

**CONFIANÇA E FORMALIZAÇÃO SÃO FUNDAMENTAIS NAS RELAÇÕES  
INTERORGANIZACIONAIS EM PROJETOS DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIOS  
PROMOTORES DE TECNOLOGIA SOCIAL**

*CONFIDENCE AND FORMALIZATION ARE FUNDAMENTAL IN THE  
INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIP IN UNIVERSITY EXTENSION PROJECTS  
PROMOTERS OF SOCIAL TECHNOLOGY*

Fernanda Salvador **ALVES**,  
UFPR – Universidade Federal do Paraná,  
fsa@ufpr.br

Murilo Martins **ANDRADE**,  
Facear – Faculdade Educacional Araucária  
murilo.mandrade@hotmail.com

Andréa Paula **SEGATTO**,  
UFPR – Universidade Federal do Paraná,  
aps@ufpr.br

Artigo recebido em 01/2018 – Aprovado em 07/2018

**Resumo**

As Relações Interorganizacionais (RIOs) são formas de garantir novos recursos e benefícios às organizações, mas as RIOs com características sociais ainda são pouco estudadas. Deste modo, o artigo objetivou caracterizar as RIOs nos projetos de extensão universitária promotoras de Tecnologias Sociais. Para tanto, uma pesquisa qualitativa, descritiva, de múltiplos casos foi delineada. Dentre os resultados, cita-se a ausência de formalização dos processos de cooperação. As características legais, políticas e culturais das RIOs foram associadas a fatores que poderiam prejudicar as alianças. A homogeneidade entre os parceiros, a proximidade geográfica e a confiança interpessoal foram identificados como fatores de sucesso das RIOs estudadas. Por isso, aponta-se a necessidade de criar fatores de formalização, para alterar o nível de confiança: de interpessoal para institucional. O estudo permitiu maior compreensão sobre as RIOs sociais, mas são necessárias mais pesquisas para melhor embasar o tema e aprofundar os conhecimentos gerenciais do tema.

**Palavras-chave:** Relações interorganizacionais sociais, Extensão universitária, Tecnologias Sociais.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

## ABSTRACT

*Interorganizational Relationships (RIOs) guarantee resources and benefits to organizations, but social RIOs are still little studied. In this way, the article aimed to characterize the RIOs at university extension projects promoters of Social Technology. A qualitative, descriptive, multiple-case study was delineated. Among the results, the absence of formalization of cooperation processes was highlighted. The legal, political and cultural characteristics of RIOs were associated with factors that could harm alliances. Homogeneity among partners, geographical proximity and interpersonal trust were identified as success factors of the RIOs studied. Therefore, it is necessary to create formalization factors to change the level of trust: from interpersonal to institutional. The study allowed a greater understanding of social RIOs, but more research is needed to better inform the theme and to deepen the managerial knowledge of the subject.*

**KEYWORDS:** *Social Interorganizational Relations, University Extension, Social Technologies.*

## INTRODUÇÃO

O papel das universidades deve ser de busca pelo avanço da ciência e da tecnologia, promoção da inclusão social para além da lógica mercantil, bem como de emancipação social e a construção da cidadania (BLATT, 2006; FAGUNDES, 1985; GURGEL, 1986; NOGUEIRA, 2000; SERRANO, 2006; SOUZA, 2000).

Como a geração de conhecimento para a inclusão social deve ser objeto de reflexão no campus acadêmico, pesquisadores têm se dedicado ao desenvolvimento de tecnologias que utilizam tanto o conhecimento da sociedade quanto o científico. Tal intercessão viabiliza a geração de conhecimento, e a proposição de soluções tecnológicas, que podem vir a ser um instrumento de emancipação e inclusão social e econômica (BAUMGARTEN, 2006).

Um exemplo desta intercessão de conhecimento são as Tecnologias Sociais (TS), entendidas por Alves (2015) como tecnologias, metodologias, técnicas, produtos ou apropriações (aplicações) de conhecimento, reaplicáveis, que transformam e realizam inclusão, inovação e emancipação social, a fim de resolver problemas ou apresentar soluções sociais e/ou ambientais, gerando desenvolvimento sustentável e melhoria das condições de vida pela interação com a comunidade ou dinâmicas sociais.

As TS são, desta forma, um instrumento autêntico de desenvolvimento sustentável, que objetivam erradicar a pobreza, cuidar do meio ambiente, promover a cidadania e rever a dimensão política. Baseiam-se no capital social, na economia solidária e na capacidade das comunidades locais em superarem seus próprios problemas (RODRIGUES e BARBIERI, 2008). Para Dagnino (2010), essas tecnologias devem ser criadas colaborativamente, ou seja, com a participação de vários atores, tais como: órgãos de governo, movimentos sociais, empreendimentos solidários, comunidades, iniciativa privada, e também universidades.

Uma das formas de desenvolver TS no âmbito universitário é por meio de projetos de extensão, que normalmente são realizados por meio de Relações Interorganizacionais (RIOs). Silva (2012) comprovou que as universidades públicas estaduais do Paraná desenvolviam TS em RIOs com a devida adequação sociotécnica, porém sem reconhecimento institucional.

Sob a ótica racional utilitarista (ALDRICH & PFEFFER, 1976; BALESTRIN, 2005; CASTRO, BULGACOV & HOFFMANN, 2011; CUNHA & MELO, 2006; DAFT, 2008; HALL, 2004; KOZA & LEWIN, 2000; MENDEL, 2006; OLIVER, 1990; WEGNER & DAHMER, 2004; WHETTEN & LEUNG, 1979), as RIOs buscam aumento da lucratividade (CUNHA, ARMANDO & ALMEIDA, 2007), competitividade e progresso tecnológico (FRANCO, 2007), compartilhar riscos, inovar com redução de custos (DAFT, 2008), obter benefícios (YAN, ZHANG & ZENG, 2010), competências (PAGNUSSATT, 2010; TIDD et al., 2008), capacidades e/ou know how (GARCEZ & SBRAGIA, 2013; VAIDYA, 2011).

Mas também existem cooperações com finalidades sociais, nas quais se combinam recursos e competências, buscando benefícios internos (dos próprios parceiros) e externos (de toda a sociedade) (AUSTIN, 2005). Entende-se que os projetos de extensão universitária podem ser identificados como RIOs com finalidades sociais (não utilitaristas) e que podem ainda, segundo Silva (2012), promover as Tecnologias Sociais. Porém, como ressaltam Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), essa temática foi pouco aprofundada e promovida em estudos. Por isso, o objetivo dessa pesquisa foi caracterizar o ambiente organizacional de RIOs formadas em projetos de extensão universitária promotoras de Tecnologias Sociais. Assim, pretendeu-se compreender particularidades de um tipo de cooperação, as com finalidade social, num ambiente voltado para o desenvolvimento social, que são as Tecnologias Sociais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão de literatura foi dividida em três subseções: Relações Interorganizacionais (RIOs), Extensão universitária e Tecnologias Sociais (TS).

### Relações Interorganizacionais

As RIOs são transações e/ou fluxos de recursos, relativamente duradouros, entre organizações concorrentes ou cooperativas que envolvem (CUNHA & MELO, 2006; DAFT, 2008). Nesse artigo, são tratadas como sinônimo de cooperações, parcerias, alianças. Elas também podem ser compreendidas como um conjunto de etapas (ou processos), dinâmicas e sequenciais, de construção, manutenção e ampliação de relacionamento e de transação entre as partes (BOEHS; SEGATTO-MENDES, 2007).

Em diversos países, especialmente na Europa e nos Estados Unidos, as parcerias têm sido foco de estudos. No Brasil, o interesse pelo tema vem crescendo, mas ainda é recente e seu desenvolvimento teórico ainda não ocorre de modo significativo (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). O aumento dos estudos sobre as RIOs talvez seja justificado pela constatação empírica de que as organizações são dependentes

entre si (BERTALANFFY, 2013), pois interagem com o ambiente para obter os recursos necessários às suas atividades (VYAS, SHELBURN e ROGERS, 1995).

A teoria que aborda as cooperações está focada principalmente numa lógica utilitarista, com variáveis de caráter competitivo e objetivos prioritários, que tendem à maximização dos lucros. As principais razões para esse tipo de colaboração são o compartilhamento de riscos na entrada de novos mercados, a montagem de novos programas, a redução de custos operacionais e a melhoria do perfil organizacional. A cooperação serve como um pré-requisito para o processo de inovação e a solução dos problemas de desempenho (DAFT, 2008).

No entanto, acredita-se que nem todas as colaborações visam interesses ou satisfação materiais (CUNHA et al., 2007). Ao desenvolver projetos de extensão promotoras de tecnologias sociais, as universidades estabelecem relações interorganizacionais não utilitaristas (ou sociais), que combinam recursos e competências, buscando benefícios internos (dos próprios parceiros) e externos (de toda a sociedade) (AUSTIN, 2005).

Independentemente do tipo (utilitarista ou social), as relações interorganizacionais podem ser caracterizadas pela i) forma, ii) características ambientais gerais e iii) analíticas. Além disso, podemos identificar nas RIOs seu grau de formalização, o tipo de relacionamento e as motivações que levaram a formação da parceria. O quadro 1 apresenta esses aspectos bem como sua exemplificação.

Aspectos que permitem a caracterização das RIOs	Exemplificação dos aspectos
Forma	Relacionamento duplo, Conjunto interorganizacional ou Redes Interorganizacionais
Características ambientais analíticas	Homogeneidade x heterogeneidade e Concentração x dispersão (geográfica)
Características ambientais gerais	Condições tecnológicas, políticas, econômicas e culturais
Formalização	Ausente ou Presente
Grau do relacionamento	Conscientização da interdependência potencial ou real e tamanho potencial ou real da RIO
Motivações	Obtenção de recursos para instalações, materiais, produtos e receitas, entrada em mercados restritos, aumento no poder de barganha, acesso às novas tecnologias, redução de incertezas, rapidez na abertura de novos mercados, entre outros

Quadro 1: Caraterização das Relações Interorganizacionais

FONTE: Autores (2018), adaptado de Hall (2004).

Entre as três formas básicas das RIOs, segundo Hall (2004), estão: o relacionamento duplo (no qual apenas duas organizações relacionam-se); o conjunto interorganizacional (no qual um órgão central que possui relacionamento duplo com diversos membros satélites) (CAPLOW, 1964; EVAN, 1965) e as redes interorganizacionais, mais abrangente, pois todos os elos se relacionam entre si (ALDRICH; PFEFFER, 1976). Percebe-se uma evolução entre as formas básicas, com o conjunto interorganizacional sendo mais complexo e amplo que os relacionamentos duplos, mas menos que as redes interorganizacionais.

Quanto às características ambientais analíticas, para Aldrich e Pfeffer (1976), as mais importantes são 1) homogeneidade x heterogeneidade e 2) concentração x dispersão. A dimensão da homogeneidade x heterogeneidade está relacionada ao grau de similaridade (ou diferenciação) no interior do ambiente. Num ambiente homogêneo, as respostas são padronizadas. Mas, em ambientes heterogêneos, há mais interações interorganizacionais (ALDRICH; PFEFFER, 1976; HALL, 2004). Já a dimensão da concentração x dispersão está relacionada com a distribuição dos elementos no ambiente. Quando os parceiros estão concentrados geograficamente, a operacionalização da RIO é facilitada (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

As RIOs ainda podem ser caracterizadas pelo ambiente (condições tecnológicas, políticas, econômicas e culturais) em que se encontram. Um ambiente tecnológico com maior nível de certeza e menos variabilidade exige processos internos diferentes dos cenários dinâmicos e incertos (HALL, 2004). A influência política pode ocorrer em diferentes níveis (global, nacional, regional ou local). Por outro lado, no poder público, há, muitas vezes, uma tentativa inversa de delimitar as responsabilidades entre esferas federal, estadual e municipal (HALL, 2004).

Ao passo que, condições econômicas em alteração limitam qualquer organização (HALL, 2004); mas a falta de recursos permite a aproximação entre as organizações (AIKEN; HAGE, 1968). Já a condição cultural é um aspecto importante, pois engloba valores e normas de uma determinada sociedade no domínio do tempo (HALL, 2004).

Já sua formalização ocorre quando há contratos (escritos ou verbais), ou seja, vínculo jurídico que abrange direitos ou deveres, para a consecução de um objetivo. A presença de formalização garante maior proteção aos parceiros, clareza nas responsabilidades e benefícios obtidos (ALVES, 2015).

De acordo com Hall (2004), a conscientização da interdependência potencial ou real das organizações envolvidas e o tamanho potencial ou real das RIOs fazem parte do grau do relacionamento das RIOs e podem facilitar ou restringir o surgimento, o funcionamento, a evolução e a dissolução dessas relações (CROPPER, EBERS, HUXHAM & SMITH RING, 2010). A conscientização da interdependência está ligada a capacidade dos participantes em identificar vantagens em permanecer nas parcerias (CANDIDO; ABREU, 2004). Para Broskowski (1980), a proximidade geográfica entre as organizações pode facilitar ou inibir as RIOs. Por fim, quando se estuda o tamanho potencial ou real, o foco não é as instituições participantes, mas o número de vínculos diretos entre os parceiros, indicando integração, polaridade ou extensão da rede (KNOKE; LAUMANN, 1982).

Também a motivação no estabelecimento destas relações é uma forma de caracterizá-las. São exemplos de motivações: obtenção de recursos (GULATI; GARGIULO, 1999), entrada em mercados restritos, aumento no poder de barganha, acesso às novas tecnologias, redução de incertezas, rapidez na abertura de novos mercados (KOZA; LEWIN, 2000), entre outros.

A partir desses aspectos, nota-se que o estabelecimento claro das regras, obrigações e benefícios de cada parte; a integração e os vínculos criados; as motivações no estabelecimento das RIOs determinam sua efetividade. Mas a similaridade no ambiente, a proximidade geográfica e as condições ambientais tornam-se elementos-chave por meio dos quais a criação e desenvolvimento mútuo poderá a vir ocorrer.

As RIOs podem ocorrer intra e intersetores da sociedade, ocorrendo ainda em Universidades e demais instituições de ensino. Sua presença é particularmente necessária nas extensões universitárias, que são pontes de relacionamento das universidades com a sociedade, e serão abordadas no próximo tópico desta fundamentação.

### **Extensão Universitária**

A extensão universitária no Brasil é objeto de muitos estudos (BOTOMÉ, 1996; GURGEL, 1986; MELO NETO, 2001; SERRANO, 2006; SOUZA, 2000) e sua compreensão passou por várias diretrizes conceituais ao longo da história, sendo possível identificar uma ressignificação em todo este processo (SERRANO, 2006). Entende-se como extensão a projeção (o comprometimento ou a abertura) da Universidade para a sociedade que a envolve (CRUB, 1976; CASSIMIRO, 1983). Toaldo (1977) conceituou extensão como instrumento de formação humana do estudante e prestação de serviços à comunidade.

Entendida como um processo educativo, cultural e científico que possibilita uma articulação e relação de transformação entre a Universidade e a Sociedade (CORRÊA, 2003), é por meio da extensão universitária que a sociedade tem suas expectativas e necessidades atendidas e a universidade mantém seu compromisso de transformação social (FAGUNDES, 1985).

A extensão contribui para o desenvolvimento regional e nacional e para a ampliação das percepções sobre o papel da Universidade na sociedade (CORRÊA, 2003). Assim, ela possui um importante papel na luta em favor da inclusão social, construindo ações indutoras do desenvolvimento nos diferentes âmbitos e espaços, pois aprofunda as relações de democratização do saber científico, artístico e tecnológico, atendendo os anseios da comunidade por meio do conhecimento acadêmico e de inovações (DALBEN; VIANNA, 2008).

Desta forma, a ela pode ser considerada um elo do processo científico e tecnológico, pois mesmo que a ciência e a tecnologia sejam desenvolvidas nos centros de pesquisa, é preciso preocupar-se sua utilização e apropriação (ALMEIDA, 2010) para o desenvolvimento de conhecimentos. Para a aproximação de universidade e sociedade, apropriação de conhecimento e atuação social da universidade, podem ser



desenvolvidas Tecnologias Sociais, tema da próxima seção desta fundamentação teórica.

### **Tecnologias Sociais (TS)**

Para compreender TS, é importante diferenciá-la das Tecnologias Convencional (TC) e Adequada (TA). A TC reforça a dualidade capitalista, aumenta as assimetrias de poder dentro das relações políticas e sociais (NOVAES e DIAS, 2010), poupa mão de obra, aplica escalas de produção intensivas e cadenciadas por máquinas, usa insumos sintéticos e produzidos por grandes empresas, a fim de maximizar a produtividade (DAGNINO, 2004).

Já a TA utiliza recursos e conhecimentos científicos, tecnológicos, tácitos e habituais para gerar desenvolvimento comunitário, a partir de serviços e alternativas tecnoproductivas, em sociedades caracterizadas por situações de extrema pobreza. Embora não tenha sido esquematizado dessa forma, inovou a teoria do desenvolvimento econômico (DAGNINO, BRANDÃO, NOVAES, 2004; THOMAS, 2009). Ela tinha um compromisso social baseado na transferência de tecnologia. Mas esse objetivo perdeu força com a competitividade e trouxe exclusão social e degradação ambiental (RODRIGUES; BARBIERI, 2008).

Pode-se então destacar as diferenças entre essas tecnologias. A TC enfatiza a geração de lucro, a lógica utilitarista e o benefício do empresário (DAGNINO, 2004), e a TA traz pouco ou nenhum envolvimento dos beneficiados às soluções desenvolvidas. Já nas TS os diferentes beneficiários ofertam ativamente seus conhecimentos para atingir soluções efetivas para problemas sociais e ambientais (RODRIGUES; BARBIERI, 2008).

Assim, a TS pode ser definida como técnicas e metodologias ou apropriações (aplicações) de conhecimento (BAUMGARTEN, 2008; FBB, 2004; ITS, 2004, 2007; PENA, 2010; RODRIGUES; BARBIERI, 2008; RTS, 2005; THOMAS, 2009), desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida (OTERO, 2004; RTS, 2005). Para Rodrigues e Barbieri (2008), são instrumentos de desenvolvimento sustentável, pois objetivam erradicar a pobreza, cuidar do meio ambiente, promover a cidadania e rever a dimensão política.

Os conceitos de TS embarcam termos relevantes como: desenvolvimento sustentável (THOMAS, 2009), inovação e emancipação social (BAUMGARTEN, 2008), melhoria das condições de vida (ITS, 2004) e reaplicação (RODRIGUES; BARBIERI, 2008). Suas técnicas e metodologias devem ser transformadoras e participativas (RTS, 2005), desenvolvidas e apropriadas pela população, trazendo melhoria das condições de vida (OTERO, 2004).

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

sociais” (ALVES, 2015, p. 52). Elas baseiam-se no capital social, na economia solidária e na capacidade das comunidades locais superarem seus problemas.

De acordo com ITS (2007), a TS apresenta doze características: 1) compromisso com a transformação social; 2) criação de um espaço de descoberta de demandas e necessidades sociais; 3) relevância e eficácia social; 4) sustentabilidade socioambiental e econômica; 5) inovação; 6) organização e sistematização; 7) acessibilidade e apropriação das tecnologias; 8) processo pedagógico para todos os envolvidos; 9) diálogo entre diferentes saberes; 10) difusão e ação educativa; 11) processos participativos de planejamento, acompanhamento e avaliação e 12) construção cidadã do processo democrático.

A maioria dos estudos citam as TS como formas de resolver problemas ou apresentar soluções sociais e/ou ambientais, a transformação e a inclusão social. Ainda se referem à necessidade de interação com a comunidade/população ou de dinâmicas sociais. Nesse sentido, percebe-se que as TS envolvem a resolução de problemas, por meio de relações interorganizacionais. Uma forma das universidades desenvolverem essas práticas é por meio de parcerias em projetos de extensão. A caracterização dessas parcerias foi o objetivo deste trabalho, que tem sua metodologia explicada na próxima seção.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de caracterizar o ambiente organizacional das Relações Interorganizacionais formadas em projetos de extensão universitária promotoras de Tecnologias Sociais, delimitou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva, de casos múltiplos. Assim, buscou-se compreender a realidade dos fenômenos a partir da percepção dos atores sociais envolvidos no processo (GODOY, 1995), descrevendo com exatidão os fatos e fenômenos envolvidos em uma realidade (RICHARDSON et al., 1999). Já o estudo de casos múltiplos foi uma estratégia para compreender a dinâmica de um ambiente particular (EISENHARDT, 1989). Yin (2015) destaca que a utilização de dois ou mais casos proporciona melhores e mais substanciais prerrogativas para análise e, conseqüentemente, mais informações.

O universo de pesquisa foram os projetos de extensão universitárias realizadas na UFPR, por ser uma das primeiras universidades do Brasil, com diversos projetos e programas de extensão e acesso às informações. Para restringir a amostra, a primeira parte da coleta de dados consistiu na identificação, por meio do Sistema Integrado de Gestão da Extensão Universitária (SIGEU), dos 209 projetos de extensão universitária cadastrados na instituição. A seguir, para redução do campo, aplicou-se dois critérios de seleção da amostra: 1) haver parcerias para o desenvolvimento do projeto (estabelecimento de RIOs) e 2) ter, nos textos explicativos dos projetos, pelo menos três características de TS, descritas por ITS (2009).

A partir deste filtro, 10 projetos foram selecionados. Quatro ainda não haviam iniciado suas atividades e o coordenador de um deles não teve interesse em participar da pesquisa. Assim, foram analisados cinco projetos de extensão universitária, com o propósito de se chegar a uma generalização analítica, na comparação dos resultados com as noções conceituais.



A coleta de dados foi baseada na revisão da literatura, que determinou seis critérios de caracterização das RIOs nos projetos de extensão universitária promotoras de Tecnologias Sociais: i) forma, ii) características ambientais analíticas, e iii) gerais, iv) formalização, v) pré-requisitos e vi) motivações. Foram obtidos dados primários por meio da observação direta e pela realização de entrevistas semiestruturadas com os coordenadores dos projetos de extensão e também com representantes de organizações parceiras, passos estes que se coadunam aos sugeridos por Yin (2015). Também foram analisados documentos e textos da instituição sobre os projetos de extensão universitária.

Foram feitas análises de conteúdo individuais e comparadas dos casos, concomitante com a coleta de dados. A análise individual buscou compreender os fenômenos que ocorriam em cada uma das RIOs. Por sua vez, a análise comparada serviu para a detecção de padrões nos casos estudados. O intuito consistiu em compreender os significados existentes no fenômeno investigado, embasados na revisão teórica deste trabalho.

## RESULTADOS E ANÁLISES

Todos os casos estudados tinham a forma de conjunto interorganizacional, corroborando o exposto por Evan (1965) e Caplow (1964). Nesta forma, a UFPR detinha papel protagonista e orientador do projeto (ao cria-lo), desempenhava um papel central e conectava os demais participantes. Entende-se que tal função central auxilia na organização dos processos e na sistematização das informações, uma vez que reúne as informações num ponto central (UFPR). Porém, exige mais centralização das informações, o que pode não ser compatível com a atuação descentralizada e localizada, necessária nos projetos de extensão.

Ainda sobre a forma das RIOs estudadas, percebeu-se que o tamanho das organizações participantes das RIOs não era tão importante quanto a quantidade de instituições que faziam parte do conjunto interorganizacional. Isso corrobora a afirmação de Knoke e Laumann (1982), que afirmam que quanto maior o número de vínculos entre parceiros, maior a integração, polaridade ou extensão da rede. Mas isso independe do tamanho e tipo das organizações que compõem a aliança.

Nas parcerias estudadas, prevalecia a homogeneidade interna. De acordo com Aldrich e Pfeffer (1976) e Hall (2004), a similaridade e a padronização dentro de uma cooperação interorganizacional auxilia a organização dos processos e o funcionamento das parcerias, fortalece os vínculos e a confiança e aumenta as chances de sucesso das RIOs.

Outra característica analítica observada foi a proximidade geográfica entre os parceiros. Os projetos de extensão eram feitos, na maioria das vezes, com organizações localizadas no entorno físico dos campi, permitindo um amplo contato físico entre os parceiros. A concentração geográfica entre organizações cooperadas aumenta o grau de interação e sucesso do projeto e das tais relações, bem como gera eficiência na operacionalização (HALL, 2004).

Mesmo que a distância geográfica não tenha impedido o estabelecimento de parcerias (havia projetos que possuíam parceiros distantes 600 km de distância – com parceiros em Curitiba, Paranaguá e Foz do Iguaçu), dificultou a interação e, por consequência, o desenvolvimento dos projetos. Essa informação vai ao encontro com o exposto por Broskowski (1980), que afirma que a interação frequente é um dos elementos chaves para o sucesso das RIOs.

As condições tecnológicas, econômicas, políticas e culturais das Relações Interorganizacionais nos projetos de extensão universitária promotoras de Tecnologias Sociais também foram analisadas. A maioria dos casos pesquisados era desenvolvido em ambientes de baixa condição tecnológica, pois ocorriam em áreas rurais ou com comunidades urbanas carentes. Desta forma, pode-se afirmar que a tecnologia não era uma característica ambiental importante para o estabelecimento das RIOs estudadas. As condições econômicas dos parceiros (ausência entre os beneficiários, presença nos órgãos públicos) foram os dos critérios motivadores para o estabelecimento das RIOs. O desenvolvimento dos projetos de extensão ocorria em comunidades carentes com o apoio de órgãos públicos (ex. prefeituras, que possuíam recursos financeiros, mas às vezes não capacidade técnica ou know how), corroborando os argumentos de Aiken e Hage (1968).

As questões políticas (incluindo as condições normativas e legais) tinham uma forte influência na implantação das atividades extensionistas, facilitando a formatação e o desenvolvimento das parcerias. Um exemplo disso era que o conhecimento dos editais de financiamento e de seus detalhamentos poderiam auxiliar a formação de novas parcerias, bem como garantir a manutenção e o estabelecimento das já existentes. Mas, as normas (e principalmente suas alterações no decorrer do tempo) dos órgãos públicos e dos demais parceiros impactavam negativamente nas ações dos parceiros, podendo até inviabilizar todo o trabalho.

Os aspectos culturais também foram vistos como barreiras do desenvolvimento das RIOs. O conhecimento empírico e popular dos beneficiários foi citado como uma barreira para a inserção de novos conhecimentos ou inovações nas RIOs. A elevada desconfiança das pessoas e comunidades atendidas (beneficiários dos projetos de extensão), quanto às intenções e propósitos dos universitários, também dificultava o relacionamento entre as partes.

Para transpor tais óbices, uma das motivações para o estabelecimento de parcerias era buscar instituições que já atuavam com estes beneficiários e que conheciam seus valores e cultura. Ao estabelecer parcerias com organizações que já atuavam no local, o contato e a confiança com os beneficiários foram facilitados.

Outros fatores motivadores na escolha de parceiros foram o estudo e a identificação das potencialidades, competências e recursos dos possíveis aliados. Os coordenadores dos projetos de extensão escolhiam os parceiros entre aqueles que poderiam oferecer mais recursos, conhecimentos, acesso a regiões (beneficiários). Essa decisão também ajudou na delegação de atividades e funções.

Já os parceiros dos projetos de extensão indicaram a aquisição de aprovação pública, o poder político e/ou a legitimidade institucional como motivações para o estabelecimento das RIOs. As parcerias com uma universidade de renome (UFPR)

elevavam a legitimidade das ações perante os beneficiários, geravam confiança nas relações e eram vistas como um dos fatores de sucesso para as RIOs.

Mesmo com a influência negativa das normas e da grande importância das questões políticas, as RIOs estudadas utilizavam, com mais frequência, os acordos não escritos (verbais) do que formalização por meio de termo, acordo ou contratos. Os acordos verbais eram mais comuns devido à extrema burocracia existente entre eles, principalmente por haver em pelo menos um dos lados a integração com um órgão público. Assim, o problema não estava na assinatura de contratos ou termos de parceria, e sim nas dificuldades impostas para sua celebração. A formalização (em qualquer etapa do projeto) era vista pelos parceiros (principalmente os órgãos públicos) como burocracias excessivas e impeditivas no andamento dos projetos.

A informalidade tornava as relações precárias e os vínculos dependentes de parcerias iniciadas na esfera pessoal. O elo interpessoal provinha de convivência anterior, como atuação profissional conjunta, participação em mesmas organizações religiosas ou fraternais ou prévia redes de relacionamento. A personificação e personalidade das relações aumentavam a colaboração e a troca de informações, facilitando a relação e dificultando seu rompimento, assim como sugeriram Seabright, Levinthal e Fichman (1992), Ingram e Roberts (2000) e Carstens (2005).

A personificação também elevava o grau de confiança entre os parceiros e não exigia tanta formalidade. Tende-se a ser mais informal com parceiros em que se confia e se conhece. A ausência de regras e normas claras e formais também exige uma maior confiança entre os parceiros, no intuito de trazer sucesso e benefícios, uma vez que os papéis de cada parceiro não são definidos clara e formalmente. Porém, é necessário destacar que a prevalência do elo pessoal pode tanto ter influenciado quanto ter sido influenciada pela ausência de formalização.

O cenário criado com parcerias com órgãos públicos baseadas em vínculos pessoais e informalidade, poderia acarretar problemas. Mudanças em cargos e funções públicas exigiam nova explicação dos detalhes do projeto de extensão, para então receber novo apoio e reconstruir as relações. Isso elevava o risco de desentendimento entre os parceiros e de fracasso do projeto. Além disso, a informalidade das RIOs estudadas permitia que os parceiros descumprissem o que foi estabelecido verbalmente ou mesmo encerrassem as parcerias sem ônus e/ou implicação formal.

## CONCLUSÕES

Caracterizar o ambiente organizacional das Relações Interorganizacionais (RIOs) formadas em projetos de extensão universitária promotoras de Tecnologias Sociais (TS) permitiu ampliar a compreensão do tema RIOs, especialmente daquelas com finalidade social, ou seja, que não objetivam maximizar seus lucros, ampliar seu poder institucional ou satisfazer os interesses materiais das organizações envolvidas, mas trazer benefícios e desenvolver a região atendida pelos projetos de extensão.

Os dados obtidos indicaram que forma das RIOs não influenciou o sucesso das parcerias, mas a proximidade geográfica entre os parceiros permitiu maior troca de informações e fortalecimento dos vínculos da aliança. Portanto, a distância geográfica

é um fator que deve ser levado em consideração no momento da proposição do projeto de extensão universitária.

Alianças estabelecidas com parceiros distantes geograficamente podem desperdiçar tempo, esforço e dinheiro das pessoas e organizações envolvidas. Além disso, a identificação das necessidades da comunidade, ponto chave dos projetos de extensão e das Tecnologias Sociais, fica deficiente, uma vez que a realidade não será tão bem conhecida. Caso a parceria com instituições distantes geograficamente seja conveniente (ou necessárias), é importante aumentar a frequência de interações, para a maior eficiência no desenvolvimento do projeto.

As organizações que compunham as RIOs estudadas também se mostraram homogêneas, similares e padronizadas, sem necessidade de adaptação. Isso pode indicar benefícios a todos os parceiros, pois reduz os conflitos e permite a construção de algo com menos esforço e mais atrelado às necessidades de todos.

A confiança estabelecida nas RIOs estudadas foi um fator fundamental para suas existências, visto que havia informalidade nos processos e as condições culturais, legais (e suas alterações) e políticas, bem como o conhecimento de normas e regras, apresentaram forte influência na implantação das atividades extensionistas e das RIOs.

Para evitar a influência negativa das condições culturais, as RIOs estudadas foram estabelecidas com parceiros que conseguiam superar as barreiras culturais e detinham elevada confiança dos beneficiários. A necessidade de atuar mediante especificações de editais e as possíveis alterações em cargos e funções públicas poderiam prejudicar e até mesmo encerrar as RIOs.

A informalidade presente nas RIOs estudadas agravou negativamente essa situação, pois mantinha as relações em nível pessoal, enfraquecendo os laços interinstitucionais. Indica-se a necessidade de formalização dos processos para propiciar sua continuidade, trazer maiores e melhores benefícios e aumentar a confiança entre as organizações. Isso também permitiria um maior compromisso das partes cumprirem o pré-determinado, sendo passíveis de sanções em caso contrário.

Assim, a formalização, associada a uma estabilidade política, sem alterações abruptas e com permanência das pessoas em cargos políticos, traria maior segurança no desenvolvimento dos projetos. Mas a burocracia deveria ser encarada como uma forma de registro das informações e melhor controle dos direitos e deveres de cada uma das partes (GOMES, 2007), ao invés de gerar entraves e dificultar as relações.

Por fim, foram fatores influenciadores do sucesso e do melhor desenvolvimento das RIOs estudadas: a confiança interpessoal, a homogeneidade, a proximidade geográfica entre os parceiros e a estabelecimento de parcerias que sobrepujassem as condições ambientais gerais negativas. Mas para trazer benefícios aos parceiros, era fundamental a formalização das relações, o que reduziria o impacto cultural, normativo e político e transcenderia a confiança para padrões institucionais.

Muitas vezes, a ausência de conhecimentos sobre as alianças ditas sociais, faz com que as práticas das parcerias utilitaristas sejam utilizadas nestes casos. Porém, este estudo permitiu maior compreensão de RIOs entre universidades, órgãos públicos e comunidade local, com o intento auxiliar a interação entre universidade e comunidade

e gerar desenvolvimento local e sustentável. Ao contribuir no avanço do conhecimento das RIOs com finalidade social (não utilitaristas), disseminando suas práticas administrativas de sucesso, pode-se evitar que erros ou equívocos aconteçam, garantindo que mais pessoas e organizações sejam beneficiadas.

Porém, é necessário destacar que este foi um estudo de múltiplos casos, estudando apenas a realidade dos projetos de extensão da UFPR. Não há possibilidade de generalizar os dados, mas aponta-se a possibilidade de expandir os estudos para outras alianças e/ou outras universidades (tanto públicas quanto privadas), a fim de se aprofundar os conhecimentos sobre o tema. Estudos qualitativos mais abrangentes, inclusive em número de casos, poderiam expandir as informações sobre o tema das RIOs sociais. Com isso, informações seriam geradas para embasar hipóteses, que então seriam testadas, trazendo contribuições teóricas (para o tema de RIOs sociais) e gerenciais (para o maior sucesso dessas parcerias).

## REFERÊNCIAS

AIKEN, M.; HAGE, J. *Organizational interdependence and intra-organizational structure*. American sociological review, New York, v. 33, p. 912-930, 1968.

ALDRICH, H. E. *Organizations and environments*. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

ALMEIDA, A. Contribuição da extensão universitária para o desenvolvimento de Tecnologias Sociais. In: Rede de Tecnologia Social. *Tecnologia Social e Desenvolvimento Sustentável: Contribuições da RTS para a formulação de uma política de Estado de ciência, tecnologia e inovação*. Brasília/DF: Secretaria Executiva da Rede de Tecnologia Social (RTS), 2010.

ALVES, F. S. *Capacidades Relacionais em Cooperações Para Desenvolvimento de Tecnologias Com e Sem Fins Lucrativos*. 2015. 378p. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-graduação da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

ANDRADE, Murilo Martins de; SEGATTO, Andréa Paula. Análise crítica do Projeto Rondon a luz dos princípios da tecnologia social. In: *III Cepial: Congresso de cultura e educação para integração da América Latina*, 3º, 2012. Curitiba. Disponível em: <[http://cepial.org.br/inc/anais/eixo6/191\\_murilomartinsdeandrade.pdf](http://cepial.org.br/inc/anais/eixo6/191_murilomartinsdeandrade.pdf)>.

AUSTIN, J. *Parcerias sociais na América Latina: lições da colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BAIBICH, T. M.; ARCO-VERDE, Y. F. de S. *Avaliação dos programas e projetos de extensão da Universidade Federal do Paraná*. Curitiba: UFPR, 1997.

BALESTRIN, A. *A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais*. 2005, 214 f. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

BAUMGARTEN, M. Tecnologias sociais e inovação social. In: CATTANI, A. (Org). *Trabalho e Tecnologia – Dicionário Crítico*. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

BAUMGARTEN, M. Tecnologias Sociais, Inovação e Desenvolvimento. In: *VII ESOCITE*, 2008, Rio de Janeiro. Jornadas Latino-Americanas de Estudos Sociais das Ciências e das Tecnologias. Rio de Janeiro: NECSO. v. 35793, 2008.

BERTALANFFY, L. v. *Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações*. 7.ed. Petropolis: Vozes, 2013.

BLATT, I. A universidade do século XXI: lugar de exclusão ou de inclusão social?– *UNIrevista*, V. 1, n 2, abril 2006. URI/UNISINOS, Disponível em: <[http://www.fw.uri.br/publicacoes/revistach/artigos/capitulo\\_9.pdf](http://www.fw.uri.br/publicacoes/revistach/artigos/capitulo_9.pdf)>.

BOEHS, C. G. E.; SEGATTO-MENDES, A. P.. Identificação de mecanismos de controle em alianças estratégicas para desenvolvimento tecnológico: um estudo múltiplo de casos no setor metal-mecânico ao longo das fases do relacionamento. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 3, p. 199-221, 2007.

BOTOMÉ, S. P. *Pesquisa alienada e ensino alienante: o equívoco da extensão universitária*. Petrópolis: Vozes; São Carlos: Universidade Federal de São Carlos; Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 1996.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasil, 1988.

BROSKOWSKI, A. *Literature review and interorganizational relationships and their relevance to heath and mental health coordination*. Tampa, FL: Norhside Comunity Mental Health Center, 1980.

CANDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28, 2004.

CAPLOW, T. *Principles of organization*. New York, Harcourte Brace Jovanovich, 1964.

CARSTENS, D. D. dos S. *Estrutura de relacionamentos interorganizacionais e estratégias das empresas da Rede Hiperfarma*. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Curitiba, 2005

CASSIMIRO, M. do R. *Universidade oportuna: reflexão sobre a universidade e seu envolvimento com a comunidade*. Goiânia: UFG, 1983.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.

CORRÊA, E. J. Extensão Universitária, Política Institucional e Inclusão Social. *Revista Brasileira de Extensão Universitária*, v. 1, n. 1, p. 12–15, 2003.



CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; e SMITH RING, P. *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. Oxford University Press, 2010.

CRUB - Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. Extensão universitária. *XXIII Reunião Plenária*. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 60p, 1976.

CUNHA, C. R., MELO, M. C. de O. L. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: O campo da biotecnologia em análise. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2006.

CUNHA, J. A. C. da; ARMANDO, E.; ALMEIDA, M. I. R. Os Fatores Decisivos nas Escolhas de Parceiros Estratégicos em Alianças Estratégicas Internacionais. In: X SemeAd – Seminários em Administração, 10, 2007. São Paulo.

DAFT, R. L. *Organizações; teoria e projetos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAGNINO, R. A tecnologia social e seus desafios. In: *Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

DAGNINO, R. (Org.). *Tecnologia social: ferramenta para construir outra sociedade*. 2. ed. Campinas: Komedi, 2010.

DAGNINO, R.; BRANDÃO, F. C.; NOVAES, H. T. Sobre o marco analítico conceitual da tecnologia social. In: LASSANCE Jr, A. et. al. *Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

DALBEN, Â. I. L. de F.; VIANNA, P. C. de M. Gestão e avaliação da extensão universitária: a construção de indicadores de qualidade. *Interagir: pensando a extensão*, Rio de Janeiro, n. 13, p. 31-39, jan./dez, 2008.

EINSENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

ETZKOWITZ, H. The norms of entrepreneurial science: Cognitive Effects of the New University – Industry Linkages. *Research Policy*. p. 823-833, 1998.

EVAN, W. The organizations set: toward a theory of interorganizational relations. In *Approaches to Organizational Design*. Ed. James Thompson. Pitisburgo. University of Pittsburgh Press, 1966.

FAGUNDES, J. *Universidade e compromisso social: Extensão, limites e perspectivas*. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 1985.

FBB. *Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

FRANCO, D. O Teste da Técnica Social. In: OTERLOO, A. et. al. *Tecnologias Sociais: caminhos para a sustentabilidade*. Brasília. RTS: s.n., 2009.

GARCEZ, M. P.; SBRAGIA, R. The selection of partners in technological alliances projects. *Journal of Technology Management and Innovation*, v. 8, n.3, p. 219–232, 2013.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (Eds.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

GOMES, O. *Contratos*. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104, p. 1439-93, 1999.

GURGEL, R. M. *Extensão universitária: comunicação ou domesticação?* São Paulo: Cortez: Autores Associados: Universidade Federal do Ceará, 1986.

HALL, R H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Pearson, 2004.

INGRAM, Paul; ROBERTS, Peter W. Friendships among competitors in the Sydney Hotel Industry. *American Journal of Sociology*, v. 106, n. 2, p. 387-423, 2000.

ITS. Reflexões sobre a construção do conceito de tecnologia social. In: ITS (Ed.). *Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004. p. 117–134.

ITS. *Tecnologia Social no Brasil: direito à ciência e ciência para cidadania*. São Paulo: Instituto de Tecnologia Social, 2007.

KNOKE, D.; LAUMANN, E. The social organization of national policy domains: an exploration of some structural hypotheses. In: MARSDEN, P.; LIN, N. *Social structure and network analysis*. California: Sage Publications, 1982.

KOZA, M.; LEWIN, H. A. Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success. *European Management Journal*, v. 18, n. 2, p. 146 – 151, 2000.

LEVINE, S.; WHITE, P. E. Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, v. 5, p. 583-610, 1961.

MELO NETO, J. F. *Extensão Universitária: uma análise crítica*. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2001.

MENDEL, P. R. *O processo de gestão de alianças estratégicas: o caso da BRASKEM S.A.* 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2006.

NOGUEIRA, M. das D. P. *Extensão universitária: diretrizes conceituais e políticas*. Belo Horizonte: PROEX/UFMG, 2000.

NOVAES, H. T.; DIAS, R. Contribuição ao Marco Analítico-Conceitual da Tecnologia Social. In: DAGNINO, R. D. (Org.). *Tecnologia Social: ferramenta para construir outra sociedade*. Campinas: IG/UNICAMP, 2010.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 12, p. 241-265, 1990.

OTERO, M. R. *Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento*, Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

PAGNUSSATT, V. *Alianças estratégicas de bancos com seguradoras no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (URGS), 2010.

PENA, J. O papel da tecnologia social para o desenvolvimento sustentável. In: *Tecnologia Social e Desenvolvimento Sustentável: Contribuições da RTS para a formulação de uma política de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação*. Brasília: Secretaria Executiva da Rede de Tecnologia Social (RTS), 2010.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. de S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, Lindoya M.; PERES, Maria de H. de M. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, I.; BARBIERI, J. C. A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração Pública*. v. 42, n.6, p. 1069-94, nov./dez. 2008.

RTS. *Histórico e elementos conceituais*. Rede de Tecnologia Social. 2005. Disponível em <<http://www.rts.org.br/a-rts/historico/historico.pdf>>.

RTS. *Tecnologia social*. Disponível em: <<http://www.rts.org.br/tecnologia-social>>.

SEABRIGHT, M. A.; LEVINTHAL, D. A.; FICHMAN, M. Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 1, p. 122-160, 1992.

SERRANO, R. M. S. M. Conceitos de extensão universitária: um diálogo com Paulo Freire. *Pró-reitoria de Extensão e assuntos comunitários – PRAC*, João Pessoa, fev.2006. Disponível em: <[http://www.prac.ufpb.br/copac/extelar/atividades/discussao/artigos/conceitos\\_de\\_extensao\\_universitaria.pdf](http://www.prac.ufpb.br/copac/extelar/atividades/discussao/artigos/conceitos_de_extensao_universitaria.pdf)>

SILVA, E. da. *O desenvolvimento de tecnologias sociais nas universidades públicas estaduais do Paraná*. 2012. 260 f. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-graduação da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2012.

SOUZA, A. L. L. *A história da extensão universitária*. Campinas: Alínea, 2000.

STAKE, R. Methods: gathering data. In: *Qualitative research: studying how things work*. London: Gilford Press, 2010.

THOMAS, H. E. Tecnologias para inclusão social e políticas públicas na América Latina. In: OTERLOO, A.; et. al. (Eds.). *Tecnologias sociais: Caminhos para a sustentabilidade*. 2º Fórum. Brasília: Rede de Tecnologia Social (RTS), 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J. *Gestão da Inovação*. Bookman, 5 ed. 2015.

TOALDO, O. A. *Estratégia de operacionalização da extensão universitária como instrumento de formação humana*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria. 178p, 1977.

VAIDYA, S. Understanding strategic alliances: an integrated framework. *Journal of Management Policy and Practice*, v. 12, n. 6, p. 90 – 100, 2011.

VYAS, N. M.; SHELBURN, W. L.; ROGERS, D. C. An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 10 n. 3, p. 47 – 60, 1995.

WEGNER, D.; DAHMER, L. V. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas: uma proposta metodológica. *Anais do Seminário de Administração FEA/USP*, São Paulo, SP, Brasil, 7, 2004.

WHETTEN, D. A.; LEUNG, T. K. The instrumental value of interorganizational relations: antecedents and consequences of linkage formation. *Academy of Management Journal*, v.22, n. 2, p. 325-344, jun. 1979.

YAN, Y.; ZHANG, S. H.; ZENG, F. The exploitation of an international firm's relational capabilities: an empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, v. 18, n. 6, p. 473–487, 2010.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.