



IV SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

CAPACIDADES RELACIONAIS EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

FERNANDA SALVADOR ALVES

Universidade Federal do Paran3 - UFPR
fsa@ufpr.br

ANDR3A PAULA SEGATTO

Universidade Federal do Paran3 - UFPR
aps@ufpr.br

EDUARDO DE-CARLI

Universidade Federal do Paran3 - UFPR
eduardodecarli@ufpr.br



CAPACIDADES RELACIONAIS EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Resumo

As capacidades relacionais permitem que organizações, que cooperam, troquem informações, aprendam, criem estruturas e valor, gerenciem conflitos e promovam confiança. Esta pesquisa descreveu as dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia sem fins lucrativos localizadas no estado do Paraná, indicando suas similaridades e distinções. Para tanto, revisou-se a literatura sobre cooperações com organizações sociais e capacidades relacionais. Apresentaram-se as cinco dimensões do constructo das capacidades relacionais, bem como seus componentes. A seguir, delineou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva, com análise de conteúdos individual e intragrupo, para descrever a ocorrência do fenômeno e para identificar similaridades e distinções. Todas as dimensões, porém nem todos os componentes, das capacidades relacionais foram percebidos nos casos analisados. Da mesma forma, similaridades e distinções foram detectadas em todas as dimensões analisadas, mas não em todos os componentes. Entre as similaridades, citam-se a necessidade de comunicação, a capacidade de adaptação às necessidades dos parceiros, a busca de benefícios para todos, a geração de confiança, a ausência no controle sobre o conhecimento criado. Percebeu-se que as organizações sociais desenvolveram as capacidades relacionais para melhor desenvolvimento da parceria e consecução dos objetivos finais.

Palavras-chave: organizações sem fins lucrativos; capacidades relacionais; cooperação interorganizacional; desenvolvimento de tecnologia.

Abstract

Relational capabilities allow cooperate organizations to exchange information, learn, create structures and value, manage conflict and promote confidence. This research describes the dimensions of relational capabilities in cooperation for the development of non-profit technology located in the state of Parana, indicating their similarities and distinctions. The literature about cooperation with social organizations and relational capabilities was revised. The five dimensions of relational capabilities as well as its componentes were presented. This was a qualitative, descriptive study, with individual and intra-group content analysis, to describe the occurrence of the phenomenon and to identify similarities and distinctions. All dimensions, but not all componentes of the relational capabilities were noticed in the analyzed cases. Likewise, similarities and distinctions were detected in all analyzed dimensions, but not in all componentes. Among the similarities, there was need for communication, ability to adapt to the needs of partners, search for benefits for all, generation of trust, lack the control over the created knowledge. Social organizations have developed relational capabilities for better development of the partnership and achieving the ultimate goals.

Keywords: nonprofit organizations; relational capabilities; interorganizational cooperation; technology development.



1 INTRODUÇÃO

Para Kapucu (2007), as alianças não são atividades exclusivas de grandes empresas ou daquelas com fins lucrativos, devido à concorrência, os custos de investimento de capital, a redução dos ciclos de produto e a demanda de novas tecnologias.

A interdependência faz com que a cooperação seja fundamental para o crescimento dos negócios e o sucesso econômico (Osborne & Murray, 2000), para melhorar a competitividade, ampliar a cooperação (Braga, 2010) e agregar recursos, competências e valores na busca do desenvolvimento sustentável e da justiça social (Alianças, 2005). Porém, para a consecução destas vantagens, é necessária uma nova racionalidade, com foco na comunicação, na articulação de interesses e na aprendizagem (Alianças, 2005).

Independente da finalidade lucrativa, as alianças demandam das organizações uma visão estratégica que oriente suas atividades de forma coerente e permita adquirir e alocar recursos de forma a otimizar a sua performance (Tinoco, Macedo-Soares, & Van, 2008). O sucesso das cooperações está relacionado com a presença de características como interação estrutural, relações pessoais, desenvolvimento de ativos específicos, comportamento cooperativo, laços interpessoais, compromisso, comunicação e confiança entre os parceiros (Yan, Zhang, & Zeng, 2010; Mcgrath, 2008; Äyväri & Möller, 2008).

Esta capacidade é, segundo Ariño, De La Torre e Ring (2005), desenvolvida e ampliada com negociações e parcerias bem sucedidas, importante para acelerar o acesso ao conhecimento e a capacidade de inovação (Ciszewska-Mlinarič, Obložj, & Mlinarič, 2012) e definida por Schilke e Goerzen (2010) como capacidade relacional.

Desta forma, o objetivo deste estudo foi descrever as dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia sem fins lucrativos localizadas no estado do Paraná, indicando suas similaridades e distinções.

Acredita-se que descrever as capacidades relacionais, em organizações sociais, pode apontar fatores influenciadores do sucesso das parcerias, que devem ser melhorados ou aprofundados, para que seu objetivo seja atingido. Além disso, julga-se que analisar como essas capacidades são desenvolvidas e utilizadas em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias sem fins lucrativos, permitirá melhor averiguação dos benefícios obtidos por essa variável. Além disso, é importante destacar que mesmo com sua expressiva importância, a colaboração entre organizações sem fins lucrativos ainda é um tema que carece de pesquisas, principalmente sobre as adaptações necessárias ao sucesso das parcerias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As cooperações entre organizações podem ser definidas como relações verticais ou horizontais, de curto ou longo prazo, entre organizações que decidem conjugar esforços e recursos para perseguir um objetivo estratégico comum (Cunha & Melo, 2006; Tinoco et al., 2008; Eiriz, 2001; Ciszewska-Mlinarič et al., 2012).

As alianças são importantes na expansão e qualificação das atividades das organizações sociais, por gerar melhoria da qualidade e da eficiência da gestão, aumento da base de recursos e aumento da participação voluntária dos cidadãos (Faria & Faria, 2006). Porém, não é recomendada a adoção de técnicas gerenciais do segundo setor, pois a ação gerencial e as prioridades são diferentes. Ao enfatizar em pragmatismo, ajuste constante entre meios e fins, disciplina financeira e eficiência, as organizações sociais investirão nas metas de curto prazo, mas deixarão de visar às transformações sociais mais amplas (Girão, 2006).

No entanto, alianças sociais não são um campo fácil de estudo. Dentre os problemas que elas podem apresentar estão: diferenças culturais, inexperiência do trabalho em conjunto,



falta de compreensão dos objetivos, das políticas, dos processos dos parceiros, má alocação de custos e benefícios, desequilíbrio do poder, parcerias incompatíveis e desconfiança (Bandini & Anzivino, 2013).

Mesmo assim, as cooperações são benéficas para as organizações sociais, pois reduzem custos, riscos e conflitos, ampliam benefícios, geram confiança e cooperação (Cerruti, 2012), promovem a exposição a novas ideias, oportunidades e recursos, propiciam aquisição de capacidades (Mahmood, Zhu, & Zajac, 2011). As alianças sociais podem trazer ainda conhecimento de práticas profissionais empresariais, aumento do poder de influência, mobilização de recursos e sustentabilidade econômica para as organizações sociais (Bandini & Anzivino, 2013).

Para reduzir conflitos, gerar valores, promover confiança, transferir conhecimentos e informação, as cooperações interorganizacionais desenvolvem um tipo de capacidade denominada de capacidade relacional. Seu benefício principal, de acordo com Carlson, Frankwick e Cumiskey (2011), é utilitarista: o uso de recursos críticos para a empresa, o aumento da produção, o avanço sobre mercados e o melhor desempenho da empresa. Mas, Czakon (2009), Costa, Porto e Silva (2012) e Espino-Rodriguez e Rodriguez-Diaz (2008) apontam como benefícios complementares obtidos com as capacidades relacionais: a ampliação da base de recursos da empresa para além de suas fronteiras e a melhoria do processo de integração entre parceiros, eliminando a duplicação de recursos e fazendo uso eficaz deles.

Percebe-se que os objetivos das cooperações interorganizacionais e das capacidades relacionais são similares, pois pretendem melhorar o desempenho mútuo, a partir da colaboração, sendo necessário, para sua consecução, combinar recursos e trocar conhecimentos.

O constructo capacidade relacional pode ser explicado a partir de cinco dimensões: de coordenação, cultural, de conhecimento, tecnológica e de coadaptação, além de seus respectivos componentes (Alves, 2015). A dimensão de coordenação relaciona-se com a capacidade de gerenciar os recursos da parceria, identificar interdependências, produzir sinergias, evitar duplicação de ações, reduzir conflitos para ter sucesso numa parceria (Schilke & Goerzen, 2010). Essa dimensão possui os seguintes componentes: 'Ações formalizadas', 'Integração e sinergia' e 'Benefícios da coordenação'.

A dimensão cultural pode ser definida como a capacidade da empresa em lidar com a diversidade cultural e com valores inimitáveis. Ter cultura e valores comuns e aprender a relacionar-se com a cultura e os valores de parceiros podem propiciar interações mais profundas e gerar oportunidades de co-criação de valor para melhorar o relacionamento (Ngugi, Johnsen, & Erdélyi, 2010). Essa dimensão possui 'Confiança', 'Valores e cultura comuns', 'Diversidade cultural' e 'Normas de comportamento' como componentes.

A dimensão de conhecimento engloba a capacidade de criar, integrar, utilizar e controlar o conhecimento gerado na parceria. Aborda a aprendizagem, as rotinas e processos para facilitar a transferência de conhecimento e as habilidades traduzidas em conhecimento, bens e tecnologias (McGrath, 2008) e possui os seguintes componentes: 'Obtenção de conhecimento', 'Comunicação' e 'Recompensas e incentivos'.

A dimensão tecnológica explora os recursos tecnológicos das parcerias, definindo normas à competência e ao desenvolvimento tecnológicos, tais como integração de sistemas e procedimentos técnicos, expansão da visão de sistemas técnicos e de inovação tecnológica, colaboração com novas tecnologias e absorção de lições tecnológicas dos parceiros (Johnsen & Ford, 2006). Essa dimensão possui os componentes: 'Transferência de tecnologia', 'Inovação colaborativa' e 'Rotinas técnicas'.



Por fim, a dimensão de coadaptação refere-se à capacidade de adaptar recursos ou modos de funcionamento, para aumentar os benefícios da parceria. Investimentos mútuos e adaptações dos parceiros podem gerar novos produtos, soluções mais eficazes ou melhoramentos no relacionamento (Sarkar, Aulakh & Madhok, 2009). Essa dimensão possui os seguintes componentes: ‘Alterações e soluções’, ‘Experiências anteriores’, ‘Avaliação’ e ‘Relações estreitas’.

3 METODOLOGIA

Esta foi uma pesquisa descritiva, qualitativa, com abordagem por estudos de casos múltiplos e corte transversal. Sua unidade de análise foram os portfólios de cooperações interorganizacionais desenvolvidoras de tecnologia sem finalidade lucrativa, seu instrumento de coleta de dados foi um roteiro de perguntas semiestruturadas. Foi realizada uma entrevista em profundidade com um funcionário da organização que tivesse uma atuação constante junto ao desenvolvimento da tecnologia e participação estratégica nas parcerias realizadas. A análise dos dados ocorreu por análise de conteúdo (Bardin, 2006), com categorização a priori, realizando-se dois tipos de análise: individual e intra grupos.

Três critérios de inclusão foram definidos para a realização desta pesquisa: atuação da organização no estado do Paraná, existência de portfólio de alianças e desenvolvimento das chamadas ‘Tecnologias Sociais’. A determinação do número de casos ocorreu a posteriori do início da pesquisa, por saturação teórica (Gil, 2009).

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Apresentam-se inicialmente as análises individuais, em cada dimensão estudada. A seguir, faz-se uma análise intragrupo.

4.1 DIMENSÃO DE COORDENAÇÃO

Essa dimensão foi formada pelos seguintes componentes: ‘Ações formalizadas’, ‘Integração e sinergia’ e ‘Benefícios da coordenação’.

No componente ‘Ações formalizadas’, S1 possuía relatórios dos projetos desenvolvidos, reuniões internas para resolução de problemas e externas para prestar contas para a comunidade. As atividades eram adaptadas aos parceiros, sem ferramentas ou metodologias ou contratos. Para S2, havia uma formalização parcial, com auto coordenação e reuniões no início do ano, porém sem assinaturas de convênios, por exemplo. Entre os problemas, destacaram-se os financeiros que eram superados com trabalho voluntário. As ações de coordenação de S3 eram formalizadas com termo de cooperação, relatórios e assembleias, mas adaptadas às necessidades dos parceiros. Em S4, as ações de coordenação eram diferenciadas de acordo com os parceiros. Com os maiores, havia mais formalização; com os demais, havia reuniões e criou-se opções de apoio, definindo as necessidades de S4 e permitindo que o parceiro contribuísse como trouxesse mais resultados para sua empresa. Também não existiam contratos e acordos formais ou relatórios. S5 possuía formalização e profissionalismo nas atividades de coordenação, sendo o conhecimento destas atividades obtido em cursos e contatos com outras organizações. Para evitar problemas com entidades menos organizadas, aumentava-se o acompanhamento das atividades.

No componente ‘Integração entre parceiros’, S1 adaptava-se aos parceiros para realizar ações de integração. Essas atividades eram necessárias para a manutenção e a geração de credibilidade da entidade, e a possibilidade de desenvolver um projeto social em conjunto.



Em S2, a integração dos parceiros permitiu o desenvolvimento das atividades da parceria, pois as decisões eram tomadas em conjunto, para o benefício de todos e do projeto em específico. As atividades de coordenação e a postura neutra ao coordenar as atividades auxiliavam na integração e na aproximação dos parceiros com S3. O estabelecimento de responsabilidades e as contribuições, com incentivo à comunicação frequente e ao compartilhamento de decisões e a busca de benefícios para todos, também facilitaram a integração. Já em S4, percebia-se integração e sinergia na confiança que os parceiros tinham como relação às ações da parceria e à alocação de recursos da entidade. Atividades coletivas dos parceiros e jovens beneficiários do projeto aumentavam o vínculo entre empresas aliadas. Em S5, o fundamental era a comunicação e a transparência das ações para se obter a integração dos parceiros. Por isso, realizavam reuniões de feedback, para a tomada de decisão conjunta e busca de benefícios para a todos.

No componente ‘Benefício da coordenação’, S1 pontuou como benefícios da coordenação das alianças: a adaptação aos parceiros e a melhor gestão das atividades da entidade. Para S2, os benefícios da coordenação foram o fortalecimento dos elos mais fracos da cadeia, a visibilidade e a credibilidade social. Para S3, os benefícios das ações de coordenação foram o envolvimento com várias instituições para o alcance de um objetivo comum e uma atuação social mais ampla; a atuação em vários campos e a troca de experiências. Para S4, as parcerias mudaram a cultura da cidade, permitindo uma atuação social mais ampla. Outros benefícios foram a capacitação dos beneficiários do projeto e a atuação dos empresários em projeto social, vinculando sua marca a um projeto de sucesso. Por fim, o benefício da coordenação da aliança para S5 foi a obtenção de recursos financeiros e de pessoal que proporcionou sua manutenção.

4.2 DIMENSÃO CULTURAL

Essa dimensão cultural foi formada pelos seguintes componentes: ‘Confiança’, ‘Valores e cultura comuns’, ‘Diversidade cultural’ e ‘Normas de comportamento’.

O componente ‘Confiança’, em S1, foi estabelecido com tempo de relacionamento, a partir dos resultados gerados e da credibilidade possuída. A parceria internacional possuía uma confiança maior que as parcerias nacionais. Em S2, a confiança foi obtida com comunicação, tempo de relacionamento, resultados gerados e credibilidade social. Já em S3, ela foi estabelecida a partir de ações desenvolvidas, resultados gerados, objetivo da entidade e credibilidade social. Da mesma forma, em S4, foi estabelecida pelo tempo de relacionamento, projetos realizados, resultados gerados e transparência. Os próprios parceiros e participantes influenciavam a geração de confiança, pela sua credibilidade social. Por fim, em S5, a confiança foi estabelecida a partir dos resultados gerados, do profissionalismo, da transparência e da comunicação direta com os parceiros.

No componente ‘Valores e cultura comuns’, em S1, os valores comuns foram construídos pela complementariedade das ações e pela proximidade de expectativas. Esses valores facilitam a comunicação, aumentam a confiança e o respeito ao aliado, gerando o fortalecimento dos laços e descobrindo novas afinidades. S2 e S3 não identificaram o estabelecimento de valores e cultura comuns, pois os objetivos já eram comunitários. Mas S2 apontou ainda a necessidade de comunicação entre os parceiros. Para S4, algumas parcerias foram formadas com empresas que já possuíam valores comuns à entidade. Outras foram estabelecidas a partir de resolução de problemas de forma coletiva. Já em S5, não houve o estabelecimento de valores comuns com os parceiros, pois a organização tinha valores tanto de organização social quanto de consultoria de gestão de projeto.



No componente ‘Diversidade cultural’, as divergências culturais ocorridas em S1 relacionavam-se à dificuldade de trabalho do setor privado com organizações sociais e poderiam prejudicar as atividades da parceria, até mesmo com seu encerramento. Mas também trouxeram melhoramentos dos processos da entidade com tomada de decisão e diferenciação das relações pessoais daquelas da entidade em si. Os problemas desencadeados por diferença cultural em S2 foram superados com comunicação, enfatizando as conquistas do grupo, descartando ideias individuais em prol dos resultados da parceria. Em S3, a diversidade cultural era uma possibilidade de contribuir para o crescimento da parceria. Já S4 não percebeu problemas ocasionados pela diversidade cultural nas alianças, pois se esforçava para compreender as ações dos parceiros. S5 tratava suas diversidades culturais com comunicação, evitando-se projetos sem foco social e enfatizando as conquistas do grupo.

No componente ‘Normas de comportamento’, S1 adaptava-se às normas apresentadas para facilitar a atuação dos parceiros e a consecução de um projeto mais amplo. Em S2, se as normas de comportamento interferissem na aliança, focalizava-se na consecução do projeto mais amplo. Já em S3, quando não havia entendimento por parte do parceiro, sobre os problemas relacionados às normas de comportamento ocorria o encerramento da aliança. A extinção da aliança também poderia ocorrer em S4 caso os beneficiários fossem prejudicados. Mas normas de comportamento que apenas influenciavam a gestão do parceiro eram superadas, enfatizando as conquistas do grupo. A entrevistada de S5 não identificou o estabelecimento de normas de comportamento na aliança, nem sua interferência ou de valores arraigados no desenvolvimento da parceria.

4.3 DIMENSÃO DE CONHECIMENTO

Essa dimensão foi formada pelos seguintes componentes: ‘Obtenção de conhecimento’, ‘Comunicação’ e ‘Recompensas e incentivos’.

No componente ‘Obtenção de conhecimento’, em S1, a troca e a integração de conhecimento eram formais ou informais, adaptando-se à frequência e à necessidade dos parceiros. Não havia criação coletiva ou controle do conhecimento, pois o foco era disseminá-lo. A dependência era estratégica e não excessiva. Igualmente, em S2, não havia estruturas de integração dos conhecimentos, que eram criados de forma ativa, pela necessidade. Como nas ações de coordenação, havia uma capacidade de autocriação na parceria. Não haviam controles, pois o foco era a disseminação do conhecimento. A integração era facilitada pela percepção da importância em complementar informações. Não havia dependência excessiva do conhecimento entre os parceiros. O conhecimento em S3 era criado formalmente, mas era integrado informalmente. As consolidações ocorriam por meio de reuniões e discussões. Não havia dependências de conhecimento, porque era estratégico ter parceiros com conhecimentos diversos. A maior dificuldade para a criação coletiva de conhecimentos, em S4, era reunir os parceiros. Por isso, era uma ação informal, sem estruturas e metodologias, de acordo com as possibilidades. Não havia dependências excessivas dos conhecimentos dos parceiros. S5 possuía uma forte capacidade de sistematizar as atividades. Era possível que a construção do conhecimento ocorresse interna ou coletivamente, de acordo com as necessidades. Também não foi identificada dependência excessiva de conhecimentos, e sim estratégica.

No componente ‘Comunicação’, em S1, a comunicação era informal, formalizando-se quando necessário. Quanto maior era a confiança dos parceiros, menor era a necessidade de comunicação. Já em S2, a comunicação era formal (em nível institucional ou interinstitucional) e informal (na parceria em si). A forma de comunicação, em S3, poderia ser formal (prestações de contas, relatórios e assembleias) ou informal (para informações rotineiras ou relacionadas com um parceiro específico), mas preferencialmente por escrito.



Um aprendizado foi ajustar a forma de comunicação com a preferência do parceiro. Em S4, buscava-se profissionalizar a comunicação, mas ainda era um processo informal, de acordo com a frequência e a disponibilidade do parceiro. Preferia-se a comunicação direta, para fortalecer o vínculo entre os parceiros e melhorar a relação com o mercado. A comunicação se tornou mais eficaz quando se conheceu o perfil dos parceiros. Para S5, a comunicação era a base do sucesso das parcerias, pois mantinha a motivação e a dinâmica de trabalho. Havia cursos de capacitação para conhecer o perfil dos parceiros. O grau de formalidade e a frequência de comunicação adaptavam-se às necessidades dos parceiros.

No componente 'Recompensas e incentivos', S1 não identificou ações desenvolvidas para alinhar o interesse dos parceiros. Para S2 e S5 não eram necessárias, pois os interesses eram convergentes e as ações tinham o objetivo comum de atingir os resultados propostos. Em S3, o alinhamento dos interesses ocorria pela demonstração da importância e do benefício da aliança. Já em S4, demonstravam-se benefícios diretos (questões financeiras) ou fortalecia-se os vínculos, por meio de ações de reconhecimento e agradecimento público.

4.4 DIMENSÃO TECNOLÓGICA

Essa dimensão foi formada pelos seguintes componentes: 'Transferência de tecnologia', 'Inovação colaborativa' e 'Rotinas técnicas'.

No componente 'Transferência de tecnologia', havia transferências de tecnologia entre os parceiros de S1, com geração de atualização, por meio de comunicação e de acordo com as necessidades dos parceiros. Em S2, a transferência de tecnologia era necessária e incentivada, pois gerava atualizações. Para S3, a transferência de tecnologia era necessária e ocorria formal e informalmente, de acordo com as necessidades e era incentivada pela comunicação. Em S4, os conhecimentos tecnológicos obtidos traziam atualizações que eram utilizadas em outros projetos quando traziam benefícios. Por fim, a transferência e a criação de tecnologias em S5 era formal e os conhecimentos adquiridos eram avaliados e desenvolvidos em reuniões e discussões internas ou com a presença dos parceiros, trazendo atualizações dos processos.

No componente 'Inovação colaborativa', mesmo S1 definindo-se como aberta para co-criações, a inovação colaborativa era rara, dependente de relações estreitas e de necessidade comum. Por isso, só ocorria mediante disponibilidade do parceiro. Já em S2, a geração de inovação colaborativa era influenciada pela comunicação direta entre os parceiros. A inovação colaborativa era comum, em S3, mas dependente de necessidade comum e experiência anterior de trabalho coletivo, engajamento no projeto comum e razão (ou entidade) aglutinadora de diferentes visões e interesses. Para que ocorresse em S4, era necessária disponibilidade e comunicação com o parceiro. Em S5, a criação em conjunto ocorria por meio de reuniões e comunicação, apenas quando as existentes não eram eficazes.

No componente 'Rotinas técnicas', não foram identificados, em S1, rotinas e sistemas técnicos para gerenciar a inovação surgida. Em S2, as rotinas foram criadas para auxiliar os parceiros no desenvolvimento de suas atividades. Já em S3, criaram-se rotinas, para auxílio dos e aos parceiros, para gerenciar as tecnologias, mas ainda havia problemas a serem enfrentados no tema. Em S4, foi criado um programa para gerenciar as atividades desenvolvidas internamente, mas não havia necessidade do programa atender às necessidades bilaterais. Já S5 não citou rotinas e sistemas técnicos existentes ou criados para gerenciar a inovação surgida.



4.5 DIMENSÃO DE COADAPTAÇÃO

Essa dimensão foi formada pelos seguintes componentes: ‘Alterações e soluções’, ‘Experiências anteriores’, ‘Avaliação’ e ‘Relações estreitas’.

No componente ‘Alterações e soluções’, era possível, em S1, ocorrer alterações para gerar mais benefício, sendo elas propostas por ambos os parceiros. Mas ainda havia uma tendência de que as soluções beneficiassem os parceiros (em detrimento da entidade ou dos próprios beneficiários), sendo necessário um convencimento da importância social das atividades desenvolvidas pela entidade e da parceria em si. Em S2, também era possível alterar aspectos da aliança para se obter um maior benefício. As soluções dos problemas objetivaram todos os parceiros, principalmente as beneficiárias do programa, o que favoreceu o estreitamento da relação, a longa duração do projeto e a ausência de necessidade de coordenação. De acordo com as entrevistadas, era possível, para S3, alterar as parcerias, buscando soluções comuns, para gerar mais benefícios (com ênfase nas usuárias finais) e manter sua eficiência. A posição neutra da entidade e a transparência nas ações auxiliava na discussão entre parceiros, para adequar as expectativas diferentes. As necessidades de alterações de atividades em S4 eram decorrentes da avaliação interna, pois usavam conhecimentos obtidos em experiências anteriores, a fim de alcançar benefício para todos, vantagens em longo prazo e o estreitamento da relação dos parceiros. Em S5, alterações nas parcerias eram ativamente feitas e buscadas, naquelas que apresentavam flexibilidade para tal. A solução para os problemas era benéfica para todos os envolvidos. Para ser concretizada, exigia comunicação e transparência, para alinhar os interesses, mas a forma de busca dependia do envolvimento do parceiro, pois quanto maior a relação, mais a busca seria compartilhada.

No componente ‘Experiências anteriores’, foram listados como aprendizados de experiências anteriores em S1: necessidade de manutenção de alianças valiosas por questões políticas, compreensão das diferenças de expectativas das entidades empresariais em relação às organizações sociais. Outros dois ensinamentos foram a necessidade de aumentar a formalização das alianças e a percepção de que atuando em parceria as organizações eram mais fortes e os resultados, melhores. Já em S2, as experiências anteriores geraram aprendizados na forma de transferir o conhecimento e a tecnologia. Além disso, tornaram a relação mais estreita, geraram mais valor e atualizaram os processos da entidade. Para S3, as aprendizagens obtidas foram a maior necessidade de transparência das ações, para gerar credibilidade, consolidar a entidade e reduzir suas dependências. Entre os aprendizados das experiências anteriores, para S4, citou-se a necessidade de valorizar os aspectos positivos das parcerias, mantendo uma boa comunicação e adaptando demandas e capacidades. Dentre os aprendizados que as parcerias trouxeram, S5 citou: aumento da formalização das alianças e alinhamento das parcerias com estratégia, missão e valores da empresa. Mas a experiência mais destacada foi a identificação de projetos que não eram mais aceitos: por serem de difícil realização ou porque trariam danos à imagem da entidade (redução de perdas e prejuízos).

No componente ‘Avaliações’, as avaliações das parcerias em S1 eram feitas apenas por meio dos relatórios entregues frequentemente pela entidade. Já em S2, as parcerias eram avaliadas informalmente, exceto quando havia uma solicitação de uma entidade pública. Também S3 não tinha uma avaliação formal das parcerias, apenas documentos e declarações que demonstravam o sucesso da relação e dos projetos. Da mesma forma, S4 apenas discutia internamente suas falhas e de seus parceiros no processo ou mesmo os erros e os acertos de uma ação desenvolvida. Mas havia a percepção da necessidade de formalização desta ação. Por fim, havia vários tipos de avaliação das parcerias em S5, que foram construídos utilizando conhecimentos externos. Todas as avaliações eram formalizadas e tinham como objetivo medir o impacto da atuação em diferentes público-alvo.



No componente ‘Relações estreitas’, para manter laços fortes e estreitos com os parceiros, S1 procurava reconhecer publicamente a importância das alianças e manter os parceiros atualizados sobre os projetos (comunicação). Divulgar as parcerias contribuía positivamente na credibilidade da instituição e uma comunicação frequente fazia com que os parceiros percebessem seu valor, o que os desestimula a encerrá-las ou alterar a quantidade de recursos ofertados. O estreitamento das relações em S2 era obtido por comunicação constante, preocupação em disseminar o conhecimento e em estimular o crescimento dos parceiros e busca por soluções conjuntas. Da mesma forma, em S3, o fortalecimento dos laços era feito pela divulgação das atividades em comum, reconhecendo as ações desenvolvidas e propiciando marketing gratuito aos parceiros. S4 aproveitava as oportunidades disponíveis para aumentar os vínculos com os parceiros, pois laços fortes aumentavam a credibilidade das entidades aliadas em relação às atividades desenvolvidas por S4. Eram ações desenvolvidas: estreitamento da comunicação, atenção a relação institucional e divulgação dos resultados obtidos e da participação das empresas aliadas. Buscava-se a adequação às necessidades dos parceiros, pois isso gerava confiança. O fortalecimento do laço das parcerias de S5 era feito com a apresentação dos resultados obtidos, pela constante comunicação, avaliação semestral da parceria e participação em eventos (do e com o parceiro).

4.6 ANÁLISE DAS SIMILARIDADES E DISTINÇÕES

Na dimensão de coordenação, a similaridade percebida no componente ‘Ações formalizadas’ foi a capacidade das organizações sociais S1, S3 e S4 em se adaptar as exigências e necessidades do parceiro. As demais observações foram indicativas de distinções entre as organizações sociais estudadas: ausência de ferramentas para a formalização de ações (S1), capacidade de auto coordenação (S2), confiança entre parceiros e necessidade de aumento da formalização (ambos em S4) e presença de ferramentas e metodologias e transferência de conhecimentos (ambas em S5).

Nesta mesma dimensão, mas no componente ‘Integração e sinergia’, as similaridades encontradas foram a necessidade de comunicação entre os parceiros (S1, S3 e S5), a tomada de decisão em conjunto (S2 e S5), com busca de benefício para todos (S2, S3 e S5). As demais observações do componente ‘Integração e sinergia’ foram percebidas como distinções. Foram elas: adaptação aos parceiros, manutenção da entidade, geração de credibilidade social e criação de um projeto social em conjunto com os parceiros (citados por S1), desenvolvimento das atividades da parceria (S2), ações de coordenação, estabelecimento de responsabilidades, postura neutra da entidade (citados por S3), confiança entre parceiros e estreitamento de laços (S4) e transparência (S5).

Por fim, no componente ‘Benefícios da coordenação’, da dimensão de coordenação, as similaridades percebidas foram a percepção de que os parceiros tinham falhas na sua organização (S1 e S5), o fortalecimento dos beneficiários dos projetos sociais (S2 e S4) e a possibilidade de uma atuação social mais ampla (S3 e S4). As demais observações deste componente foram percebidas como distinções. Foram elas: a capacidade de se adaptar aos parceiros (S1), a geração de visibilidade e credibilidade social (ambas citadas por S2), a percepção de que necessitava de parceiros para alcançar um objetivo comum (ambos citados por S3), a possibilidade que os empresários parceiros atuassem num projeto social (S4) e a manutenção das parcerias (S5).

No componente ‘Confiança’ da dimensão cultural, das organizações sociais, algumas similaridades foram identificadas. Para S1, S3, S4 e S5, a confiança foi obtida pelos resultados gerados na parceria. Outras formas de gerar confiança nas cooperações das organizações sociais analisadas foram a credibilidade da entidade (S1, S2, S3 e S4), o tempo



de relacionamento (S1, S2 e S4), a transparência das ações desenvolvidas (S4 e S5) e a comunicação entre os parceiros (S2 e S5). Entre as distinções citadas, estavam: o uso de avaliação prévia das parcerias (S1), a geração de confiança a partir dos resultados gerados em outras parcerias (S2), e o profissionalismo nas ações (S5).

Nesta mesma dimensão, mas no componente ‘Valores e cultura comuns’, as organizações sociais S2, S3 e parcialmente S4 indicaram que eles não eram estabelecidos, pois as parcerias já eram firmadas com outras organizações que possuíam valores e cultura próximos. Ao passo que S1 e parcialmente S4, indicaram que o estabelecimento de valores e cultura comuns ocorria por meio da complementariedade das ações e da proximidade de expectativas dos parceiros. As distinções neste componente concentraram-se em S1 que ainda listou como resultado da definição de valores e cultura comuns: a comunicação, a confiança, o respeito pelo trabalho do parceiro, a descoberta de novas afinidades e o fortalecimento dos laços entre as organizações aliadas.

Duas similaridades foram encontradas no componente ‘Diversidade cultural’: a superação dos conflitos a partir do diálogo entre os parceiros (S2, S4 e S5) e a partir do foco nas conquistas do grupo (S2 e S5). As demais observações foram identificadas como distinções. Foram elas: a dificuldade na relação entre setor privado e organizações sociais, o melhoramento do processo, a possibilidade da diversidade cultural prejudicar ou encerrar as parcerias (citados por S1) e a percepção da diversidade cultural como forma de crescimento da parceria.

Por fim, no componente ‘Normas de comportamento’, da dimensão cultural, as similaridades encontradas nas organizações sociais foram: o foco na consecução de um projeto mais amplo (S1, S2 e S4) e a possibilidade das normas de comportamento, quando muito prejudiciais, encerrar as parcerias. As demais observações foram identificadas como distinções: a capacidade de adaptação as normas de comportamento dos parceiros (S1) e a dificuldade de relacionamento entre os setores público e privado (S3).

No componente ‘Obtenção de conhecimento’, observou-se que todas as organizações sociais indicaram que a dependência do conhecimento do parceiro era estratégica e não excessiva. Além disso, S1, S2, S3 e S4 apontaram a realização de integração de conhecimento sem necessidade de formalização. Porém S3 e S5 citaram que o conhecimento poderia ser obtido por meios formais. Outra similaridade percebida entre as organizações sociais foi sua capacidade de adaptação às necessidades dos parceiros (S1, S2, S4 e S5). Para S1 e S2, não havia controle sobre o conhecimento criado, pois o foco era a disseminação do mesmo. Por fim, para S2 e S3 o compartilhamento do conhecimento era facilitado pela complementariedade de informações e para S2 e S5 havia a possibilidade de criar conhecimento internamente, com o auxílio de cursos ou com os parceiros. Entre as distinções citadas, estavam: a integração de conhecimento com formalização, a ausência de criação coletiva (citados por S1) e a ausência de padrões na criação do conhecimento (S4).

Ainda na dimensão de conhecimento, mas no componente ‘Comunicação’, todas as organizações sociais relataram ter uma comunicação informal com seus parceiros. Além disso, S1, S2, S3 e S5 também citaram que a comunicação poderia em alguns casos ser formal. S3, S4 e S5 relataram ainda serem capazes de se adaptar aos parceiros e S4 e S5 apontaram a necessidade de conhecer o perfil do parceiro para garantir uma melhor comunicação. Entre as distinções citadas, estavam: redução da necessidade de comunicação entre os parceiros com o aumento da confiança (S1), o auxílio da comunicação para a resolução de problemas (S2) e a capacidade da comunicação estreitar o vínculo entre os parceiros (S4).

Por fim, no componente ‘Recompensas e incentivos’, as similaridades encontradas foram que em S2 e S5 não haviam qualquer tipo de recompensas, pois as parcerias eram



formadas com organizações com interesses já convergentes. Mas em S3 e S4 ocorria a demonstração dos benefícios que poderiam ser obtidos com a parceria, como forma de recompensas e incentivos. Apenas S4 citou que o reconhecimento e o agradecimento públicos como forma de recompensas e incentivos, e que isso fortaleceu os vínculos entre os parceiros.

O componente 'Transferência de tecnologia' foi identificada por todas as organizações sociais entrevistadas, sendo que para S1, S2, S4 e S5 ela trazia atualizações nos processos, tais como: inclusão de novos conteúdos nos cursos (S1, S2 e S5) e novas formas de se relacionar com os parceiros (S4). Para S1 e S3, a transferência de tecnologia deveria ser adaptada as necessidades dos parceiros e era influenciada pela comunicação entre eles. S2 e S3 indicaram a transferência de tecnologia como uma necessidade, incentivando-a nas cooperações realizadas. Além disso, para S3 e S5, a transferência de tecnologia ocorreria formalmente. Entre as distinções citadas, estavam: a busca constante pela melhor relação custo x benefício na transferência de tecnologia (S2) e a capacidade de realizá-la informalmente (S3).

O componente 'Inovação colaborativa', da dimensão tecnológica, dependia (para S1, S3, S4 e S5) da presença de necessidades comuns entre os parceiros. Para S2, S3, S4 e S5, um fator influenciador era a comunicação entre os parceiros. Além disso, para S2 e S3, as co-criações eram frequentes; ao passo que para S1 e S5, eram raras. Por fim, S1 e S4 indicaram a necessidade de disponibilidade do parceiro para gerar a inovação colaborativa. Entre as distinções citadas, estavam: a necessidade de uma relação estreita entre os parceiros (S1) e de experiências anteriores (S3) para propiciar a inovação colaborativa.

No componente 'Rotinas técnicas', S2, S3 e S4 identificaram a criação de rotinas nas parcerias desenvolvidas. Além disso, essas rotinas, para S2 e S3, auxiliavam os parceiros. Entre as distinções citadas, estavam: a criação de rotinas com a ajuda dos parceiros (S3) e sem o atendimento de necessidades bilaterais (S4) e a ausência de criação de rotinas técnicas (S5).

Na dimensão de coadaptação, no componente 'Alterações e soluções', quatro das cinco organizações sociais estudadas (S2, S3, S4 e S5) indicaram que enfatizavam mudanças que permitiriam a busca de benefícios para todos os parceiros. Além disso, para S3 e S5, a comunicação entre as entidades aliadas era um fator influenciador; assim como para S2 e S4, a presença de uma relação estreita entre os parceiros facilitava a busca por soluções benéficas. Outras similaridades no grupo das organizações sociais foi a necessidade de transparência entre os parceiros (S3 e S5) e o foco no benefício do usuário final (S2 e S3). Entre as distinções citadas, estavam: a realização por ambos os parceiros, com benefício inicial do parceiro (e não da organização social estudada) (S1), a possibilidade, pela realização das alterações na parceria, de que o projeto não necessitasse de ações de coordenação (S2). Para S3, as alterações permitiam manter a eficiência da entidade, mas era necessário adequar-se às expectativas e necessidades dos parceiros. Ainda como distinções, foram pontuadas: o uso de avaliações internas para identificar as necessidades de alterações, a influência das experiências anteriores, a obtenção de vantagens de longo prazo, ao realizar essas alterações (S4), a necessidade de flexibilidade nas parcerias, de seu alinhamento de interesses e do envolvimento dos parceiros (S5) para que as alterações ocorressem.

Ainda na dimensão de coadaptação, todas as organizações sociais estudadas indicaram que as experiências anteriores trouxeram aprendizados. Mas os ensinamentos obtidos foram diversos, exceto por S1 e S5 que perceberam a necessidade de aumento da formalização das alianças. As demais observações (distinções) foram: a necessidade de manter alianças valiosas, a diferença de expectativas das entidades empresariais e organizações sociais, a percepção de que as parcerias permitiam melhores resultados (S1), a possibilidade de gerar relações mais estreitas, de transferir conhecimento e tecnologia, de gerar valor e de atualizar os processos (S2), a necessidade de transparência, a geração de credibilidade da entidade e a possibilidade de reduzir a dependência da entidade em relação aos parceiros (S3). A



organização social S4 ainda citou como aprendizados obtidos com as experiências anteriores: a valorização dos aspectos positivos das parcerias, a necessidade de comunicação entre os parceiros e de adequar as expectativas à realidade. Por fim, foram citadas por S5: a redução de perdas e prejuízos por não mais participar de projetos de difícil realização ou que trariam danos à imagem da empresa e a necessidade de alinhamento das parcerias com estratégia, missão e valores da empresa.

No componente 'Avaliação', da dimensão de coadaptação, três organizações sociais (S2, S3 e S4) faziam-na informalmente, enquanto S1, S2 e S5 utilizavam de avaliações formais. As demais observações foram identificadas como distinções. Foram elas: o uso de discussões internas para avaliar as parcerias, mas a percepção da necessidade de formalização (S4) e o uso de conhecimentos externos para formular as avaliações (S5).

Já para propiciar o componente 'Relações estreitas', todas as organizações sociais indicaram a necessidade de comunicação entre os parceiros. Além desta similaridade, foram citadas ainda o uso do reconhecimento público dos parceiros (S1, S3 e S4), a divulgação dos resultados obtidos (S4 e S5) e de marketing gratuito dos parceiros (S3 e S4) como formas de tornar as relações mais estreitas. Como distinções, no componente 'Relações estreitas', foram citadas: a geração de credibilidade da entidade e a possibilidade de não ocorrer alterações e extinções das parcerias (e da oferta de seus recursos) (S1), a disseminação do conhecimento, o estímulo ao crescimento dos parceiros, a busca por soluções conjuntas (S2), a atenção a relação institucional para tornar as relações mais estreitas, a adequação às necessidades dos parceiros, a geração de confiança (S4) e a obtenção de relações mais estreitas a partir das avaliações realizadas da aliança.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo descrever as dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia sem fins lucrativos localizadas no estado do Paraná, indicando suas similaridades e distinções.

Cada uma das cinco organizações sociais entrevistadas teve suas capacidades relacionais descritas, a partir das dimensões e seus componentes anteriormente propostos. As dimensões das capacidades relacionais foram percebidas e descritas em todos os casos analisados. Porém, nem todos os componentes definidos a priori neste estudo foram identificados nos casos analisados.

Após a análise individual dos casos, fez-se uma análise intra grupo, com o objetivo de identificar as similaridades e as distinções das dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia sem fins lucrativos.

Na dimensão de coordenação, algumas observações foram similares entre as organizações sociais, tais com: a capacidade de adaptação ao parceiro, a necessidade de comunicação, a busca pela tomada de decisão conjunta, a busca de benefícios para todos e a possibilidade da coordenação da parceria fortalecer tanto os beneficiários quanto as entidades sociais.

Na dimensão cultural, as similaridades estavam na forma de obtenção da confiança (pelos resultados gerados, pela credibilidade da empresa, pelo tempo do relacionamento, pela transparência do processo e pela comunicação existente). Também se percebeu similaridades ao lidar com as diversidades culturais, pois a superação ocorria por meio de comunicação e com foco nas conquistas do grupo. As organizações sociais afirmaram que as parcerias eram realizadas com entidades que tivessem valores e cultura comuns, mas se as normas de comportamento prejudicassem as parcerias, a entidade ou seus beneficiários, poderiam ser encerradas.



Na dimensão de conhecimento, as organizações sociais apontaram a existência de dependência estratégica e não excessiva dos conhecimentos dos parceiros. A integração dos conhecimentos ocorria sem formalização ou estruturas padronizadas, adequando-se as necessidades dos parceiros. Também não existia controle do conhecimento criado. Da mesma forma, a comunicação com as empresas cooperadas poderia ser formal ou informal, com adaptação da organização social ao parceiro. Já para alinhar os interesses dos parceiros, era utilizada a demonstração dos resultados que poderiam ser obtidos na aliança.

Dentre as similaridades identificadas na dimensão de tecnologia, tem-se: a necessidade de transferência de tecnologia, para obter atualizações. Ela ocorria por meio de comunicação e adaptando-se aos parceiros das organizações sociais. Porém, a inovação colaborativa dependia da necessidade comum e de intensa comunicação entre os parceiros. Por fim, foram criadas rotinas técnicas para o gerenciamento das inovações, que nem sempre estavam alinhadas com rotinas dos parceiros.

Por fim, na dimensão de coadaptação, várias semelhanças foram identificadas: a busca de benefícios para todos, necessidade de comunicação e transparência entre os parceiros, a geração de aprendizados a partir de experiências anteriores e o estreitamento das relações, por meio de comunicação, reconhecimento público, divulgação dos resultados e marketing gratuito.

Percebeu-se que as organizações sociais entrevistadas indicaram a necessidade de comunicação e adaptação ao parceiro, para coordenar as parcerias existentes. Ao mesmo tempo, apontavam que a confiança era primordial para a continuidade da relação. Mas buscava-se superar a diversidade cultural e normas arraigadas para se obter interações mais profundas e gerar oportunidades de co-criação de valor.

Os casos pesquisados também demonstraram que a capacidade de criar, integrar, utilizar e controlar o conhecimento gerado na parceria era adaptada as necessidades dos parceiros e fortalecida pela comunicação e pela demonstração dos benefícios obtidos na parceria. Assim, o conhecimento era transferido e as habilidades traduzidas em bens e tecnologias.

Ao perceber a necessidade de transferência de tecnologia para atualização da própria entidade, e indicar que, para sua ocorrência, seria necessária comunicação e interesse comum, as organizações sociais indicaram a necessidade de explorar os recursos tecnológicos (integração de sistemas e procedimentos técnicos, colaboração com novas tecnologias, absorção de lições tecnológicas) para gerar competência e desenvolvimento tecnológicos.

Por fim, ao se adaptarem às necessidades dos parceiros, mudarem para atingir mais benefícios, aprenderem com experiências anteriores e manterem uma relação estreita com os parceiros por meio de comunicação, transparência e divulgação de resultados, as entidades entrevistadas mostraram a capacidade de adaptar recursos, para aumentar os benefícios da parceria, gerar novos produtos, soluções mais eficazes ou melhoramentos no relacionamento.

Identificaram-se similaridades nas dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia sem fins lucrativos. Mas, além disso, percebeu-se que o desenvolvimento desta capacidade permita que as organizações sociais se adaptassem as realidades de suas parcerias para seu melhor desenvolvimento e consecução dos objetivos finas.

Dentre as limitações desta pesquisa, destacam-se a seleção restrita de casos; a impossibilidade de generalização dos dados; a dificuldade de replicar o roteiro utilizado para um grande número de organizações num mesmo estudo.

Como sugestão para novas pesquisas, listam-se: estudos semelhantes com outras organizações, agrupadas por similaridades; pesquisas que analisem as capacidades relacionais dos parceiros de um mesmo portfólio ou de outros tipos de cooperações sem fins lucrativos.



Pode-se ainda alterar o roteiro de entrevista semiestruturado para uma versão mais objetiva, para ser possível sua validação e o uso de tratamento estatístico.

REFERÊNCIAS

- Alianças e parcerias: mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas. (2005). São Paulo: Imprensa Oficial: Aliança Capoava.
- Alves, F. S. (2015). Capacidades relacionais em cooperações para desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos. (Tese de doutorado). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, PR, Brasil.
- Ariño, A., De la Torre, J., & Ring, P. S. (2005). Relational quality and inter-personal trust in strategic alliances. *European Management Review* (Vol. 2, pp. 15 – 27).
- Äyväri, A., & Möller, K. (2008). Understanding relational and network capabilities: a critical review. 24 th IMP Conference in Uppsala, Sweden.
- Bandini, F., & Anzivino, A. (2013). Innovation in collaboration between firms and nonprofit organizations: the italian case. *International Journal of Management and Administrative Sciences* (Vol. 2, n. 2, pp. 6-22).
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Braga, M. J. (2010). Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. *Revista Brasileira de Zootecnia* (Vol. 39, n. supl especial, pp. 11-16).
- Carlson, B. D., Frankwick, G. L., & Cumiskey, K. J. (2011). A framework for understanding new product alliance success. *Journal of Marketing Theory & Practice* (Vol. 19, n 17).
- Cerruti, E. D. C. (2012). Configuration and the capability of firms to innovate: a theoretical framework international. *Journal of Management* (Vol. 29, n. 3, pp. 16-28).
- Ciszewska-Mlinarič, M., Obłój, K., & Mlinarič, F. (2012). How relational capabilities matter? Organizational context and performance of internationally oriented SMES. *Central European Business Review* (Vol. 1, n. 3, pp. 28-36).
- Costa, P. R. da, Porto, G. S., & Silva, A. T. B. (2012, agosto). Capacidades dinâmicas de inovação e cooperação: aspectos da trajetória e da maturidade das multinacionais brasileiras. *Anais dos Seminários em Administração*, São Paulo, SP, 15.
- Cunha, C. R., & Melo, M. C. O. L. (2006, jul/dez). A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: O campo da biotecnologia em análise. *RAE-eletrônica* (Vol. 5, n. 2).
- Czakon, W. (2009). Relational capability of organizations: theoretical advances. *Journal of Economics & Management* (Vol. 5, pp. 47-65).
- Eiriz, V. (2001). Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *RAC* (Vol. 5, n. 2, pp. 65-90).
- Espino-Rodriguez, T. F., & Rodriguez-Diaz; M. (2008). Effects of internal and relational capabilities on outsourcing: an integrated model *Industrial Management & Data Systems* (Vol. 108, n. 3, pp. 328-345).
- Faria, J. H. de, Faria, J. R. V. de. (2006). Poder e controle em organizações solidárias. In: Pimenta, S. M.; Saraiva, L. A. S.; Corrêa, M. L. *Terceiro Setor: dilemas e polêmicas*. São Paulo: Saraiva(pp. 83-115).
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Girão, I. C. C. (2006). A representação social do feminino no terceiro setor. In: PIMENTA, S. M.; Saraiva, L. A. S., & Corrêa, M. L. *Terceiro Setor: dilemas e polêmicas*. São Paulo: Saraiva. (pp. 163-84).



- Johnsen, R. E., & Ford, D. (2006). Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers, *Industrial Marketing Management* (Vol. 35, n. 8, pp. 1002-15).
- Kapucu, N. (2007). Non-profit response to catastrophic disasters. *Disaster Prevention and Management* (Vol. 16, n. 4, pp. 551-561).
- Mahmood, I. P.,Zhu, H.; Zajac, E. J. (2011). Where can capabilities come from? Network ties and capability acquisition in business groups. *Strategic Management Journal*(Vol. 32, pp. 820–848)
- Mcgrath, H. (2008). Developing a relational capability construct for SME network marketing using cases and evidence from Irish and Finnish SMEs. (PhD) Water Ford Institute of Technology.
- 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* (Vol. 17, n. 2, pp. 260 – 278).
- Osborne, S. P.,Murray, V. (2000). Collaboration between non-profit organizations in the provision of social services in Canada: Working together or falling apart? *The International Journal of Public Sector Management* (Vol. 13, n. 1, pp. 9-18).
- Sarkar, M. B., Aulakh, P., & Madhok, A. (2009). Process capabilities and value generation in alliance portfolios. *Organization Science* (Vol. 20, n. 3, pp. 583–600).
- Schilke, O. & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management* (Vol. 36, n. 5, pp. 1192–1220).
- Tinoco, J. P. V., Macedo-Soares, T. D. L. & Van A. de. (2008). O lock-in estratégico em relacionamentos interorganizacionais: o caso da Dataprev. *CadernosEBAPE* (Vol. 6, n. 4, pp. 1-12).
- Yan, Y.,Zhang, S. H.,Zeng, F. (2010). The exploitation of an international firm’s relational capabilities: an empirical study. *Journal of Strategic Marketing* (Vol. 18, n. 6, pp. 473–487).