ênfase nas conquistas do grupo (conexão com a dimensão de coadaptação).

A dimensão de conhecimento possuía dois componentes: 'Comunicação' e 'Criação, absorção e integração'. A comunicação dependia de vários aspectos como maturidade, periodicidade dos projetos e confiança nos parceiros (conexão com a dimensão cultural).

O componente 'Criação, absorção e integração' também dependia da relação com o parceiro e permitia o melhoramento do processo (conexão com a dimensão de coadaptação). Para evitar dependências excessivas e gerar uma relação ganha-ganha (conexão com a dimensão de coadaptação), era necessária transparência (conexão com a dimensão de coordenação) e exposição das expectativas, interesses e motivações dos parceiros (conexão com a dimensão cultural).

A dimensão tecnológica possuía dois componentes: 'Pouco desenvolvimento' e 'Plataforma de conectividade'. O pouco desenvolvimento desta dimensão poderia

desencadear alguns prejuízos, como a perda de conhecimento (conexão com a dimensão de conhecimento).

A plataforma de conectividade permitiu aproximação e reconhecimento do trabalho dos parceiros, que por sua vez desencadeou o surgimento de novas parcerias (conexão com a dimensão de coadaptação). Mas exigiu transparência (conexão com a dimensão de coordenação) e comunicação (conexão com a dimensão de conhecimento).

A dimensão de coadaptação possuía quatro componentes: 'Experiências anteriores', 'Avaliações', 'Fortalecimento de laços', 'Alterações e soluções'. As avaliações, por falta de tempo e pessoal, aconteciam apenas quando haviam problemas nas parcerias. Porém, sua maior frequência traria mais conhecimentos ao processo (conexão com a dimensão de conhecimento).

O fortalecimento de laços era gerado com o tempo de relacionamento entre os parceiros, que permitia mais comunicação (conexão com a dimensão de conhecimento) e ações de coordenação mais informais (conexão com a dimensão de coordenação). As alterações e soluções precisavam estar alinhadas aos valores da empresa (conexão com a dimensão cultural). Para se obter uma solução para ambos, era necessário comunicação (conexão com a dimensão de conhecimento) e transparência (conexão com a dimensão de coordenação).

As experiências anteriores também indicaram a necessidade de alinhamento aos valores da empresa (conexão com a dimensão cultural) e de transparência (conexão com a dimensão de coordenação).

Caso C4

Ao reunir-se as informações das cinco dimensões das capacidades relacionais de C4, foi possível desenvolver um mapa mental como o exposto na ilustração 74:

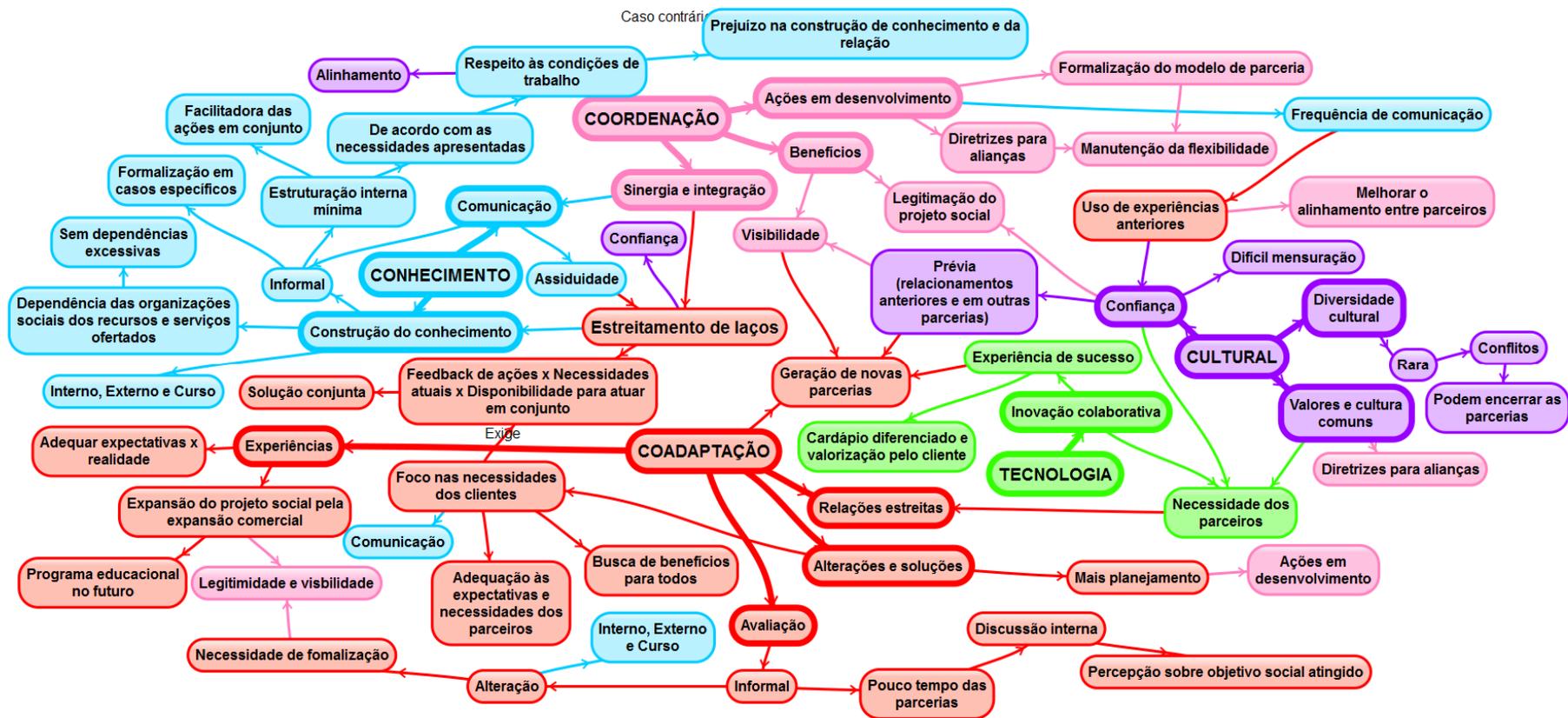


Ilustração 74 – Mapa mental das capacidades relacionais de C4
 Fonte: Autora (2015)

As cinco dimensões das capacidades relacionais foram percebidas em C4, cada uma desmembrando-se em alguns componentes. A dimensão de coordenação possuía três componentes: 'Ações em desenvolvimento', 'Benefícios' e 'Sinergia e integração'. As ações em desenvolvimento pretendiam, entre outras coisas, manter a flexibilidade das atividades, a partir do uso de experiências anteriores (conexão com a dimensão de coadaptação) e de comunicação frequente (conexão com a dimensão de conhecimento), pois isso gerava confiança (conexão com a dimensão cultural).

A sinergia e integração dos parceiros trazia estreitamento de laços (conexão com a dimensão de coadaptação), mas exigia comunicação, trazendo, indiretamente, troca de conhecimentos (conexão com a dimensão de conhecimento).

Os dois benefícios percebidos (legitimação e visibilidade) traziam, respectivamente, confiança (conexão com a dimensão cultural) e geração de novas parcerias (conexão com a dimensão de coadaptação).

A dimensão cultural possuía três componentes: 'Confiança', 'Valores e cultura comuns' e 'Diversidade cultural'. A confiança dos parceiros iniciais gerou visibilidade e legitimou o projeto de C4 (conexão com a dimensão de coordenação), trazendo a possibilidade de novas parcerias (conexão com a dimensão de coadaptação).

As parcerias eram feitas com organizações que possuíam valores e cultura comuns, pois baseavam-se em princípios e diretrizes estabelecidos (conexão com a dimensão de coordenação). Por isso, quando havia 'Diversidade cultural' significativa, ela poderia gerar o encerramento da parceria.

A dimensão de conhecimento possuía dois componentes: 'Comunicação' e 'Construção do conhecimento'. A assiduidade da comunicação relacionava-se com aumento da sinergia e da interação entre os parceiros (conexão com a dimensão de coordenação) e com o estreitamento dos vínculos (conexão com a dimensão de coadaptação). Já a construção do conhecimento era informal e minimamente estruturada por C4 antes da discussão com os parceiros, mas havia um respeito a dinâmica do trabalho das organizações parceiras (conexão com a dimensão cultural).

A dimensão tecnológica possuía apenas um componente: 'Inovação colaborativa', que foi uma experiência de sucesso, baseada nas necessidades dos parceiros. Essa experiência gerou novas oportunidades e estreitamento das relações entre os parceiros (conexão com a dimensão de coadaptação), mas foi preciso alinhar os valores e confiança entre parceiros (conexão com a dimensão cultural).

A dimensão de coadaptação possuía quatro componentes: 'Avaliação', 'Alterações e soluções', 'Experiências' e 'Parcerias duradouras'. A avaliação ainda era informal, mas seria formalizada a partir do conhecimento obtido por meio de cursos (conexão com a dimensão de conhecimento), a fim de divulgar mais informações aos clientes, gerando visibilidade e legitimação (conexão com a dimensão de coordenação).

As alterações e soluções eram baseadas nas necessidades dos clientes, sendo precisa comunicação (conexão com a dimensão de conhecimento) e percebida a necessidade de mais planejamento (conexão com a dimensão de coordenação).

A partir das experiências anteriores, os entrevistados perceberam que a expansão das parcerias ocorreria também a partir da visibilidade e legitimação (conexão com a dimensão de coordenação). Já as parcerias duradouras necessitavam de feedback de ações, conhecimento das necessidades dos parceiros e relacionamento estreito, e por isso era preciso uma forte comunicação entre os aliados (conexão com a dimensão de conhecimento).

Caso C5

Ao reunir-se as informações das cinco dimensões das capacidades relacionais de C5, foi possível desenvolver um mapa mental como o exposto na ilustração 75:



Ilustração 75 – Mapa mental das capacidades relacionais de C5
 Fonte: Autora (2015)

As cinco dimensões das capacidades relacionais foram percebidas em C5, cada uma desmembrando-se em alguns componentes. A dimensão de coordenação possuía três componentes: 'Por projetos', 'Integração' e 'Benefícios'. As ações de coordenação da aliança eram feitas por projetos, com adaptação às necessidades do parceiro (conexão com a dimensão de coadaptação) e confiando para manter a flexibilidade (conexão com a dimensão cultural).

Dentre os benefícios, estava o fortalecimento da aliança (conexão com a dimensão de coadaptação). Já as ações de integração eram maiores com os parceiros de longa data e exigiam comunicação, permitiam a transferência de conhecimento (conexão com a dimensão de conhecimento), compromisso com resultados (conexão com a dimensão de coadaptação) e confiança (conexão com a dimensão cultural).

A dimensão cultural possuía três componentes: 'Confiança', 'Normas de comportamento' e 'Valores comuns'. A confiança fazia uma retroalimentação da própria dimensão, uma vez que os valores comuns entre parceiros aumentavam a confiança na aliança.

Idêntica retroalimentação também ocorria com as normas de comportamento, que poderiam ainda prejudicar a parceria, se fossem excessivamente formalizadas (conexão com a dimensão de coordenação). Já os valores comuns eram ações subliminares, mas a diversidade cultural trouxe aumento de vínculo e parcerias duradouras para C5 (conexão com a dimensão de coadaptação).

A dimensão de conhecimento possuía três componentes: 'Criação, absorção e integração', 'Alinhamento de interesse' e 'Comunicação'.

Na criação, absorção e integração de conhecimentos ocorria uma retroalimentação interna, pois a ausência de compartilhamento de conhecimento causada por uma desconfiança entre parceiros (conexão com a dimensão cultural) fragilizava a parceria, o que dificultava a criação de novos conhecimentos.

Os alinhamentos de interesses poderiam ocorrer em curto ou longo prazo. A comunicação poderia ser formal ou informal, mas experiências anteriores (conexão com a dimensão de coadaptação) indicaram ser necessário explicitar atividades exigidas e prazos de elaboração.

A dimensão tecnológica possuía três componentes: 'Inovação colaborativa', 'Transferência de tecnologia' e 'Rotinas e sistemas técnicos'.

Não haviam compartilhamento de informações nas transferências de tecnologia, devido a proteção da vantagem competitiva (conexão com a dimensão de

conhecimento). Essa também era a razão para haver pouca inovação colaborativa (conexão com a dimensão de conhecimento). As rotinas e sistemas técnicos permitiam acompanhar o sucesso das parcerias (conexão com a dimensão de coadaptação) e auxiliavam na tomada de decisão (conexão com a dimensão de coordenação).

A dimensão de coadaptação possuía quatro componentes: 'Avaliações', 'Alterações e soluções', 'Aprendizados' e 'Laços estreitos'.

Existiam avaliações internas formalizadas, mas as avaliações das parcerias ocorriam pelo acompanhamento do fluxo das atividades realizadas. As alterações e soluções focavam na relação ganha-ganha, exceto quando havia um problema técnico.

Dentre os aprendizados, destacava-se a necessidade de explicitar prazos e expectativas (conexão com a dimensão de conhecimento). Por fim, quando havia alinhamento de interesses (conexão com a dimensão cultural), poderia ocorrer auxílio na criação de conhecimento ou tecnologia (conexão com as dimensões de conhecimento e tecnológica), a fim de estreitar os laços

Caso S1

Ao reunir-se as informações das cinco dimensões das capacidades relacionais de S1, foi possível desenvolver um mapa mental como o exposto na ilustração 76:

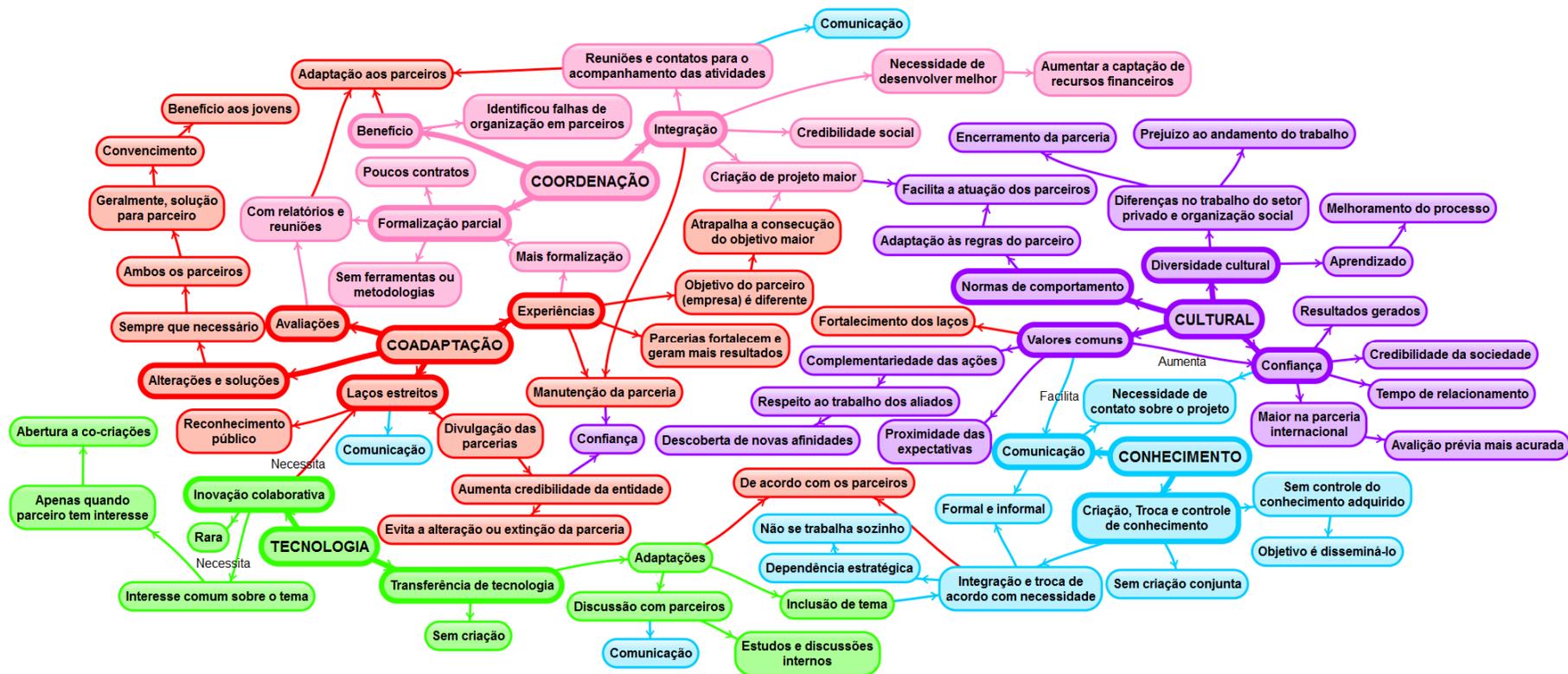


Ilustração 76 – Mapa mental das capacidades relacionais de S1
 Fonte: Autora (2015)

As cinco dimensões das capacidades relacionais foram percebidas em S1, cada uma desmembrando-se em alguns componentes. A dimensão de coordenação possuía três componentes: 'Formalização parcial', 'Integração' e 'Benefício'.

A formalização parcial era feita com relatórios e reuniões, sempre adaptados aos parceiros (conexão com a dimensão de coadaptação). No componente 'Integração', foram listados reuniões e contatos para o acompanhamento das atividades, que também se adaptavam aos parceiros (conexão com a dimensão de coadaptação) e necessitavam de comunicação (conexão com a dimensão de conhecimento). Já os benefícios da coordenação foram a melhoria da gestão da entidade e a percepção desta necessidade por alguns parceiros, mas também necessitavam de adaptação aos parceiros (conexão com a dimensão de coadaptação).

A dimensão cultural possuía quatro componentes: 'Confiança', 'Valores comuns', 'Diversidade cultural' e 'Normas de comportamento'. A confiança estava relacionada com o tempo de relacionamento e a credibilidade da sociedade ao trabalho desenvolvido. A diversidade cultural poderia levar ao encerramento das parcerias, mas possibilitou alguns aprendizados.

Nas normas de comportamento, havia uma capacidade da organização social analisada de adaptar-se às regras dos parceiros, o que facilitava a criação de um projeto maior (conexão com a dimensão de coordenação). Já os valores comuns, dentre outras coisas, facilitavam a comunicação (conexão com a dimensão de conhecimento) e auxiliava no fortalecimento de laços (conexão com a dimensão de coadaptação).

A dimensão de conhecimento possuía dois componentes: 'Criação, troca e controle de conhecimento' e 'Comunicação'. No componente 'Criação, troca e controle de conhecimento', destacavam-se a capacidade de se adaptar a frequência e a necessidade dos parceiros para a integração dos conhecimentos (conexão com a dimensão de coadaptação). Na comunicação, percebeu-se que, quanto maior a confiança entre os parceiros, menor a necessidade de comunicação (conexão com a dimensão cultural).

A dimensão tecnológica possuía dois componentes: 'Transferência de tecnologia' e 'Inovação colaborativa'. A transferência de tecnologia ocorria nas adaptações (conexão com a dimensão de coadaptação), para inclusão de temas entendidos como necessários a partir da discussão com os parceiros (conexão com a

dimensão de conhecimento). Já para a ocorrência de inovação colaborativa era necessário ter relações estreitas com os parceiros (conexão com a dimensão de coadaptação).

A dimensão de coadaptação possuía quatro componentes: 'Alterações e soluções', 'Laços estreitos', 'Experiências' e 'Avaliações'. As alterações ocorriam sempre que necessário, mas ainda havia uma tendência a buscar soluções adequadas aos parceiros (ao invés de uma solução para ambos). Os laços estreitos contribuíam para a comunicação entre parceiros (conexão com a dimensão de conhecimento) e aumentavam a credibilidade da entidade (conexão com a dimensão cultural).

Foram aprendizados com experiências anteriores: a manutenção de parcerias mesmo com questões políticas (conexão com a dimensão cultural) e a exigência de mais formalização (conexão com a dimensão de coordenação). Por fim, as avaliações se restringiam aos relatórios entregues (conexão com a dimensão de coordenação).

Caso S2

Ao reunir-se as informações das cinco dimensões das capacidades relacionais de S2, foi possível desenvolver um mapa mental como o exposto na ilustração 77:

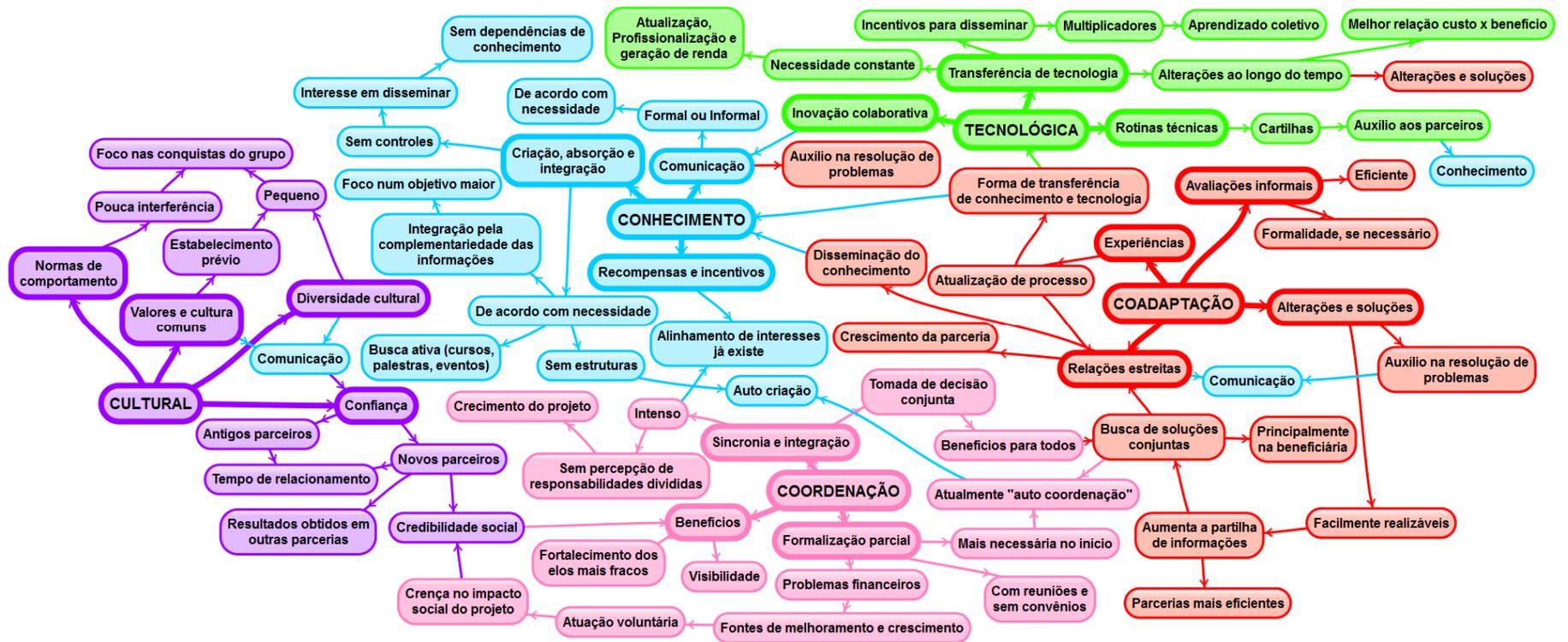


Ilustração 77 – Mapa mental das capacidades relacionais de S2
 Fonte: Autora (2015)

As cinco dimensões das capacidades relacionais foram percebidas em S2, cada uma desmembrando-se em alguns componentes. A dimensão de coordenação possuía três componentes: 'Formalização parcial', 'Sincronia e integração' e 'Benefícios'.

Na formalização parcial, destacou-se a dificuldade para captação financeira, o que gerou a atuação voluntária de parceiros, pela crença no projeto (conexão com a dimensão cultural). Na sincronia e integração, a tomada de decisão era conjunta com o objetivo de trazer benefícios para todos (conexão com a dimensão de coadaptação). Já os benefícios traziam respeito social, visibilidade e fortalecimento do elo mais fraco da cadeia.

A dimensão cultural possuía quatro componentes: 'Confiança', 'Valores e cultura comuns', 'Diversidade cultural' e 'Normas de comportamento'. Nas normas de comportamento, para superar problemas focalizava-se nas conquistas do grupo (o que também era feito para superar as diversidades culturais).

A confiança dos novos parceiros estava relacionada a credibilidade social (conexão com a dimensão de coordenação) e necessitava de forte diálogo entre os aliados (conexão com a dimensão de conhecimento). Essa característica (comunicação) também era necessária para os componentes valores comuns e diversidade cultural (ambas com conexão com a dimensão de conhecimento).

A dimensão de conhecimento possuía três componentes: 'Criação, absorção e integração', 'Comunicação' e 'Recompensas e incentivos'. No componente 'Criação, absorção e integração', destacou-se a ausência de estruturas, devido a capacidade de auto coordenação das parcerias (conexão com a dimensão de coordenação). A comunicação direta e constante era vista como auxílio na resolução de problemas (conexão com a dimensão de coadaptação). Já as recompensas e incentivos não eram necessários, pois já havia um alinhamento de interesses (conexão com a dimensão de coordenação).

A dimensão tecnológica possuía três componentes: 'Transferência de tecnologia', 'Inovação colaborativa' e 'Rotinas técnicas'. A transferência de tecnologia era necessária para a atualização constante e já tinha sofrido diversas alterações ao longo do tempo (conexão com a dimensão de coadaptação). A inovação colaborativa exigia comunicação para que pudesse ocorrer (conexão com a dimensão de conhecimento). Já as rotinas técnicas foram identificadas como as cartilhas

desenvolvidas para gerar conhecimento aos parceiros (conexão com a dimensão de conhecimento).

A dimensão de coadaptação possuía quatro componentes: 'Avaliações informais', 'Alterações e soluções', 'Relações estreitas' e 'Experiências'. As avaliações ocorriam informalmente na sua maioria, exceto quando havia solicitação de alteração. As alterações e soluções eram destinadas pensando no benefício de todos os parceiros, o que possibilitou a pouca necessidade de coordenação (conexão com a dimensão de coordenação).

As relações estreitas necessitavam de comunicação entre os parceiros e enfatizam a disseminação de conhecimentos (conexão com a dimensão de conhecimento) e as experiências anteriores permitiram a transferência de tecnologia e conhecimento (conexão com as dimensões de conhecimento e tecnológica).

Caso S3

Ao reunir-se as informações das cinco dimensões das capacidades relacionais de S3, foi possível desenvolver um mapa mental como o exposto na ilustração 78:

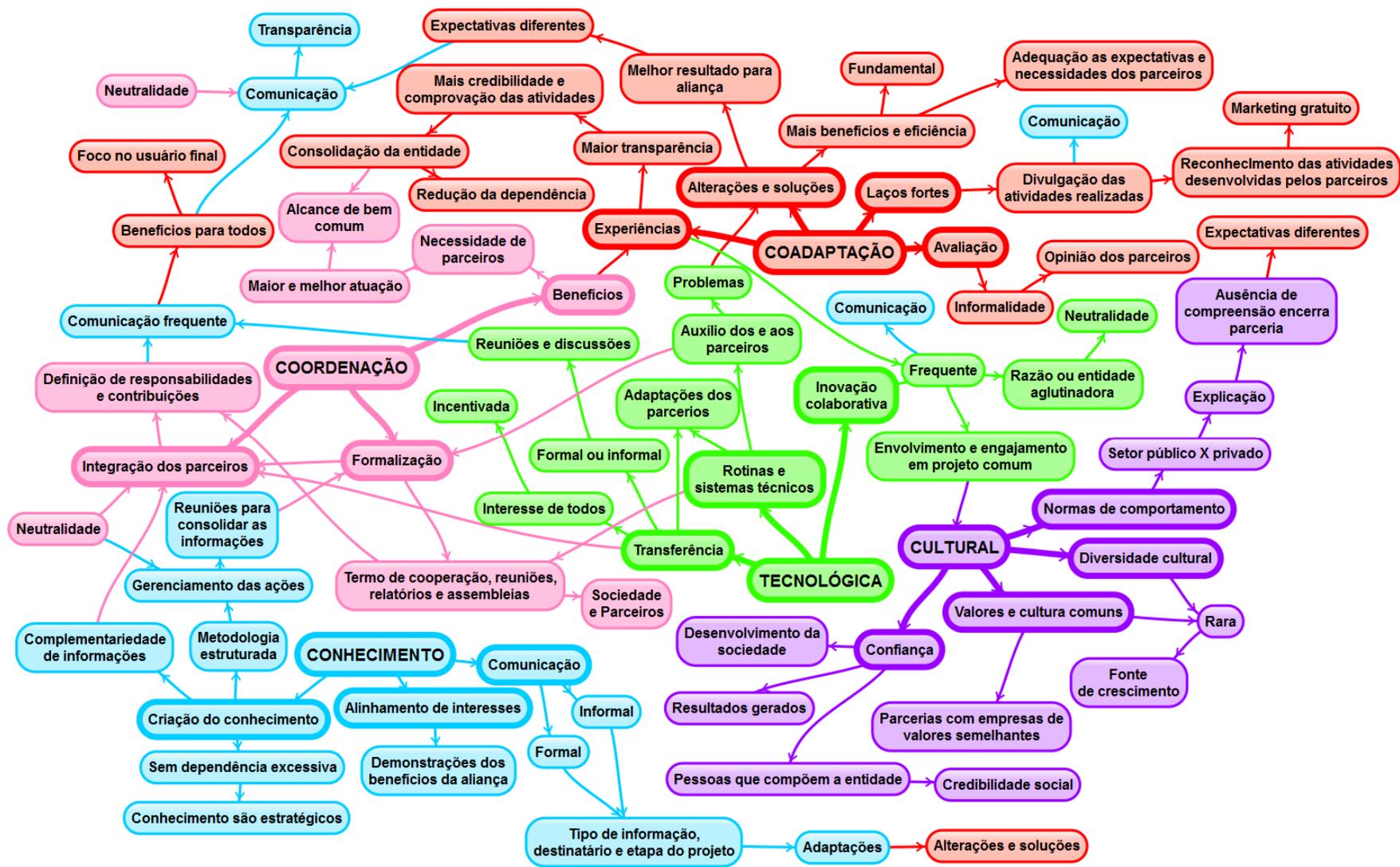


Ilustração 78 – Mapa mental das capacidades relacionais de S3
 Fonte: Autora (2015)

As cinco dimensões das capacidades relacionais foram percebidas em S3, cada uma desmembrando-se em alguns componentes.

A dimensão de coordenação possuía três componentes: 'Formalização', 'Integração dos parceiros' e 'Benefícios'. Na formalização, havia uma retroalimentação para o componente 'Integração dos Parceiros'. No componente 'Integração dos parceiros', ocorria a definição de responsabilidades e contribuições dos parceiros. Para isso, era necessária comunicação frequente (conexão com a dimensão de conhecimento), para ser possível a proposição de soluções adequadas a todos os parceiros (conexão com a dimensão de coadaptação). Por fim, entre os benefícios da coordenação estava a troca de experiências (conexão com a dimensão de coadaptação).

A dimensão cultural possuía quatro componentes: 'Confiança', 'Valores e cultura comuns', 'Diversidade cultural' e 'Normas de comportamento'. A confiança foi obtida pelos resultados gerados e pela presença de um objetivo comum de auxiliar no desenvolvimento da cidade. Os valores e cultura dos parceiros já eram convergentes antes do estabelecimento das parcerias, o que gerou uma retroalimentação no componente 'Diversidade cultural'.

Por fim, algumas normas de comportamento arraigadas (tais como controle financeiro) deveriam ser compreendidas pelos parceiros, com possibilidade de encerramento das alianças caso não fossem aceitas (conexão com a dimensão de coadaptação).

A dimensão de conhecimento possuía três componentes: 'Criação de conhecimento', 'Comunicação' e 'Alinhamento de interesses'. A criação de conhecimentos poderia ser formal ou informal, com ênfase na integração de atividades (conexão com a dimensão de coordenação). A comunicação também poderia ser formal ou informal, adaptando-se as necessidades e exigências dos parceiros (conexão com a dimensão de coadaptação) e o alinhamento de interesses era obtido pela demonstração dos benefícios da aliança.

A dimensão tecnológica possuía três componentes: 'Transferência', 'Inovação colaborativa' e 'Rotinas e sistemas técnicos'. A transferência de tecnologia ocorria por reuniões e integrações entre os parceiros (conexão com a dimensão de coordenação) e necessitava de comunicação (conexão com a dimensão de conhecimento).

A inovação colaborativa era frequente, baseando-se nas experiências anteriores (conexão com a dimensão de coadaptação), influenciada pelo engajamento

em um projeto maior (conexão com a dimensão cultural) e também necessitada de comunicação (conexão com a dimensão de conhecimento).

Entre as rotinas e sistemas técnicos gerados citaram-se as formalizações (conexão com a dimensão de coordenação), mas ainda havia problemas que deveriam ser contornados (conexão com a dimensão de coadaptação).

A dimensão de coadaptação possuía quatro componentes: 'Alterações e soluções', 'Avaliações', 'Experiências' e 'Laços fortes'. As alterações e soluções objetivavam o maior resultado para a aliança e necessitavam de diálogo (conexão com a dimensão de conhecimento) quando havia diferentes expectativas entre os parceiros.

As avaliações eram informais, de acordo com a opinião que as entidades aliadas tinham do trabalho realizado. As experiências anteriores indicaram a necessidade de consolidação da entidade (conexão com a dimensão de coordenação). Já os laços eram fortalecidos pelo reconhecimento das atividades desenvolvidas e pela comunicação entre os parceiros (conexão com a dimensão de conhecimento).

Caso S4

Ao reunir-se as informações das cinco dimensões das capacidades relacionais de S4, foi possível desenvolver um mapa mental como o exposto na ilustração 79:

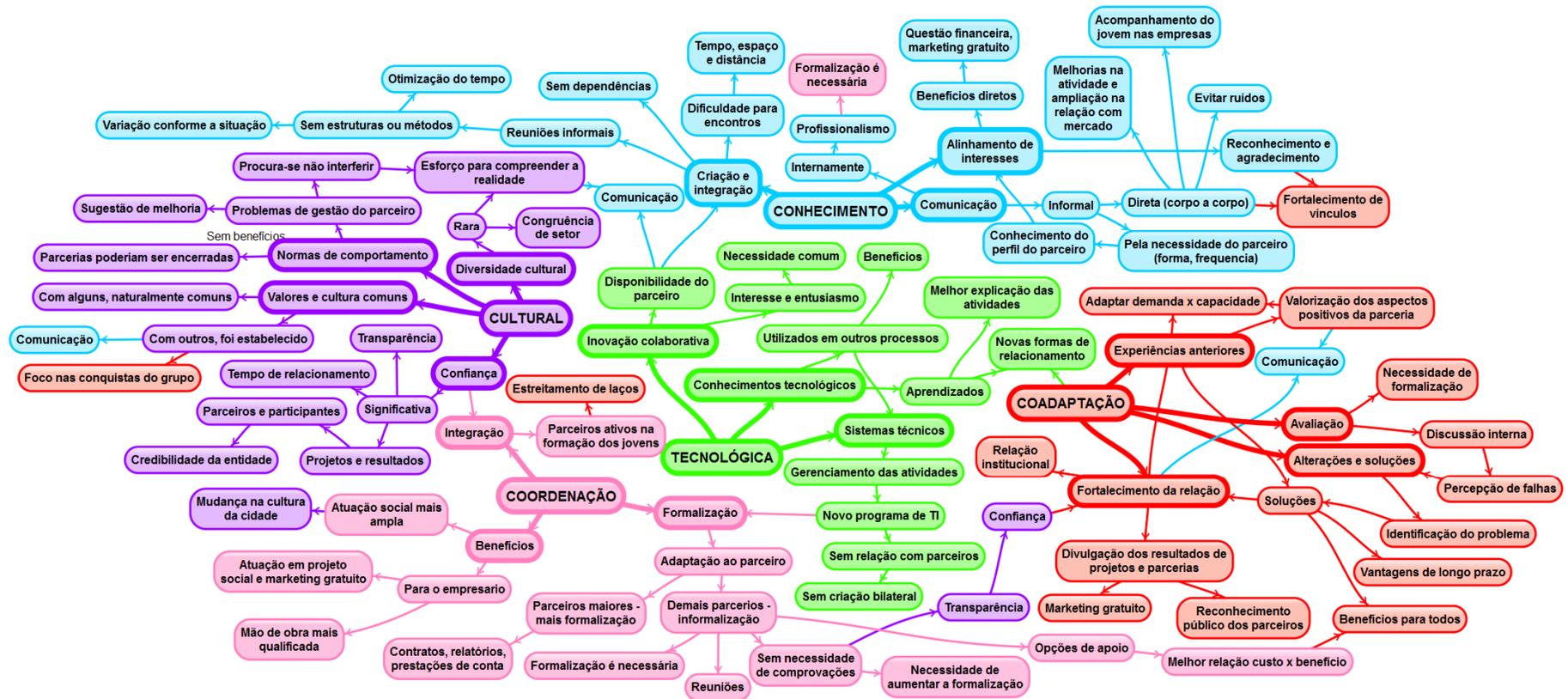


Ilustração 79 – Mapa mental das capacidades relacionais de S4
 Fonte: Autora (2015)

As cinco dimensões das capacidades relacionais foram percebidas em S4, cada uma desmembrando-se em alguns componentes.

A dimensão de coordenação possuía três componentes: 'Formalização', 'Integração' e 'Benefícios'. O grau de formalização variava com o tipo de parceiro da entidade. Dentre as várias atividades desenvolvidas, criou-se opções de apoio para gerar maior relação custo *versus* benefício nas relações (conexão com a dimensão de coadaptação). Mas não eram necessárias comprovações das ações, devido a confiança entre os parceiros (conexão com a dimensão cultural).

A integração também era favorecida pela confiança entre os parceiros (conexão com a dimensão cultural) e pela atuação dos parceiros na formação dos jovens, o que estreitava os laços dos aliados (conexão com a dimensão de coadaptação). Já entre os benefícios percebidos pelas atividades de coordenação, destacou-se a mudança na cultura da cidade, para um gerenciamento mais participativo (conexão com a dimensão cultural).

A dimensão cultural possuía quatro componentes: 'Confiança', 'Valores e cultura comuns', 'Diversidade cultural' e 'Normas de comportamento'. A confiança estabelecida entre os parceiros era elevada, e baseava-se nos resultados obtidos e no tempo de relacionamento. A diversidade cultural era rara, pela congruência dos parceiros num único setor. As normas de comportamento, quando prejudicavam os jovens, encerravam as parcerias, mas caso contrário, procurava-se, com base na comunicação (conexão com a dimensão de conhecimento) não interferir na gestão do parceiro.

Por fim, os valores e culturas eram estabelecidos a partir de diálogo para trabalhar uma mentalidade coletiva (conexão com a dimensão de conhecimento) e objetivavam a integração das demandas (conexão com a dimensão de coadaptação).

A dimensão de conhecimento possuía três componentes: 'Criação e integração', 'Comunicação' e 'Alinhamento de interesses'. Pelas dificuldades de tempo, espaço e distância, a criação de conhecimento ocorria de acordo com a necessidade, sem estruturação.

A comunicação era informal, porém direta, pois fortalecia o vínculo entre os parceiros e melhorava a relação com o mercado (ambas com conexão com a dimensão de coadaptação). Ainda, buscava-se o profissionalismo para melhorá-la (conexão com a dimensão de coordenação). Além disso, a comunicação permitiu conhecer o perfil dos parceiros, que retroalimentava o componente 'Alinhamento de

interesse'. Por fim, a comunicação era uma das formas de recompensar os parceiros para manter os interesses próximos e o reconhecimento das atividades, que fortalecia o vínculo das parcerias (conexão com a dimensão de coadaptação).

A dimensão tecnológica possuía três componentes: 'Sistemas técnicos', 'Conhecimentos tecnológicos' e 'Inovação colaborativa'. Os sistemas técnicos realizados não possuíam relação com as atividades dos parceiros, apenas com o gerenciamento de informações internas (conexão com a dimensão de coordenação).

Para a ocorrência da inovação colaborativa, era necessário usar os conhecimentos que o parceiro possuía de seu próprio negócio e manter uma comunicação efetiva (conexão com a dimensão de conhecimento). Já os conhecimentos técnicos retroalimentavam o componente 'Sistemas técnicos' e trouxeram alguns aprendizados, entre eles novas formas de relacionamento (conexão com a dimensão de coadaptação).

A dimensão de coadaptação possuía quatro componentes: 'Alterações e soluções', 'Experiências anteriores', 'Avaliação' e 'Fortalecimento da relação'. As alterações e soluções eram retroalimentadas pelas experiências anteriores e pelas avaliações realizadas. Além disso, ao se escolher soluções benéficas a todos os aliados, as parcerias eram fortalecidas. As experiências anteriores indicaram a necessidade de valorizar os aspectos positivos da aliança, exigindo comunicação entre os parceiros (conexão com a dimensão de conhecimento).

As avaliações eram informais e poderiam ser melhoradas, mas permitiam a indicação de soluções a serem realizadas. Por fim, o fortalecimento da relação exigia comunicação (conexão com a dimensão de conhecimento) e ampliava a confiança entre os parceiros (conexão com a dimensão cultural).

Caso S5

Ao reunir-se as informações das cinco dimensões das capacidades relacionais de S5, foi possível desenvolver um mapa mental como o exposto na ilustração 80:

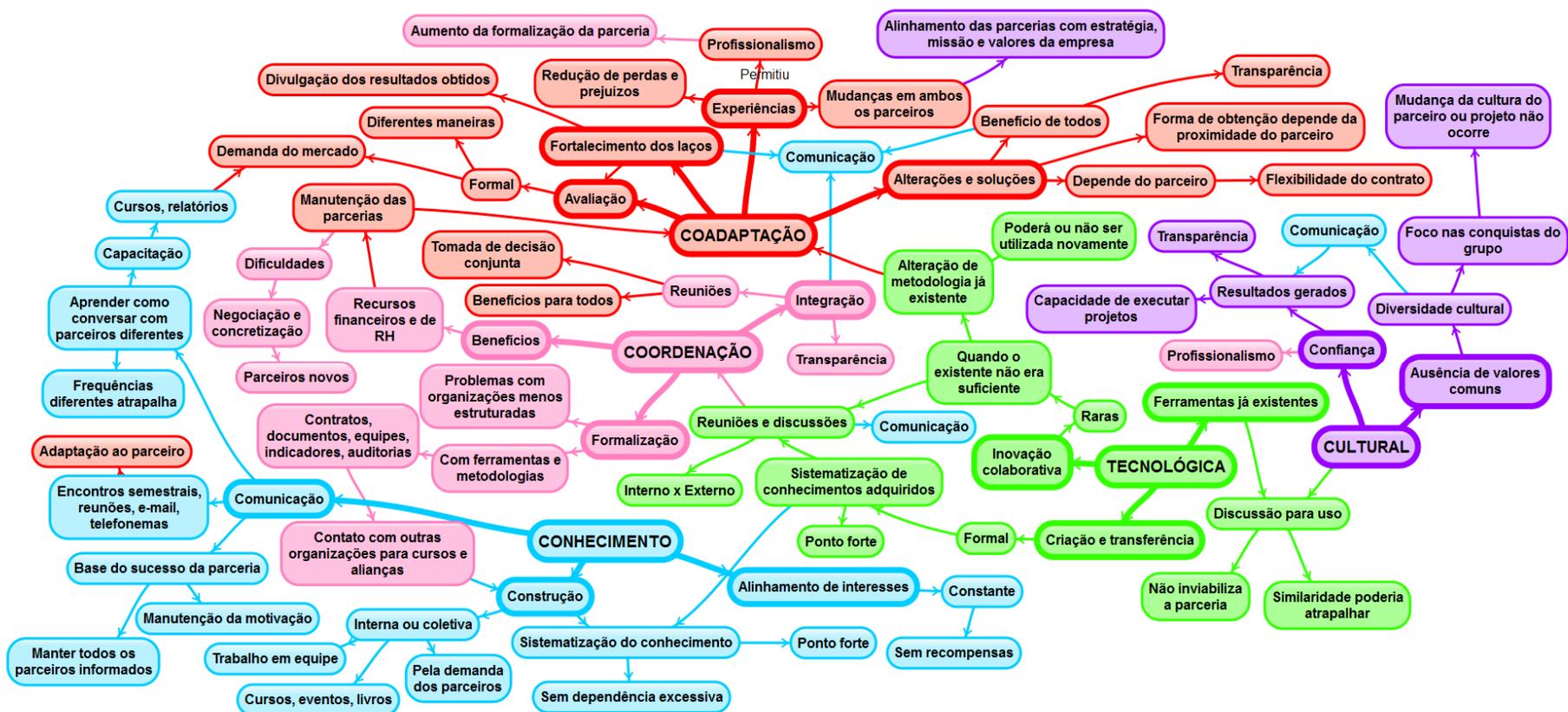


Ilustração 80 – Mapa mental das capacidades relacionais de S5
 Fonte: Autora (2015)

As cinco dimensões das capacidades relacionais foram percebidas em S5, cada uma desmembrando-se em alguns componentes. A dimensão de coordenação possuía três componentes: 'Formalização', 'Integração' e 'Benefícios'. A formalização foi estruturada a partir de ferramentas e metodologias aprendidas pelo contato com outras organizações (conexão com a dimensão de conhecimento).

A integração exigia comunicação (conexão com a dimensão de conhecimento) e contato com parceiros para tomada de decisão conjunta e busca por soluções adequadas a todos (conexão com a dimensão de coadaptação). Dentre os benefícios da aliança, destacou-se a sua manutenção (conexão com a dimensão de coadaptação).

A dimensão cultural possuía dois componentes: 'Confiança' e 'Ausência de valores comuns'. A confiança foi gerada pelos resultados da parceria e pela transparência existente. Mesmo sem existir valores comuns, a diversidade cultural era superada com comunicação entre os parceiros (conexão com a dimensão de conhecimento).

A dimensão de conhecimento possuía três componentes: 'Construção', 'Alinhamento de interesses' e 'Comunicação'. A construção de conhecimento era uma das capacidades mais marcantes da entidade, com sistematização e construção coletiva, podendo ocorrer com estímulos internos, dos parceiros ou de cursos.

O alinhamento de interesses era constante não havendo, na percepção da entrevistada, recompensas aos parceiros. Já a comunicação era vista como a base para o sucesso da parceria e exigia adaptação para atender as necessidades dos parceiros (conexão com a dimensão de coadaptação)

A dimensão tecnológica possuía três componentes: 'Criação e transferência', 'Ferramentas já existentes' e 'Inovação colaborativa'. Na criação e transferência de tecnologia, havia sistematização dos conhecimentos adquiridos (conexão com a dimensão de conhecimento) e eram realizadas reuniões e discussões para a consolidação das informações (conexão com a dimensão de coordenação).

Quando a organização social e o parceiro possuíam versões similares das ferramentas técnicas, havia uma discussão prévia ao uso (conexão com a dimensão cultural). Por fim, a inovação colaborativa ocorria por meio de discussão e reuniões (conexão com a dimensão de coordenação) e somente quando as metodologias existentes precisavam ser alteradas (conexão com a dimensão de coadaptação).

A dimensão de coadaptação possuía quatro componentes: ‘Alterações e soluções’, ‘Experiências’, ‘Avaliação’ e ‘Fortalecimento dos laços’. As alterações e soluções buscavam o benefício de todos e para isso necessitavam de comunicação entre os parceiros (conexão com a dimensão de conhecimento). As experiências permitiram o profissionalismo (conexão com a dimensão de coordenação) e mudanças culturais nos parceiros (conexão com a dimensão cultural).

Para o desenvolvimento das avaliações, foram realizados cursos e consultados materiais diversos (conexão com a dimensão de conhecimento). Já o fortalecimento dos laços apresentava uma retroalimentação com o componente ‘avaliação’, necessitando ainda de comunicação entre os parceiros (conexão com a dimensão de conhecimento).

5.7.2 Conexão entre as dimensões das capacidades relacionais

Nesta seção, apresentou-se os pontos de conexões as dimensões das capacidades relacionais intra e intergrupos. Todas as informações foram compiladas na forma de ilustrações e quadros, expostas no decorrer da seção.

Dimensão de Coordenação

O quadro 60 mostrou as dimensões conectadas à dimensão de coordenação, em cada um dos cinco casos das entidades empresariais.

Casos	Dimensões conectadas a dimensão de coordenação			
	Cultural	Conhecimento	Tecnológica	Coadaptação
C1	Sim	Sim	Sim	Sim
C2	Não	Sim	Não	Sim
C3	Sim	Sim	Não	Sim
C4	Sim	Sim	Não	Sim
C5	Sim	Sim	Não	Sim

Quadro 60 – Dimensões conectadas a dimensão de coordenação nas entidades empresariais
Fonte: Autora (2015)

Todas as entidades empresariais analisadas tiveram, em sua dimensão de coordenação, conexão com as dimensões de conhecimento e coadaptação. Além

disso, apenas C2 não indicou relação com a dimensão cultural; ao passo que apenas para C1, a coordenação das alianças era influenciada pelos recursos tecnológicos das parcerias. O quadro 61 mostrou as dimensões conectadas a dimensão de coordenação, em cada um dos cinco casos das organizações sociais.

Casos	Dimensões conectadas a dimensão de coordenação			
	Cultural	Conhecimento	Tecnológica	Coadaptação
S1	Não	Sim	Não	Sim
S2	Sim	Não	Não	Sim
S3	Não	Sim	Não	Sim
S4	Sim	Não	Não	Sim
S5	Não	Sim	Não	Sim

Quadro 61 – Dimensões conectadas a dimensão de coordenação nas organizações sociais
Fonte: Autora (2015)

Igualmente como foi percebido nas entidades empresariais, todas as organizações sociais conectaram suas dimensões de coordenação com a dimensão de coadaptação das capacidades relacionais. Não houve conexão desta dimensão, nas organizações sociais, com a dimensão tecnológica. Além disso, para as entidades S2 e S4 havia relação com a dimensão cultural; ao passo que em S1, S3 e S5 indicou-se conexão com a dimensão conhecimento.

A ilustração 81 mostrou as dimensões conectadas à dimensão de coordenação, em cada um dos grupos estudados.

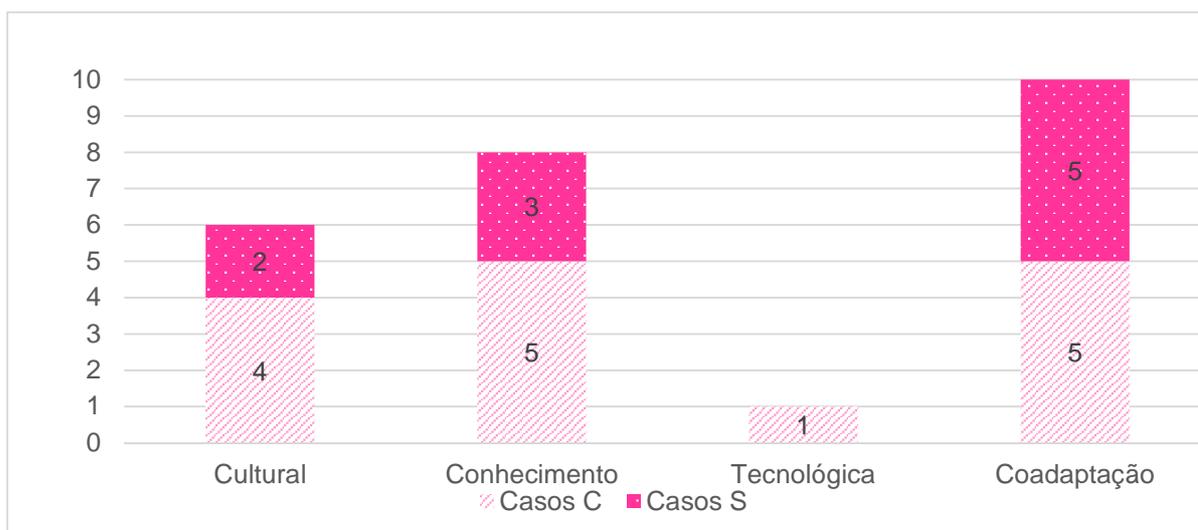


Ilustração 81 – Dimensões conectadas a dimensão de coordenação nas cooperações com e sem fins lucrativos
Fonte: Autora (2015)

A partir da ilustração 79, foi possível inferir que, a dimensão de coadaptação estava, para todas as entidades empresariais e organizações sociais entrevistadas, relacionada com a dimensão de coordenação das capacidades relacionais. Pode-se afirmar então que existia uma conexão entre gerenciar os recursos da parceria, tornando-os eficientes, rentáveis e produtivos com a capacidade de adaptar-se proativamente para criar novas e eficazes soluções de produtos e processos dentro do ambiente de cooperação (MCGRATH, 2008).

A dimensão de conhecimento também foi citada por diversas entidades entrevistadas (n = 8) como conectada com a dimensão de coordenação, indicando que para coordenar atividades de parcerias também era necessário criar, integrar, utilizar e controlar o conhecimento gerado na parceria, de acordo com Johnsen e Ford (2006).

Para seis entidades (C = 4 e S = 2), a capacidade de lidar com diversidade de valores e cultura, percebida como a dimensão cultural (NGUGI, JOHNSEN e ERDÉLYI, 2010) também influenciava a dimensão de coordenação. Por fim, apenas uma entidade empresarial (C1), a coordenação das alianças era influenciada pelos recursos tecnológicos das parcerias, tais como integração de sistemas e procedimentos técnicos, expansão da visão de sistemas técnicos e de inovação tecnológica, colaboração com novas tecnologias e absorção de lições tecnológicas dos parceiros. A ilustração 81 ainda demonstrou que as entidades empresariais perceberam em suas dimensões de coordenação mais conexões com as demais dimensões, comparando-as com as organizações sociais.

Dimensão cultural

O quadro 62 mostrou as dimensões conectadas à dimensão cultural, em cada um dos cinco casos das entidades empresariais.

Casos	Dimensões conectadas a dimensão cultural			
	Coordenação	Conhecimento	Tecnológica	Coadaptação
C1	Não	Sim	Não	Sim
C2	Sim	Não	Não	Não
C3	Sim	Sim	Não	Sim
C4	Sim	Não	Não	Sim
C5	Sim	Não	Não	Sim

Quadro 62 – Dimensões conectadas a dimensão cultural nas entidades empresariais
Fonte: Autora (2015)

As dimensões mais fortemente relacionadas com a dimensão cultural nas entidades empresariais analisadas foi a de coordenação (não encontrada apenas em C1) e a de coadaptação (não encontrada apenas em C2). As entidades C1 e C3 indicaram conexão com a dimensão de conhecimento, porém nenhuma entidade empresarial conectou a dimensão cultural com a tecnológica, das capacidades relacionais.

O quadro 63 mostrou as dimensões conectadas à dimensão cultural, em cada um dos cinco casos das organizações sociais.

Casos	Dimensões conectadas a dimensão cultural			
	Coordenação	Conhecimento	Tecnológica	Coadaptação
S1	Sim	Sim	Não	Sim
S2	Sim	Sim	Não	Não
S3	Não	Não	Não	Sim
S4	Não	Sim	Não	Sim
S5	Não	Sim	Não	Não

Quadro 63 – Dimensões conectadas a dimensão cultural nas organizações sociais
Fonte: Autora (2015)

A dimensão mais fortemente conectadas com a dimensão cultural foi a de conhecimento, não encontrada apenas em S3. As entidades S1, S3 e S4 indicaram conexão da dimensão cultural com a de coadaptação. S1 e S2 indicaram conexão com a dimensão de coordenação. Igualmente como foi percebido nas entidades empresariais, nenhuma organização social conectou a dimensão cultural com a tecnológica.

A ilustração 82 mostrou as dimensões conectadas à dimensão cultural, em cada um dos grupos estudados.

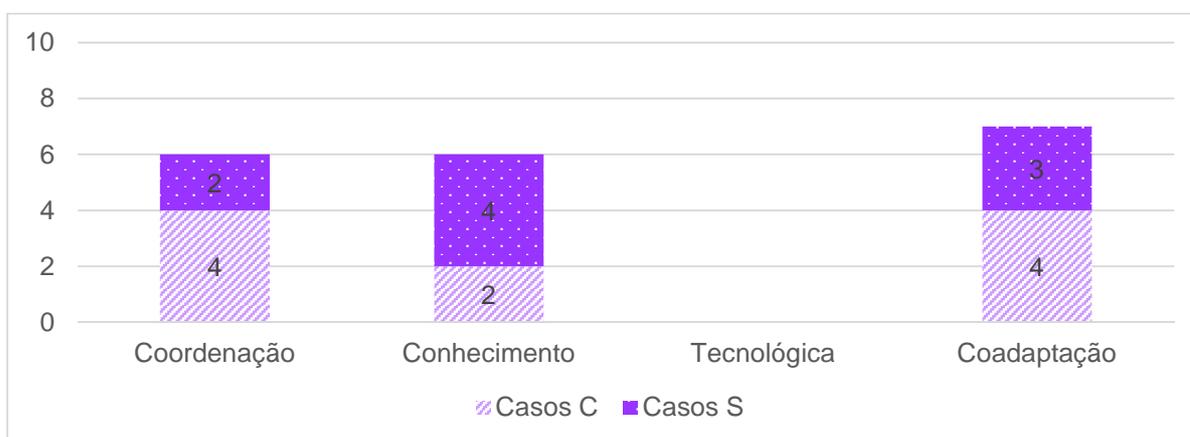


Ilustração 82 – Dimensões conectadas a dimensão cultural nas cooperações com e sem fins lucrativos

Fonte: Autora (2015)

A partir da ilustração 80, foi possível inferir que, a dimensão de coadaptação estava fortemente, tanto nas entidades empresariais quanto nas organizações sociais entrevistadas, relacionada com a dimensão cultural das capacidades relacionais. Pode-se afirmar então que existe uma conexão entre adaptar-se proativamente para criar novas e eficazes soluções de produtos e processos dentro do ambiente de cooperação (MCGRATH, 2008) e a capacidade de lidar com a diversidade cultural e os valores dos parceiros.

Outras duas dimensões igualmente conectadas (6 conexões cada uma) foram as de coordenação e de conhecimento. Assim, as entidades analisadas demonstraram que as interações que permitem que uma empresa lide com a diversidade cultural e os valores de seus parceiros, assim como com valores arraigados ou padrões de comportamento nas relações (NGUGI, JOHNSEN e ERDÉLYI, 2010) conectavam-se com a capacidade de integrar e sincronizar conhecimentos e atividades em suas alianças (SARKAR, AULAKH e MADHOK, 2009) e com a capacidade de criar, integrar, utilizar e controlar o conhecimento gerado na parceria (JOHNSEN e FORD, 2006).

Para todas as entidades analisadas, os recursos tecnológicos das parcerias, rotinas técnicas, inovações colaborativas ou transferência de tecnologia não se conectavam com a capacidade de lidar com a diversidade cultural e os valores de seus parceiros.

A ilustração 82 ainda demonstrou que as quantidades de conexões das entidades empresariais eram semelhantes às das organizações sociais.

Dimensão de conhecimento

O quadro 64 mostrou as dimensões conectadas à dimensão de conhecimento, em cada um dos cinco casos das entidades empresariais.

Casos	Dimensões conectadas a dimensão de conhecimento			
	Coordenação	Cultural	Tecnológica	Coadaptação
C1	Não	Sim	Não	Sim
C2	Sim	Sim	Não	Sim
C3	Sim	Sim	Não	Sim
C4	Sim	Sim	Não	Sim
C5	Não	Sim	Não	Sim

Quadro 64 – Dimensões conectadas a dimensão de conhecimento nas entidades empresariais
Fonte: Autora (2015)

Todas as entidades empresariais entrevistadas tiveram em sua dimensão de conhecimento, conexão com as dimensões cultural e de coadaptação. As entidades C2, C3 e C4 indicaram relação com a dimensão de coordenação, propondo que coordenar as atividades da aliança também era necessário para novos aprendizados. Novamente, a dimensão tecnológica não foi identificada por nenhuma das entidades empresariais com conexão com a dimensão de conhecimento.

O quadro 65 mostrou as dimensões conectadas à dimensão de conhecimento, em cada um dos cinco casos das organizações sociais.

Casos	Dimensões conectadas a dimensão de conhecimento			
	Coordenação	Cultural	Tecnológica	Coadaptação
S1	Não	Sim	Não	Sim
S2	Sim	Não	Não	Sim
S3	Sim	Não	Não	Sim
S4	Sim	Não	Não	Sim
S5	Não	Não	Não	Sim

Quadro 65 – Dimensões conectadas a dimensão de conhecimento nas organizações sociais
Fonte: Autora (2015)

A dimensão mais fortemente relacionada com a dimensão de conhecimento foi a de coadaptação. Igualmente às entidades empresariais, nenhuma das organizações sociais indicaram conexão da dimensão de conhecimento com a tecnológica.

Diferentemente das entidades empresariais, S1 foi a única organização social que indicou conexão da dimensão de conhecimento com a cultural. Além disso, as entidades S2, S3 e S4 indicaram relação com a dimensão de coordenação.

A ilustração 83 mostrou as dimensões conectadas à dimensão de conhecimento, em cada um dos grupos estudados.

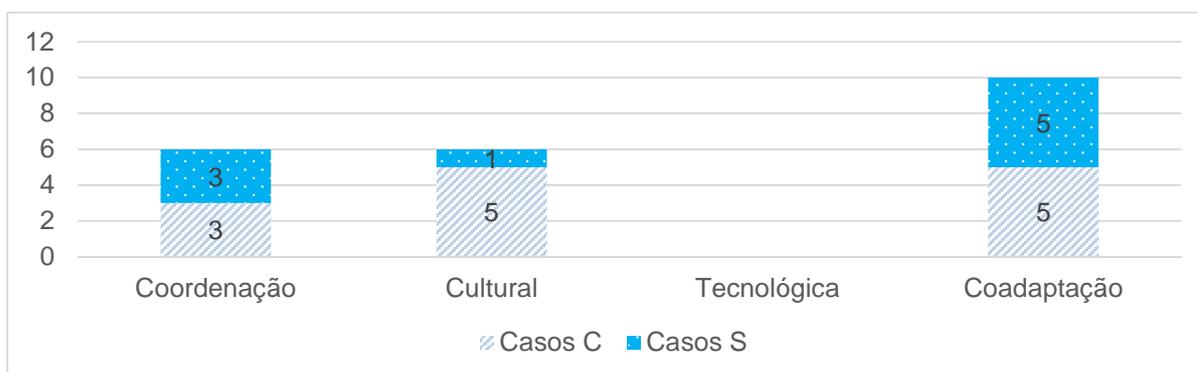


Ilustração 83 – Dimensões conectadas a dimensão de conhecimento nas cooperações com e sem fins lucrativos
Fonte: Autora (2015)

Novamente, as rotinas técnicas, inovações colaborativas ou transferência de tecnologia (dimensão tecnológica), de acordo com as entidades analisadas, não se conectavam com a capacidade de criar, integrar, utilizar e controlar o conhecimento gerado na parceria (dimensão de conhecimento).

Porém, para todas entidades, o aprendizado dentro de uma parceria, bem como as rotinas e os processos para facilitar a transferência de conhecimento e as habilidades traduzidas em conhecimento, bens e tecnologias, seja de funcionários, fornecedores ou clientes estavam conectados com a adaptação feita pelas organizações dos investimentos e das interações para criar novas e eficazes soluções de produtos e processos dentro do ambiente de cooperação (MCGRATH, 2008).

Outras duas dimensões igualmente conectadas (6 conexões cada uma) foram as de coordenação e cultural. Assim, as entidades analisadas demonstraram que a criação, integração, utilização e controle do conhecimento gerado na parceria estavam conectados com a capacidade de integrar e sincronizar conhecimentos e atividades em suas alianças (SARKAR, AULAKH e MADHOK, 2009). Para seis entidades, o aprendizado de novas oportunidades estava relacionado a capacidade de lidar com a diversidade cultural dos parceiros.

A ilustração 83 ainda demonstrou que as entidades empresariais perceberam em suas dimensões de conhecimento mais conexões com as demais dimensões, comparando-as com as organizações sociais.

Dimensão tecnológica

O quadro 66 mostrou as dimensões conectadas à dimensão tecnológica, em cada um dos cinco casos das entidades empresariais.

Casos	Dimensões conectadas a dimensão tecnológica			
	Coordenação	Cultural	Conhecimento	Coadaptação
C1	Sim	Sim	Sim	Sim
C2	Sim	Sim	Não	Sim
C3	Sim	Não	Sim	Sim
C4	Não	Sim	Não	Sim
C5	Sim	Não	Sim	Sim

Quadro 66 – Dimensões conectadas a dimensão tecnológica nas entidades empresariais
Fonte: Autora (2015)

Diferente das demais dimensões avaliadas, que não se conectaram com a dimensão tecnológica, quando se avaliou a conexão desta com as demais, percebeu-se o contrário: uma vez que ela se conectou com todas as demais dimensões das capacidades relacionais.

Isso pode demonstrar uma falta de percepção das organizações entrevistadas sobre a importância da dimensão tecnológica em suas parcerias ou mesmo no desenvolvimento de suas capacidades relacionais.

Todas as entidades empresariais analisadas tiveram em sua dimensão tecnológica, conexão com a dimensão de coadaptação. As outras dimensões também se mostraram fortemente relacionadas, uma vez a dimensão de coordenação não foi citada apenas em C4; a cultural apenas em C3 e C5 e a de conhecimento apenas em C2 e C4.

O quadro 67 mostrou as dimensões conectadas à dimensão tecnológica, em cada um dos cinco casos das organizações sociais.

Casos	Dimensões conectadas a dimensão tecnológica			
	Coordenação	Cultural	Conhecimento	Coadaptação
S1	Não	Não	Sim	Sim
S2	Não	Não	Sim	Sim
S3	Sim	Sim	Sim	Sim
S4	Sim	Não	Sim	Sim
S5	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 67 – Dimensões conectadas a dimensão tecnológica nas organizações sociais

Fonte: Autora (2015)

Igualmente às entidades empresariais, todas as organizações sociais entrevistadas tiveram em sua dimensão tecnológica, conexão com a de coadaptação e a de conhecimento. As dimensões de coordenação e cultural foram conectadas à dimensão tecnológica por três e duas organizações sociais, respectivamente.

A ilustração 84 mostrou as dimensões conectadas a dimensão tecnológica, em cada um dos grupos estudados.

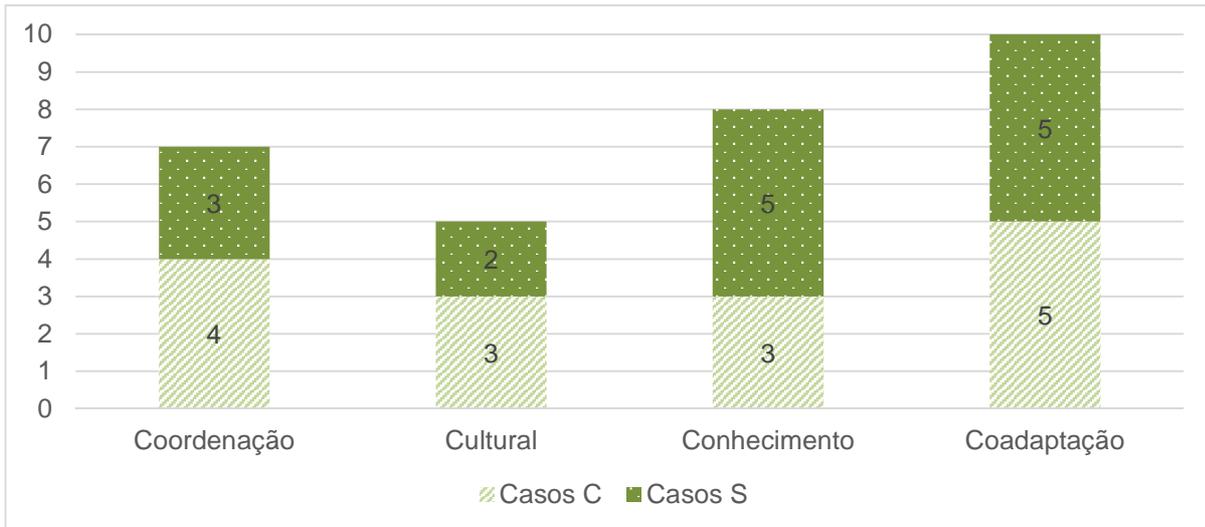


Ilustração 84 – Dimensões conectadas a dimensão tecnológica nas cooperações com e sem fins lucrativos

Fonte: Autora (2015)

A ilustração 84 demonstrou uma forte conexão da dimensão tecnológica com as demais dimensões das capacidades relacionais. Todas as entidades empresariais e organizações sociais conectaram sua dimensão tecnológica com a de coadaptação, indicando que a exploração de oportunidades de tecnologia e recursos humanos das parcerias e a co-inovação (MCGRATH, 2008) necessita de adaptação por parte das entidades para criar novas e eficazes soluções de produtos e processos dentro do ambiente de cooperação (MCGRATH, 2008).

As dimensões de coordenação e de conhecimento também se mostraram muito conectadas com a dimensão tecnológica (sete e oito conexões, respectivamente) das entidades entrevistadas. Assim, pontua-se que a transferência de tecnologia e a inovação colaborativa exigiu, das organizações, capacidade de gerenciar os recursos da parceria, identificar interdependências, evitar duplicação de ações e produzir sinergias entre as alianças individuais (dimensão de coordenação). Mas também era necessário que as organizações apresentassem capacidade de criar, integrar, utilizar e controlar o conhecimento gerado na parceria, para facilitar a transferência de conhecimento e as habilidades traduzidas em conhecimento, bens e tecnologias, seja de funcionários, fornecedores ou clientes.

Para metade das entidades analisadas ($C = 3$ e $S = 2$), o desenvolvimento de rotinas técnicas, inovação colaborativa e transferência de tecnologia foram influenciados pela capacidade de lidar com diversidade cultural e com os valores das empresas parceiras.

A ilustração 84 ainda demonstrou que as quantidades de conexões das entidades empresariais eram semelhantes às das organizações sociais.

Dimensão de coadaptação

O quadro 68 mostrou as dimensões conectadas à dimensão de coadaptação, em cada um dos cinco casos das entidades empresariais.

Casos	Dimensões conectadas a dimensão de coadaptação			
	Coordenação	Cultural	Conhecimento	Tecnológica
C1	Sim	Sim	Sim	Não
C2	Sim	Não	Sim	Não
C3	Sim	Sim	Sim	Não
C4	Sim	Não	Sim	Não
C5	Não	Sim	Sim	Sim

Quadro 68 – Dimensões conectadas a dimensão de coadaptação nas entidades empresariais
Fonte: Autora (2015)

Todas as entidades empresariais entrevistadas tiveram em sua dimensão de coadaptação, conexão com a dimensão de conhecimento. Outra dimensão fortemente relacionada foi a dimensão de coordenação (não encontrada apenas em C5), ao passo que as entidades C1, C3 e C5 indicaram relação com a dimensão cultural. Mas apenas C5 indicou-se conexão com a dimensão tecnológica.

O quadro 69 mostrou as dimensões conectadas à dimensão de coadaptação, em cada um dos cinco casos das organizações sociais.

Casos	Dimensões conectadas a dimensão coadaptação			
	Coordenação	Cultural	Conhecimento	Tecnológica
S1	Sim	Sim	Sim	Não
S2	Sim	Não	Sim	Sim
S3	Sim	Não	Sim	Não
S4	Não	Sim	Sim	Não
S5	Sim	Sim	Sim	Não

Quadro 69 – Dimensões conectadas a dimensão de coadaptação nas organizações sociais
Fonte: Autora (2015)

Igualmente às entidades empresariais, todas as organizações sociais entrevistadas tiveram em sua dimensão de coadaptação, conexão com a dimensão de conhecimento. Outras dimensões fortemente relacionadas foram as dimensões de coordenação (não encontrada apenas em S4) e a cultural (não encontrada em S2 e S3). Porém, apenas S2 indicou conexão com a dimensão tecnológica.

A ilustração 85 mostrou as dimensões conectadas à dimensão de coadaptação, em cada um dos grupos estudados.

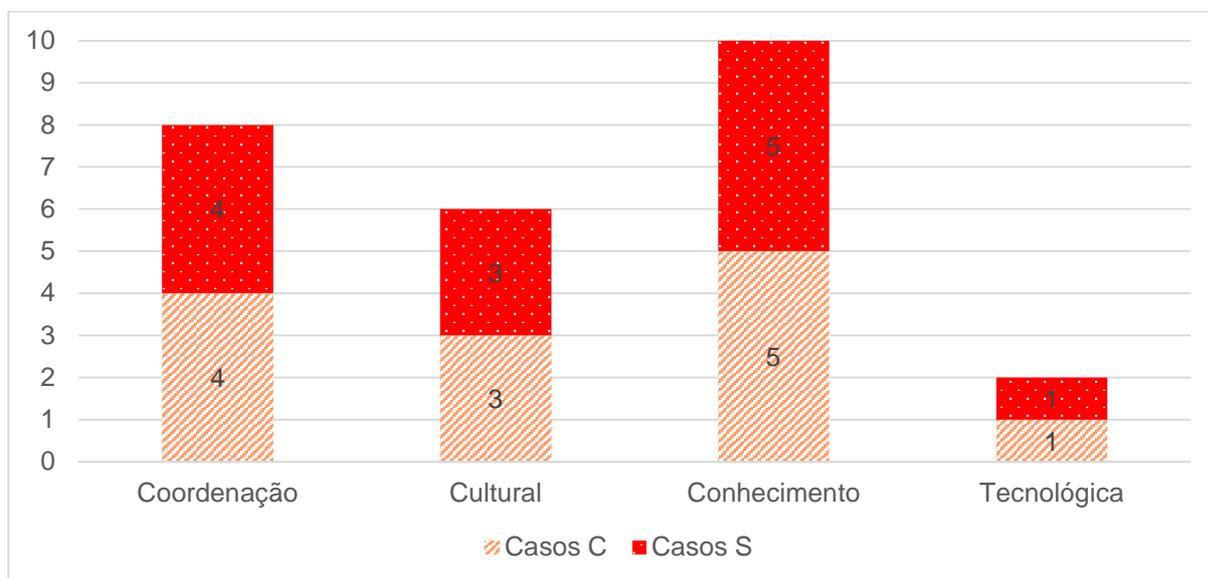


Ilustração 85 – Dimensões conectadas a dimensão de coadaptação nas cooperações com e sem fins lucrativos

Fonte: Autora (2015)

A ilustração 85 demonstrou uma forte conexão da dimensão de coadaptação com a de conhecimento, uma vez que todas as entidades empresariais e organizações sociais conectaram-nas. Isso demonstrou que para que ocorra adaptação das entidades para criar novas e eficazes soluções de produtos e processos dentro do ambiente de cooperação (MCGRATH, 2008) era indispensável que as organizações tivessem capacidade de aprender e aproveitar novas oportunidades e proteger o conhecimento.

A dimensão de coordenação, ou seja, a capacidade de gerenciar os recursos da parceria, identificar interdependências, evitar duplicação de ações e produzir sinergias entre as alianças individuais, tornando-os eficientes, rentáveis e produtivos era importante, para oito das entidades entrevistadas, para que aumentasse os benefícios da parceria, a partir da adaptação de recursos e modo de funcionamento, proposição de novos produtos, soluções mais eficazes ou melhoramentos no relacionamento.

Numa quantidade menor de conexões ($C = 3$ e $S = 3$), também foi demonstrado que essa adaptação exigia das empresas uma capacidade de lidar com diversidade cultural e com os valores das empresas parceiras.

Novamente, a dimensão tecnológica apresentou pouca conexão com a dimensão de análise. Apenas em duas entidades (uma em cada grupo) percebeu-se a relação da inovação colaborativa com a adaptação e criação de novas soluções.

A ilustração 85 ainda demonstrou que as quantidades de conexões das entidades empresariais eram semelhantes às das organizações sociais.

Após a comparação dos pontos de conexão entre as dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos, percebeu-se que os componentes das dimensões de coordenação, conhecimento, coadaptação e cultural (está em menor ocorrência) eram vistos pelas entidades analisadas como geradores ou estruturantes de características que desencadeavam outras dimensões das capacidades relacionais.

Porém, os componentes da dimensão tecnológica, e em parte da cultural, eram receptores destas características, necessitando de informações e/ou componentes provenientes das demais dimensões para sua construção.

Outro resultado obtido foi a maior presença de pontos de conexão entre as entidades empresariais em relação as organizações sociais, sinalizando que possivelmente as capacidades relacionais eram mais desenvolvidas naquelas em detrimento destas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese teve como objetivo geral comparar as similaridades e distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos. Para tanto, desenvolveu cinco objetivos específicos, que se dividiram em parte teórica e empírica.

Os dois primeiros objetivos específicos foram abordados no capítulo três deste trabalho, com a explicação do esquema teórico proposto. Como resultado desta etapa teórica, obteve-se então que o constructo 'Capacidade Relacional' pode ser explicado a partir de cinco dimensões: de coordenação, cultural, de conhecimento, tecnológica e de coadaptação. Cada dimensão foi então formada por componentes, que foram definidos a partir das características listadas pelos estudos consultados para cada dimensão. Uma vez definidos os componentes, foi realizada uma nova análise de todas as características, agrupando-as a partir de similaridades ou foco comum. Assim, foram definidos os atributos que compuseram os componentes de cada dimensão da capacidade relacional. A partir deles foram criadas as perguntas utilizadas na coleta de dados por entrevista em profundidade.

Ao finalizar essa parte desta tese, destaca-se, como importante contribuição, o auxílio na aceção teórica do constructo 'Capacidade Relacional'. Deste modo, colaborou-se com uma teoria que está em formação, sabendo que aprofundamentos e definições teóricos e conceituais são importantes para estudos futuros comparativos e exploratórios do tema.

A partir desta etapa, uma pesquisa descritiva, qualitativa, com estudo de múltiplos casos, divididos em dois grupos e com escolha dos casos por julgamento foi delineada. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade, a fim de descrever a ocorrência das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos.

Cada um dos casos foi descrito, a partir das dimensões e seus componentes anteriormente propostos. As dimensões das capacidades relacionais foram percebidas e descritas em todos os casos analisados, em resposta ao terceiro objetivo específico da pesquisa. Porém, nem todos os componentes definidos *a priori* nesta tese foram identificados nos casos analisados.

Após a apresentação dos casos, passou-se a identificar as similaridades e as distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos. Para tanto, foi realizada uma comparação intra e intergrupo, com elaboração de quadros e gráficos comparativos.

Na dimensão de coordenação, algumas observações foram similares para as entidades empresariais e as organizações sociais, entre elas a necessidade de comunicação, a busca por soluções que beneficiassem a todos, a confiança no parceiro, a tomada de decisão conjunta, o estreitamento de laços e a manutenção da flexibilidade. Destaca-se que no componente 'Benefícios da coordenação', não houve semelhanças entre os grupos, apenas similaridades dentro do grupo das entidades empresariais (novas oportunidades de parcerias, experiências na realização de parcerias, fortalecimento das alianças) e dentro do grupo das organizações sociais (atuação social mais ampla e fortalecimento dos beneficiários dos projetos sociais).

Na dimensão cultural, algumas observações foram similares para as entidades empresariais e as organizações sociais, entre elas a forma de gerar confiança no parceiro (tempo de relacionamento e resultados apresentados); a ocorrência prévia de valores e cultura comuns para o estabelecimento das parcerias; a necessidade de comunicação; a necessidade de melhorias no processo e o foco nos benefícios do grupo. Este último, era utilizado para evitar que as diversidades culturais e as normas de comportamento finalizassem as parcerias. Destacou-se como distinções entre os grupos, a necessidade de credibilidade da empresa e transparência para a geração de confiança das organizações sociais, ao passo que as entidades empresariais necessitavam de experiências com relacionamentos anteriores para sua geração.

Na dimensão de conhecimento, tanto as entidades empresariais quanto as organizações sociais apontaram a existência de dependência estratégica e não excessiva dos conhecimentos dos parceiros. Na maioria dos casos analisados, a integração dos conhecimentos ocorria sem formalização ou estruturas padronizadas, adequando-se as necessidades dos parceiros. Da mesma forma, a comunicação com as empresas cooperadas poderia ser formal ou informal. Já para alinhar os interesses dos parceiros, era utilizada a demonstração dos resultados da aliança em curto ou longo prazo.

Entre as distinções entre os grupos, estava o controle do conhecimento criado na parceria: ausente nas organizações sociais e presente nas entidades empresariais.

Além disso, as organizações sociais mostraram-se capazes em adaptar-se às necessidades dos parceiros e conhecer seus perfis, para garantir uma melhor comunicação. Também essas entidades não relacionavam a presença de recompensas e incentivos para alinhar os interesses, uma vez que as parcerias eram formadas com organizações já de expectativas similares.

A dimensão de tecnologia foi a que apresentou o menor número de similaridades entre as dimensões das capacidades relacionais. Entre as semelhanças estavam a presença de transferência de tecnologia, mas havia rara ocorrência de inovação colaborativa, que dependia ainda da relação estreita entre os parceiros. Listando as distinções entre os grupos, percebeu-se que as organizações sociais entrevistadas percebiam as transferências tecnológicas como fonte de atualização e necessárias. Por isso, incentivam-na, realizando ações formais e de acordo com as necessidades dos parceiros. A comunicação, a necessidade comum e a disponibilidade dos parceiros também foram citadas como influenciadores, nas organizações sociais entrevistadas, da inovação colaborativa. Por fim, apenas essas organizações citaram a criação de rotinas técnicas decorrentes das alianças.

Na dimensão de coadaptação, várias semelhanças entre os dois grupos foram identificadas: busca de benefícios para todos, necessidade de comunicação entre os parceiros, estreitamento das relações, capacidade de adequação às necessidades, transparência, geração de aprendizados, melhorias dos processos da empresa. Apenas as entidades empresariais citaram como importantes, nesta dimensão, a avaliação baseada no retorno financeiro e o estreitamento da relação baseado no tempo de relacionamento e alinhamento de interesses. Já as organizações sociais foram exclusivas nas citações de necessidade de formalização das alianças (como um aprendizado das experiências anteriores) e o estreitamento da relação a partir da divulgação dos resultados obtidos e o reconhecimento público dos parceiros.

Percebeu-se que as organizações entrevistadas indicaram necessidade de comunicação e confiança, soluções benéficas a todos e tomada de decisão conjunta, estreitamento de laços e manutenção da flexibilidade, para coordenar as parcerias existentes. Ao mesmo tempo, apontavam que confiança, comunicação e presença de valores comuns eram primordial para a continuidade da relação. Além disso, também eram necessários a busca por melhorias no processo e o foco nos benefícios do grupo para obterem interações mais profundas e gerarem oportunidades de co-criação de valor.

Os casos pesquisados também demonstraram que a capacidade de criar, integrar, utilizar e controlar o conhecimento gerado na parceria era adaptada as necessidades dos parceiros e fortalecida pela comunicação e pela demonstração dos benefícios obtidos na parceria. Assim, o conhecimento era transferido e as habilidades traduzidas em bens e tecnologias.

Ao perceber a necessidade de transferência de tecnologia para atualização da própria entidade, as organizações analisadas indicaram que explorar recursos tecnológicos (integração de sistemas e procedimentos técnicos, colaboração com novas tecnologias, absorção de lições tecnológicas) gera competência e desenvolvimento tecnológicos. Porém indicavam que era necessária uma relação estreita com o parceiro, além de comunicação e interesse comum.

Por fim, ao buscarem benefícios para todos, relações estreitas, transparência, aprendizados e melhorias dos processos da empresa, as entidades entrevistadas mostraram a capacidade de adaptar recursos, para aumentar os benefícios da parceria, gerar novos produtos, soluções mais eficazes ou melhoramentos no relacionamento.

Deste modo, foram identificadas as similaridades e distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos, conforme proposto no quarto objetivo específico da pesquisa. Porém, percebeu-se que o constructo 'Capacidade Relacional' manifestasse de diferentes formas, para gerar aprendizagem e conhecimento nas organizações.

Esta tese também comparou os pontos de conexão entre as dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos. Essa comparação também foi feita inicialmente intra grupos, para em seguida apresentar a avaliação intergrupo. Assim, percebeu-se que os componentes das dimensões de coordenação, conhecimento, coadaptação e cultural (está em menor ocorrência) eram vistos pelas entidades analisadas como geradores ou estruturantes de características que desencadeavam outras dimensões das capacidades relacionais.

Porém, os componentes da dimensão tecnológica, e em parte da cultural, eram receptores destas características, necessitando de informações, características e/ou componentes provenientes das demais dimensões para sua construção.

Outro resultado obtido foi a maior presença de pontos de conexão entre as entidades empresariais em relação as organizações sociais, sinalizando que

possivelmente as capacidades relacionais eram mais desenvolvidas naquelas em detrimento destas, sendo esta uma possibilidade de estudos futuros. Essa identificação dos pontos de conexão atendeu ao quinto e último objetivo específico da pesquisa.

Por esta ter sido uma pesquisa qualitativa com coleta de dados utilizando roteiro de entrevista semielaborado e entrevista em profundidade, uma das suas limitações foi a seleção restrita de casos, pelo volume de dados obtido em cada um. Desta forma, mesmo apresentando informações de dez realidades distintas agrupadas em dois grupos (com e sem fins lucrativos), os resultados desta pesquisa não puderam ser generalizados para todas as cooperações que desenvolvem tecnologias. Além disso, o instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa continha perguntas abertas e gerais, que dificultariam sua replicação para um grande número de organizações num mesmo estudo.

Além disso, como este foi um estudo que desenvolveu um roteiro de perguntas para a coleta de dados, a partir de estudo anteriores, alterações no formato, na ordem ou mesmo inclusão ou exclusão de perguntas podem ser necessárias para estudos semelhantes. Ainda, por ser um estudo qualitativo, com coleta de dados por entrevista em profundidade, é importante destacar que podem ter ocorridos vieses decorrentes a compreensão da pesquisadora sobre o tema.

Assim, como sugestão para novas pesquisas, listam-se estudos semelhantes com outras organizações, agrupadas por similaridades, tais como em outras regiões ou estados do país, de setores econômicos específicos, de mesmo porte. Pesquisas que analisem as capacidades relacionais dos parceiros de um mesmo portfólio ou de outros tipos de cooperações sem fins lucrativos que não as que desenvolvem Tecnologias Sociais também poderiam ser realizadas.

Outras sugestões de pesquisa incluem a alteração do roteiro de entrevista semiestruturado para uma versão mais objetiva, para ser possível uma coleta de dados mais abrangente, validação do questionário e uso de tratamento estatístico para a obtenção dos resultados.

Desse modo, essa tese atingiu seu objetivo geral que era comparar as similaridades e distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos. Os dois tipos de organizações pesquisados assemelharam-se em vários pontos como necessidade de confiança, comunicação, capacidade de adaptação as necessidades

do parceiro. Mas alguns critérios ainda eram divergentes, como os benefícios obtidos com a coordenação das parcerias, a necessidade de credibilidade e transparência para a geração de confiança, a ausência de controle do conhecimento criado, a busca de organizações similares para o estabelecimento de parcerias e o reconhecimento público das atividades dos parceiros das organizações sociais. Essas organizações ainda se mostraram mais capazes de se adaptar as necessidades dos parceiros para manter e fortalecer as parcerias existentes.

Por fim, como resultado da pesquisa realizada propõe-se como conceito da capacidade relacional a criação proposital e a combinação, a partir de recursos comuns, de estruturas intra e interfirmas, tais como conhecimentos, rotinas, procedimentos e políticas, para o desenvolvimento de atividades em conjunto, o gerenciamento de conflitos, a promoção de confiança e a transferência de conhecimentos e informação, a fim de gerar valor e aprendizagem entre as empresas e alcançar melhorias conjuntas de processo, adaptações e/ou inovações em cooperações interorganizacionais.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, G. D. R. Ciencia, tecnología y sociedad: una mirada desde la educación em tecnología. **Revista Iberoamericana de Educación**. n. 18. p. 107-143. Biblioteca Digital da OEI (Organização de Estados Iberoamericanos para a Educação, a Ciência e a Cultura, 1998.

ALIANÇAS e parcerias: mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas. São Paulo: Imprensa Oficial: Aliança Capoava, 2005.

ARIÑO A.; DE LA TORRE, J. Learning from failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures. **Organization Science**. v. 9, p. 306–325, 1998.

ARIÑO, A.; DE LA TORRE, J.; RING, P. S., Relational quality and inter-personal trust in strategic alliances. **European Management Review**, v. 2, p. 15 – 27, 2005.

ÄYVÄRI, A.; MÖLLER, K. Understanding relational and network capabilities: a critical review. **24 th IMP Conference in Uppsala**, Sweden, 2008.

BALBINOT, Z.; MARQUES, R. A. Alianças estratégicas como condicionantes do desenvolvimento da capacidade tecnológica: o caso de cinco empresas do setor eletro-eletrônico brasileiro. **RAC**, v. 13, n. 4, p. 604-625, 2009.

BANDINI, F.; ANZIVINO, A. Innovation in collaboration between firms and nonprofit organizations: the italian case. **International Journal of Management and Administrative Sciences**. v. 2, n. 2, p. 6-22, 2013.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. Estratégia de patenteamento e licenciamento de tecnologia: conceitos e estudo de caso. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, n 17, abril/2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BASTOS, A. V. B. Mapas cognitivos na pesquisa organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. edição especial, p. 65-77, 2002.

BAUMGARTEN, M. Ciência, tecnologia e desenvolvimento – Redes e inovação social. **Parcerias Estratégicas**, n. 26, p. 102-123, junho, 2008.

BAVA, S. C. Tecnologia social e desenvolvimento local. In: **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FBB, 2004, p. 103-16.

BERGER, I. E.; CUNNINGHAM, P. H.; DRUMWRIGHT, M. E. Social alliances: company/nonprofit collaboration. **California Management Review**, v. 47, n. 1, p. 48-53, 2004.

BERSCH, R. **Introdução à tecnologia assistiva**. Porto Alegre: CEDI, 2008.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3–14, 2011.

BIGNOUX, S. Short-term strategic alliances: a social exchange perspective **Management Decision**. v. 44, n. 5, p. 615-627, 2006.

BORZAGA, C.; BODINI, R. What to make of social innovation? Towards a framework for policy development. **Euricse Working Paper, N. 036 | 12**, 2012.

BOZEMAN, B. Technology transfer and public policy: a review of research and theory. **Research Policy**, v. 29, n. 4-5, p. 627–655, 2000.

BRAGA, M. J. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 39, n. supl especial, p. 11-16, 2010.

BRASIL, E. R. Responsabilidade Social: uma abordagem crítica. In: PIMENTA, S. M., SARAIVA, L. A. S., CORRÊA, M. L. **Terceiro Setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 245-62.

BREWER, J.; HUNTER, A. **Foundations of multimethod research: synthesizing styles**. California: Sage Publications, 2006.

BRYMAN, A. E. **Social Research Methods**. Oxford: Oxford University Press. 2001.

BRUNO, M. A.; VASCONCELLOS, E. Eficácia da aliança tecnológica: estudos de caso no setor químico. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 73-84, 1996.

BRUNSTEIN, J; RODRIGUES, A. L; KIRSCHBAUM, C. Inovação social e empreendedorismo institucional: a ação da ONG “ação educativa” no campo educacional da cidade de São Paulo. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 119-136, 2008.

CARLSON, B. D., FRANKWICK, G. L., CUMISKEY, K. J. A framework for understanding new product alliance success. **Journal of Marketing Theory & Practice**, v. 19, n 17, 2011.

CERRUTI, E. D. C. Configuration and the capability of firms to innovate: a theoretical framework international. **Journal of Management**. v. 29, n. 3, p. 16-28, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHATMAN, V. S., BUFORD, J. F., PLANT, B. The building and sustaining of a health care partnership: the meharry-vanderbilt alliance. **Acad Med** v. 78, n. 11, p. 1105 – 13, 2003.

CISZEWSKA-MLINARIČ, M., OBŁÓJ, K., MLINARIČ, F. How relational capabilities matter? Organizational context and performance of internationally oriented SMES. **Central European Business Review**. v. 1, n. 3, p. 28-36 2012.

CONDE, M. V. F., ARAÚJO-JORGE, T. C. Modelos e concepções de inovação: a transição de paradigmas, a reforma da C&T brasileira e as concepções de gestores de uma instituição pública de pesquisa em saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 8, n. 3, p. 727-741, 2003.

COSTA, P. R. da; PORTO, G. S.; SILVA, A. T. B. Capacidades dinâmicas de inovação e cooperação: aspectos da trajetória e da maturidade das multinacionais brasileiras. **XV SEMEAD**, 2012.

COTTA, C. E. G.; DALTO, E. J. Aliança estratégica no canal de *marketing*: o caso ALE Combustíveis S. A. **Produção**, v. 20, n. 2, p. 160-171, 2010.

COWAN, R., JONARD, N., ZIMMERMANN, J.B. Bilateral collaboration and the emergence of innovation networks. **Manage Sci**, v. 53, n. 7, p. 1051–67, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROPPER, S. *et al* **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. New York: Oxford, 2008.

CUNHA, C. R., MELO, M. C. O. L. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: O campo da biotecnologia em análise. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, jul./dez. 2006.

CZAKON, W. Relational capability of organizations: theoretical advances. **Journal of Economics & Management**, v. 5, p. 47-65, 2009.

DAGNINO, R. A tecnologia social e seus desafios. In: **Tecnologia Social**: uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: FBB, 2004, p. 01-23.

DAGNINO, R. Tecnologia social: retomando um debate. **Espacios** (Caracas), v. 27, n. 2, p. 1-18, 2006.

DAGNINO, R.; BRANDÃO, F. C.; NOVAES, H. T. Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. In: **Tecnologia social**: uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: FBB. 2004, p. 15-64.

DAWSON, P.; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional framework. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 9–21, 2010.

DELGADO, T. M. Modalidades de alianças estratégicas entre empresas: da simples intermediação às fusões e aquisições. In: AMARAL, G. L. do; AMARAL, L. M. F. do; AMORIELLO, M. R. **Guia prático alianças estratégicas com empresas brasileiras**: uma visão legal. São Paulo: Lex editora, 2011. Cap 1.

DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2005.

DIAS, R. de B.; NOVAES, H. T. Contribuições da economia da inovação para a reflexão acerca da tecnologia social. In: DAGNINO, R. P. (Org.). **Tecnologia Social: ferramenta para construir outra sociedade**. Campinas: IG/UNICAMP, 2009.

DÍAZ, H. O.; MUÑOZ, W. N. R. Las alianzas estratégicas como alternativas para el funcionamiento de los servicios de salud em las empresas sociales del estado. **Estudios gerenciales**, n. 88, p. 13–32, 2003.

DOSSA, A. A. **A cooperação tecnológica entre universidades e institutos públicos de pesquisa no setor agropecuário brasileiro**: um estudo na Embrapa. Dissertação (mestrado em Administração) Universidade Federal do Paraná. 2010.

DOSSA, A. A.; SEGATTO, A. P. Pesquisas cooperativas entre universidades e institutos públicos no setor agropecuário brasileiro: um estudo da Embrapa. **RAP**. Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1327-52, nov/dez, 2010.

DOZ, Y. L., HAMEL. G. **Alliance advantage**: the art of creating value through partnering. Boston: Harvard Business Press; 1998.

DUYSTERS, G.; HEIMERIKS, K.; JURRIENS, J. **Three levels of alliance management**, Eindhoven Centre for Innovation Studies, 2003

DUYSTERS, G. M., HEIMERIKS, K. H., **The influence of alliance capabilities on alliance performance**: an empirical investigation. Eindhoven Center for Innovation Studies (ECIS) working paper series02.08, 2002

DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. How to make strategic alliances work. MIT **Sloan Management Review**, v. 42, n. 4, p. 37-43, 2001.

DYER, J. H., SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **RAC**, v. 5, n. 2, p. 65-90, 2001.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELMUTI, D.; ABEBE, M.; NICOLOSI, M. An overview of strategic alliances between universities and corporations. **Journal of Workplace Learning**, v. 17, n. 1, p. 115 – 129, 2005.

ESPINO-RODRIGUEZ, T. F.; RODRIGUEZ-DIAZ; M. Effects of internal and relational capabilities on outsourcing: an integrated model **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 3, p. 328-345, 2008.

ETZKOWITZ, H., LEYDESDORF, L. The dynamics of innovation: from national systems and “mode 2” to a triple helix of university–industry–government relations. **Research Policy**, v. 29, p. 109–123, 2000.

FARFUS, D. *et al.* **Inovações sociais**. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007.

FARIA, J. H. de; FARIA, J. R. V. de Poder e controle em organizações solidárias. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. **Terceiro Setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 83-115.

FBB –**Fundação Banco do Brasil**. Disponível em: <http://www.fbb.org.br>. Acesso em 30/6/2012.

FBB, Fundação Banco do Brasil. **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FBB, 2004.

FERREIRA Jr, S. S.; CUNHA, J. C. da. A capacitação tecnológica das indústrias de louças de mesa de Campo Largo (PR). **RAM**, v. 9, n. 2, p. 31–57, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIRÃO, I. C. C. A representação social do feminino no terceiro setor. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. **Terceiro Setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 163-84.

GODOI, C.; MELLO, R.; SILVA, A. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GORDON, J. L. Sistema Nacional de Inovação: uma alternativa de desenvolvimento para os países da América Latina. **XIV Encontro Nacional de Economia Política** – Sociedade de Economia Política. São Paulo, 2009.

GRIX, J. Introducing Students to the Generic Terminology of Social Research. **Politics**, v. 22, p. 175–186. 2002.

HAIR JR, J. *et al* **Fundamentos de métodos de pesquisas em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARTMANN, A.; DAVIES, A.; FREDERIKSEN, L. Learning to deliver service-enhanced public infrastructure: balancing contractual and relational capabilities. **Construction Management and Economics**, v. 28, p. 1165–1175, 2010.

HEIMERIKS, K. H., DUYSTERS, G. Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: an empirical investigation into the alliance capability development process. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 1 p. 25 – 50, 2007.

ITS - Instituto de Tecnologia Social. Reflexões sobre a construção do conceito de tecnologia social. In: Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004, p. 117-34.

ITS. Tecnologia Social no Brasil: direito à ciência e ciência para cidadania. São Paulo: Instituto de Tecnologia Social, 2007.

JACINTO, N. M. F.; VIEIRA, A. O desenvolvimento de competências para inovação tecnológica e organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 1-18, 2008.

JASKYTE, K; LEE, M. Interorganizational relationships: a source of innovation in nonprofit organizations? **Administration in Social Work**, v. 30, n. 3, 2006.

JOHNSEN, R. E.; FORD, D. Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers, **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 8, p. 1002-15, 2006.

JONES, E.; CHONKO, L.; ROBERTS, J. Creating a partnership-oriented, knowledge creation culture in strategic sales alliances: a conceptual framework, **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 18, n 4/5, p. 336-52, 2003.

KAPUCU, N. Non-profit response to catastrophic disasters. **Disaster Prevention and Management**, v. 16, n. 4, p. 551-561, 2007.

KAUSER, S.; SHAW, V. The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances, **International Marketing Review**, v. 21, n. 1, p. 17 – 52, 2004.

LASSANCE Jr. A.; PEDREIRA, J. S. Tecnologias sociais e políticas públicas. In: FBB. **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FBB, p. 65-82, 2004.

LAWRENCE, T.; PHILLIPS, N.; TRACEY, P. From the guest editors: educating social entrepreneurs and social innovators. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 3, p. 319–323, 2012.

LEYDESDORFF, L.; ETZKOWITZ, H. The triple helix as a model for innovation studies. **Science and Public Policy**, v. 25, n. 3, p. 195-203, 1998.

LIMA, F. G. S. N. de; CAMPOS FILHO, L. A. N. Mapeamento do estudo contemporâneo em alianças e redes estratégicas. **Rev. Bras. Gest. Neg.** São Paulo, v. 11, n. 31, p. 168-182, abr/jun. 2009.

MAHMOOD, I. P.; ZHU, H.; ZAJAC, E. J. Where can capabilities come from? Network ties and capability acquisition in business groups. **Strategic Management Journal**, v. 32, p. 820–848, 2011.

MALDANER, L. F. **O sistema nacional de inovação: um estudo comparado Brasil x Coréia do Sul**. Dissertação (mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-graduação em Administração, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARSH, D.; FURLONG, P. A skin, not a sweater: Ontology and epistemology in political science. In: MARSH, D.; STOKER, G. (eds). **Theory and methods in political science**. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2002. p. 1-16.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCGRATH, H. **Developing a relational capability construct for SME network marketing using cases and evidence from Irish and Finnish SMEs.** (PhD) Water Ford Institute of Technology. 2008.

MENDEL, P. R. **O processo de gestão de alianças estratégicas:** o caso da Braskem S.A. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2006.

MERRIAN, S. B. **Qualitative Research:** a guide to design and implementation, San Francisco, CA: Jossey-Bass. 3rd ed, 2009.

MILLS, J. *et al.* **Competing through competences.** Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MIRELES, F. C. Factores de éxito de las alianzas estratégicas: el caso de las empresas integradoras mexicanas. **Estud. Gerenc.**, v. 27, n. 120, p. 105-126, 2011.

MITREGA, M. Network partner knowledge and internal relationships influencing customer relationship quality and company performance. **Journal of Business & Industrial Marketing.** v. 27, n. 6, p. 486 – 496, 2012.

MORAIS, M. R. **Ação racional substantiva e ação racional instrumental:** a história de uma instituição sem fins lucrativos: o caso do Lar Escola da Criança de Maringá. Maringá. 150 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá. 2004.

MULGAN, G. The process of social innovation. **Innovations**, v. Spring, p. 145–162, 2006.

MULROY, E. A. Starting small: strategy and the evolution of structure in a community-based collaboration. **Journal of Community Practice**, v. 8, n. 4, 2000.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation.** London, NESTA/The Young Foundation, 2010.

NEUMAN, L. W. **Social research methods:** qualitative and quantitative approaches. 3. ed. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

NGUGI, I. K.; JOHNSEN, R. E.; ERDÉLYI, P. Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17, n. 2, p. 260 – 278, 2010.

NICOLAOU, A. I. Integrated information systems and transparency in business reporting. **International Journal of Disclosure and Governance**, v. 7, n. 3, p. 216-226, Aug/2010.

NOVAES, H. T.; DIAS, R. de B. Contribuição ao marco analítico-conceitual da tecnologia social. In: DAGNINO, R. P. (Org.). **Tecnologia social: ferramenta para construir outra sociedade**. Campinas: IG/UNICAMP, 2009.

NOVOTNY, J. M.; DONAHUE, M.; BHALLA, B. B. The clinical partnership as strategic alliance. **J Prof Nurs**, v. 20, n. 4, p. 216-21, 2004.

OECD. **Oslo Manual**. Paris, OCDE/Eurostat, 3ed, 2005.

OMAR, R.; TAKIM, R.; NAWAWI, A. H. Measuring of technological capabilities in technology transfer (TT) projects. **Asian Social Science**, v. 8, n. 15, p. 211–222, 2012.

OSBORNE, S. P.; MURRAY, V. Collaboration between non-profit organizations in the provision of social services in Canada: Working together or falling apart? **The International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 1, p. 9-18, 2000.

PAGANO, A. The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review. **Industrial Marketing Management**, v. 38, p. 903–913, 2009.

PAGNUSSATT, V. **Alianças estratégicas de bancos com seguradoras no Brasil**. Porto Alegre. 128 p. Dissertação. (Mestrado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

PELAEZ, V. *et al* Fundamentos e microfundamentos da capacidade dinâmica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 7, n. 1, p. 101–125, 2008.

PELOSI, M. B, NUNES, L. R. O. P. Formação em serviço de profissionais da saúde na área de tecnologia assistiva: O papel do terapeuta ocupacional. **Rev Bras Crescimento Desenvolv Hum**, v. 19, n. 3, p. 435-444, 2009.

PENA, J. O papel da tecnologia social para o desenvolvimento sustentável. In: RTS. **Tecnologia Social e Desenvolvimento Sustentável: Contribuições da RTS para a formulação de uma Política de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação** – Brasília/DF: Secretaria Executiva da Rede de Tecnologia Social (RTS), 2010.

PHILLS Jr. J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. Fall, p. 34-43, 2008.

PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. **Terceiro Setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

POL, E.; VILLE, S. Social innovation: buzz word or enduring term? **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, p. 878–885, 2009.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The Fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy + Business**, v. 26, first quarter, p. 1-14, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A. **A competência essencial da corporação**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRUDZIENICA, M. A case study of factors of the public-social partnership based on a non-profit organisation CDI Europe. **International Journal of Academic Research**, v. 5, n. 3, p. 428-432, 2013.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 2005.

RAMBO, C. M. Risk factors influencing the survival of strategic alliances, **International Journal of Management and Marketing Research**, v. 5, n. 2, p. 77 – 88, 2012.

RANGA, M.; ETZKOWITZ, H. Triple Helix systems: an analytical framework for innovation policy and practice in the Knowledge Society. **Industry and Higher Education**, v. 27, n. 4, p. 237-262, 2013.

RIBEIRO, R. E. M. **Cognição e sustentabilidade**: estudo de casos múltiplos no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da BM&F Bovespa. Curitiba. 214 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, 2013.

RIBEIRO, R. E. M; SEGATTO, A. P; COELHO, T. R. Inovação social e estratégia para a base da pirâmide: mercado potencial para empreendedores e pequenos negócios. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 2, p. 55-72, 2013.

RIEMER-REISS, M. L.; WACKER, R. R. Factors associated with assistive technology Discontinuance among individuals with disabilities. **Journal of Rehabilitation**, v. 66, n. 3, p. 44-50, Jul/Aug/Sep, 2000.

ROCHA, E. F.; CASTIGLIONI, M. C. Reflexões sobre recursos. **Rev. Ter. Ocup**, v. 16, n. 3, p. 97-104, set./dez., 2005.

RODRIGUES, A. L. Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre *non profit sector* e economia social. **XXX EnAnpad**. Anais... p. 1–16, 2006. Salvador. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=5448>. Acesso em: 26/4/2014.

RODRIGUES, I.; BARBIERI, J. C. A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável. **RAP**, v. 42, n. 6, p. 1069-1094, 2008.

RODRIGUEZ-DIAZ, M.; ESPINO-RODRIGUEZ, T. F. Developing relational capabilities in hotel. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 1, p. 25-40, 2006.

RTS. Rede de Tecnologia Social. **Documento constitutivo da Rede de tecnologia social**. 2005. Disponível em <<http://www.rts.org.br/rts/a-rts/historico>>. Acessado em: 19/2/2013.

SÁBATO, J.; BOTANA, N. La ciência y la tecnología en el desarrollo futuro de America Latina. **Revista de la Integración**, p. 15-36, nov. 1968.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2008.

SALGE, T. O., VERA, A. Hospital innovativeness and organizational performance: evidence from English public acute care. **Health Care Manage Rev**, v. 34, n. 1, p. 54–67, 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SÁNCHEZ, T. W. S.; PAULA, M. C. de S. Desafios institucionais para o setor de ciência e tecnologia: o sistema nacional de ciência e inovação tecnológica. **Parcerias Estratégicas**, n. 13, p. 42–63, 2001.

SARKAR, M. B.; AULAKH, P.; MADHOK, A., Process capabilities and value generation in alliance portfolios. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 583 – 600, 2009.

SBICCA, A; PELAEZ, V. Sistemas de inovação. IN: PELAEZ, V; SZMRECSANYI, T. **Economia da inovação tecnológica**. São Paulo: Hucitec. Ordem dos Economistas do Brasil, 2006.

SBRAGIA, R.; STAL, E. A empresa e a inovação tecnológica: motivações, parcerias e papel do Estado. **Fórum de Líderes Empresariais**, n. 11, p. 6-14, nov, 2004.

SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1192 – 1220, 2010.

SPEKMAN, R. E.; *et al* Alliance management: a view from the past and a look to the future. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 6, p. 747-772, nov, 1998.

STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2005, p. 108-132.

STAL, E.; FUJINO, A. As relações universidade-empresa no Brasil sob a ótica da lei da inovação. **Cadernos de Pós-Graduação – administração**, São Paulo, v. 4, n. 1, especial RAI, p. 269-283, 2005.

SUZIGAN, W; ALBUQUERQUE, E. da M e **A interação entre universidades e empresas em perspectiva histórica no Brasil**, Texto para Discussão N° 329, UFMG/Cedeplar, março de 2008.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, 2007.

TAVARES, R. Construindo mapas conceituais. **Ciênc. cogn.**, Rio de Janeiro, v. 12, p. 72-85, nov. 2007.

TECHEMAYER, C. A. **O processo de formação e gestão de aliança estratégica**: um estudo de caso numa empresa do setor automotivo da região sul. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2002.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TELLO-GAMARRA, J.; ZAWISLAK, P. A. Transactional capability: Innovation's missing link. **J Econ. Finance Adm. Sci.**, v. 18, n. 4, p. 2-8, 2013.

TENG, B.S.; DAS, T. K. Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners. **Management Decision**, v. 46, n. 5, p. 725-742 2008.

THOMAS, H. E. Tecnologias para inclusão social e políticas públicas na América Latina. In: **Tecnologias sociais**: Caminhos para a sustentabilidade. Brasília: [s.n.], 2009. p. 25-81.

TIAN, X. The new strategy: collaboration between enterprise and nonprofit organization. **iBusiness**, v. 1, n. 1, p. 7-12, 2009.

TINOCO, J. P. V.; MACEDO-SOARES, T. D. L; VAN A. de. O lock-in estratégico em relacionamentos interorganizacionais: o caso da Dataprev. **Cadernos EBAPE**, v. 6, n. 4, p. 1-12, 2008.

TSASIS, P. The social processes of interorganizational collaboration and conflict in nonprofit organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 20, n. 1, Fall, 2009

VAIDYA, S. Understanding strategic alliances: an integrated framework. **Journal of Management Policy and Practice**, v. 12, n. 6, p. 90 – 100, 2011.

VEKIRI, I. What is the value of graphical displays in learning? **Ed. Psychol. Rev.**, v. 14, n. 3, p. 261-312, 2002.

VIGORENA, D. A. L. **Políticas de C&T&I e trajetória de P&D em institutos de pesquisa do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná, 2009.

VYAS, N. M.; SHELBURN, W. L.; ROGERS, D. C. An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 10 n. 3, p. 47 – 60, 1995.

WEBER, R. The rhetoric of positivism versus interpretivism: a personal view. (Editor's Comments). **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, p. iii-xii, 2004.

WINTER, S. The satisficing principle in capability learning. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 981-996, 2000.

YAN, Y.; ZHANG, S. H.; ZENG, F. The exploitation of an international firm's relational capabilities: an empirical study. **Journal of Strategic Marketing**, v. 18, n. 6, p. 473–487, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAJAC, E. J.; D'AUNNO, T. A.; BURNS, L. R. Managing strategic alliances. In: SHORTELL, S. M.; KALUZNY, A. D. **Health care management: organization, design, and behavior**. 5th ed. Clifton Park, NY: Thomson Delmar Learning; 2006.

ZAWISLAK, P. A.; NASCIMENTO, L. F.; GRAZIADIO, T. Planejamento estratégico de tecnologia para PMEs: o caso de empresa de autopeças no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 27–43, 1998.

ZIGGERS, G. W.; TJEMKES, B. Dynamics in inter-firm collaboration: the impact of alliance capabilities on performance. **Int. J. Food System Dynamics**, v. 2, p. 151-166, 2010.

ZUCOLOTO, G. F. **Inovação tecnológica na indústria brasileira: uma análise setorial**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo. 2004.

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 01 – Periódicos em que os temas desta pesquisa foram publicados	363
Apêndice 02 – Fatores influenciadores para o sucesso (ou o fracasso) de uma cooperação interorganizacional	367
Apêndice 03 – Versão final do roteiro de perguntas semielaborado	370

Apêndice 01 – Periódicos em que os temas desta pesquisa foram publicados

Periódicos especializados	Tema de pesquisa				
	CR	CO	AS	TS	CR + CO
Academy of Management Review	0	1	0	0	0
Academy of Marketing Science Journal	0	1	0	0	0
Accounting, Auditing & Accountability Journal	0	1	0	0	0
African Journal of Economic and Management Studies	0	1	0	0	0
Agriculture and Human Values	0	1	0	0	0
American Journal of Economics and Business Administration	0	2	0	0	0
Annals of the University of Oradea	0	1	0	0	0
Asia - Pacific Journal of Business Administration	0	1	0	0	0
Asia Pacific Journal of Management	0	1	0	0	0
Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics	1	1	0	0	0
Asian Business & Management	1	1	0	0	0
Asian Perspective	0	2	0	0	0
Asian Social Science	0	1	0	0	0
Australasian Journal of Regional Studies	0	1	0	0	0
Austral Asian Marketing Journal	0	0	1	0	0
Baltic Journal of Management	0	1	0	0	0
Benchmarking	0	1	0	0	0
British Food Journal	1	0	0	0	0
British Journal of Management	0	1	0	0	0
Business Ethics	0	0	1	0	0
Business Journal of Hispanic Research	0	0	1	0	0
Cadernos CRH	0	0	2	0	0
Cadernos EBAPE BR	0	2	1	2	0
Central European Business Review	1	0	0	0	0
Central European Journal of Operations Research	1	0	0	0	0
Clean Technologies and Environmental Policy	0	0	1	0	0
Communications of the IBIMA	0	0	1	0	0
Competitiveness Review	2	3	0	0	0
Construction Management and Economics	1	0	0	0	0
Contemporary Management Research	0	1	0	0	0
Corporate Governance	0	1	0	0	0
Cross Cultural Management	0	1	0	0	0
Economia Aplicada	0	1	0	0	0
Educação em Revista	0	1	0	0	0
Engineering Management Journal	0	1	0	0	0
Engineering, Construction and Architectural Management	0	1	0	0	0
Equilibrium	0	0	1	0	0
Estudios Gerenciales	0	1	0	0	0
Estudos Históricos	0	1	0	0	0
European Business Review	0	1	0	0	0
European Journal of Innovation Management	1	0	1	0	0
European Journal of Marketing	0	2	0	0	0
GeoJournal	1	0	0	0	0
Gestão & Produção	0	5	0	0	0
Health Care Manage Review	0	0	1	0	0
iBusiness	0	0	1	0	0
Industrial Marketing Management	2	0	0	0	0
Information Systems Frontiers	0	1	0	0	0
Innovation: Management, Policy & Practice	1	1	0	0	0
Intelektine Ekonomika	0	1	0	0	0
Interações	0	2	1	1	0
International Business Research	0	3	0	0	0

Periódicos especializados	Tema de pesquisa				
	CR	CO	AS	TS	CR + CO
International Entrepreneurship and Management Journal	0	0	1	0	0
International Journal of Academic Research	0	0	1	0	0
International Journal of Business and Management	0	7	0	0	0
International Journal of Business and Social Science	0	1	2	0	0
International Journal of Commerce & Management	0	1	0	0	0
International Journal of Contemporary Hospitality Management	0	1	0	0	0
International Journal of Disclosure and Governance	1	0	0	0	1
International Journal of Electronic Business Management	0	1	0	0	0
International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research	0	1	0	0	0
International Journal of Food System Dynamics	0	0	0	0	1
International Journal of Global Management Studies	2	0	0	0	0
International Journal of Human Resource Management	1	1	0	0	0
International Journal of Innovation, Management and Technology	0	1	0	0	0
International Journal of Logistics Management	1	2	0	0	0
International Journal of Management	1	1	0	0	0
International Journal of Management and Administrative Sciences	0	1	1	0	0
International Journal of Management and Information Systems	0	1	0	0	0
International Journal of Management and Marketing Research	0	1	0	0	0
International Journal of Managing Projects in Business	0	1	0	0	0
International Journal of Organizational Analysis	0	1	0	0	0
International Journal of Organizational Innovation (Online)	0	2	0	0	0
International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	0	2	0	0	0
International Journal of Social Economics	0	0	1	0	0
International Marketing Review	1	0	0	0	0
Internet Research	0	0	1	0	0
Journal of American Academy of Business	0	1	0	0	0
Journal of Applied Management and Entrepreneurship	1	1	0	0	0
Journal of Asia Business Studies	0	1	0	0	0
Journal of Business & Economics Research	0	1	0	0	0
Journal of Business & Industrial Marketing	0	1	0	0	0
Journal of Business and Psychology	0	1	0	0	0
Journal of Business Market Management	0	1	0	0	0
Journal of Construction Engineering & Management	1	0	0	0	0
Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management	0	1	0	0	0
Journal of Economics	0	0	1	0	0
Journal of Economics & Management	1	0	0	0	0
Journal of Enterprise Information Management	0	1	0	0	0
Journal of Fashion Marketing and Management	0	1	0	0	0
Journal of Financial Services Marketing	0	0	1	0	0
Journal of Global Business Issues	0	1	0	0	0
Journal of Global Business Management	0	1	0	0	0
Journal of Information Systems	1	0	0	0	0
Journal of Information Systems and Technology Management	0	1	0	0	0
Journal of Intellectual Capital	0	2	0	0	0
Journal of International Business Research	0	1	0	0	0
Journal of International Business Studies	1	0	0	0	0
Journal of International Management Studies	0	1	0	0	0
Journal of Knowledge Management	0	1	0	0	0
Journal of Management	0	0	0	0	1
Journal of Management & Governance	1	0	0	0	0
Journal of Management and Organization	0	1	0	0	0
Journal of Management Policy and Practice	0	3	0	0	0
Journal of Management Studies	0	1	0	0	0

Periódicos especializados	Tema de pesquisa				
	CR	CO	AS	TS	CR + CO
Journal of Managerial Issues	0	0	1	0	0
Journal of Managerial Psychology	0	0	1	0	0
Journal of Manufacturing Technology Management	0	1	0	0	0
Journal of Marketing and Management	0	1	0	0	0
Journal of Marketing Theory and Practice	1	0	0	0	1
Journal of Retailing	1	0	0	0	0
Journal of Services Research	1	0	0	0	0
Journal of Small Business and Enterprise Development	1	0	0	0	0
Journal of Small Business and Entrepreneurship	0	1	0	0	0
Journal of Small Business Management	1	1	0	0	0
Journal of Strategic Marketing	1	0	0	0	1
Journal of Strategy and Management	0	1	0	0	0
Journal of Supply Chain Management	1	0	0	0	0
Journal of Technology Transfer	0	1	0	0	0
Journal of Business Ethics	0	1	10	0	0
La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion	0	1	0	0	0
Management Decision	2	7	0	0	0
Management International Review	0	1	0	0	0
Management Research Review	0	0	1	0	0
Management Review: An International Journal	0	1	0	0	0
Measuring Business Excellence	1	0	0	0	0
Nonprofit Management & Leadership	0	0	1	0	0
Organizacija	0	1	0	0	0
Organizações & Sociedade	0	1	0	0	0
Organization Science	1	0	0	0	1
Policy Sciences	0	0	1	0	0
Produção	0	3	0	0	0
Public Administration Review	0	0	1	0	0
Relations Industrielles	0	0	1	0	0
Review of International Studies	0	1	0	0	0
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	0	1	0	0	0
Revista Brasileira de Política Internacional	0	1	0	0	0
Revista Brasileira de Zootecnia	0	1	0	0	0
Revista de Administração	0	2	0	0	0
Revista de Administração da Mackenzie	0	1	0	0	0
Revista de Administração de Empresas	1	1	1	0	0
Revista de Administração Pública	0	7	0	0	0
Revista de Administração Contemporânea	0	8	0	0	0
Revista de Ciências da Administração	0	1	0	0	0
Revista de Estudios Cooperativos	0	0	1	0	0
Revista Eletrônica de Administração	0	3	0	0	0
Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa	0	0	1	0	0
Saúde e Sociedade	0	0	1	0	0
Seoul Journal of Business	0	1	0	0	0
Service Industries Journal	0	1	0	0	0
Serviço Social e Sociedade	0	0	0	1	0
Small Business Economics	0	1	0	0	0
Social Indicators Research	0	0	1	0	0
Social Responsibility Journal	0	0	1	0	0
Sociedade e Estado	0	1	0	0	0
Strategic Management Journal	0	0	0	0	1
Supply Chain Management	2	1	1	0	0
Systemic Practice and Action Research	0	1	1	0	0
The Business Review	0	2	0	0	0
The International Business & Economics Research Journal	0	0	1	0	0
The International Journal of Bank Marketing	0	0	1	0	0

Periódicos especializados	Tema de pesquisa				
	CR	CO	AS	TS	CR + CO
The International Journal of Public Sector Management	0	1	0	0	0
The Journal of Applied Business and Economics	0	1	0	0	0
The Journal of Business & Industrial Marketing	1	6	0	0	0
The Journal of Corporate Citizenship	0	0	1	0	0
The Journal of Modern African Studies	0	0	1	0	0
The Journal of the Operational Research Society	0	1	0	0	0
The Learning Organization	0	1	0	0	0
Theory and Decision	0	0	1	0	0
TQM Journal	0	0	1	0	0
Transforming Government: People, Process and Policy	0	1	1	0	0
Trendy Ekonomiky a Managementu	0	1	0	0	0
VINE	1	0	0	0	0
Voluntas	0	0	1	0	0
Zarządzanie Publiczne	0	0	1	0	0

Legenda:

CR = Capacidade Relacional

CO = Cooperação interorganizacional

AS = Aliança Social

TS = Tecnologia Social

CR + CO = Capacidade Relacional + Cooperação interorganizacional

Apêndice 02 – Fatores influenciadores para o sucesso (ou o fracasso) de uma cooperação interorganizacional

Fatores influenciadores	Autor
Análise do sócio antes da conformação da aliança	Mireles (2011)
Aproveitamento do conhecimento das alianças em todo o portfólio	Sarkar, Aulakh, Madhok (2009)
Aquisição de habilidade	Mireles (2011) Vyas, Shelburn, Rogers (1995)
Atingimento dos objetivos, metas e expectativas propostos	Lima e Campos Filho (2009) Pagnussatt (2010)
Canais de aquisição de conhecimento utilizados na aliança	Mireles (2011)
Canais de aquisição de conhecimento utilizados pelo sócio	Mireles (2011)
Capacidade da aprendizagem organizacional	Bruno, Vasconcellos (1996) Duysters e Heimeriks (2002)
Capacidade da empresa em realizar determinada tarefa	Dyer e Singh (1998) Schilke e Goerzen (2010)
Capacidade de absorção da aliança	Mireles (2011)
Capacidade de absorção do sócio	Mireles (2011)
Capital relacional e social na aliança	Mireles (2011)
Capital social do sócio	Mireles (2011)
Clareza das vantagens e desvantagens potenciais do empreendimento	Techemayer (2002)
Clareza e convencimento sobre a necessidade e a importância da cooperação para a estratégia empresarial	Bruno, Vasconcellos (1996)
Compatibilidade de objetivos e de interesse sobre o tema da cooperação	Vaidya (2011) Techemayer (2002) Elmuti, Abebe e Nicolosi (2005)
Compatibilidade entre a estratégia e a cultura das empresas	Techemayer (2002) Omar, Takim, Nawawi (2012) Elmuti, Abebe e Nicolosi (2005)
Compatibilidade no nível de desenvolvimento econômico	Omar, Takim, Nawawi (2012)
Compatibilidade no relacionamento	Cotta e Dalto (2010) Mitrega (2012)
Competência do gerenciamento de alianças	Bruno, Vasconcellos (1996) Cotta e Dalto (2010)
Comprometimento das equipes técnicas com os objetivos da cooperação	Pagnussatt (2010) Sarkar, Aulakh, Madhok (2009)
Compromisso mútuo na aliança	Mireles (2011)
Confiança mútua na aliança	Mireles (2011) Pagnussatt (2010) Arinõ, De la Torre e Ring (2005) Lima e Campos Filho (2009) Rambo (2012) Techemayer (2002)

Fatores influenciadores	Autor
	Cotta e Dalto (2010) Elmuti, Abebe e Nicolosi (2005) Sarkar, Aulakh, Madhok (2009)
Confiança prévia no sócio	Mireles (2011)
Conformidade com mecanismos de regulação de mercado	Bruno, Vasconcellos (1996)
Construção de canais de novo conhecimento	Mireles (2011)
Construção de mecanismos e rotinas organizacionais	Duysters e Heimeriks (2002) Mireles (2011)
Construção de novo conhecimento por parte do sócio	Mireles (2011)
Controle formal e social na aliança	Mireles (2011)
Cooperação mútua na aliança	Mireles (2011)
Coordenação de rotinas para o compartilhamento de conhecimento	Sarkar, Aulakh, Madhok (2009)
Correta definição de tarefas	Pagnussatt (2010)
Cultura corporativa do sócio	Mireles (2011)
Definição clara dos objetivos da cooperação	Bruno, Vasconcellos (1996) Techemayer (2002) Cotta e Dalto (2010)
Definição da forma institucional	Bruno, Vasconcellos (1996)
Dependência mútua na aliança	Mireles (2011) Lima e Campos Filho (2009)
Disponibilidade dos recursos para mobilização	Bruno, Vasconcellos (1996)
Eliminação de problemas de responsabilidade e intervenção	Dyer, Kale e Singh (2001)
Envolvimento da alta administração e apoio da gerência	Bruno, Vasconcellos (1996) Techemayer (2002)
Equilíbrio de contribuição entre as partes	Vaidya (2011)
Equilíbrio de poder na aliança	Mireles (2011) Vyas, Shelburn, Rogers (1995)
Escolha do parceiro	Sarkar, Aulakh, Madhok (2009)
Estrutura e coesão da rede social da aliança	Mireles (2011)
Estrutura operacional	Cotta e Dalto (2010)
Existência de uma função administrativa da aliança	Dyer, Kale e Singh (2001)
Experiência prévia do sócio com aliança	Mireles (2011) Schilke e Goerzen (2010)
Flexibilidade	Pagnussatt (2010)
Gestão de conflito da aliança	Ariño e De La Torre (1998) Kauser e Shaw (2004) Rambo (2012)
Habilidade para satisfazer às expectativas de desempenho	Techemayer (2002)
Idade da aliança	Mireles (2011) Rambo (2012)
Infraestrutura tecnológica	Omar, Takim, Nawawi (2012)

Fatores influenciadores	Autor
Integração de informação para apoiar as atividades de negócios	Rambo (2012) Pagnussatt (2010)
Integração tecnológica	Rambo (2012) Elmuti, Abebe e Nicolosi (2005)
Interesse da aliança pela aprendizagem	Mireles (2011)
Interesse do sócio pela aprendizagem	Mireles (2011)
Laços sociais da aliança	Mireles (2011)
Linguagem	Omar, Takim, Nawawi (2012)
Melhorar o esforço de conhecimento de gestão	Dyer, Kale e Singh (2001)
Necessidade de renunciar a vantagens unilaterais	Cotta e Dalto (2010)
Normas relacionais na aliança	Mireles (2011)
Percepção de justiça	Lima e Campos Filho (2009)
Pessoal dedicado à gestão das alianças	Schilke e Goerzen (2010)
Presença de coordenação interna	Dyer, Kale e Singh (2001)
Presença de um histórico de alianças realizadas pela empresa	Duysters e Heimeriks (2002)
Proporção de pessoal qualificado	Rambo (2012)
Qualidade da comunicação e da memória técnica	Bruno, Vasconcellos (1996)
Qualidade das competências tecnológica e gerencial	Bruno, Vasconcellos (1996)
Qualidade das relações institucionais e pessoais	Bruno, Vasconcellos (1996)
Qualidade do contrato	Bruno, Vasconcellos (1996) Cotta e Dalto (2010)
Quantidade de sócios na aliança	Mireles (2011)
Recursos e capacidades aparentes do futuro sócio	Mireles (2011)
Similaridade no estilo administrativo	Cotta e Dalto (2010)
Sinergia	Vyas, Shelburn, Rogers (1995) Vaidya (2011)
Tamanho da empresa	Rambo (2012)
Transferência de conhecimento	Lima e Campos Filho (2009)
Unidades organizacionais especializadas	Schilke e Goerzen (2010)
Variedade de acordos do sócio	Mireles (2011)

Apêndice 03 – Versão final do roteiro de perguntas semielaborado

	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO	
---	--	---

IDENTIFICAÇÃO
a) Nome da organização
b) Idade (data de fundação)
c) Função do entrevistado na empresa
d) Natureza jurídica (A) Administração pública (B) Entidades empresariais (C) Entidades sem fins lucrativos (D) Pessoas físicas (E) Organizações internacionais e outras instituições Extraterritoriais PEDIR A SUB CLASSIFICAÇÃO TAMBÉM
e) Número de funcionários (A) até 19 funcionários (B) De 20 a 99 funcionários (C) de 100 a 499 funcionários (D) Mais de 500 funcionários
f) Receita operacional bruta ² anual: (A) ≤ R\$ 2,4 milhões (B) De R\$ 2,4 milhões a R\$ 16 milhões (C) De R\$ 16 milhões a R\$ 90 milhões (D) De R\$ 90 milhões a R\$ 300 milhões (E) > que R\$ 300 milhões
g) Tipo de tecnologia que desenvolve
h) Parcerias existentes
i) Ações realizadas pelos parceiros ou nas parcerias
j) Atuação do entrevistado junto as parcerias

DIMENSÃO DE COORDENAÇÃO
<p>Quais habilidades, instrumentos ou capacidades foram desenvolvidos para lidar com questões relativas a: Ações formalizadas, Integração e sinergia das atividades e Benefícios da coordenação? Considerando Ações formalizadas, Integração e sinergia das atividades e Benefícios da coordenação, quais as dificuldades e os conflitos enfrentados na parceria? Se houve dificuldades e conflitos, como eles foram enfrentados?</p> <p>Quais atividades são feitas para propiciar uma coordenação geral (para todo o portfólio e não ações pontuais) da aliança? Ex: Definição de hierarquia, de responsabilidades, investimentos de capital humano, financeiro e de bens Buscam-se ações conjuntas, satisfatórias e flexíveis para necessidades dos parceiros?</p> <p>Quais os benefícios que a coordenação da aliança trouxe? Ex: Redução de custos, de contratação, aumento de incentivos para criação de iniciativas de valor entre parceiros, identificação dos ganhos e benefícios</p> <p>Há ações formais e informais de integração dos parceiros? Ex: Para tomada de decisão, para melhorar posicionamento e desenvolvimento, para sincronizar conhecimentos É possível identificar, nas parcerias, zonas de sinergia (ou interdependência)? Ex: Geração de confiança, compromisso, aumento do fluxo de conhecimento e intermediação de informações, percepção dos sentidos industrial e social das relações de rede</p>

2 – Receita operacional bruta: produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria; preço dos serviços prestados; e o resultado nas operações em conta alheia (BNDES)

DIMENSÃO CULTURAL

Quais habilidades, instrumentos ou capacidades foram desenvolvidos para lidar com questões relativas a Confiança, Valores e cultura comuns, Diversidade cultural e Normas de comportamento? Considerando Confiança, Valores e cultura comuns, Diversidade cultural e Normas de comportamento, quais as dificuldades e os conflitos enfrentados na parceria? Se houve dificuldades e conflitos, como eles foram enfrentados?

Como se estabelece confiança entre os parceiros?

Como se estabelece valores e cultura comuns entre os participantes?

A diversidade cultural e/ou valores (diferenças de cultura organizacionais) existentes apenas em um dos lados da aliança foi um dificultador? Se sim, como essa questão foi resolvida?

Como se estabelece normas de comportamento na aliança?

As normas de comportamento e/ou valores arraigados em cada parceiro interferiram de alguma forma da aliança? Se sim, como essa questão foi tratada?

DIMENSÃO DE CONHECIMENTO

Quais habilidades, instrumentos ou capacidades foram desenvolvidos para lidar com questões relativas a Obtenção do conhecimento, Comunicação e Recompensas e incentivos? Considerando Obtenção do conhecimento, Comunicação e Recompensas e incentivos, quais as dificuldades e os conflitos enfrentados na parceria? Se houve dificuldades e conflitos, como eles foram enfrentados?

Há estruturas, métodos, formas e meios para criar o conhecimento na aliança?

Como o conhecimento gerado e aprendido na aliança (e com o parceiro) é absorvido?

Como é feita a integração dos conhecimentos (já existente e adquirido pela aliança)?

Como se controla o conhecimento gerado pela aliança?

Como se estimula a troca de informações e conhecimentos na aliança?

Como as estruturas para gerir os recursos dos parceiros são desenvolvidas? Quais as ferramentas utilizadas?

Cuida-se para evitar a dependência excessiva de um dos parceiros, na cooperação?

Como ocorre o processo de comunicação ou feedback entre os parceiros? Quero conhecer as estruturas específicas, feedback, saber a frequência, se é formal ou informal

Quais as recompensas e os incentivos (não necessariamente financeiros) utilizados para alinhar os interesses dos parceiros?

DIMENSÃO TECNOLÓGICA

Alguma habilidade, instrumento ou capacidade foram desenvolvidos para lidar com questões relativas a Transferência de tecnologia, Inovação colaborativa e Rotinas técnicas? Considerando Transferência de tecnologia, Inovação colaborativa e Rotinas técnicas, quais as dificuldades e os conflitos enfrentados na parceria? Se houve dificuldades e conflitos, como eles foram enfrentados?

Como as tecnologias aprendidas e compartilhadas são utilizadas para formar novas habilidades técnicas?

O que é necessário para ocorrer inovação colaborativa? Ex: comunicação, fontes de especialização diferentes, laços relacionais fortes, integração?

Quais as rotinas e sistemas de técnicos (existentes ou criados) para gerenciar a inovação surgida? Ex: sistemas personalizados, integrados e valiosos, necessidade bilateral

DIMENSÃO DE COADAPTAÇÃO

Quais habilidades, instrumentos ou capacidades foram desenvolvidos para lidar com questões relativas a Alterações e soluções, Experiências anteriores, Avaliação e Relações estreitas?

Considerando Alterações e soluções, Experiências anteriores, Avaliação e Relações estreitas, quais as dificuldades e os conflitos enfrentados na parceria? Se houve dificuldades e conflitos, como eles foram enfrentados?

Altera-se e melhora-se continuamente as alianças para elas sejam mais benéficas, com mais partilha de informação e eficiência do relacionamento, menos incerteza e tempo para mudanças? Ex: Alteração de rotinas, recursos, formas de funcionamento, de organização, de gestão, novas oportunidades, foco no longo prazo, soluções mais eficazes

Buscam-se (ou criam-se) soluções para beneficiar ambos os parceiros? Ex: Permitir investimentos e adaptações mútuos e visão de longo prazo

Usam-se experiências de parcerias anteriores para gerar aprendizagem, reforçar novos vínculos, facilitar: a formação de novos laços, a capacidade de avaliar as redes, a geração de valor?

As parcerias são avaliadas ativamente, para se manterem valiosas e antecipar os concorrentes? Se sim, as avaliações são feitas com base em que? Ex: conhecimento enraizado de valor, propósito dos relacionamentos, identificação dos elementos chaves, das oportunidades adquiridas, dos parceiros potenciais, do acesso aos recursos necessários

Desenvolvem-se ações para fazer com que as relações entre parceiros sejam estreitas, de laços fortes, duradouras, de compromisso, competitivas? Ex: integrar processos, partilhar recursos, tomar decisões em conjunto, compartilhar informações