

## Capacidades relacionais em alianças sociais: similaridades e diferenças em multicasos

**Mitsue Vieira Cruz Kumasaka, Júlia**  
**Salvador Alves, Fernanda**

Capacidades relacionais em alianças sociais: similaridades e diferenças em multicasos  
Administração Pública e Gestão Social, vol. 16, núm. 1, 2024  
Universidade Federal de Viçosa

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351576210011>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

# Capacidades relacionais em alianças sociais: similaridades e diferenças em multicasos

Relational capabilities in social alliances: similarities and distinctions in multiple cases  
Capacidades relacionales en alianzas sociales: similitudes y diferencias en multicasos

*Júlia Mitsue Vieira Cruz Kumasaka*  
*Universidade de São Paulo, Brasil*  
juliamitsue@hotmail.com  
*Fernanda Salvador Alves*  
*UFPR, Brasil*  
fsa@ufpr.br

Recepción: 15 Diciembre 2022  
Aprobación: 12 Junio 2023  
Publicación: 13 Enero 2024



Acceso abierto diamante

## Resumo

**Objetivo da pesquisa:** O objetivo da presente pesquisa foi analisar distinções e similaridades no desenvolvimento das Capacidades Relacionais em diferentes tipos de alianças sociais brasileiras.

**Enquadramento teórico:** Para tanto, utilizou-se a base teórica das Capacidades Dinâmicas, que englobam as Capacidades Relacionais.

**Metodologia:** Para a consecução desta pesquisa, um estudo de multicasos, qualitativo e descritivo foi realizado a partir da perspectiva das duas organizações envolvidas nas quatro alianças sociais estudadas, por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental.

**Resultados:** Notou-se que o conhecimento é a principal tecnologia transferida entre os parceiros e que essa transferência é uma das recompensas mais relevantes para as organizações. Além disso, apenas as alianças com firmas são formalizadas por meio de contratos, pois estas parceiras percebem sua importância para o gerenciamento da aliança. Os casos também apontam que a confiança e a comunicação eficiente podem ser os aspectos mais importantes para o desempenho da aliança.

**Originalidade:** Os estudos acerca de Capacidades Relacionais ainda são escassos na literatura, assim como o estudo de Capacidades Relacionais em Alianças Sociais. Ademais, as alianças sociais possuem um papel essencial na resolução de problemas sociais complexos.

**Contribuições teóricas e práticas:** Os achados desta pesquisa permitem avançar nos estudos relacionados a Capacidades Dinâmicas e Relacionais em Alianças e Cooperções, principalmente as Sociais. Ainda, os parceiros das Alianças Sociais podem identificar componentes e dimensões das Capacidades Relacionais que devem ser incentivados em suas parcerias para garantir seu sucesso e proficuidade.

**Palavras-chave:** Capacidades Relacionais, Alianças e Cooperções, Organização da Sociedade Civil, Estudo de multicasos.

## Abstract

**Research objective:** The aim of the present research was to analyze distinctions and similarities in the development of Relational Capabilities in different types of Brazilian social alliances.

**Theoretical framework:** For this purpose, the theoretical basis of Dynamic Capabilities was used, which encompasses Relational Capabilities.

**Methodology:** To carry out this research, a multiple case, qualitative and descriptive study was carried out from the perspective of the two organizations involved in the four social alliances studied, through semi-structured interviews and document analysis.

**Results:** We noted that knowledge is the key technology transferred between partners and this transfer is one of the most relevant rewards for organizations. In addition, alliances between "Civil Society Organizations and firms" are formalized

through contracts, because the partners perceive their importance for the management of the alliance. The cases also point out that trust and efficient communication may be the most important aspects of alliance performance.

**Originality:** Studies on Relational Capabilities are still scarce in the literature, as it is the study of Relational Capabilities in Social Alliances. Social alliances play an essential role in solving complex social problems.

**Theoretical and practical contributions:** The findings of this research allow advancing in studies related to Dynamic and Relational Capabilities in Alliances and Cooperation, especially the social ones. Social Alliance partners can identify components and dimensions of Relational Capabilities that should be encouraged in their partnerships to ensure their success.

**Keywords:** Relational Capabilities, Alliances and Cooperations, Civil Society Organization, multiple case study.

## Resumen

**Objetivo de la investigación:** El objetivo de esta investigación fue analizar las distinciones y similitudes en el desarrollo de Capacidades Relacionales en diferentes tipos de alianzas sociales brasileñas.

**Marco teórico:** Para ello se utilizó la base teórica de las Capacidades Dinámicas, las cuales engloban las Capacidades Relacionales.

**Metodología:** Para llevar a cabo esta investigación se realizó un estudio multicazos, cualitativo y descriptivo desde la perspectiva de las dos organizaciones involucradas en las cuatro alianzas sociales estudiadas, a través de entrevistas semiestructuradas y análisis de documentos.

**Resultados:** Se observó que el conocimiento es la principal tecnología que se transfiere entre socios y que esta transferencia es una de las recompensas más relevantes para las organizaciones. Además, solo las alianzas con empresas se formalizan a través de contratos, ya que estos socios se dan cuenta de su importancia para la gestión de alianzas. Los casos también señalan que la confianza y la comunicación eficiente pueden ser los aspectos más importantes para el desempeño de la alianza.

**Originalidad:** Los estudios sobre Capacidades Relacionales son aún escasos en la literatura, así como el estudio de las Capacidades Relacionales en las Alianzas Sociales. Además, las alianzas sociales juegan un papel esencial en la solución de problemas sociales complejos.

**Aportes teóricos y prácticos:** Los hallazgos de esta investigación permiten avanzar en estudios relacionados con las Capacidades Dinámicas y Relacionales en Alianzas y Cooperaciones, especialmente las Sociales. Además, los socios de la Alianza Social pueden identificar los componentes y las dimensiones de las Capacidades Relacionales que deben fomentarse en sus asociaciones para garantizar su éxito y eficacia.

**Palabras llave:** Capacidades Relacionales, Alianzas y Cooperaciones, Organización de la Sociedad Civil, estudio multicazos.

## 1 INTRODUÇÃO

Alianças sociais são cooperações estratégicas que possuem como principal foco a criação de valor mútuo e o impacto social positivo (Sakarya *et al.*, 2012). Além disso, Berger *et al.* (2004) defendem que para ser considerada social, pelo menos uma Organização da Sociedade Civil (OSC) deve fazer parte da aliança. Tais parcerias são benéficas por proporcionar que as organizações unam suas capacidades (Gillett *et al.*, 2019) com as da sua aliada, permitindo que tenham acesso a recursos e conhecimentos que não teriam sozinhas.

Ademais, as alianças sociais possuem um papel essencial na resolução de problemas sociais complexos (Barroso-Méndez; Galera-Casquet; Valero-Amaro, 2014; Lee, 2015), já que muitos produtos e serviços advindos dessas colaborações entre organizações não conseguiriam ser desenvolvidos e entregues com os recursos e os conhecimentos de apenas um setor social ou tipo de organização (Sakarya *et al.*, 2012).

Porém, ainda mais quando envolve organizações de setores distintos, conseguir um bom relacionamento entre parceiros, bem como uma eficiente troca de informações e recursos exige a implantação de rotinas e processos bem definidos na organização. Assim, diversos autores, tais como Li, Zhou e Wu (2017), Mcgrath & O’toole (2018) e Pudjiarti & Suharnomo (2018), destacam-se a importância das capacidades relacionais, um tipo de capacidades dinâmicas. Essas capacidades podem ser compreendidas como rotinas ou habilidades desenvolvidas para que as organizações consigam coordenar e utilizar eficientemente os seus relacionamentos para alcançar os objetivos que desejarem (Mcgrath & O’toole, 2018).

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). 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).

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.

Assim, pretende-se neste artigo compreender o desenvolvimento das capacidades relacionais em diferentes tipos de alianças sociais brasileiras. Em alianças sociais, as capacidades relacionais ainda foram pouco estudadas, como apontado no estudo de Schilke & Goerzen (2010). Steiner *et al.* (2017) também destacaram a necessidade de compreender a formação dessas habilidades em uma parceria. Além disso, Sakarya *et al.* (2012) e Vock; Dolen; Kolk (2013) apontaram a necessidade de aprofundamento da temática de alianças sociais a partir de estudos empíricos em diferentes contextos.

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 devem observar mais atentamente como elementos críticos para o êxito da parceria. Outros estudos abordaram as Capacidades Relacionais em diferentes tipos de alianças estratégicas. Porém, modelos e estratégias desenvolvidas para alianças que buscam principalmente o lucro podem não ser adequados para as alianças sociais que não possuem esse mesmo foco e que são formadas por organizações com lógicas institucionais conflitantes (Murphy, Perrot e Rivera-Santos, 2012). 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.

Nessa perspectiva, entendendo a importância social das alianças sociais, além da necessidade das capacidades relacionais para o atingimento de seus objetivos, o objetivo da presente pesquisa foi analisar distinções e similaridades no desenvolvimento das Capacidades Relacionais em diferentes tipos de alianças

sociais brasileiras. O artigo foi dividido, além desta introdução, numa seção de fundamentação teórica, seguida da metodologia, depois resultados e discussão, finalizando com as conclusões.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Uma aliança social exige que as parceiras atuem em causas próximas. Assim, as firmas precisam encontrar OSCs que trabalhem com causas que estejam relacionadas com sua missão e seus produtos/serviços (Kim; Sung; Lee, 2012). Por parte das OSCs, deve-se superar a expectativa de filantropia. Ações de mobilização de recursos, como trabalho voluntário dos colaboradores da organização parceira ou mentoria relacionada com gestão, podem ser vistas de forma estratégica a fim de trazer um impacto positivo e alcançar os objetivos da parceria (Tsarenko & Simpson, 2017).

Além de atingir objetivos comuns, há outros motivadores para as organizações buscarem uma aliança social: ganho de reputação e visibilidade ao unir sua imagem à do seu parceiro (Austin & Seitanidi, 2012; Simpson; Lefroy; Tsarenko, 2011), acesso a profissionais especializados em assuntos que a própria organização não possui (Berger *et al.*, 2004; Liu & Ko, 2011) e maiores possibilidades de inovação (Austin & Seitanidi, 2012).

Porém, relacionar-se com uma organização com uma lógica institucional diferente pode apresentar barreiras, como o estabelecimento da confiança na cooperação (Das & Teng, 1998; Gjerding & Kringelum, 2018), a assimetria de poder dentro da aliança (Tsarenko & Simpson, 2017) e a burocracia das organizações e entre parceiras (Gillett *et al.*, 2019). Para superar tais dificuldades e conseguir desenvolver uma relação próspera com o parceiro, as organizações precisam utilizar as Capacidades Relacionais. Essas capacidades são habilidades que possibilitam a organização gerenciar conflitos e coordenar a aliança com a confiança do parceiro (Mcgrath, 2008). Assim, são importantes para a boa comunicação entre as organizações e a troca de conhecimentos (Yang *et al.*, 2018). A gestão das alianças sociais pode ser complexa, principalmente pelas prioridades divergentes das organizações envolvidas quando se considera OSCs trabalhando com firmas ou com organizações públicas. Todavia, ao desenvolver e utilizar as Capacidades Relacionais, as organizações conseguem aperfeiçoar facilitadores da aliança social destacados pela literatura, como a confiança, a comunicação (Barroso-Mendez, Galera-Casquet e Valero-Amaro, 2014; Jamali, Yianni, Abdallah, 2011; Tsarenko e Simpson, 2017), a resiliência e a sinergia (Liu, Wai e Chris, 2016; Gillet *et al.*, 2019).

Ao analisar alguns dos modelos mais citados na literatura tais como Johnsen e Ford (2006), McGrath (2008), Sarkar, Aulakh e Madhok (2009), Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) e Schilke e Goerzen (2010), Alves, Segatto & De-Carli (2016) de Capacidades Relacionais, nota-se que este último é o mais completo. Duas razões destacam-se para isso: inicialmente por ele ter se baseado nos anteriores para formar uma proposta mais ampla e mais recente. A seguir, porque os autores percebem as dimensões das capacidades relacionais como interligadas e interconectadas, devendo assim ser estudadas em conjunto (Alves, Segatto e De-Carli, 2019; Giraldo *et al.*, 2018; Guo, Yang e Zhang, 2020). Dessa forma, optou-se por utilizar, nesta pesquisa, esse modelo que divide as capacidades relacionais em cinco dimensões (de coordenação, cultural, de conhecimento, tecnológica e de coadaptação) e cada uma delas em diversos componentes. Uma representação gráfica do modelo pode ser visualizada na figura 1:

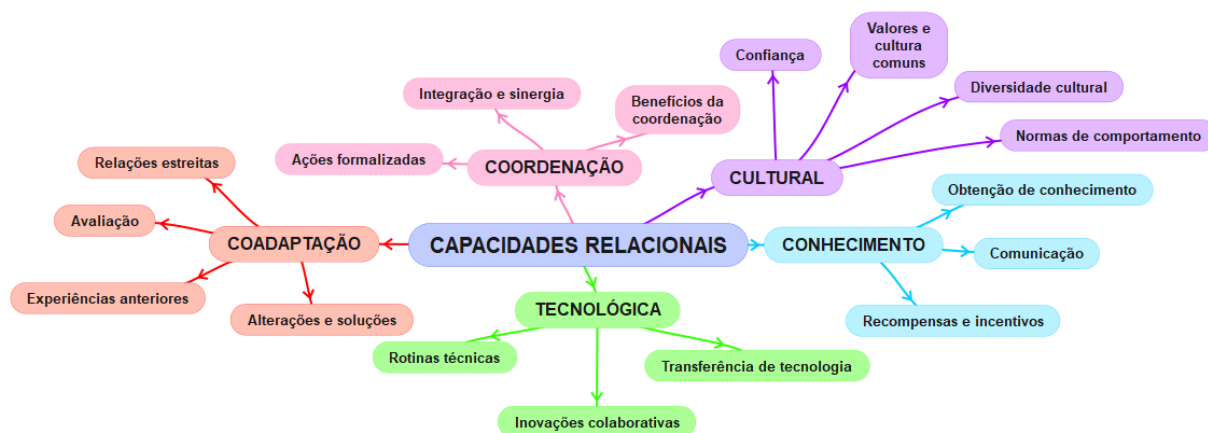


Figura 1 Modelo de Capacidades Relacionais de Alves, Segatto & De-Carli (2016)

### Modelo de Capacidades Relacionais de Alves, Segatto & De-Carli (2016)

Para aplicar o modelo em alianças sociais envolvendo OSCs e empresas, o presente estudo seguiu os procedimentos metodológicos descritos a seguir.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na presente pesquisa, quatro estudos de caso foram realizados, de acordo com Yin (2018). Os casos 1 e 2 ocorrem entre uma OSC e uma firma. O caso 1 é composto pela OSC Associação Social para a Igualdade das Diferenças (ASID) e pela Firma X. A ASID tem como objetivo o empoderamento de pessoas com deficiência e de suas famílias. A Firma X é uma grande empresa no ramo alimentício e precisa de auxílio para a criação dos seus programas de responsabilidade social corporativa. Pensando no impacto social que queria atingir, em aspectos legais relacionados com a quantidade de pessoas com deficiência empregadas na organização e na missão da ASID, a Firma X buscou a OSC para que suas ações em conjunto pudessem ser iniciadas. Essa parceria já possuía cerca de seis anos, no momento da coleta de dados.

O caso 2 é constituído pela OSC Instituto Bosch e pela Firma Y. O Instituto Bosch possui como foco principal o desenvolvimento das comunidades no entorno das indústrias da Bosch. Nesse sentido, buscam por meio da educação, desenvolver essas comunidades, fazendo com que muitos jovens consigam ingressar no mercado de trabalho. A Firma Y possui diferentes focos de atuação, sendo a educação e a transferência de conhecimentos os seus principais. Dessa forma, as duas se unem para trabalhar com a educação e profissionalização de jovens em vulnerabilidade social e que vivem próximos às áreas de atuação das duas organizações. A aliança possuía cerca de dez anos no momento da entrevista.

Já os casos 3 e 4 ocorrem entre uma OSC e uma instituição pública. O caso 3 é o da aliança social entre a OSC Plan e a Secretaria Municipal de Proteção à Mulher de Teresina que já acontece desde 2015. O objetivo da aliança é o auxílio em projetos de empoderamento de meninas e mulheres na capital do Piauí e em outras regiões do estado. As duas organizações possuem esse foco em comum e conseguem trocar recursos não financeiros, como o conhecimento, de forma eficiente.

Por fim, o caso 4 é entre a OSC TETO Brasil e a Defensoria Pública do Paraná, mais especificamente o Núcleo Itinerante das Questões Fundiárias e Urbanísticas (NUFURB). Como há uma estreita interligação entre os objetivos das duas organizações em relação à moradia digna para pessoas em vulnerabilidade social, a OSC contactou o NUFURB propondo a cooperação para alcançar seus objetivos.

A coleta de dados ocorreu no segundo semestre de 2019 e, para assegurar a triangulação dos dados (Flick, 2018), foi feita pela perspectiva das duas organizações envolvidas na aliança social estudada, utilizando dados primários (entrevistas semiestruturadas) e dados secundários (sites das organizações, suas redes sociais, propostas de parceria e os relatórios que abordam resultados obtidos com os projetos).

No caso 1, foram entrevistados um dos cofundadores, que também é diretor executivo da ASID, uma gerente de projetos da ASID, a gerente de RH e a analista responsável pela equipe de responsabilidade social corporativa da empresa X. No caso 2, foram entrevistados o gerente administrativo do Instituto Bosch e a gerente da unidade da empresa Y que trabalha diretamente com o Instituto em Curitiba. Já no caso 3, da Plan, foram entrevistadas a gerente da unidade de programas em Teresina e a gerente de gênero e incidência política. Da SMPM, foram entrevistadas a secretária municipal, a gerente de enfrentamento a violência contra a mulher, a gerente de articulação e a secretária executiva (subsecretária). Por fim, do caso 4, da TETO Brasil, foram entrevistados o ex gestor e a atual gestora da sede do Paraná e do NUFURB, foi entrevistada sua defensora pública responsável. O quadro 1 a seguir detalha as entrevistas realizadas, com informações acerca do caso estudado (casos 1 a 4), a organização estudada e código da pessoa entrevistada (coluna 2), duração da entrevista (em minutos) e número de páginas transcritas.

Quadro 1 Detalhamento das entrevistas

Caso	Organização (Código)	Duração	N de páginas transcritas
1	ASID (A1)	50''46'	13
	ASID (A2)	39''18'	10
	Firma X (E1)	40''17'	10
	Firma X (E2)	22''37'	6
2	Bosch (B1)	54''10'	11
	Firma Y (F1)	28''53'	7
3	PLAN (P1)	62''49'	16
	PLAN (P2)	50''37'	12
	SMPM (S1)	80''18'	16
	SMPM (S2)	31''38'	9
	SMPM (S3)	51''58'	9
4	SMPM (S4)	47''11'	10
	TETO (T1)	44''10'	10
	TETO (T2)	51''12'	12
	DPPR (D1)	36''21'	8

A análise dos dados foi realizada de acordo com a análise de conteúdo categorial definida por Bardin (2016) e utilizou-se o *software* Atlas ti 8, auxiliando principalmente nas codificações dos dados. Os códigos foram estabelecidos *a priori* e referiam-se aos componentes das dimensões do modelo de Alves, Segatto & De-Carli (2016) já apresentado no referencial teórico. Ademais, *a posteriori* os códigos 'liderança', 'burocracia', 'objetivos da parceria' e 'ações já realizadas' surgiram para auxiliar na identificação de informações relevantes.

Por fim, para auxiliar no rigor metodológico, foi elaborada a matriz de amarração (Telles, 2001) e seguido um protocolo de estudo de caso (Creswell, 2010). Não havia, no momento de coleta de dados, no centro de estudo em que a pesquisa foi realizada, obrigatoriedade dos estudos da área de sociais aplicadas serem avaliados pelo Comitê de Ética em Pesquisa. Por essa razão, a pesquisa não tem essa aprovação. Mas todos os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados foram apresentados por dimensão e componentes das Capacidades relacionais (que são as categorias de análise do estudo). Para cada uma das cinco dimensões (e seus dezessete componentes), foram apresentados os dados relacionados com cada um dos quatro casos estudados. Ao final de cada dimensão, elaborou-se um quadro resumo, para facilitar a compreensão dos dados apresentados. Com as informações destes quadros foram elaboradas as figuras 2, 3 e 4. Por fim, os resultados empíricos foram analisados e comparados com achados teóricos.

### 4.1 DIMENSÃO DE COORDENAÇÃO

Nesta dimensão, analisou-se três componentes: ações formalizadas, integração e sinergia e benefícios da coordenação. Nas alianças sociais estudadas entre OSCs e firmas (casos 1 e 2), existem ações formalizadas. Há estruturação interna, setores e cargos específicos, que facilitam as parcerias. Além disso, metodologias

de trabalho pré-estabelecidas, de ambas as OSCs, são adaptadas de acordo com cada aliança. Outra demonstração das ações formalizadas são contrato (caso 1) e convênio (caso 2) existentes.

Já nos casos analisados de alianças entre OSCs e instituições públicas (casos 3 e 4), não existem contratos ou qualquer outro documento formalizando a parceria entre as organizações. No caso 3, existem diretrizes internas da OSC relacionadas à padronização dos processos. Todavia, no caso 4 identificou-se dificuldade pela burocracia que a instituição pública impõe para que a formalização da parceria seja possível.

Importante apresentar uma correlação entre esse componente e a comunicação, uma vez que contratos e convênios especificam a periodicidade dos contatos e reuniões que devem existir entre as organizações. Ainda, o caso 1 e 3 correlacionou ações formalizadas com confiança e relações estreitas. Mas para o caso 2, elas estão associadas as rotinas técnicas, pois os contratos permitem a ocorrência da transferência de conhecimento tecnológico.

Em relação ao componente integração e sinergia, todas as alianças estudadas ressaltaram a importância da parceria para atingir seus próprios objetivos organizacionais de impacto social, e para obter benefícios da coordenação. Porém, para o caso 1, esse componente é percebido também numa boa comunicação entre os parceiros e o estreitamento das relações pelo sentimento de pertencimento à mesma equipe e realização de projetos conjuntos. Já a integração permite a avaliação das parcerias no caso 2. No caso 3, a integração é relevante pois, a diferença na velocidade de atuação e de burocracia facilita o desenvolvimento de projetos.

As alianças estudadas apontaram os seguintes benefícios da coordenação: o acesso aos conhecimentos e a utilização dos recursos do parceiro. Ademais, para os casos 3 e 4 cita-se: o alcance de mais pessoas, o aumento da visibilidade proporcionada pela aliança e o acesso das OSCs às comunidades. Também foram benefícios da coordenação para o caso 1: o acesso aos recursos financeiros e as vagas disponibilizadas pelo parceiro para inserir pessoas com deficiência no mercado de trabalho. O quadro 2 apresenta um resumo das informações encontradas na dimensão de coordenação.

Quadro 2 Resumo das informações encontradas na Dimensão de Coordenação

Componentes da Dimensão de Coordenação	Em todos os casos	Casos 1 e 2	Casos 3 e 4
<b>Ações formalizadas</b>	-	Presente, associada com comunicação.	Só ocorre individualmente.
<b>Integração e Sinergia</b>	Facilita que a organização alcance seus objetivos. Auxilia nos benefícios da coordenação.	Associado com confiança	Ocorre pela complementariedade dos trabalhos. Auxilia nos valores e cultura comuns.
<b>Benefícios da coordenação</b>	Acesso a recursos do parceiro, decorrência da obtenção de conhecimento	-	-

Uma vez apresentado o resultado da dimensão de coordenação e seus três componentes (ações formalizadas, integração e sinergia e benefícios da coordenação), passa-se na seção seguinte a apresentação da dimensão cultural.

#### 4.2 DIMENSÃO CULTURAL

Nesta dimensão, analisou-se quatro componentes: confiança, diversidade cultural, normas de comportamento e valores e cultura comuns. Nos quatro casos, a confiança estava presente e foi sendo desenvolvida a partir das experiências anteriores e com os resultados obtidos. Também foi destacado a relevância da comunicação constante (casos 3 e 4) e dos encontros presenciais, além da transparência mesmo quando há resultados insatisfatórios. O tempo de parceria (caso 2) também foi destacado como importante para o desenvolvimento da confiança.

Foi ressaltada a existência de diversidades culturais, como no caso 1 que destaca uma diferença de tempo de trabalho. Porém, com negociações, essas divergências não geram conflitos, pois chega-se a um consenso. Assim, a diversidade cultural foi reconhecida como existente nos casos, mas não foi responsável por gerar conflitos em nenhum deles, sendo a existência de valores e cultura comuns, principalmente no que diz respeito ao objetivo social, fundamental para isso.



Da mesma forma, as normas de comportamento também não causam conflitos. Isso porque as parceiras são flexíveis para se adaptar o quanto for possível para superar possíveis barreiras comportamentais. Além disso, também se destaca que as experiências de trabalho em conjunto ao longo do tempo auxiliam as organizações a adequarem seus comportamentos em prol da relação. O quadro 3 apresenta um resumo das informações encontradas na dimensão cultural.

Quadro 3 Resumo das informações encontradas na Dimensão Cultural

Componentes da Dimensão Cultural	Em todos os casos	Casos 1 e 2	Casos 3 e 4
<b>Confiança</b>	Decorrencia das experiências anteriores e à medida que os resultados foram sendo alcançados.	Auxiliada pelas ações formalizadas e pelas recompensas e incentivos.	Auxiliada pela comunicação, obtenção de conhecimento e percepção de capacidade técnica
<b>Diversidade cultural</b>	Não gera conflitos		Auxilia na obtenção de conhecimento.
<b>Valores e cultura comuns</b>		Auxilia a diversidade cultural a não gerar conflitos	
<b>Normas de comportamento</b>	Não geram conflitos.		

Uma vez apresentado o resultado da dimensão cultural e seus quatro componentes (confiança, diversidade cultural, normas de comportamento e valores e cultura comuns), passa-se na seção seguinte a apresentação da dimensão de conhecimento.

#### 4.3 DIMENSÃO DE CONHECIMENTO

Nesta dimensão, analisou-se três componentes: obtenção de conhecimento, comunicação e recompensas e incentivos. A obtenção de conhecimento ocorre com as atividades e ações conjuntas, nos momentos que os gestores trocam experiências e aprendizados. Assim, a internalização dos conhecimentos acontece pelos funcionários e voluntários, sendo algumas vezes documentado e armazenado. Dessa forma, os gestores da OSC do caso 1 afirmam buscar ao máximo a retenção dos colaboradores. No caso 3, existe a tentativa de descrever os aprendizados em relatórios e fazer encontros internos para discussão acerca dos conhecimentos adquiridos. Porém, alguns conhecimentos não podem ou não conseguem ser repassados. Percebe-se isso quando o gestor da OSC do caso 2 afirma que alguns projetos dependem dos funcionários do parceiro para ocorrer.

A comunicação pode ser formal e informal, de forma recorrente e sempre que necessário. As principais formas não são inovadoras: e-mail, telefone, reuniões presenciais e pelo aplicativo WhatsApp. Ademais, a comunicação pode ser utilizada para gerar confiança no parceiro, sendo transparente e constante. Além disso, a boa relação entre os gestores impacta na comunicação entre as organizações.

No que tange o componente recompensas e incentivos, no caso 1, os gestores afirmaram que há satisfação pessoal dos colaboradores das ações sociais por estarem ajudando nos projetos. No caso 2, foi ressaltada a importância da parceria para que inovações ocorram, gerando inclusive novos serviços e produtos. Para os casos entre OSCs e instituições públicas, o maior alcance do público-alvo é um dos maiores incentivos para a parceria. 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. Ademais, em todos os casos, as organizações envolvidas entendem o conhecimento como uma das maiores recompensas e incentivos da relação. O quadro 4 apresenta um resumo das informações encontradas na dimensão de conhecimento.

Quadro 4 Resumo das informações encontradas na Dimensão de Conhecimento

Componentes da Dimensão de Conhecimento	Em todos os casos	Casos 1 e 2	Casos 3 e 4
Obtenção de conhecimento	Decorre das experiências anteriores. Faz parte das recompensas e incentivos.		
Comunicação	Uso de diversos meios.	Possui aspectos avaliativos dos projetos. Auxilia na alteração e soluções.	Gera confiança. É informal.
Recompensas e incentivos	Associados com obtenção de conhecimento.	Associados com benefícios da coordenação.	Associados com maior alcance do público-alvo.

Uma vez apresentado o resultado da dimensão de conhecimento e seus três componentes (obtenção de conhecimento, comunicação e recompensas e incentivos), passa-se na seção seguinte a apresentação da dimensão tecnológica.

#### 4.4 DIMENSÃO TECNOLÓGICA

Nesta dimensão, analisou-se três componentes: rotinas técnicas, inovações colaborativas e transferência de tecnologia. Os casos envolvendo OSCs e firmas apresentaram rotinas técnicas referentes à rotina pré-estabelecida das ações formalizadas, de monitoramento, controle e avaliação dos resultados obtidos. Ademais, existe uma rotina técnica de comunicação, estabelecida internamente, das OSCs com as firmas. Já nos casos de aliança entre OSCs e instituições públicas, os resultados são bem distintos. No caso 3, existe um planejamento prévio acerca dos projetos realizados todos os anos e quais serão as responsabilidades de cada um. Entretanto, no caso 4 não existe nenhum tipo de rotina, pois a parceria ocorre apenas quando uma das organizações precisa do apoio da outra e, em geral, para tratar de assuntos urgentes.

Os líderes foram destacados em todos os casos como fundamentais para o bom desenvolvimento das inovações conjuntas. Além disso, a confiança é fundamental para que exista inovação colaborativa, e, no caso 1, saber negociar e ser flexível também são ressaltados como importantes. Já no caso 2, destacou-se a relevância de possuir perspectivas similares acerca do que é inovar e como isso pode ser feito. O caso 3 aborda que inovações incrementais ocorrem quando adaptações são necessárias, principalmente no momento do planejamento, para que os projetos continuem funcionando adequadamente. Porém, no caso 4 não são realizadas inovações colaborativas.

A tecnologia transferida entre as organizações são, primordialmente, seus conhecimentos. Ademais, todos os casos destacam essa transferência como o principal benefício percebido. O quadro 5 apresenta um resumo das informações encontradas na dimensão tecnológica.

Quadro 5 Resumo das informações encontradas na Dimensão Tecnológica

Componentes da Dimensão Tecnológica	Em todos os casos	Casos 1 e 2	Casos 3 e 4
Rotinas técnicas		São parte da avaliação, associados com as ações formalizadas.	
Inovação colaborativa		A confiança é necessária.	
Transferência de tecnologia	Ocorre por meio da obtenção de conhecimento. É uma das recompensas da aliança		É parte das recompensas e incentivos. Permite alcançar os objetivos da aliança. Possuem capacidades técnicas complementares.

Uma vez apresentado o resultado da dimensão tecnológica e seus três componentes (rotinas técnicas, inovação colaborativa e transferência de tecnologia), passa-se na seção seguinte a apresentação da última dimensão, a de coadaptação.

#### 4.5 DIMENSÃO DE COADAPTAÇÃO

Nesta dimensão, analisou-se quatro componentes: experiências anteriores, alterações e soluções, relações estreitas e avaliações. Os conhecimentos são transferidos entre organizações durante as etapas de elaboração e atuação conjunta nos projetos realizados, ou seja, à medida que as organizações vão atuando juntas e adquirindo experiências. Ademais, a experiência das organizações em trabalhar juntas fortalece a confiança entre os parceiros em longo tempo, à medida que resultados positivos vão sendo atingidos.

A flexibilidade e a resiliência (nos casos 1 e 2) são fundamentais para ocorrer alteração e soluções, imprescindível para superar adversidade ao longo da parceria. Ademais, no caso 1, também se nota que essas alterações são importantes para que as ações formalizadas não sejam percebidas pela parceria como burocráticas. Já no caso 4, destacou-se um conflito entre as partes, em relação à existência de abertura para alterações e soluções. Alguns entrevistados afirmaram existir flexibilidade, enquanto outros não concordaram. Mas, foi possível verificar que a diversidade cultural dificulta a existência de alterações e soluções, principalmente no que tange à burocracia da organização pública e à inflexibilidade da OSC.

No caso 1, a relação estreita com o parceiro é buscada principalmente pela OSC, por meio da comunicação constante e transparente e da construção da confiança. Já nos casos 2 e 3, a relação estreita é buscada com a realização e participação de eventos entre elas, além da comunicação. Assim, os casos destacam a importância da relação entre os gestores e os colaboradores. Eles têm contatos sempre que possível em eventos e confraternizações. Todavia, no caso 4, os diálogos têm o objetivo de resolução de problemas imediatos e não na construção de uma relação próxima entre as organizações.

As avaliações da parceria são realizadas anualmente nos casos envolvendo OSCs e firmas, sendo considerada uma rotina da aliança. Ademais, avaliações de satisfação do parceiro e do impacto dos projetos podem ser feitas de acordo com as necessidades das organizações. No caso 2, o gestor responsável pela parceria na OSC também realiza a avaliação de colaboradores enviados pela empresa para trabalhar nos projetos, já que há um trabalho diário com essas pessoas, demonstrando a integração e sinergia entre as organizações. Diferentemente, no caso 3, a avaliação 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 não acontece sistematicamente, apenas análises gerais acerca do desempenho da organização. O quadro 6 apresenta um resumo das informações encontradas na dimensão de coadaptação.

Quadro 6 Resumo das informações encontradas na Dimensão de Coadaptação

Componentes da Dimensão de Coadaptação	Em todos os casos	Casos 1 e 2	Casos 3 e 4
Experiências anteriores	Responsáveis pela obtenção de conhecimento e confiança.		
Alterações e soluções		Necessita-se de flexibilidade e comunicação. Atendimento de normas de comportamento.	
Relações estreitas			Depende da forma como os gestores se relacionam.
Avaliações		Fazem parte das rotinas técnicas e das ações formalizadas	

Uma vez apresentado o resultado da dimensão de coadaptação e seus quatro componentes (experiências anteriores, alterações e soluções, relações estreitas e avaliações), encerra-se aqui a apresentação dos resultados com a elaboração de cinco quadros (2 a 6) com resumos das informações coletadas. Passa-se então para a seção de discussão dos resultados, com comparação dos achados empíricos e teóricos. Para tanto, elaborou-se 3 figuras que destacam as similaridades entre todos os casos e entre os dois primeiros e os dois últimos casos.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisando o que foi discutido anteriormente, com base nos textos e principalmente nos quadros (2 a 6) na seção quatro, elaborou-se a figura 2 para destacar as similaridades dos componentes das dimensões das capacidades relacionais nos dois tipos de alianças estudadas. Para obter tal imagem coletou-se os dados na coluna 1 (componentes das dimensões das capacidades relacionais) e da coluna 2 (em todos os casos).

## Figura 2

Similaridades dos componentes das dimensões das capacidades relacionais nos dois tipos de alianças estudadas

Com as informações apresentadas na figura 2, pode-se inferir que alguns componentes (ou características) das capacidades relacionais são necessários enfatizar em todo tipo de aliança social na busca de seu sucesso e sua permanência. São eles: busca por 'Integração e sinergia', por 'Benefícios da coordenação' e por 'Recompensas e incentivos'; geração de 'Confiança', de formas de 'Comunicação' e de 'Experiências anteriores'; 'Transferência de tecnologia' que nos casos estudados estavam ligados a 'Obtenção de conhecimento'. Além disso, a 'Diversidade cultural' e as 'Normas de comportamento' existentes não se mostraram prejudiciais às parcerias estudadas.

Nas alianças sociais estudadas, não foi destacada a assimetria de poder ou dificuldade de integração e sinergia entre as organizações participantes, corroborando Tsarenko e Simpson (2017). O interesse genuíno das organizações parceiras pela causa trabalhada em conjunto foi essencial para que essas dificuldades não fossem identificadas (Lyes Palakshappa, Bulmer, 2016).

Quando se refere aos benefícios da coordenação, os achados empíricos também corroboram Tsarenko e Simpson (2017), uma vez que os autores apontam as vantagens aos parceiros quando as trocas de recursos vão além dos recursos financeiros (como trabalho voluntário dos colaboradores da organização parceira e mentoria de gestão). As OSCs podem se beneficiar dos conhecimentos de negócios das empresas, como mencionado por Berger *et al* (2004) e Liu e Ko (2011); e seu conhecimento acerca dos problemas sociais enfrentados pelo público-alvo da aliança social são um benefício para as organizações parceiras (Sakarya *et al.*, 2012).

Ainda, nenhum dos casos apresentou falta de confiança, considerado um dos principais problemas que podem surgir em uma cooperação, como destacado por diversos autores (Álvarez-González *et al.*, 2017; Andrews & Entwistle, 2010; Jamali, Yianni, Abdallah, 2011; Sanzo *et al.*, 2015; Tsarenko & Simpson, 2017). Ademais, corrobora-se com os autores Álvarez-González *et al.* (2017) e Sanzo *et al.* (2015) que destacam o profissionalismo das organizações como necessário para superar possíveis dificuldades na aliança, pois a percepção do profissionalismo do parceiro fez com que não houvesse problemas de confiança.

Ao abordar o componente comunicação, percebe-se que as principais formas de comunicação utilizadas pelas alianças estudadas não são inovadoras, como descrito por Fu, Cooper e Shumate (2019). Além disso, os casos também corroboraram Simpson, Lefroy e Tsarenko (2011) e Gillett *et al.* (2019) ao demonstrarem que a boa relação entre os gestores impacta na comunicação entre as organizações.

Em relação às recompensas e incentivos, os casos demonstram que enquanto as alianças sociais com firmas percebem as possibilidades de inovação e satisfação dos colaboradores como os principais pontos a serem destacados, para as alianças sociais com organizações públicas a possibilidade de atender mais pessoas é o principal incentivo. Isso corrobora Austin e Seitanidi (2012) e Hussler e Payaud (2019) acerca da aliança social aumentar a influência política das organizações e isso ser um motivador para a sua criação. Assim, os benefícios da relação são nítidos para as organizações, contrapondo Andrews e Entwistle (2010) que afirmaram que vantagens relevantes são difíceis em parcerias entre organizações de setores diferentes.

Além disso, todos os casos destacaram a obtenção de conhecimento, como já destacado, como sendo o principal motivador da aliança social. A obtenção de conhecimento do parceiro ocorre e é um dos principais benefícios percebidos pelos participantes, entretanto, esse conhecimento fica restrito aos colaboradores e não difundido ou formalizado dentro das organizações. Nesse sentido, o conhecimento é próprio do capital social de uma organização (Jamali, Yianni, Abdallah, 2011).

Em todos os casos, a transferência de tecnologia, aqui sendo o conhecimento, é uma das principais recompensas notadas nas alianças (Barroso-Méndez; Galera-Casquet; Valero-Amaro, 2015). 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.

Mesmo apresentando várias corroborações com a teoria, um dos achados mais significativos foi o contraponto a Andrews e Entwistle (2010). Os autores afirmam que as vantagens de trabalhar com organizações do mesmo setor podem superar as de se aliar com organizações de diferentes setores. Mas os achados empíricos desta pesquisa identificaram diferenças culturais nos casos analisados, que eram apontadas como fontes de importantes aprendizados, que não seriam possíveis com organizações similares.

Outro importante achado que difere os casos estudados das evidências teóricas diz respeito a normas de comportamento. Possíveis barreiras comportamentais encontradas na literatura, como a ambição de crescimento, a burocracia (Gillett *et al.*, 2019) e o distanciamento ideológico (Simpson; Lefroy; Tsarenko, 2011) da causa defendida pela aliança social, não são encontradas nos casos. Isso porque as organizações estudadas possuem uma visão de manter a aliança a longo prazo, o que favorece a intenção de negociar e chegar em normas comportamentais comuns.

Além dos componentes (ou características) das capacidades relacionais necessários em todo tipo de aliança social na busca de seu sucesso e sua permanência, esta pesquisa também identificou (e está exposto na figura 3) as similaridades encontradas apenas nas Alianças sociais entre OSC . firmas (casos 1 e 2). Para obter tal imagem coletou-se os dados na coluna 1 (componentes das dimensões das capacidades relacionais) e da coluna 3 (casos 1 e 2).

### Figura 3

Similaridades encontradas na Aliança social entre OSC . firmas

Com as informações apresentadas na figura 3, pode-se inferir que alguns componentes (ou características) das capacidades relacionais são necessários apenas para alianças sociais entre OSC e firmas na busca de seu sucesso e sua permanência. São eles: Ações formalizadas, Valores e cultura comuns, Rotinas técnicas, Inovações colaborativas, Avaliações e Alterações e soluções. Uma discussão dos achados foi feita posteriormente no texto.

Além dos componentes (ou características) das capacidades relacionais necessários apenas nas Alianças sociais entre OSC . firmas (casos 1 e 2), esta pesquisa também identificou (e está exposto na figura 4) as similaridades encontradas apenas nas Alianças sociais entre OSC . instituições públicas (casos 3 e 4). Para obter tal imagem coletou-se os dados na coluna 1 (componentes das dimensões das capacidades relacionais) e da coluna 4 (casos 3 e 4).

### Figura 4

Similaridades encontradas na Aliança social entre OSC . instituições públicas (casos 3 e 4)

Com as informações apresentadas na figura 4, pode-se inferir que alguns componentes (ou características) das capacidades relacionais são necessários para alianças sociais entre OSC e firmas na busca de seu sucesso e sua permanência. São eles: (ausência de) Ações formalizadas e Relações estreitas.

Entre as distinções entre os tipos de alianças sociais estudadas, percebeu-se que para Alianças entre OSC e firmas, é necessário o estabelecimento de 'Rotinas técnicas', para a geração de 'Inovações colaborativas'. Além disso, é necessário que os parceiros tenham 'Valores e cultura comuns', estejam aptos para realizar 'Alterações e soluções' e sempre façam 'Avaliações' de suas atividades. Já nas Alianças entre OSC e instituições públicas, prevaleceu a necessidade de 'Relações estreitas'.

Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) afirmam a relevância de rotinas técnicas envolvendo sistemas técnicos compartilhados. Nos casos envolvendo OSCs e firmas, haviam rotinas de avaliação dos projetos e da parceria, com rotinas preestabelecidas e formalizadas de monitoramento, controle e avaliação dos resultados obtidos. Porém, os casos envolvendo organizações públicas 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.

A inovação colaborativa contribui para o estreitamento da relação entre as organizações e o aumento do comprometimento com a parceria. Para que a inovação colaborativa ocorra, os casos envolvendo OSC e firmas destacam a importância da confiança entre as organizações, do entendimento compartilhado acerca do objetivo da inovação e flexibilidade nas negociações dos detalhes do projeto para que os resultados agradem ambas as partes. Ademais, é destacada importância dos líderes ao longo de todo o processo, como também citado anteriormente por Ihm e Shumate (2019).

Os casos destacaram a flexibilidade para ocorrer alteração e soluções como uma característica fundamental para que as normas de comportamento não desagradem alguma das organizações, prejudicando assim o desenvolvimento da aliança. Mesmo existindo procedimentos padrões estabelecendo como deve ser a relação com o parceiro e para a execução dos projetos, mudanças devem ser possíveis sempre que necessário para o bem da parceria.

Como definido por Simpson, Lefroy e Tsarenko (2011) e Gillett *et al.* (2019), a relação próxima com o parceiro é buscada nos casos estudados, pois é entendido sua importância para a continuidade da parceria. Porém, a procura por essa aproximação é diferente entre os atores, indo ao encontro do que foi dito por Alves, Segatto & De-Carli (2016) e Costa (2018) acerca da igualdade de interesse no estreitamento das relações. Mais uma vez, o caso 4 se destaca em relação ao demais, pois a busca pela relação estreita com o parceiro não ocorre de forma contínua como nas demais alianças sociais estudadas.

Corroborando Ihm e Shumate (2019) e Hesse, Kreutzer e Diehl (2019), em relação a importância das características dos líderes para a aliança social, nos quatro casos esses gestores foram ressaltados como fundamentais para o bom desenvolvimento da parceria e das inovações conjuntas. Nos casos a flexibilidade existe e auxilia as organizações a serem mais próximas e conseguem inovar conjuntamente, como afirmando por Gillett *et al.* (2019) e Yang *et al.* (2018)

Por fim, destaca-se uma distinção bem expressiva: para Alianças entre OSC e firmas são necessárias ‘Ações formalizadas’ para garantir o correto andamento do projeto a longo prazo. Mas para as Alianças entre OSC e instituições públicas, esse componente não se mostrou um critério necessário para garantir o sucesso das parcerias. A presença de ações formalizadas (necessária apenas nas Aliança social entre OSC . firmas) é vantajosa para as alianças estudadas uma vez que, segundo Tseng (2016) elas auxiliam a evitar problemas, como a dificuldade em checar os resultados da parceria, a contribuição do parceiro na relação, e a possibilidade de conceder informações de forma indesejada para o parceiro.

Contrapondo os achados da literatura, os casos 3 e 4 não apontaram a realização de de ‘Ações formalizadas’ na parceria. Por mais que Jang *et al.* (2015) já haviam afirmado que as alianças sociais costumam ser informais, isso não está de acordo com o definido por Cheng (2018), que destaca a importância da parceria entre instituições do governo e OSCs possuírem um acordo formal que descreva as responsabilidades de cada um.

Por sua vez, os achados empíricos concordam com Kim, Sung e Lee (2012) que apontaram a importância do alinhamento entre a missão da OSC e da empresa. Os casos analisados também reforçam a visão de outros autores que também afirmaram a relevância dos valores comuns entre as organizações para que a aliança seja eficaz (Barroso-Méndez *et al.*, 2016; Lee; Rim, 2016).

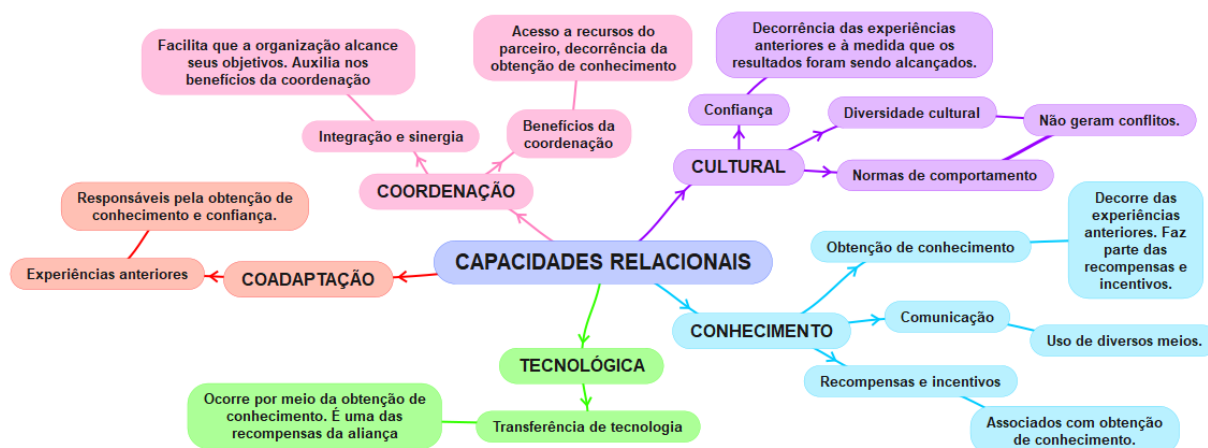


Figura 2 Similaridades dos componentes das dimensões das capacidades relacionais nos dois tipos de alianças estudadas

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo foi analisar distinções e similaridades no desenvolvimento das Capacidades Relacionais em diferentes tipos de alianças sociais brasileiras. A contribuição teórica deste artigo está relacionada com o uso do modelo de Alves, Segatto & De-Carli (2016) na realidade das alianças sociais. Assim, ao aplicar o modelo em um novo objeto de análise é possível verificar sua aplicação nesse novo contexto, além de sugerir refinamentos ao modelo para aumentar a sua precisão em relação à realidade. Nesse sentido, sugere-se que a liderança seja ressaltada no modelo. Já a contribuição prática está na possibilidade de os gestores identificarem as capacidades relacionais mais relevantes para o sucesso da aliança social e como os componentes das dimensões do modelo podem impactar entre si. Exemplifica-se essa contribuição prática com informações de similaridade apresentadas neste estudo.

Encontrou-se similaridades entre todas as alianças sociais estudadas, o que se pode inferir como componentes (ou características) necessárias a todas elas. A integração e sinergia facilita que a organização alcance seus objetivos e auxilia nos benefícios da coordenação. Já entre os benefícios da coordenação está o acesso aos recursos do parceiro e a obtenção do conhecimento. A transferência de tecnologia ocorre por meio da obtenção de conhecimento (que por sua vez decorre de experiências anteriores) e é uma das recompensas da aliança. A confiança também é decorrente de experiências anteriores e se constrói à medida que os resultados foram sendo alcançados. A comunicação ocorre de diversos meios e a diversidade cultural e as normas de comportamento existentes não geram conflitos.

Já entre as diferenças percebidas entre os tipos de alianças, destacam-se as Ações formalizadas. Foi possível notar que as alianças entre OSC e firmas são formalizadas por meio de contratos, pois, as organizações percebem sua importância para o gerenciamento da parceria. Já as Alianças entre OSC e instituições públicas atuam informalmente, com planejamentos apenas intraorganizacionais. Outra distinção encontrada é que na aliança social entre OSC e firmas para se adequar à realidade do parceiro são necessários valores e cultura comuns, rotinas técnicas, inovação colaborativa, avaliações e alterações e soluções. Todos eles são importantes para manter a relação entre as organizações a longo prazo, pois facilitam que elas tenham suas expectativas alinhadas e confiem uma na outra.

Porém, o componente relações estreitas mostrou-se mais relevante para as Alianças entre OSC e instituições públicas, mas sendo relevante para todos os casos. A proximidade entre as organizações parceiras depende da abordagem dos gestores ao longo do desenvolvimento da aliança, pois o nível da comunicação, sendo o contato maior ou menor, afeta no quanto estreita é a relação. Além disso, outro ponto relevante é a proximidade interpessoal criada entre os gestores envolvidos, o que é favorável para manter a proximidade entre as organizações parceiras.

Outro achado relevante da pesquisa foi o contraponto feito com a literatura no que diz respeito a três componentes: Diversidade cultural, Normas de comportamento e Recompensas e incentivos. Isso porque ao contrário do que poderia ser esperado pelas distinções de lógicas institucionais, as diferenças culturais e as normas e comportamentos não foram caracterizadas como dificuldades importantes enfrentadas pelas parcerias. Na verdade, a complementaridade entre os conhecimentos das organizações foi caracterizada como o principal incentivo para desenvolver a relação. Outro contraponto com a literatura é a ausência de formalização das parcerias envolvendo OSC e organizações públicas, com o caso 4 se destacando pelo seu caráter emergencial.

As principais limitações do estudo são a impossibilidade da generalização dos achados considerando a reduzida quantidade de alianças analisadas, mesmo sendo um aspecto característico dos estudos de caso. Ademais, o momento de coleta de dados coincidiu com a pandemia do COVID-19 impossibilitando a utilização da observação direta para coleta de dados.

Entre os estudos futuros podem estar a busca de informações acerca das Capacidades relacionais nas parcerias junto aos distintos colaboradores da organização, assim seria possível ter uma perspectiva ainda mais abrangente do fenômeno estudado. Ainda, estudos que analisassem tipos específicos de organizações (classificadas por setor, tamanho, nível de profissionalização, interesse em mesmo impacto social (ou público-alvo)) poderiam ser benéficas para garantir maior parâmetro de comparabilidade. Assim, seria possível ainda comparar os resultados desta pesquisa com esses estudos futuros, além de futuramente

identificar se o modelo de Alves, Segatto & De-Carli (2016) pode ser integralmente utilizado nas alianças sociais ou deve sofrer algum tipo de alteração específica.

Entre as alterações metodológicas em estudos futuros, destacam-se utilizar diferentes formas de coleta de dados, como observação direta e entrevistas, e ainda quando houver expansão e aprofundamento suficiente dos estudos, procedimentos quantitativos podem averiguar as conexões encontradas no presente trabalho, para analisar se elas são generalizáveis para outras alianças sociais.



## REFERÊNCIAS

- Álvarez-González, L. I., García-Rodríguez, N., Rey-García, M., & Sanzo-Perez, M. J. (2017). Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 112–123. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.01.001>
- Alves, F. S., Segatto, A. P., & De-Carli, E. (2016). Theoretical framework about relational capability on inter-organizational cooperation. *Journal of Industrial Integration and Management*, 01(04), 1650012. <https://doi.org/10.1142/s2424862216500123>
- Alves, F. S., Segatto, A. P., & De-Carli, E. (2019). Connection points between dimensions of relational capability: Differences among profit and non-profit technologies. *International Journal of Business Innovation and Research*, 19(4), 509–531.
- Andrews, R., & Entwistle, T. (2010). Does cross-sectoral partnership deliver? Na empirical exploration of public service effectiveness, efficiency, and equity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 679–701.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. *Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 726–758.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* [Content Analysis] (L. Reto, Trad.). São Paulo Edições, 70.
- Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2014). 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*, 1, 1–27.
- Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2015). 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*, 188–203.
- Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., Seitanidi, M. M., & Valero-Amaro, V. (2016). Cross-sector social partnership success: A process perspective on the role of relational factors. *European Management Journal*, 34(6), 674–685. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.07.004>
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004). Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *California Management Review*, 47(1), 58–90. <https://doi.org/10.2307/41166287>
- Cheng, Y. (2018). Governing government-nonprofit partnerships: Linking governance mechanisms to collaboration stages. *Public Performance & Management Review*, 42(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1489294>
- Costa, P. R. (2018). Relational capability and strategic alliance portfolio configuration A study of Brazilian technology firms. *International Journal of Emerging Markets*, 5, 1026–1049.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491. <https://doi.org/10.2307/259291>
- Flick, U. (2018). Triangulation. In: *The Sage handbook of qualitative research*. [s.l: s.n.]. p. 444–461.
- Fu, J. S., Cooper, K. R., & Shumate, M. (2019). Use and affordances of ICTs in interorganizational collaboration: An exploratory study of ICTs in nonprofit partnerships. *Management Communication Quarterly*, 33(2), 219-237.

- Gillett, A., Loader, K., Doherty, B., Scott, J. M. (2019). An Examination of Tensions in a Hybrid Collaboration : A Longitudinal Study of na Empty Homes Project. *Journal of Business Ethics*, 949–967.
- Giraldi, L.; Ceccacci, S.; Bevilacqua, M.; Mengoni, M. (2018). 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*, 03(02), 1850008.
- Gjerding, A. N., & Kringelum, L. B. (2018). Research in Transportation Business & Management Systemic coordination of organizational roles: The importance of relational capital in port governance. In *Transportation Business & Management*, v. 28, n. October (pp. 77–84).
- Guo, M.; Yang, N.; Zhang, Y. (2020). Focal enterprises' control and knowledge transfer risks in R&D networks: The mediating role of relational capability. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 870–892.
- Hesse, A., Kreutzer, K., & Diehl, M.-R. (2019). Dynamics of institutional logics in a cross-sector social partnership: The case of refugee integration in Germany. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 679–704. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3775-0>
- Hussler, C., & Payaud, M. (2019). Bargaining with the devil? A politicized view on cross-sector partnerships targeting the BoP. *Society and Business Review*, 112–127.
- Ihm, J., & Shumate, M. (2019). How does a board of directors influence within-and cross-sector nonprofit collaboration. *Nonprofit Management and Leadership*, 29, 473–490.
- Jamali, D., Yianni, M., & Abdallah, H. (2011). Strategic partnerships , social capital and innovation : accounting for social alliance innovation. *Business Ethics: A European Review*, 20(4), 375–391.
- Jang, H. S., Valero, J., Kim, J., & Cramb, K. (2015). Understanding the diverse forms of nonprofit collaborations: A case study of communities in schools of north Texas and its partner organizations. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 1(2), 100-117.
- Johnsen, R. E., & Ford, D. (2006). Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers. *Industrial marketing management*, 35(8), 1002-1015.
- Kim, N., Sung, Y., & Lee, M. (2012). Consumer Evaluations of Social Alliances : The Effects of Perceived Fit Between Companies and Non-Profit Organizations. *Journal of Business Ethics*, 109, 163–174.
- Lee, L. (2015). Understanding the role of the broker in business non-profit collaboration. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 201-220.
- Lee, S. Y., & Rim, H. (2016). Negative spillover in corporate–nonprofit partnerships: Exploring the effects of company–cause congruence and organization–public relationships. *Public Relations Review*, 42(4), 710-712.
- Li, E. L., Zhou, L., & Wu, A. (2017). The supply-side of environmental sustainability and export performance: The role of knowledge integration and international buyer involvement. *International Business Review*, 26(4), 724-735.
- Liu, G., & Ko, W. (2011). Social Alliance and Employee Voluntary Activities : A Resource-Based Perspective. *Journal of Business Ethics*, 104, 251–268.
- Liu, G.; Wai, W.; Chris, K. (2016). How and When Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations Benefit From Adopting Social Alliance Management Routines to Manage Social Alliances ? *Journal of Business Ethics*, 151(2), 497–516.
- Lyes, A.; Palakshappa, N.; Bulmer, S. (2016). Cause-related events: Fulfilling the objectives of social partnerships. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 21(4), 286–301.
- McDonald, S. (2014). Social responsibility clusters arising from social partnerships. *Social Responsibility Journal*, 10(2), 331-347.

- McGrath, H. (2008). *Developing a relational capability construct for SME network marketing using cases and evidence from Irish and Finnish SMEs* (Doctoral dissertation, Waterford Institute of Technology).
- McGrath, H., & O'Toole, T. (2018). Extending the concept of familiness to relational capability: A Belgian micro-brewery study. *International Small Business Journal*, 36(2), 194–219. <https://doi.org/10.1177/0266242617730885>
- Murphy, M.; Perrot, F.; Rivera-Santos, M. (2012). New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. *Journal of Business Research*, 65(12), 1700-1709.
- Ngugi, I. K., Johnsen, R. E., & Erdélyi, P. (2010). Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 260–278. <https://doi.org/10.1108/14626001011041256>
- Pudjiarti, E. S., & Suharnomo, S. (2018). Does Institutional Intervention play a Role in Small Business Clustering? An Empirical Evidence from Semarang, Indonesia. *QUALITY MANAGEMENT Does*, 52–59.
- Rungsithong, R.; Meyer, K. E.; Roath, A. S. (2017). Relational capabilities in Thai buyer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1228–1244.
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Öktem, Ö., & Selekler-Göksen, N. (2012). Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. *Journal of Business Research*, 65(12), 1710-1720.
- Sanzo, M. J., Alvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2015). Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. *Service Business*, 9(4), 611-636.
- Sarkar, M. B., Aulakh, P. S., & Madhok, A. (2009). Process capabilities and value generation in alliance portfolios. *Organization Science*, 20(3), 583-600.
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance Management Capability : Na Investigation of the Construct and Its Measurement. *Journal of Management*, 5, 1192–1219.
- Simpson, D., Lefroy, K., & Tsarenko, Y. (2011). Together and apart: Exploring structure of the corporate–NPO relationship. *Journal of business ethics*, 101(2), 297-311.
- Steiner, B., Lan, K., Unterschultz, J., & Boxall, P. (2017). Applying the resource-based view to alliance formation in specialized supply chains. *Journal of Strategy and Management*, v. 10, n. 3, 262-291.
- Telles, R. (2001). A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 36(4).
- Tsarenko, Y., & Simpson, D. (2017). Relationship governance for very different partners: The corporation-nonprofit case. *Industrial Marketing Management*, 63, 31-41.
- Tseng, C.-H. (2016). 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*, 1–18.
- Vock, M., Van Dolen, W., & Kolk, A. (2013). Changing behaviour through business-nonprofit collaboration? Consumer responses to social alliances. *European Journal of Marketing*, v. 47, n. 9, 1476-1503.
- Walters, G., & Anagnostopoulos, C. (2012). Implementing corporate social responsibility through social partnerships. *Business Ethics: A European Review*, 21(4), 417-433.
- Yang, J., Xie, H., Liu, H., & Duan, H. (2018). Leveraging informational and relational capabilities for performance: An empirical investigation. *The International Journal of Logistics Management*, v. 29, n. 3, 985-1000.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.