

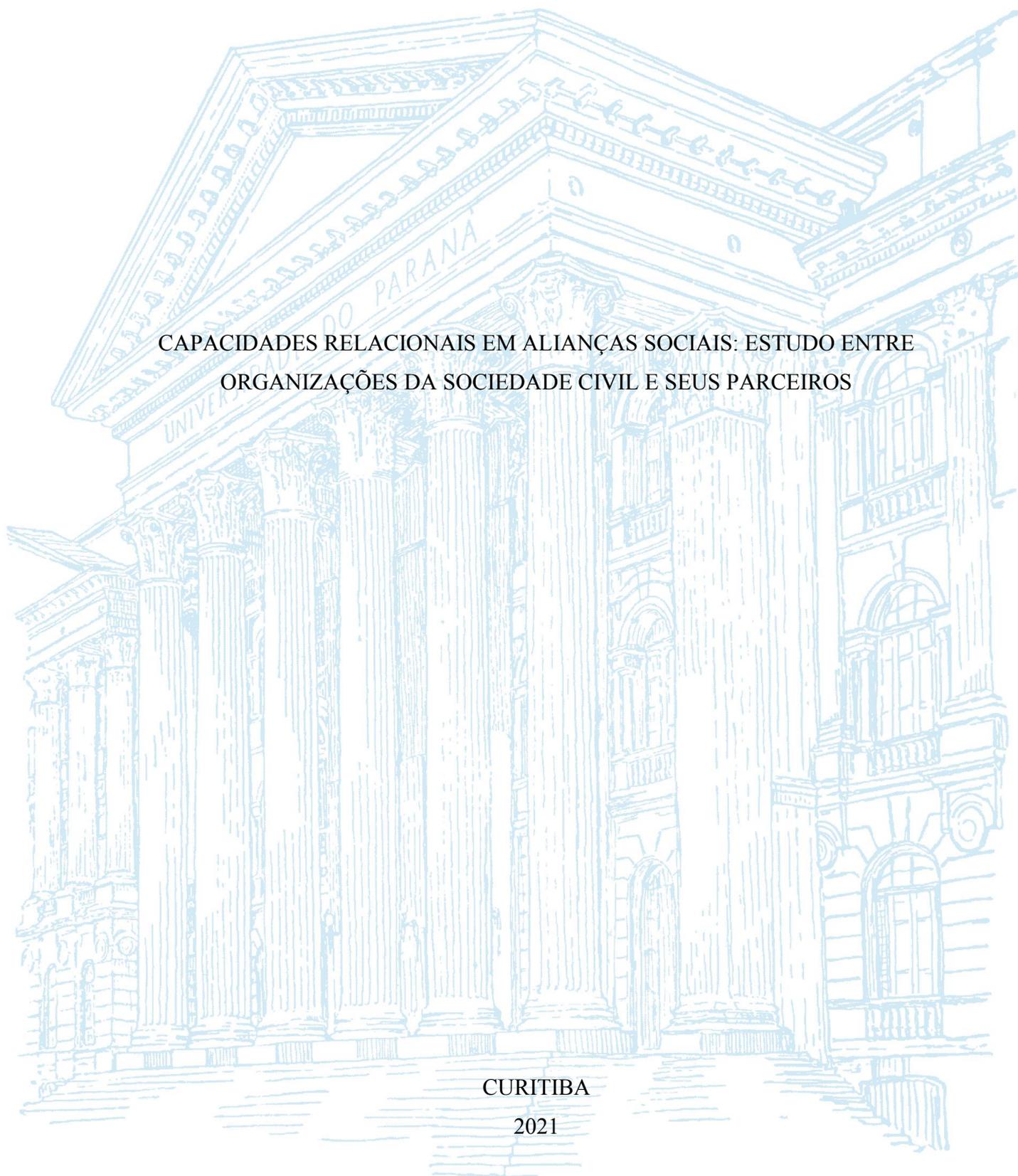
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JÚLIA MITSUE VIEIRA CRUZ KUMASAKA

CAPACIDADES RELACIONAIS EM ALIANÇAS SOCIAIS: ESTUDO ENTRE
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL E SEUS PARCEIROS

CURITIBA

2021



JÚLIA MITSUE VIEIRA CRUZ KUMASAKA

CAPACIDADES RELACIONAIS EM ALIANÇAS SOCIAIS: ESTUDO ENTRE
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL E SEUS PARCEIROS

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Salvador Alves.

CURITIBA

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)

Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Kumasaka, Júlia Mitsue Vieira Cruz

Capacidades relacionais em aliança sociais: estudo entre organizações da Sociedade Civil e seus parceiros / Júlia Mitsue Vieira Cruz Kumasaka. 2021.

160 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Fernanda Salvador Alves.

Defesa: Curitiba, 2021.

1. Administração. 2. Capacidades relacionais. 3. Alianças estratégicas. 4. Organizações. 5. Sociedade Civil. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Alves, Fernanda Salvador. III. Título.

CDD 658



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **JÚLIA MITSUE VIEIRA CRUZ KUMASAKA** intitulada: **CAPACIDADES RELACIONAIS EM ALIANÇAS SOCIAIS: ESTUDO ENTRE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL E SEUS PARCEIROS**, sob orientação da Profa. Dra. FERNANDA SALVADOR ALVES, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 22 de Janeiro de 2021.

Assinatura Eletrônica
22/01/2021 16:20:31.0
FERNANDA SALVADOR ALVES
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
22/01/2021 16:17:10.0
FLÁVIO HOURNEAUX JUNIOR
Avaliador Externo (FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE - FEA)

Assinatura Eletrônica
22/01/2021 16:21:00.0
ANDRÉA PAULA SEGATTO
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
22/01/2021 16:21:46.0
GLAUCO GOMES DE MENEZES
Avaliador Externo (PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DA
INFORMAÇÃO - PPGGI)

Av. Lothario Meissner, 632 - Curitiba - Paraná - Brasil
CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4365 - E-mail: ppgadm@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.
Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 69944

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp>
e insira o código 69944

*Ao meu avô e à minha mãe que investiram tanto
na minha educação.*

AGRADECIMENTOS

É cheia de emoção que escrevo esses agradecimentos. Ao longo do processo do mestrado diversas vezes parei para agradecer a Deus e a todos os meus anjos da guarda, meu pai e meus avós, por tantas bênçãos que recebi.

Quem primeiro vem à minha mente nesse momento de agradecer é a pessoa que dedicou grande parte da sua vida em me educar, me amar e me fazer feliz. Mãe, Sâmara Paula, toda conquista minha também é sua, pois tudo que eu sou hoje é reflexo seu e tudo que um dia eu alcançar é vitória nossa.

Em seguida, penso no meu avô Sotero. Ele que foi meu ídolo desde pequena, sendo o meu maior exemplo de que é por meio da educação que podemos mudar a nossa realidade, fez questão que eu tivesse acesso à todas as oportunidades de estudo que ele não teve.

Não é à toa que todos os seus filhos e netos, mesmo tão diferentes entre si, possuem uma coisa em comum: são pessoas incríveis. Entre eles, preciso destacar minha madrinha, Silvia Helena, que tanto me incentivou nessa trajetória. Ela que é exemplo para mim como professora e como alguém que não só defende suas ideologias, mas vive e transborda elas.

Além disso, agradeço à minha irmã, Moara, por todo o apoio e o carinho em todos os momentos, e ao meu namorado, Emanuel, que acredita mais em mim do que eu mesma, e que em tempos tão difíceis foi colo e incentivo diário.

Academicamente falando, essa dissertação não é fruto apenas do meu esforço, mas de um trabalho em equipe com a minha orientadora, profa. Fernanda. Espero um dia ser para alguém o que ela é para mim, uma referência de profissional e de ser humano. Obrigada por ter tanta empatia, humildade e palavras de encorajamento sempre.

Agradeço também a todos os outros professores que repassaram seus conhecimentos generosamente ao longo desses dois anos. Mas, em especial, agradeço às professoras Bárbara Galleli e Andrea Torres por também serem referências da professora que desejo ser no futuro.

Ademais, agradeço meus professores da graduação, Augusto Cabral e Sandra Maria dos Santos, por terem me incentivado e dado minhas primeiras oportunidades de ter contato com a docência e a pesquisa.

A presente pesquisa também só foi possível graças aos gestores que se disponibilizaram a participar e mostrar a realidade das parcerias das suas organizações. Obrigada por acreditarem na pesquisa acadêmica como fonte de conhecimento para a administração.

Além disso, não posso deixar de agradecer a todos os meus colegas que se tornaram amigos ao longo desses dois anos. Foi fundamental ter pessoas tão especiais para dividir as angústias e inseguranças que fazem parte do processo de tornar-se mestre. Assim, obrigada, Caio, Daniel, Giovana, Joyce, Laís, Letícia, Mara, Mateus, Morgana, Noah e Weber.

Agradeço a todos os meus amigos que são apoio em todos os momentos, profissionais, acadêmicos ou pessoais, por serem refúgio e amparo nos meus melhores e piores momentos: Bruno, Camila, Gabi, Geisa, Igor, Letícia, Luarrah, Lucas, Mariana, Paula e Vanessa.

Por fim, agradeço aos incentivos governamentais, fornecidos através da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), que possibilitaram o desenvolvimento do presente trabalho e, em tempos em que a educação pública e a ciência sofrem desmoralizações constantes, agradeço a todos que de alguma forma acreditam e lutam para que todos tenham a oportunidade, presente ou futura, de ter acesso ao conhecimento teórico e científico.

*“Não é o que o mundo reserva para você, mas o
que você traz para o mundo.” (Anne com E)*

RESUMO

Alianças sociais entre OSCs, firmas e instituições públicas podem auxiliar na superação de problemas sociais complexos. Já as capacidades relacionais podem contribuir para que essas parcerias sejam mais eficazes. Assim, esta pesquisa possuiu o objetivo de analisar distinções e similaridades no desenvolvimento das Capacidades Relacionais em alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e firmas” e entre “Organizações da Sociedade Civil e instituições públicas” que auxiliem o atingimento dos seus objetivos. Utilizando quatro estudos de caso, foi possível destacar que todos os casos apresentaram similaridades quanto: integração e sinergia, benefícios da coordenação, obtenção de conhecimento, recompensas e incentivos, comunicação, confiança, diversidade cultural, normas de comportamento, transferência de tecnologia, experiências anteriores, relações estreitas e importância da forma de liderança. Ademais, as alianças com firmas destacam a importância das ações formalizadas, enquanto as com instituições públicas necessitam de resiliência para lidar com os empecilhos gerados pela burocracia. Além disso, as conexões entre os componentes definidos por Alves (2015) foram destacadas. Ter conhecimento dessas conexões possibilita que os gestores consigam entender qual o impacto de um componente no outro, por exemplo, investindo no desenvolvimento de elementos de uma dimensão, componentes de outras dimensões podem ser impactados, e se/de quais componentes os aspectos críticos são decorrentes. Dessa forma, o trabalho contribui para o maior entendimento das capacidades relacionais desenvolvidas em alianças sociais e para a aplicação do modelo de Alves (2015) em uma realidade diferente, além de utilizar a perspectiva das duas organizações envolvidas, diferente dos estudos anteriores.

Palavras-chave: Capacidades Relacionais; Alianças Sociais; Alianças Estratégicas; Organizações da Sociedade Civil.

ABSTRACT

Social alliances between CSOs, firms and public institutions can help to overcome complex social problems. Relational capabilities, on the other hand, can contribute to making these partnerships more effective. Thus, this research aimed to analyze distinctions and similarities in the development of Relational Capacities in alliances between "Civil Society Organizations e firms" and between "Civil Society Organizations e public institutions" that help to achieve their goals. Using four case studies, it was possible to highlight that all cases showed similarities regarding integration and synergy, benefits of coordination, obtaining knowledge, rewards and incentives, communication, trust, cultural diversity, norms of behavior, technology transfer, previous experiences, close relationships and importance of the form of leadership. Furthermore, alliances with firms emphasize the importance of formalized actions, while those with public institutions need resilience to deal with the obstacles generated by bureaucracy. In addition, the connections between the components defined by Alves (2015) were highlighted. Having knowledge of these connections allows managers to understand the impact of one component on the other, for example, by investing in the development of elements from one dimension, components from other dimensions can be impacted, and if / from which components the critical aspects arise . In this way, the work contributes to a greater understanding of the relational skills developed in social alliances and to the application of Alves' model (2015) in a different reality, in addition to using the perspective of the two organizations involved, different from previous studies.

Keywords: Relational Capabilities; Social Alliances; Strategic Alliances; Civil Society Organizations.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE SCHILKE E GOERZEN (2010).....	38
FIGURA 2 – MODELO DE NGUGI, JOHNSEN E ERDÉLYI (2010).....	42
FIGURA 3 – MODELO DE ALVES (2015)	46
FIGURA 4 - DESENHO DE PESQUISA	53
FIGURA 5 – SIMILARIDADES DAS CONEXÕES ENTRE OS CASOS.....	127
FIGURA 6 – ETAPAS DA BUSCA DO TEMA “ALIANÇAS SOCIAIS”.....	143
FIGURA 7 – NÚMERO DE PUBLICAÇÃO POR ANO ABORDANDO “ALIANÇAS SOCIAIS”.....	144
FIGURA 8 – ETAPAS DA BUSCA DO TEMA CAPACIDADES RELACIONAIS	147
FIGURA 9 – ANOS DE PUBLICAÇÃO DE “CAPACIDADES RELACIONAIS”.....	149
FIGURA 10 – REDE ASID E FIRMA X	151
FIGURA 11 – REDE FIEP E BOSCH.....	152
FIGURA 12 – REDE PLAN E SMPM	153
FIGURA 13 - REDE TETO E NUFURB.....	154
FIGURA 14 - SIMILARIDADES ENTRE OS COMPONENTES DOS CASOS 1 E 2.....	155
FIGURA 15 - SIMILARIDADES ENTRE OS COMPONENTES DOS CASOS 3 E 4.....	156

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – MOTIVADORES PARA A ALIANÇA SOCIAL	30
QUADRO 2 – BARREIRAS PARA A ALIANÇA SOCIAL.....	32
QUADRO 3 - FACILITADORES DA ALIANÇA SOCIAL SEGUNDO A LITERATURA ANALISADA.....	34
QUADRO 4 – MODELO DE MCGRATH (2008).....	40
QUADRO 5 – COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE CAPACIDADES RELACIONAIS APRESENTADOS	47
QUADRO 6 – ELEMENTOS DAS CAPACIDADES RELACIONAIS DEFINIDAS POR OUTROS AUTORES E NÃO CONTEMPLADOS NO MODELO DE ALVES (2015).....	48
QUADRO 7 – ELEMENTOS DO MODELO DE ALVES (2015) TAMBÉM RESSALTADOS POR OUTROS AUTORES.....	48
QUADRO 8 - DETALHAMENTO DAS ENTREVISTAS.....	56
QUADRO 9 - MATRIZ DE AMARRAÇÃO	59
QUADRO 10 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO COORDENAÇÃO DOS CASOS 1 E 2	108
QUADRO 11 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO CULTURAL DOS CASOS 1 E 2	109
QUADRO 12 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO DE CONHECIMENTO DOS CASOS 1 E 2	112
QUADRO 13 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO TECNOLÓGICA DOS CASOS 1 E 2	113
QUADRO 14 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO DE COADAPTAÇÃO DOS CASOS 1 E 2	115
QUADRO 15 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO DE COORDENAÇÃO DOS CASOS 3 E 4.....	117
QUADRO 16 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO CULTURAL DOS CASOS 3 E 4	119
QUADRO 17 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO DE CONHECIMENTO DOS CASOS 3 E 4	121
QUADRO 18 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO TECNOLÓGICA DOS CASOS 3 E 4	122

QUADRO 19 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO DE COADAPTAÇÃO DOS CASOS 3 E 4	124
QUADRO 20 - DISTINÇÕES E SIMILARIDADES DOS COMPONENTES DAS DIMENSÕES DAS CAPACIDADES RELACIONAIS.....	125
QUADRO 21 – AUTORES COM MAIS PUBLICAÇÕES	144
QUADRO 22 – AUTORES COM MAIS PUBLICAÇÕES	148

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - RESULTADOS DAS BUSCAS NAS BASES	24
TABELA 2 - METODOLOGIAS UTILIZADAS PELOS ARTIGOS SOBRE “ALIANÇAS SOCIAIS”	145
TABELA 3 - METODOLOGIAS UTILIZADAS PELOS ARTIGOS SOBRE “CAPACIDADES RELACIONAIS”	150

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ASID – Ação Social para a Igualdade das Diferenças

CR – Capacidades Relacionais

Fiep – Federação das Indústria do Estado do Paraná

NUFURB - Núcleo Itinerante das Questões Fundiárias e Urbanísticas da Defensoria Pública do Estado do Paraná

OSC – Organizações da Sociedade Civil

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SMPM – Secretaria Municipal de Políticas Públicas para as Mulheres de Teresina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	21
1.3 JUSTIFICATIVA	21
1.4 ESTADO DA ARTE	23
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	26
2.1 ALIANÇAS SOCIAIS	27
2.1.1 Conceituação	27
2.1.2 Motivações para a parceria	28
2.1.3 Dificuldades e facilitadores para a parceria.....	31
3 CAPACIDADES RELACIONAIS.....	36
3.1 CONCEITUAÇÃO.....	36
3.2 MODELOS DE CAPACIDADES RELACIONAIS.....	37
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
4.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA E DAS PERGUNTAS DE PESQUISA	49
4.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS ENVOLVIDAS NO ESTUDO	49
4.2.1 Definição constitutivas e operacionais das Categorias analíticas.....	50
4.2.2 Outros termos importantes	52
4.3 REPRESENTAÇÃO DO DESENHO DE PESQUISA	52
4.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	53
4.5 IDENTIFICAÇÃO E ESCOLHA DOS CASOS	54
4.6 COLETA DE DADOS	55
4.7 ANÁLISE DOS DADOS	56
4.8 RIGOR.....	57
4.9 MATRIZ DE AMARRAÇÃO	58
5 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	61
5.1 CASO 1 – ASID E FIRMA X	61
5.1.1 Dimensão de coordenação	62
5.1.2 Dimensão cultural.....	64
5.1.3 Dimensão de conhecimento.....	66
5.1.4 Dimensão tecnológica	68

5.1.5 Dimensão de coadaptação	69
5.2 CASO 2 –BOSCH E SISTEMA FIEP	72
5.2.1 Dimensão coordenação.....	73
5.2.2 Dimensão cultural.....	75
5.2.3 Dimensão de conhecimento.....	77
5.2.4 Dimensão tecnológica	79
5.2.5 Dimensão de coadaptação	80
5.3 CASO 3 – PLAN E SMPM.....	83
5.3.1 Dimensão coordenação.....	84
5.3.2 Dimensão Cultural.....	86
5.3.3 Dimensão de conhecimento.....	88
5.3.4 Dimensão tecnológica	91
5.3.5 Dimensão de coadaptação	93
5.4 CASO 4 – TETO BRASIL E DPPR.....	96
5.4.1 Dimensão coordenação.....	97
5.4.2 Dimensão cultural.....	98
5.4.3 Dimensão de conhecimento.....	100
5.4.4 Dimensão tecnológica	102
5.4.5 Dimensão de coadaptação	103
6 ANÁLISES DOS DADOS.....	106
6.1 OSCS E FIRMAS.....	106
6.1.1 Dimensão coordenação.....	106
6.1.2 Dimensão cultural.....	108
6.1.3 Dimensão de conhecimento.....	110
6.1.4 Dimensão tecnológica	112
6.1.5 Dimensão de coadaptação	113
6.2 OSCS E INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	115
6.2.1 Dimensão coordenação.....	116
6.2.2 Dimensão cultural.....	117
6.2.3 Dimensão de conhecimento.....	119
6.2.4 Dimensão tecnológica	121
6.2.5 Dimensão de coadaptação	122
6.3 SIMILARIDADES E DISTINÇÕES DAS ALIANÇA OSCS E FIRMA X ALIANÇA OSCS E INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	124

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	130
7.1 LIMITAÇÕES	132
7.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	132
REFERÊNCIAS	134
APÊNDICE I – DETALHAMENTO DA BUSCA DOS DADOS PARA A ELABORAÇÃO DO ESTADO DA ARTE	141
APÊNDICE II – REDES COM AS CONEXÕES ENTRE OS COMPONENTES DO CASO 1.....	151
APÊNDICE III – REDES COM AS CONEXÕES ENTRE OS COMPONENTES DO CASO 2.....	152
APÊNDICE IV – REDES COM AS CONEXÕES ENTRE OS COMPONENTES DO CASO 3.....	153
APÊNDICE V – REDES COM AS CONEXÕES ENTRE OS COMPONENTES DO CASO 4.....	154
APÊNDICE VI – REDES COM AS SIMILARIDADES ENTRE AS CONEXÕES DOS COMPONENTES DOS CASOS 1 E 2.....	155
APÊNDICE VII – REDES COM AS SIMILARIDADES ENTRE AS CONEXÕES DOS COMPONENTES DOS CASOS 3 E 4.....	156
APÊNDICE VIII – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	157
ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	159

1 INTRODUÇÃO

Aliança estratégica entre firmas é a interdependência entre atores que procuram cooperar para atingir objetivos em comum, compartilhando recursos e resultados em áreas estratégicas (DAS; TENG, 1998; NGUYEN; TRAN, 2019). Mesmo identificando que diversos motivadores para a sua formação podem existir (como a busca por recursos, a redução de riscos ou o acesso a novas redes de relacionamentos) (DOSSA; SEGATTO, 2010), pode-se afirmar que os motivadores das alianças estratégicas focam em uma futura vantagem competitiva e benefícios econômicos.

Já as alianças estratégicas sociais priorizam os resultados sociais em relação aos econômicos. De acordo com diversos autores (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2015; LIU; WAI; CHRIS, 2016; TSARENKO; SIMPSON, 2017), elas consistem na cooperação entre duas ou mais organizações com lógicas institucionais distintas em prol de benefícios mútuos, mas principalmente na tentativa de alcançar impactos sociais positivos (SAKARYA et al., 2012; SIMPSON; LEFROY; TSARENKO, 2011).

Além disso, pode-se afirmar que as alianças sociais possibilitam que firmas e Organizações da Sociedade Civil (OSC) atinjam seus objetivos estratégicos com benefícios para todos, de forma criativa e profissional. Nessa perspectiva, a aliança social também faz parte, de acordo com Hussler e Payaud (2019) e Lee (2015), dos programas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), podendo gerar uma boa resposta dos consumidores (ROOSENS; DENS, 2018), ao mesmo tempo que as OSC ampliam o impacto proposto das firmas (LIU; LISTON-HEYES; KO, 2010).

O presente trabalho assume a conceituação de OSC da Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015. Assim, elas são consideradas “entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados [...] ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva” (BRASIL, 2015).

No caso da parceria das OSC com as instituições públicas, as alianças sociais possibilitam que estas organizações auxiliem a administração de serviços para populações mais específicas, enquanto o Estado fornece um padrão de serviços, pensando nas pessoas de forma geral (ARCHAMBAULT, 2015). Ademais, entende-se que as OSC podem, nestas

parcerias, atuar onde as instituições públicas não conseguem suprir todas as necessidades da população ou onde os serviços públicos são demasiadamente lentos.

Porém, muitas dessas alianças não prosperam ou não atingem as expectativas dos envolvidos. Então, autores, como Das e Teng (1998), consideram sua natureza hesitante e inconstante. Um modo de conseguir acessar e utilizar recursos externos e alcançar os objetivos da aliança, inclusive as sociais, é saber desenvolver e utilizar Capacidades denominadas Relacionais.

As Capacidades Relacionais são rotinas que facilitam a comunicação e o aprendizado organizacional, moldando o desempenho de suas cooperações (RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017). Essas Capacidades possibilitam às organizações criarem, usarem e desenvolverem relacionamentos e, a partir deles, atingirem uma vantagem competitiva (LI; ZHOU; WU, 2017; MCGRATH; O'TOOLE, 2018; PUDJIARTI; SUHARNOMO, 2018). Alves (2015) propôs um modelo no qual elas podem ser divididas em cinco dimensões interdependentes: de coordenação, de cultura, de conhecimento, de tecnologia e de coadaptação.

Destarte, entende-se que essas capacidades podem ser determinantes no sucesso das alianças sociais, facilitando a cooperação entre organizações que, muitas vezes, possuem lógicas institucionais distintas. Porém, de acordo com Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012), modelos focados em alianças estratégicas podem não servir para alianças sociais pelas diferenças envolvidas, principalmente por não ser uma aliança que busca o lucro e pelos parceiros possuírem lógicas institucionais distintas. Além disso, também podem existir diferenças nas Capacidades Relacionais necessárias para lidar com esses diferentes parceiros, considerando alianças entre OSC com firmas e OSC com instituições públicas.

Com base no exposto, percebe-se que é relevante analisar as Capacidades Relacionais necessárias para as alianças sociais entre OSC e seus parceiros (sejam firmas ou instituições públicas) atingirem seus objetivos. A partir desta constatação, é possível verificar se existem diferenças e similaridades no desenvolvimento das CR em alianças sociais entre OSC com firmas e OSC com instituições públicas. Uma vez exposta a introdução desta pesquisa, na próxima seção apresenta-se o problema por ela esclarecido.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Embasado no que foi exposto anteriormente, este trabalho busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as distinções e similaridades no desenvolvimento das**

Capacidades Relacionais em alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e instituições públicas” e entre “Organizações da Sociedade Civil e firmas” que auxiliem o atingimento dos seus objetivos?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir do problema de pesquisa, definiu-se o objetivo geral desta pesquisa:

Analisar distinções e similaridades no desenvolvimento das Capacidades Relacionais em alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e instituições públicas” e entre “Organizações da Sociedade Civil e firmas” que auxiliem o atingimento dos seus objetivos.

Para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram delineados:

- a) Descrever as Capacidades Relacionais utilizadas no desenvolvimento das alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e instituições públicas” e entre “Organizações da Sociedade Civil e firmas”
- b) Comparar as Capacidades Relacionais utilizadas no desenvolvimento das alianças nos casos envolvendo “Organizações da Sociedade Civil e firmas”.
- c) Comparar as Capacidades Relacionais utilizadas no desenvolvimento das alianças nos casos envolvendo “Organizações da Sociedade Civil e instituições públicas”.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esse estudo é justificado, socialmente, pela relevância das alianças sociais na resolução de problemas sociais complexos (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2014; LEE, 2015). Como o governo tem dificuldade de atuar de forma adaptativa para atender às demandas da população, Sakarya *et al.* (2012) afirmam que muitos dos serviços ou produtos oferecidos a partir de uma aliança social não conseguiriam ser gerados com os recursos e os conhecimentos de apenas um setor social ou tipo de organização.

Isso está em conformidade com o exposto por Salamon (2015), que afirma que a prestação de serviços pelas OSC é uma necessidade para que os cidadãos sejam mais bem

atendidos, evitando insatisfação com as instituições públicas. A relevância dessas organizações do terceiro setor também pode ser observada pela sua existência em todos os municípios do país.

Na perspectiva das firmas, formar uma aliança social é uma opção estratégica e uma ação de RSC (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a; BERGER et al., 2004; HUSSLER; PAYAUD, 2019; LEE, 2015). As alianças sociais podem ser uma alternativa interessante para os gestores de firmas, considerando que auxiliam na difusão das práticas sociais (SAKARYA et al., 2012) e conseqüentemente na visibilidade da firma como socialmente consciente (TSARENKO; SIMPSON, 2017).

Dessa forma, nota-se que as alianças sociais são uma alternativa para aquelas organizações que buscam o impacto social positivo e apoio para atingir suas missões, pois envolve melhoria da condição de vida dos seres humanos e/ou dos seres vivos de forma geral, trazendo ganhos para a sociedade como um todo.

Então, o presente trabalho considera que estudar o desenvolvimento das Capacidades Relacionais que auxiliam no atingimento dos objetivos dessas cooperações significa contribuir para que os gestores entendam quais competências eles precisam desenvolver na sua organização e quais observar mais atentamente os elementos críticos para o êxito da parceria.

Em relação às justificativas teóricas, a presente pesquisa atende ao chamado de pesquisas futuras de autores que afirmaram a necessidade de mais estudos empíricos acerca do tema de alianças sociais (SAKARYA *et al.*, 2012) e em diferentes contextos (VOCK; DOLEN; KOLK, 2013).

Ainda, para Salamon e Toepler (2015), existe uma necessidade de entender, teórica e praticamente, a relação entre instituições públicas e OSC, pois é uma combinação que tende a crescer e por possuir a capacidade de resolver problemas complexos da sociedade. Para aqueles autores (2015), essa também é uma forma de cooperação incompreendida e muitas vezes analisada por lentes teóricas erradas.

Também é destacada, na literatura, a necessidade de estudar características do relacionamento nas alianças sociais, entre elas o comprometimento, a confiança, o poder, o comportamento oportunista e a comunicação (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2014). É sabido que, para alcançar benefícios em uma relação de cooperação, precisa-se de apoio empírico das teorias e modelos desenvolvidos (MITREGA, 2012). No caso específico de alianças sociais, entende-se que não seria diferente.

Na perspectiva dos estudos voltados para as Capacidades Relacionais, autores assinalam a existência de uma lacuna em relação à sua origem em uma parceria (RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017) e dados empíricos acerca da sua formação (STEINER et al., 2017). Além disso, autores como Schilke e Goerzen (2010) afirmam a importância de estudar as Capacidades Relacionais sob a ótica de outros tipos de alianças.

Ademais, Gillett et al. (2019) afirmam que é preciso estudar as diferenças entre os setores das organizações que afetam as alianças sociais, inclusive no que diz respeito ao tempo para atingir seus objetivos e aspectos que as podem acelerar. Assim, as Capacidades Relacionais seriam um dos elementos auxiliares da aliança social a alcançar seus objetivos em menos tempo e de forma mais eficiente.

Dessa forma, a presente dissertação tem contribuições teóricas para os dois campos de estudo envolvidos na pesquisa (Alianças Sociais e Capacidades Relacionais). Ela apresenta uma análise empírica de dois tipos diferentes de alianças sociais (entre OSC e firmas e entre OSC e instituições públicas) e auxilia no entendimento da relação de parceria. Além disso, contribui para o campo de Capacidades Relacionais, ao utilizar o modelo de Alves (2015), já estabelecido no campo, como base na elaboração de um modelo conceitual.

As buscas dos dados realizadas para embasar essa pesquisa estão descritas no próximo tópico e confirmam a lacuna teórica exposta anteriormente que une esses dois conceitos.

1.4 ESTADO DA ARTE

Para analisar o estado da arte, foram realizadas buscas nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, acessadas através do Portal da Capes. Com isso, foi possível reconhecer melhor o campo de estudo, como por exemplo, os autores, os periódicos, os procedimentos metodológicos, os anos de publicação. Essa informação foi compilada e utilizada para a composição do referencial teórico. Os mesmos filtros para a pesquisa foram aplicados, com pequenas alterações que estão detalhadas no apêndice I. A TABELA 1 mostra os resultados para as buscas de cada conceito e da união dos dois em cada uma das bases pesquisadas.

TABELA 1 - RESULTADOS DAS BUSCAS NAS BASES

Temas	Palavras-Chave Utilizadas	Web of Science	Scopus	Total
Alianças sociais	“Nonprofit cooperation” OR “Nonprofit inter organizational relationship” OR “Nonprofit inter organizational relation” OR “Social alliance*” OR “Social cooperation*” OR "nonprofit alliance" OR "non-profit alliance" OR "nonprofit collaboration" OR "non-profit collaboration" OR "nonprofit partnership" OR "non-profit partnership" OR "non-profit cross-sector collaboration" OR "nonprofit cross-sector collaboration" OR "social collaboration" OR "social partnership"	817	1370	2187
Capacidades relacionais	"Relational capa*" OR "Competence alliance" OR "Alliance capacity" OR "Collaborative capacity" OR "Relationship management capability" OR "Interaction capacity" OR "Interpersonal relationship capacity" OR "Dyadic capacity" OR "Interorganizational collaboration" OR "Cooperative competence" OR "Inter-firm partnership competence" OR "Relational competence" OR "Relational network" OR "Organizational links"	1683	2362	4045
Alianças sociais + Capacidades Relacionais	Palavras-chave de Alianças Sociais + Palavras-chave de Capacidades relacionais	7	6	13

FONTE: Elaborada pela autora (2021).

É possível perceber que foi necessário utilizar diversos termos para buscar os artigos relacionados com os temas, todos escolhidos de acordo com o indicado pela literatura. Porém, isso fez com que a quantidade de publicações nesse tema fosse elevada antes dos filtros aplicados para a seleção dos artigos lidos na íntegra.

Além disso, é relevante destacar que nas pesquisas que abordam os temas separadamente, obtiveram-se artigos tratando acerca da temática estudada na presente dissertação. Isso demonstra uma relevância de estudo do tema. Porém, observa-se a pequena quantidade de artigos, em todas as bases de dados pesquisadas, que contivessem em seus títulos, palavras-chave ou resumo, os dois conceitos agrupados. Isso demonstra a relevância do estudo conjunto dos constructos “Alianças sociais” e “Capacidades Relacionais”.

No apêndice I, detalha-se a pesquisa e os resultados obtidos para cada um dos conceitos separadamente após a aplicação de cada filtro utilizado, além de pormenorizar as análises realizadas.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente pesquisa é dividida em quatro seções. Nesta primeira seção, apresentou-se introdução e contextualização do tema, justificativa, problema de pesquisa, objetivos do estudo e o estado da arte dos dois principais conceitos utilizados.

A segunda trata das alianças estratégicas, seguindo com um detalhamento acerca das alianças sociais. Aborda-se sua conceituação, motivações para firmar a parceria, além de barreiras e fatores que auxiliam no seu sucesso.

Em seguida, discute-se acerca das Capacidades Relacionais: sua conceituação e os modelos existentes na literatura, com um aprofundamento no modelo de Alves (2015), que será o utilizado nesse trabalho para embasar um modelo conceitual proposto.

A quarta seção detalha os aspectos metodológicos, desde as escolhas relacionadas com o caso que será estudado, até como ocorrerá a coleta de dados e sua análise. Já a quinta seção descreve os dados obtidos, enquanto a sexta seção aborda a análise desses resultados e o seu confronto com a literatura existente.

Finalizando, as considerações finais e as referências utilizadas, além dos apêndices são explicitadas.

2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As organizações estão envolvidas em diferentes tipos de relacionamentos: dos mais simples aos mais complexos. Porém, quanto mais estratégica for essa relação, mais importante ela será para os envolvidos (PAGANO, 2009).

Para Das e Teng (1998) e Nguyen e Tran (2019), aliança estratégica é a interdependência entre atores que procuram cooperar para atingir objetivos em comum, compartilhando recursos e resultados em áreas estratégicas.

As alianças estratégicas possuem uma orientação de longo prazo, uma interdependência entre as partes que precisa de um nível de adaptação entre elas e que pode afetar a autonomia de cada uma, além de gerar a necessidade de mecanismos formais e informais de controle (ALIMADADI; BENGTSON; SALMI, 2019).

Quanto mais relevante uma estratégia for para a organização, mais investimentos estarão envolvidos, incluindo a personalização de componentes e o uso de ativos críticos para atingir os objetivos da colaboração, aumentando o nível de comprometimento entre as organizações (RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017).

Nesse sentido, as alianças estratégicas são cooperações que buscam a vantagem competitiva (COSTA *et al.*, 2018), sendo uma ferramenta importante e de uso frequente (SCHILKE; GOERZEN, 2010). Com esses relacionamentos, é possível ter acesso a recursos estratégicos (CANTÙ; GIORGIA; TZANNIS, 2018), como os tecnológicos, além de competências organizacionais do parceiro e redução de custos operacionais (NGUYEN; TRAN, 2019; PAGANO, 2009).

Dessa forma, alianças estratégicas podem proporcionar inovação de vários tipos, acesso a diferentes mercados, compartilhamentos de riscos e custos com os parceiros, troca de conhecimento, ganho de visibilidade (COSTA *et al.*, 2018), criação de novos tipos de negócios, além de auxiliar as organizações a superarem barreiras legais (NGUYEN; TRAN, 2019).

Devido à relevância das alianças estratégicas, é importante que a organização conheça bem os possíveis parceiros para fazer uma escolha assertiva. Além de conseguir manter as alianças existentes, é importante que as organizações estejam atentas às oportunidades para ganhar em inovação com novas relações de cooperação (MITREGA, 2012).

Das e Teng (1998) realçam a existência de várias formas de alianças, como novos empreendimentos em conjunto, mas independentes das empresas-mães (*joint ventures*);

alianças de coprodução; acordos de licenciamento; alianças para pesquisa e desenvolvimento, entre outras. Além desses, Nguyen e Tran (2019) destacam as cooperativas de investimento, os cartéis e as franquias. Entre os diversos tipos de cooperações e parcerias intersetoriais que existem, a aliança social se destaca por ter como principal objetivo a transformação social e não somente o lucro (SAKARYA *et al.*, 2012). Por ser esse o tipo de aliança em foco nesse trabalho, a próxima seção é dedicada a detalhá-la.

2.1 ALIANÇAS SOCIAIS

Esta seção, além de apresentar a conceituação de aliança social, aborda seus objetivos, as motivações das organizações para formá-la, além dos seus principais facilitadores e dificuldades.

2.1.1 Conceituação

As alianças sociais se distinguem dos outros tipos de alianças estratégicas por envolverem, pelo menos, uma OSC (BERGER *et al.*, 2004) e também por buscarem resultados sociais, além dos econômicos. Assim, elas consistem na cooperação, entre duas organizações, de lógicas institucionais distintas, em prol de benefícios mútuos (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2015; LIU; WAI; CHRIS, 2016; TSARENKO; SIMPSON, 2017), e principalmente para alcançar impactos sociais positivos (SAKARYA *et al.*, 2012; SIMPSON; LEFROY; TSARENKO, 2011).

Numa aliança social, as organizações pretendem que, com seus esforços aliados, exista a criação de valor em conjunto e que a comunidade alvo das ações sociais se desenvolva (SAKARYA *et al.*, 2012). Assim, as organizações unem seus recursos, conhecimentos e capacidades (GILLET *et al.*, 2019), obtendo soluções e ideias inovadoras, além de vantagem competitiva no seu setor (LIU; KO, 2011), ou, pelo menos, um desenvolvimento de suas próprias capacidades, que sozinhas elas não conseguiriam.

Para melhor compreender o foco das alianças sociais, vale ressaltar a diferença entre filantropia e parceria estratégica. Entende-se como filantropia as atividades próximas da caridade, com um caráter assistencialista, muitas vezes voltadas somente para doações monetárias (JAMALI *et al.*, 2011). Nestas condições, e sem o envolvimento estratégico, é provável que uma firma esteja apenas terceirizando o operacional das suas ações de RSC (HUSSLER; PAYAUD, 2019) para a OCS.

Por mais que não se deva desconsiderar a importância dessas doações para o funcionamento das OSC que, muitas vezes, dependem totalmente delas (JAMALI; YIANNI; ABDALLAH, 2011), o foco desta dissertação são parcerias que sejam realmente estratégicas e façam sentido para todas as organizações envolvidas. Assim, as firmas precisam encontrar OSCs que trabalhem com causas que estejam relacionadas com sua missão e seus produtos/serviços (KIM; SUNG; LEE, 2012), assim, seu público-alvo e seus colaboradores podem considerar a parceria como coerente.

Já as OSC não devem esperar ou propor apenas o recebimento de doações de seus parceiros, pois o impacto da aliança pode ser mais positivo à medida que a organização parceira se envolve estrategicamente e mobiliza outros tipos de recursos (como: trabalho voluntário dos colaboradores da organização parceira, mentoria relacionada com gestão e desenvolvimento de projetos em conjunto) para que os objetivos da relação sejam alcançados (TSARENKO; SIMPSON, 2017).

Já para as instituições públicas, as alianças sociais não podem ter o foco de reduzir o seu papel ou a sua responsabilidade, mas devem auxiliar na melhoria da qualidade dos serviços prestados (SALAMON; TOEPLER, 2015) e atingir populações com necessidades mais específicas (ARCHAMBAULT, 2015).

Para que as alianças sociais sejam consideradas bem-sucedida, não só o objetivo em comum deve ser alcançado, mas também os objetivos ou motivações individuais dos parceiros. Por isso, o próximo subtópico trata das motivações para estabelecer uma aliança social para cada um dos tipos de organizações abordados nesse trabalho.

2.1.2 Motivações para a parceria

Diversos estudos abordaram os motivadores que levam as organizações a buscarem colaborar com parceiros tão distintos de si (HUSSLER; PAYAUD, 2019; JAMALI; YIANNI; ABDALLAH, 2011; LIU; WAI; CHRIS, 2016; SAKARYA et al., 2012; SIMPSON; LEFROY; TSARENKO, 2011). De uma forma geral, elas precisam de parceiros por tratarem de questões muito complexas (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2015). Seu principal propulsor é o objetivo em comum entre as diferentes organizações envolvidas (GILLET et al., 2019; HUSSLER; PAYAUD, 2019), ou seja, no caso das alianças sociais, o impacto social.

Ademais, as organizações envolvidas podem ganhar em reputação e legitimidade com a associação da sua imagem com a do seu parceiro e ter acesso a uma rede de contatos

que individualmente elas não teriam (AUSTIN; SEITANIDI, 2012b; SIMPSON; LEFROY; TSARENKO, 2011), além de aumentarem suas possibilidades de inovação (AUSTIN; SEITANIDI, 2012b), já que acessam diferentes conhecimentos e recursos.

Outro motivador para as organizações com e sem fins lucrativos realizarem parcerias é aumentar sua força política (AUSTIN; SEITANIDI, 2012b). O aumento dessa influência pode auxiliá-las numa participação mais ativa em decisões políticas que sejam do seu interesse (HUSSLER; PAYAUD, 2019). Porém, instituições públicas, firmas e OSC têm seus motivadores individuais que serão especificados a seguir.

Com os recursos governamentais e privados mais escassos, as alianças sociais, cada vez mais, tornam-se importantes fontes de recursos financeiros para as OSC (SAKARYA *et al.*, 2012; SIMPSON; LEFROY; TSARENKO, 2011), principalmente com o aumento no número de OSC, o que faz com que exista uma competição por recursos entre elas (LIU; KO, 2011).

Além do financiamento, as OSC também buscam mão de obra qualificada para se beneficiar, principalmente, de conhecimento mais profundos de negócios (BERGER *et al.*, 2004; LIU; KO, 2011), conselhos relacionados ao uso de tecnologias e formas de comunicação (BERGER *et al.*, 2004), possibilidade de construção de relacionamento de longo prazo com o parceiro para o beneficiamento contínuo (LIU; KO, 2011; LIU; WAI; CHRIS, 2016) e aumento da visibilidade da própria organização (AUSTIN; SEITANIDI, 2012b; SAKARYA *et al.*, 2012), mas também acerca da causa social defendida por ela (AUSTIN; SEITANIDI, 2012b).

Já para as firmas, unir-se às OSC que buscam a melhoria da sociedade pode configurar-se em uma ótima opção estratégica e de ação de RSC, resultando em diversos benefícios (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a; BERGER *et al.*, 2004), tais como a legitimidade externa (TSARENKO; SIMPSON, 2017), com a valorização das ações realizadas pelas partes interessadas e conseqüentemente uma visibilidade maior (AUSTIN; SEITANIDI, 2012b) e uma melhora de reputação e imagem corporativa (SAKARYA *et al.*, 2012).

Outro ponto, ainda pouco abordado na literatura, é a legitimidade interna, ou seja, com os próprios colaboradores da empresa (AUSTIN; SEITANIDI, 2012b). Quando a firma torna as ações de RSC conhecidas para o público interno, pode proporcionar maior motivação e comprometimento, principalmente se houver sua participação ativa (LIU; KO, 2011).

Liu e Ko (2011) estudaram especificamente as atividades voluntárias de funcionários, advindas de alianças sociais entre firmas e OSC e constataram que essa participação ativa dos colaboradores pode trazer uma série de benefícios para a firma, como

desenvolvimento de habilidades dos funcionários, incluindo trabalho de equipe, melhora da autoestima, no relacionamento entre colaboradores e relaxamento com a mudança da rotina.

Apesar das firmas normalmente entrarem na aliança fornecendo os recursos financeiros, é a organização social que, muitas vezes, fornece infraestrutura para o acontecimento das ações sociais, conhecimento em relação aos problemas sociais enfrentados, além de experiência em lidar com a comunidade ou público-alvo das ações (SAKARYA *et al.*, 2012). Outro ponto que pode ser notado é o fato das OSC conseguirem acesso a lugares remotos, já que muitas vezes é esse seu local de atuação, podendo ainda superar barreiras legais que as firmas não conseguem, pois acessam o mercado informal (HUSSLER; PAYAUD, 2019).

Já na perspectiva das instituições públicas, a formação de alianças com as OSC auxilia em fragilidades da gestão do Estado (SALAMON; TOEPLER, 2015). As OSC ajudam as instituições públicas a atingirem parte da população que possui necessidades mais específicas (ARCHAMBAULT, 2015) e melhora a qualidade dos serviços prestados (SALAMON, 2015).

Resumindo as informações fornecidas ao longo da subseção, o quadro 1 apresenta os motivadores para a aliança social para cada tipo de organização.

QUADRO 1 – MOTIVADORES PARA A ALIANÇA SOCIAL

Tipos de organização	Motivadores	Autores
OSC	Inovação, reputação, legitimidade, visibilidade, acesso a redes de relacionamentos, recursos, dentre eles os financeiros, conhecimentos, em relação a negócios, tecnologia e comunicação, mão-de-obra qualificada, construção de relacionamento de longo prazo, conscientização do público acerca da causa social, poder político.	Austin e Seitanidi (2012b), Berger <i>et al.</i> (2014), Hussler e Payaud (2019), Liu e Ko (2011), Liu e Ko (2011); Liu, Wai e Chris, (2016), Sakarya <i>et al.</i> (2012); Simpson; Lefroy; tsarenko (2011).
Firmas	Inovação, acesso a recursos e redes de relacionamentos, reputação, visibilidade, legitimidade externa e interna, redução de custos, poder político.	Austin e Seitanidi (2012b) Hussler e Payaud (2019), Liu e Ko (2011) e Sakarya <i>et al.</i> (2012).
Instituições públicas	Inovação, acesso a redes de relacionamentos, reputação, auxílio na realização de serviços sociais.	Austin e Seitanidi (2012b), Hussler e Payaud (2019), Archabault (2015), Salamon e Toepler (2015), Salamon (2015)

FONTE: Elaborado pela autora (2021).

Além de tratar as principais motivações para a formação da aliança social, também é relevante abordar as principais dificuldades que podem ser encontradas e os facilitadores determinados pela literatura que podem ajudar a superar tais barreiras, que são tratados no próximo subtópico.

2.1.3 Dificuldades e facilitadores para a parceria

Da diferença de lógica institucional e de prioridades, derivam-se as dificuldades para uma parceria bem-sucedida. Assim, o principal desafio reside em ter conhecimento das expectativas próprias e das do parceiro, mesmo sendo possível alinhar os interesses individuais e comuns, tanto de curto quanto de longo prazo (TSARENKO; SIMPSON, 2017). Dessa diferença de expectativas, pode surgir uma pressão sobre as OSC. Seus *stakeholders* podem esperar retorno financeiro e impacto social, e a imposição de gerenciamento pode afastar as OSC da sua base ideológica (SIMPSON; LEFROY; TSARENKO, 2011).

Além disso, conseguir manter a cooperação, enquanto existe uma concorrência de mercado evidente entre as organizações (MITREGA, 2012) e estabelecer confiança também pode ser difícil por temer o comportamento oportunista de seus futuros parceiros (DAS; TENG, 1998; GJERDING; KRINGELUM, 2018). Esse comportamento oportunista desenvolve e ressalta um medo que gera outras dificuldades. Entre elas, estão: a vulnerabilidade ao risco quando inseridos muitos recursos na relação, a dificuldade em averiguar os resultados da parceria e a contribuição do parceiro neles, além da possibilidade de conceder informações de forma indesejada para o parceiro (TSENG, 2016).

Nesse sentido, a desconfiança entre os parceiros é outro desafio encontrado em alianças sociais, pois as organizações podem ter receio que o parceiro esteja cooperando apenas em função de benefícios próprios. Por isso, muitas não investem ou mobilizam recursos significativos para a aliança (DAS; TENG, 1998; LIU; WAI; CHRIS, 2016). Com esse tipo de mentalidade, os benefícios possíveis de serem gerados com a parceria podem ser minimizados ou mesmo não existirem. A assimetria de poder é outra ameaça para a parceria e em geral é uma preocupação mais forte para as OSC (TSARENKO; SIMPSON, 2017). Ao tratar a aliança como uma terceirização, as firmas podem passar a se relacionar com as OSC como se fossem suas subalternas e não suas parceiras.

Alguns outros possíveis geradores de tensões na aliança social são: ambição de crescimento, tamanho das organizações, quantidade de recursos para atender demandas,

conhecimentos e experiências desiguais, valores e ética distintos e a burocracia das organizações e entre parceiras (GILLETT *et al.*, 2019). O QUADRO 2 apresenta as barreiras (ou tensões na aliança social) descritas acima de forma sintetizada.

QUADRO 2 – BARREIRAS PARA A ALIANÇA SOCIAL

Barreiras	Autores
Desconfiança	Das e Teng (1998); Liu; Wai; Chris (2016); Gierding e Kringelum (2018)
Pressão para OSC entregar resultados	Simpson, Lefroy e Tsarenko (2011)
Distanciamento ideológico	Simpson, Lefroy e Tsarenko (2011); Gillet et al. (2019)
Medo dos riscos envolvidos	Tseng (2016)
Dificuldade em averiguar resultados da parceria	Tseng (2016)
Desalinhamento de expectativas	Tsarenko e Simpson (2017)
Assimetria de poder	Tsarenko e Simpson (2017)
Diferenças de tamanho, quantidade de recursos e de conhecimentos	Gillet et al. (2019)
Burocracia das organizações e entre elas	Gillet et al. (2019)
Ambição de crescimento	Gillet et al. (2019)

FONTE: elaborado pela autora (2021).

Muitas dessas tensões aumentam ou diminuem com o desenvolvimento da relação e com o passar do tempo, sendo um processo contínuo e natural (ALIMADADI; BENGTON; SALMI, 2019), mas é importante saber gerenciá-las. A estrutura aplicada nessa relação para gerenciar os conflitos e diferenças depende do seu tipo e tamanho (TSENG, 2016).

A partir da indicação das dificuldades que podem acometer essas relações, seu gerenciamento precisa ser desenvolvido para superar ou mesmo utilizar as dificuldades de uma maneira positiva (LIU; WAI; CHRIS, 2016). Para auxiliar nisso, estudos já focaram em características facilitadoras para que a aliança aumente sua possibilidade de sucesso (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2015; GILLETT *et al.*, 2019; JAMALI; YIANNI; ABDALLAH, 2011; LIU; WAI; CHRIS, 2016; SIMPSON; LEFROY; TSARENKO, 2011; TSARENKO; SIMPSON, 2017).

De acordo com os autores, os quatro elementos identificados como os mais relevantes para o sucesso da aliança social são: 1) compartilhamento dos mesmos objetivos (JAMALI; YIANNI; ABDALLAH, 2011; LIU; WAI; CHRIS, 2016) (o que corrobora com a

motivação principal da formação das alianças); 2) compatibilidade de recursos e valores (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2015; JAMALI; YIANNI; ABDALLAH, 2011; TSARENKO; SIMPSON, 2017) (para que seja possível combinar os recursos sem que exista um conflito de culturas corporativas ou ideologias); 3) compromisso (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2015; SIMPSON; LEFROY; TSARENKO, 2011), (cumprindo os acordos feitos com as demais organizações); e 4) confiança entre os parceiros (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2015; JAMALI; YIANNI; ABDALLAH, 2011; TSARENKO; SIMPSON, 2017).

Caso as organizações já possuam capacidades sinérgicas, isso contribuirá na formação da aliança social (GILLET et al., 2019). Mas a parceria precisa proporcionar sua própria sinergia (LIU; WAI; CHRIS, 2016), além de ter resiliência (GILLET et al., 2019; JAMALI; YIANNI; ABDALLAH, 2011; LIU; WAI; CHRIS, 2016) para superar os conflitos (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2015; LIU; WAI; CHRIS, 2016) e se adaptar às diferentes demandas que podem surgir dos parceiros.

Gillet et al. (2019) afirmaram a existência de mais três elementos que auxiliam para o sucesso da aliança social: 1) a relação pré-existente entre as organizações, 2) a reputação delas e 3) a legitimidade do projeto que será realizado.

A relação interpessoal entre gestores, descrita por Simpson, Lefroy e Tsarenko. (2011), é dita por Gillet et al. (2019) como a importância de existir um contato direto e dinâmico entre as lideranças. Simpson, Lefroy e Tsarenko (2011) afirmam que essa interação pessoal também é importante para os gestores e colaboradores em geral. Esse fator pode auxiliar na comunicação eficaz (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2015; JAMALI; YIANNI; ABDALLAH, 2011; TSARENKO; SIMPSON, 2017) e que por sua vez é um elemento importante para a boa coordenação da aliança como um todo (JAMALI; YIANNI; ABDALLAH, 2011).

Elementos facilitadores tornarão possível que as organizações aprendam juntas (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2015; GILLET *et al.*, 2019), transfiram conhecimento entre si (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2015; LIU; WAI; CHRIS, 2016) e sejam capazes de identificar como se complementar em relação aos seus recursos e conhecimentos para alcançar os objetivos da aliança (JAMALI; YIANNI; ABDALLAH, 2011; TSARENKO; SIMPSON, 2017).

Outro estudo que também aborda o sucesso das alianças sociais é o de Simpson, Lefroy e Tsarenko. (2011). Para os autores, a distância ideológica é necessária principalmente

no caso das instituições sociais, para não perder de vista seus objetivos principais em detrimento do foco das organizações parceiras. Isso vai contra o que os estudos, de forma geral, defendem. Os demais estudos utilizados neste projeto afirmam que a distância entre as lógicas institucionais precisa ser diminuída, pois essa é a base da cooperação (GILLETT *et al.*, 2019). A cooperação precisa ser gerenciada da melhor forma possível, sem mudar objetivos individuais das organizações.

Simpson, Lefroy e Tsarenko (2011) definem que devem existir mecanismos formais, porém eles devem estar equilibrados com mecanismos informais (GILLETT *et al.*, 2019), como a própria interação pessoal entre os gestores citada anteriormente. Seguindo nas características da gestão que são importantes para o bom desempenho da parceria, é necessário que as organizações percebam a reciprocidade na parceria (JAMALI; YIANNI; ABDALLAH, 2011). Além disso, os gestores devem ser proativos para não perderem possíveis oportunidades ao longo da aliança social (LIU; WAI; CHRIS, 2016). O quadro 3 descreve os facilitadores de uma aliança social, de acordo com diversos estudos já citados.

QUADRO 3 - FACILITADORES DA ALIANÇA SOCIAL SEGUNDO A LITERATURA ANALISADA

Facilitadores	Autores
Confiança	Barroso-Mendez, Galera-Casquet e Valero-Amaro (2014); Jamali, Yianni e Abdallah (2011); Tsarenko e Simpson (2017).
Comunicação	Barroso-Mendez, Galera-Casquet e Valero-Amaro (2014); Jamali, Yianni e Abdallah (2011); Tsarenko e Simpson (2017).
Aprendizado coletivo	Barroso-Mendez, Galera-Casquet e Valero-Amaro (2014); Liu, Wai e Chris (2016); Gillet <i>et al.</i> (2019).
Resiliência	Jamali, Yianni e Abdallah (2011); Liu, Wai e Chris (2016); Gillet <i>et al.</i> (2019).
Sinergia	Liu, Wai e Chris (2016); Gillet <i>et al.</i> (2019).
Compatibilidade e complementaridade	Barroso-Mendez, Galera-Casquet e Valero-Amaro (2014); Jamali, Yianni e Abdallah, (2011); Tsarenko e Simpson (2017).
Compromisso e reciprocidade	Barroso-Mendez, Galera-Casquet e Valero-Amaro (2014); Jamali, Yianni e Abdallah (2011); Simpson, Lefroy e Tsarenko (2011); Tsarenko e Simpson (2017).
Superar conflitos	Barroso-Mendez, Galera-Casquet e Valero-Amaro (2014); Liu, Wai e Chris (2016).
Alinhar objetivos e valores	Jamali, Yianni e Abdallah (2011); Liu, Wai e Chris (2016).
Relação interpessoal entre gestores	Simpson, Lefroy e Tsarenko (2011); Gillet <i>et al.</i> (2019).
Ausência de comportamento oportunista	Barroso-Mendez, Galera-Casquet e Valero-Amaro (2014).
Mecanismos formais de gestão	Simpson, Lefroy e Tsarenko (2011).
Coordenação	Jamali, Yianni e Abdallah (2011).
Distância ideológica	Simpson, Lefroy e Tsarenko (2011).
Proatividade	Liu, Wai e Chris (2016).
Dinamismo	Tsarenko e Simpson (2017).
Reputação; Mecanismo informais de gestão;	Gillet <i>et al.</i> (2019).

Relação pré-existente; Legitimidade do projeto	
---	--

FONTE: elaborado pela autora (2021).

Em síntese, as barreiras no gerenciamento das alianças podem ocorrer quando as metas não estão alinhadas ou começam a divergir com o passar do tempo, ou se as organizações possuem necessidades diferentes, ou ainda se existir um desequilíbrio de poder. Outra possível causa são mudanças bruscas, como uma alteração importante de contrato ou até por questões externas à relação, como assuntos globais e de mercado (ALIMADADI; BENGTON; SALMI, 2019).

Os facilitadores podem ter o papel de mecanismos relacionais e auxiliar a melhorar o desempenho da aliança social, contribuindo assim para o gerenciamento das cooperações e aumento da confiança mútua, comprometimento e integração no relacionamento (LIU; WAI; CHRIS, 2016),

Assim, as Capacidades Relacionais, o próximo tópico desta dissertação, podem ser essenciais no gerenciamento e redução das dificuldades, podendo ainda serem percebidas como semelhantes a alguns facilitadores.

3 CAPACIDADES RELACIONAIS

O presente tópico trata da conceituação e dos componentes que compõem as Capacidades Relacionais, por meio de alguns modelos existentes, com ênfase no de Alves (2015), que será utilizado como base para essa pesquisa.

3.1 CONCEITUAÇÃO

Advinda da literatura de estratégia, a gestão de relacionamento torna-se importante pela dependência que pode vir a existir numa relação e os seus possíveis conflitos. Assim, é necessária a habilidade de coordenar a aliança, gerindo conflitos e desenvolvendo a comunicação e a confiança entre os parceiros (MCGRATH, 2008).

As Capacidades Relacionais são habilidades organizacionais criadas propositalmente para acessar e utilizar recursos externos e atingir os objetivos da cooperação. Elas possibilitam às organizações criarem, usarem e desenvolverem relacionamentos (MCGRATH; O'TOOLE, 2018), sendo necessárias para o sucesso das trocas de informação, conhecimento e recursos que ocorrem ao longo da parceria (YANG et al., 2018).

Assim, saber relacionar-se com seus diferentes tipos de parceiros (internos ou externos), é uma capacidade rara e difícil de ser imitada (CANTÙ; GIORGIA; TZANNIS, 2018; GÖLGECI et al., 2019; RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017) auxilia a organização a ter eficiência e vantagem competitiva (MELANDER, 2018; MITREGA, 2012; YANG et al., 2018). As Capacidades Relacionais desenvolvem-se quando existe a combinação ou troca de recursos tangíveis e intangíveis com o intuito de aumentar a eficiência da relação (ALVES; SEGATTO; DE-CARLI, 2019). Assim, elas são atributos da própria organização, que determinam o desempenho das suas cooperações (RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017), sendo então cruciais para a eficácia empresarial (MCGRATH; O'TOOLE, 2018).

Além disso, essas capacidades possibilitam que a organização busque a solução de problemas em conjunto com seus parceiros, adaptando-se às mudanças, criando oportunidades (MCGRATH; O'TOOLE, 2018). Elas podem ser desenvolvidas com parcerias que tenham um foco na aprendizagem organizacional e em construir uma relação de longo prazo, ou seja, investindo para obter resultados futuros e não imediatos (COSTA *et al.*, 2018).

Pagano (2009) afirma que os mecanismos de gestão das relações, quando bem administrados, possibilitam a criação de habilidades de relacionamento. Tais mecanismos seriam complementares aos recursos relacionais, interativos com os parceiros e ligados às rotinas e aos conhecimentos da organização. Corroborando com essa ideia, quanto maior a estruturação interna da organização, mais ela conseguirá utilizar de forma eficiente os recursos advindos dos relacionamentos (GÖLGECI *et al.*, 2019),

Assim, autores elaboraram modelos que auxiliam na sistematização e no entendimento das Capacidades Relacionais necessárias para uma cooperação de sucesso entre diferentes organizações. Alguns desses modelos (ALVES, 2015; NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010; MCGRATH, 2008; SCHILKE; GOERZEN, 2010) são descritos no próximo subtópico.

3.2 MODELOS DE CAPACIDADES RELACIONAIS

Schilke e Goerzen (2010) elaboraram um modelo e comprovaram empiricamente sua validade, ao descreverem a importância das rotinas de gestão para o desenvolvimento das capacidades de gerenciamento das alianças. São cinco as principais rotinas definidas por eles. A primeira rotina é **coordenação interorganizacional** (responsável por alinhar interesses e proporcionar a troca de informações), também chamada por Rungsithong, Meyer e Roath (2017) de rotinas de compartilhamento de conhecimentos e que pode acontecer formal ou informalmente e auxiliar na combinação de recursos nas alianças.

Nesta rotina, é necessário entender os próprios recursos e os dos parceiros para prever complementaridade (COSTA *et al.*, 2018; RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017). Pode-se então compreender se os pontos fracos de um podem ser os pontos fortes do outro, o que aumenta também a possibilidade da aprendizagem interorganizacional (RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017).

A segunda rotina é a **coordenação do portfólio de alianças**, responsável por gerenciar as diversas alianças da organização, ou seja, todas as suas parcerias ao mesmo tempo (SCHILKE; GOERZEN, 2010). A terceira rotina é a de **aprendizado interorganizacional** (SCHILKE; GOERZEN, 2010), também citada por outros autores (ALVES; SEGATTO; DE-CARLI, 2019).

A quarta é a de **proatividade**, caracterizada pelo conhecimento do seu ambiente, ou seja, pela identificação de oportunidades, o que colabora para que um parceiro compatível seja escolhido e para que a organização seja inovadora (SCHILKE; GOERZEN, 2010). Além

disso, a propensão ao risco das organizações envolvidas na parceria precisa ser avaliada, já que quanto maior ela for, melhor para o desempenho da aliança (GIRALDI *et al.*, 2018).

A quinta e última rotina é a de **transformação**, relacionando-se com resiliência e flexibilidade para se alterar. Schilke e Goerzen (2010) defendem que tal fenômeno é natural, pois toda parceria precisa de ajustes ao longo da sua existência. Porém, é importante que seja encarada como uma rotina e não algo que acontece somente quando necessário. A FIGURA 1 apresenta o modelo proposto por esses autores.

FIGURA 1 - MODELO DE SCHILKE E GOERZEN (2010)



FONTE: traduzida de Schilke e Goerzen (2010).

Já McGrath (2008) definiu seis dimensões de Capacidades Relacionais de acordo com a realidade das pequenas firmas. A primeira dimensão é a de **percepção**, ou seja, a habilidade de reconhecer a existência de relações interconectadas da organização com diferentes atores, além de entender o potencial que essas relações possuem para trazer mais benefícios para a organização, podendo ser relacionada com a rotina de proatividade definida por Schilke e Goerzen (2010).

A segunda dimensão é a de **avaliação**. Ela consiste na habilidade de gerenciar proativamente o tempo e os esforços nas parcerias de acordo com alguns aspectos. São aspectos que devem ser considerados: os recursos e conhecimentos úteis obtidos, a acessibilidade destes benefícios, se a relação é forte e valiosa e a diversidades de tipos de relações. Outro aspecto relevante para ser avaliado é a experiência em parcerias, pois ela proporciona aprendizados acumulados e mais habilidade de se comunicar e cooperar (MCGRATH, 2008). Assim, as relações mais vantajosas podem receber mais atenção para que sejam expandidas.

Diferentes autores afirmaram a relevância da experiência da organização em outras parcerias (COSTA *et al.*, 2018; RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017; SCHILKE; GOERZEN, 2010), já que assim é possível aprender com erros passados e realizar uma autoavaliação em cada cooperação desenvolvida (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

A terceira dimensão é a de **acesso ao conhecimento**. Essa dimensão ressalta a importância de aspectos como a confiança, comunicação e coordenação entre os atores, pois a transferência de conhecimento muitas vezes necessita de várias interações e em um longo período. A importância da comunicação entre os parceiros também é ressaltada por outros autores (CHEN; KITSIS, 2017; COSTA *et al.*, 2018; SILVA; ROSSI, 2018; YANG *et al.*, 2018), pois tem que existir uma troca de informações constante (ALVES; SEGATTO; DE-CARLI, 2019; CHEN; KITSIS, 2017) e uma interação regular entre as organizações (COSTA *et al.*, 2018), para assim ocorrer sinergia (GIRALDI *et al.*, 2018; PAGANO, 2009).

Ademais, ainda na terceira dimensão, a organização precisa saber integrar o conhecimento adquirido com os seus recursos internos (MCGRATH, 2008). Dessa forma, é possível perceber a ligação dessa dimensão com a capacidade absorptiva, também ressaltada por Costa *et al.* (2018). De acordo com os autores (2018), um novo conhecimento após ser adquirido, precisa ser traduzido para que as oportunidades sejam aproveitadas, ou seja, é preciso saber utilizar o conhecimento (MCGRATH, 2008).

A quarta dimensão é a de **oportunidade**. Consiste na habilidade de achar e explorar as oportunidades, conseguindo responder rápido às mudanças do mercado. Essas oportunidades podem ser consideradas novas formas de usar seus recursos internos e externos, advindas também da combinação dos recursos dos atores da rede, de formas mais eficientes ou valiosas (MCGRATH, 2008).

A quinta dimensão é a de **co-adaptação**, relacionada com a habilidade de mudar produtos e como são usados para aumentar os benefícios da relação. Esse processo é facilitado pela comunicação, compartilhamento de informações e diminuição de incertezas. Além disso,

precisa ser estrategicamente planejada, pois pode ser proativa ou reativa e possui diferentes níveis de adaptação que requerem diferentes graus de comprometimento (MCGRATH, 2008).

Dessa forma, é importante que as organizações envolvidas discutam as necessidades e possibilidades de adaptação para que as mudanças sejam estrategicamente alinhadas (MCGRATH, 2008) dado que o desempenho da própria organização depende de como seus fornecedores ou parceiros se comportam (COSTA *et al.*, 2018; PAGANO, 2009).

A sexta e última dimensão é a de **co-inovação**, que indica a necessidade da habilidade de cooperar com outras organizações, inclusive de outros setores, para que novas ideias surjam e a inovação seja facilitada. Por isso, a integração com diferentes tipos de atores é importante, já que possibilita combinações mais diversificadas de recursos e conhecimentos (MCGRATH, 2008). O QUADRO 4 sintetiza as seis dimensões e suas definições.

QUADRO 4 – MODELO DE MCGRATH (2008)

Dimensões das Capacidades Relacionais	Definições
Dimensão de percepção	Habilidade de mapear e perceber que está envolvida em redes que podem realçar seus esforços de marketing.
Dimensão de avaliação	Habilidade gerenciar de proativamente as redes de relacionamentos para alocar tempo de acordo com os sucessos. Assim, relações fortes e valiosas, que trazem benefícios podem ser expandidas.
Dimensão de acesso ao conhecimento	Habilidade de gerar, integrar e utilizar conhecimento advindos das relações.
Dimensão de oportunidade	Habilidade de explorar oportunidades na rede de relacionamentos e promover o processo de troca com a rede.
Dimensão de co-adaptação	Habilidade de proativamente adaptar produtos e serviços através da interação com a rede de relacionamentos.
Dimensão de co-inovação	Habilidade de unir recursos tecnológicos e humanos para criar inovações junto com os parceiros.

FONTE: Adaptado de McGrath (2008).

Já para Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010), as Capacidades Relacionais de pequenos e médios fornecedores que trabalham com grandes clientes em busca da co-criação de valor e da inovação podem ser divididas em quatro grupos. O primeiro grupo é das Capacidades Relacionais **tecnológicas**, necessárias para adaptar e integrar os sistemas tecnológicos das organizações parceiras. O segundo grupo é o das Capacidades Relacionais **humanas**, sendo a habilidade de funcionários adquirirem o conhecimento e combinarem com os já existentes (NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010). Entende-se que esse grupo é similar às capacidades absorptivas defendidas organizacionalmente por Costa et al. (2018).

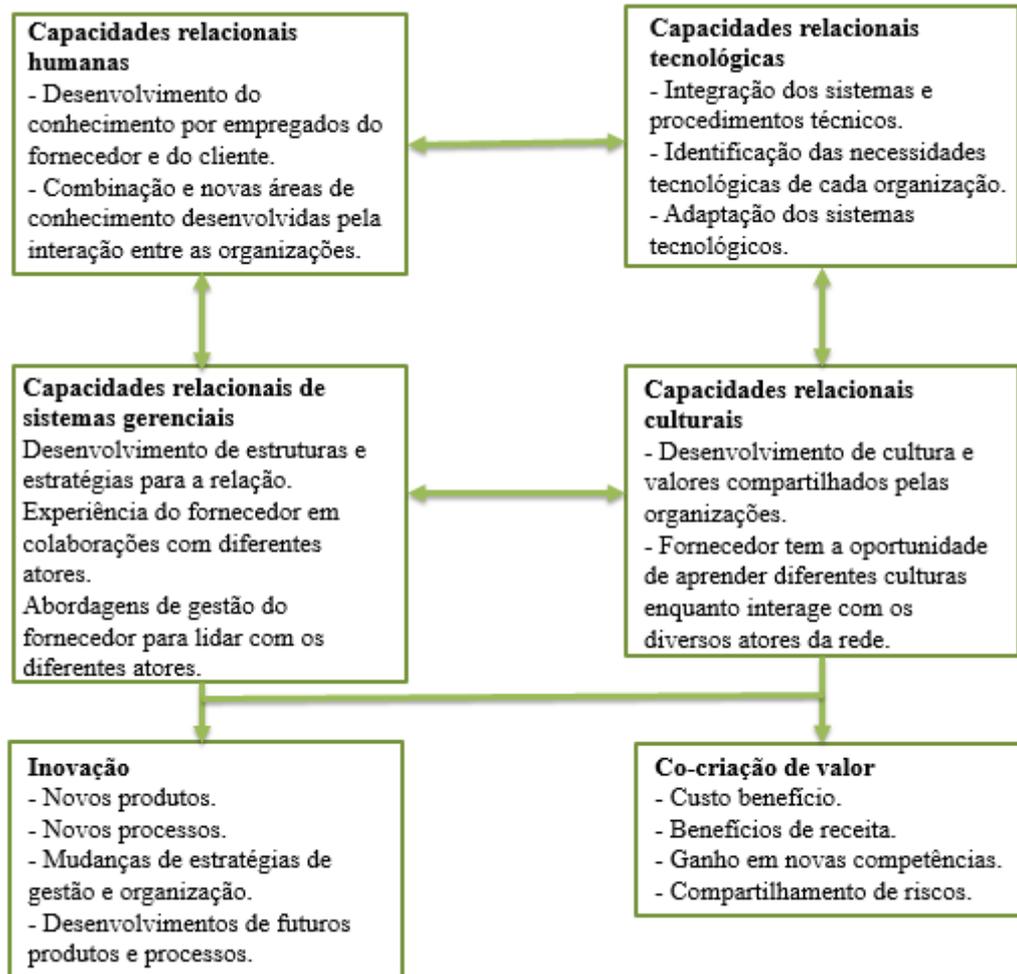
O terceiro grupo é das Capacidades Relacionais de **sistemas gerenciais**, relacionadas com a estruturação estratégica do gerenciamento do relacionamento (NGUGI; JOHNSEN;

ERDÉLYI, 2010), também citada pelo últimos dois modelos como **coordenação interorganizacional** e coordenação de portfólio (SCHILKE; GOERZEN, 2010) e a dimensão de **avaliação** (MCGRATH, 2008). Ela é importante principalmente ao considerar-se que a relação precisa ser gerenciada conjuntamente e pode envolver diferentes setores (CHEN; KITSIS, 2017), além de precisar evitar possíveis conflitos existentes (ALVES; SEGATTO; DE-CARLI, 2019). Assim, quanto mais acompanhamento sistematizado da relação melhor.

O quarto e último grupo é o das Capacidades Relacionais **culturais**, já que as organizações precisam lidar com os valores distintos das parceiras, além de precisar desenvolver uma cultura e valores próprios da relação, necessários para o aprimoramento do relacionamento (NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010). Todas essas capacidades fazem com que as firmas consigam criar mais valor (ALVES; SEGATTO; DE-CARLI, 2019) para si e para a aliança e consigam compartilhar recursos e informações, demonstrando pontos fortes e fracos, criando a confiança necessária (ALVES; SEGATTO; DE-CARLI, 2019; CHEN; KITSIS, 2017; RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017), aumentando o compromisso entre elas (RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017) e a reciprocidade da relação (COSTA *et al.*, 2018).

Para Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010), a co-criação de valor é gerada com a combinação das capacidades e recursos que geram resultados que uma organização sozinha não conseguiria. Assim, a junção das Capacidades Relacionais com as capacidades internas auxilia na criação de recursos inimitáveis, sendo fonte de vantagem competitiva. Além disso, inovações de produtos, serviços e processos, ou até mudanças estratégicas, são alcançadas também com o auxílio das capacidade relacionais na cooperação (NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010). A FIGURA 2, a seguir, apresenta os quatro grupos e suas constituições definidas pelos autores, mostrando como eles se relacionam, gerando inovação e valor para as organizações.

FIGURA 2 – MODELO DE NGUGI, JOHNSEN E ERDÉLYI (2010)



FONTE: adaptado de Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010).

Após a análise das dimensões das Capacidades Relacionais definidas pelos outros autores já citados e por outros estudos, Alves (2015) elaborou um modelo que sintetizou essas dimensões em cinco: de coordenação, cultural, de conhecimento, tecnológica e de coadaptação. É relevante ressaltar que, mesmo que a dimensão já tenha sido ressaltada pelos modelos anteriores, Alves (2015) acrescenta componentes específicos para cada dimensão, auxiliando no entendimento da sua composição. Eles serão detalhados a seguir.

A primeira dimensão é a de **coordenação**, que é relacionada com a capacidade de gerenciar a relação em relação aos seus conflitos e o uso dos seus recursos, aumentando os benefícios atingidos (ALVES, 2015), também citada pelos modelos anteriores como coordenação interorganizacional e de portfólio por Schilke e Gorzen (2010), de avaliação por McGrath (2008) e de sistemas gerenciais por Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010). Seus

componentes, de acordo com o modelo de Alves (2015), são *benefícios da coordenação, integração e sinergia e ações formalizadas*.

Os *benefícios da coordenação* (ALVES, 2015) são advindos de uma gestão eficiente da parceria, enquanto a *integração e sinergia* é ressaltada pela importância da existência de uma integração significativa entre as organizações parceiras (ALVES, 2015; GIRALDI et al., 2018; PAGANO, 2009). Já as *ações formalizadas* são entendidas como as ações formais que buscam estruturar ou esquematizar a parceria, delimitando bem suas características e evitando objetivos e entendimentos desalinhados (ALVES, 2015; SCHILKE; GOERZEN, 2010; NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010; COSTA et al., 2018).

Destaca-se que a sinergia (LIU, WAI E CHRIS, 2016; GILLET ET AL., 2019), mecanismos formais de gestão (SIMPSON, LEFROY e TSARENKO 2011) e o gerenciamento de conflitos (BARROSO-MENDEZ, GALERA-CASQUET E VALERO-AMARO, 2014; LIU, WAI E CHRIS, 2016), citados nesta dimensão, também aparecem na literatura como facilitadores das alianças sociais, como apresentado no quadro 3 da subseção 2.1.3.

Mesmo que existam elementos informais de gestão, é importante que existam rotinas formais de gerenciamento das colaborações (SCHILKE; GOERZEN, 2010), incluindo mecanismos de governança (COSTA *et al.*, 2018) e estruturação da relação (ALVES; SEGATTO; DE-CARLI, 2019). Para que a coordenação das alianças seja eficiente, é necessário apoio da alta gerência (PAGANO, 2009), ou seja, que as alianças sejam planejadas e desejadas estrategicamente.

A segunda dimensão é a **cultural**, ligada à capacidade de gerenciar as diferenças culturais que existem entre as organizações parceiras, incluindo o desalinhamento de valores, além da relação entre os colaboradores, o que também foi defendido por Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010). Seus componentes são *confiança, valores e cultura comuns, diversidade cultural e normas de comportamento* (ALVES, 2015).

A *confiança* (MCGRATH, 2008; ALVES, 2015; CHEN e KITSIS, 2017; YANG et al., 2018) é necessária em todos os componentes, sendo a base para a construção de todo o relacionamento. Os *valores e cultura comuns* (ALVES, 2015; NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010) são desenvolvidos conjuntamente e serão característicos daquela aliança. A *diversidade cultural* (ALVES, 2015; NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010) entre as organizações precisa ser gerenciada para evitar conflitos ou lidar com eles. Por fim, *normas de comportamento* esperados entre as organizações também surgem para que exista um alinhamento entre os parceiros ao longo da colaboração (ALVES, 2015).

Em concordância com isso, a Desconfiança (DAS; TENG, 1998; LIU; WAI; CHRIS, 2016) e a Confiança (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2014; JAMALI, YIANNI e ABDALLAH, 2011; TSARENKO e SIMPSON, 2017) são ditos como um desafio e um facilitador, respectivamente, fundamentais para o desenvolvimento positivo da aliança social. Além disso, a ausência de comportamento oportunista (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2014) também é citada como um facilitador das alianças sociais e necessária para a construção da confiança entre os parceiros.

O distanciamento ideológico (SIMPSON et al., 2011), bem característico das alianças sociais, a pressão por resultados para as OSC, a assimetria de poder (TSARENKO; SIMPSON, 2017), a ambição de crescimento, o tamanho das organizações, os valores e éticas distintos, a burocracia das organizações e entre elas (GILLET et al., 2019) são desafios enfrentados pelas alianças sociais elencados no quadro 2 da subseção 2.1.3. Todas essas barreiras podem ser superadas se houver uma gestão eficaz dos elementos abordados na dimensão cultural do modelo.

A terceira dimensão é a de **conhecimento**. Ela foi ressaltada por McGrath (2008) como a dimensão de acesso ao conhecimento, como a de aprendizado interorganizacional por Schilke e Goerzen (2010) e de capacidades relacionais humanas por Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010). Essa dimensão aborda a capacidade de gerenciar o desenvolvimento e o uso dos conhecimentos e recursos gerados com a parceria. Possui os seguintes componentes: *obtenção de conhecimento, comunicação, recompensas e incentivos* (ALVES, 2015).

A *obtenção de conhecimento* (ALVES, 2015; COSTA et al., 2018) é que possibilita que as organizações consigam entender os novos conhecimentos, integrem com os seus conhecimentos internos e saibam aplicá-los de forma útil para a organização. A *comunicação* (ALVES, 2015; MCGRATH, 2008; CHEN e KITSIS, 2017; COSTA et al., 2018; YANG et al., 2018) é essencial em todo o processo de adquirir e ceder conhecimentos, pois é ela que proporciona a troca eficiente entre os parceiros. Por fim, as *recompensas e incentivos*, financeiros ou não, são utilizadas para alinhar os interesses dos parceiros e proporcionar benefícios para ambos (ALVES, 2015).

O aprendizado coletivo (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2014; LIU, WAI e CHRIS, 2016; GILLET et al., 2019) e a comunicação (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2014; JAMALI, YIANNI e ABDALLAH, 2011; TSARENKO e SIMPSON, 2017) também são muito citados pelos autores como facilitadores das alianças sociais, como pode ser observado no quadro 3

da subseção 2.1.3. Ainda, é interessante notar que, algo não citado como um componente das Capacidades Relacionais, mas importante para as alianças sociais é a interação pessoal entre gestores das organizações (SIMPSON, LEFROY E TSARENKO 2011; GILLET ET AL., 2019), pois essas relações interpessoais auxiliariam na rapidez da troca de informações e no seu entendimento correto.

A quarta dimensão é a **tecnológica**, que é relacionada com a capacidade de utilizar recursos tecnológicos e humanos da cooperação, integrando, expandindo e absorvendo as diferentes formas de abordar esses tipos de recursos. É perceptível sua ligação com a dimensão de co-inovação de McGrath (2008) e com as capacidades relacionais tecnológicas de Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010). Yang et al. (2018) afirmam que a capacidade tecnológica é crucial para a eficiência da aliança, pois auxilia em uma tomada de decisão mais eficaz, é meio para a aquisição de conhecimentos e para fazer *benchmarking* com os *stakeholders*. De acordo com Alves (2015), os componentes da dimensão tecnológica são: *inovações colaborativas, transferência de tecnologia e rotinas técnicas*.

A *Inovação colaborativa* (ALVES, 2015; MCGRATH, 2008; NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010) é a união de esforços e recursos entre os parceiros para produzir inovações benéficas para ambos. Já a *Transferência tecnológica* (ALVES, 2015) é necessária para que as organizações consigam ceder as tecnologias que queiram para o parceiro e consigam recebê-las de forma eficaz, considerando que o processo de transferência de tecnologia abrange conseguir internalizar e entender as tecnologias, não apenas conseguir o acesso. Para isso, talvez *Rotinas técnicas* (ALVES, 2015) sejam criadas e personalizadas para alianças.

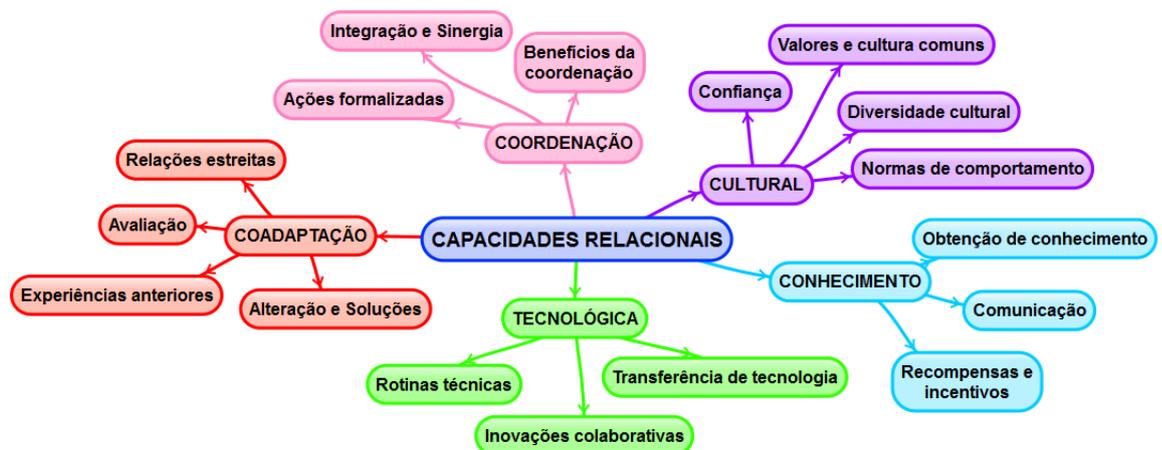
É possível perceber que pouco é falado em relação a aspectos tecnológicos como facilitadores das alianças sociais, porém, são esses componentes citados na dimensão tecnológica do modelo proposto que poderão auxiliar com: a Interação dinâmica (TSARENKO e SIMPSON, 2017), melhorando a comunicação e diminuindo os problemas relacionados com a lentidão gerada nos processos pelas burocracias existentes.

A quinta dimensão é a de **coadaptação** e é referente à capacidade de fazer mudanças nas práticas e nos recursos internos para se adaptar ao parceiro ou à própria relação, dimensão também ressaltada por McGrath (2008), como co-adaptação, e por Schilk e Goerzen (2010), como transformação. Seus componentes são: *alterações e soluções, relações estreitas, avaliação, experiências anteriores* (ALVES, 2015). Analisar essas experiências também permite observar a reputação da organização (COSTA *et al.*, 2018), o que é importante considerando que as imagens dos parceiros podem ser associadas.

As *alterações e soluções* são necessárias para que essas mudanças sejam realizadas, pois uma organização rígida e burocrática dificulta as alterações (ALVES, 2015; MCGRATH, 2008; SCHILKE; GOERZEN, 2010; YANG et al., 2018). Outro aspecto importante para que essa adaptação seja um bom investimento para a organização é que as *Relações estreitas* (ALVES, 2015; COSTA et al., 2018) sejam buscadas por todos os envolvidos na aliança, ou seja, é importante ter-se uma relação próxima e de longo prazo. As *avaliações* (ALVES, 2015) são importantes para que as organizações consigam acompanhar os resultados da parceria. Por fim, as *experiências anteriores* (ALVES, 2015; MCGRATH, 2008; COSTA et al., 2018; RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017; SCHILKE; GOERZEN, 2010), são bastante citadas como um importante componente a ser observado, para que a organização aprenda com parcerias anteriores. Essas experiências também devem ser observadas no possível parceiro para entender suas características e reputação com alianças.

Relacionados com a dimensão de coadaptação, pode-se verificar que a Resiliência (JAMALI, YIANNI e ABDALLAH, 2011; LIU, WAI e CHRIS, 2016; GILLET et al., 2019), o compromisso e a reciprocidade (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2014; JAMALI, YIANNI e ABDALLAH, 2011; SIMPSON, LEFROY e TSARENKO, 2011; TSARENKO e SIMPSON, 2017) que são citados como facilitadores das alianças sociais, e apresentado no quadro 3 da subseção 2.1.3. A seguir segue a figura do modelo de Alves (2015) com todas as suas dimensões e componentes.

FIGURA 3 – MODELO DE ALVES (2015)



FONTE: Alves (2015).

A partir destas explicações, é possível fazer uma comparação dos quatro modelos apresentados, considerando suas rotinas, grupos ou dimensões. O que era similar entre os seus componentes foi colocado na mesma linha para demonstrar que o modelo de Alves (2015) abarca a maioria das outras rotinas, grupos ou dimensões. O QUADRO 5 apresenta essa comparação visualmente:

QUADRO 5 – COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE CAPACIDADES RELACIONAIS APRESENTADOS

Schilke e Goerzen (2010)	Mcgrath (2008)	Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010)	Alves (2015)
	Percepção		Coordenação (benefícios da coordenação, integração e sinergia, ações formalizadas)
Coordenação interorganizacional	Avaliação	Sistemas gerenciais	
Coordenação de portfólio			
		Culturais	Cultural (confiança, valores e culturas comuns, diversidade cultural, normas e comportamento)
Aprendizado interorganizacional	Acesso ao conhecimento	Humanas	Conhecimento (obtenção de conhecimento, comunicação, recompensas e incentivos)
	Co-inovação	Tecnológicas	Tecnológica (rotinas técnicas, inovações colaborativas, transferência de tecnologia)
Transformação	Co-adaptação		Coadaptação (relações estreitas, avaliação, experiências anteriores, alteração e soluções)
Proatividade	Oportunidade		

FONTE: elaborado pela autora (2021).

A partir do quadro 5, percebe-se que o modelo de Alves (2015) não abarcava uma dimensão de proatividade. Para Schilke e Goerzen (2010), a rotina de **proatividade** é definida como conhecimento do seu ambiente, ou seja, pela identificação de oportunidades, o que colabora para que um parceiro compatível seja escolhido e para que a organização seja inovadora. McGrath (2008) também a cita, chamando-a como **dimensão de oportunidade** e conceituando como a habilidade de encontrar e explorar as oportunidades, conseguindo responder rápido às mudanças do mercado.

Também, ao longo do texto apresentado, se percebeu que alguns itens apresentados por autores não foram considerados no modelo de Alves (2015). Eles estão descritos no quadro 6.

QUADRO 6 – ELEMENTOS DAS CAPACIDADES RELACIONAIS DEFINIDAS POR OUTROS AUTORES E NÃO CONTEMPLADOS NO MODELO DE ALVES (2015)

Autores (ano)	Elementos não contemplados pelo modelo de Alves (2015)
Pagano (2009)	Planejamento, Apoio da alta gerência
Chen e Kitsis (2017)	Gerenciamento de risco
Costa et al. (2018)	Capacidade absorptiva
Giraldi et al. (2018)	Maior propensão ao risco

FONTE: Elaborada pela autora (2021).

Mesmo assim, nota-se que o modelo de Alves (2015), com suas dimensões e componentes, é o que apresenta o maior número de componentes observados na literatura, podendo ser considerado o mais completo. Além de incluir componentes e rotinas dos modelos de Schilke e Goerzen (2010), McGrath (2008) e Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010), o modelo de Alves (2015) também agrega itens definidos por outros autores como visualizado no QUADRO 7.

QUADRO 7 – ELEMENTOS DO MODELO DE ALVES (2015) TAMBÉM RESSALTADOS POR OUTROS AUTORES

Autores (ano)	Componentes citados por outros autores e contemplados pelo modelo de Alves (2015)
Pagano (2009)	Sinergia, Coordenação, Seleção de fornecedores capazes
Chen e Kitsis (2017)	Confiança, Comunicação, Compartilhamento de informação, Colaboração
Costa et al. (2018)	Comunicação, Mecanismos de governança, Reputação, Experiência anterior, Compatibilidade estratégica, Interação regular, Reciprocidade, Complementaridade
Giraldi et al. (2018)	Sinergia, Conhecimento do parceiro e suas capacidades
Yang et al. (2018)	Confiança, Comunicação, Adaptabilidade, Comprometimento

FONTE: elaborado pela autora (2021).

Por todo o exposto nesta seção, o modelo de Alves (2015) mostrou-se o mais completo e foi o escolhido para ser utilizado na presente dissertação. A próxima seção aborda os procedimentos metodológicos que foram seguidos para alcançar os objetivos propostos por esta dissertação e analisar o modelo conceitual na prática.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção de procedimentos metodológicos, explicita-se o problema e as perguntas de pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das variáveis analisadas, o desenho de pesquisa. Também o delineamento da pesquisa e os métodos utilizados desde a seleção do caso até a coleta e análise dos dados são informados. Por fim, aborda-se o rigor, a confiabilidade e a validade dos dados da pesquisa, e mostra-se a matriz de amarração desta dissertação.

4.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA E DAS PERGUNTAS DE PESQUISA

A partir do exposto nas seções anteriores do trabalho, define-se como problema de pesquisa desta dissertação: **Quais as distinções e similaridades no desenvolvimento das Capacidades Relacionais em alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e instituições públicas” e entre “Organizações da Sociedade Civil e firmas” que auxiliem o atingimento dos seus objetivos?**

Dessa forma, as perguntas que acompanham esse problema de pesquisa são:

a) Quais as Capacidades Relacionais utilizadas no desenvolvimento das alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e instituições públicas” e entre “Organizações da Sociedade Civil e firmas”?

b) Quais as distinções e similaridades das Capacidades Relacionais utilizadas no desenvolvimento de diferentes alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e firmas”?

c) Quais as distinções e similaridades das Capacidades Relacionais utilizadas no desenvolvimento de diferentes alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e instituições públicas”?

4.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS ENVOLVIDAS NO ESTUDO

Com a finalidade de esclarecer as definições adotadas pela presente pesquisa em relação aos principais constructos utilizados, as definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) das categorias analíticas foram explicitadas no presente tópico. O uso de definições constitutivas e operacionais garante clareza de como elas serão observadas e analisadas na prática (KERLINGER, 1980).

4.2.1 Definição constitutivas e operacionais das Categorias analíticas

a) Aliança social:

DC: cooperação entre duas ou mais organizações que possuem lógicas institucionais distintas em prol de benefícios mútuos (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2015; LIU; WAI; CHRIS, 2016; TSARENKO; SIMPSON, 2017), mas principalmente para alcançar impactos sociais positivos (SAKARYA *et al.*, 2012; SIMPSON; LEFROY; TSARENKO, 2011). Além disso, pelo menos uma Organização da Sociedade Civil deve estar envolvida (BERGER *et al.*, 2004) e as organizações devem possuir o interesse na aliança ser de longo prazo.

DO: identificação de alianças entre Organizações da Sociedade Civil e instituições públicas (em qualquer nível), e Organizações da Sociedade Civil e firmas, consideradas de longo prazo e com objetivos estratégicos para as duas partes, considerando se o foco da aliança é alcançar impacto social positivo. Esses aspectos são constatados a partir da descrição da missão da aliança e das suas atividades.

b) Capacidades Relacionais

DC: habilidades que possibilitam às organizações criarem, usarem e desenvolverem relacionamentos (MCGRATH; O'TOOLE, 2018), sendo necessárias para o sucesso das trocas de informação, conhecimento e recursos que ocorrem ao longo da parceria (YANG *et al.*, 2018). De acordo com Alves (2015), as Capacidades Relacionais, são compostas por cinco dimensões: de coordenação, cultural, de conhecimento, tecnológica e de coadaptação.

DO: como base o roteiro de entrevista desenvolvido por Alves (2015), perguntas foram feitas aos entrevistados para identificar as dimensões das Capacidades Relacionais. A compreensão dessas dimensões levará ao entendimento das Capacidades Relacionais desenvolvidas nas alianças sociais estudadas.

d) Dimensão de coordenação

DC: Relacionada com a capacidade de gerenciar a relação acerca dos seus conflitos e o uso dos seus recursos, aumentando os benefícios atingidos com a aliança (ALVES, 2015).

DO: com base no roteiro de entrevista desenvolvido por Alves (2015), a dimensão de coordenação foi identificada a partir das perguntas feitas aos entrevistados (questões 1 a 7 no

roteiro de entrevista apresentado como anexo I) para identificar os componentes da dimensão, a saber: Sinergia e integração (ALVES, 2015; GIRALDI et al., 2018; PAGANO, 2009); Ações formalizadas (ALVES, 2015); Benefícios da colaboração (ALVES, 2015).

e) Dimensão cultural

DC: relativa à capacidade de gerenciar as diferenças culturais que existem entre as organizações parceiras, incluindo o desalinhamento de valores, além da relação entre os colaboradores (ALVES, 2015).

DO: com base no roteiro de entrevista desenvolvido por Alves (2015), a dimensão cultural foi identificada a partir de perguntas feitas aos entrevistados (questões 8 a 14 no roteiro de entrevista apresentado como anexo I) para identificar os componentes da dimensão, a saber: Diversidade cultural (ALVES, 2015; NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010); Valores e cultura comuns (ALVES, 2015; NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010); Normas de comportamento (ALVES, 2015).

f) Dimensão de conhecimento

DC: Significa a capacidade de gerenciar o desenvolvimento e o uso dos conhecimentos e recursos gerados com a parceria (ALVES, 2015).

DO: com base no roteiro de entrevista desenvolvido por Alves (2015), a dimensão de conhecimento foi identificada a partir de perguntas feitas aos entrevistados (questões 15 a 25 no roteiro de entrevista apresentado como anexo I) para identificar os componentes da dimensão, a saber: Comunicação (ALVES, 2015; MCGRATH, 2008; CHEN E KITSIS, 2017; COSTA et al., 2018; YANG et al., 2018); Obtenção de conhecimento (MCGRATH, 2008; COSTA et al., 2018) e Recompensas e incentivos.

g) Dimensão tecnológica

DC: Relacionada com a capacidade de utilizar recursos tecnológicos e humanos da cooperação, integrando, expandindo e absorvendo as diferentes formas de abordar esses tipos de recursos (ALVES, 2015).

DO: com base no roteiro de entrevista desenvolvido por Alves (2015), a dimensão tecnológica foi identificada a partir de perguntas que foram feitas aos entrevistados (questões 26 a 30 no roteiro de entrevista apresentado como anexo I) para identificar os componentes da dimensão, a saber: Inovação colaborativa (ALVES, 2015; MCGRATH, 2008; NGUGI;

JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010); Transferência de tecnologia (ALVES, 2015); Rotinas técnicas (ALVES, 2015).

h) Dimensão de coadaptação

DC: Referente à capacidade de fazer mudanças nas práticas e nos recursos internos para se adaptar ao parceiro ou à própria relação (ALVES, 2015).

DO: com base no roteiro de entrevista desenvolvido por Alves (2015), a dimensão de coadaptação foi identificada a partir de perguntas feitas aos entrevistados (questões 31 a 37 no roteiro de entrevista apresentado como anexo I) para identificar os componentes da dimensão, a saber: Relações estreitas (ALVES, 2015; COSTA et al., 2018); Avaliação; Experiências anteriores e Alteração e soluções (ALVES, 2015; MCGRATH, 2008; SCHILKE; GOERZEN, 2010; YANG et al., 2018).

4.2.2 Outros termos importantes

a) Organização da sociedade civil (OSC)

DC: “entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados [...] ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva” (BRASIL, 2015).

b) Instituições públicas

DC: “Autoridades, geralmente eleitas, e órgãos por meio dos quais se dá esse processo” (MICHAELIS, 2020, s. p). No presente estudo, também serão consideradas como representantes do governo, ou seja, que são administradas por servidores públicos.

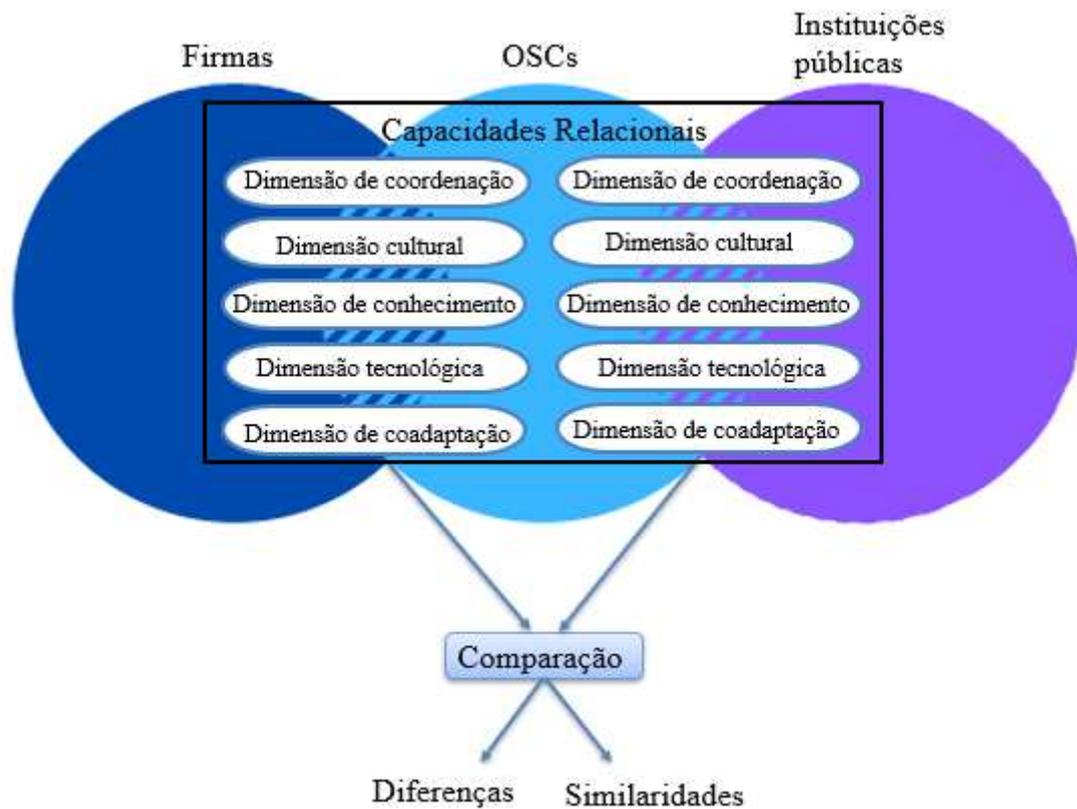
c) Firms

DC: Qualquer estabelecimento que se dedica a uma atividade com fins lucrativos (MICHAELIS, 2020, s. p).

4.3 REPRESENTAÇÃO DO DESENHO DE PESQUISA

A partir do exposto nas seções anteriores e no problema de pesquisa, pode-se representar a presente pesquisa pelo desenho a seguir.

FIGURA 4 - DESENHO DE PESQUISA



FONTE: elaborada pela autora (2021).

Esse desenho representa o objetivo da presente dissertação que é Analisar distinções e similaridades no desenvolvimento das Capacidades Relacionais em alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e instituições públicas” e entre “Organizações da Sociedade Civil e firmas” que auxiliem o atingimento dos seus objetivos. Para alcançar esse objetivo, o delineamento apresentado a seguir foi seguido.

4.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente dissertação é caracterizada como uma pesquisa qualitativa, buscando entender o fenômeno em análise no seu contexto real. Assim, considera a interação da pesquisadora com o campo e com os indivíduos como fundamental e utiliza múltiplas perspectivas para entender o objeto de análise de forma holística (CRESWELL, 2010).

Esta pesquisa é também descritiva por possuir como objetivos específicos descrever como se caracteriza o fenômeno estudado considerando conceitos ou constructos bem definidos (BABBIE, 2016). Dentre as diversas estratégias de investigação qualitativas existentes (CRESWELL, 2010), a presente dissertação utiliza o estudo de caso. O intento é entender fenômenos sociais complexos e contemporâneos considerando seus contextos (YIN, 2005). A intenção de realizar um estudo de caso é a pretensão de enriquecer o modelo conceitual utilizado de acordo com o encontrado na prática. Na presente dissertação, foi utilizado o estudo de casos múltiplos. As unidades são quatro parcerias, duas entre OSC e firmas e duas entre OSC e instituições públicas. A próxima seção aborda como os casos estudados foram escolhidos.

4.5 IDENTIFICAÇÃO E ESCOLHA DOS CASOS

Na pesquisa qualitativa, é importante que os participantes (organizações e indivíduos) da pesquisa sejam escolhidos intencional e cuidadosamente, pois eles precisam auxiliar o pesquisador a entender o fenômeno e desvendar sua questão de pesquisa (CRESWELL, 2010). Na presente dissertação, os casos foram escolhidos por serem decisivos e representativos, sendo decisivos por auxiliarem a entender o modelo teórico utilizado e representativos por exprimir características de uma aliança social típica em relação às outras (YIN, 2005).

Dessa forma, os casos eram compostos, no momento do estudo, por OSCs que mantinham uma aliança estratégica de longo prazo com firmas ou com instituições públicas (em qualquer nível), que mesmo possuindo lógicas institucionais distintas, tinham o principal objetivo alcançar impacto social positivo. A parceria é estratégica também para a firma e para as instituições públicas, não podendo ser constituída apenas por doação de recursos financeiros.

Ademais, para auxiliar na operacionalização do presente trabalho, a facilidade de acesso aos diferentes atores (OSCs, instituições públicas e firmas) foi considerada, além do fato das organizações atuarem no Brasil.

Dessa forma, os critérios de inclusão dos casos no presente estudo foram: alianças entre OSC e firmas, e, OSC e instituições públicas; as organizações envolvidas atuarem no Brasil; facilidade de acesso a ambas as organizações envolvidas; a aliança ser estratégica com atuação de longo prazo.

A partir desses critérios foram buscadas OSCs analisando as descrições das suas atividades fornecidas nos sites ou redes sociais dessas OSCs. Em seguida, entrou-se em contato com elas por e-mails fornecidos nos sites para contato ou pela rede social Instagram. Após conseguir realizar as entrevistas com os gestores da OSC, foi pedido indicações de possíveis gestores da organização parceira para serem entrevistados. Dessa forma, chegar até as firmas e organizações públicas era mais simples, por já ser a partir do telefone ou e-mail pessoal dos gestores fornecidos pelos entrevistados das OSCs.

4.6 COLETA DE DADOS

O estudo de caso pode usar diferentes fontes de evidências, entres elas estão: documentos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2005). A coleta de dados por entrevistas possui a vantagem de ser possível para o pesquisador conduzir a pesquisa de uma forma que consiga as informações necessárias, pois perguntas acerca da história do fenômeno em análise podem ser feitas. Porém, as respostas são dadas pelo ponto de vista do respondente e podem ser afetadas pela presença do pesquisador (CRESWELL, 2010).

Já a pesquisa documental fornece informações já sintetizadas, reduzindo custos e gastos de tempo. Os documentos ainda podem ser acessados nos momentos que forem convenientes ao pesquisador (CRESWELL, 2010). Porém, os documentos podem ser difíceis de serem achados e acessados (YIN, 2018), além de não serem focados na temática e objetos do estudo. Dessa forma, essas duas fontes de dados, ao possuir diferentes vantagens e limitações, podem ser consideradas complementares.

Para esse estudo, propõe-se utilizar documentos relevantes, tais como *sites* das organizações, as propostas de parceria, os relatórios que abordam resultados obtidos com os projetos e matérias (de jornal, sites eletrônicos, entre outros) acerca das ações da aliança. Também se utilizou entrevistas semi-estruturadas com gestores que possuam um papel direto e/ou grande conhecimento acerca da gestão e desenvolvimento das parcerias da organização. O quadro 8 a seguir apresenta o detalhamento das entrevistas e os códigos utilizados para se referir aos entrevistados ao longo do trabalho.

QUADRO 8 - DETALHAMENTO DAS ENTREVISTAS

CASO	ORGANIZAÇÃO	CARGO DO ENTREVISTADO	CÓDIGO	DURAÇÃO	Nº DE PÁGINAS TRANSCRITAS
1	ASID	Cofundador e diretor executivo	A1	50" 46'	13 páginas
	ASID	Gerente de projetos	A2	39" 18'	10 páginas
	Firma X	Gerente de RH	E1	40" 17'	10 páginas
	Firma X	Analista responsável pela equipe de RSC	E2	22" 37'	6 páginas
2	Sistema Fiep	Gerente da unidade Sesi/Senai do bairro cidade industrial	F1	28" 53'	7 páginas
	Bosch	Gerente administrativo do Instituto Bosch	B1	54" 10'	11 páginas
3	PLAN	Gerente da unidade de programas em Teresina	P1	62" 49'	16 páginas
	PLAN	Gerente de gênero e incidência política	P2	50" 37'	12 páginas
	SMPM	Secretária municipal	S1	80" 18'	16 páginas
	SMPM	Gerente de enfrentamento a violência contra a mulher	S2	31" 38'	9 páginas
	SMPM	Gerente de articulação	S3	51" 58'	9 páginas
	SMPM	Secretária executiva (subsecretária)	S4	47" 11'	10 páginas
4	TETO	Ex gestor de sede do Paraná	T1	44" 10'	10 páginas
	TETO	Atual gestora de sede do Paraná	T2	51" 12'	12 páginas
	DPPR	Defensora pública	D1	36" 21'	8 páginas

FONTE: elaborado pela autora (2021)

O roteiro de entrevista utilizado foi o desenvolvido por Alves (2015) considerando o modelo conceitual de Capacidade Relacionais utilizado no presente trabalho e pode ser consultado no Anexo I. As entrevistas foram gravadas e transcritas para em seguida serem analisadas da mesma forma que os documentos, como será descrito na próxima seção.

4.7 ANÁLISE DOS DADOS

Após coletar dados de diferentes fontes, é preciso organizar as informações e depois categorizá-las. Em consonância com Creswell (2010), primeiro foi realizada a organização e preparação dos dados, ou seja, a transcrição das entrevistas e digitalização ou separação dos documentos utilizados. Em seguida, todos os dados foram lidos e analisados com o processo de codificação.

A análise, especificamente, foi de conteúdo da comunicação e sistematizada de acordo com Bardin (2016). A autora (2016) define que a primeira fase da análise consiste em sistematizar os tipos de comunicação que serão usados de acordo com o número de pessoas envolvidas e a natureza do código (escrito, oral, icônico ou outros não linguísticos). Em

seguida, é feita a descrição analítica do conteúdo dos dados de forma objetiva. Nesse momento, são estabelecidas as unidades de codificação, ou delimitações dos textos analisados, podendo ser palavras, frases, parágrafos, entre outros. Essas unidades são classificadas de acordo com critérios estabelecidos previamente de acordo com o que é buscado durante as análises. Depois, busca-se a inferência de uma lógica para os dados. Só então é que é possível a interpretação dos seus significados posteriormente.

O propósito da análise de conteúdo no presente trabalho é identificar na fala dos entrevistados e nos documentos analisados, as distinções e similaridades no desenvolvimento das CR no relacionamento estabelecido entre uma OSC e firmas/instituições públicas para atingir propósitos sociais.

Para facilitar o entendimento dos aspectos da análise, tão enfatizado por Bardin (2016), os códigos foram estabelecidos de acordo com o modelo de Alves (2015) e seus componente expostos na figura 3 da seção 3.2. A análise foi auxiliada pelo uso do software Atlas ti 8.

Bardin (2016) afirma que a preocupação com o rigor metodológico e com o aprofundamento das análises foram os propulsores do desenvolvimento da análise de conteúdo. Assim, a próxima seção trata dos cuidados que foram tomados por essa dissertação para que o rigor seja garantido.

4.8 RIGOR

Para Yin (2005), o maior problema enfrentado pelo método de estudo de caso é a possível falta de rigor metodológico, pois a sistematização dos procedimentos pode não ser feita corretamente e o pesquisador pode utilizar evidências equivocadas para fornecer suas conclusões. Bardin (2016) também chama atenção para o risco que pode existir ao utilizar a intuição ou a espontaneidade sem a devida cautela. Ademais, autores também ressaltam a importância da confiabilidade, que diz respeito à possibilidade de replicação do estudo (YIN, 2005), e da validade que se refere a manter a coerência entre os objetivos buscados, os procedimentos metodológicos empregados e os resultados alcançados (OLLAIK E ZILLER, 2011).

Para tentar superar essas barreiras, a presente pesquisa fez uso do protocolo de estudo de caso (Apêndice VIII), pré-estabelecendo os passos da pesquisa empírica (YIN, 2005), da matriz de amarração apresentada adiante e do registro das informações, auxiliando na padronização da coleta de dados (CRESWELL, 2010). Além disso, foi utilizada a

triangulação de dados (documentos, entrevistas da OSC e de seu parceiro – firma ou instituição pública) buscando entender o fenômeno estudado de diferentes perspectivas (OSCs, firmas e instituições públicas) e diferentes fontes (entrevistas e documentos) (FLICK, 2018).

Além disso, Yin (2005) afirma que a qualidade do estudo pode ser analisada de acordo com a sua confiabilidade e validade, constructos explorados para a realidade da presente dissertação na próxima seção.

4.9 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A matriz de amarração apresentada a seguir (quadro 9) relaciona os objetivos específicos do estudo com as dimensões propostas no modelo conceitual e seus componentes, além das questões do instrumento de coleta de dados.

QUADRO 9 - MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Objetivos específicos	Dimensão	Componentes	Questões do instrumento de coleta
a) Descrever as Capacidades Relacionais utilizadas no desenvolvimento das alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e instituições públicas” e “Organizações da Sociedade Civil e firmas”	Coordenação	Integração e sinergia	Há ações formais e informais de integração dos parceiros? É possível identificar, nas parcerias, zonas de sinergia (ou interdependência)?
		Ações formalizadas	Quais atividades são feitas para propiciar uma coordenação geral (para todo o portfólio e não ações pontuais) da aliança?
		Benefícios da coordenação	Quais os benefícios que a coordenação da aliança trouxe?
	Cultural	Confiança	Como se estabelece confiança entre os parceiros?
		Diversidade cultural	A diversidade cultural e/ou valores (diferenças de cultura organizacionais) existentes foi um dificultador? Se sim, como essa questão foi resolvida?
		Valores e cultura comuns	Como se estabelece valores e cultura comuns entre os participantes?
		Normas de comportamento	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?
	Conhecimento	Comunicação	Como ocorre o processo de comunicação ou feedback entre os parceiros?
		Obtenção de conhecimento	Como se estimula a troca de informações e conhecimentos na aliança? 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? Evita-se a dependência excessiva de um dos parceiros, na cooperação?
		Recompensas e incentivos	Quais as recompensas e os incentivos (não necessariamente financeiros) utilizados para alinhar os interesses dos parceiros?
	Tecnológica	Inovação colaborativa	O que é necessário para ocorrer inovação colaborativa?
		Rotinas e sistemas técnicos	Quais as rotinas e sistemas de técnicos (existentes ou criados) para gerenciar a inovação surgida?
		Transferência de tecnologia	Como as tecnologias aprendidas e compartilhadas são utilizadas para formar novas habilidades técnicas?
	Coadaptação	Relações estreitas	Desenvolvem-se ações para fazer com que as relações entre parceiros sejam estreitas, de laços fortes, duradouras, de compromisso, competitivas?
		Alterações e soluções	Busca-se continuamente uma melhora na troca de informação e eficiência do relacionamento, menos incerteza e tempo para mudanças para aumentar os benefícios da aliança?
Avaliações		As parcerias são avaliadas ativamente, para se manterem valiosas e antecipar os concorrentes? Se sim, as avaliações são feitas com base em	

			que?
		Experiências anteriores	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?
<p>b) Comparar as Capacidades Relacionais utilizadas no desenvolvimento das alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e instituições públicas”</p> <p>c) Comparar as Capacidades Relacionais utilizadas no desenvolvimento das alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e firmas”</p>	Coordenação	Ações formalizadas, Integração e sinergia e Benefícios da coordenação	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?
	Cultural	Confiança, Valores e cultura comuns, Diversidade Cultural e Normas de Comportamento	Quais habilidades, instrumentos ou capacidades foram desenvolvidos para lidar com questões relativas à 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?
	Conhecimento	Obtenção de conhecimento, Comunicação, Recompensas e incentivos	Quais habilidades, instrumentos ou capacidades foram desenvolvidos para lidar com questões relativas à 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?
	Tecnológica	Transferência de tecnologia, Inovação colaborativa e Rotinas técnicas	Alguma habilidade, instrumento ou capacidade foram desenvolvidos para lidar com questões relativas à 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?
	Coadaptação	Alterações e soluções, Experiências anteriores, Avaliações e Relações estreitas	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?

FONTE: elaborado pela autora (2021).

5 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são descritos os quatro casos analisados de acordo com os componentes contidos nas cinco dimensões do modelo de Alves (2015). Inicialmente o caso foi descrito (por exemplo, subseção 5.1). A seguir, cada dimensão foi apresentada, com base nas informações obtidas as entrevistas (por exemplo subseções 5.1.1 a 5.1.5). Neste momento, os componentes das dimensões das Capacidades Relacionais foram **destacados em negrito**, para permitir uma melhor visualização e compreensão. Por fim, uma rede elaborada com o auxílio do software Atlas ti 8 foi apresentada, sintetizando as dimensões e os componentes encontrados no caso analisado e suas relações.

5.1 CASO 1 – ASID E FIRMA X

A Associação Social Para a Igualdade das Diferenças (ASID) é uma organização da sociedade civil originada na cidade de Curitiba, Paraná. Em 2019, atuou em 17 estados do Brasil e no Distrito Federal (ASID, 2019). Com a missão de “unir os atores” (A1) em busca de uma sociedade inclusiva, trabalha como uma ponte entre empresas, voluntários, outras instituições da sociedade civil e pessoas com deficiência. Nota-se que a parceria com empresas é fundamental para o impacto social desejado, como ressalta o entrevistado A1: “As empresas, elas dão mais do que dinheiro pra gente. Na verdade, elas são parte da solução”.

Já a empresa privada A faz parte de um grupo gastronômico com atuação também em diversos estados do país. Porém, quando a entrevistada E1 entrou na organização, não havia um programa de responsabilidade social bem estruturado. Além disso, existe a Lei nº 8.213 de 1991 que determina uma cota de colaboradores portadores de deficiência em empresas com mais de 100 funcionários (ASID, 2018). Então, a empresa uniu o desejo de impacto social e a necessidade de cumprir a determinação legal: “a gente queria trabalhar com a educação e a gente tem uma demanda de portadores de necessidades especiais muito grande. Então, assim, todas as empresas têm cotas” (E2).

Essa parceria já dura cerca de seis anos e guiou a estruturação das ações de responsabilidade social corporativa da empresa. De acordo com E1, a firma X procurou a ASID para ter um apoio na criação de projetos de inclusão de pessoas com deficiência com o intuito de que elas integrassem seu quadro de funcionários. Para a ASID, a parceria com a

empresa A se destaca pelo interesse e esforço demonstrado pela empresa em alcançar o impacto social. Segundo a Gerente de Projetos da ASID que desenvolve as ações junto com a firma X:

Essa parceria cresceu junto com a ASID, junto com os projetos. Então, a ASID antes fazia voluntariado, mas voluntariados menores. Era voluntariado ali de um dia, coisas menores. [...] e cada vez mais a gente está crescendo e querendo fazer projetos de real impacto, né? Projetos mais extensos e tudo mais. E a [empresa A] caminhou junto com esse pensamento, né (A2).

As ações da parceria incluem projetos diversos que vão desde proporcionar informações para as famílias em relação às possibilidades de trabalho e interação para a pessoa com deficiência, até cursos técnicos, principalmente, voltados para a área de culinária, que podem auxiliar essas pessoas a serem inseridas no mercado de trabalho.

Nesse sentido, torna-se relevante descrever as Capacidades Relacionais desenvolvidas nessa parceria, como é feito a seguir.

5.1.1 Dimensão de coordenação

Em relação às **ações formalizadas**, a ASID possui uma estrutura organizacional bem delimitada com três principais subdivisões internas: a área de projetos, a de captação de recursos (ou comercial) e a de marketing e inovação (ASID, 2018). As duas primeiras são as que possuem contato direto com as empresas. A área de captação de recursos é responsável por buscar as parcerias com empresas, negociando os tipos de projetos que podem ser realizados.

O entrevistado A1 esclarece que existem metodologias sistematizadas que servem como ponto de partida para a elaboração dos projetos junto com as empresas, sendo elas adaptadas para os desejos e necessidades da empresa.

Ademais, a área de projetos é o setor responsável por desenvolver e acompanhar as ações das parcerias no dia a dia. Ela é subdividida em coordenadorias de acordo com as três frentes de atuação da ASID: empoderamento das famílias, desenvolvimento das pessoas com deficiência e inclusão no mercado de trabalho (ASID, 2019; A2). Dependendo de qual frente de atuação o projeto com a empresa se enquadrar, uma equipe da área fará o acompanhamento

e a gestão junto às organizações envolvidas (OSC e empresa). Assim, percebe-se que existe uma organização interna da ASID para cuidar do seu portfólio de parcerias.

A entrevistada E1 mostra que a empresa X entende essa estrutura interna, e que isso auxilia no desenvolvimento da parceria, pois facilita para saber a quem recorrer quando necessário:

Mas você tem o Matheus [um dos diretores da ASID], que é o nosso diretor de projetos, que é o parceiro das meninas [do setor responsável na empresa X]. Daí você tem um projeto, você vai ter o gerente do projeto. E o gerente do projeto é a pessoa que vai o tempo todo falar no momento da execução, que está lá no dia da ação (E1).

A empresa X também possui uma área específica, inserida no seu setor de recursos humanos para desenvolver e acompanhar os seus projetos de parceria de responsabilidade social corporativa. Então, a equipe responsável pelas ações de RSC trabalha de forma mais próxima ao gerente designado pela ASID.

A parceria entre a ASID e a empresa X é contínua, mas os projetos realizados em conjunto possuem início, meio e fim. Todos os anos, os projetos são pensados em conjunto e **formalizados** por contratos de parceria, nos quais são determinados todos os seus detalhes, entre eles, quantos relatórios e outras formas devolutivas serão realizadas e em quais momentos (A1). Além disso, as responsabilidades de cada uma das partes são estabelecidas, como explica a entrevistada E2:

Neste início de projeto, a gente já define exatamente quais são as responsabilidades. Então, por exemplo, com atividades que acaba envolvendo os pais dos nossos colaboradores, a gente acaba tendo uma ação um pouco maior, até porque nós temos os nossos contatos. Enfim, tem que fazer toda uma sensibilização interna. E quando na outra ação, que é direto com pessoas (...) da sociedade, eles que têm esse contato. Então, a gente vai trocando quanto a didática, quanto ao público, o auxílio. Por exemplo, vai fazer uma pesquisa, um auxílio no tipo de pergunta, o que abordar. Agora, uma ação maior mesmo acaba sendo deles, da ASID (E2).

Entre os **benefícios** citados, para o desenvolvimento e coordenação dessa parceria pela empresa A, está o conhecimento e acesso à comunidade da ASID. Para a entrevistada E2:

Então, hoje, por exemplo, localizar quais são as famílias que precisam de ajuda para a gente, torná-los empreendedores. Nós aqui na empresa, a gente não tem uma mão de obra, né, pra conseguir fazer isso. Eu digo mesmo quanto à capacidade e competência técnica que tem. Mas eu não consigo disponibilizar uma pessoa hoje para ir para a rua e fazer esse levantamento, então a grande vantagem é exatamente essa. A gente tem uma vontade de auxiliar a sociedade e eles têm todos os meios, têm pessoas específicas para isso (E2).

Tratando das parcerias, de uma forma geral, com empresas do segundo setor, o entrevistado A1 afirmou que “eles abrem esse leque pra gente. Além da parceria financeira do investimento no projeto, abre [no sentido de oferecer] os voluntários, os conhecimentos, as vagas, os gestores, né” (A1), o que também pode ser observado como **benefícios** na parceria com a empresa A.

A **integração e sinergia** são notadas quando a entrevistada A2 diz que as organizações percebem a importância da evolução da parceria para que os objetivos relacionados com impacto social de cada uma sejam alcançados:

Por isso que eu digo, está crescendo junto com a gente, nesses projetos. Estão conforme a gente está querendo ampliar o impacto, entrar dentro das empresas, entrar em comunidades onde a gente não chega até esse público, a Firma X tá junto com a gente. Então, acho que é de grande importância sim para nossa evolução (A2).

Além disso, a E1 afirma que um dos projetos realizados com a ASID será em breve um programa de treinamento da organização. Nesse sentido, a entrevistada A2 afirmou que, normalmente as datas e prazos são negociados junto com a empresa como se todos fizessem parte da mesma equipe.

5.1.2 Dimensão cultural

Acerca de como a **confiança** foi desenvolvida entre as organizações envolvidas na parceria, o entrevistado A1 acredita que o profissionalismo da ASID, sua transparência e os resultados entregues são essenciais:

Pra mim, principalmente, pessoalmente falando, é aquela coisa, né, confiança vem com a manifestação da responsabilidade. Então, assim, cara, tem que ter entrega. A gente sempre vai com transparência, vai com indicador, com resultado. Então, eu acho que esse linguajar muito profissional, ajuda muito. Tipo, a gente é formado, eu especialmente, mas os diretores também, por escolas de negócios mesmo, então vêm de uma linha de *business* (A1).

A entrevistada E1 confirma a profissionalização da ASID e disse que: “Eu brinco com eles que, cada vez mais, eles estão ficando mais empresa, né, mais robusta, bacana, né” (E1). Além disso, ela também ressaltou que a prestação de contas da ASID foi fundamental para a construção da confiança, pois é detalhada e direta, sem buscar esconder o que não deu certo no projeto realizado.

Ademais, a entrevistada A2 destacou que a **comunicação** constante e clara também foi importante:

Então, a gente ia no começo, mensalmente, ou uma vez a cada dois meses, até a “empresa A” para conversar sobre o projeto, caso tivesse algum bloqueio, né, ou elas tivessem dúvidas. A gente preferia falar presencialmente com elas ou por telefone, né? Pra não criar aquele não saber o que o e-mail tá querendo dizer. Então, acho que a relação foi bem natural a confiança, né. E veio muito de ficar bem próximas mesmos, de ligar, mandar mensagem.

Apesar de todos os entrevistados reconhecerem que existe uma **diversidade cultural** entre as duas organizações, todos afirmaram que isso não gerou conflitos significativos. Porém, dois elementos foram observados como significativamente distintos entre os parceiros pela entrevistada E2 e pela entrevistada A2. O primeiro seria a diferença no tempo de entrega, pois segundo elas, o setor de alimentação é muito dinâmico e busca resultados muito rápidos, o que pode não ser a realidade da ASID.

O segundo seria a vontade da empresa de alcançar o máximo de pessoas possíveis com novos projetos, enquanto a ASID gostaria de atender pessoas que já participaram das ações e buscar aumentar esse impacto, inclusive, acompanhando o desenvolvimento delas. Mesmo havendo discordância de perspectivas, mas as duas entrevistadas também concordam que sempre existe um consenso quando os termos são negociados.

Esses conflitos não chegam a acontecer devido a capacidade de adaptação da ASID às necessidades e desejos da empresa, além dos **valores e objetivos em comum** se sobressaírem às diferenças de pensamentos. É possível perceber isso quando a entrevistada E1 relata o objetivo da empresa com os projetos de responsabilidade social relacionados com as pessoas com deficiência:

O que a gente pode fazer, a nossa ideia é de trabalhar em dois sentidos, né, que é, um, de fato proporcionar uma qualificação da pessoa: eu tenho interesse em contratar este profissional de verdade. Dois, eu acho que a gente pode trabalhar com essas questões de empoderamento, né (E1).

E, esses objetivos estão alinhados com as três frentes de atuação da ASID já citadas anteriormente (empoderamento das famílias, desenvolvimento das pessoas com deficiência e inclusão no mercado de trabalho). A entrevistada A2 também afirma que as duas organizações estão em sintonia quanto à vontade de aumentar o impacto social alcançado, e isso auxilia, inclusive, no crescimento individual da ASID:

Estão conforme a gente está querendo ampliar o impacto, entrar dentro das empresas, entrar em comunidades onde a gente não chega até esse público, a [empresa X] tá junto com a gente. Então, acho que é de grande importância sim pra nossa evolução. [...] Eles querem ver o resultado final, como a gente (A2).

As **normas de comportamento** existentes nas duas organizações não foram consideradas barreiras. Isso também pela capacidade da ASID de se adaptar. De acordo com a entrevistada A2, por exemplo, quando foi percebido que a empresa possui a característica de querer sempre estar informada acerca do que está acontecendo no projeto, o tempo entre uma devolutiva e outra foi diminuído. Assim, quanto mais tempo de parceria, quanto mais **experiência** de atuação em conjunto e **comunicação** entre elas, mais a ASID consegue entender como a empresa funciona para atender suas demandas, quando possível.

5.1.3 Dimensão de conhecimento

De acordo com A2, os **conhecimentos gerados** para a ASID nos projetos desenvolvidos na parceria são sistematizados. Tudo que é usado em um projeto, como arquivos de descrição das ações, relatórios e análise de erros e acertos, são colocados em uma pasta compartilhada (A2). Inclusive, todos os relatórios de impacto analisados da ASID (2016, 2017, 2018 e 2019) apresentam *cases* de projetos realizados com as empresas parceiras. Porém, de acordo com o entrevistado A1, apesar de existir essa sistematização dos aprendizados e de eles auxiliarem na melhoria das metodologias utilizadas, o real conhecimento está nas pessoas. Assim, ele afirma que a ASID busca reter sua força de trabalho.

A empresa X também faz essa sistematização, inclusive, para uma prestação de contas internas do que está sendo feito. Porém, a entrevistada E2 destaca que isso não é em um sistema virtual, mas físico, o que pode dificultar o acesso a esses dados. Dessa forma, o conhecimento fica mais restrito a quem efetivamente participa das ações, como pode ser

observado no depoimento da colaboradora da empresa, presente em um relatório de impacto da ASID, que afirmou: “E sinceramente, eu não tinha muita noção da capacidade de uma pessoa com Síndrome de *Down* e, depois disso, percebi quão grande é” (ASID, 2016).

Além da **comunicação** já ter sido citada como fundamental para a construção da confiança, a entrevistada A2 ressaltou que uma das suas principais funções como gerente é manter a comunicação com a parceira: “Seja por e-mail, ligações, né, mas numa forma que eles soubessem do projeto. Então, acho que a atividade principal do gerente é com a empresa, é reportar, é mostrar notícias do projeto que tá acontecendo, resultados” (A2). Inclusive, pode-se ressaltar mais uma vez que esse é um ponto forte da relação:

Essa abertura muito grande, eu posso pegar o telefone, ligar para o Alexandre [cofundador e diretor executivo] e dizer: olha, não está funcionando, vocês precisam vir aqui. Ou, então, eles ligam pra gente e dizem: oh, vocês não funcionaram. Então, isso é muito claro, é uma relação muito bacana (E1).

Assim, também é perceptível por este trecho que, a forma de comunicação entre as duas organizações é caracterizada pela **confiança** e **relação estreita**. Além disso, essa facilidade de trocar informações e entendimentos auxilia na **inovação colaborativa**.

O processo de *feedback* pode acontecer no dia a dia da parceria com essa **comunicação** entre os gestores que estão participando ativamente dos projetos, ou a partir do acompanhamento e **avaliação** feito pelos membros da direção da ASID:

Mas aí assim, a gente tem que ter um processo de relacionamento que é formal e que faz parte de ligar pra pessoa, acompanhar as entregas, a gente aplica NPS todos os anos, né, que é o Net Promoter Score, que é a pesquisinha de quanto indicaria, então a gente aplica NPS todos os anos e tudo mais (A1).

Em relação às **recompensas e incentivos** para a empresas em ter essa parceria, a entrevistada E1 ressalta a satisfação pessoal de gestores e colaboradores ao sentirem que estão fazendo o bem ao próximo e verem a evolução dos beneficiários dos projetos. Além disso, ela afirma que: “Respeito pelas diferenças é aceitação. Então, quando você trabalha num processo de voluntariado, num programa de voluntariado, você acaba estimulando essas competências, né. Então, você começa a olhar o outro de uma forma diferente” (E1).

Para a ASID, como já foi citado, a parceria é importante para proporcionar que a OSC atinja os seus objetivos, pois auxilia na sensibilização do voluntariado quanto à causa, a empresa capacita as pessoas com deficiência com o interesse de contratá-las e os dois parceiros estão, cada vez mais trabalhando com projetos de empoderamento da família e da pessoa com deficiência. Assim, a empresa A se destaca em relação a outras parcerias da ASID por ser bastante envolvida com os projetos, se empenhando em aumentar o impacto social.

5.1.4 Dimensão tecnológica

A **tecnologia transferida** entre as organizações são seus conhecimentos nas suas áreas de atuação. Assim, a entrevistada E2 ressalta: “A gente compartilha os nossos profissionais para fazer parte como tutores, como professores nesses projetos também. Então, acaba aí sendo um conhecimento compartilhado, na verdade, para os dois, tanto para empresa quanto pra ASID” (E2). Além dos conhecimentos compartilhados durante o desenvolvimento do projeto, a ASID também realiza webinars, encontros e aulas que os gestores e funcionários da empresa A podem participar.

Para o entrevistado A1, todo projeto possui uma **inovação colaborativa**, pois apesar da ASID ter suas metodologias de ação, elas sempre são mudadas em conjunto com a empresa: “Mas assim, cada projeto é um projeto totalmente diferente do outro. Então, tem muita adaptação com o parceiro já na construção da proposta, na hora que você tá construindo. E na hora que você tá fazendo, o tempo inteiro, né” (A1).

A entrevistada E1 confirma que os projetos padronizados não agradaram a empresa e os seus colaboradores, mas que algo novo foi pensado em conjunto: “Então, não vamos pegar o que está pronto. Vamos desenhar um outro. Então, vão para a casinha de vocês, a gente vai pensar na nossa casa e juntos nós vamos fazer alguma coisa legal.” (E1).

Além disso, para ela, o necessário para essa inovação acontecer é a capacidade de ouvir o outro com paciência, negociando os detalhes das ações com respeito. Nesse sentido, a entrevistada E2 destaca que é preciso que as organizações saibam ceder um pouco para atender também as demandas do parceiro. Para isso, a entrevistada E1 acredita que a liderança é de extrema importância, pois a sua forma de agir influenciará no restante da organização.

Dessa forma, nota-se a importância da **comunicação** e da flexibilidade para fazer **alterações** no que for necessário, além da forma de liderança.

Não existe uma plataforma tecnológica de uso comum das duas organizações, cada uma possui as suas próprias **rotinas técnicas** de acompanhamento dos projetos. Ademais, enquanto a ASID possui rotinas de comunicação e *feedback* para o parceiro, a empresa A não tem isso estabelecido. De acordo com a entrevistada E1, existe uma fluidez e o contato com o parceiro é feito quando necessário.

5.1.5 Dimensão de coadaptação

As **experiências anteriores** da ASID em outras parcerias e projetos, além de serem fonte de aprendizado e internalização do conhecimento gerado, também auxiliam na geração de confiança. Para a entrevistada E2, o fato de a ASID já ter trabalhado com diversas outras grandes organizações e ter alcançado bons resultados, ajuda na construção da **confiança** que a empresa A sente. O entrevistado A1 confirma essa experiência da ASID:

todo o histórico da ASID foi baseado em grandes empresas, né. Então, desde o começo, a primeira empresa que nos acompanhou foi a UNIMED, depois GVT linhas telefônicas, e que até hoje estão com a gente, e muitas outras. Então, a gente já teve projetos com mais de 40, 50 grandes empresas (A1).

Além disso, as experiências anteriores das duas organizações trabalhando juntas proporcionam aprendizados que são utilizados no planejamento das novas ações, como ressalta a entrevistada E2: “Acho que tudo acaba, até para aprender com os próprios erros, né. Então, todas as nossas ações, a gente sempre utiliza experiências anteriores”.

As **alterações e soluções** são muito presentes na relação. Em outras dimensões, a necessidade de flexibilidade já foi ressaltada, principalmente sendo algo positivo na relação e constantemente necessária para que ocorra **inovação colaborativa** e não exista conflitos pela **diferença cultural e de valores**. Assim, a parceria continua satisfazendo as duas organizações. A entrevista E2 ressalta a importância de estar aberto às mudanças no momento em que as negociações para o planejamento dos projetos estão ocorrendo:

Eu penso que tem que ter uma abertura. Digamos, sem preconceitos e sem utilizar somente as experiências de cada um. Então, muitas vezes nós já

vamos com um projeto em mente, eles também já têm os projetos deles em mente e aí que começa a negociação e para conciliar os dois, né (E2).

A entrevistada E1 relembra que a primeira ação realizada em conjunto entre a empresa A e a ASID não foi positiva, pois não teve uma boa aderência dos funcionários e não trouxe o retorno esperado. De acordo com ela, o formato do projeto não estava adequado.

Porém, após um processo de planejamento em conjunto e **comunicação**, um novo projeto foi redesenhado e o impacto desejado foi alcançado. Não só na etapa de planejamento, mas durante todo o projeto podem ser necessárias alterações: “Então, tem muita adaptação com o parceiro já na construção da proposta, na hora que você tá construindo. E na hora que você tá fazendo, o tempo inteiro, né” (A1).

A **avaliação** das parcerias na ASID ocorre para que gere **aprendizados** como **experiências anteriores**. Pelo menos uma vez por ano é disponibilizado um questionário para a empresa avaliar a parceria, gerando *feedbacks* e um indicador interno: “eles dão uma nota final de satisfação e pontos de melhoria e o que está legal. Então, a gente tenta envolver eles aí, é o que não está legal, e dar sugestões para a gente mudar, né. [...] e ele gera uma nota final que é um indicador da ASID. A gente chama de NPS.” (A2).

Além disso, a comunicação com a empresa A é constante para que as duas estejam sempre alinhadas e cientes do que está ocorrendo relacionado aos projetos conjuntos. Assim, a avaliação é baseada na satisfação do parceiro e no impacto gerado com o projeto. Os relatórios de impacto da ASID (2016, 2017, 2018 e 2019) trazem a porcentagem de satisfação do parceiro, quantidade de pessoas beneficiadas, tanto como voluntários corporativos, quanto como pessoas com deficiência e suas famílias, além de depoimentos de ambas as partes.

De acordo com a entrevistada E1, essa avaliação dos resultados dos projetos é realmente realizada pela ASID que encaminha os resultados para a empresa: “eles fazem... no momento da ação, você tem um questionário, um Checklist. E que o próprio voluntário responde, né. Mas eles tabulam e nos encaminham. Isso sempre acontece em todas as ações” (E1). Internamente, a empresa discute entre a equipe de responsabilidade social corporativa os resultados e possíveis melhorias na parceria e nos projetos, mas não existe uma forma estruturada ou sistematizada.

O estreitamento da relação é buscado principalmente por parte da ASID. A partir da **comunicação constante** e escuta ativa, com o envolvimento da empresa nas ações e devolutivas claras, a ASID procura a satisfação e confiança do parceiro, tornando a relação mais forte e duradoura. Assim, a rede que sistematiza os componentes, com o auxílio do

software Atlas ti 8, encontrados no caso analisado, e suas relações são apresentadas no apêndice II.

5.2 CASO 2 –BOSCH E SISTEMA FIEP

A Bosch é uma das empresas líderes em fornecimento de tecnologia e foi fundada em 1886 (THE BOSCH GROUP, 2019). No Brasil, a Bosch chegou em 1954 e, hoje, opera em 15 localidades distribuídas em 4 estados (Paraná, Bahia, São Paulo e Santa Catarina). Suas áreas de atuação são: tecnologia industrial, soluções em mobilidade, bens de consumo e energia e tecnologia predial (THE BOSCH GROUP, 2019; BOSCH, 2020).

Seu comprometimento social está presente desde a sua fundação, e, até hoje, a sustentabilidade faz parte dos seus valores (BOSCH, 2020). De acordo com o relatório de sustentabilidade do Grupo Bosch, somente em 2017, foram destinados mais de 24 milhões de euros para doações para caridade. Além disso, mais de 8,5 milhões de euros foram destinados aos seus institutos responsáveis pela RSC regional. Esses institutos estão presentes nos Estados Unidos, China, Índia e Brasil (SUSTENTABILITY REPORT, 2017).

O Instituto Robert Bosch é a OSC responsável pelas ações de responsabilidade social da Bosch no Brasil. Ele possui o objetivo de investir em educação nas comunidades do entorno das fábricas da empresa. Seus voluntários são colaboradores da empresa que atuam desde a gestão interna do Instituto, até à operacionalização das ações (B1; BOSCH, 2020).

O Sistema Federação das Indústrias do Paraná (Sistema Fiep) é composto por quatro instituições: Fiep, Serviço Social das Indústrias (Sesi), Serviços Nacional de Aprendizagem (Senai) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Iniciado em 1943, o Sistema possui o objetivo de fortalecer as indústrias do setor público e privado, no Paraná e, conseqüentemente, auxiliar no seu desenvolvimento socioeconômico (FIEP, 2020).

Para isso, a Fiep apresenta soluções de acordo com as demandas e analisando os contextos políticos, sociais e econômicos. O Sesi possui serviços de educação, cultura, segurança e saúde com o objetivo de desenvolver pessoal e profissionalmente os trabalhadores da indústria, sua família e comunidade (SESI, 2020). Já o Senai foca no pilar da educação, oferecendo cursos desde os de iniciação até os de pós-graduação (SENAI, 2020; F1). Também oferta cursos e consultorias para as indústrias de acordo com a necessidade, além de oferecer soluções tecnológicas (SENAI, 2020). O IEL também possui um objetivo educacional, mas com o foco de aproximar o conhecimento acadêmico e as empresas (IEL, 2020). Nota-se a sobreposição dos objetivos entre as instituições e, por isso, muitas vezes, elas trabalham de forma conjunta.

A parceria das duas instituições começou por volta dos anos 2000, e, hoje, se concretiza com a troca de diferentes tipos de recursos, como financeiros, de infraestrutura e de pessoal (B1; F1). Com objetivos complementares e o foco em educação, as duas instituições trabalham juntas para desenvolver as comunidades no entorno das indústrias da Bosch por meio da profissionalização dos jovens e auxílio na entrada no mercado de trabalho.

A aliança já tem 20 anos de duração, e as duas se mostram satisfeitas com os resultados atingidos. Assim, torna-se relevante avaliar as Capacidades Relacionais, de acordo com o modelo de Alves (2015), desenvolvidas ao longo dessa parceria.

5.2.1 Dimensão coordenação

Em relação às **ações formalizadas**, existe um convênio entre as duas organizações estabelecendo as responsabilidades de cada uma e que é renovado todos os anos, podendo existir alterações (**rotinas técnicas**): “Então, na renovação nossa agora, que é em março, dia primeiro de março, todo ano vence nossa parceria, tem que refazer” (B1).

Ademais, como citado, o Instituto Robert Bosch é responsável por gerenciar as ações de responsabilidade social corporativa da Bosch no Brasil: “aí todos esses projetos que a empresa fazia era vinculada ao RH, passou [a ser] de responsabilidade do instituto Robert Bosch. A gente tem um vínculo muito forte com o RH ainda...” (B1). Assim, eles possuem equipes, podendo ser constituídas apenas por voluntários, em cada cidade que alguma indústria da Bosch está localizada (B1).

Já o Sistema Fiep possui subdivisões internas entre as suas instituições para tratar a respeito da educação, mas também possui uma gerência executiva para coordenar suas atividades, como explica a entrevistada F1:

Então, se ele [o parceiro] quer um negócio no Sesi, a coordenadora é a Jaque que é a do colégio. Se ele quer articular alguma coisa com o Senai, ele vai articular diretamente com a Silvana. Mas por trás de tudo isso, nós temos uma gerência executiva dando todo o apoio e expertise maior para apoiar a gente nos serviços aqui (F1).

A **integração e sinergia** entre as duas organizações pode ser notada quando o entrevistado B1 ressalta que, para o Instituto Bosch, a parceria com o Sistema Fiep é a mais importante: “Hoje, mais relevante é a parceria com o sistema S, que é a Federação das Indústrias, através do SESI e através do SENAI. São parcerias com um peso muito grande para nós. No Paraná, é uma parceria que é desde o ano dois mil” (B1). A entrevistada F1 também destaca que a relevância da parceria com a Bosch para o Sistema Fiep:

Mas, eu acho que, tenho certeza que, hoje, a Bosch é a maior parceria nossa. A gente tem vários projetos de responsabilidade social com o Instituto. Então, vários programas assim, social também. Além, de estar focado na educação. Que assim, a educação é o principal, é o carro chefe da parceria, né. Que vem do médio, que vem da qualificação, que vem pro técnico (F1).

Demonstrando essa **integração e sinergia** e um **benefício da coordenação** dessa parceria para a Bosch, o entrevistado B1 ressalta que o Sistema Fiep disponibiliza profissionais para trabalharem nos projetos junto com a Bosch e que, quando houve um corte de orçamento interno da parceira, os resultados foram sentidos:

Então, eles tiveram um corte grande também na nossa parceria. Eu tinha quatro estagiários que ficavam *full time* comigo, do Sesi, né. E uma profissional e meia de psicologia, eu perdi essa meia, essas vinte horas de psicologia. E perdi dois estagiários. Então só fiquei com dois estagiários e uma profissional de psicologia (B1).

Outro benefício citado pelo entrevistado B1, é aproximar o Sistema Fiep e suas instituições de OSCs (chamadas pelo entrevistado de ONGs) que precisam de apoio para melhorar seu funcionamento: “Também aproximar o Sesi das ONGs. Sesi e Senai. Algumas ferramentas que o Sesi e o Senai desenvolvem [a gente] leva para dentro das ONGs. Isso ajuda bastante. Eu falo ONG eu incluo escolas também” (B1).

Além disso, a entrevistada F1 afirma que:

Nós temos uma articulação direta com a equipe pedagógica, a equipe pedagógica do Senai, a equipe pedagógica da Bosch, e a equipe pedagógica das escolas. E assim, a importância desse conjunto, é que as famílias também

entrem no circuito para que esses alunos possam comprar a ideia e tenham um apoio dos pais. Muitos deles desistem justamente porque não têm o apoio deles, né. Então, tem um desenvolvimento familiar, de desenvolvimento social bem grande das três casas (F1).

Assim, a junção dos recursos, principalmente humanos, das duas organizações, possibilita que um acompanhamento mais próximo dos alunos seja feito, auxiliando o seu desenvolvimento e permanência nos programas.

5.2.2 Dimensão cultural

A **confiança** entre as duas organizações é notada nos tipos de projetos realizados juntos, pela alta **integração e sinergia**, como no caso do Colégio Sesi Ensino Médio da Cidade Industrial de Curitiba, onde a Bosch subsidia bolsas de estudos para alguns alunos. No dia da inauguração da nova sede do colégio em 2011, o entrevistado B1 estava presente e afirmou em reportagem feita pela Agência de Comunicação da Fiep:

“A Bosch vê no Colégio Sesi a possibilidade real de, através da educação, transformar a realidade da comunidade onde estamos. Acreditamos na metodologia inovadora de ensino aplicada na escola, que se baseia no trabalho em equipe, preparando o jovem para o sistema de trabalho dentro das modernas indústrias”.

Para o entrevistado B1, a **confiança** foi gerada a partir do profissionalismo e da duração da parceria: “Primeiro, é a seriedade nas coisas, né. Que o parceiro faz e que nós fazemos, o tempo que a gente está junto, nós estamos na parceria com o Sesi desde o ano dois mil”. Assim, é ressaltada a importância das **experiências anteriores**.

A entrevistada F1 concordou que o trabalho realizado em conjunto proporcionou a criação de uma credibilidade entre as duas organizações. Além disso, ressaltou a percepção do benefício para as duas organizações: “Ao longo do tempo assim, o trabalho bem feito. A parceria, eu acho que a gente vê tudo como uma via de mão dupla, né. Todos têm que sair ganhando. E foi isso que aconteceu e eles perceberam isso” (F1).

A **diversidade cultural** não foi um problema para as duas organizações, na verdade, o entrevistado B1 afirmou que quando a Bosch tem problemas com outras OSCs por elas terem gestões ineficazes, uma das formas de resolver ou amenizar isso, é aproximando-as do Sistema Fiep. Para a entrevistada F1, não existem conflitos devido à forma de trabalho e o foco real ser a educação, ou seja, existe **valores e cultura comuns**:

A Bosch tem um foco muito grande na educação, o Instituto principalmente. O fundador deles, ele tem um foco bem importante na educação e acredita muito na educação. (...) poucas empresas trabalham tão bem com isso quanto a Bosch. No âmbito geral, assim. Patrocinando o Instituto, patrocinando todas as ações que eles fazem (F1).

O entrevistado B1 confirma a existência de uma visão parecida entre as organizações, o que se reflete na priorização dada à inovação:

Mas então o Senai está preparado, ele tem esse interesse, ele tem esse olhar. Senai e SESI. Mesmo olhar que nós. Então, nós temos esse alinhamento da inovação. O Senai tem áreas específicas de inovação, eu também tenho área específica de inovação na Bosch (...), pessoas dedicadas para isso (B1).

As **normas de comportamento** também não geraram conflitos entre as organizações, pois existe uma adaptação das próprias normas (**alteração e soluções**) para atender o parceiro, quando necessário e possível. Além disso, a entrevistada F1 afirma que a forma de relacionamento com a Bosch é igual em relação às outras indústrias que também possuem parceria com o sistema Fiep: “Assim, a Bosch é um cliente nosso. Tá? Então, a gente trata a Bosch como qualquer outra instituição. Claro, a gente gosta muito dos projetos da Bosch” (F1).

Porém, é possível observar uma afeição entre as organizações no trecho da entrevistada F1: “Eu fico muito feliz, eu digo assim, que o [entrevistado B1] é uma pessoa assim do bem. Como a Bosch é, tem um coração bom. Então, acho que é isso. Acho que ambos, a gente tá junto, tá? Então é bem gostoso, é bem bom, é um prazer trabalhar com eles” (F1).

5.2.3 Dimensão de conhecimento

Acerca da **obtenção de conhecimento**, o entrevistado B1 acredita que a internalização dos aprendizados ocorre por meio dos funcionários e voluntários que vivenciam as **experiências anteriores**:

Eles [colaboradores] acabam tendo um desenvolvimento profissional por adquirir mais conhecimento e vai ampliando todas essas possibilidades de atuar. (...) E aí acaba replicando nos projetos próprios que a gente fala, projetos em parcerias e projetos próprios. Os projetos que a gente realiza, esses profissionais nossos, eles acabam trazendo, e levando também, trazendo o conhecimento dessas parcerias.

Além disso, para ele, existe uma dependência em relação ao Sistema Fiep por causa dos funcionários cedidos por meio da parceria. Mas ele afirma que, caso necessário, soluções são encontradas para que o projeto não seja parado:

Hoje eu tenho um projeto de jovens em ação que se eu perder a profissional de psicologia, eu vou ter que contratar um profissional, ou pra equipe do instituto ou um MEI. Esse é o risco da parceria, você criar dependência e aí você perder o parceiro. Então, um pouquinho complicado falar que não tenha uma dependência em algum ponto específico. Não é uma dependência de existência, não vou deixar de existir se eu perder aquela parceria, mas é uma dependência no projeto específico (B1).

Para a entrevistada F1, a internalização do conhecimento ocorre por meio das **experiências anteriores** que são armazenadas para serem consultadas quando for preciso: “Então, lá tem a pasta da Bosch, da turma da Bosch de 14 anos pra cá. Então, a gente tem histórico de tudo que aconteceu, quem são os alunos que passaram por aqui, tem um monitoramento pós também junto com a Bosch” (F1).

Em relação à **comunicação**, a entrevistada F1 afirmou que é feita por diversos canais, mas que isso é o padrão utilizado com todos os parceiros, sendo uma **norma de comportamento**:

Assim, é difícil a gente falar diferente, porque o tratamento é igual pra todos, né. Então a gente tem, hoje, a gente tem grupo no Teams, que a gente conversa, a gente tem grupos no WhatsApp. Assim, acho que todas as ferramentas disponíveis hoje, a gente tá usando, ainda mais nesse momento de COVID, né (F1).

O processo de *feedback* ocorre de maneira formalizadas por relatórios anuais (**ações formalizadas**), mas também são feitos em encontros presenciais ou online, entre os gestores:

O processo formal é relatório anual, tenho um relatório anual dos parceiros que fazem projeto junto conosco. Então, a gente faz um relatório anual e é uma prestação de contas, mas é uma troca. E o canal é mais nos encontros mesmo presenciais ou online, né, que nós fazemos nesse sentido de, para fazer essa troca de *feedback* (B1).

Inclusive, de acordo com a entrevistada F1, essas reuniões possuem uma periodicidade de acordo com as necessidades que surgem nos projetos:

reuniões periódicas. O [entrevistado B1] tem toda uma equipe lá que fazem reuniões periódicas com a nossa equipe aqui. Periódica assim, percebe que um aluno não tá indo pra aula, percebe que um aluno tá com problema... tudo isso tem uma periodicidade de reuniões com as equipes (F1).

Acerca das **recompensas e incentivos**, para o entrevistado B1, ao auxiliar a Bosch, o Sistema Fiep pode desenvolver um novo serviço ou produto para ofertar também para outros parceiros:

Por exemplo, muitas coisas que a gente desenvolve, Senai, SESI acabam desenvolvendo um produto e eles conseguem vender pra nós. (...) um exemplo foi o curso de aprendizagem técnica administrativa. Então, o Senai não tinha essa prática. Então, nós fizemos um piloto, fizemos um técnico administrativo e, hoje, o Senai Paraná acaba oferecendo essa iniciativa (B1).

Além disso, as ações da parceria auxiliam a atingir os objetivos das duas organizações de desenvolver as comunidades no entorno das indústrias da Bosch e de auxiliar o crescimento socioeconômico das indústrias, principalmente por meio de soluções tecnológicas e pela educação:

Trazer essa inclusão digital, até para desenvolver essa comunidade no entorno da empresa pensando na indústria 4.0. Que esses jovens tenham, que eles olhem a tecnologia numa forma não só como consumista, mas que eles também se sintam empoderados e capaz de produzir tecnologia (B1).

Nesse sentido, o impacto social também proporciona jovens mais preparados para o mercado de trabalho, como afirma a entrevistada F1: “Então, eu acho que a gente está formando pessoas melhores pro mercado de trabalho. Talvez pessoas que não teriam oportunidade, acabam tendo oportunidade e vendo o mundo diferente” (F1), o que também é positivo para as duas instituições pensando a longo prazo.

5.2.4 Dimensão tecnológica

A **tecnologia transferida** entre os parceiros é o conhecimento. Para a entrevistada F1, essa é a contrapartida principal que o Sistema Fiep fornece: “Então, a aprendizagem é o retorno que a Fiep dá gratuito dá gratuidade regimental que é o Senai. Então, a contrapartida para as indústrias é a aprendizagem que a gente dá” (F1). Além disso, ela complementa que é necessário que exista **confiança** nessa competência: “Porque a Bosch tem que acreditar na nossa expertise. E nós acreditamos na Bosch com o que ela quer com as pessoas. Então ele busca tecnologia e nós buscamos um parceiro que acredita nas pessoas” (F1).

Em relação às **rotinas técnicas**, não existe um sistema de uso em conjunto, mas há uma rotina anual de revisão do contrato da parceria e de monitoramento e controle, como dito pela entrevistada F1:

Nós temos o contrato com a Bosch que é renovado, que a gente vai vendo as contrapartidas. Então, tudo isso, é que pra nós tudo isso é uma coisa tão simples. Porque é nossa rotina de monitoramento e controle. Então, qualquer contrato tem um monitoramento, ainda mais com acompanhamento (F1).

Para o entrevistado B1, para a **inovação colaborativa** acontecer é necessário que as duas organizações entendam a importância de inovar e tenham convicções semelhantes de como fazer isso, ou seja, **valores e cultura comuns**:

Ah, primeiro, acho que os dois lados têm que estar muito sensibilizados e entender que a inovação é o futuro dos negócios. Independente de que ramo, segmento que esse negócio aconteça (...). Por isso que o Senai e o Sesi, acabam sendo o parceiro mais forte nessa linha. Porque eles estão acompanhando a indústria, com toda essa revolução industrial, que a gente fala da indústria 4.0 (B1).

Ademais, a entrevistada F1 ressaltou que a **confiança** é fundamental para esse processo: “confiança eu acho que é a palavra-chave. Porque a Bosch tem que acreditar na nossa expertise. E nós acreditamos na Bosch com o que ela quer com as pessoas” (F1).

5.2.5 Dimensão de coadaptação

Acerca da **alteração e soluções**, a entrevistada F1 afirma que existe uma flexibilidade e uma abertura das duas organizações para fazer as mudanças necessárias pelo bem da parceria, mesmo que exista um modelo padrão preestabelecido:

Assim, nós temos o desenho pronto. Mas cada instituição ela tem a sua peculiaridade, ela tem a sua necessidade. Então, nenhum projeto ele é quadrado: eu tenho assim, vai ser assim. Os outros alunos do colégio, eles vêm aqui, simplesmente estudam, a gente tem o contato com os pais, tudo. Os alunos da Bosch são diferente, a gente tem todo um laço por trás que nós estamos acompanhando com a gestão pedagógica, com os pais. Então, tudo é desenhado em conjunto. O [diretor do Instituto Robert Bosch] respeita, nós também temos as nossas regras, né. Mas também atendemos as necessidades que ele quer. Então, a gente trabalha junto nessa (F1).

Já em relação às **experiências anteriores**, a entrevistada F1 reforça que quanto mais tempo as organizações trabalham juntas, mais a parceria torna-se eficiente: “Cada ano a gente percebe que evolui mais, tem menos evasões das pessoas, e a maturidade nossa, né, junto com o [B1] ai, para que tudo funcione” (F1).

Ao tratar das **avaliações** realizadas acerca da parceria, o entrevistado B1 destacou que participa das avaliações de desempenho dos funcionários do Sistema Fiep que trabalham no dia a dia com as ações da parceria, ressaltando também a **integração e sinergia** da relação:

Nas avaliações também de colaboradores, a gente faz, tanto do instituto, como do parceiro. Eu participo junto desses parceiros, ficam comigo, a avaliação de desempenho eu participo junto. E aí a gente acaba fazendo também uma troca bem interessante. Desempenho, porque, como o profissional fica comigo, o gestor deles dentro do Sesi, Senai acaba não tendo muito no dia a dia da atividade, então a gente acaba contribuindo com isso (B1).

Além disso, a entrevistada F1 afirmou que a avaliação da parceria é feita todo ano (indicando uma **rotina técnica**), principalmente com o intuito de melhorá-la, o que auxilia na sua continuidade: “Assim, se não tivesse toda essa avaliação, nós não estaríamos com essa parceria com o colégio há 14 anos, né? Então, assim, todo ano a gente discute” (F1).

A **relação estreita** com o parceiro é buscada, de acordo com o entrevistado B1, pela participação em eventos:

Procuramos participar dentro dos eventos, tanto nossos a gente convida todos esses parceiros pra estar junto, como também nós somos convidados para os eventos deles, também. Então, a gente procura estar presente, até para valorizar o parceiro. Ele sentir nesse momento que a gente é parceiro mesmo (B1).

Ademais, a entrevistada F1 reafirma que a **comunicação** constante é importante, tendo abertura para o diálogo e **avaliação** para ter **alteração e soluções**, quando necessário:

A gente conversa continuamente assim. Eu acredito que a gente tá tendo contato semanal aí com a equipe, né. Então, eu acho que esse contato nosso com eles, é fundamental assim. Tá discutindo, vê os pontos positivos, os pontos negativos nosso e deles, de ambas as partes, né. Isso faz com que esse projeto dê certo. Conversar. Conversar, discutir, vê o que que a gente precisa mudar (F1).

Assim, a rede que sistematiza os componentes, com o auxílio do software Atlas ti 8, encontrados no caso analisado e suas relações são apresentadas no apêndice II.

5.3 CASO 3 – PLAN E SMPM

A Plan International é uma organização da sociedade civil que atua em 77 países (PLAN, 2019). No Brasil, ela possui atividades há mais de 23 anos e em 5 estados: Maranhão, Piauí, Bahia, Pernambuco e São Paulo (PLAN, 2017). Sua missão está baseada em auxiliar a promoção da educação das crianças e na igualdade de gênero (PLAN, 2016). Para isso, possui três principais frentes de atuação.

A primeira é chamada de “liderar” e consiste em ações que auxiliem os seus beneficiários a serem ouvidos em relação a assuntos que eles sejam impactos, como projetos de lei. Além disso, busca incentivar as meninas a ocuparem cargos de lideranças que historicamente mulheres não costumam ocupar.

A segunda é a “decidir” e realiza ações e projetos que fornecem informação para que essas crianças consigam tomar suas próprias decisões. Enfatiza-se nesta frente as informações para que meninas tenham controle das suas vidas, como por exemplo, decidindo quando pretendem engravidar. Por último, está a frente denominada de “progredir” e está relacionada com proporcionar um ambiente seguro para que as crianças cresçam sem sofrer qualquer tipo de violência (PLAN, 2018).

Já a Secretaria Municipal de Políticas Públicas para Mulheres de Teresina (SMPM) foi criada em 2011, como uma coordenadoria e transformada em secretaria em 2017. Com a missão de fomentar políticas públicas para a igualdade de gênero (SMPM, 2017), além de buscar a conscientização e sensibilização a respeito do tema (S3), a Secretaria possui também três principais frentes de atuação separadas em gerências: gerência de enfrentamento à violência, gerência de autonomia e desenvolvimento socioeconômico e gerência de articulação e transversalidade (S1; SMPM, 2017).

A parceria entre as duas organizações foi iniciada por volta de 2015, quando a Plan decidiu atuar em Teresina e buscava parcerias para auxiliá-la. A relação não possui troca de recursos financeiros, mas uma forte atuação em conjunto, além da cessão de espaços públicos para eventos e ações da Plan (P1):

Então, às vezes (...) se não tem recurso, teria que abrir mão de fazer uma formação, mas através dessas parcerias ela [a formação, a capacitação] se torna viável. Porque não gera um gasto para aquela secretaria, porque ela já tem esse espaço, ela precisa apenas reservar uma data. Mas para a gente, otimiza nosso recurso (P1).

Pela própria missão de cada organização, é possível perceber a complementaridade da atuação delas, o que é reafirmado por todas as entrevistadas e será melhor detalhada ao longo da descrição das dimensões analisadas.

5.3.1 Dimensão coordenação

A administração geral da Plan no Brasil está em São Paulo, porém, ela possui uma unidade de programa em Teresina responsável pelas ações e parcerias nessa localidade. Dessa forma, a unidade também trabalha com o fortalecimento dos vínculos com o governo municipal e estadual (P1). Essa estruturação interna que proporciona uma melhor coordenação das parcerias também pode ser notada na Secretaria, pois a gerência de articulação e transversalidade, é a principal responsável por buscar e coordenar essas diferentes parcerias (S4). E, de acordo com a entrevistada P1, dependendo do projeto que esteja sendo realizado em conjunto, alguém de uma das gerências será designada para acompanhar e trabalhar diretamente com a Plan.

Além disso, as **ações formalizadas** também podem ser observadas na Plan nos seus processos e diretrizes, muito sólidos e padronizados, em todas as suas unidades e locais de atuação, inclusive, globalmente (P1; P2; S4). Ao mesmo tempo que isso faz com que a Secretaria tenha uma percepção de seriedade no trabalho da Plan (S4), o planejamento e organização anual fazem a Plan destacar o profissionalismo como uma característica que difere a SMPM de outras organizações públicas (P1), sendo pontos importantes para manter a **relação estreita** e a **confiança** entre elas.

A **integração e sinergia** entre as organizações podem ser observadas pela proximidade de atuação das duas. De acordo com as entrevistadas S1, S4 e P1, as gestoras das duas instituições reúnem-se para saber as ações que estão programadas para cada uma e, em seguida, é pensado como uma pode auxiliar a outra, e quais projetos podem ser feitos conjuntamente. Porém, algumas ações já estão consolidadas na agenda das duas instituições, como o ‘Dia da Menina’ e o ‘Meninas Ocupam’.

Além disso, a entrevistada P1 deixa claro a complementaridade entre os trabalhos das duas organizações, quando afirma que:

Quanto mais a secretaria se fortalece, melhor para a gente, porque uma secretaria fortalecida, ela vai atuar na garantia do direito das meninas que a gente está ali sensibilizando. Porque não adianta também a gente está lá na ponta, na comunidade dizendo: ‘Vocês têm direito, vão denunciar, tem casa de apoio’. Aí a menina vai, denuncia, não tem casa de apoio, não tem delegacia especializada, do que que adianta? Então, para a gente é de suma importância ver a secretaria se fortalecendo mais e mais (P1).

Os **benefícios da coordenação** são observados neste trecho quando a entrevistada ressalta a otimização dos recursos e esforços das duas organizações, além do ganho de visibilidade pelo apoio institucional:

Então, a gente faz uma reunião, a gente combina agendas para que otimize recurso, otimize tempo, otimize equipe e transforme em algo que se a Plan fosse fazer sozinha não teria tanta visibilidade, e se a secretaria fosse fazer sozinha, também não ia ter braço suficiente. E quando a gente une a nossa força a gente tem alcançado excelentes resultados (P1).

Nessa perspectiva, a entrevistada P1 também destaca que o escritório de *marketing* da Plan é localizado em São Paulo e, com isso, não possui o conhecimento das mídias locais e nem tem o mesmo poder de articulação que a SMPM. Assim, ela afirma que:

Elas [gestoras da SMPM] já têm as pessoas que elas conhecem. Então, quando elas mandam uma pauta, tem uma certa visibilidade, prioridade, dentro daquela mídia local. A própria prefeitura tem algumas rádios que elas têm convênio. Então, com isso, a gente tem ganhado espaço pra tá levando as temáticas que a gente trabalha (P1).

Para a SMPM coordenar essa parceria de uma maneira próxima, é benéfica para que seja possível acompanhar e apoiar as ações da Plan com as meninas da zona rural, um público que ela não está atualmente conseguindo suprir todas as necessidades (P1). Além disso, a Plan atua com meninas, educando e informando para que não se tornem mulheres vítimas de violência, o que é um trabalho preventivo para as mulheres que a SMPM busca atender (S1; S3). Assim, a atuação da Plan auxilia no trabalho da SMPM e o torna menos oneroso para os cofres públicos, além de mais rápido, por não estar amarrada em burocracias próprias do primeiro setor (S2; S4).

Porém, apesar dessa proximidade e da parceria perdurar por cerca de cinco anos, não existe contrato ou outra forma de documentação que faça a cooperação ser formalizada (P1; S1), apenas ofícios ou termos de cooperação referentes à uma ação ou programa específico (S3), ou seja, não há **ações formalizadas**. Inclusive, para as entrevistadas S1 e S4 isso é algo relevante para ser efetuado, considerando as trocas de gestão em cada governo e como isso pode afetar a parceria. A entrevistada S1 ressalta isso em:

Então, eu vejo que na oportunidade de amarrar isso em um compromisso de um plano institucional, formaliza e vai ser independente de governo. Isso é importante. Porque se eu tenho uma relação afetuosa, formal e informal hoje, eu não tenho garantias de que isso vai acontecer em outros governos, em uma passagem, em uma mudança de secretários. Embora a gente tenha uma equipe técnica de pessoas efetivas, mas dependendo da forma de condução, isso pode ser positivo, como pode não ser (S1).

Neste trecho da entrevista, também foi possível notar a importância da liderança percebida pela gestora. Tratando-se de uma secretária do governo, a troca da gestão é eminente e a diminuição de impactos para a parceria precisa ser buscada. Assim, é ressaltada a importância das **ações formalizadas** para a **relação** continuar **estrita**.

5.3.2 Dimensão Cultural

As duas organizações afirmaram que a **diversidade cultural** não resultou em conflitos na parceria. Para a entrevistada P2, tais problemas são evitados pela Plan ter pré-requisitos bem detalhados para que uma parceria seja estabelecida: “toda parceria, pra que ela se estabeleça, ela precisa estar alinhada com esses valores, com essas políticas, com esse conjunto de preceitos”.

Porém, para a entrevistada P1, isso nunca foi um empecilho por não existir uma transferência de ativos financeiros. Assim, problemas que poderiam surgir relacionados com diferentes tempos ou requisitos na prestação de contas não ocorrem. Além disso, ela também destaca: “Dialogar antes é o planejamento, e garantir ali que ambas tenham seus objetivos alcançados, respeitando a diversidade de cada um” (P1). Assim, a **comunicação** e as **ações formalizadas** são importantes para evitar conflitos advindos da **diversidade cultural**.

Segunda a entrevistada S2, essa diversidade cultural com a Plan foi positiva para que a SMPM aprendesse a dialogar (**obtenção de conhecimento e comunicação**) e trabalhar com uma OSC:

E aí acabou nos ensinando, porque até então a gente só trabalhava com órgão público, só com os nossos entes públicos. Então trabalhar com a parceria da Plan foi interessante porque nos ensinou, como que a gente dialoga, né. Porque às vezes o nosso prazo é diferente do prazo das instituições, e aí a gente tem que acabar se adequado (S2).

As **normas de comportamento** também não foram consideradas causadoras de conflitos. Na verdade, para a entrevistada S1, o comportamento pautado em **ações formalizadas** da Plan atinge positivamente a visão que outras secretarias e que a própria sociedade possui da SMPM: “Protocolo, segurança das meninas, a comunicação visual que eles trazem, o respeito ao espaço, à instituição, a relevância que elas trazem. Isso faz com que a imagem que a gente tá construindo internamente enquanto Secretaria de Políticas para as Mulheres, se eleve”.

Ainda segundo a mesma, a relação entre as duas organizações é saudável por existir um afeto e uma gentileza no trato entre elas. Além disso, as duas possuem um engajamento e esforço direcionados para o mesmo propósito final:

É um comportamento de como eu costumo dizer, de ativismo, de missão, não só de missão, mas eles estão com brilho no olho, entendendo a importância e a relevância de participar, de executar, de simbolismo que é a desconstrução daquele lugar, daquelas pessoas e do esforço que a gente faz institucionalmente (S1).

Ademais, é destacada a importância das duas saberem separar a função de cada uma, respeitando o espaço de atuação da outra (S1, S4). Nessa perspectiva as entrevistadas S2 e P1 ressaltam a importância de a SMPM não buscar as ações em conjunto com a Plan como campanha política, pois demonstra seu comprometimento com o impacto social e não com outros benefícios próprios.

Além disso, a OSC é uma instituição apartidária e independente do partido político que estiver no poder, buscará firmar a mesma parceria estratégica para continuar atuando. Se a Plan for diretamente associada ao governo em vigência, poderá ter mais dificuldades em desenvolver a relação com a próxima gestão (P1).

Nota-se novamente a importância da liderança, mas na perspectiva de auxiliar na **confiança** existente entre as organizações. De acordo com a entrevistada P1, a atual Secretária Municipal de Políticas Públicas para Mulheres de Teresina [S1] possui uma sensibilidade pela causa e uma forma de gestão admiráveis:

Então, quando eu falo pela liderança que ela é, é pelas ações que a gente vê no dia a dia. Aí a gente aprende a admirar essa mulher, admirar essa pessoa que está ali, que pensa nela e que pensa nas outras meninas. [...] e ela vai pessoalmente, ela vai nos projetos, ela quer conhecer (P1).

Para a entrevistada S1, a **confiança** na Plan surgiu a partir da **obtenção de conhecimento** devido à capacidade técnica da Plan e da **comunicação** pela capacidade de diálogo da mesma: “eles são uma instituição séria, eles têm uma capacidade técnica, política, de diálogo, de *expertise* na temática.” (S1). Corroborando com isso, a Plan International Brasil recebeu em 2019, o Prêmio Doar por ser considerada um padrão de gestão e transparência (PLAN, 2019), além de diversos outros prêmios em 2019.

As entrevistadas S2 e S4 também destacam o comprometimento das duas organizações com o objetivo comum para o estabelecimento da confiança mútua. Esse foco faz com que resultados satisfatórios para as duas sejam alcançados e uma credibilidade seja criada. A entrevistada S3 concorda e complementa:

Eu acredito muito no trabalho bem feito, um trabalho levado a sério. E na seriedade das gestoras e coordenadores de cada serviço. Nós temos toda uma credibilidade na Plan e eu acredito, quase certeza, que a Plan também tem toda uma credibilidade na seriedade no trabalho executado e desenvolvido na Secretaria da Mulher. Então assim, nós somos muito zelosas com o que a gente faz, com muito cuidado, com muito respeito. E eu acho que essa afinidade leva em conta, tanto na Plan, quanto na Secretaria da Mulher. Por isso que tem essa articulação muito boa (S3).

Para finalizar, a entrevistada P2 acredita que o tempo de atuação da Plan e suas certificações auxiliam na criação da sua credibilidade, destacando relevância das **experiências anteriores**. Além disso, ela possui uma prestação de contas clara e pública no seu site, através de relatórios.

5.3.3 Dimensão de conhecimento

Acerca da **obtenção do conhecimento** gerado ao longo da parceria e sua internalização, a entrevistada P1 destacou que os projetos possuem relatórios e quando suas ações são exitosas, suas **experiências** são repassadas para outras unidades da Plan terem conhecimento. Dessa forma, outras unidades podem aprender com o modelo aplicado que obteve sucesso e buscar implantar na sua localidade de atuação. A entrevistada P2 complementa que encontros são realizados com a finalidade de existir essa troca de conhecimentos:

Cada projeto tem uma rede de parcerias, né. Então, por exemplo, a gente tem alguns projetos que estão no âmbito da assistência, outros no âmbito da saúde, outros no âmbito da educação, que o financeiro é diferente, essa rede de articulação é diferente. Então, é muito comum que a gente promova encontros, né, de toda essa rede pra estabelecer parcerias e estabelecer trocas e lições aprendidas (P2).

Já para a SMPM, essa **absorção do conhecimento** é feita por meio da sua organização interna que arquiva e divulga os aprendizados: “através do nosso, da nossa estruturação. E também é passado para a estruturação principal que é a prefeitura. Então, todo esse material vai para a nossa rede social, no nosso Instagram, no nosso e-mail. E também é passado para a prefeitura” (S3). Além disso, a entrevistada S2 afirma que essa ideia de ter encontros para trocar **experiências** e suas **avaliações**, além de ideias foi repassado da Plan para a SMPM, mas na Secretaria é feito internamente:

A gente tem uma ferramenta, nós instalamos uma ferramenta da secretaria que é a ideia do café coletivo. Que foi o que a gente aprendeu com a Plan. A gente trazer essa ideia de parar para dialogar, para conversar, para fazer um momento coletivo ali, o almoço coletivo para poder dialogar algumas coisas (S2).

Porém, tanto a Plan como a SMPM, afirmaram não existir uma dependência do conhecimento da outra. A Plan possui uma análise e planejamento interno em que é gerenciado para que não exista dependência de nenhum dos seus parceiros, inclusive com planos de ação para se uma parceria for finalizada repentinamente (P1). A entrevistada S1 afirma que existe um reconhecimento da importância da parceria, mas não uma dependência:

Não há dependência de fazer somente com, mas o reconhecimento de que este é o lugar dela e que essa parceria é importante para crescer junto. Não dependência. Como eu disse, muitas vezes a gente tem executado ações que a gente precisa dessa complementariedade (S1).

Mas a S1 deixa claro a necessidade da parceria com OSCs de uma forma geral, pois a Secretaria sozinha não teria o mesmo alcance sem elas, pois não conseguiria operacionalizar e gerenciar tantas ações e projetos como faz atualmente.

Como já foi destacado, a **comunicação** é um ponto forte da relação e possibilita que conflitos sejam evitados: “e aí a Plan também tem muito essa perspectiva de fazer diálogos para construir. A gente dialoga muito para construir, então não houve choque das filosofias de trabalho” (S2).

Os planejamentos são feitos através de reuniões agendadas de acordo com as necessidades (S3). Para uma comunicação mais formal, o e-mail é utilizado. E, para a troca de informações mais rápidas, são utilizadas ligações e mensagens via WhatsApp (S2): “A gente já tem um grupo de WhatsApp da Plan e uma equipe da Secretaria da Mulher, e quando a gente vai fazer uma ação junta, a gente já faz um grupo, tem um grupo, ai já ‘vamos aqui organizar’ e não fica... é nesse diálogo bem rápido” (S2). Além disso, o *feedback* acontece sempre após os projetos (S2) ou em momentos de planejamento da próxima ação (S4).

Como **recompensas e incentivos**, para a Plan, a parceria com o governo é importante para auxiliar na sua incidência política e conseguir mudanças duradouras nas políticas que impactam as crianças e, principalmente, as meninas. A entrevistada P2 destaca uma conquista significativa nesse sentido, com o apoio da SMPM:

Eu acho que pensando a relação com o governo, a gente tem um processo de fortalecimento das políticas públicas, fortalecimento da cobertura mesmo de acesso a direitos no momento que a gente consegue, por exemplo, em Teresina, hoje a gente tem toda uma política pública que incorpora as meninas a partir da relação que a gente construiu com a Secretária de Políticas Públicas para as Mulheres (P2).

Ademais, para a Plan, é importante o poder de articulação que a secretária possui dentro da prefeitura e com as outras secretarias, possibilitando um maior alcance das ações, como o ‘Meninas Ocupam’, quando meninas participantes de projetos da Plan ocupam cargos de liderança por um dia, como a prefeitura e suas secretarias (P1; S1).

Já a SMPM se beneficia da **obtenção de conhecimentos** da Plan acerca da temática e da própria comunidade, como já destacado. Para a entrevistada S2 que atua na SMPM, desde o início da parceria com a Plan, existe um ganho para a SMPM de ter acesso à visão de uma instituição do terceiro setor em relação aos problemas e soluções, e essa relação foi fundamental para a aquisição de conhecimentos pela Secretaria:

Posso dizer que, se a gente não tivesse tido formação, formação técnica com a Plan, conhecido algumas metodologias de intervenção que a Plan executa, a aproximação com algumas linguagens que a Plan executa, talvez o nosso serviço hoje não fosse tão, tão próximo da comunidade como é. Porque a gente precisou aprender. E aprendemos a partir do que a gente pegou como referência de intervenção com zona rural, que foi a Plan (S2).

Ademais, ela também ressalta que a SMPM utiliza os materiais informacionais que a Plan desenvolve, desde gráficos até documentários. Assim, nota-se novamente a diminuição de gastos por parte da Secretaria e os seus ganhos em conhecimento. Já para a Plan, isso permite que o seu material chegue a mais pessoas, auxiliando na sua luta pela causa.

5.3.4 Dimensão tecnológica

A **transferência de tecnologia** entre as organizações consiste na troca de **conhecimentos** baseados em suas *expertises*. De acordo com a entrevistada S3: “É assim, quando a gente vai implantar um projeto ou uma atividade, a gente sempre busca a parceira da Plan para ter uma capacitação. A Plan sempre vem como uma parceira para capacitar” (S3).

Nessa perspectiva, todas as quatro entrevistadas da SMPM destacaram o conhecimento técnico e a disponibilidade da Plan para repassá-lo, além da importância disso para a Secretaria.

A entrevistada S1 afirma que esse conhecimento perpassa a SMPM: “desde a compreensão teórica de algum componente, alguns conceitos, como dividir um material didático que pode estimular na gente uma reflexão, né. E como a gente constrói uma estratégia de trabalho” (S1). A entrevistada P1 confirma que existe essa troca constante de **experiências anteriores** e conhecimento: “a secretaria, às vezes, não tem domínio de uma determinada temática, ou então a gente troca muita experiência, tem áreas que a gente não teria tanto o domínio” (P1).

Para a entrevistada S1, a **inovação colaborativa** é possível já que a Plan é aberta a ensinar e a aprender, assim, as duas organizações entendem a sua complementaridade de saberes e de atuação, não buscando impor ou se sobrepor em relação à outra:

E que essa relação é saudável, existe uma abertura do aprender, do ensinar e de articular e ensinar da parte da Plan. Sentar, produzir, produzir junto. Gosto muito dessa sensibilidade, dessa relação diferente, mas existe respeito dessa diferença, que entendemos a complementariedade (S1).

Ademais, a entrevistada S2 destaca que o primeiro passo é entender o que se quer de resultado dessa inovação em conjunto. Além disso, é preciso ter uma boa articulação interna e apoio das lideranças: “Não adianta só eu querer [...] querer, se P1 e S1 não quiserem, que são as nossas gestoras. Então, é uma autonomia e uma boa articulação” (S2). A **comunicação** é mais uma vez ressaltada e a flexibilidade para ter **alteração e soluções** das duas organizações para se adaptar às demandas do projeto ou ideias do parceiro: “Foi tanto inovador para a gente, quanto secretaria que não tínhamos o olhar, fazer uma ação específica para meninas, como pra eles [Plan] também de estar no urbano, em praças públicas. Nessa lógica.” (S2).

De acordo com as entrevistadas P1 e S2, não existem sistemas ou **rotinas técnicas** comuns, o que P1 confirma: “Não. Assim, uma ferramenta que seja de monitoramento coletivo, não. Nós temos as nossas ferramentas, como eu te falei, do nosso marco lógico, das nossas entregas.” (P1). A rotina comum que as duas organizações possuem é o estabelecimento da agenda no início do ano. Juntamente com isso, algumas ações já são consideradas fixas pelas duas e já possuem seu formato de desenvolvimento conjunto, como, por exemplo, o ‘Dia da Menina’ e o ‘Meninas Ocupam’. Essa rotina anual é detalhada pela entrevistada S1 em:

Olha, nós temos, nós temos uma rotina assim: (...) inicia o ano, apresenta os projetos e nós temos o mês de março que é comum as agendas que a Secretaria da Mulher elabora uma agenda que publicita, todas as ações da cidade de Teresina, de todas as instituições, ou seja, uma agenda presencial, uma agenda virtual, e a gente divulga todas as ações que as instituições faz, então a gente já formaliza. Isso a gente tá fazendo já há seis anos. Aí temos março [mês da mulher], o mês de agosto, aniversário da cidade, aniversário da lei. E a gente faz atividades, não só para divulgar as agendas, mas a gente realiza atividades comuns. (...) O mês de outubro, já faz há quatro anos, é o mês que a gente faz o ‘Meninas Ocupam’ que é o mês inteiro. Então, setembro nós já estamos sentando e planejando (S1).

Dessa forma, percebe-se que a **rotina técnica** estabelecida está diretamente relacionada com o planejamento anual realizado em conjunto (**ações formalizadas**).

5.3.5 Dimensão de coadaptação

De acordo com a entrevistada S1, após cada ação, é feita uma **avaliação** interna e junto às outras secretarias envolvidas para receber um *feedback*:

Eu sempre percebo na fala de outros secretários, de outras secretárias, (...) sempre depois eu peço o *feedback* e eu envio o ofício para a secretaria informando a atividade, quanto tem que ser recebido e passo para a articulação da equipe. E aí depois eu busco o *feedback*. E nesse *feedback* a gente percebe que a seriedade da Plan faz toda uma diferença (S1).

A Plan possui seu planejamento e metas relacionadas com suas parcerias e projetos. Baseado nisso, todo ano é avaliado o que ocorreu com as parcerias e projetos no intuito de melhorá-los, ou encerrá-los quando necessário:

Então, nesse sentido, a gente tem um ciclo de planejamento de cinco anos que ele é revisado a cada ano. E a cada ano a gente revisa o processo, né. O que que deu certo, as lições aprendidas nesse período, o que que a gente precisa melhorar, quais são as coisas que a gente viu que não adiantou, não se resolveu (P2).

Alterações e soluções ocorrem na parceria e essa flexibilidade já foi citada anteriormente como positiva para a construção da **confiança** e de **inovações colaborativas**. Ademais, a entrevistada S2 explica que todo projeto possui uma adaptação: “os projetos que a gente desenvolve em parceria com a Plan dentro da comunidade, geralmente tem um escopo já do projeto e a gente vai adequando dentro das nossas, do que é possível a gente, enquanto poder público, agir. E a gente vai complementando” (S2).

A entrevistada S1 concorda com essa adaptação e afirma ser uma característica gerencial da Plan: “Eles são bem focados, têm um padrão e ao tempo que reconhece, digamos, a peculiaridade dos lugares, do local, para atuar com os atores e atrizes do território. Percebi esse cuidado do respeito a essas diferenças de envolvidos” (S1).

Além disso, o contexto atual de pandemia e encerramento de atividades presenciais devido ao Coronavírus, foi citado por todas as entrevistadas como um desafio que foi enfrentado a partir de adaptações. De acordo com a entrevistada P1, as ações não pararam e, inclusive, fizeram com que ferramentas que antes não eram utilizadas, tornassem-se úteis:

Só que até agora a gente não parou, a gente só se adaptou. A gente criou grupo no WhatsApp, a gente faz chamada, a gente já fez conferência com as meninas, a gente já fez intercâmbio entre os projetos (...). Aí a gente diz assim “meu Deus, a gente nunca tinha pensado em um intercâmbio online”. E a gente fez. (...) E poxa, por que a gente nunca tinha parado para pensar em fazer uma live? (P1).

A **relação** das duas organizações é tão **estreita** que, de acordo com a entrevistada P1, todo novo projeto da Plan é apresentado para a SMPM para que exista uma atuação conjunta, quando possível:

Bom, é muito assim. Primeiro, quando a gente tem um novo projeto, aí eu já marco, oh S1 [secretária da SMPM], olha, deixa eu te apresentar, a gente tem um novo formato, de um novo projeto que vai trabalhar as temáticas e eu queria te apresentar qual é a proposta do projeto e o que vocês têm para este ano que poderia se alinhar a essas temáticas. Ela já me direciona. (P1).

E o mesmo foi relatado por parte da SMPM: “havendo uma ação que a gente possa envolver, como é que eu posso te dizer, o público-alvo da Plan, a gente tá sempre com esse contato” (S4).

Todas as quatro entrevistadas da SMPM destacaram em diversos momentos que a relação com a unidade da Plan de Teresina é amigável, gentil e focada em um propósito comum, como no trecho a seguir da entrevistada S3: “Então assim, é muito próximo, muito amigável e muito respeitosa, sabendo da total importância que é o objetivo, que é empoderar cada vez mais essas mulheres, meninas, para uma equidade de gênero” (S3) e o trecho da entrevistada S2:

A gente tem relação de acompanhar até a parte da vida pessoal das meninas, de acompanhar o dia a dia delas. De fazer aquela relação da política de boa vizinhança. Então, é muito próximo. A gente sempre afina e alinha nossas ações a partir da proximidade que a gente tem com a equipe técnica da Plan (S2).

Com citado em outras dimensões, as **experiências anteriores** em projetos e parcerias são responsáveis por internalização de **conhecimento** nas duas organizações. Além disso, as duas afirmaram que problemas relacionados com a **diversidade cultural e de valores** são evitados pela pesquisa e diálogo prévios, ou seja, com a **comunicação**, em relação ao parceiro antes do estabelecimento da relação.

Assim, a rede que sistematiza os componentes, com o auxílio do software Atlas ti 8, encontrados no caso analisado e suas relações são apresentadas no apêndice II.

5.4 CASO 4 – TETO BRASIL E DPPR

O TETO Brasil é uma OSC que está presente em cinco estados: São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Paraná e Minas Gerais. Ela faz parte de uma organização internacional, iniciada na América Latina, a TECHO, e que atua em dezenove países. Com atuação no Brasil há mais de dez anos, o TETO iniciou suas atividades no estado do Paraná em 2015, e em 2017, já atuava na região metropolitana de Curitiba, na própria capital, e em Castro (TETO, 2017).

O TETO tem o objetivo de proporcionar uma moradia de caráter emergencial, mas segura e digna para comunidades em situação de vulnerabilidade social (TETO, 2017). Além de fornecer as casas pré-moldadas em madeira e trabalhar com o empoderamento da comunidade, a instituição também possui a missão de oportunizar discussões e conscientizar a sociedade acerca da situação precária que milhares de pessoas vivem nas favelas e em outras comunidades marginalizadas (T2; TETO, 2017).

Já a Defensoria Pública do Estado do Paraná (DPPR), é a instituição pública do estado que defende juridicamente, de forma gratuita, os cidadãos que necessitarem. Ela possui diferentes núcleos especializados e que possuem seus próprios focos. Um destes núcleos é o Núcleo Itinerante das Questões Fundiárias e Urbanísticas (NUFURB), que é responsável por tratar de assuntos relacionados à moradia digna para a população em vulnerabilidade social. Para isso, atua nas questões fundiárias, de transporte, saneamento básico, entre outros (DEFENSORIA PÚBLICA, 2020).

Observando os objetivos do TETO Brasil e do NUFURB, nota-se a interligação entre eles. Nesse sentido, de acordo com a entrevistada N1, assim que os gestores do TETO Brasil, no Paraná, souberam da existência do NUFURB, entraram em contato com os responsáveis do NUFURB para entender como eles poderiam cooperar para alcançar seus objetivos:

Quando o núcleo tinha uns dois, três meses, ele [antigo coordenador do núcleo] já me apresentou a representante do TETO. Dizendo que assim que souberam da criação desse núcleo especializado dentro da Defensoria Pública, eles já foram, já proporam (sic) uma parceria e tudo mais (N1).

Desde então, as duas organizações vêm trabalhando juntas sempre que o TETO busca o auxílio do NUFURB pela sua expertise e papel social, sendo relevante o estudo das Capacidades Relacionais envolvidas nessa relação.

5.4.1 Dimensão coordenação

No que se refere às **ações formalizadas** na parceria, a entrevistada N1 afirma que nenhum contrato ou termo de cooperação foi efetivamente assinado por questões burocráticas da Defensoria: “a gente tentou formalizar com o TETO várias vezes o tal do termo de cooperação e nunca fechava, porque (...) a administração, ela tem mudado com uma certa frequência, os requisitos para o tempo de cooperação” (N1). Porém, existe a formalização dos procedimentos internos da Defensoria: “Nós temos como procedimento dentro da Defensoria, a abertura de procedimentos administrativos para cada demanda que chega para nós. Muitos desses procedimentos, aí sim você tem uma formalização” (N1).

Além da burocracia envolvida, para o entrevistado T1, a formalização com órgãos públicos pode dificultar outras parcerias: “Então se a gente, por exemplo, faz uma parceria com o Ministério Público, talvez alguns municípios não queiram ter o trabalho do TETO, porque o Ministério Público fiscaliza o trabalho do executivo” (T1).

Além disso, nas duas organizações, a responsabilidade de coordenar a parceria fica concentrada na pessoa dos líderes. No TETO Brasil, existe um setor para tratar das parcerias com empresas privadas, mas as relações e contatos com o setor público são geridos diretamente pelo gestor responsável pela sede do Paraná: “Eu sou a pessoa responsável final pela sede, né, então a porta voz da sede aqui do Paraná sou eu. Tanto para entrevistas como dessas parcerias mais oficiais, com órgãos públicos, sou eu que faço mesmo” (T2).

Como **benefício da coordenação** da parceria com o TETO Brasil, de acordo com a entrevistada N1, além do auxílio em alcançar seu objetivo principal, o Núcleo consegue disseminar para as comunidades as funções da Defensoria: “A gente não tem só a função de levar (...) o direito que está sendo pedido. A gente tem que levar a divulgação da própria Defensoria Pública. Então, muita gente não sabe que ela tem direito a ter direito” (N1). Essa disseminação do conhecimento jurídico também é ressaltada pelo Relatório de Impacto de TETO de 2017, como um objetivo da organização. Além disso, o TETO também possui capacidades técnicas que auxiliam no trabalho do NUFURB com informações importantes em relação à comunidade:

Então, quando vem para nós, pelo TETO, já vem com um perfil já delineado daquele local, né. E isso também facilita demais, o nosso trabalho. (...) E

quando a gente faz as reuniões já embasado, já embasados com o material criado, elaborado pelo TETO, a gente já vai diferente, né, a gente já vai com conhecimento que nos permite discutir inclusive questões técnicas (N1).

A entrevistada T2 concorda que o TETO auxilia nessa ponte entre as organizações públicas e as comunidades:

Então, a gente consegue fazer essa ponte entre questões que os moradores podem ter e a assistência que os moradores podem precisar com esses órgãos. Acho que é uma forma da gente ecoar vozes que estão mais distantes da realidade do poder público, da ação do poder público (T2).

O entrevistado T1 também destaca que: “o poder público às vezes não acessa algumas comunidades por não ter permissão do poder paralelo e o TETO tem permissão” (T1) Dessa forma, o TETO beneficia o parceiro ao proporcionar esse acesso e se beneficia por ajudar a comunidade, ou seja, dar voz para a sua causa junto ao poder público.

A **integração e sinergia** não é tão forte entre os parceiros na perspectiva de proximidade entre as organizações ou **comunicação** constante, pois de acordo com as entrevistadas N1 e T2, o contato entre elas para atuarem em conjunto em uma comunidade só ocorre quando os serviços da Defensoria são necessários e requisitados pelo TETO: “(...) à medida que o problema chega, eles nos encaminham. E, a partir de então, vai um orientando o outro, então é bem assim” (N1). Porém, nota-se que, como também tratado nos **benefícios da coordenação**, existe uma sincronização dos objetivos e trabalhos das organizações quando ocorre essa atuação conjunta.

5.4.2 Dimensão cultural

Para a entrevistada N1, a **confiança** no TETO foi construída desde o contato inicial, pelo fato do TETO ter buscado o auxílio da Defensoria: “só o fato deles terem se dirigido à Defensoria Pública, já demonstra uma seriedade ao trabalho a que se propõe” (N1). Em

seguida, o NUFURB entendeu a importância do trabalho do TETO e o cuidado com que ele o faz, ou seja, a partir das **experiências anteriores** de trabalho:

E aí com o tempo, a gente foi vendo a forma de trabalho do TETO e a importância do trabalho. Então, como eu já havia mencionado, né, que muitas vezes eles chegam antes de nós nos locais e têm total condição de nos informar de tudo que estava acontecendo. (...) Todas as informações que de alguma forma nos foram passadas pelo TETO, foram comprovadas depois (N1).

Os **valores e cultura comuns** podem ser observados na fala da entrevista T2, pois nota-se o objetivo comum com a Defensoria e a separação da atuação em relação a partidos políticos: “Porque o que a gente faz é político, lutar por essas moradias, lutar por direitos iguais é político, mas a gente não é partidário” (T2).

A **diversidade cultural** não foi dita pelos entrevistados como responsável por causar conflitos entre os parceiros, mas foi percebida no início da parceria pela entrevistada N1:

(...) são instituições muito distintas, apesar de se desejar, o fim, o objetivo final ser o mesmo, né, a forma de trabalhar é muito diferente. Então, a dificuldade maior foi para entender de que forma a gente poderia fechar uma parceria ou de que forma um poderia auxiliar o outro no trabalho, com o trabalho. A única dificuldade mesmo foi essa inicial (N1).

Além disso, o entrevistado T1 afirma que os tempos de trabalho e a possibilidade de **alteração e soluções** de trabalho são distintos, e isso, também realça a **diversidade cultural** existente:

Então, o TETO consegue flexibilizar o seu modelo de trabalho em função do maior investimento, consegue reduzir o seu tempo de trabalho em função de uma demanda do poder público, mas a gente não percebe o poder público mudando um pouco a sua lógica de trabalho pra permitir a atuação do TETO. É bem mais difícil. Então, os tempos são bem mais complicados (T1).

Para a entrevistada T2, apesar dos tempos desiguais de execução das atividades, as diferenças podem, inclusive, ser positivas para as organizações: “acho que pode ser uma potência assim. Acho que a gente pode aprender com a forma de outras organizações e instituições se organizarem. Eles podem também aprender com a gente. Acho que é uma troca” (T2). Assim, a **diversidade cultural** pode gerar uma **obtenção de conhecimento**.

Acerca das **normas de comportamento**, os entrevistados também não as ressaltaram como causadoras de conflitos na relação. Apesar de não existir um planejamento prévio das ações em conjunto (**ações formalizadas**), não existe uma utilização de poder de nenhuma das duas:

Mas, então, a gente não chegou a formular um projeto juntos, assim: “vamos trabalhar aqui, vocês fazem isso, a gente faz aquilo”. Não. À medida que os problemas chegavam, ou à medida que o problema chega, eles nos encaminham. E a partir de então, vai um orientando o outro, então é bem assim. Não existe uma hierarquia (...) pré-estabelecida. Não, não. ‘Aqui quem tá liderando é a Defensoria Pública e vocês têm que fazer o que Defensoria Pública tá falando’, não (N1).

Dessa forma, as **normas de comportamento** na parceria não são **formalizadas**, mas funcionam organicamente para as duas.

5.4.3 Dimensão de conhecimento

Como **recompensas e incentivos** para a parceria, a entrevistada N1 destaca o alcance de pessoas em vulnerabilidade social que estão precisando dos serviços da Defensoria, mas não sabem os seus direitos:

Esse vínculo com o TETO, ou esse trabalho conjunto com o TETO, ele nos ajuda a identificar situações. Então, identificar situações que podem contar com auxílio da Defensoria. E aí eles [quem necessita] não precisam nem nos procurar, a gente mesmo vai atrás e tenta resolver aquilo ali ou auxiliar (N1).

Além disso, ela também destaca a rapidez com que informações importantes chegam à Defensoria graças ao TETO: “é bastante interessante, porque o TETO então nos propicia a

informação quase que em tempo real também. Pelo *networking*, né, pelo conhecimento que tem dos integrantes e das lideranças” (N1).

Considerando que a parceria com o NUFUNB não traz retorno financeiro para o TETO, a principal recompensa dessa aliança é a **obtenção de conhecimento** jurídico para ajudar na sua atuação, além de repassar essas informações para as comunidades entenderem seus direitos. Dessa forma, o TETO consegue auxiliar no empoderamento dessas comunidades, pois elas passam a entender quais os seus direitos e como buscar ajuda legal para alcançá-los. Assim, os **benefícios da coordenação** e as **recompensas e incentivos** da parceria, estão diretamente relacionados com a **obtenção de conhecimento** por cada uma das organizações.

Esse **conhecimento** obtido não é sistematizado para a sua internalização em nenhuma das duas organizações. A entrevistada N1 diz que: “a gente internaliza fazendo, trabalhando e fazendo essas parcerias, né. Não há uma formalização disso, muito porquê... então a gente vai fazendo como dá. Mas particularmente, eu posso te dizer que estão ‘internalisadíssimos’ os ensinamentos” (N1). Assim, esse conhecimento é aprendido pelas pessoas que estão atuando nas ações.

A entrevistada T2 afirma também que a internalização do conhecimento ocorre a partir do fazer, da sua aplicação na realidade de atuação do TETO. Além disso, ressalta que **experiências anteriores** que se destacam são comunicadas para as outras sedes do TETO no país, mas isso também não é sistematizado:

Isso acontece muito organicamente, na verdade. É uma pergunta interessante até (risos). Acho que acontece muito organicamente. Assim, acho que a gente também está sempre trazendo também para a equipe nacional casos de sucesso de parceria, casos que não foi tão boa assim (T2).

De acordo com a entrevistada N1, a **comunicação** normalmente ocorre vinda do TETO, mas a Defensoria está sempre aberta: “Eles também passam bastante trabalho pra gente, né. O que pra gente também é ótimo, inclusive nas férias (risos). Não tem tempo ruim, a gente se fala sempre” (N1). A entrevistada T2 confirma essa abertura para o diálogo:

Um diálogo muito legal assim, uma abertura para conversas (...), nem sempre a gente consegue de fato fazer algo juntos, mas a gente tem essa abertura de, por exemplo, teve um caso de remoção, a gente conseguiu o contato da Defensoria pra poder averiguar o caso, como é que foi o processo dessa remoção, como é que se deu (T2).

Além disso, ela destaca que essa **comunicação** é informal e precisa ser rápida pela urgência das ações que são feitas em conjunto: “Nós temos os contatos via WhatsApp ou com e-mail, enfim. Mas a gente consegue essa comunicação quase que em tempo real” (N1). Nesse sentido, também não existe um processo de *feedback* formalizado, mas ele ocorre informalmente quando julgado necessário pelos participantes. O entrevistado T1 também afirma essa falta de formalização na comunicação com as organizações públicas, mas alega que para tratar com empresas privadas são utilizados, por exemplo, um *software* de *Customer Relationship Management* (CRM).

5.4.4 Dimensão tecnológica

A **transferência de tecnologia** acontece devido , além da relação entre os objetivos organizacionais, as expertises e níveis de atuação serem complementares:

Sem contar que eles têm conhecimento técnico que nós não temos. Técnico que eu digo, no sentido de engenharia, por exemplo, da cartografia, da topografia, enfim. Eles têm condições (...) de discutir com a municipalidade, questão relativa a tamanho de lote, né. A sobreposição de plantas, a como isso poderia ser feito por meio de arquitetos que colaboram com o TETO, engenheiros, enfim. (...) Então, tudo isso acaba acontecendo de entrar em contato conosco e nós prestarmos alguma orientação jurídica para que eles se protejam. E por um outro lado, a gente pega todas as informações que a gente precisa também, econômica, técnica, com o TETO (N1).

Assim, a **tecnologia trocada** é o conhecimento de cada uma, pois enquanto o TETO possui capacidades técnicas de engenharia e arquitetura, o NUFURB possui capacidades técnicas jurídicas. Na parceria, os dois conseguem combinar suas expertises para ajudar a comunidade que estão atuando em conjunto.

Como foi tratado ao abordar as **normas de comportamento**, não existem **rotinas técnicas** na parceria. A entrevistada T2 confirma que o **contato** com a Defensoria é feito apenas quando julgado necessário: “na verdade é que normalmente, atualmente, como tem acontecido, é que deu problema: a gente aciona eles (risos)” (T2). Assim, a rotina estabelecida da parceria é que quando o TETO busca o auxílio da Defensoria, os dois iniciam a atuação em conjunto, como confirma a entrevistada N1: “Então, o TETO chegou com uma ‘perícia’ de uma determinada [comunidade] que precisa da assistência da defensoria e nós então passamos a atuar a partir daí” (N1).

Já as **inovações colaborativas** para a entrevistada N1, não ocorreram porque as organizações ainda não tiveram a oportunidade de planejar ações e programas em conjunto. Como mencionado, a parceria, mesmo estratégica para ambos, tem um caráter emergencial: “Na verdade, até hoje não existe assim, um projeto que a gente tenha montado junto, para atuar junto. Não, os projetos vêm para a gente. As situações chegam para a gente e normalmente é para apagar fogo, né” (N1).

5.4.5 Dimensão de coadaptação

Acerca das **alterações e soluções**, o entrevistado T1 afirma que as organizações públicas não se flexibilizam para a atuação junto ao TETO: “E parcerias entre TETO e poder público, existe uma grande, uma enorme flexibilidade do TETO e uma baixa flexibilidade do poder público” (T1).

Porém, a entrevistada T2 ressalta que o TETO possui flexibilidade para alguns detalhes dos seus projetos, mas não para fazer grandes mudanças na sua forma de trabalhar: “Acho que a gente não tem a flexibilidade no nosso modelo de trabalho, no sentido de que a gente sabe o que é muito que a gente quer fazer e como a gente quer fazer” (T2). Porém, a entrevistada N1 afirma que existe sim flexibilidade na relação. Dessa forma, não é possível afirmar a existência desse componente na relação de forma direta.

Para o NUFURB, as **experiências anteriores** de atuação com o TETO são inovadoras para o núcleo: “O que eu digo é o seguinte: você não tem um projeto anterior. Isso aí já entra como uma demanda, né, muitos dos procedimentos que nós temos hoje no núcleo, foram inaugurados pelo TETO” (N1), assim, são geradoras de **obtenção de conhecimento**.

Já para o TETO, além do aprendizado que todas as parcerias proporcionam, as experiências anteriores com outras organizações são geradoras de **confiança**: “Então, a gente está adquirindo uma certa notoriedade como referência de um trabalho que de fato é sério, que de fato apoia comunidade, e moradores e moradoras” (T2).

A **avaliação** da parceria em si de forma sistematizada não é realizada por nenhuma das organizações. O que ocorre no TETO são avaliações gerais de desempenho, como afirma o entrevistado T1: “Dentro do TETO, a gente costuma fazer fechamentos trimestrais pra gente alavancar os pontos altos e os pontos baixos da organização. Mas esse é o único momento que a gente faz isso de realmente ressaltar o que foi positivo, o que não foi” (T1), ou quando necessário entre os gestores responsáveis.

A **relação** entre as duas organizações não é considerada estreita, como já mencionado anteriormente, ela possui caráter emergencial e é positiva pelos objetivos e atuações serem complementares. Porém, a entrevistada T2, gestora da sede do TETO no Paraná, e responsável pelo contato com entidades públicas, afirma que não teve contato com a Defensoria desde que assumiu a gerência, já que com o início na pandemia no Brasil as atividades presenciais foram suspensas:

Inclusive, na semana que começou a pandemia, a gente teria uma reunião o Ministério Público. Pra ele [T1] me apresentar, até fazer essa introdução aí de nova gestora. Mas que não aconteceu porque entramos em quarentena. Mas de fato, eu não tenho, eu não posso te dizer que eu tenha rotinas e fluxo de trabalho que incluam esse estreitamente de parcerias e de laços (T2).

Assim, ressaltase mais uma vez a falta de **formalização** e sistematização na relação, não existindo uma preocupação com o **estreitamento da relação**. Dessa forma, a relação próxima depende do líder que estiver no comando, como destacado pela própria entrevistada T2: “Mas é algo que o T1, que é o antigo gestor, ele fazia bastante, trazer diversas problemáticas para Defensoria consistentemente. Mas realmente desde que eu assumi isso não foi tão possível” (T2).

Porém, quando julgado necessário, a **comunicação** entre as duas instituições é feita em prol da resolução de problemas com o público-alvo das duas, já que suas atividades são interligadas:

Mas pela natureza do trabalho, do suporte que é dado pelo TETO, a atuação da Defensoria Pública, nos termos que eu já falei aqui, não faria diferença. Porque o TETO vai sempre aparecer nesses momentos cruciais que a Defensoria precisa, e aí seja quem for que estiver à frente do núcleo ou da Defensoria Pública, vai precisar de todo o arcabouço técnico e sociológico enfim, que a TETO tem (N1).

Assim, a rede que sistematiza os componentes, com o auxílio do software Atlas ti 8, encontrados no caso analisado e suas relações são apresentadas no apêndice II.

6 ANÁLISES DOS DADOS

A presente seção apresenta as comparações das Capacidades Relacionais utilizadas no desenvolvimento das alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e firmas” (subseção 6.1) e entre “Organizações da Sociedade Civil e instituições públicas” (subseção 6.2). As comparações foram, inicialmente, realizadas intragrupos, ou seja, o caso ASID x Empresa X foi comparado com o caso Sistema Fiep x Bosch.

Igualmente, o caso Plan x SMPM foi comparado ao caso TETO x DPPR. Essa comparação, para manter o padrão apresentado anteriormente, foi feita pelas cinco dimensões das Capacidades Relacionais. Além disso, duas redes foram elaboradas para permitir uma melhor visualização dos resultados e os achados são confrontados com a literatura.

Por fim, elaborou-se a subseção 6.3 que tem a finalidade de atender ao objetivo geral desta dissertação. Assim, comparou-se as alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e instituições públicas” e entre “Organizações da Sociedade Civil e firmas” e apontou-se suas similaridades e distinções no desenvolvimento das Capacidades Relacionais.

6.1 OSCS E FIRMAS

No presente subtópico, são apresentadas as diferenças e similaridades entre os dois casos analisados envolvendo OSC e empresa privada no presente estudo. Inicialmente, tem-se a comparação entre os casos e dos casos com a literatura e, ao final, apresentou-se um quadro resumo para facilitar a compreensão das informações aqui apresentadas.

6.1.1 Dimensão coordenação

Nas duas alianças sociais estudadas existem **ações formalizadas**. As quatro organizações possuem uma estruturação interna, incluindo setores e cargos específicos, que facilitam as parcerias. Além disso, as duas OSCs (ASID e Fiep) possuem metodologias de trabalho preestabelecidas, que são adaptadas de acordo com cada aliança. As duas parcerias possuem documentos que formalizam a relação, mas diferentes entre si. Para o caso 1 (ASID e empresas X) um contrato, abordando os direitos e deveres de cada parte, é elaborado para cada projeto que será realizado em conjunto. Já para o caso 2 (Fiep e Bosch), um convênio anual, tratando dos projetos que serão efetuados, é renovado e renegociado a cada ano.

Para os dois casos, as ações formalizadas estão associadas com a **comunicação**, pois os contratos e convênios especificam os contatos e reuniões periódicas que devem existir entre as organizações. Além disso, para o caso 1, as ações formalizadas auxiliam na **confiança** e nas **relações estreitas**. Para o caso 2, as ações formalizadas estão associadas com as **rotinas técnicas**, pois são nesses momentos de comunicação delimitados em contrato, que a transferência de conhecimento tecnológico ocorre.

Assim, corrobora-se os achados dos casos com o exposto por Tseng (2016). De acordo com o autor, ações formalizadas auxiliam a evitar problemas, que poderiam surgir na relação, como a dificuldade em averiguar os resultados da parceria, a contribuição do parceiro na relação, e a possibilidade de conceder informações de forma indesejada para o parceiro. Ao determinar como e quando as trocas de informação e a apresentação de resultados alcançados serão compartilhadas, problemas de comunicação podem ser evitados.

Como **benefícios da coordenação**, as organizações das duas alianças estudadas ressaltaram: o acesso aos conhecimentos e a utilização dos recursos humanos do parceiro. Além disso, a OSC do caso 1 também destacou o acesso aos recursos financeiros e as vagas disponibilizadas pelo parceiro para inserir pessoas com deficiência (público-alvo da OSC) no mercado de trabalho.

Isso corrobora com Tsarenko e Simpson (2017), que destacam o impacto positivo da aliança para as organizações envolvidas, quando existe uma troca de recursos além dos financeiros, como trabalho voluntário dos colaboradores da organização parceira e mentoria de gestão. Nesse sentido, como destacado por Berger et al (2004) e Liu e Ko (2011), as OSCs podem se beneficiar dos conhecimentos de negócios das empresas.

Ademais, as relações estudadas entre OSCs e empresas no presente trabalho também destacaram, como dito por Sakarya et al. (2012), que o conhecimento das OSCs acerca das comunidades e os problemas sociais enfrentados pelo público-alvo da aliança social são um benefício do ponto de vista das empresas.

Em relação à **integração e sinergia**, os dois casos ressaltaram a importância da parceria para o alcance dos seus próprios objetivos organizacionais, assim como também foi destacado por Liu, Wai e Chris (2016), no que diz respeito ao impacto social, e para obter benefícios da coordenação. Porém, o caso 1 destacou também que a integração e a sinergia podem ser observadas pela transparência na comunicação na relação e o sentimento de pertencimento à mesma equipe no desenvolvimento dos projetos conjuntos (relações estreitas).

Para os dois casos, a integração e a sinergia estão relacionadas com a confiança. Além disso, para o caso 2, ela auxilia na avaliação da parceria. Assim, nenhum dos dois casos ressaltou a assimetria de poder, destacada por Tsarenko e Simpson (2017), como uma barreira para a aliança. A seguir, o quadro sintetiza as semelhanças e diferenças entre os componentes da dimensão coordenação identificados nos casos 1 e 2.

QUADRO 10 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO COORDENAÇÃO DOS CASOS 1 E 2

Componentes	Semelhanças	Distinções	
		Caso 1	Caso 2
Ações formalizadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presente nos dois casos. ▪ Associadas com a comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliam na confiança e nas relações estreitas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associadas com as rotinas técnicas.
Benefícios da coordenação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acesso ao RH do parceiro. ▪ Decorrência da obtenção de conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acesso a recursos financeiros e vagas para PcD. 	-
Integração e sinergia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associadas com a confiança. ▪ Auxiliam na obtenção de benefícios da coordenação e de seu próprio objetivo organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decorrência da comunicação. ▪ Observados pelas relações estreitas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliam na avaliação.

FONTE: elaborado pela autora (2021).

6.1.2 Dimensão cultural

Nas duas alianças, a **confiança** foi sendo desenvolvida a partir das ações formalizadas, que estão relacionadas com o entendimento do profissionalismo percebido, e as recompensas e incentivos, que estão associados com os resultados obtidos.

Além disso, o caso 1 destacou a importância da comunicação constante, incluindo encontros presenciais periódicos, e sem a intenção de omitir resultados distintos do planejado. Já o caso 2 ressaltou que a duração do relacionamento e das ações em conjunto auxiliam na existência de credibilidade entre as organizações e, conseqüentemente, na confiança.

Assim, apesar do profissionalismo ser um desafio para a gestão de organizações sem fins lucrativos (ÁLVAREZ-GONZÁLEZ et al., 2017), pode ser fundamental para superar barreiras da parceria (ÁLVAREZ-GONZÁLEZ et al., 2017; SANZO et al., 2015). A presente pesquisa demonstrou que uma dessas barreiras é a falta de confiança, problema destacado por autores como Álvarez-González et al. (2017), Andrews & Entwistle (2010), Jamali et al.

(2011), Sanzo et al. (2015) e Tsarenko & Simpson (2017), que alertaram para a importância de superá-la.

A **diversidade cultural** não foi considerada uma dificuldade para nenhuma das relações. Nas duas, a existência de **valores e cultura comuns**, principalmente no que diz respeito ao foco da aliança (empoderar pessoas com deficiência para o caso 1 e educação para o caso 2), foram importantes para a ausência de conflitos decorrentes da diversidade cultural.

Essa importância dos valores e cultura comuns para o sucesso da aliança também foi destacado por outros estudos (BARROSO-MÉNDEZ et al., 2016; LEE; RIM, 2016), destacando a relevância da causa defendida pela OSC ser alinhada com a missão e valores da empresa parceira (KIM; SUNG; LEE, 2012).

Porém, no caso 1, existe uma diferença de tempo de trabalho entre as duas organizações e concepções distintas acerca da ideia de atender mais pessoas com os projetos realizados, ou fornecer um apoio de longo prazo para os mesmos indivíduos. Porém, as duas organizações afirmaram que essas discordâncias não geraram conflitos, pois a partir de negociações, chega-se a um consenso.

Dessa forma, para esse caso, a diversidade cultural não se torna um empecilho por existir a possibilidade de alteração e soluções e o auxílio da comunicação e das recompensas e incentivos.

As **normas de comportamento** também não foram consideradas geradoras de conflitos nas alianças estudadas. As organizações possuíam a flexibilidade necessária para se adaptar o quanto for possível para o bem da relação. Além disso, o caso 1 também ressaltou que quanto mais tempo as organizações trabalham em conjunto, mais conseguem entender como melhor se comportar com a outra. Ainda, o caso 2 destacou que a forma de comunicação é parte integrante das normas de comportamento existentes. Nesse sentido, aspectos citados pela literatura como possíveis barreiras comportamentais das organizações não foram observados, como a ambição de crescimento, a burocracia (GILLET ET AL., 2019) e o distanciamento ideológico (SIMPSON; LEFROY; TSARENKO, 2011) da causa defendida pela aliança social.

A seguir, o quadro sintetiza as semelhanças e distinções entre os componentes da dimensão cultural identificados nos casos 1 e 2.

QUADRO 11 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO CULTURAL DOS CASOS 1 E 2

Semelhanças	Distinções
-------------	------------

Componentes		Caso 1	Caso 2
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento auxiliado pelas ações formalizadas e pelas recompensas e incentivos. ▪ Decorrência das experiências anteriores e à medida que os resultados foram sendo alcançados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliada pela comunicação e pelas relações estreitas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliada pelo tempo de relacionamento e das ações realizadas em conjunto.
Diversidade cultural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não gera conflitos devido aos valores e cultura comuns. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocorre pela diferença no tempo de trabalho, mas não gera conflitos por existir alteração e soluções, comunicação e recompensas e incentivos. 	-
Valores e cultura comuns	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxilia a diversidade cultural a não gerar conflitos. 	-	-
Normas de comportamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não gera conflitos por causa da alteração e soluções. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiências anteriores auxiliam. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compostas também pela comunicação.

FONTE: elaborado pela autora (2021).

6.1.3 Dimensão de conhecimento

A **obtenção de conhecimento** nos casos analisados ocorre por meio da documentação dos aprendizados gerados em cada projeto e da internalização dos conhecimentos pelos funcionários e voluntários. Por isso, a OSC do caso 1 ressaltou a importância da retenção dos seus colaboradores, e a OSC do caso 2 afirmou depender de funcionários da sua parceira para o desenvolvimento de alguns projetos. Isso corrobora com Jamali et al. (2011), que afirmam que o conhecimento é intangível e próprio do capital social de uma organização.

Assim, a obtenção de conhecimento está diretamente relacionada com a transferência de conhecimento tecnológico nos dois casos, já que a tecnologia transacionada entre os parceiros é o conhecimento de cada um. Além disso, nos dois casos, as experiências anteriores de trabalho com o próprio parceiro são o que geram os aprendizados com a relação. A importância do aprendizado nas alianças já foi destacado por outros autores como Gillett et al., 2019; Liu et al., 2016; McDonald, 2014. Mas, nos dois casos analisados, mais do que relevante, o conhecimento advindo da organização parceira pode ser considerado o principal benefício da relação.

Nos dois casos, a **comunicação** ocorre por meios formais e informais, possuindo aspectos relacionados com a avaliação do desenvolvimento dos projetos estabelecidos em contrato ou convênio, além de poder ocorrer quando for sentida a necessidade por um dos

envolvidos. Esse contato ocorre principalmente por e-mail, telefone, reuniões presenciais e pelo aplicativo WhatsApp.

Ademais, nos dois casos, a comunicação auxilia na alteração e soluções, pois é por meio da comunicação que se entende o que o parceiro necessita. No caso 1, a comunicação é uma rotina estabelecida, auxiliando a gerar confiança, a lidar com a diversidade cultural e na inovação colaborativa. Além disso, nesse caso também é observado, como citado por Simpson, Lefroy e Tsarenko (2011) e Gillet et al. (2019), a boa interação entre os gestores como um facilitador da comunicação entre as organizações. No caso 2, a comunicação faz parte das ações formalizadas e das normas de comportamento. Por fim, como afirmado por Fu et al. (2019), as tecnologias de comunicação utilizadas são as mais comuns, como e-mail e telefone.

Diferente do que Andrews e Entwistle (2010) afirmaram acerca de vantagens relevantes não serem observadas em parcerias entre organizações de setores distintos, as duas alianças sociais demonstraram obter **recompensas e incentivos** recorrentes, principalmente pelos atores envolvidos entenderem a importância da aliança para alcançar objetivos próprios.

Como definido por Alves (2015), os interesses dos parceiros são alinhados e as organizações reconhecem os benefícios gerados com a aliança. Além disso, a empresa do caso 1 destaca a satisfação pessoal dos gestores e colaboradores por estarem participando de ações com impacto social. As organizações do caso 2 ressaltaram o desenvolvimento de novos produtos e serviços, sendo então perceptível a obtenção de conhecimento e a inovação colaborativa.

A seguir, o quadro sintetiza as semelhanças e distinções entre os componentes da dimensão de conhecimento identificados nos casos 1 e 2.

QUADRO 12 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO DE CONHECIMENTO DOS CASOS 1 E 2

Componentes	Semelhanças	Distinções	
		Caso 1	Caso 2
Obtenção de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decorre das experiências anteriores ▪ É o principal benefício da relação. 	-	-
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possui aspectos avaliativos dos projetos. ▪ Auxilia na alteração e soluções. ▪ Uso do WhatsApp, e-mail, telefone e reuniões presenciais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É facilitada pela boa interação dos gestores. ▪ É uma rotina técnica. ▪ Auxilia a gerar confiança, a lidar com a diversidade cultural e na inovação colaborativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faz parte das ações formalizadas e das normas de comportamento.
Recompensas e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estão associados com os benefícios da coordenação e a obtenção de conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfação pessoal em participar de ações de impacto social. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtenção de conhecimento. ▪ Inovação colaborativa faz parte.

FONTE: elaborado pela autora (2021).

6.1.4 Dimensão tecnológica

Em nenhum dos dois casos, existem sistemas técnicos compartilhados, apesar de Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) afirmarem a importância desse aspecto. Porém, nos dois casos, a **rotina técnica** existente é a rotina preestabelecida das ações formalizadas, de monitoramento, controle e avaliação dos resultados obtidos. Ademais, no caso 1 a rotina técnica também ocorre pela OSC possuir uma rotina interna de comunicação com a empresa.

Nos dois casos, há **inovação colaborativa** e a confiança entre as organizações é necessária para que ela ocorra. Mas, no caso 1, também é ressaltada a importância de saber negociar com profissionalismo e flexibilidade no momento do desenvolvimento dos projetos. Além disso, existe a necessidade do apoio dos líderes para auxiliar nesse processo, corroborando com Ihm e Shumate (2019), acerca da importância de características dos detentores de altos cargos para o desenvolvimento da aliança social e com Hesse et al. (2019), que afirmam que esses líderes podem precisar de habilidades de liderança distintas das habituais.

Já no caso 2, a firma destacou que as duas organizações precisam entender a necessidade de inovar e possuir perspectivas similares acerca do assunto.

Assim, no caso 1, a inovação colaborativa é importante em todos os novos projetos e é decorrente da alteração e soluções para se chegar a um consenso que agrada ambas as partes. Além disso, a inovação colaborativa auxilia às organizações a terem uma relação mais

estreita. No caso 2, os valores e cultura comuns auxiliam no processo de inovação e a confiança é considerada necessária.

Como citado, a **transferência de tecnologia** ocorre por meio da obtenção de conhecimento nos dois casos, sendo um dos principais objetivos da aliança social (BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2015). O caso 2 também destaca a confiança como necessária para esse processo.

A seguir, o quadro sintetiza as conexões semelhantes e diferentes entre os elementos da dimensão tecnológica identificados nos casos 1 e 2.

QUADRO 13 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO TECNOLÓGICA DOS CASOS 1 E 2

Componentes	Semelhanças	Distinções	
		Caso 1	Caso 2
Rotinas técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ São parte da avaliação. ▪ São associados com as ações formalizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ São parte da comunicação. 	-
Inovação colaborativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A confiança é necessária. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decorrente da alteração e soluções. ▪ Necessidade de liderança, flexibilidade, negociação e profissionalismo. ▪ Permite relação estreita. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores e cultura comuns auxiliam.
Transferência de tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocorre por meio da obtenção de conhecimento. 	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiança é necessária.

FONTE: elaborado pela autora (2021).

6.1.5 Dimensão de coadaptação

As **experiências anteriores**, como dito, causam nos casos analisados a obtenção de conhecimento, pois aprendizados ocorrem com o desenvolvimento dos projetos em conjunto. Ademais, no caso 1, os resultados das experiências anteriores de trabalho da OSC com outras organizações foram importantes para a construção da sua reputação (COSTA et al., 2018; GILLETT et al., 2019) e, em seguida, para o estabelecimento da parceria.

No caso 2, foi destacado que quanto mais tempo de parceria, ou seja, quanto mais experiência as organizações possuem em trabalhar juntas, mais eficiente a parceria se torna. Dessa forma, nota-se a importância das experiências anteriores para a confiança

interorganizacional. Ademais, a análise dos casos do presente estudo vai além da importância da experiência em outras parcerias, já citada por outros autores (COSTA et al., 2018; RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017), acrescentando a relevância das experiências conjuntas entre os parceiros.

Os dois casos destacaram a flexibilidade para ocorrer **alteração e soluções** como uma característica fundamental para o desenvolvimento da aliança. Mesmo existindo modelos e padrões preestabelecidos para a relação com o parceiro e para a execução dos projetos, é preciso que mudanças possam ser realizadas sempre que necessário para o bem da parceria. Assim, a comunicação direta e constante, citada, também auxilia nesse processo. As alterações e soluções auxiliam para que as normas de comportamento satisfaçam as duas organizações envolvidas.

Ademais, no caso 1 também se percebe que essa flexibilidade auxilia as ações formalizadas a não se tornarem burocráticas, como afirmando por (GILLET et al., 2019; YANG et al., 2018) e auxilia as organizações a terem uma relação mais estreita. Além disso, é a alteração e soluções que possibilitam a existência de inovações colaborativas.

Já as **relações estreitas** são buscadas com diferentes empenhos nos casos analisados. No caso 1, o estreitamento da relação é buscado principalmente pela OSC, por meio da comunicação constante para garantir a satisfação e, conseqüentemente, ter a confiança da parceira. Dessa forma, a relação estreita auxilia no desenvolvimento da confiança entre as organizações, além da comunicação e das ações formalizadas fazerem parte das estratégias utilizadas para o alcance da proximidade entre os parceiros.

Já no caso 2, a relação estreita entre as organizações é buscada, principalmente, com a realização e participação de eventos entre elas. Nota-se a importância do contato entre os gestores e colaboradores nesses momentos, como definido por Simpson, Lefroy e Tsarenko (2011) e Gillet et al. (2019). Porém, diferente de como Alves (2015) e Costa et al. (2018) mencionaram os envolvidos na aliança não buscavam igual dedicação na aproximação entre as organizações. Mesmo assim, percebe-se que nos dois casos, uma relação estreita depende da forma como os líderes buscam a proximidade com o parceiro.

Nos dois casos analisados, existem **avaliações** formais da parceria anualmente, fazendo parte das rotinas técnicas da aliança e das ações formalizadas. Além disso, avaliações da satisfação do parceiro e do impacto dos projetos realizados, podem ser realizadas em diferentes momentos, de acordo com as necessidades das organizações, como explicado acerca das comunicações.

Ademais, no caso 2, também ocorre a avaliação dos funcionários da OSC pelo gestor responsável pela parceria, por parte da empresa. Isso em função de alguns colaboradores da OSC trabalharem diretamente e diariamente com a empresa, sendo o gestor da firma apto a julgar seu desempenho. Nesse sentido, no caso 2 a avaliação está associada com a integração e sinergia dos funcionários e gestores.

A seguir, o quadro sintetiza as conexões semelhantes e diferentes entre os elementos da dimensão de coadaptação identificados nos casos 1 e 2.

QUADRO 14 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO DE COADAPTAÇÃO DOS CASOS 1 E 2

Componentes	Semelhanças	Distinções	
		Caso 1	Caso 2
Experiências anteriores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsáveis pela obtenção de conhecimento e confiança. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construção de reputação e estabelecimento de parceria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da eficiência.
Alteração e soluções	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessita-se de flexibilidade e comunicação. ▪ Atendimento de normas de comportamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxilia nas relações estreitas e possibilita as inovações colaborativas. ▪ Permite que ações formalizadas não se tornem burocráticas. 	-
Relações estreitas	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exige confiança, comunicação e as ações formalizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contato entre os gestores, por meio de elaboração de eventos.
Avaliações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fazem parte das rotinas técnicas e das ações formalizadas. 	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associada com a integração e sinergia.

FONTE: elaborado pela autora (2021).

A partir do exposto nesta seção, foi possível elaborar uma rede para sintetizar e organizar visualmente os componentes das dimensões estabelecidas no modelo de Alves (2015), que se mostraram similares nas duas alianças entre OSC e firmas (caso 1 e caso 2). Tal rede é apresentada no apêndice II.

6.2 OSCs e instituições públicas

No presente subtópico são apresentadas as diferenças e similaridades entre os dois casos analisados envolvendo OSC e instituições públicas do presente estudo. Inicialmente, tem-se a comparação entre os casos e dos casos com a literatura. E, ao final, apresentou-se um quadro resumo para facilitar a compreensão das informações aqui apresentadas.

6.2.1 Dimensão coordenação

Nos dois casos analisados, em relação às **ações formalizadas** não existe contrato ou vínculo formalizado estabelecendo uma aliança de longo prazo oficial. Porém, no caso 3, as ações formalizadas estão presentes nas diretrizes e processos padronizados das duas organizações, principalmente da OSC. Essas ações formalizadas são destacadas como importantes para que as organizações se considerem profissionais, auxiliando na confiança e na relação estreita entre elas. Dessa forma, essas ações são citadas como relevantes para diversos outros elementos, impactando as normas de comportamento e auxiliando na superação da diversidade cultural.

Em contrapartida, no caso 4 é destacado a dificuldade de formalizar a parceria em virtude na burocracia presente na entidade governamental. Assim, os casos vão de encontro com Cheng (2019), que destaca a importância da parceria entre instituições do governo e OSCs possuírem um acordo formal que possibilite a responsabilização das organizações envolvidas. Mas corroboram Jang et al. (2015), quando eles afirmam que as alianças sociais normalmente são informais.

Já a **integração e sinergia** nos dois casos estudados são incentivadas e percebidas pela complementaridade do trabalho de cada uma. Assim, o fortalecimento da parceira facilita a própria organização a alcançar seus objetivos, sendo uma motivação para elas se aproximarem. O interesse pela causa constatada pela organização em relação ao seu parceiro é fundamental para essa integração e sinergia presente nos casos (LYES et al., 2016). Dessa forma, os valores e cultura comuns auxiliam nesse componente e a integração e sinergia auxilia nos benefícios da coordenação.

No caso 3, após estabelecidas as agendas individuais das organizações, é discutido entre elas em quais projetos e como elas podem trabalhar em conjunto para se apoiar. Assim, a integração e sinergia estão associadas com as ações formalizadas. O caso 4 não apresenta uma forte integração e sinergia como no caso 3.

Entende-se que isso acontece por ser uma aliança com caráter emergencial, ou seja, quando é necessária, a ajuda do parceiro é solicitada. Assim, não existem ações que busquem a integração ou proximidade entre eles, apesar da sinergia ser reconhecida pelas organizações, como já citado.

Os principais **benefícios da coordenação** para os dois casos estudados são a otimização dos recursos das organizações pelas suas combinações e junções, o alcance de mais pessoas, o aumento da visibilidade proporcionada pela aliança e o acesso das OSCs às

comunidades. Pode-se afirmar que os benefícios da coordenação estão associados com o principal recurso compartilhado, que é a obtenção de conhecimento.

Ademais, o caso 3 destaca que a rapidez com que a OSC pode trabalhar e resolver aspectos relevantes, por não precisar se ater à mesma burocracia que a organização pública, facilita o desenvolvimento dos projetos em conjuntos. Então, as diferenças de tamanho e de recursos entre as organizações e a burocracia não são barreiras para a aliança, não corroborando com Gillet et al. (2019).

A seguir, o quadro sintetiza as conexões semelhantes e diferentes entre os elementos da dimensão coordenação identificados nos casos 3 e 4.

QUADRO 15 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO DE COORDENAÇÃO DOS CASOS 3 E 4

Componentes	Semelhanças	Distinções	
		Caso 3	Caso 4
Ações formalizadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não ocorrem em conjunto, só individualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxilia a confiança, a relação estreita e a superação da diversidade cultural. ▪ Impacta as normas de comportamento. ▪ É importante para o profissionalismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prejudicada pela burocracia.
Integração e sinergia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxilia nos benefícios da coordenação e valores e cultura comuns auxiliam. ▪ Ocorrem pela complementariedade dos trabalhos. ▪ Facilita a organização a alcançar seus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associadas com as ações formalizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não ocorre pelo caráter emergencial que a parceria possui.
Benefícios da coordenação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associados com a obtenção de conhecimento. ▪ Otimização dos recursos das organizações, pela combinação e junção dos recursos, alcance de mais pessoas, aumento da visibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferença na velocidade de atuação e de burocracia facilita o desenvolvimento de projetos. 	-

FONTE: elaborado pela autora (2021).

6.2.2 Dimensão cultural

Nos dois casos analisados, a **confiança** foi estabelecida à medida que o trabalho em conjunto foi sendo realizado e as organizações puderam perceber a capacidade técnica e a importância dos resultados alcançados com a parceira. Além disso, a comunicação e o

comprometimento com o objetivo final, como destacado por Barroso-Méndez et al. (2016), também foram importantes para o desenvolvimento da confiança. Assim, as experiências anteriores de trabalho com o parceiro proporcionaram o desenvolvimento da confiança. Além disso, a percepção da obtenção de conhecimento a partir da aliança também auxiliam nesse processo.

Ademais, no caso 3, também foi citada a importância da liderança da instituição pública apresentar **valores e cultura comuns** à OSC, fazendo com que a parceira confie que aquele líder tomará decisões que auxiliem no objetivo final da aliança, pois esse gestor entende a importância das ações da aliança. Isso corrobora com Cheng (2019), que afirma que os gestores públicos que buscam maximizar a eficácia das relações com OSCs estão dispostos a correr risco para proporcionar serviços de alta qualidade para a população.

Nos dois casos analisados, a **diversidade cultural** entre as organizações foi considerada existente, mas não resultou em conflitos para a aliança. Contrapondo Andrews e Entwistle (2010), que afirmam que as vantagens de trabalhar com organizações do mesmo setor podem superar as de se aliar com organizações de diferentes setores, os dois casos reforçaram que as diferenças nas formas de trabalho proporcionam importantes aprendizados, que não seriam possíveis com organizações similares. Assim, pode-se afirmar que a diversidade cultural auxilia na obtenção de conhecimento.

No caso 3, a comunicação e as ações formalizadas auxiliam para que a diversidade cultural não seja um problema para a aliança. Já no caso 4, a OSC afirmou que parceiros públicos de forma geral apresentam uma dificuldade de flexibilização em função da burocracia característica do setor, aspecto destacado por Gillet et al. (2019). Dessa forma, a diversidade cultural no caso 4 dificulta a alteração e soluções.

As **normas de comportamento** também não resultaram em conflitos nos dois casos estudados. Foi destacado que as organizações respeitam as funções da outra, sem existir uma assimetria de poder prejudicial para a relação, como alertado por Tsarenko e Simpson (2017). Além disso, a SMPM e o NUFURB não utilizam os eventos ou projetos da parceria para favorecer políticos ou partidos. Caso o fizessem, foi destacado pelas OSCs que isso seria um comportamento que poderia gerar conflitos.

Porém, os casos diferem entre si, pois o caso 3 utiliza, como mencionado, padrões formalizados que descrevem normas de comportamento. Além disso, foi destacado o apreço e a amabilidade como presentes na rotina interpessoal das gestoras envolvidas na parceria. Dessa forma, as ações formalizadas geram normas de comportamento e os valores e cultura comum auxiliam para que não exista conflitos de comportamento. Já no caso 4, não existem

formalizações de como as organizações devem se comportar e a proximidade entre os gestores não é tão presente.

A seguir, o quadro sintetiza as conexões semelhantes e diferentes entre os elementos da dimensão cultural identificados nos casos 3 e 4.

QUADRO 16 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO CULTURAL DOS CASOS 3 E 4

Componentes	Semelhanças	Distinções	
		Caso 3	Caso 4
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decorrência das experiências anteriores. ▪ A comunicação e a obtenção de conhecimento auxiliam. ▪ Comprometimento com o objetivo final. ▪ Percepção de capacidade técnica e resultados alcançados. 	-	-
Valores e cultura comuns	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliam na confiança. 	-
Diversidade cultural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não causam conflitos. ▪ Auxilia na obtenção de conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ações formalizadas e comunicação auxiliam para que não seja um problema. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificulta a alteração e soluções. ▪ Devido a burocracia existente.
Normas de comportamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não causam conflitos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decorrência das ações formalizadas e da proximidade pessoal dos atores. ▪ Valores e cultura comuns auxiliam. 	-

FONTE: elaborado pela autora (2021).

6.2.3 Dimensão de conhecimento

Em relação à **obtenção de conhecimento**, nos dois casos, é uma das principais recompensas e incentivos e são decorrentes das experiências anteriores, já que é por meio dos projetos e ações realizadas em conjunto que os conhecimentos são repassados. Porém, no caso 3, as organizações sintetizam seus resultados e aprendizados com os sucessos alcançados em relatórios que podem ser consultados posteriormente, além de fazer encontros internos para discutir os aprendizados. Assim, a avaliação acerca da parceria auxilia nessa obtenção de conhecimento. Já no caso 4, essa documentação e encontros para compartilhamento de experiências não são efetuados.

A **comunicação** nos dois casos é realizada principalmente por e-mail e telefone, incluindo o aplicativo WhatsApp. Essa comunicação informal é destacada como um ponto forte da parceria e responsável por auxiliar no desenvolvimento da confiança entre as organizações, mas não corrobora Jang et al. (2015), que afirmam que a comunicação pode ser um desafio para organizações que utilizam e-mail e telefone para trocar informações.

O caso 3 destaca que as gestoras também costumam ter reuniões presenciais e que a comunicação entre as organizações é constante e evita conflitos, inclusive, os relacionados com a diversidade cultural, além de auxiliar na inovação colaborativa. Já o caso 4 não possui a comunicação frequente, mas possui a abertura para o diálogo quando necessário e a troca de informações é rápida e eficiente. Destaca-se, porém, que esse contato normalmente é realizado numa via de mão única, pela OSC do caso.

As **recompensas e incentivos** principais para os casos analisados são o maior alcance do público-alvo. Com o conhecimento, recursos e visibilidade do parceiro, as organizações conseguem atender mais pessoas. Assim, a transferência de conhecimento tecnológico faz parte das recompensas e incentivos.

Além disso, o caso 3 destacou a incidência política proporcionada pela parceria, pois a proximidade com o governo facilita a articulação para aprovar leis e regulações que transformem as mudanças propostas, relacionadas com a causa social, em duradouras e com alto impacto. Isso corrobora Austin e Seitanidi (2012b) e Hussler e Payaud (2019) acerca da aliança social aumentar a influência política das organizações e isso ser um motivador para a sua criação.

A seguir, o quadro sintetiza as conexões semelhantes e diferentes entre os elementos da dimensão de conhecimento identificados nos casos 3 e 4.

QUADRO 17 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO DE CONHECIMENTO DOS CASOS 3 E 4

Componentes	Semelhanças	Distinções	
		Caso 3	Caso 4
Obtenção de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faz parte das recompensas e incentivos. ▪ São decorrentes das experiências anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É auxiliada pela avaliação da parceria. 	-
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação informal. ▪ Uso de e-mail, telefone e WhatsApp. ▪ Gera confiança. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É constante e evita conflitos, inclusive os relacionados com a diversidade cultural. ▪ Auxilia a inovação colaborativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É aberta ao diálogo e troca de informações. ▪ É rápida e eficiente.
Recompensas e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferência de conhecimento tecnológico e maior alcance do público-alvo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aliança possui impacto político para transformar a realidade social. 	-

FONTE: elaborado pela autora (2021).

6.2.4 Dimensão tecnológica

A **transferência de tecnologia** nos dois casos analisados ocorre com a troca de conhecimentos entre eles, já que suas capacidades técnicas são complementares, sendo essa a principal recompensa da aliança. No caso 3, a OSC realiza capacitações quando o seu parceiro acredita ser necessário.

No caso 4, as duas organizações oferecem orientações para a outra, pois a OSC possui conhecimento acerca de engenharia e da comunidade onde está ocorrendo a ação ou problema, enquanto o NUFURB possui o conhecimento jurídico necessário.

Assim, nos casos analisados, as organizações possuem a capacidade destacada por Jamali, Yianni & Abdallah (2011) e Tsarenko e Simpson (2017), de identificar a complementaridade entre os seus recursos e, principalmente, seus conhecimentos técnicos, para então, conseguirem alcançar o objetivo da aliança.

Em relação às **inovações colaborativas**, não existe um ponto comum entre os casos estudados. O caso 3 corrobora com os autores Austin e Seitanidi (2012b), que afirmam que a aliança social aumenta a possibilidade de inovação, pois na parceria a inovação pode ocorrer sempre que uma adaptação é necessária e em diversos momentos ao longo dos projetos realizados em conjunto, mas principalmente nos seus planejamentos, quando a criação das ações conjuntas é feita. Dessa forma, nesse caso a comunicação e a alteração e soluções auxiliam nesse processo de inovação. Porém, no caso 4, para as organizações envolvidas, não ocorrem inovações colaborativas, pois não existe um planejamento das ações, considerando

que a parceria tem um caráter emergencial, ou seja, os parceiros são acionados quando sua ajuda é necessária.

Acerca das **rotinas técnicas**, o único ponto em comum entre os casos analisados é a falta de sistemas compartilhados. Porém, para o caso 3, existem rotinas referentes ao planejamento anual da agenda da parceria, ressaltando os projetos que serão realizados em conjuntos e os que receberão algum tipo de apoio da parceira. Nessa perspectiva, algumas ações ocorrem todo ano no mesmo período e as organizações já as consideram como rotineiras para a aliança. Mas no caso 4, nenhuma rotina foi salientada, pelo caráter emergencial e não planejado da parceria, como citado anteriormente. Essa falta de rotina e de mecanismos de gestão da organização vão de encontro a Pagano (2009), que ressalta a importância deles para o relacionamento entre os parceiros.

A seguir, o quadro sintetiza as conexões semelhantes e diferentes entre os elementos da dimensão tecnológica identificados nos casos 3 e 4.

QUADRO 18 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO TECNOLÓGICA DOS CASOS 3 E 4

Componentes	Semelhanças	Distinções	
		Caso 3	Caso 4
Transferência de tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É parte das recompensas e incentivos e da obtenção de conhecimento. ▪ Permite alcançar os objetivos da aliança. ▪ Possuem capacidades técnicas complementares. 	-	-
Inovação colaborativa	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocorre por meio das ações formalizadas. ▪ Comunicação e alterações e soluções auxiliam no processo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não ocorre, pois não há planejamento coletivo (a parceria tem caráter emergencial).
Rotinas técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de sistemas compartilhados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fazem parte das ações formalizadas. 	-

FONTE: elaborado pela autora (2021).

6.2.5 Dimensão de coadaptação

Não foram identificadas similaridades entre os casos no que se refere ao componente **alteração e soluções**. Exclusivamente, no caso 3, esse componente é necessário em diversos projetos. Mas isso não é um problema para a aliança, já que as duas organizações envolvidas

são flexíveis para negociar as possíveis mudanças. Ademais, no caso 3, as alterações e soluções estão associadas com as ações formalizadas, já que são necessárias desde a etapa de planejamento das ações para que se consiga chegar aos acordos estabelecidos.

Já no caso 4, destacou-se um conflito entre as partes em relação à existência de abertura para a **alteração e soluções**. Alguns entrevistados afirmaram existir flexibilidade, enquanto outros não concordaram. Mas, foi possível verificar que a diversidade cultural dificulta a existência de alteração e soluções, principalmente no que tange à burocracia da organização pública e à inflexibilidade da OSC. Dessa forma, não foi identificada a confiança como essencial para a resiliência na aliança, como definido por Drakaki e Tzionas (2017).

No que se refere ao componente **relações estreitas**, destaca-se que a proximidade entre as organizações muda de acordo com a abordagem que os gestores apresentam para lidar com a aliança, contatando mais ou menos a parceira. Ademais, no caso 3, todas alegaram uma proximidade interpessoal entre as gestoras. As parceiras costumam apresentar seus projetos para a outra considerar como pode participar, buscando manter a aproximação.

Assim, as ações formalizadas de planejamento (os projetos padronizados) auxiliam na relação estreita. Porém, o caso 4 não apresentou uma relação estreita. Sendo considerada de caráter emergencial, o diálogo entre as organizações só ocorre quando necessário e não buscando a aproximação.

Também no componente **avaliação** foram identificadas similaridades entre os casos. A **avaliação** no caso 3 ocorre sempre ao final das ações, tanto internamente, como para receber o *feedback* dos parceiros e de outros participantes do projeto. No caso 4, a avaliação da parceria em si não acontece sistematicamente, apenas análises gerais acerca do desempenho da organização. Os casos estudados não corroboram com Walters e Anagnostopoulos (2012), que afirmam que a avaliação deve ser um processo contínuo, avaliando não só o projeto, mas também a parceria.

As **experiências anteriores** nos dois casos, e como destacado nas dimensões anteriores, geram obtenção de conhecimento, pois é com os projetos realizados em conjunto que se possibilita os aprendizados com a aliança. Além disso, o desenvolvimento das ações conjuntas e os resultados alcançados são responsáveis pela construção da confiança entre as organizações.

A seguir, o quadro sintetiza as conexões semelhantes e diferentes entre os elementos da dimensão de coadaptação identificados nos casos 3 e 4.

QUADRO 19 – SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DA DIMENSÃO DE COADAPTAÇÃO DOS CASOS 3 E 4

Componentes	Semelhanças	Distinções	
		Caso 3	Caso 4
Alteração e soluções	-	▪ Associadas com as ações formalizadas.	▪ Diversidade cultural dificulta a existência.
Relações estreitas	▪ Depende da forma como os gestores se relacionam.	▪ Ações formalizadas auxiliam.	
Avaliações	-	▪ Auxiliam na obtenção de conhecimento.	-
Experiências anteriores	▪ Ocasionalmente obtenção de conhecimento e confiança.	-	-

FONTE: elaborado pela autora (2021).

A partir do exposto nesta seção, foi possível elaborar uma rede para sintetizar e organizar visualmente os componentes das dimensões estabelecidas no modelo de Alves (2015), que se mostraram similares nas duas alianças entre OSC e instituições públicas (caso 3 e caso 4). Tal rede é apresentada no apêndice II.

Considerando o objetivo geral da presente pesquisa, de analisar distinções e similaridades no desenvolvimento das Capacidades Relacionais em alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e instituições públicas”, e entre “Organizações da Sociedade Civil e firmas” que auxiliem o atingimento dos seus objetivos, o próximo subtópico apresentará a comparação entre os achados referentes a cada tipo de aliança estudado.

6.3 SIMILARIDADES E DISTINÇÕES DAS ALIANÇA OSCs E FIRMA x ALIANÇA OSCs E INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

A fim de alcançar o objetivo geral deste trabalho, foram comparados os quadros elaborados nas subseções anteriores, que abordavam a mesma dimensão. Por exemplo: comparou-se o quadro 10 e o quadro 15, pois ambos abordavam similaridades e distinções da dimensão de coordenação, mas em alianças diferentes. O quadro 20 a seguir, sintetiza as distinções e similaridades apresentadas entre os casos envolvendo OSCs e firmas e OSC e instituições públicas.

QUADRO 20 - SIMILARIDADES E DISTINÇÕES DOS COMPONENTES DAS DIMENSÕES DAS CAPACIDADES RELACIONAIS

Similaridades	Distinções
Integração e sinergia	Ações formalizadas
Benefícios da coordenação	Inovação colaborativa
Confiança	Rotinas técnicas
Diversidade cultural	Avaliação
Normas de comportamento	Alteração e soluções
Obtenção de conhecimento	
Recompensas e incentivos	
Comunicação	
Transferência de tecnologia	
Experiências anteriores	
Relações estreitas	
Valores e cultura comuns	

FONTE: elaborado pela autora (2021).

Acerca das similaridades identificadas nas alianças estudadas, os seguintes elementos foram comuns a todos os casos: integração e sinergia, benefícios da coordenação, confiança, diversidade cultural, normas de comportamento, obtenção de conhecimento, recompensas e incentivos, comunicação, transferência de tecnologia, experiências anteriores e relações estreitas.

Todos os casos confirmaram a existência de **integração e sinergia** na aliança e negaram a existência da assimetria de poder, barreira destacada por Tsarenko e Simpson (2017). Além disso, a integração e sinergia auxiliam na obtenção de benefícios da coordenação e facilita a organização a alcançar seu próprio objetivo organizacional.

Os principais **benefícios da coordenação** destacados pelos casos analisados são a obtenção de conhecimento e a otimização dos recursos organizacionais a partir da aliança estabelecida. Isso não corrobora com Witesman e Heiss (2017), autores que destacaram, de acordo com seu estudo, a dificuldade de a aliança ser eficiente e eficaz pela altos custos envolvidos na colaboração.

Todas as organizações envolvidas nas parcerias estudadas afirmaram **confiar** nos seus parceiros, corroborando com os autores que defendem a confiança como fundamental para o sucesso e a longevidade da relação (BARROSO-MÉNDEZ et al., 2016; CHANG et al., 2016; COLLINS; GERLACH, 2019). Ademais, em todos os casos, a confiança advém das

experiências anteriores, e à medida que os resultados são alcançados. Essas experiências também são responsáveis pela obtenção de conhecimento a partir do aprendizado com o trabalho em conjunto.

Todas as organizações percebem que existe a **diversidade cultural** e diferenças nas **normas de comportamento** entre parceiros, principalmente advindas da diferença nas lógicas institucionais de cada setor, mas nenhuma afirmou existir conflitos por causa disso. Na verdade, o objetivo social da aliança faz com que a parceria tenha uma gestão focada no impacto social almejado e consiga superar as adversidades.

Apesar da frequência distinta, todas as organizações afirmaram estarem satisfeitas com a abertura e a facilidade de **comunicação** com o parceiro. As formas de comunicação também foram similares nos casos, envolvendo principalmente telefonemas, e-mails, o aplicativo de mensagens WhatsApp e reuniões presenciais, meios considerados padrões por Fu, Cooper e Shumate (2019).

De acordo com os casos estudados, a **obtenção de conhecimento e a transferência de tecnologia** são as principais **recompensas e incentivos** em uma aliança social. Isso corrobora com Lyes, Palakshappa e Bulmer (2016), que afirmaram que os gestores da aliança social precisam compartilhar recursos, como conhecimentos e habilidades, para a parceria ter sucesso.

Hartman e Dhanda (2018) também apontaram que a troca de conhecimento é fundamental para se alcançar o objetivo social a partir deste tipo de aliança. Apesar de Álvarez-González et al. (2017) destacarem apenas as OSCs como beneficiárias do recebimento de conhecimentos das empresas, os casos analisados no presente estudo demonstram que as empresas e instituições públicas também se beneficiam dos conhecimentos e recursos das OSCs, inclusive, buscando a aliança social para essa finalidade.

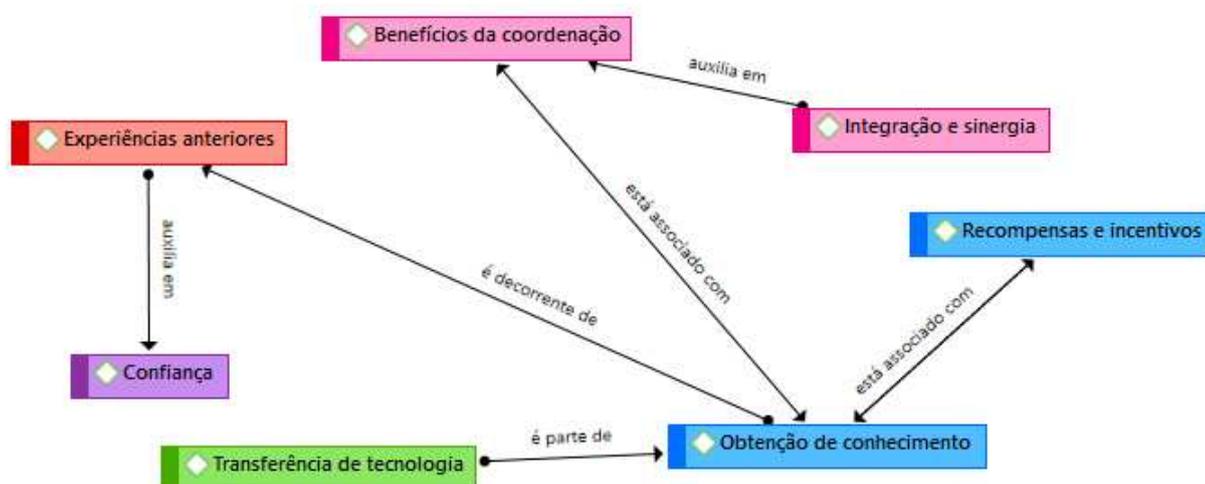
As **relações estreitas** dependem da forma de liderança dos gestores, sendo eles de suma importância para que o parceiro se sinta confortável em desenvolver os projetos e ações em conjunto com a organização parceira. Essa importância do líder para a aliança corrobora com outros autores (KOLK, DOLEN, VOCK (2010); BOYER E KOLPAKOV, 2018; CHENG, 2019), inclusive com Hu, Guo e Bies (2016), destacando o impacto das personalidades desses gestores para a parceria.

Complementando os achados de Alves, Segatto e De-Carli (2019), ao analisar os quatro casos estudados, pode-se apontar conexões existentes. É importante destacar que essas conexões não demonstram relações de causalidade, apenas de correlação. Além disso, dizem respeito apenas aos quatro casos estudados e não podem ser generalizadas. Em todos os casos

analisados, a integração e sinergia auxiliam na obtenção dos benefícios da coordenação, e a transferência de tecnologia faz parte da obtenção de conhecimento, enquanto a obtenção de conhecimento é decorrente das experiências anteriores.

Ademais, em todos os casos, os benefícios da coordenação estão conectados com a obtenção de conhecimento. Mas nas alianças entre OSC e firmas, eles não só estão associados, como o primeiro é decorrente do segundo. Em todos os casos, a obtenção de conhecimento também está conectada com as recompensas e incentivos e a confiança tem relação com experiências anteriores. Essas similaridades podem ser observadas na figura 5 a seguir.

FIGURA 5 – CONEXÕES DOS COMPONENTES EXISTENTES EM TODOS OS CASOS



FONTE: elaborada pela autora (2021).

Acerca das distinções identificadas, nos dois casos envolvendo OSC e firmas (caso 1 e caso 2), todos os componentes das dimensões foram identificados, exceto “relações estreitas”. Já nos dois casos com OSC e instituições públicas, houve mais componentes que não foram observados, quais sejam: valores e cultura comuns, inovações colaborativas.

Dessa forma, os seguintes elementos das dimensões não foram identificados nos dois casos envolvendo OSC e instituições públicas (caso 3 e caso 4) e, por isso, são diferenças em relação aos casos 1 e 2: normas de comportamento, rotinas técnicas, inovações colaborativas, avaliação e alteração e soluções. As maiores distinções foram encontradas nos componentes ações formalizadas, rotinas técnicas, inovação colaborativa, alterações e soluções, relações estreitas e avaliações.

Foi possível notar que as alianças entre OSC e firmas são **formalizadas** por meio de contratos, pois como defendido por Feilhauer e Hahn (2019), as organizações percebem a importância da formalização para a coordenação, controle e, conseqüentemente, para o gerenciamento da parceria. Enquanto isso, as alianças entre OSC e instituições públicas permanecem informais. Porém, no caso 3 foi destacado que um contrato de longo prazo seria benéfico para evitar mudanças com as trocas de governo, corroborando com Cheng (2019), o qual ressalta essa necessidade nas parcerias com instituições públicas.

Nessa perspectiva, a inovação colaborativa nas alianças com firmas exige a confiança, enquanto nas alianças entre OSCs e instituições públicas, essa inovação em conjunto não foi percebida no caso 4. Destaca-se que o caráter emergencial da relação no caso 4, o distinguindo dos outros, como destacado anteriormente, dificulta essa inovação colaborativa e também faz com que, nele, as normas de comportamento e as rotinas técnicas não sejam presentes.

Nas alianças envolvendo OSCs e firmas, a flexibilidade entre as organizações para negociar aspectos de discordância e adaptá-los foi ressaltada nos dois casos. Já nas alianças entre OSCs e instituições públicas, houve uma distinção interna. O caso 3 concorda com os achados das alianças de OSCs e firmas, mas o caso 4 destacou a burocracia e a inflexibilidade como barreiras, corroborando com Gillet et al. (2019).

As diferenças no processo de avaliação entre os tipos de aliança estão relacionadas com o grau de formalização da parceria. Nos casos de aliança entre OSCs e firmas, a avaliação formal é determinada em contrato, permitindo que o grau de satisfação e possíveis melhorias na relação sejam identificados pelas organizações. Porém, quando não existe um processo formal de como realizar essa avaliação, ela pode ocorrer informalmente entre os gestores responsáveis, mas não de uma forma que toda a organização possa ter ciência dela.

Ademais, é possível questionar se as similaridades e distinções entre os casos estão realmente relacionadas com os setores que as organizações fazem parte. Isso porque muitas distinções ocorreram em função do caso 4 ser considerado uma aliança “emergencial”, como caracterizado pelas organizações, e não por características do setor público. Além disso, percebeu-se que muitas similaridades foram observadas pelas semelhanças entre as organizações e padrões internos das OSCs. Ou seja, demonstrando a presença de alguns componentes de acordo com características da aliança em si e suas organizações, como o grau de profissionalização, as motivações para a parceria, os objetivos da aliança, dentre outros.

Além disto, tal resultado também corrobora com Andrews e Entwistle (2010), que afirmam que a confiança e a comunicação eficiente podem ser os aspectos mais importantes

para o desempenho da aliança. Enquanto isso, Atouba e Shumate (2020) concluem que esses dois fatores são mediadores da relação entre os fatores de seleção do parceiro e a eficácia da parceria. Ainda segundo esses autores, os dois fatores de seleção são as experiências anteriores das organizações e sua reputação, aspectos também observados nos casos analisados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resolver alguns problemas de impacto social são difíceis sem uma ação conjunta de recursos de OSCs, firmas e instituições públicas. Nesse sentido, percebe-se a necessidade das alianças sociais em proporcionar a união desses diferentes setores. Essas parcerias necessitam das Capacidades Relacionais, pois são rotinas que facilitam a comunicação e o aprendizado organizacional, impactando na eficácia e na eficiência da aliança.

Assim, a presente dissertação possuiu o objetivo de analisar distinções e similaridades no desenvolvimento das Capacidades Relacionais em alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e instituições públicas”, e entre “Organizações da Sociedade Civil e firmas” que auxiliem o atingimento dos seus objetivos.

Para isso, quatro estudos de caso (dois de alianças entre OSCs e instituições públicas e dois de alianças entre OSCs e firmas) foram realizados, utilizando o modelo de Alves (2015), das dimensões e componentes das Capacidades Relacionais. Dessa forma, foi possível identificar os componentes do modelo presentes nos casos, e, a seguir, comparar os casos entre si.

Na comparação dos casos, destaca-se a interligação dos componentes obtenção de conhecimento e transferência de tecnologia, já que nas alianças sociais estudadas a tecnologia transferida entre os parceiros são os seus conhecimentos. Nesse sentido, esse conhecimento recebido do parceiro também foi ressaltado como a principal recompensa da aliança para as organizações, sendo o principal recurso acessado por elas. Essa recompensa advinda da aliança faz com que as organizações acreditem na sinergia dos seus trabalhos, pois a soma dos seus esforços possibilita atingir metas maiores do que se eles estivessem agindo sozinhos.

Ademais, a importância do objetivo social comum às organizações foi observada como necessária para que as diferenças culturais e as normas de comportamento, presentes, inclusive, pelos parceiros serem de setores diferentes, não causarem conflitos relevantes que pudessem afetar a eficiência da aliança.

Outro ponto identificado como atenuante de possíveis conflitos foi a liderança, ressaltada como fundamental para determinar a proximidade e a longa duração das relações. Dessa forma, a liderança é um aspecto que futuros estudos podem analisar sua adesão ao modelo de Alves (2015), como um componente da dimensão de coordenação.

As organizações também precisam ter flexibilidade para lidar com as adversidades que surgem ao longo das ações ou projetos realizados em conjunto, estando dispostas a fazerem alterações para se chegar a soluções. Por fim, a confiança é necessária, e é

desenvolvida com o tempo, à medida que as organizações conseguem entender como o parceiro trabalha. A comunicação tem um papel importante nesse desenvolvimento, sendo transparente e rápida, na troca de informações.

Em contrapartida, nenhum dos casos afirmou utilizar rotinas técnicas com sistemas interligados. Os parceiros não possuem acesso aos seus dados ou documentos de forma direta e nem existem pastas ou sistemas compartilhados entre eles.

Em relação às distinções, foi possível verificar que as alianças entre OSCs e firmas possuem mais aspectos formalizados, com a padronização mais presente em seus processos, desde a forma e periodicidade das comunicações, até como avaliar o sucesso e o aprendizado dos projetos realizado em conjunto. Enquanto isso, as alianças entre OSCs e instituições públicas são informais, dependendo da padronização dos procedimentos internos daquelas. Esses procedimentos são repassados para as instituições públicas e instaurados na aliança por configurarem como as OSCs atuam com os seus parceiros.

Percebeu-se que a burocracia envolvendo as instituições públicas, dificulta na elaboração de contratos entre as organizações, mas os líderes das instituições públicas entendem a importância da parceria com as OSCs e efetuam os projetos conjuntos de maneira informal. Nesse sentido, o que mantém a aliança é a percepção das recompensas e incentivos, principalmente em relação ao acesso ao conhecimento do parceiro, além da confiança gerada a partir das experiências anteriores.

Em relação às alianças com instituições públicas, exclusivamente, é necessária uma maior flexibilidade e resiliência para contornar possíveis problemas gerados com as trocas de governos e gestores. Essas mudanças podem acarretar em precisar construir a relação e desenvolver as capacidades relacionais novamente, já que características importantes da parceria podem ser afetadas pela relação interpessoal dos gestores.

Ademais, as organizações precisam lidar com os aspectos burocráticos inerentes às instituições públicas, o que pode gerar a recusa de recursos ou atrasos pela demora nas aprovações requeridas para realizar um projeto.

Além disso, ter conhecimento das conexões entre esses elementos possibilita que os gestores consigam ter uma perspectiva de qual o impacto de um componente no outro, por exemplo, investindo no desenvolvimento de elementos de uma dimensão, componentes de outras dimensões podem ser impactados, e se/de quais componentes os aspectos críticos são decorrentes. Dessa forma, é interessante que as capacidades relacionais sejam estudadas levando as conexões entre seus componentes em consideração, já que são a partir deles que as suas dimensões se interrelacionam.

Por fim, entre as contribuições teóricas, pode-se ressaltar a utilização do modelo de Alves (2015) para a comprovação da sua aplicação prática em alianças sociais envolvendo tanto OSCs e firmas, quanto OSCs e instituições públicas. Além disso, sugere-se que a liderança seja ressaltada no modelo como um componente da dimensão de coordenação.

Ademais, esta dissertação confrontou os dados e informações fornecidas pelos dois lados da aliança, considerando a visão acerca da parceria pelas duas organizações envolvidas, diferente dos diversos estudos que observam a aliança de forma unilateral.

7.1 LIMITAÇÕES

As limitações de um estudo estão relacionadas com as delimitações do método escolhido. Dessa forma, esta pesquisa possui as restrições relacionadas à pesquisa qualitativa e ao estudo de caso. Para Yin (2005), a principal limitação de um estudo qualitativo é a impossibilidade de generalizar a partir de suas evidências.

Além disso, a análise do fenômeno estudado seria enriquecida com um estudo de longo prazo, principalmente com a possibilidade de entrevistar os gestores acerca dos fatores relevantes, como a origem da aliança, na época em que estivessem efetivamente ocorrendo. Considerando o tempo limite para a efetuação da pesquisa, não foi possível utilizar essa forma de coleta de dados que auxiliaria na triangulação dos dados. Por isso, pode-se considerar o tempo de coleta de dados também como uma limitação desta pesquisa.

, Nesse sentido, devido ao período da pesquisa empírica ter coincidido com a pandemia do COVID 19, não foi possível utilizar o método de coleta de dados através da observação direta, aspecto que também poderia ter enriquecido o trabalho com a análise de encontros e reuniões entre os parceiros, por exemplo.

Por fim, estudar casos compostos por duas alianças sociais envolvendo uma mesma OSC, ou seja, uma OSC com parceria estabelecida com uma firma e com uma instituição pública, poderia tornar a comparação mais objetiva. Entende-se por objetividade o fato de que as Capacidade Relacionais envolvidas em cada aliança não seriam afetadas por divergências organizacionais das OSCs. Por exemplo, informações obtidas no caso 1 poderiam ser também encontradas, caso a OSC se relacionasse com instituições públicas, mas esse estudo não se propôs a essa verificação.

7.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Os estudos futuros podem utilizar diferentes formas de coleta de dados, como observação direta e entrevistas com diversos colaboradores das organizações, para obter perspectivas ainda mais abrangentes em relação às alianças sociais estudadas. Além disso, os mesmos procedimentos metodológicos utilizados nesta dissertação podem ser replicados em outras alianças sociais, podendo serem feitos estudos focados em parcerias de acordo com o tipo de impacto social buscado, como educação, moradia, inserção no mercado de trabalho, ou público-alvo, como crianças, idosos e mulheres.

Estudos futuros também poderiam focar em alianças envolvendo um tipo específico de instituições públicas, firmas ou OSCs, de acordo com tamanho ou nível de profissionalização, além de organizações do setor 2.5 ou negócios sociais. Esses diferentes focos de pesquisas podem possibilitar a verificação dos achados na presente dissertação, identificando se os resultados aqui vistos podem ser encontrados nesses diferentes tipos de alianças sociais. Assim, com a utilização do modelo de Alves (2015) em diversas alianças sociais, ele poderá ser adaptado adequadamente para a realidade de parcerias que possuem como objetivo principal o impacto social.

Por fim, métodos quantitativos utilizando os elementos das dimensões do modelo de Alves (2015) como variáveis, podem agregar para verificar a conexão entre eles. Dessa forma, no futuro, após a expansão e aprofundamento dos estudos, procedimentos quantitativos podem averiguar as conexões encontradas no presente trabalho, para analisar se elas são generalizáveis para outras alianças sociais.

REFERÊNCIAS

ALIMADADI, S.; BENGTON, A.; SALMI, A. Disruption, dissolution and reconstruction: A dialectical view on inter-organizational relationship development. **Scandinavian Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 101047, 2019.

ALMEIDA, J. M. S. DE; COSTA, P. R. DA. Capacidade relacional e geração de inovações em empresas de base tecnológica. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 18, n. 3, p. 176–203, 2018.

ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I. et al. Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 112–123, 2017.

ALVES, F.S.; **CAPACIDADES RELACIONAIS EM COOPERAÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS COM E SEM FINS LUCRATIVOS**. 2015. 276 p. Tese (doutorado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração. Defesa : Curitiba, 30/04/2015. Disponível em: . Acesso em: 29 nov. 2019

ALVES, F. S.; SEGATTO, A. P.; DE-CARLI, E. Theoretical Framework About Relational Capability on Inter-Organizational Cooperation. **Journal of Industrial Integration and Management**, v. 1, n. 4, p. 1650012-1-1650012–17, 2016.

ALVES, F. S.; SEGATTO, A. P.; DE-CARLI, E. Connection points between dimensions of relational capability: Differences among profit and non-profit technologies. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 19, n. 4, p. 509–531, 2019.

ANDREWS, R.; ENTWISTLE, T.. Does cross-sectoral partnership deliver? Na empirical exploration of public service effectiveness, efficiency, and equity. **Journal of public administration research and theory**, v. 20, n. 3, p. 679-701, 2010.

ARCHAMBAULT, E. France: A Late-Comer to Government – Nonprofit Partnership. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, n. 6, p. 2283–2310, 2015.

ATOUBA, Y.C.; SHUMATE, M.D. Meeting the Challenge of Effectiveness in Nonprofit Partnerships: Examining the Roles of Partner Selection, Trust and Communication. **Voluntas**, 31(2), pp.301-315, 2020.

AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M. Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 6, p. 929–968, 2012^a.

AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M. Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 5, p. 726–758, 2012^b.

BABBIE, E. **The Practice of Social Research**. [s.l: s.n.]. v. 17

BARROSO-MÉNDEZ, M. J. et al. Cross-Sector social partnership success: A process perspective on the role of relational factors. **European Management Journal**, v. 34, n. 6, p. 674–685, 2016.

BARROSO-MÉNDEZ, M. J.; GALERA-CASQUET, C.; VALERO-AMARO, V. Partnerships Between Businesses and NGOs in the Field of Corporate Social Responsibility: A Model of Success From the Perspective of Relationship Marketing Partnerships Between Businesses and NGOs in the Field of Corporate Social Responsibility: **Journal of Relationship Marketing ISSN:**, v. 13, n. 1, p. 1–27, 2014.

BARROSO-MÉNDEZ, M. J.; GALERA-CASQUET, C.; VALERO-AMARO, V. Proposal of a social alliance success model from a relationship marketing perspective: A meta-analytical study of the theoretical foundations. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v. 18, n. 3, p. 188–203, 2015.

BERGER, I. E. et al. Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration. **California Management Review**, v. 47, n. 1, p. 58–90, 2004.

BOYER, E.; KOLPAKOV, A. Na Empirical Examination of Partnership Frequency and Design within International Nongovernmental Organizations (INGOs). **International Journal of Public Administration**, v. 41, n. 11, p. 909-920, 2018.

BRASIL. SECRETARIA-GERAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **MARCO REGULATÓRIO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL**. 2014. Disponível em: http://plataformamaisbrasil.gov.br/images/manuais/Marco_Regulatorio_Das_relacoes_entre_Estado_e_Sociedade_Civil_1.pdf. Acesso em: 20 mar. 2020.

CANTÙ, C.; GIORGIA, S.; TZANNIS, A. Exploring the role of business relationships in start-ups' life cycles Evidences from the Italian context. **IMP Journal**, v. 12, n. 3, p. 519–543, 2018.

CHANG, J. N. et al. Relational Management Mechanisms for Strategic Alliances Among Nonprofit Organizations. **Voluntas**, v. 27, n. 5, p. 2458–2489, 2016.

CHEN, I. J.; KITSIS, A. M. A research framework of sustainable supply chain management in driving performance. **The International Journal of Logistics Management**, v. 28, n. 4, p. 1454–1478, 2017.

CHENG, Y. Governing government-nonprofit partnerships: Linking governance mechanisms to collaboration stages. **Public Performance & Management Review**, v. 42, n. 1, p. 190-212, 2019.

COLLINS, T.; GERLACH, J. D. Bridging the gaps: Local government and nonprofit collaborations. **Journal of Public and Nonprofit Affairs**, v. 5, n. 2, p. 118–133, 2019.

COSTA, P. R. DA et al. Relational capability and strategic alliance portfolio configuration A study of Brazilian technology firms. **International Journal of Emerging Markets**, v. 13, n. 5, p. 1026–1049, 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAS, T. K.; TENG, B. S. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491–512, 1998.

DOSSA, A. A.; SEGATTO, A. P. Pesquisas cooperativas entre universidades e institutos públicos no setor agropecuário Brasileiro: Um estudo na Embrapa. **Revista de Administracao Publica**, v. 44, n. 6, p. 1327–1352, 2010.

FEILHAUER, S.; HAHN, R. Formalization of Firms' Evaluation Processes in Cross-Sector Partnerships for Sustainability. **Business & Society**, 2019.

FLICK, U. Triangulation. In: **The Sage handbook of qualitative research**. [s.l: s.n.]. p. 444–461.

FU, J. S.; COOPER, K. R.; SHUMATE, M. Use and Affordances of ICTs in Interorganizational Collaboration: Na Exploratory Study of ICTs in Nonprofit Partnerships. **Management Communication Quarterly**, v. 33, n. 2, p. 219-237, 2019.

GILLETT, A. et al. Na Examination of Tensions in a Hybrid Collaboration: A Longitudinal Study of na Empty Homes Project. **Journal of Business Ethics**, v. 157, n. 4, p. 949–967, 2019.

GIRALDI, L. et al. Quality Assessment of Business-to-Business (B2B) Relationships between SMEs: A Qualitative Approach Based on the Relational Capability Conception. **Journal of Industrial Integration and Management**, v. 3, n. 2, 2018.

GJERDING, A. N.; KRINGELUM, L. B. Research in Transportation Business & Management Systemic coordination of organizational roles: The importance of relational capital in port governance. **Research in Transportation Business & Management**, v. 28, n. October, p. 77–84, 2018.

GÖLGECI, I. et al. A relational view of environmental performance: What role do environmental collaboration and cross-functional alignment play? **Journal of Business Research**, v. 96, n. October 2018, p. 35–46, 2019.

GOLGECI, I.; GLIGOR, D. M. The interplay between key marketing and supply chain management capabilities: The role of integrative mechanisms. **JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING**, v. 32, n. 3, p. 472–483, 2017.

HARTMAN, L. P.; DHANDA, K. K. Cross-Sector Partnerships: Na Examination of Success Factors. **Business and Society Review**, v. 123, n. 1, p. 181-214, 2018.

HESSE, A.; KREUTZER, K.; DIEHL, M. Dynamics of institutional logics in a cross-sector social partnership: The case of refugee integration in Germany. **Journal of Business Ethics**, v. 159, n. 3, p. 679-704, 2019.

HU, M.; GUO, C.; BIES, A. Termination of nonprofit alliances: Evidence from China. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 5, p. 2490-2513, 2016.

HUSSLER, C.; PAYAUD, M. Bargaining with the devil? A politicized view on cross-sector partnerships targeting the BoP. **Society and Business Review**, v. 14, n. 1, p. 112–127, 2019.

IHM, J.; SHUMATE, M. How does a board of directors influence within-and cross-sector nonprofit collaboration?. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 29, n. 4, p. 473-490, 2019.

JAMALI, D.; YIANNI, M.; ABDALLAH, H. Strategic partnerships , social capital and innovation : accounting for social alliance innovation. **Business Ethics: A European Review**, v. 20, n. 4, p. 375–391, 2011.

KIM, N.; SUNG, Y.; LEE, M. Consumer Evaluations of Social Alliances : The Effects of Perceived Fit Between Companies and Non-Profit Organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 109, p. 163–174, 2012.

KOLK, A., DOLEN, W. V., & VOCK, M. Trickle effects of cross-sector social partnerships. **Journal of Business Ethics**, 94, 123–137, 2010.

LEE, L. Understanding the role of the broker in business non-profit collaboration. **SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL**, v. 11, n. 2, p. 201–220, 2015.

LEE, S. Y.; RIM, H. Negative spillover in corporate–nonprofit partnerships: Exploring the effects of company–cause congruence and organization–public relationships. **Public Relations Review**, v. 42, n. 4, p. 710–712, 2016.

LI, E. L.; ZHOU, L.; WU, A. The supply-side of environmental sustainability and export performance : The role of knowledge integration and international buyer involvement. **International Business Review**, v. 26, n. 4, p. 724–735, 2017.

LIU, G.; KO, W. Social Alliance and Employee Voluntary Activities : A Resource-Based Perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 104, p. 251–268, 2011.

LIU, G.; LISTON-HEYES, C.; KO, W. Employee Participation in Cause-Related Marketing Strategies : A Study of Management Perceptions from British Catherine Liston-Heyes. **Journal of Business Ethics**, v. 92, p. 195–210, 2010.

LIU, G.; WAI, W.; CHRIS, K. How and When Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations Benefit From Adopting Social Alliance Management Routines to Manage Social Alliances ? **Journal of Business Ethics**, v. 151, n. 2, p. 497–516, 2016.

LYES, A.; PALAKSHAPPA, N.; BULMER, S. Cause-related events: Fulfilling the objectives of social partnerships. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 21, n. 4, p. 286–301, 2016.

MCDONALD, S. Social responsibility clusters arising from social partnerships. **Social Responsibility Journal**, v. 10, n. 2, p. 331–347, 2014.

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.

MCGRATH, H.; O'TOOLE, T. Extending the concept of familiness to relational capability: A Belgian micro-brewery study. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 36, n. 2, p. 194–219, 2018.

MELANDER, L. Customer and Supplier Collaboration in Green Product Innovation: External and Internal Capabilities. **Business Strategy and the Environment**, v. 693, n. January, p. 677–693, 2018.

MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo: Editora Melhoramentos Ltda, 2020.

MITREGA, M. Network partner knowledge and internal relationships influencing customer relationship quality and company performance. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 27, n. 6, p. 486–496, 2012.

MURPHY, M.; PERROT, F.; RIVERA-SANTOS, M. New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1700-1709, 2012.

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.

NGUYEN, N. T.; TRAN, T. T. Raising opportunities in strategic alliance by evaluating efficiency of logistics companies in Vietnam: a case of Cat Lai Port. **Neural Computing and Applications**, v. 31, n. 11, p. 7963–7974, 2019.

OBAYI, R.; KOH, S. C. Improving Retail Supply Flexibility using Buyer-Supplier Relational Capabilities. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 37, n. 3, p. 343–362, 2017.

OLLAIK, L. G.; ZILLER, H. M. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. **Educação e Pesquisa**, 38(1), 229-242, 2012.

PAGANO, A. Industrial Marketing Management The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 8, p. 903–913, 2009.

PUDJIARTI, E. S.; SUHARNOMO, S. Does Institutional Intervention play a Role in Small Business Clustering ? Na Empirical Evidence from Semarang , Indonesia. **QUALITY MANAGEMENT Does**, v. 19, n. 163, p. 52–59, 2018.

ROOSENS, B.; DENS, N. When do social alliances pay off? How the effect on corporate image depends on consumers ' prosocial attitudes. **Journal of Brand Management**, v. 26, p. 195–208, 2018.

RUNGSITHONG, R.; MEYER, K. E.; ROATH, A. S. Relational capabilities in Thai buyer-supplier relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 8, p. 1228–1244, 2017.

SAKARYA, S. et al. Social alliances : Business and social enterprise collaboration for social transformation. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1710–1720, 2012.

SALAMON, L. M. Introduction : The Nonprofitization of the Welfare State. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, n. 6, p. 2147–2154, 2015.

SALAMON, L. M.; TOEPLER, S. Government – Nonprofit Cooperation : Anomaly or Necessity? **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, n. 6, p. 2155–2177, 2015.

SANZO, M. J. et al. Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. **Service Business**, v. 9, n. 4, p. 611–636, 2015.

SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance Management Capability : Na Investigation of the Construct and Its Measurement. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1192–1219, 2010.

SILVA, D.; THE, F.; ROSSI, F. The effect of firms’ relational capabilities on knowledge acquisition and co-creation with universities. **TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE**, v. 133, p. 72–84, 2018.

SIMPSON, D.; LEFROY, K.; TSARENKO, Y. Together and Apart : Exploring Structure of the Corporate – NPO Relationship. **Journal of Business Ethics**, v. 101, p. 297–311, 2011.

STEINER, B. et al. Applying the resource-based view to alliance formation in specialized supply chains. **Journal of Strategy and Management**, v. 10, n. 3, p. 262–292, 2017.

STEINHARDT, D. et al. The structure of emergent prefabricated housing industries : a comparative case study of Australia and Sweden. **Construction Management and Economics**, v. 0, n. 0, p. 1–19, 2019.

TSARENKO, Y.; SIMPSON, D. Industrial Marketing Management Relationship governance for very different partners: The corporation-nonprofit case FIT RELATIONSHIP. **Industrial Marketing Management**, v. 63, p. 31–41, 2017.

TSENG, C.-H. Interpartner Diferencias y Modo de Gobierno dilema: El papel de la Alianza Alcance. Interpartner Differences and Governance Mode Dilemma: The Role of Alliance Scope. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 13, n. 3, p. 1–18, 2016.

VOCK, M.; DOLEN, W. VAN; KOLK, A. Changing behaviour through collaboration? Consumer responses to social alliances. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 9, p. 1476–1503, 2013.

WITESMAN, E.; HEISS, A.. Nonprofit collaboration and the resurrection of market failure: How a resource-sharing environment can suppress social objectives. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 28, n. 4, p. 1500–1528, 2017.

YANG, J. et al. Leveraging informational and relational capabilities for performance Na empirical investigation. **The International Journal of Logistics Management**, v. 29, n. 3, p. 985–1000, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Case study research and applications: Design and methods.** Sage publications, 2018.

ZAREMBA, B. W.; BODE, C.; WAGNER, S. M. New venture partnering capability : na empirical investigation into how buying firms effectively leverage the potential of innovative new ventures. **Journal of Supply Chain Management**, v. 53, n. 1, p. 41–64, 2017.

APÊNDICE I – DETALHAMENTO DA BUSCA DOS DADOS PARA A ELABORAÇÃO DO ESTADO DA ARTE

O objetivo dessa seção é apresentar o estado da arte dos dois principais conceitos utilizados nessa pesquisa (Alianças Sociais e Capacidades Relacionais), identificando 1) os periódicos, 2) os autores que publicaram na área recentemente, 3) o número de publicações por ano de busca (2000 a 2020), 4) as escolhas metodológicas feitas, 5) os artigos mais citados.

Os subtópicos a seguir detalham inicialmente os filtros aplicados e então os resultados obtidos, em cada base de dados. Por fim, analisam os dados obtidos, após a leitura dos artigos selecionados.

Alianças sociais

Os termos utilizados na pesquisa foram: “Nonprofit cooperation*”, “Nonprofit inter organizational relationship*”, “Nonprofit inter organizational relation*”, “Social alliance*”, “Social cooperation*”, “nonprofit alliance*”, “non-profit alliance*”, “nonprofit collaboration*”, “non-profit collaboration*”, “nonprofit partnership*”, “non-profit partnership*”, “non-profit cross-sector collaboration*”, “nonprofit cross-sector collaboration*”, “social collaboration*” e “social partnership*”. As bases de dados utilizadas foram: Web of Science e Scopus.

Para a busca dos artigos na base de dados *Web of Science*, os termos foram pesquisados na opção “tópico” (que abrange resumo, título e palavras-chave). Inicialmente, 817 publicações foram encontradas.

A seguir, 3 filtros foram aplicados, a saber: 1) focou-se nas áreas de “*Business and management*”, chegando ao número de 110 publicações. A razão desta escolha foi encontrar conteúdos relacionados com a área de estudo dessa dissertação. O segundo filtro foi 2) o tempo (10 anos), com o intuito de focar achados e dados mais recentes. Com esse filtro, selecionou-se apenas os anos de 2010 a 2020 (até agosto, quando a pesquisa foi realizada nas bases de dados), resultando em 91 arquivos. Por fim, o último filtro foi 3) tipo de documento (artigo), pois buscou-se o meio de comunicação científica que passa pela revisão por pares e que trazem informações mais relevantes e atuais. Após esse filtro chegou-se ao número de 70 artigos.

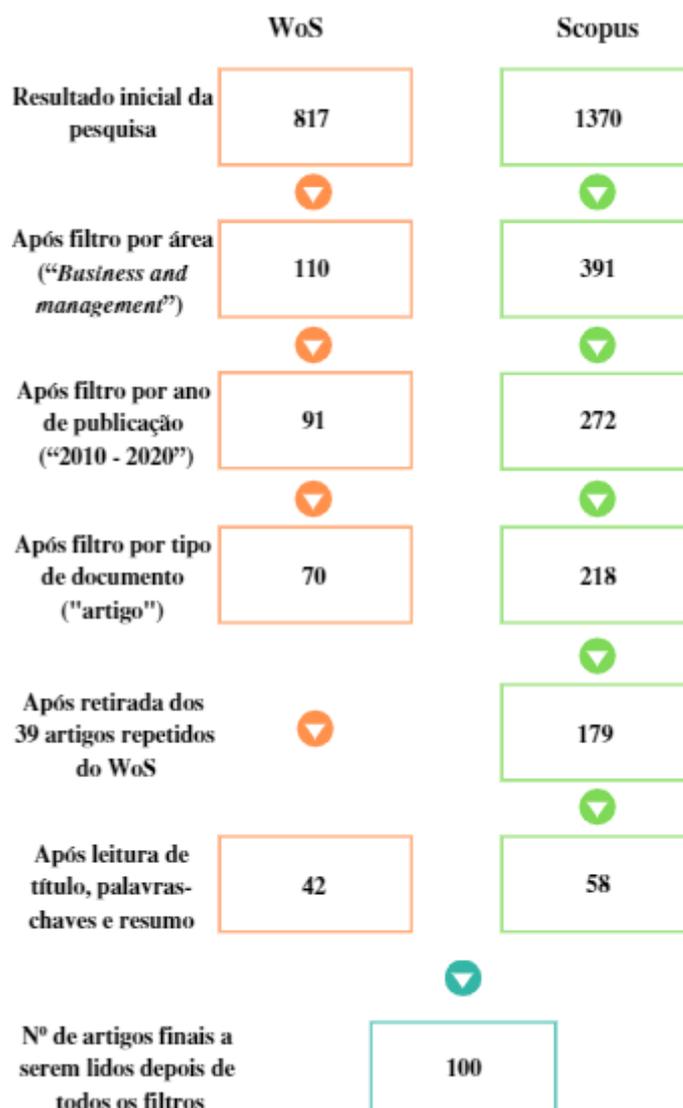
Para a segunda base de dados, a *Scopus*, os mesmos termos foram aplicados, na categoria referente ao resumo, título e palavras-chave. Assim, 1370 publicações foram

encontradas. Os mesmos filtros (e na mesma ordem) foram aplicados (área de estudo, ano de publicação e tipo de documento). Com o filtro por área de estudo, o número de documentos foi reduzido para 391. Com o filtro por ano de publicação, o número de documentos foi reduzido para 272. Por fim, com o filtro por tipo de documento, obteve-se o número de 218 artigos.

A seguir, foi conferido os artigos duplicados entre as duas bases de dados. Como 39 artigos eram iguais, eles foram excluídos do montante da base de dados Scopus, resultando em 179 artigos provenientes desta e 70 artigos da *Web of Science*. Estes 249 artigos tiveram seus títulos, palavras-chave e resumos lidos. Selecionou-se 42 artigos da *Web of Science* e 58 artigos da Scopus para serem analisados, por enfatizarem as alianças sociais como cooperações entre diferentes organizações, sendo uma delas uma OSC, para alcançar um impacto social e relevante para as duas organizações (BERGER et al., 2004).

A Figura 6 mostra visualmente os passos seguidos e os respectivos números de documentos após cada etapa.

FIGURA 6 – ETAPAS DA BUSCA DO TEMA “ALIANÇAS SOCIAIS”



FONTE: Elaborada pela autora (2021).

É possível notar que mesmo a quantidade inicial de artigos sendo elevada, com a aplicação dos filtros, sua quantidade reduziu-se. Somando os artigos selecionados nas duas bases de dados, 100 artigos foram analisados na presente busca de dados.

Em relação aos periódicos que mais abordaram o tema, destacam-se o *Journal of Business Ethics*, com 21 artigos abordando o tema e o *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, com 14 estudos publicados. Esse primeiro possui um H Index de 168, demonstrando um alto impacto com as suas publicações. O segundo possui H Index 47, também podendo ser considerado de alto impacto se comparado com os periódicos

nacionais. Ademais, na classificação Qualis os dois são A1, reforçando a sua relevância também no cenário brasileiro.

Ademais, 6 autores destacam-se por ter o maior número de artigos publicados. Vale destacar que 3 desses autores publicam de forma conjunta, sendo os mesmos artigos apresentados por María Jesús Barroso-Méndez, Clementina Galera-Casquet e María José Sanzo-Perez. Eles, suas respectivas universidades, além do número de artigos publicados estão apresentados no quadro 21 a seguir.

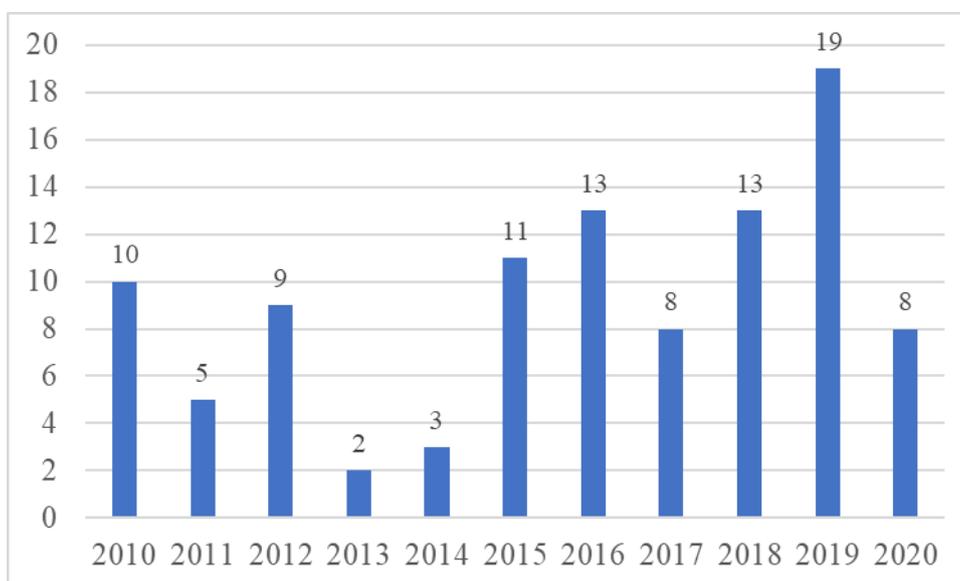
QUADRO 21 – AUTORES COM MAIS PUBLICAÇÕES

Autor	Universidade	Nº de artigos
María Jesús Barroso-Méndez	University of Extremadura	4
Clementina Galera-Casquet	University of Extremadura	4
Luis Ignacio Álvarez-González	University of Oviedo	3
María José Sanzo-Perez	University of Oviedo	3
Amelia Clarke	University of Waterloo	3
Hyejoon Rim	University of Minnesota	3

FONTE: Elaborada pela autora (2021).

Quando se descreve as publicações acerca das alianças sociais em relação ao tempo, percebe-se que não estão em crescimento ou decréscimo. O ano de 2019 destaca-se com o maior número de publicações, totalizando 19. Mas é necessário apontar que as publicações de 2020 foram coletadas apenas até o mês de agosto. Por isso, é possível que esse número não represente a totalidade de publicações do ano. A figura 7 mostra o número de publicações em cada ano analisado.

FIGURA 7 – NÚMERO DE PUBLICAÇÃO POR ANO ABORDANDO “ALIANÇAS SOCIAIS”



FONTE: Elaborada pela autora (2021).

Também foram descritas as metodologias utilizadas nos artigos coletados. A tabela 2 mostra esses dados. Percebeu-se que elas são diversificadas, com predominância para as metodologias qualitativas. Em geral, os estudos que analisam as alianças sociais por teorias e áreas de estudo, que não os da área de marketing, optam por metodologias qualitativas, principalmente estudos de caso, além de coleta de dados envolvendo entrevistas com os gestores responsáveis. Já aqueles estudos baseados nas perspectivas de teorias do marketing são, em grande parte, quantitativos.

TABELA 2 – METODOLOGIAS UTILIZADAS PELOS ARTIGOS DE “ALIANÇAS SOCIAIS”

Metodologia	Quantidade de artigos
Estudo de caso único	14
Estudo de caso múltiplo	27
Pesquisa qualitativa básica	9
Artigo teórico	13
Survey	34
Meta-análise	1
Análise de rede social	2

FONTE: Elaborada pela autora (2021).

Em sua maioria, as pesquisas analisam as relações de forma diádica, ou seja, acerca da perspectiva de uma relação entre dois atores. Mas pesquisando a ótica de apenas uma das organizações envolvidas, ou seja, o estudo de como as organizações gerenciam seu portfólio de relações é pouco estudado. Outro ponto relevante é o fato que poucos estudos analisam a aliança entre governo e organizações sem fins lucrativos para além da análise de documentos oficiais.

Capacidades Relacionais

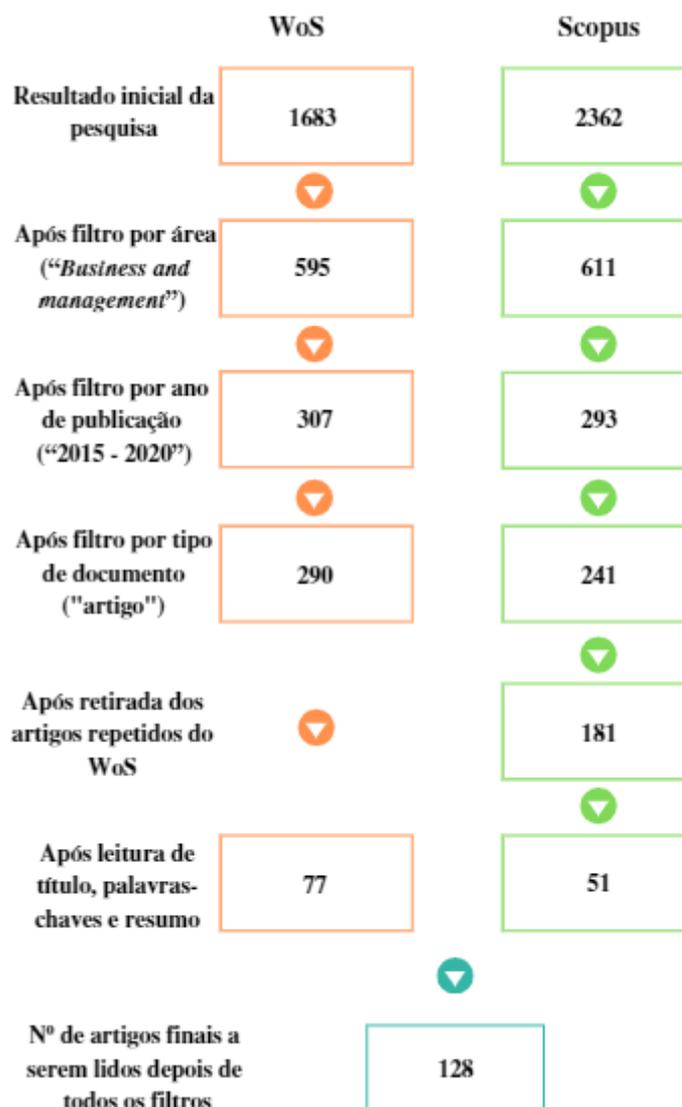
Para a pesquisa de publicações de Capacidades Relacionais, foram usados os seguintes termos e operadores booleanos: “Relational capa*” OR “Competence alliance” OR “Alliance capacity” OR “Collaborative capacity” OR “Relationship management capability” OR “Interaction capacity” OR “Interpersonal relationship capacity” OR “Dyadic capacity” OR “Interorganizational collaboration” OR “Cooperative competence” OR “Inter-firm partnership competence” OR “Relational competence” OR “Relational network” OR “Organizational links”. As bases de dados utilizadas foram: Web of Science e Scopus.

Para a busca dos artigos relacionados com o conceito de capacidades relacionais, na base de dados *Web of Science*, a pesquisa foi realizada na opção “tópico” (resumo, título e palavras-chave). Inicialmente, 1683 publicações foram encontradas. Porém, já que se buscava encontrar conteúdos relacionados com a área de estudo dessa dissertação, foi aplicado o filtro para obter apenas as publicações focadas nas áreas de “*Business and management*”, chegando ao número de 595 publicações. Em seguida, restringiu-se os anos de publicação. Ao contrário do tema de alianças sociais, capacidades relacionais é um assunto amplo e que pode ser aplicado em diversos contextos. Assim, a autora restringiu a pesquisa para as publicações dos últimos cinco anos e não dez, como no caso do tema de alianças sociais. Após a aplicação deste filtro, obteve-se 307 artigos. Além disso, um filtro por tipo de documento foi aplicado para restringir a busca a artigos, totalizando 290.

Já na base de dados *Scopus*, o número inicial de documentos encontrados foi de 2362. Com o filtro por área de estudo, a quantidade foi reduzida para 611. Com o filtro por ano de publicação (últimos cinco anos), obteve-se 293 e com o filtro por tipo de documento (apenas artigos) obteve-se 241. Nessa base de dados, ainda foram retirados os 60 artigos já contabilizados na base de dados anterior. Finalizou-se essa etapa com a seguinte quantidade: 290 artigos provenientes da base de dados *Web of Science* e 181 artigos provenientes da base de dados *Scopus*.

A seguir, leu-se título, palavras-chave e resumo, para escolher aqueles que estavam de acordo com o foco de CR como habilidades que possibilitam às organizações criarem, usarem e desenvolverem relacionamentos (MCGRATH; O'TOOLE, 2018), sendo necessárias para o sucesso das trocas de informação, conhecimento e recursos que ocorrem ao longo da parceria (YANG et al., 2018). Desta forma, 51 artigos foram selecionados na base *Web of Science* e 77 na *Scopus*. No total, 128 publicações fizeram parte da compilação do estado da arte de capacidades relacionais. A figura 8 mostra visualmente o que foi explicado no parágrafo.

FIGURA 8 – ETAPAS DA BUSCA DO TEMA CAPACIDADES RELACIONAIS



FONTE: Elaborada pela autora (2021).

Observando os periódicos com o maior número de publicações do tema, destaca-se o *Industrial Marketing Management*, *Industrial Marketing e Technological Forecasting & Social Change & Journal of Business* com 5 publicações cada. Todos os 3 periódicos são classificados como A1 no Qualis da Capes e possuem altos H Index sendo, respectivamente: 125, 103 e 62, o que demonstra o seu alto impacto globalmente e no Brasil. Além deles, os periódicos *Research Policy e Industry and Innovation* apresentaram 4 publicações cada. A primeira possui H index 224 e a segunda 57, o que também demonstra o alto impacto das suas publicações. Porém, elas não possuem uma classificação Qualis. Nota-se que estudiosos de marketing e de logística/gestão da cadeia de suprimentos atualmente são os mais presentes no

estudo das capacidades relacionais como elementos relevantes para o bom desempenho das suas áreas de interesse.

Ademais, também é perceptível que não existem autores predominantes nas publicações analisadas. Dez autores apresentam 2 publicações e eles, com suas respectivas universidades, estão apresentados no quadro 22 a seguir. Destaca-se que dois deles publicam juntos, possuindo os mesmos dois artigos (David M. Gligor e Ismail Gölgeci).

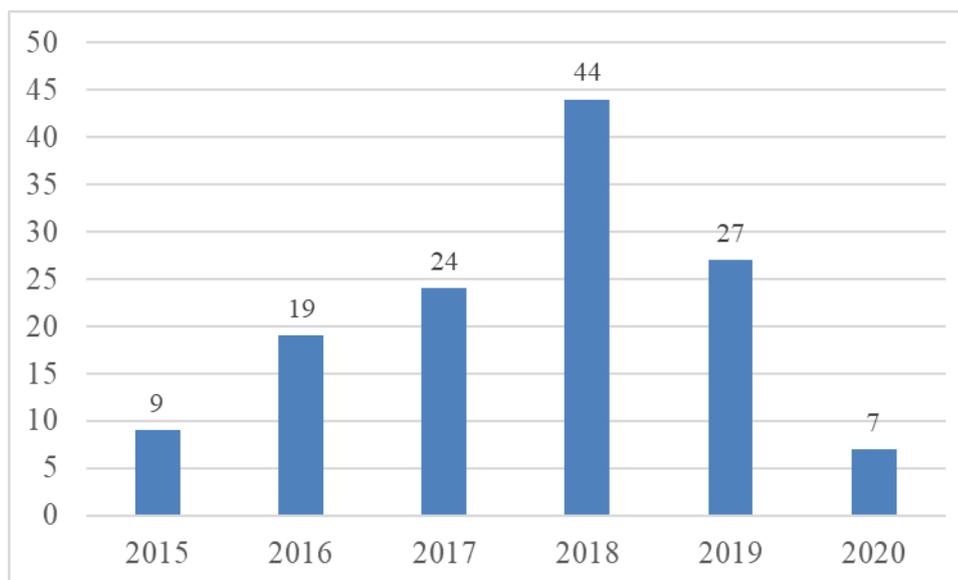
QUADRO 22 – AUTORES COM MAIS PUBLICAÇÕES

Autor	Universidade
Daniela Corsaro	<i>IULM University</i>
David M. Gligor	<i>University of Mississippi</i>
Geoff Dickson	<i>Auckland University of Technology</i>
Ismail Gölgeci	<i>Aarhus University</i>
Kim Werner	<i>Osnabrück University of Applied Sciences</i>
Priscila Rezende da Costa	Universidade Nove de Julho
Rene Belderbos	<i>University of Leuven</i>
Victor A Gilsing	<i>University of Antwerp</i>
Peter Naudé	<i>University of Manchester e University of Sydney</i>
Vinit Parida	<i>University of Vaasa e Luleå University of Technology</i>

FONTE: elaborado pela autora (2021).

Já acerca dos anos de publicação dos artigos, nota-se que em 2018 houve o maior número de publicações, com 44. Assim, apesar de entre 2017 e 2018 o número de artigos terem aumentado consideravelmente, em 2019 o número diminuiu, indo para 26. Porém, não é possível afirmar se as publicações acerca do tema estão em crescimento ou decréscimo, já que apenas cinco anos foram analisados. A figura 9 mostra o número de publicações por ano nos últimos cinco anos nas bases pesquisadas.

FIGURA 9 – ANOS DE PUBLICAÇÃO DE “CAPACIDADES RELACIONAIS”



FONTE: elaborada pela autora (2021).

Em relação às metodologias utilizadas pelos autores, percebe-se a predominância de métodos quantitativos, principalmente com o teste de hipóteses a partir de análises fatoriais/regressão/correlação, além da modelagem de equações estruturais. Esses estudos quantitativos testam alguns elementos das capacidades relacionais como facilitadores do desempenho organizacional (RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017), ou da gestão da cadeia de suprimentos (GOLGECI; GLIGOR, 2017; OBAYI; KOH, 2017), ou ainda do desenvolvimento de redes de parceiros (ALMEIDA; COSTA, 2018), entre outros.

Em relação aos métodos qualitativos, o que mais se destacou foi o estudo de caso múltiplo e a coleta de dados com entrevistas e análise documental. Diferentes tipos de organizações e de relações foram foco dos estudos, como startups (CANTÙ; GIORGIA; TZANNIS, 2018), indústrias de moradias pré-fabricadas (STEINHARDT et al., 2019) e relação fornecedor e comprador (ZAREMBA; BODE; WAGNER, 2017).

A tabela 3 mostra as metodologias utilizadas e as formas de coleta de dados dos artigos selecionados.

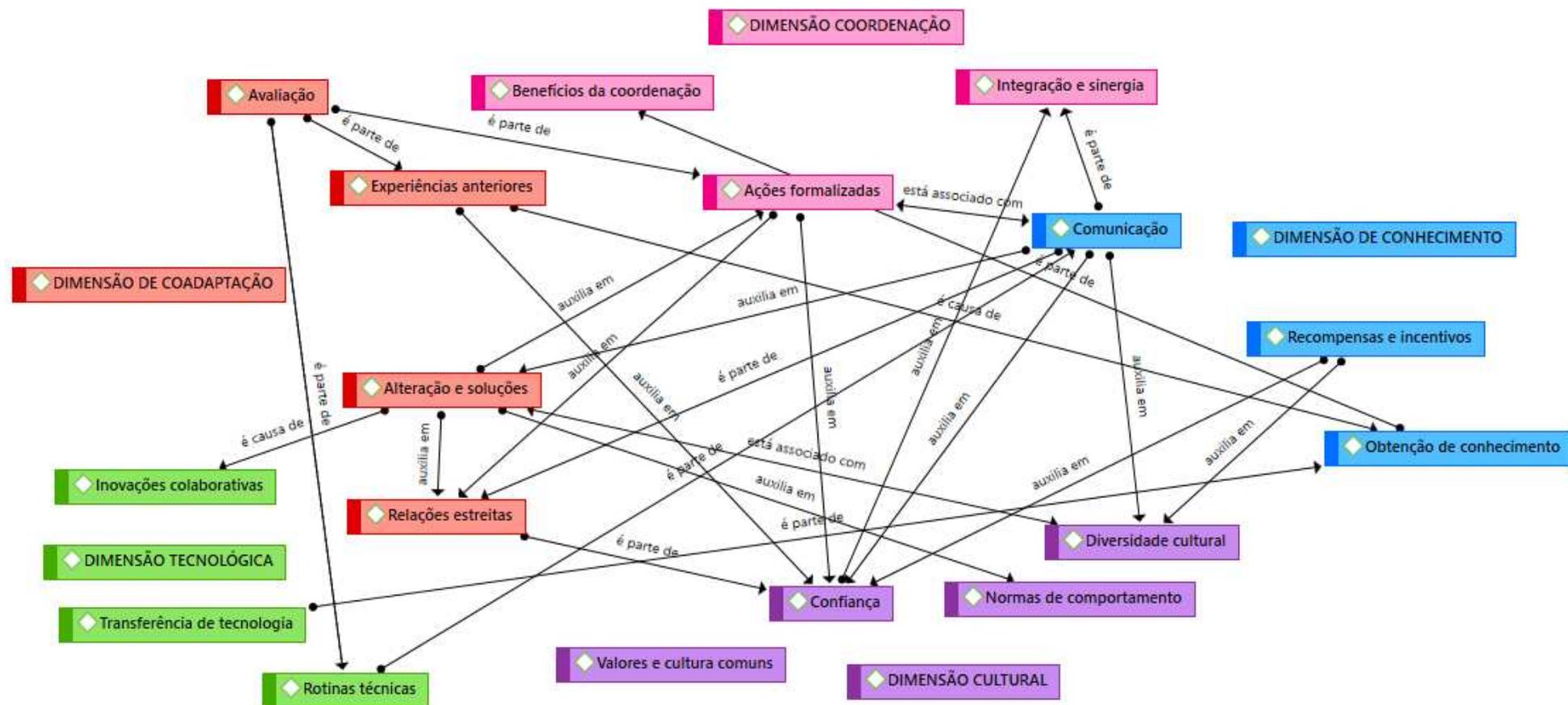
TABELA 3 – METODOLOGIAS UTILIZADAS PELOS ARTIGOS DE “CAPACIDADES RELACIONAIS”

Metodologia	Nº de artigos
Estudo de caso único	15
Estudo de caso múltiplo	29
Qualitativo básico	7
Misto	6
Artigo teórico	8
Survey	62
Experimento	1

FONTE: Elaborado pela autora (2021).

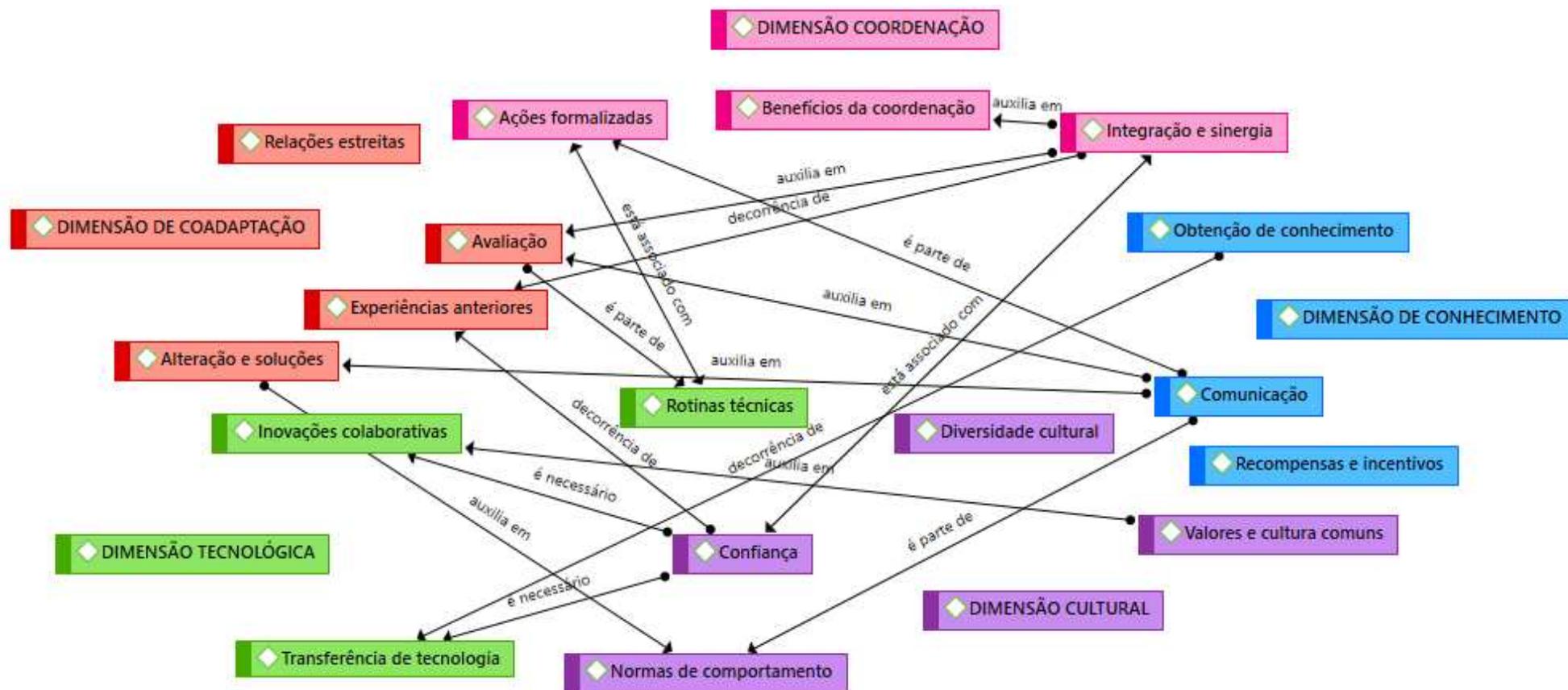
APÊNDICE II – REDES COM AS CONEXÕES ENTRE OS COMPONENTES DO CASO 1

FIGURA 10 – REDE ASID E FIRMA X



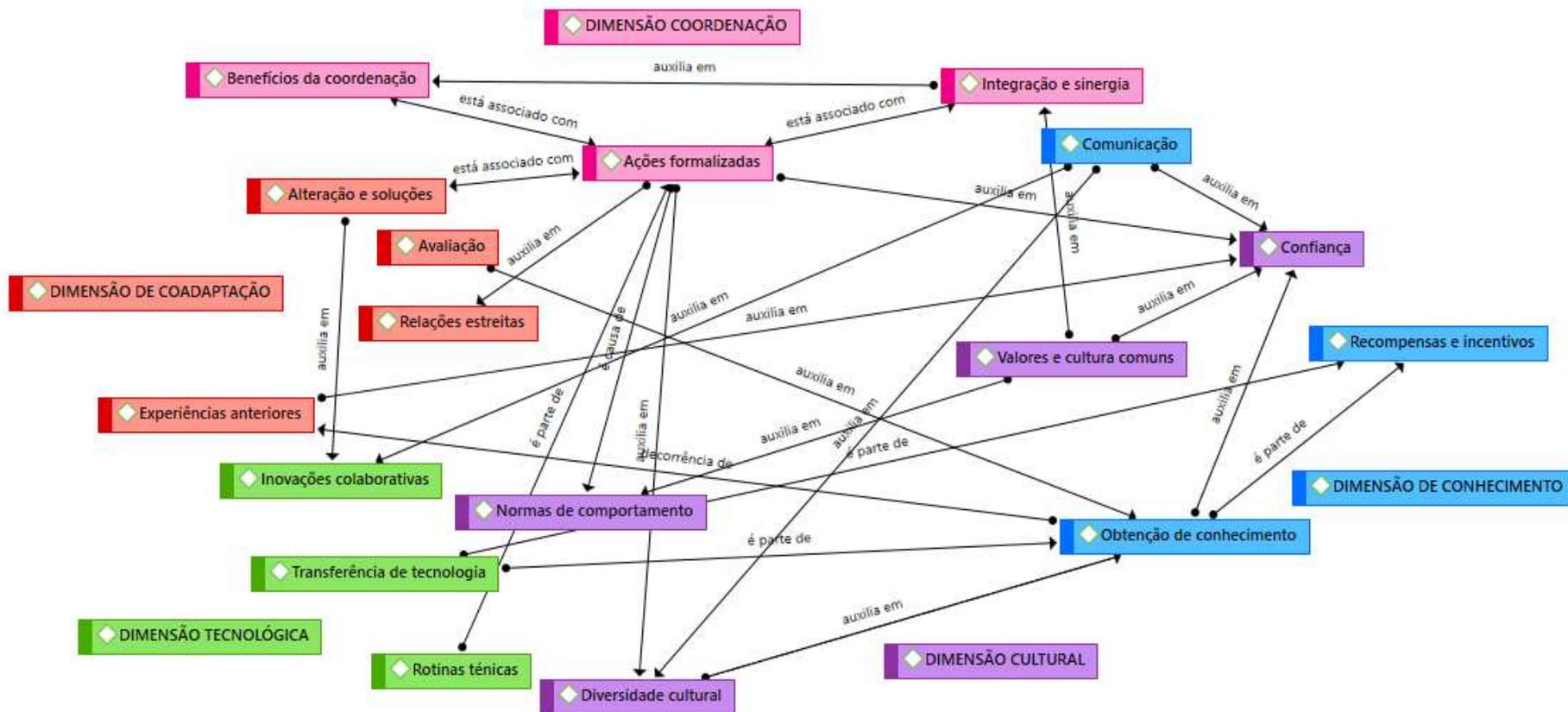
APÊNDICE III – REDES COM AS CONEXÕES ENTRE OS COMPONENTES DO CASO 2

FIGURA 11 – REDE FIEP E BOSCH



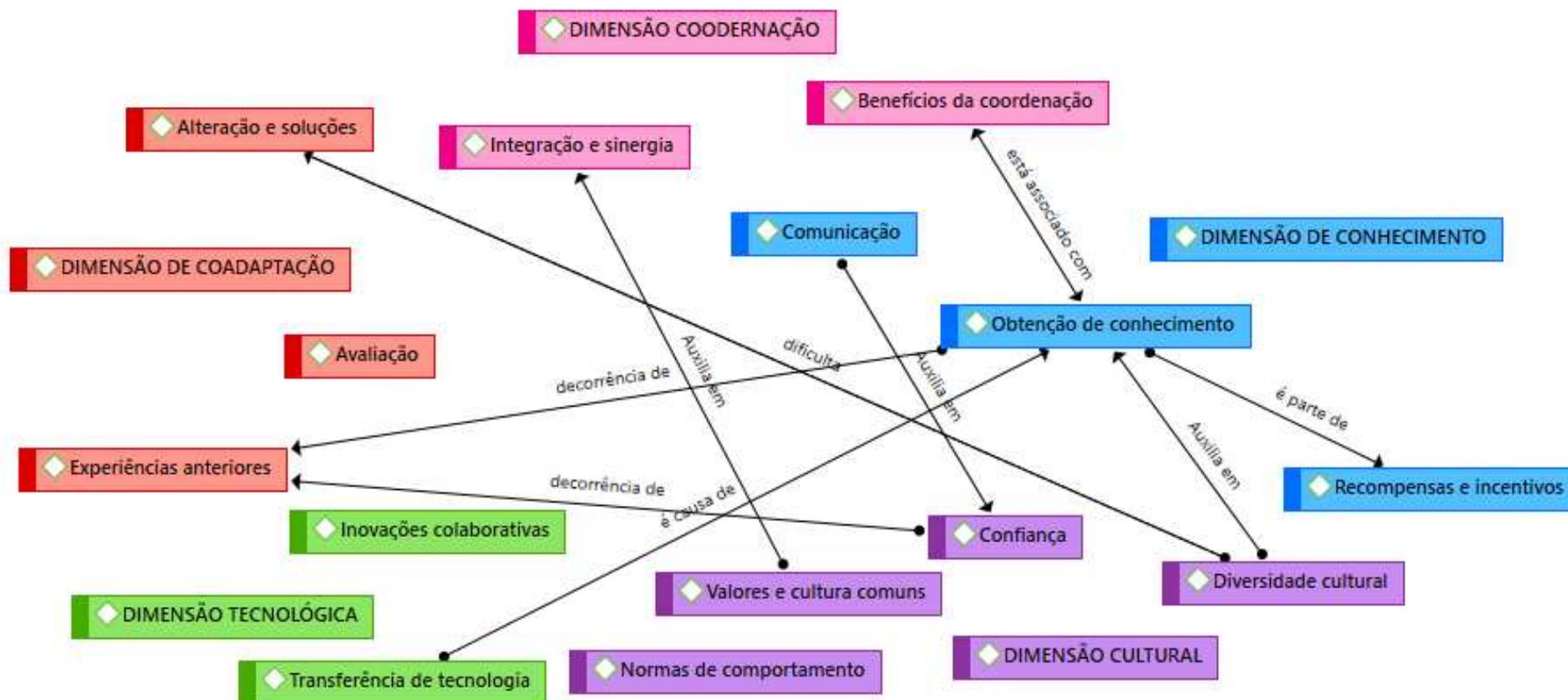
APÊNDICE IV – REDES COM AS CONEXÕES ENTRE OS COMPONENTES DO CASO 3

FIGURA 12 – REDE PLAN E SMPM



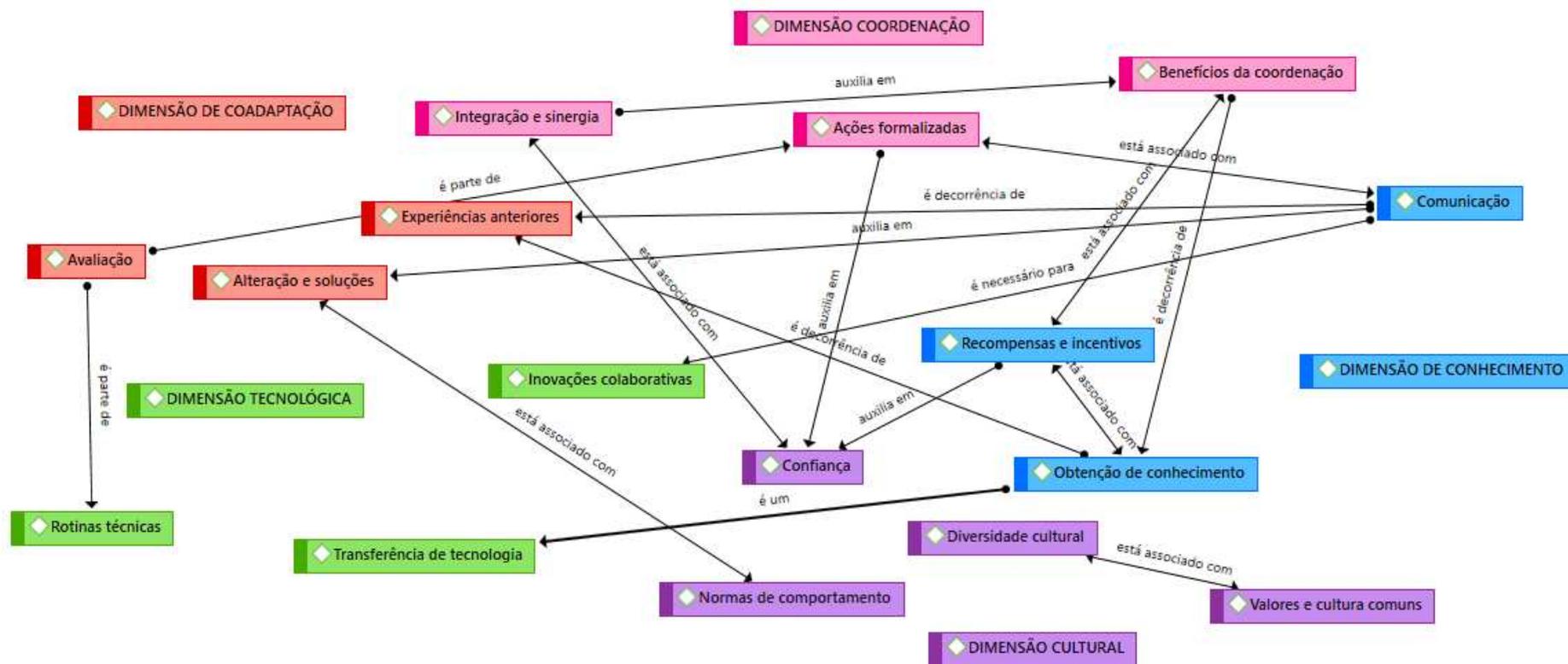
APÊNDICE V – REDES COM AS CONEXÕES ENTRE OS COMPONENTES DO CASO 4

FIGURA 13 - REDE TETO E NUFURB



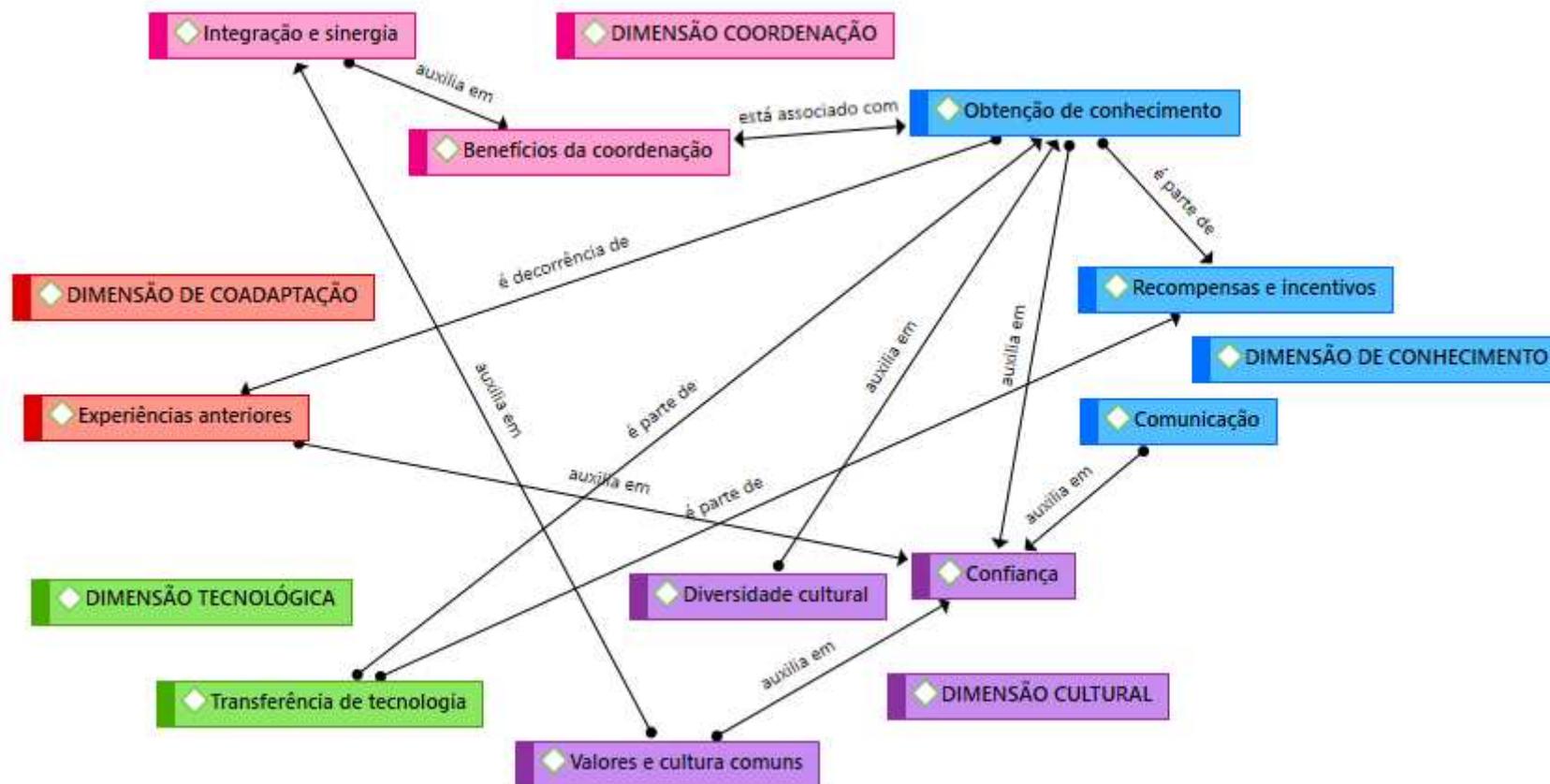
APÊNDICE VI – REDES COM AS SIMILARIDADES ENTRE AS CONEXÕES DOS COMPONENTES DOS CASOS 1 E 2

FIGURA 14 - SIMILARIDADES ENTRE OS COMPONENTES DOS CASOS 1 E 2



APÊNDICE VII – REDES COM AS SIMILARIDADES ENTRE AS CONEXÕES DOS COMPONENTES DOS CASOS 3 E 4

FIGURA 15 - SIMILARIDADES ENTRE OS COMPONENTES DOS CASOS 3 E 4



APÊNDICE VIII – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

SEÇÃO A - VISÃO GLOBAL DA INVESTIGAÇÃO	
Problema da pesquisa	Quais as distinções e similaridades no desenvolvimento das Capacidades Relacionais em alianças entre organizações da sociedade civil com instituições públicas e com firmas?
Objetivos da pesquisa	<p>a) Descrever as Capacidades Relacionais utilizadas no desenvolvimento das alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e instituições públicas” e entre “Organizações da Sociedade Civil e firmas”</p> <p>b) Comparar as Capacidades Relacionais utilizadas no desenvolvimento das alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e firmas”.</p> <p>c) Comparar as Capacidades Relacionais utilizadas no desenvolvimento das alianças entre “Organizações da Sociedade Civil e instituições públicas”.</p>
Unidade de análise	Gestores que possuam um papel direto ou grande conhecimento sobre a gestão e desenvolvimento das parcerias da organização (OSC, firma e instituição pública).
SEÇÃO B - PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	
Planejamento de coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Validar instrumento de coleta de dados com a banca de qualificação. • Validar o método de identificação e escolha dos casos a serem estudados com a banca de qualificação. • Elaborar lista de possíveis casos a serem estudados no Brasil. • Entrar em contato com os possíveis casos para saber se existe interesse em participar da pesquisa.
Coleta de evidências	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar lista das organizações que possuem interesse e disponibilidade de participar da pesquisa. • Escolher casos. • Agendar entrevistas com os gestores mais adequados. • Enviar Termo de Consentimento Livre e Esclarecido por e-mail para os gestores participantes da pesquisa. • Realizar entrevista e solicitar acesso aos documentos que puderem ser úteis para a pesquisa.
SEÇÃO C - PERGUNTAS PARA COLETA DE DADOS	
Roteiro de entrevista	Apêndice II
SEÇÃO D - GUIA PARA RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO	
Audiência do relatório	<ul style="list-style-type: none"> • Membros da banca avaliadora da dissertação. • Pesquisadores da área de alianças sociais e de capacidades relacionais. • Gestores de OSCs, firmas e instituições públicas que buscam desenvolver alianças sociais exitosas. • Sociedade em geral. • Utilizar linguagem acessível aos diferentes tipos de possíveis públicos. • Fazer revisão ortográfica e de linguagem.

Preparação do relatório	<ul style="list-style-type: none">• Definir a estrutura de apresentação dos resultados.• Descrever e analisar o caso.• Analisar o caso sobre a relação entre OSCs e firmas fazendo o confronto teórico-empírico.• Analisar o caso sobre a relação entre OSCs e instituições públicas fazendo o confronto teórico-empírico.• Analisar comparativamente as capacidades relacionais desenvolvidas na relação entre OSCs com firmas e com instituições públicas.
Cronograma de eventos	<ul style="list-style-type: none">• Cronograma proposto no projeto de dissertação.

ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Identificação

a) Função do entrevistado na organização

b) Natureza jurídica

(A) Administração pública (B) Entidades empresariais (C) Entidades sem fins lucrativos

c) Número de funcionários:

(A) até 19 funcionários (B) De 20 a 99 funcionários (C) de 100 a 499 funcionários (D) Mais de 500 funcionários

d) Missão ou impacto social buscado pela organização

e) Principais parcerias existentes no 1º e 2º setor

f) Papel desempenhado por esses parceiros/relevância de suas ações para a organização

g) Atuação do entrevistado junto as parcerias

Dimensão de coordenação

1) Quais habilidades, instrumentos ou capacidades foram desenvolvidos para lidar com questões relativas a: Ações formalizadas, Integração e sinergia das atividades e Benefícios da coordenação?

2) 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?

3) 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.

4) Buscam-se ações conjuntas, satisfatórias e flexíveis para necessidades dos parceiros?

5) 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.

6) Há ações formais e informais de integração dos parceiros? Ex: Para tomada de decisão, para melhorar posicionamento e desenvolvimento, para sincronizar conhecimentos.

7) 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.

Dimensão cultural

8) Quais habilidades, instrumentos ou capacidades foram desenvolvidos para lidar com questões relativas a Confiança, Valores e cultura comuns, Diversidade cultural e Normas de comportamento?

9) 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?

10) Como se estabelece confiança entre os parceiros?

11) Como se estabelece valores e cultura comuns entre os participantes?

12) A diversidade cultural e/ou valores (diferenças de cultura organizacionais) existentes apenas em um dos lados da aliança foi uma barreira? Se sim, como essa questão foi resolvida?

13) Como se estabelece normas de comportamento na aliança?

14) 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 conhecimento

15) Quais habilidades, instrumentos ou capacidades foram desenvolvidos para lidar com questões relativas a Obtenção do conhecimento, Comunicação e Recompensas e incentivos?

16) 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?

17) Há estruturas, métodos, formas e meios para criar o conhecimento na aliança?

18) Como o conhecimento gerado e aprendido na aliança (e com o parceiro) é absorvido?

19) Como é feita a integração dos conhecimentos (já existente e adquirido pela aliança)?

20) Como se controla o conhecimento gerado pela aliança?

21) Como se estimula a troca de informações e conhecimentos na aliança?

22) Como as estruturas para gerir os recursos dos parceiros são desenvolvidas? Quais as ferramentas utilizadas?

23) Cuida-se para evitar a dependência excessiva de um dos parceiros, na cooperação?

24) Como ocorre o processo de comunicação ou feedback entre os parceiros?

25) Quais as recompensas e os incentivos (não necessariamente financeiros) utilizados para alinhar os interesses dos parceiros?

Dimensão tecnológica

26) Alguma habilidade, instrumento ou capacidade foram desenvolvidos para lidar com questões relativas a Transferência de tecnologia, Inovação colaborativa e Rotinas técnicas?

27) 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?

28) Como as tecnologias aprendidas e compartilhadas são utilizadas para formar novas habilidades técnicas?

29) O que é necessário para ocorrer inovação colaborativa? Ex: comunicação, fontes de especialização diferentes, laços relacionais fortes, integração?

30) Quais as rotinas e sistemas de técnicos (existentes ou criados) para gerenciar a inovação surgida?

Dimensão de coadaptação

31) Quais habilidades, instrumentos ou capacidades foram desenvolvidos para lidar com questões relativas a Alterações e soluções, Experiências anteriores, Avaliação e Relações estreitas?

32) 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?

33) 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.

34) Buscam-se (ou criam-se) soluções para beneficiar ambos os parceiros? Ex: Permitir investimentos e adaptações mútuos e visão de longo prazo.

35) 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?

36) 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.

37) 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