

**CONEXÕES ENTRE AS DIMENSÕES DAS CAPACIDADES RELACIONAIS EM
ALIANÇAS SOCIAIS ENTRE OSC E EMPRESAS E OSC E INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**

JULIA MITSUE VIEIRA CRUZ KUMASAKA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

FERNANDA SALVADOR ALVES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

CONEXÕES ENTRE AS DIMENSÕES DAS CAPACIDADES RELACIONAIS EM ALIANÇAS SOCIAIS ENTRE OSC E EMPRESAS E OSC E INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

1 INTRODUÇÃO

As alianças sociais são cooperações, envolvendo pelo menos uma organização da sociedade civil (OSC) (Berger et al., 2004), que possuem como principal objetivo o impacto social positivo (Sakarya et al., 2012; Simpson et al., 2011). Por diversas vezes esse impacto causado pela parceria auxilia em problemas sociais complexos (Barroso-Méndez et al., 2014; Lee, 2015) que demandariam mais tempo e recursos para uma organização resolver sozinha do que quando está em uma cooperação. Assim, as alianças sociais podem ter um papel importante no desenvolvimento de uma sociedade mais igualitária.

Fazer a gestão do relacionamento entre organizações pode ser desafiador pelos possíveis conflitos que podem existir, principalmente quando se trata de organizações de setores distintos, com lógicas institucionais diferentes. Dessa forma, é preciso que habilidades para coordenar essa aliança sejam desenvolvidas. Essas habilidades organizacionais necessárias para que relacionamentos sejam satisfatórios para todos os envolvidos são chamadas de capacidades relacionais.

Essas capacidades são fundamentais para o sucesso das parcerias de uma organização (Rungsithong et al., 2017), pois são necessárias para que as organizações parceiras consigam trocar informações, recursos e conhecimentos (Yang et al., 2018). Porém, a origem e a formação dessas habilidades na prática ainda não são vastamente conhecidas pela literatura (Rungsithong et al., 2017; Steiner et al., 2017).

Buscando sintetizar e organizar melhor quais são essas capacidades, Alves (2015) criou um modelo que é dividido em cinco dimensões (de coordenação, cultural, de conhecimento, tecnológica e de coadaptação). Cada uma dessas dimensões possui 3 ou 4 componentes, totalizando 17. Mas pouco se sabe ainda acerca das conexões ou impactos que cada componente pode ter no outro. Outros estudos já foram realizados (Alves, Segatto e De-Carli, 2019), mas estudos das conexões entre os componentes do modelo de Alves (2015) ainda não foram feitos em alianças sociais envolvendo organizações de diferentes setores. Nesse sentido, Gillet et al. (2019) destacam a importância de conhecer as diferenças setoriais que podem interferir no sucesso das alianças sociais.

Assim, pode-se afirmar que são necessários mais estudos para expandir, complementar ou discordar dos achados de Alves, Segatto e De-Carli (2019) que afirmaram que os componentes das dimensões de coordenação, conhecimento e coadaptação são propulsores das outras duas dimensões. O objetivo do presente estudo foi diferenciar as conexões entre os componentes das dimensões das capacidades relacionais em alianças sociais entre OSC e empresas e OSC e instituições públicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As alianças sociais podem proporcionar diversos benefícios para as organizações envolvidas. Para as empresas, podem contribuir para a legitimidade com *stakeholders* internos (Austin & Seitanidi, 2012) e externos, melhorando sua reputação (Sakarya et al., 2012; Tsarenko & Simpson, 2017). Para as instituições públicas, as alianças sociais auxiliam na melhoria do atendimento ao público (Salamon & Toepler, 2015) e no foco em necessidades mais específicas de uma parcela da população (Archambault, 2015). Por fim, as OSCs ganham, para além dos financiamentos, conhecimentos em negócios (Liu & Ko, 2011) e visibilidade para a causa que defendem (Austin & Seitanidi, 2012).

Porém, diversas barreiras podem surgir ao longo do desenvolvimento da parceria, como a desconfiança (Gjerding & Kringelum, 2018; Liu et al., 2016), expectativas desalinhadas (Tsarenko & Simpson, 2017) e burocracia entre as organizações (Gillett et al., 2019). Assim, as capacidades relacionais existem para superar as possíveis dificuldades advindas do relacionamento entre duas organizações. Vale destacar que as habilidades que proporcionam uma boa relação com parceiros internos e externos são raras e difíceis de imitar (Cantù et al., 2018; Gölgeci et al., 2019), configurando aspectos que geram eficiência e vantagem competitiva (Melander, 2018; Yang et al., 2018).

Para auxiliar no entendimento acerca dessas capacidades, diferentes autores buscaram entender quais são elas e como podem ser desenvolvidas e agrupadas, inclusive criando modelos e, entre os mais amplamente citados pela literatura, está o de Schilke e Goerzen (2010), McGrath (2008), Sarkar, Aulakh, Madhok (2009), Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) e Johnsen e Ford (2006). Porém, considera-se o modelo de Alves (2015), dividido em cinco dimensões (de coordenação, cultural, de conhecimento, tecnológica e de coadaptação), o mais completo e detalhado, por abordar todos os aspectos ressaltados pelos autores acima mencionados, já que os considerou em sua criação, e ainda especificar cada dimensão com seus componentes principais, como podem ser observados na figura 1 a seguir.

Figura 1 – Modelo das capacidades relacionais de Alves (2015)



Fonte: elaborada por Alves (2015).

Alves, Segatto e De-Carli (2019) afirmaram que as dimensões das capacidades relacionais apresentadas por Alves (2015) não devem ser analisadas de forma isolada, mas entendidas como conhecimentos e habilidades com relação interna, ou seja, para o desenvolvimento de uma dessas dimensões, faz-se necessário características e componentes das outras dimensões. Porém, poucos estudos já buscaram entender as conexões entre os componentes desses modelos, ou seja, como cada um pode afetar o outro. Nessa perspectiva, o artigo de Alves, Segatto e De-Carli (2019) pode ser citado, mas esses autores focaram em descrever a relação entre as dimensões de forma mais geral e não detalhando a relação entre cada componente, como foi feito na atual pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo de diferenciar as conexões entre os componentes das dimensões das capacidades relacionais em alianças sociais entre OSC e empresas e OSC e instituições públicas, quatro estudos de caso seguindo o descrito por Yin (2018) foram realizados, dois com cada tipo de aliança social.

O primeiro caso é composto pela Associação Social Para a Igualdade das Diferenças (ASID) e pela empresa X. Os projetos e ações dessa aliança acontecem em Curitiba, Paraná, e possuem o foco de dar oportunidades e empoderar as famílias e as próprias pessoas com deficiência. A parceria começou há cerca de sete anos (iniciando por volta de 2013) e pela vontade da empresa X de ter um programa estruturado de responsabilidade social corporativa e de querer suprir suas cotas de exigência legal de pessoas com deficiência no seu quadro de funcionários. A ASID por já trabalhar com esse público-alvo e missão social possuía os conhecimentos necessários para auxiliar a empresa e esta possuía os recursos financeiros e de pessoal, além dos conhecimentos técnicos, para operacionalizar os projetos.

O segundo caso é entre o Instituto Bosch e a empresa Y. As ações dessa aliança social possuem o objetivo de desenvolver e capacitar, com a educação e a profissionalização, as comunidades do entorno da empresa Bosch. A empresa Y possui um viés de atuação com a educação e com o auxílio do desenvolvimento das indústrias, enquanto o instituto busca um impacto social nas comunidades onde a Bosch atua, aspecto esse que contribui para essa empresa. Assim, com objetivos complementares, a parceria dessas duas organizações já possui mais de vinte anos (iniciando por volta de 2000) e possui uma troca de recursos financeiros, de colaboradores e uso da infraestrutura do parceiro.

O terceiro caso envolve a OSC Plan International e a Secretária Municipal de Políticas Públicas para Mulheres de Teresina (SMPM). Os projetos desenvolvidos em conjunto pelas organizações possuem o objetivo de empoderar meninas e mulheres, focando em Teresina e na sua região metropolitana, incluindo algumas áreas rurais. Com objetivos interligados, a Plan assim que começou a atuar na cidade, em 2015, buscou a SMPM para ser um parceiro nos seus trabalhos. A aliança possui uma forte atuação conjunta em diferentes projetos com as gestoras e colaboradoras de cada instituição trabalhando como uma única equipe.

O quarto caso é composto pela TETO e pelo Núcleo Itinerante das Questões Fundiárias e Urbanísticas (NUFURB) da Defensoria Pública do Paraná. As duas organizações atuam auxiliando a outra com informações e conhecimentos técnicos que possibilitam que elas ajudem pessoas em vulnerabilidade social que estão vivendo em locais de risco. Quando a TETO soube da existência do NUFURB e da sua atuação direta na defesa dessas pessoas vulneráveis, fez contato para sanar dúvidas legais em relação aos seus projetos e às comunidades que estavam atuando. Desde então, cerca de três anos (iniciando por volta de 2017), as duas organizações trabalham juntas.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores com a maior proximidade com o desenvolvimento e gestão da aliança social estudada, além de documentos como sites das organizações, as propostas de parceria, os relatórios que abordam resultados obtidos com os projetos e matérias (de jornal e sites eletrônicos) acerca dos projetos da aliança. O roteiro de entrevista utilizado foi o elaborado por Alves (2015) e ao todo foram entrevistados 15 gestores resultando em mais de 12 horas de áudios e 159 páginas de transcrição.

Para análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin (2016). Assim, iniciou-se com a sistematização dos dados e dos códigos, em seguida a descrição objetiva dos dados obtidos e sua codificação de acordo com o que foi estabelecido no planejamento do estudo. Por fim, é buscada uma lógica e uma interpretação para os dados analisados. Vale ressaltar que os códigos utilizados foram definidos *a priori* e equivalem aos componentes das dimensões do modelo de Alves (2015).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando que o objetivo da pesquisa pretende diferenciar as conexões entre os componentes das dimensões das capacidades relacionais em alianças sociais entre OSC e empresas e OSC e instituições públicas, o presente tópico divide-se em três: conexões dos casos envolvendo OSC e empresa, conexões dos casos entre OSC e instituições públicas e a comparação dos achados nos dois subtópicos anteriores.

4.1 OSCs e empresas

Nos dois casos analisados, as **ações formalizadas** estão relacionadas com a **comunicação**, pois nos convênios ou contratos é especificado o mínimo de frequência e como deve ocorrer o contato entre as organizações para a troca de informações. Assim como defendeu Tseng (2016), as ações formalizadas auxiliam a não existir incômodos referentes à troca de informações de uma forma indesejada para os parceiros. Nos dois casos, a comunicação acontece, além de formal (por e-mail e reuniões), também informalmente (por encontros quando necessário, eventos, telefonemas e mensagens pelo aplicativo WhatsApp). Assim, os meios de comunicação mais utilizados ainda são os mais comumente usados pelas organizações de acordo com Fu et al., 2019.

A **confiança** também é impactada diretamente pelas **ações formalizadas**, pois a padronização e o seguimento do planejamento advindos dessa formalização fazem com que as organizações tenham uma percepção de profissionalismo da sua parceira. Mesmo

a profissionalização podendo ser considerada um desafio, principalmente para as OSC, ela pode ser fundamental para o bem da aliança social (Álvarez-González et al., 2017; Sanzo et al., 2015). Além disso, a confiança também é desenvolvida à medida que os resultados vão sendo obtidos, ou seja, a partir das **recompensas e incentivos** recebidos.

Apesar das organizações afirmarem que há a **diversidade cultural** em relação ao seu parceiro, principalmente pelas lógicas institucionais diferentes pelos setores em que atuam, isso não gerou conflitos. Os casos destacaram que a existência de **cultura e valores comuns**, principalmente pela aliança ter o foco no impacto social, foi importante para a ausência de conflitos sérios. Assim, corrobora-se com os autores que afirmaram a importância da cultura e valores comuns (Barroso-Méndez et al., 2016; S. Y. Lee & Rim, 2016) e da causa social da OSC ser compatível ou relacionada com a missão e valores da empresa (Kim et al., 2012).

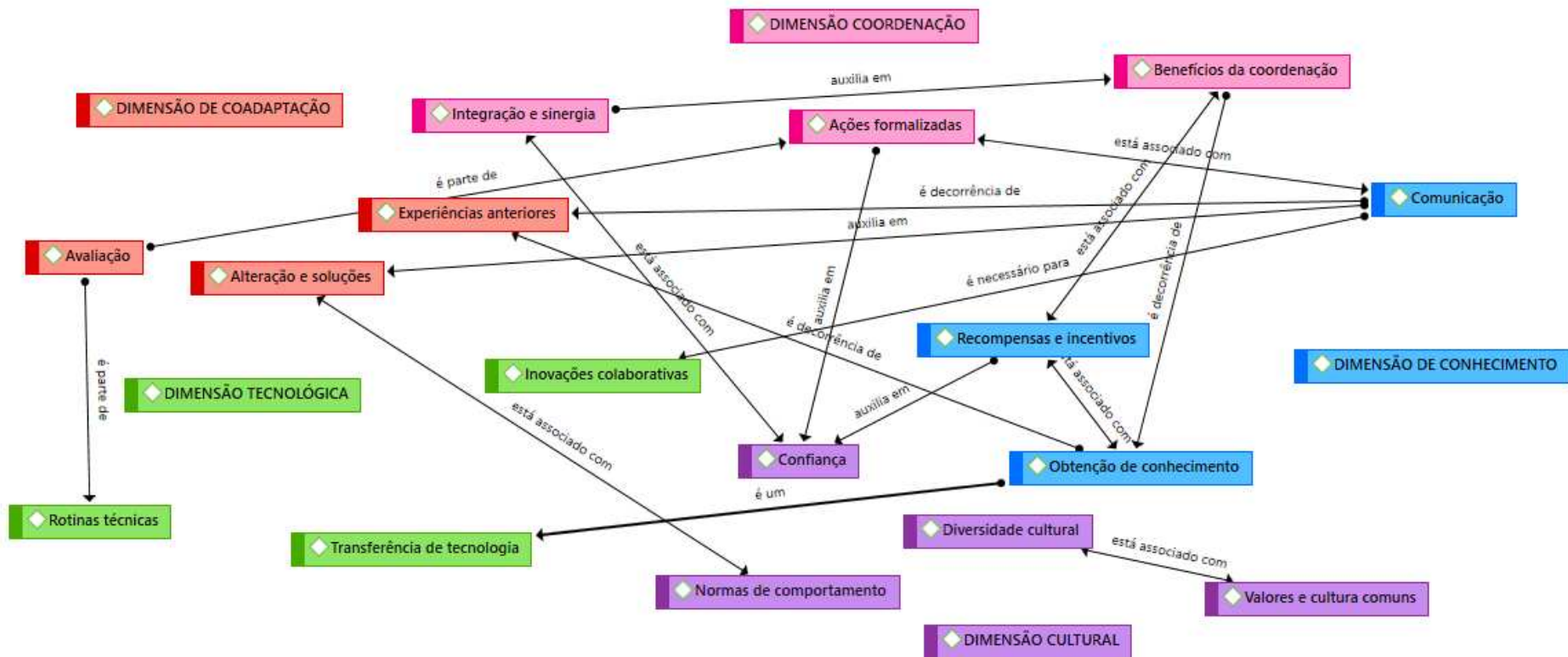
Nesse sentido, problemas relacionados com as **normas de comportamento** também são ressaltados por autores (Gillett et al., 2019), mas nos dois casos analisados esses possíveis conflitos não foram observados. Isso porque nos casos existe resiliência suficiente, fator também destacado pela literatura como importante para o sucesso da aliança (Clarke & Fuller, 2010; Gillett et al., 2019; Liu et al., 2016), para que **alteração e soluções** sejam achadas antes que conflitos sejam evidentes. Essas alterações e soluções necessitam da boa **comunicação** para acontecer, pois é só por meio dela que se pode entender o que o parceiro deseja e negociar para que os dois fiquem satisfeitos.

Nos dois casos também a **obtenção de conhecimento** está diretamente relacionada com a **transferência de tecnologia**, já que a tecnologia transferida é o conhecimento. Essa transação ocorre a partir da internalização dos aprendizados gerados com os projetos e com a troca de conhecimentos ao longo do trabalho conjunto. Essa absorção dos conhecimentos acontece pelos colaboradores envolvidos e com a documentação dos aprendizados. Assim, as **experiências anteriores** de trabalho na aliança social que possibilitam a troca de conhecimentos.

A **obtenção de conhecimento** nos dois casos pode ser considerado a principal **recompensa e benefício da coordenação**, corroborando com os autores que afirmaram a importância do aprendizado para as alianças sociais (Gillett et al., 2019; McDonald, 2014). Para os benefícios da coordenação serem atingidos, nos dois casos, é importante que exista a **integração e sinergia** entre os parceiros, relevância essa já destacada pela literatura (Coupet et al., 2020; Dong & Rim, 2019; Wyrwa, 2018).

A única **rotina técnica** existente nos dois casos é a rotina de **avaliação** dos projetos para o seu monitoramento e controle dos resultados. Essas avaliações são pré-estabelecidas como **ações formalizadas**. As **inovações colaborativas** também acontecem nos dois casos e precisam de **confiança** no parceiro para serem bem-sucedidas. A figura 2 a seguir sintetiza as conexões descritas acima.

Figura 2 – Conexões entre os componentes das dimensões de CR nos casos 1 e 2



Fonte: elaborada pelas autoras (2021).

4.2 OSCs e instituições públicas

Nos casos analisados envolvendo OSCs e instituições públicas não existem contratos de longo prazo que formalizem a parceria (**ações formalizadas**), indo contra a sugestão feita por Cheng (2019) acerca da importância dos acordos formais para a responsabilização das organizações. Porém, a **integração e a sinergia** são observadas nos dois casos, graças a complementaridade dos serviços prestados e objetivos organizacionais. Unir os conhecimentos e recursos próprios com os do parceiro de forma integrada e sinérgica trazem melhor resultados do que trabalhar sozinha. Assim, a integração e sinergia auxiliam a alcançar os **benefícios da coordenação**.

Os benefícios destacados pelos dois casos foram a ampliação do seu impacto social para uma quantidade maior de pessoas, maior visibilidade, otimização dos próprios recursos ao ter acesso aos do parceiro e, para as instituições públicas, o acesso das OSCs ao público-alvo e comunidades. A troca de recursos aqui dita inclui a troca de conhecimentos, demonstrando que os benefícios da coordenação estão associados com a **obtenção de conhecimento**.

Vale ressaltar que o caso 4 apresenta uma integração menor que o caso 3, isso porque possui um caráter emergencial, ou seja, o contato entre os gestores da organização acontece quando é percebida a necessidade do auxílio da organização parceira. O contato rotineiro para buscar uma aproximação, ou seja, para ter uma **relação estreita**, não acontece na mesma intensidade que no caso 3.

Nos dois casos, a **confiança** entre os parceiros se desenvolveu à medida que os dois trabalharam conjuntamente, pois a partir disso foi possível comprovar a capacidade técnica da outra organização. Assim, as **experiências anteriores** auxiliam na **confiança**. Ademais, os resultados obtidos ao longo da parceria, principalmente no quesito aprendizados ou **obtenção de conhecimento**, também auxiliam na **confiança**. Por fim, tratando-se dos líderes das organizações, os casos demonstraram que a os colaboradores da organização terem a percepção que os gestores à frente da organização parceira possuem **valores e cultura comuns** aos seus auxilia na confiança. Isso porque faz com que exista uma expectativa que as decisões serão tomadas priorizando os valores importantes para os envolvidos na aliança.

Nos dois casos, a **diversidade cultural** foi considerada existente e entendida, mas não geradora de conflitos. Na verdade, aconteceu o contrário. As diferenças advindas do fato das organizações possuírem lógica institucionais distintas auxiliou na **obtenção de conhecimento**, pois proporcionou aprendizados que não seriam possíveis obter de organizações do mesmo setor. Assim, trabalhar com organizações de setores diferentes pode proporcionar ótimos benefícios, ao contrário do afirmado por Andrews e Entwistle (2010).

As **normas de comportamento** distintas entre os parceiros também não foram consideradas geradoras de **conflitos**. A assimetria de poder destacada por Tsarenko e Simpson (2017) não ocorre, existindo um respeito a função de cada uma dentro da aliança social. Vale ressaltar que as OSCs dos dois casos destacaram que tinham receio, da possibilidade de um comportamento, das instituições públicas utilizarem as ações e projetos para fazer campanha política de alguma forma, porém isso nunca ocorreu.

A **comunicação** nos dois casos acontece informalmente por telefonema e mensagens com aplicativos como o WhatsApp, auxiliando na relação interpessoal entre os gestores e consequentemente na **confiança**, e formalmente por e-mails. Nos dois casos foi afirmado que a troca de informações é rápida e eficiente.

A tecnologia transferida nos dois casos é o conhecimento. Assim, a **transferência de tecnologia** ocorre para a **obtenção de conhecimento** acontecer. Esses conhecimentos adquiridos são a principal **recompensa e incentivo** destacados pelas organizações dos casos analisados. Além disso, como recompensa também foi destacado a ampliação do alcance ao público-alvo. No caso 3, o aumento da possibilidade de incidência política também foi muito ressaltado, corroborando com Hussler e Payaud (2019).

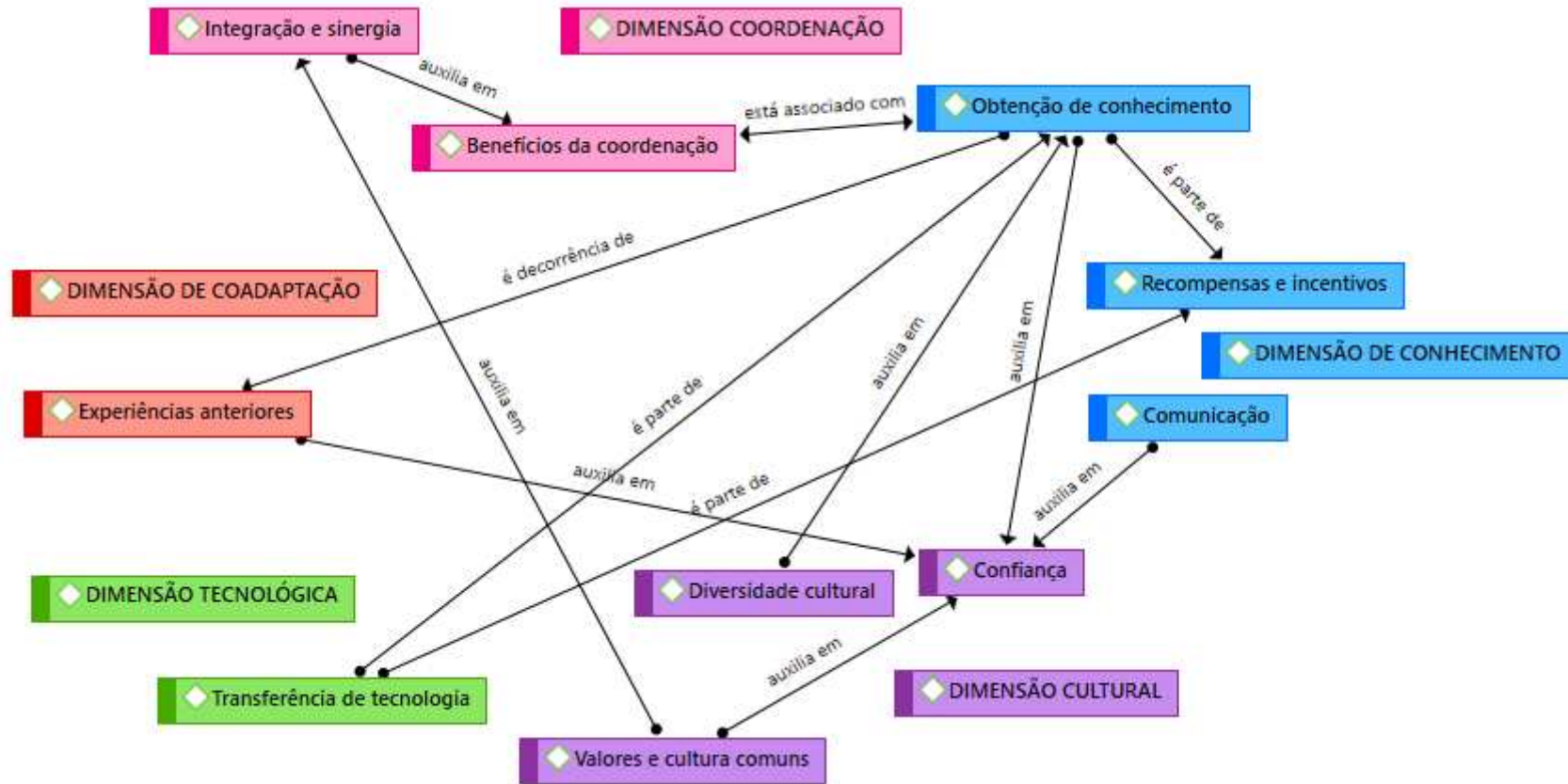
Já as **inovações colaborativas** são um ponto de distinção entre os casos, já que o caso 3 afirmou ser necessário inovar de forma conjunta em vários momentos da aliança, principalmente no momento de planejamento e criação das ações. Já no caso 4 as organizações afirmaram não existir essa inovação devido ao caráter emergencial da parceria.

No componente de **alteração e soluções**, os dois casos também apresentaram aspectos distintos. No caso 3, esse componente foi bastante observado, pois as organizações acreditam ser flexíveis para lidar com as dificuldades que surgem ao longo dos projetos e ações em conjunto e que essa resiliência é necessária ao longo de todas as etapas dos trabalhos. Porém, no caso 4 houve uma diferença de afirmações entre os entrevistados, com alguns afirmando existir esse componente e outros não.

As **relações estreitas** são outro componente que os dois casos divergem, pois no caso 3 as gestoras buscam a proximidade e possuem relações interpessoais entre si, o que não ocorre no caso 4. Outra divergência entre os casos é a **avaliação**, já que indo contra Walters e Anagnostopoulos (2012) que afirmam a importância da avaliação contínua da parceria como um todo, o caso 3 apenas avalia os projetos em si e as organizações do caso 4 apenas os próprios desempenhos.

Já em relação às **experiências anteriores** os casos possuem similaridades, pois nos dois são elas que geram a **obtenção de conhecimento** por meio das trocas de aprendizados nos trabalhos em conjunto. A figura 3 a seguir sintetiza as conexões explicitadas no presente subtópico.

Figura 3 – Conexões entre os componentes das dimensões de CR nos casos 3 e 4



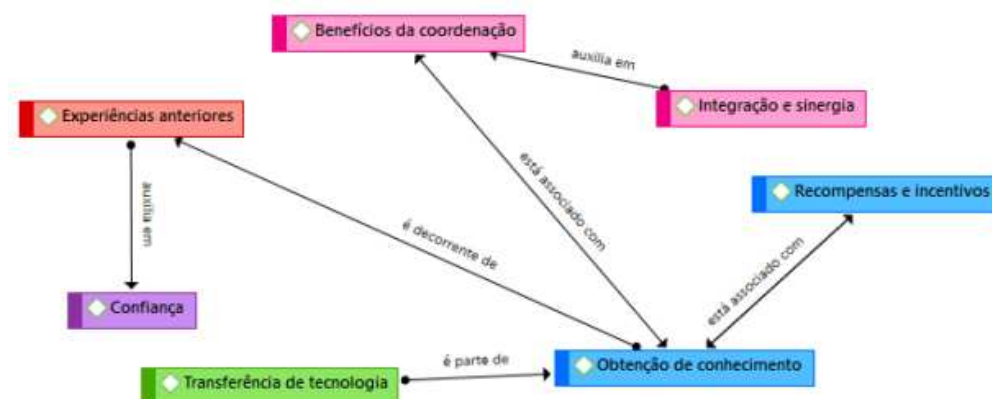
Fonte: elabora pelas autoras (2021).

4.3 Comparação dos casos entre OSCs e firmas e OSCs e instituições públicas

Comparando os quatro casos, é possível notar que a falta de **confiança** é uma das principais barreiras que a aliança social precisa superar de acordo com diversos autores (Andrews & Entwistle, 2010; Jamali et al., 2011; Tsarenko & Simpson, 2017). Notou-se que as **experiências anteriores**, ou seja, o tempo de trabalho em conjunto são a forma de superar essa dificuldade, pois auxiliam no desenvolvimento da **confiança**. Além disso, é a atuação conjunta das organizações parceiras que proporciona a **obtenção de conhecimento**. Assim, as dimensões cultural, coadaptação e de conhecimento, bem como os componentes: confiança experiências anteriores e obtenção de conhecimento, possuem conexões importantes. Isso significa que elas são necessárias em conjunto para propiciar capacidade relacional dentro da parceria, gerando a transferência de tecnologia (neste caso de conhecimento) de interesse.

Ademais, a **transferência de tecnologia** é a ação de trocar experiências e saberes para a **obtenção de conhecimento**. Inclusive, esses aprendizados são considerados as principais **recompensas e incentivos** para a aliança social continuar e também responsáveis por uma parcela dos **benefícios da coordenação**. Por fim, a **integração e sinergia** nos quatro casos auxiliam as organizações a obterem esses benefícios. Sendo assim, a dimensão de conhecimento também tem conexão com a dimensão de coordenação. Essas similaridades entre as conexões dos componentes das dimensões das capacidades relacionais observadas nos casos estão sintetizadas na figura 4 a seguir.

Figura 4 – Conexões entre os componentes existentes em todos os casos



Fonte: elaborada pelas autoras (2021).

Já em relação às diferenças das conexões entre os componentes de acordo com o tipo de aliança social, foi possível notar que a inovação colaborativa não ocorreu nos dois casos de aliança entre OSCs e instituições públicas. Porém, nos casos de alianças entre OSCs e empresas, a inovação colaborativa ocorre, mas necessita da confiança entre as organizações. O processo de avaliação também se difere entre os tipos de alianças sociais, sendo nos casos entre OSCs e empresas ligado diretamente com as ações formalizadas, pois as avaliações são determinadas em contrato. Como não existem contratos nos casos entre OSCs e instituições públicas, essa conexão entre esses dois componentes não pode ser observada.

Para além dos componentes das dimensões estabelecidas por Alves (2015), a liderança foi considerada com conexões importantes com alguns componentes. Pode-se perceber isso uma vez que para os casos analisados, a confiança na melhor tomada de decisão do parceiro é maior quando se entende que os seus líderes possuem valores comuns à própria organização. Ademais, entende-se que os líderes podem estabelecer e serem exemplos de como lidar com a parceira, sendo essenciais para a proximidade entre as duas organizações.

Por fim, relacionando os achados do presente estudo com o que foi concluído no artigo de Alves, Segatto e De-Carli (2019), corrobora-se o fato da dimensão tecnológica também aqui não ser receptora. No presente estudo, os componentes dessa dimensão não apresentaram claras conexões com as outras dimensões, com apenas a transferência tecnológica sendo fonte da obtenção de conhecimento como unanimidade nos quatro casos, como já foi explicado, pela tecnologia transferida ser o próprio conhecimento. Nesse sentido, enquanto a transferência de tecnologia foi um componente fonte para diversas outras dimensões no artigo de Alves, Segatto e De-Carli (2019), no presente estudo ele foi apenas considerado como parte do processo de obtenção de conhecimento e esse componente é que foi visto como fonte para as outras dimensões.

Já a confiança, que é um componente da dimensão cultural, é considerada (no artigo de Alves, Segatto e De-Carli (2019)) fonte para as outras, no presente estudo ela tem destaque como receptora. Isso porque nos casos foram destacados elementos necessários para a criação da confiança entre parceiros, como as experiências de trabalho em conjunto, a percepção das recompensas e benefícios da parceria, entre outros. Assim, apesar da confiança ser necessária para a aliança como um todo se desenvolva, no presente estudo é destacado que componentes ajudam na sua criação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi diferenciar as conexões entre os componentes das dimensões das capacidades relacionais em alianças sociais entre OSC e empresas e OSC e instituições públicas. Com isso, baseado nas similaridades entre os casos analisados, foi verificado que a confiança é gerada a partir das experiências de trabalhar em parceria (experiências anteriores). Além disso, é quando se trabalha conjuntamente que se gera novos conhecimentos para as organizações e esses novos saberes (obtenção de conhecimento) são considerados as principais recompensas de participar de uma aliança social. Vale ressaltar que o conhecimento também é a tecnologia transferida entre as organizações. Por fim, os parceiros serem integrados e sinérgicos auxilia no acesso aos benefícios e recompensas da aliança.

Já as principais diferenças entre as alianças de cada tipo estão no fato das parcerias entre OSC e firmas inovarem colaborativamente, terem avaliações das ações conjuntas e da parceria de forma periódica e padronizada, possuírem contratos formais com os direitos e deveres de cada parte. Em contrapartida, as alianças entre OSC e instituições públicas não apresentaram esses aspectos, principalmente pela burocracia envolvida dificultar a formalização das alianças. Além disso, o caso 4 possui um caráter emergencial, o que faz com que as ações tomadas pelas organizações sejam de acordo com as necessidades do momento.

Além disso, sugere-se que um componente que aborde o estilo de liderança deve ser incluído no modelo, possivelmente na dimensão de coordenação, pela sua relevância e impacto nos atuais componentes das dimensões do modelo. Por fim, Alves, Segatto e De-Carli (2019) afirmaram que os componentes das dimensões de coordenação, conhecimento e coadaptação são propulsores das outras duas dimensões. Porém, com o presente estudo é observado que a relação de fonte e recepção de alguns componentes em outros não se estendem para a dimensão inteira. Por exemplo, a obtenção de conhecimento (dimensão de conhecimento) em conjunto é uma propulsora para a confiança (dimensão cultural), mas não para os valores e cultura comuns (também dimensão cultural).

Com o presente estudo, contribuiu-se com a aplicação do modelo de Alves (2015) numa realidade ainda não estudada. Além disso, buscou-se entender como os seus componentes podem se conectar e foi sugerida a inclusão de um novo componente ao modelo (liderança). De forma prática os gestores podem utilizar esse estudo para saberem quais capacidades relacionais podem priorizar já que estas são necessárias ou são propulsoras de outras. Espera-se contribuir socialmente a partir do auxílio às OSC, firmas e instituições públicas que desejam ter alianças sociais mais eficientes e prósperas.

Entre as limitações da pesquisa podemos citar o fato do caso 4 ter o caráter emergencial já citado anteriormente. Isso fez com que as similaridades com o caso 3 fossem poucas e consequentemente mais diferenças surgissem entre os tipos de alianças sociais. Porém, acredita-se que a burocracia, barreira identificada no estudo nos casos de aliança com instituições públicas, possa dificultar que outras alianças deixem de ser emergenciais e sejam formalizadas.

Além disso, o caso 3 possui várias semelhanças com os casos 1 e 2, mesmo envolvendo setores diferentes. Assim, pode-se questionar se essas similaridades entre as conexões dos componentes são devidos aos setores das organizações parceiras ou de características da OSC, como a sua profissionalização e como ela lida com as suas parceiras. Estudos futuros podem continuar a busca por esse entendimento, para além da replicação do atual estudo com outras amostras, focando em aspectos da OSC e não diferenças setoriais da organização parceira.

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

- exploration of public service effectiveness, efficiency, and equity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(3), 679–701.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mup045>
- Archambault, E. (2015). France : A Late-Comer to Government – Nonprofit Partnership. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2283–2310. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9644-5>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929–968.
<https://doi.org/10.1177/0899764012454685>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. In 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 ISSN:*, 13(1), 1–27.
<https://doi.org/10.1080/15332667.2014.882626>
- Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2016). The importance of relationship learning in private-non-profit partnerships: Precursors and outcomes. *International Journal of Innovation and Learning*, 19(2), 169–187.
<https://doi.org/10.1504/IJIL.2016.074469>
- Cantù, C., Giorgia, S., & Tzannis, A. (2018). Exploring the role of business relationships in start-ups ' life cycles Evidences from the Italian context. *IMP Journal*, 12(3), 519–543.
<https://doi.org/10.1108/IMP-07-2017-0037>
- Clarke, A., & Fuller, M. (2010). Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Multi-Organizational Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(SUPPL. 1), 85–101. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0781-5>
- Coupet, J., Albrecht, K., Williams, T., & Farruggia, S. (2020). Collaborative Value in Public and Nonprofit Strategic Alliances: Evidence From Transition Coaching. *Administration and Society*, 52(3), 405–430. <https://doi.org/10.1177/0095399719834270>
- Dong, C., & Rim, H. (2019). Exploring nonprofit-business partnerships on Twitter from a network perspective. *Public Relations Review*, 45(1), 104–118.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.001>
- 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.
<https://doi.org/10.1177/0893318918824041>
- Gillett, A., Loader, K., Doherty, B., Scott, J. M., & Scott, J. M. (2019). An Examination of Tensions in a Hybrid Collaboration : A Longitudinal Study of an Empty Homes Project. *Journal of Business Ethics*, 157(4), 949–967. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3962-7>
- 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. *Research in Transportation Business & Management*, 28(October), 77–84. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2018.10.002>
- Gölgeci, I., Gligor, D. M., Tatoglu, E., & Ayaz, O. (2019). A relational view of environmental performance : What role do environmental collaboration and cross-functional alignment play ? *Journal of Business Research*, 96(October 2018), 35–46. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.058>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01621.x>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1115-3>
- Lee, L. (2015). Understanding the role of the broker in business non-profit collaboration. *SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL*, 11(2), 201–220. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2013-0050>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.06.003>
- Liu, G., & Ko, W. (2011). Social Alliance and Employee Voluntary Activities : A Resource-Based Perspective. *Journal of Business Ethics*, 104, 251–268. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0907-9>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3231-6>
- McDonald, S. (2014). Social responsibility clusters arising from social partnerships. *Social Responsibility Journal*, 10(2), 331–347. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2012-0152>
- Melander, L. (2018). Customer and Supplier Collaboration in Green Product Innovation: External and Internal Capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 693(January), 677–693. <https://doi.org/10.1002/bse.2024>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2017-0027>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.012>
- Salamon, L. M., & Toepler, S. (2015). Government – Nonprofit Cooperation : Anomaly or Necessity ? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2155–2177. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9651-6>
- Sanzo, M. J., Álvarez, 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. <https://doi.org/10.1007/s11628-014-0242-1>

Simpson, D., Lefroy, K., & Tsarenko, Y. (2011). Together and Apart : Exploring Structure of the Corporate – NPO Relationship. *Journal of Business Ethics*, 101, 297–311. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0723-7>

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*, 10(3), 262–292. <https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2016-0040>

Tsarenko, Y., & Simpson, D. (2017). Industrial Marketing Management Relationship governance for very different partners : The corporation-nonpro fi t case FIT RELATIONSHIP. *Industrial Marketing Management*, 63, 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.01.004>

Wyrwa, J. (2018). Cross-sector partnership as a determinant of development – the perspective of public management. *Management*, 22(1), 119–137. <https://doi.org/10.2478/manment-2018-0009>

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*, 29(3), 985–1000. <https://doi.org/10.1108/IJLM-04-2017-0087>

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: design and methods. In *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6^a). SAGE Publications, Inc.