

Paloma Zimmer

**ATRIBUTOS FACILITADORES PARA A CONSTRUÇÃO DA  
CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO  
DO ARRANJO CATARINENSE DE INOVAÇÃO**

Dissertação submetida ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia e Gestão do  
Conhecimento da Universidade  
Federal de Santa Catarina para a  
obtenção do Grau de Mestre em  
Engenharia e Gestão do  
Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Sílvio Serafim da Luz Filho  
Co-orientador: Prof. Dr. João Bosco da Mota Alves

Florianópolis  
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Zimmer, Paloma

Atributos facilitadores para a construção da confiança interorganizacional : estudo de caso do arranjo catarinense de inovação / Paloma Zimmer ; orientador, Silvio Serafim da Luz Filho Luz Filho ; coorientador, João Bosco da Mota Alves Alves. - Florianópolis, SC, 2014.  
125 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências


1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Confiança interorganizacional. 3. Inovação. 4. Cooperação. 5. Núcleo de Inovação Tecnológica. I. Luz Filho, Silvio Serafim da Luz Filho. II. Alves, João Bosco da Mota Alves. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Paloma Zimmer

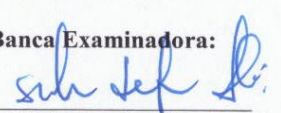
**ATRIBUTOS FACILITADORES PARA A CONSTRUÇÃO DA  
CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DO  
ARRANJO CATARINENSE DE INOVAÇÃO**

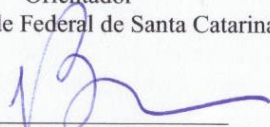
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de **Mestre em Gestão do Conhecimento**, e aprovada em sua forma final pelo **Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento** da Universidade Federal de Santa Catarina.

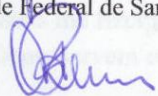
Florianópolis, 04 de agosto de 2014.

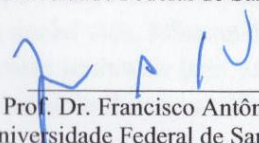
  
Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados  
Coordenador do Curso

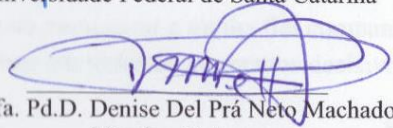
**Banca Examinadora:**

  
Prof. Dr. Sílvio Serafim da Luz Filho  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

  
Prof. Dr. João Bosco da Mota Alves  
Co-orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

  
Prof. Dr. Carlos Augusto M. Remor  
Universidade Federal de Santa Catarina

  
Prof. Dr. Francisco Antônio Fialho  
Universidade Federal de Santa Catarina

  
Profa. Pd.D. Denise Del Prá Neto Machado  
Membro Externo  
Fundação Universidade Regional de Blumenau



A conclusão desta dissertação é a realização de um sonho, que por falta de compreensão das forças divinas, eu havia abandonado. Se eu cheguei até aqui, foi porque três pessoas me fizeram acreditar que os sonhos e a fé em Deus, servem como combustível para a vida.

Uma delas é a minha mãe, que sempre esteve ao meu lado, que me desafia diariamente a ser uma pessoa melhor. A outra pessoa, o diamante da minha vida, Jéferson de Oliveira Mello, que não me permitiu deixar os meus sonhos de lado. Já a terceira, é o meu sobrinho, Bernardo Bresciane Zimmer, minha fonte de luz e fé.

Eu não posso deixar de mencionar a minha fiel companheira, Yabamiha, por estar presente em todos os momentos decisivos da minha vida!

Esta é para vocês!



## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq), pelo pagamento de bolsa de estudos, o que permitiu eu me dedicar exclusivamente aos estudos no primeiro ano do mestrado.

Ao Prof. Dr. Sílvio Serafim da Luz Filho, agradeço pela confiança que me foi depositada deste o início de nossa parceria.

Aos meus pais, Paulo César Zimmer e Terezinha Anilda Zimmer, obrigada por sempre apoiarem as minhas escolhas, e principalmente, obrigada por atribuírem muita importância aos meus estudos. Nunca deixaram me faltar nada. Vocês são muito mais que pais, são de fato, os meus melhores amigos.

Thiago Zimmer, meu irmão e amigo, obrigada por fazer eu me sentir tão especial. Os seus convites para eu ir correr, pedalar ou fazer trilhas, foram extremamente importantes. Esses momentos me ajudaram a refrescar a mente.

Nos últimos meses eu precisei me distanciar de alguns entes queridos, principalmente da minha amada avó, Anilda de Souza, do meu irmão, Pablo Zimmer, e sobrinhos, Bernardo Bresciani Zimmer e Beatriz Bresciani Zimmer. Infelizmente os dias são muito curtos, e precisamos priorizar algumas coisas. Estejam certos, que não estava de corpo presente ao lado de vocês, mas vocês estão sempre no meu coração. Obrigada por compreenderem os momentos que precisei estar ausente.

Ao Jéferson de Oliveira Melo, agradeço por me aceitar por completo, entender as minhas escolhas e limitações, estar sempre presente, e principalmente por ter tido muita paciência comigo. Eu te amo demais!

A amiga, Lúcia Anilda Miguel, obrigada por estar sempre aberta a me ouvir, revisar meus textos, e principalmente por vibrar com as minhas conquistas.

Agradeço a colaboração dos coordenadores e supervisores das entidades pertencentes do Arranjo Catarinense de Núcleos de Inovação Tecnológica por se disporem a participar desta pesquisa. Todos foram muito receptivos.

Agradeço imensamente a colaboração das colegas Tatiana Takimoto e Patrícia Battisti, pela leitura crítica desta pesquisa, e enriquecedoras contribuições.





*" tenha sempre como meta muita força, muita determinação  
e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus,  
que um dia você chega lá.  
De alguma maneira você chega lá."*

Ayrton Senna

*" Águas e tempos evaporam  
Beba esse momento  
Seja vizinho de onde moram  
Seus melhores pensamentos"*

Victor Chaves



## RESUMO

Este estudo tem como objetivo avançar no tema confiança interorganizacional, dando maior ênfase sobre os Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT). A escolha desse ambiente como objeto de estudo, decorreu da relevância atribuída aos NITs com o estabelecimento da Lei de Inovação Tecnológica (LEI 10.973/2005). Entre as competências mínimas do NIT consta o zelo pela manutenção da política institucional de estímulo à proteção das criações, licenciamento, inovações e outras formas de transferência de tecnologia entre Instituições de Ciência e Tecnologia com o ambiente empresarial. Nesse sentido, o NIT possui papel fundamental como mediador dos interesses dos pesquisadores com as necessidades das empresas. No entanto, a desconfiança entre universidade e empresa cria um distanciamento entre esses dois atores. As empresas veem o meio acadêmico como uma esfera inacessível e distante do mundo prático. O objetivo geral desta dissertação, foi verificar o grau de maturidade dos atores do arranjo catarinense de inovação quanto a prática dos fatores geradores de confiança interorganizacional identificados na literatura. Para isso, foi realizado um diagnóstico na literatura a fim de identificar quais são os atributos geradores de confiança interorganizacional, para em seguida, verificar se os mesmos são colocados ou não em prática pelos atores do arranjo catarinense de inovação. Como conclusão ao objetivo geral deste estudo, pode-se verificar que os atores do arranjo catarinense de inovação possuem diferentes níveis de maturidade quanto ao grau de adoção dos atributos geradores de confiança interorganizacional. Das instituições pesquisadas, três afirmam colocar em prática quase todos os atributos pesquisados, e também três instituições, utilizam muito pouco dos atributos que foram pesquisados.

**Palavras – chave:** Confiança Interorganizacional; Inovação; Núcleos de Inovação Tecnológica.



## ABSTRACT

This study aims to advance the theme interorganizational trust, placing greater emphasis on the Technological Innovation Centers (NIT). The choice of this environment as an object of study, was due to the importance given to NITs with the establishment of Technological Innovation Law (Law 10.973 / 2005). As minimum powers of the NIT is in the zeal for maintaining the institutional policy of fostering the protection of the creations, licensing, innovation and other forms of technology transfer between science institutions and technology with the business environment. In this sense, the NIT has key role as a mediator of the interests of researchers with the needs of business. However, the distrust between university and company creates a gap between these two actors. Companies see academia as an inaccessible and distant realm of practical world. The overall objective of this thesis was check the degree of maturity of the actors of this state of innovation arrangement as the practice of inter-organizational trust generators factors identified in the literature. For this, a survey was carried in the literature to identify what events are attributes of interorganizational trust, to then check if they are placed or not in place by the actors of this state of innovation arrangement. As a conclusion to the general objective of this study, it can be seen that the actors of this state of innovation arrangement have different levels of maturity in the degree of adoption of interorganizational trust generators attributes. Of the institutions surveyed three claim to practice almost all surveyed attributes, and also three institutions, use very little of the attributes that were surveyed.

**Key - words:** Interorganizational Trust; Innovation; Centers of Innovation.



## **LISTA DE SIGLAS**

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

SRI – Sistemas Regionais de Inovação

ICT – Instituto de Ciência e Tecnologia

NIT – Núcleo de Inovação Tecnológica

ACATE – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia

CERTI – Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras

EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina

FAPESC – Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina

FURB – Universidade Regional de Blumenau

IEL/SC – Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina

IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina

SOCIESC – Sociedade Educacional de Santa Catarina

UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UNESC- Universidade do Extremo Sul Catarinense

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí

UNIVILLE – Universidade da Região de Joinville

UNOCHAPECÓ – Universidade Comunitária da Região de Chapecó

UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina





## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Classificação da inovação quanto à natureza .....	36
Quadro 2 - Inovação sistemática – fontes de oportunidades .....	38
Quadro 3 – Antecedentes e determinantes de cooperação .....	50
Quadro 4 - Elementos Componentes da Confiança Interpessoal de Reina e Reina (2007).....	55
Quadro 5 – Tipologias de confiança.....	56
Quadro 6 - Definição dos critérios de busca .....	68
Quadro 7 - Critérios de exclusão e inclusão.....	68
Quadro 8 - Etapas da análise de conteúdo.....	69
Quadro 9 - Características das instituições que compõem o arranjo catarinense de NITs e ICTs consultados nesta pesquisa.....	82
Quadro 10 -Atributos da confiança interorganizacional.....	73



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de inovação.....	38
Figura 2 - Mapa teórico do sistema brasileiro de inovação.....	43
Figura 3 - Grau de proximidade entre os atores .....	44
Figura 4 - Síntese das seções da revisão.....	65
Figura 5 - Categorias pesquisadas.....	71
Figura 6 - Dimensões da confiança interorganizacional .....	77



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados busca Scopus.....	68
Tabela 2 - Exemplo de tabela.....	70
Tabela 3 - Comunicação e conhecimento.....	93
Tabela 4 - Dimensão Feedback .....	95
Tabela 5 - Dimensão Contrato e Execução .....	97
Tabela 6 - Dimensão Relacionamento.....	99
Tabela 7 – Dimensão liderança .....	101
Tabela 8 - Níveis de maturidade dos NITs e ICTs consultadas.....	104



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Frequência das categorias .....	72
Gráfico 2 - Titulação máxima dos respondentes da pesquisa.....	90
Gráfico 3 - Área de formação.....	91
Gráfico 4 - Tempo de atuação na área de transferência .....	92
Gráfico 5 - Atributos comunicação .....	94
Gráfico 6 - Atributos feedback.....	96
Gráfico 7 - Contrato e execução.....	98
Gráfico 8 - Relacionamento .....	100
Gráfico 9 - Liderança .....	102
Gráfico 10 – Níveis de utilização para as dimensões da confiança interorganizacional pesquisadas .....	104





## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>27</b>
1.1.	DECLARAÇÃO DE VISÃO DE MUNDO E MODALIDADE CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA .....	29
1.2.	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	29
1.3.	ADERÊNCIA AO OBJETO DE PESQUISA DO PROGRAMA E INTERDISCIPLINARIDADE.....	31
1.4.	OBJETIVO GERAL.....	31
1.5.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	32
1.6.	ESCOPO.....	32
1.7.	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	33
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>35</b>
2.1	INOVAÇÃO.....	35
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE INOVAÇÃO .....	39
<b>2.2.1</b>	<b>Cultura interna de inovação.....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Cultura externa de inovação .....</b>	<b>41</b>
2.3	CARACTERÍSTICAS QUE FAVORECEM A ATUAÇÃO EM REDES .....	47
<b>2.3.1</b>	<b>Consequências da confiança.....</b>	<b>50</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Definição de confiança .....</b>	<b>52</b>
2.4	MODELOS PARA MEDIR A CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL .....	53
2.5	TIPOS DE MANIFESTAÇÃO DA CONFIANÇA.....	55
<b>2.5.1</b>	<b>Dimensão cognitiva .....</b>	<b>59</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Dimensão afetiva .....</b>	<b>60</b>
2.6	ATRIBUTOS QUE ANTECEDEM OU DETERMINAM AS RELAÇÕES DE CONFIANÇA.....	62
2.7	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	64
<b>3</b>	<b>DEFINIÇÃO DOS ATRIBUTOS GERADORES DE CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL .....</b>	<b>67</b>
3.1	IDENTIFICAÇÃO DA BASE DE DADOS E DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE BUSCA.....	67
3.2	SELEÇÃO DOS ARTIGOS .....	68
3.3	EXTRAÇÃO DOS ATRIBUTOS GERADORES DE CONFIANÇA .....	69
<b>3.3.1</b>	<b>Preparação das informações .....</b>	<b>69</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Transformação do conteúdo em unidades de análise: categorização das unidades .....</b>	<b>73</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Análise dos resultados.....</b>	<b>76</b>

<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>81</b>
4.1	População de pesquisa e amostra .....	81
4.2	Instrumento e forma de coleta de dados .....	87
4.3	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	88
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>89</b>
5.1	Consulta a NITs e ICTs DO ARRANJO CATARINENSE DE INOVAÇÃO .....	89
<b>5.1.1</b>	<b>Perfil dos respondentes.....</b>	<b>89</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Aplicação dos atributos geradores de confiança interorganizacional .....</b>	<b>92</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Score de utilização dos atributos geradores de confiança interorganizacional.....</b>	<b>102</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>105</b>
6.1	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	107
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>109</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>117</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico, o conhecimento é um recurso organizacional que proporciona vantagem competitiva, as organizações precisam dominar artefatos e abordagens para aquisição, e compartilhamento do conhecimento de funcionários, fornecedores, clientes e consumidores.

Segundo Vilaça (2007), a intensa demanda por conhecimento e inovação exige das organizações uma administração mais flexível, horizontal e baseada em redes de colaboração e cooperação. Esse contexto leva a necessidade da construção de relações de confiança, sejam elas internas ou externas à organização.

Mariotti e Souza (2005) mencionam como características da Sociedade do Conhecimento, a cooperação entre competidores, as associações por meio do estabelecimento de alianças estratégicas ou da formação de redes organizacionais, e o surgimento de novos modelos de organização do trabalho com um maior índice de participação e colaboração, como a formação de times, equipes de projetos ou equipes auto gerenciáveis.

Mas se por um lado a Sociedade do Conhecimento tem aproximado as empresas e pessoas em ambientes de cooperação, por outro, tem sido caracterizada pela alta volatilidade e instabilidade. Combinada com outros elementos deste ambiente de negócios, a natureza dos relacionamentos entre os indivíduos tem mudado radicalmente as condições de trabalho, aumentando os conflitos nas interações e a competição interna e externa, rompendo o sentimento de lealdade e aumentando o comportamento não ético (ZANINI; LUSK; WOLFF, 2009).

Além disso, de acordo com Novelli, Fischer e Mazzon (2006), os trabalhadores muitas vezes precisam empreender projetos complexos, sendo necessária a interação em grupos e em redes. Na maior parte das vezes, suas atividades pressupõem relacionamentos à distância, para os quais, o exercício da confiança não pode contar com os efeitos usuais do contato pessoal e do compartilhamento da mesma cultura organizacional.

Confiar não é somente um ato interno do ser humano, existem fatores externos, extraídos da cultura organizacional, que são condicionantes desse sentimento. Cunha e Melo (2006), entendem que a confiança – assim como outras questões ligadas ao relacionamento interpessoal e interorganizacional, como contrato, poder e risco – está inserida em um contexto cultural, social, econômico e político mais

amplo, exercendo influências e sendo alvo delas. No caso das empresas analisadas pelos autores, esses impactos são percebidos tanto pelas bases que sustentam a confiança como pela forma de gerenciar o relacionamento. As empresas precisam dominar esses fatores para saber gerenciá-los.

A confiança, nesse cenário, é reconhecida como uma variável crítica que influencia o desempenho, e a eficiência das organizações. A velocidade e flexibilidade exigem autonomia de funcionários em todos os níveis da organização (OLIVEIRA, 2004; ZANINI, 2009). E a autonomia, só é possível em ambientes em que existe confiança.

Segundo Herzog (2001), as empresas que possuem alto nível de confiança estão melhores preparadas para se posicionarem estrategicamente em contextos econômicos e tecnológicos mutáveis, tendo-se em vista que a confiança oferece maior segurança aos atores, impulsionando-os nas decisões (PASSUELO, 2006). Em pesquisa realizada por Mariotti e Souza (2005), foi possível verificar significativa semelhança entre a trajetória de sucesso e a longevidade da organização com a presença das dimensões da confiança nas relações estabelecidas.

Apesar de haver, por parte da alta administração e de parte dos integrantes da organização, a percepção sobre o valor das relações ao longo da trajetória organizacional, as relações de confiança estabelecidas entre pessoas e entre empresas são processos extremamente complexos (MARIOTTI; SOUZA, 2005).

Este estudo visa avançar sobre o tema confiança interorganizacional, dando maior ênfase sobre os Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT). A escolha desse ambiente como objeto de estudo, decorreu da relevância atribuída aos NITs com o estabelecimento da Lei de Inovação Tecnológica (LEI 10.973/2005).

Entre as competências mínimas do NIT consta o zelo pela manutenção da política institucional de estímulo à proteção das criações, licenciamento, inovações e outras formas de transferência de tecnologia entre Instituições de Ciência e Tecnologia com o ambiente empresarial. Nesse sentido, o NIT possui papel fundamental como mediador dos interesses dos pesquisadores com as necessidades das empresas.

## 1.1. DECLARAÇÃO DE VISÃO DE MUNDO E MODALIDADE CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA

Este estudo, parte do ponto vista interpretativista, segundo o qual, a realidade não existe de forma tangível. A realidade social é uma rede de significados existentes na consciência do sujeito. Uma extensão da experiência vivida pelas pessoas, formando uma rede de representações complexas e subjetivas (VERGARA e CALDAS, 2005).

Segundo Morgan (2007), no paradigma interpretativista, o teórico social tenta compreender o processo pelo qual a realidade compartilhada surge, se sustenta e se modifica. A realidade social surge como resultado da experiência intersubjetiva e subjetiva do sujeito.

Conforme Richardson (1999), quando a pesquisa é utilizada como ferramenta para aquisição de novos conhecimentos, ela pode ser caracterizada conforme os seguintes objetivos: solução de problemas específicos; geração de novas teorias ou avaliação de teorias existentes.

## 1.2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O conhecimento é um recurso organizacional que proporciona vantagem competitiva para as empresas, pessoas e nações (DAVENPORT, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). As abordagens para a aquisição e compartilhamento do conhecimento de funcionários, fornecedores, clientes e consumidores precisam ser incorporadas pelas organizações que desejam se manter ativas no mercado.

O compartilhamento do conhecimento está positivamente correlacionado com:

- redução de custos;
- diminuição no prazo para a conclusão dos projetos;
- maior rendimento da equipe;
- aumento na capacidade de inovação da empresa;
- crescimento nas vendas;
- ganho de receita em novos produtos;

Porém, o compartilhamento do conhecimento não é algo que ocorre naturalmente entre pessoas e organizações. Park, Ribière, Schulte (2004) realizaram um estudo em 26 organizações a fim de identificar quais atributos da cultura organizacional são mais críticos para a implantação de projetos visando à gestão e o compartilhamento do conhecimento. Os pesquisadores chegaram à conclusão de que o sucesso

nos projetos é mediado pelo comportamento humano. Segundo os autores, antes da organização lançar uma iniciativa de gestão tecnológica de conhecimento, ela deve avaliar e compreender os seus atributos culturais. Entre os principais preditores a serem analisados são: equipe orientada para o trabalho; trabalho em equipe; compartilhamento de informações livremente; confiança e apoio dos funcionários.

Esses resultados corroboram com estudo realizado por Bukowitz e Williams (2002). Segundo os autores, os desafios no processo de compartilhamento do conhecimento envolvem três etapas: motivação, facilitação e confiança.

Conforme se pode observar, a confiança tem ocupado posição central na agenda de discussões quando o assunto é compartilhamento e gestão do conhecimento. No contexto organizacional, a confiança, tem sido objeto de estudos em diversas situações: relação confiança e sistema predominante (SILVA, ALVES, 2010); confiança e clima organizacional (ANDRADE, FISCHER, STEFANO, 2011); fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho (NOVELLI, FISCHER, MAZZON, 2006).

Júnior, Leis e Marcantonio (2012), observam uma lacuna na literatura, ao resgatarem os trabalhos em torno dos Sistemas de Inovação (SIs), verificaram que a temática da confiança entre os atores não vem sendo analisada como uma variável relevante para a alavancagem destes arranjos, porém este é um dos fatores que mais impacta no desenvolvimento da rede.

Além disso, poucos estudos associam confiança à inovação, e na literatura brasileira, não foi identificado estudos que dessem ênfase nas relações de confiança entre atores de um Núcleo de Inovação Tecnológica. Neste sentido, este estudo pretende observar os atributos da confiança interorganizacional em ambientes de inovação, levantando-se a seguinte questão de pesquisa:

**Quanto que os atores do arranjo catarinense de inovação tem colocado em prática os atributos geradores de confiança interorganizacional?**

### 1.3. ADERÊNCIA AO OBJETO DE PESQUISA DO PROGRAMA E INTERDISCIPLINARIDADE

As palavras chave desta dissertação são confiança, inovação e compartilhamento. Esses assuntos estão relacionados com pesquisas já desenvolvidas pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC).

Entre 2004 e 2013, foram defendidos no Programa mencionado, entre teses e dissertações, 14 trabalhos que utilizaram como objeto de estudo o compartilhamento do conhecimento. Desses, oito recomendam a realização de estudos mais detalhados sobre as relações de confiança entre os envolvidos no processo de compartilhamento do conhecimento. Já o tema Inovação, serviu como objeto de estudo em oito trabalhos.

Além disso, esta dissertação está alinhada com duas linhas de pesquisa do programa: (i) Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica; e (ii) Mídia e Disseminação do Conhecimento. Na primeira linha de pesquisa, são estudados os comportamentos individuais frente ao fenômeno de geração de conhecimento e a sua utilização de forma inovadora. Já a segunda linha, estuda a captação, produção, e difusão da informação baseada em meios tecnológicos.

Quanto a interdisciplinaridade, neste estudo existe uma complementaridade de conceitos, integrando conhecimentos originários das disciplinas da Psicologia, da Bibliometria, e da Administração. Segundo Sommerman (2006), a junção dos elementos e informação oferecidos por cada parte, construindo o que se pode chamar de conhecimento único é o que define a interdisciplinaridade.

### 1.4. OBJETIVO GERAL

Verificar o grau de utilização dos atributos geradores de confiança interorganizacional pelos atores do arranjo catarinense de inovação.

## 1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar quais são os atributos que dão alicerce para as relações de confiança interorganizacional.
- Categorizar os atributos em macro dimensões de análise.
- Verificar a incidência de cada atributo nos atores do arranjo catarinense de inovação.

## 1.6. ESCOPO

Este estudo limita-se à análise dos atributos que dão alicerce às relações de confiança interorganizacional, a confiança intraorganizacional não será objeto de estudo nesta pesquisa.

O universo de instituições pesquisadas serão as que estão cadastradas no Projeto de Implantação e Estruturação do Arranjo Catarinense de Núcleos de Inovação Tecnológica (PRONIT). Atualmente ele é composto por 21 Instituições de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina. Sendo elas:

1. IEL-SC Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina
2. UFSC – DIT – Departamento de Inovação Tecnológica – PRPE
3. ACATE – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia
4. UNIVALI – UNIINOVA – Núcleo de Inovação Tecnológica UNIVALI
5. UNOCHAPECÓ – Núcleo de Inovação e Transferência
6. IF-SC- Núcleo de Inovação Tecnológica do Instituto Federal de Santa Catarina
7. UNIVILLE – Núcleo de Inovação e Propriedade Intelectual – NIPI
8. SENAI – Núcleo de Inovação Tecnológica
9. UNISOCIESC – Núcleo de Apoio a Projetos de Inovação Tecnológica
10. FURB – Núcleo de Pesquisa e Extensão Universitária – NUPEX
11. INSTITUTO STELA – NIT- IS
12. UDESC – Coordenadoria de Inovação e Propriedade Intelectual
13. UNISUL – AGETEC – Núcleo de Inovação Tecnológica da Unisul



14. EPAGRI – NIT
15. UNESC – NUGITT – Núcleo de Gestão da Inovação e Transferência de Tecnologia
16. UNOESC – NIT – OESTE
17. EMBRAPA
18. FUNDAÇÃO CERTI
19. FAPESC
20. FATMA
21. Incubadora da UNC

### 1.7. ESTRUTURA DO TRABALHO

Além desta introdução, esta dissertação está dividida em outros quatro capítulos, sendo eles:

(ii) fundamentação teórica: no capítulo são apresentados os conceitos de inovação; cultural organizacional e cultura de inovação; as características que favorecem a construção de ambientes pautados na confiança, e os modelos utilizados para medir a confiança.

(iii) procedimentos metodológicos: neste capítulo são descritos os procedimentos empregados para a realização da revisão sistemática e consulta aos NITs e ICTs do arranjo catarinense de inovação.

(iv) apresentação dos resultados: no quarto capítulo, são apresentados de forma descritiva os resultados alcançados na realização da pesquisa sistemática e com a consulta aos NITs e ICTs.

(v) considerações finais: no último capítulo desta dissertação, são apresentadas as conclusões obtidas em resposta ao objetivo geral, e com cada um dos objetivos específicos propostos no estudo.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A inovação, seja ela de produto (bens ou serviços), de processo ou de marketing, é o resultado do envolvimento de vários atores, tanto internos, quanto externos à organização. Visando dar maiores subsídios a este contexto, a fundamentação teórica desta dissertação está dividida em dois macro subcapítulos. O primeiro aborda as definições utilizadas para a inovação, os tipos de ambientes que são possíveis inovar, ambiente interno ou externo à organização, e ainda os atores envolvidos no processo, como por exemplo, equipes de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Sistemas Regionais de Inovação (SRI), Institutos de Ciência e Tecnologia (ICTs), entre outros.

Já no segundo subcapítulo, são apresentados os conceitos relacionados à confiança e o seu impacto nas relações de cooperação. São abordados os principais atributos geradores de confiança interorganizacional, bem como os modelos utilizados para estudar a confiança.

### 2.1 INOVAÇÃO

De acordo com o Manual de Oslo (2006, p.55 §146) *“Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”*

A Lei 10.973, de 2 de dezembro de 2004, define inovação como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços.

Para Drucker (2013), inovação envolve valor econômico. Segundo o autor, inovação é a capacidade de criar riqueza por meio de recursos. O recurso não existe até que o homem encontre um uso e assim o dote de valor econômico. Essa definição é utilizada pelo autor tanto para a esfera social quanto técnica. Para Pinchot (1989), a inovação ocorre quando existe uma combinação fortuita de uma ideia, um intra-empresário e um patrocinador, todos ao mesmo tempo.

O Manual de Oslo (2006), define quatro tipos de inovações que estão alicerçadas em um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas. Essas inovações podem ser: (i) de produto; (ii) em processo; (iii) organizacionais; e (iv) inovações de marketing. Barnes e

Francis (apud MATTOS, STOFFEL, TEIXEIRA, 2010) utilizam como referência para esta classificação, 4Ps, sendo eles: produtos e serviços; processos; posição de mercado; paradigma ou modelo de negócio.

No quadro 1, são apresentadas as classificações dos tipos de inovação, quanto a natureza e com suas respectivas descrições.

Quadro 1- Classificação da inovação quanto à natureza

Natureza	Descrição
Produto	As inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes.
Processo	As inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição. A empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam sua produtividade e/ou seu desempenho comercial.
Organizacional	As inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como: mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.
Marketing	As inovações de marketing envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no “design” do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

Fonte: Adaptado de Oslo (2006).

Além da distinção quanto à natureza, a inovação pode ser classificada, segundo Mattos, Stoffel e Teixeira (2010), quanto:

- à forma: tecnológica ou organizacional.
- à abrangência: na empresa, no mercado ou no mundo.

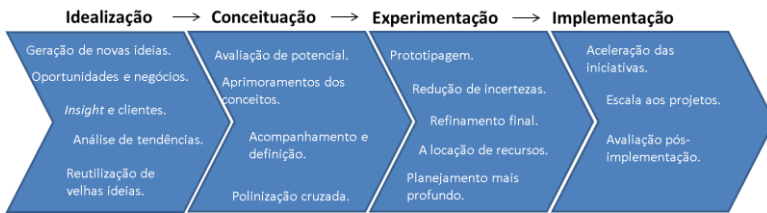
- à intensidade: incremental, semirradical e radical.
- ao propósito: ocasional (*serendipity*) ou intencional (sistemática).
- ao nível de difusão dentro da empresa: localizada (departamental) ou sistêmica.
- ao uso de sistemas, métodos e ferramentas: empírica ou sistemática/metodológica.

Algumas empresas lançam-se no mercado com um produto inovador, porém com o passar dos anos o que era inovador torna-se obsoleto. Nesse caso, ou a empresa incorpora processos para que a inovação seja algo sistemático, ou ela estará sempre agindo na retaguarda, com produtos com menor valor agregado, e consequentemente menos competitivos.

De acordo com Serafim (2011), o sucesso do passado não basta para vencer no futuro. Ter grandes inventores e pioneiros entre seus fundadores ou gestores geniais em algum momento da sua história pode inspirar funcionários, legar valores importantes, estabelecer processos positivos e ambientes adequados para a inovação. Entretanto, o cenário competitivo se modifica a todo instante e a sobrevivência das organizações exige transformações permanentes.

Segundo Scherer e Carlomagno (2009), a inovação não é uma atividade eventual, ela é um processo que deve ser gerenciado, desde a ideia inicial até a sua implementação. O processo de inovação inicia-se pela geração de novas ideias, o que os autores chamam de idealização. Segue para a conceituação, momento no qual é realizado o refinamento do conceito da ideia proposta. Passa pela redução das incertezas, fase em que ocorre a experimentação e chega a sua implementação. Para Scherer e Carlomagno (2006), é nessa etapa que ocorre a concreta transformação das ideias em inovações.

Figura 1 - Processo de inovação



Fonte: Scherer e Carlomagno (2009, p. 23)

Segundo Drucker (2013, p. 45), os empreendedores precisam aprender a praticar a inovação sistemática. Isso consiste “na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.” Para isso, o autor defende o monitoramento de sete fontes.

Essas sete fontes são divididas em dois grupos: (i) ambiente interno; (ii) mudanças fora da empresa, ou seja, no ambiente externo. O quadro 2 apresenta a relação das fontes de oportunidades com os tipos de ambientes.

Quadro 2 - Inovação sistemática – fontes de oportunidades

Ambiente	Fontes de oportunidades
Interno	O inesperado
	Incongruências
	Necessidade de processo
	Estruturas da indústria e do mercado
Externo	Mudanças demográficas
	Mudanças em percepção
	Conhecimento novo

Fonte: Adaptado de Drucker (2013).

Existe considerável sobreposição entre essas sete fontes de oportunidades, tornando-as indissociáveis. Drucker (2013), atribui o mesmo grau de importância e produtividade a cada uma delas. Porém, as sete fontes requerem análises em separado, pois cada uma delas possui características bem definidas.

A necessidade de processo não se inicia com um evento no meio ambiente, seja interno ou externo. Ela se inicia com o trabalho a ser feito. Está concentrada na tarefa e não concentrada na situação. Aperfeiçoa um processo que já existe, substitui uma ligação que esteja fraca, redesenha um antigo processo fornecendo o “elo que faltava”.

Segundo Mattos, Stoffel e Teixeira (2010), a empresa precisa criar um clima organizacional capaz de estimular inovações nos mais variados setores e atividades. Para os autores, são as pessoas o início, meio e fim de qualquer inovação. Ambientes mais abertos e flexíveis atraem pessoas criativas e talentosas. A construção, manutenção e aprimoramento de ambientes voltados para estimular uma cultura voltada para a inovação tem sido um fator crítico de sucesso das empresas inovadoras. A empresa precisa encontrar ferramentas e métodos para a gestão da inovação de acordo com a sua cultura organizacional (MATTOS; STOFFEL; TEIXEIRA, 2010).

Na seção a seguir, apresentam-se os fatores da cultura organizacional que favorecem na construção e ambientes que estimulam a inovação.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE INOVAÇÃO

A cultura organizacional é definida por Fleury e Sampaio (2012, p. 27) como:

[...] um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, constroem a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Para os autores, por meio da análise das práticas organizacionais, é possível se chegar aos valores básicos da organização. Esses valores

podem ser observados por meio dos elementos simbólicos visíveis tais como o comportamento aparente das pessoas, as formas de comunicação e os rituais organizacionais.

A cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (SCHEIN, 1984 apud FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 24)

Para os autores, compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão ou mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais são fundamentais para a discussão de como acontece o processo de mudança na organização.

Para Monteiro (2011), a cultura corporativa é um conjunto de regras, tácitas e/ou explícitas, que condiciona as atitudes de todos aqueles que a compõem e interagem com ela. Já a cultura de inovação, para o mesmo autor, é um conjunto de práticas e valores compartilhados que favorecem atitudes inovadoras por parte de pessoas e organizações. Ela tem duas dimensões: a interna que diz respeito à própria organização, e a externa, que se refere ao setor e à sociedade.

De acordo com Machado (2004), as organizações inovadoras são aquelas que possuem inovação em seu resultado final, assim como, elementos que formam uma cultura que propicia e incentiva o desenvolvimento destas inovações.

### **2.2.1 Cultura interna de inovação**

Conforme explica Schein (2009), cultura interna é o nome dado aos padrões de comportamento explícitos ou implícitos desenvolvidos ao longo do tempo, que se constituem como identidade da empresa e se impõem a todos que nela trabalham. Os elementos básicos que constituem a cultura organizacional são:

- Padrões de linguagem, tratamento e formação de grupos, que se revelam durante a interação entre as pessoas e comportamentos.
- Normas que regem o grupo de trabalho.
- Valores que regem a organização, tais como confiança e responsabilidade.



- A filosofia que embasa as políticas organizacionais relativas a funcionários, clientes, acionistas, etc.

- O clima organizacional e a percepção que todos têm do ambiente físico e psicológico em que trabalham.

Os padrões culturais de uma organização podem dificultar o processo de aprendizagem e mudança na organização. A tendência natural das organizações está no sentido da preservação de padrões culturais. A definição, na maior parte das vezes, é resultado da aprendizagem do grupo em enfrentar problemas, sejam eles de interação interna ou externa. Fleury e Fleury (2012) destacam que as formas de lidar com os problemas são incorporadas de forma inconsciente, e se torna um molde, sinalizando para os demais membros da equipe que aquela é a maneira de lidar com os problemas ou situações.

Cada organização possui uma cultura organizacional distinta, por isso organizações que empreendem projetos cooperados precisam levar em consideração a forma com que cada um dos parceiros atribui valor às suas atividades, qual missão, visão e propósito do negócio.

### **2.2.2 Cultura externa de inovação**

De acordo com Monteiro (2011), o contexto setorial e social influenciam na capacidade da empresa ser inovadora. Fatores externos, tais como oferta de profissionais qualificados, sistema de proteção intelectual, acesso a banco de dados e informações, facilidades na transferência de tecnologia são aspectos da cultura externa de inovação, e que impactam diretamente sobre a capacidade da empresa em desenvolver uma cultura interna de inovação. A junção desses elementos constitui o Sistema de Inovação (SI).

Cassiolo e Lastres (2005, p. 37) definem um sistema de inovação como

[...] um conjunto de instituições distintas que contribuem para o desenvolvimento da capacidade de inovação e aprendizagem de um país, região, setor ou localidade – e também o afetam. Constituem-se de elementos e relações que interagem na produção, difusão e uso do conhecimento. A ideia básica do conceito de sistemas de inovação é que o desempenho inovativo depende não apenas do desempenho de empresas e organizações de ensino e pesquisa, mas também de como elas interagem entre si e

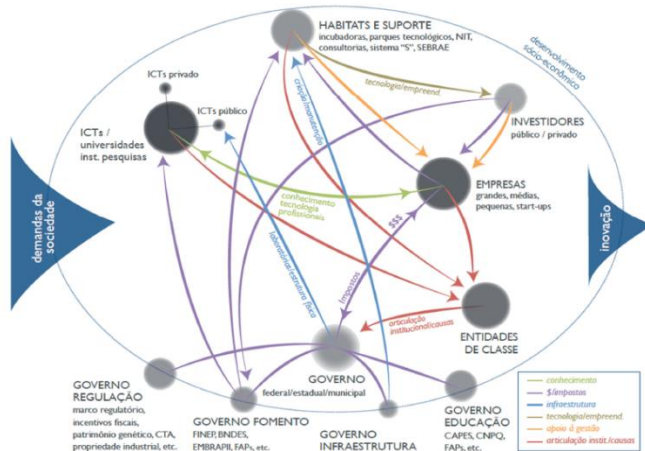
com vários outros atores, e como as instituições – inclusive as políticas – afetam o desenvolvimento dos sistemas.

Os atores estruturantes do Sistema Brasileiro de Inovação, de acordo com ANPEI (2014) são:

- Governo em esferas Federal, Estadual e Municipal: envolve regulação, incentivos fiscais, patrimônio genético, propriedade industrial; fomento via FINEP, BNDES, EMBRAPI; infraestrutura; educação por meio da CAPES, CNPq, FAPs.
- Empresas: grandes, médias, pequenas, start-ups.
- ICTs: Instituições de Ciência e Tecnologia pública e privada.
- Habitats e suporte: incubadoras, parques tecnológicos, NIT, consultorias, sistema “S”, Sebrae.
- Investidores: público e privados.
- Entidades de classe: sindicatos, associações comerciais e setoriais.

Na figura 2, apresenta-se, segundo a ANPEI (2012), os atores existentes no sistema brasileiro de inovação. Os NITs, atores objeto de análise deste estudo, estão representados pelo grupo intitulado “Habitats e Suporte”, eles relacionam-se com os investidores, com empresas, entidades de classes.

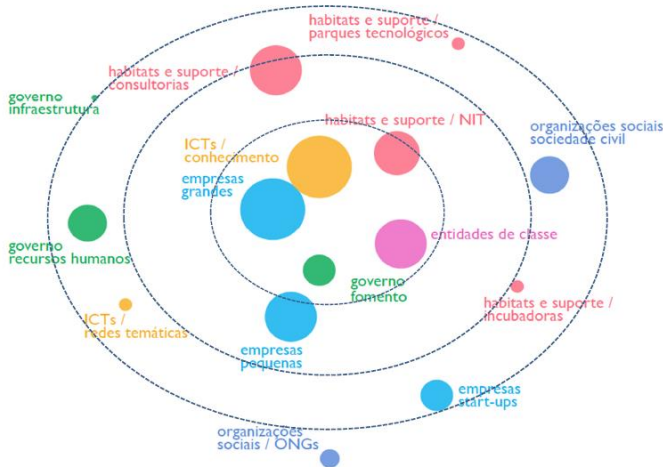
Figura 2 - Mapa teórico do sistema brasileiro de inovação



Fonte: ANPEI (2014).

Os NITs, em conjunto com as ICTs, Grandes Empresas, Governo e Entidades de Classe, formam o centro do Sistema Nacional de Inovação. Na figura 3, apresenta-se o grau de proximidade existente entre os atores do Sistema.

Figura 3 - Grau de proximidade entre os atores



Fonte: ANPEI (2014).

Para Monteiro (2011), um dos principais entraves, no Brasil, para a consolidação do Sistema Nacional de Inovação é a falta de articulação entre universidades e setor produtivo. Os cientistas e engenheiros, em sua maioria, estão nas universidades, dando aulas ou atuando nos centros de pesquisa.

Além disso, de acordo com Monteiro (2011), a desconfiança mútua entre universidade e empresa cria um distanciamento ainda maior entre esses dois atores. A universidade tem medo de transformar o conhecimento em mera mercadoria e perder sua autonomia ao atender a interesses privados. Enquanto que as empresas veem o meio acadêmico como uma esfera inacessível e distante do mundo prático.

Stal e Fujino (2005) realizaram uma pesquisa com empresários, focando em suas experiências e expectativas de cooperação com a universidade, seja no desenvolvimento de novas parcerias, ou no aperfeiçoamento das relações. No âmbito das universidades, entre as sugestões para as melhorias da cooperação foram citados:

- Empenho na mudança de cultura organizacional, para facilitar o processo de assimilação, pelos pesquisadores, de fatores fundamentais para a empresa, tais como prazo e transparência no uso dos recursos;

- Aumento do peso atribuído, nos critérios de avaliação dos cursos e do currículo dos docentes, ao envolvimento em atividades de interação com empresas;
- Atuação pró-ativa da universidade nos contatos com os potenciais clientes de suas pesquisas.

Nesse contexto, segundo Garnica e Torkomian (2009), o estabelecimento de políticas de gestão tecnológica do setor acadêmico tornou-se imprescindível para assegurar os interesses de ambas as partes e permitir uma maximização do uso das tecnologias geradas, procurando ao mesmo tempo minimizar conflitos. Os dois principais aspectos que compõem a política de uma universidade quanto à sua gestão tecnológica se referem à proteção intelectual de tecnologias e sua transferência a setores que possam implementá-la.

Para Stal e Fujino (2005), a Lei de Inovação cria incentivos para a interação entre universidades, empresas nacionais e centros de pesquisa, por meio da autorização para que as instituições científicas e tecnológicas possam compartilhar seus laboratórios, equipamentos, instrumentos, materiais e demais instalações, mediante remuneração e por prazo determinado.

Uma Instituição Científica e Tecnológica – ICT é definida na Lei 10.973 (Lei de Inovação Tecnológica) como órgão ou entidade da administração pública que tenha por missão institucional, dentre outras, executar atividades de pesquisa básica ou aplicada, de caráter científico ou tecnológico. A Lei institui, que mediante remuneração e por prazo determinado, nos termos de contrato ou convênio, as ICTs poderão:

I - compartilhar seus laboratórios, equipamentos, instrumentos, materiais e demais instalações com microempresas e empresas de pequeno porte em atividades voltadas à inovação tecnológica, para a consecução de atividades de incubação, sem prejuízo de sua atividade finalística;

II - permitir a utilização de seus laboratórios, equipamentos, instrumentos, materiais e demais instalações existentes em suas próprias dependências por empresas nacionais e organizações de direito privado sem fins lucrativos voltadas para atividades de pesquisa, desde que tal permissão não interfira diretamente na sua atividade-fim, nem com ela conflite (LEI 10.973).

Como parte do contexto institucional, compete dizer que foram criadas estruturas organizacionais dentro das universidades ou mesmo associadas a elas para gerenciar a propriedade intelectual e a transferência de tecnologia. O Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) é um núcleo ou órgão constituído por uma ou mais ICTs com a finalidade de gerir sua política de inovação.

O NIT é um órgão previsto na Lei de Inovação Tecnológica e tem como função o apoio aos pesquisadores na proteção dos resultados de suas pesquisas, no zelo do cumprimento das políticas de inovação tecnológica da instituição, na interação com o setor público e privado e a prospecção de parceiros para transferência de tecnologia.

São competências mínimas do núcleo de inovação tecnológica:

- I - zelar pela manutenção da política institucional de estímulo à proteção das criações, licenciamento, inovação e outras formas de transferência de tecnologia;
- II - avaliar e classificar os resultados decorrentes de atividades e projetos de pesquisa para o atendimento das disposições desta Lei;
- III - avaliar solicitação de inventor independente para adoção de invenção na forma do art. 22;
- IV - opinar pela conveniência e promover a proteção das criações desenvolvidas na instituição;
- V - opinar quanto à conveniência de divulgação das criações desenvolvidas na instituição, passíveis de proteção intelectual;
- VI - acompanhar o processamento dos pedidos e a manutenção dos títulos de propriedade intelectual da instituição (LEI 10.973/2004).

Os NITs atuam como elo de transferência de tecnologia entre setor empresarial e pesquisadores. Além disso, possui como função gerir a política de inovação da instituição.

No estudo realizado por Vailat (2012), a autora apresentou os resultados de pesquisa realizada pela *Association of University Technology Managers* sobre as principais razões para as ICTs implantarem um NIT, entre elas estão:

1 – Facilidade na comercialização dos resultados das pesquisas, tendo-se em vista que os NITs buscam um bem comum entre as partes;

- 2 – Envolvimento de pesquisadores de alto nível, pois os núcleos recrutam, retém e recompensam os pesquisadores;
- 3 – Estreitamento de relações com o setor produtivo;
- 4 – Geração de renda e receita para a educação e a pesquisa; e
- 5 – Promoção do crescimento, com a possibilidade de criação de novos empregos, empresas e desenvolvimento econômico.

Mas, segundo Corona (2010), apesar do notório avanço sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica, há questões de insegurança jurídica que dificultam a eficácia da lei. Ao mesmo tempo em que há essa obrigatoriedade, a lei não esclarece quais serão, de fato, as atribuições dos NIT quanto a normas, avaliação de tecnologias, papers, etc., de modo a evitar conflitos com a administração central da ICT. Ademais, os NIT também necessitam se aparelhar e contratar profissionais para que as tarefas determinadas sejam executadas com a necessária agilidade das inovações.

Para Garnica e Torkomian (2009), as instituições que compõem um Sistema de Inovação, passam pelo momento de adequação das estruturas acadêmicas, visando o aperfeiçoamento de sua gestão tecnológica. Essa adequação se refere ao estabelecimento de regulamentações internas e também no que se refere à implementação de uma infraestrutura capaz de proteger e comercializar tecnologias universitárias, valendo-se de ferramentas de gestão e capacitação requeridas para tais atividades.

Na seção a seguir, apresentam-se as principais características apontadas na literatura consultada que auxiliam na atuação em redes de colaboração.

### 2.3 CARACTERÍSTICAS QUE FAVORECEM A ATUAÇÃO EM REDES

As atividades cooperadas em inovação oferecem diferentes benefícios, tais como o incremento de recursos materiais, divisão de despesas e riscos, aprendizagem organizacional, compartilhamento de conhecimento, entre outros. Porém, a aproximação entre duas instituições, mesmo com objetivos em comum, nem sempre ocorre de maneira simples. Ambas possuem culturas organizacionais, processos e estrutura distintas. E para que os resultados sejam positivos para todos os envolvidos, faz-se necessário levar em consideração esses aspectos.

De acordo com Cunha e Melo (2006), as organizações não possuem mecanismos que garantam a eficácia dos relacionamentos interorganizacionais. Apesar de serem imprescindíveis para alguns tipos de empresas, e terem surgido como uma estratégia de adequação às necessidades e novas exigências do mercado, pouco tem sido feito sobre o assunto.

Além disso, nos relacionamentos organizacionais, a plena conexão entre os parceiros raramente é realizada de uma única vez, pois é fruto da interação contínua, permitindo que cada membro da aliança compreenda os outros. À medida com que o relacionamento se desenvolve, amplia-se também o nível de compreensão e de confiança, tornando-se mais confortável lidar com as incertezas que surgem na aliança (CUNHA; MELO, 2006).

Antune, Leis e Marcantonio (2012), ao estudarem o Polo de Inovação Tecnológica da Região Norte do Rio Grande do Sul identificaram como os principais influenciadores da dinâmica da inovação as seguintes variáveis: confiança; cooperação; estrutura de governança; e transferência de conhecimento.

Além disso, um dos principais fatores limitadores ao desenvolvimento do Polo estudado por Antune, Leis e Marcantonio (2012), foi a dificuldade inicial de se estabelecer confiança entre os atores envolvidos. As instituições participantes do Polo, (universidades e empresas) possuem culturas organizacionais distintas.

Chen et. al. (2008), analisaram os fatores críticos para a construção de redes visando o incremento em competências para inovação. Os autores analisaram um grupo formado por 105 empresas de diferentes setores, sendo a maior parte delas indústrias de fabricação. Os resultados do estudo demonstraram que existem quatro fatores que influenciam o desempenho da inovação em atividades cooperadas, sendo eles: confiança entre as partes; seleção de parceiros; compromisso do diretor executivo; e a tecnologia da informação utilizada para o compartilhamento. Desses quatro fatores, a confiança foi o fator mais importante, seguido pela seleção de parceiros.

Street e Cameron (2007), realizaram um estudo semelhante ao dos autores acima mencionados. As características dos parceiros, tais como reputação, semelhança e complementariedade foram utilizados para explicar os resultados positivos da aliança. Os autores concluem que a reputação do parceiro afeta a confiança dos envolvidos nas alianças. Os empresários comprometidos remetem a empresas comprometidas. Para os autores, o desempenho da rede e a inovação são melhorados significativamente quando parceiros adequados são



escolhidos, pois as características dos mesmos determina a mistura de habilidades e recursos que estarão disponíveis.

Apesar de os fatores acima supracitados exercerem forte influência sobre os resultados de uma rede de cooperação, de acordo com Street e Cameron (2007), a confiança tem o impacto predominante. Um segundo fator importante, é a seleção de parceiros, especialmente quando os selecionados têm vantagens complementares com a organização. Os autores destacam ainda, que a troca, eletronicamente mediada pode aumentar o alcance, a quantidade e a velocidade do fluxo de informações em redes de inovação, embora a viabilidade e a eficácia das redes dependam mais das relações subjacentes.

Achrol, Scheer e Stern (1990, apud CUNHA, MELO, 2006) identificam várias questões referenciais para o entendimento das alianças empresariais, entre elas mencionam: comprometimento dos membros; coesão do grupo; e a motivação para participar da aliança. Os autores destacam, acima de tudo, a confiança como fator crítico para o relacionamento entre parceiros, uma vez que investimentos de longo prazo em negócios e as possíveis mudanças que podem ocorrer não são especificados ou controlados pelas partes anteriormente (CUNHA, MELO, 2006).

De acordo com Cunha e Melo (2006), a confiança tem sido destacada como um instrumento vital para a realização de parcerias mais flexíveis e eficientes, em detrimento de instrumentos de controle coercitivo. Isso é ainda mais evidente, em campos organizacionais que trabalham com inovação e conhecimento de fronteira. Para os autores, a confiança tende a acelerar a execução do desenvolvimento tecnológico, além de diminuir os custos de controle e inspeção.

Nos casos analisados por Cunha e Melo (2006, p. 11), ficou evidente que a confiança é uma questão complexa e está no âmago da formação e desenvolvimento de acordos cooperativos. “Se, por um lado, ela é condição *sine qua non* para a existência de um relacionamento, por outro, ela sozinha não consegue oferecer condições suficientes para a consecução dos objetivos dessas parcerias”.

Na visão de Antune, Leis e Marcantonio (2012), os estudos na área de confiança merecem maior atenção, pelo fato de estar ligada com o nível de cooperação entre os atores, pois quanto maior o nível de confiança entre os envolvidos, maior tende a ser o nível de cooperação nas diversas atividades (PELLEGRIN, 2006). No estudo realizado por Cunha e Melo (2006), também ficou evidente a importância da confiança para a realização das parcerias.

No quadro 3, apresentam-se de forma sintetizada as características que antecedem ou que determinam as atividades cooperadas.

Quadro 3 – Antecedentes e determinantes de cooperação

Antecedente	Determinante
Motivação	<b>Confiança</b>
<b>Confiança</b>	Seleção dos parceiros
Cooperação	Compromisso do líder
Estrutura de governança	TIC
Transferência de conhecimento	

Fonte: autora.

A partir do que foi exposto, observa-se que a confiança é um fator crítico das relações interorganizacionais de cooperação, tendo-se em vista que ela antecede a aproximação entre os atores, e é ela quem determina a duração da relação. Além da motivação e do interesse em cooperar, a organização só irá se envolver em projetos com empresas ou pessoas em quem ela já confie, em quem possui boa reputação. E a confiança atua como determinante, pois quando ela rompe, a cooperação deixa de existir.

### 2.3.1 Consequências da confiança

Confiança e cooperação estão muito próximas e intimamente ligadas. Segundo Bijlsma e Koopman (2003), quando se afirma que alguém é digno de confiança, implicitamente significa que a probabilidade desta pessoa executar uma ação que seja benéfica, ou pelo menos não prejudicial, é alta o suficiente para considerar o envolvimento em algum tipo de cooperação com esta pessoa. Para os autores, a confiança é a chave para a cooperação voluntária.

Segundo Bijlsma e Koopman (2003), há na teoria, pouca discordância sobre a natureza das consequências obtidas em um ambiente em que exista confiança. Nestes casos, a confiança funciona como um lubrificante nas transações econômicas, suavizando as relações entre atores e reduzindo os custos de transação, referentes ao controle.

Dirkis e Ferrin (2002) publicaram uma meta-análise em que apresentam as consequências da confiança, entre elas, os autores destacam:

- Crença nas informações divulgadas pela organização.
- Comprometimento organizacional.
- Maior aceitação nas decisões.
- Comportamento organizacional cidadão.
- Satisfação com o trabalho e com os líderes.
- Baixa rotatividade.
- Baixa negligência.
- Comportamento extra função.
- Ausência de monitoramento.
- Aprendizagem mútua.
- Elevados índices de cooperação e desempenho.

Para Cunha e Melo (2006), a confiança tende a oferecer mais segurança sobre o comportamento do parceiro e, conseqüentemente, facilita a aceitação ou convivência com possíveis problemas decorrentes da interação. Nesse momento, se a interação estiver calcada em confiança, as decisões tendem a ser mais rápidas e seguras, pois se compartilham mais as informações.

Para Novelli, Fischer e Mazzon (2006), a confiança favorece a consolidação de relacionamentos, pois imprime segurança nas relações sociais, oferece estabilidade e minimiza a possibilidade de rupturas. Além disso, a confiança fortalece a capacidade de ação ao neutralizar os aspectos negativos, aumentando a colaboração e auxiliando na mobilização de equipes para ações integradas e cooperadas.

Braststrom, Löfsten, Richtnér (2012), atribuem a confiança um importante elemento no desenvolvimento de produto, tendo-se em vista que ela melhora a aprendizagem e estimula a criatividade.

Gill (2008) examinou os efeitos da confiança dos funcionários na satisfação e dedicação com a empresa. Para o autor, um ambiente de trabalho pautado na confiança, encoraja o comportamento cooperativo entre os colaboradores, reduz conflitos, cria um ambiente positivo de trabalho, resultando na baixa rotatividade dos funcionários, satisfação e maior dedicação com a empresa.

Segundo Dirks e Ferrin (2001), um indivíduo que considera uma outra pessoa confiável, vai achar que é relativamente fácil de trabalhar com ela em direção a um objetivo, porque não precisa ficar ansioso ou preocupado com o comportamento do parceiro. Além disso, a pessoa que confia está propensa a correr riscos pela outra parte, e percebe as

ações do outro com um olhar positivo. Para Tzafirir e Dolan (2004), existe confiança quando as partes têm um entendimento mútuo de que cada um pode agir de forma eficiente para com o outro.

Para Brasttstrom, Löfsten, Richtnér (2012), a confiança é um produto da previsibilidade. Ou seja, quando as ações dos demais integrantes são percebidos como previsíveis, a confiança aumenta. De acordo com os autores, os processos e as estruturas sistemáticas contribuem para a construção da previsibilidade de uma organização, e consequentemente a construção da confiança.

Para Tzafirir e Dolan (2004), a confiança em um ambiente organizacional envolve pelo menos duas partes específicas: um partido confiante e um partido para ser confiável. A confiança reflete uma expectativa positiva com base na história interacional recíproca entre as partes.

Nos estudos em que o objeto de análise é a confiança, deve-se levar em consideração o contexto em que esse relacionamento está inserido (TZAFRIR; DOLAN, 2004). Por isso, estudar a confiança é um tema complexo, uma vez que apresenta diferentes definições, e as formas de manifestação mudam conforme os atores.

### **2.3.2 Definição de confiança**

A confiança, do ponto de vista organizacional, pode ser analisada sob dois enfoques, o das relações intraorganizacionais, ou seja, das relações que ocorrem no interior da organização. E sob o ponto de vista interorganizacional, dos relacionamentos existentes externos a organização.

Cunha e Melo (2006), demonstram a existência de dois domínios: o das relações interorganizacionais e o das relações interpessoais, com a preponderância do último em decorrência do baixo nível de institucionalização dos sistemas abstratos que fundamentam a confiança entre organizações.

Segundo Cunha e Melo (2006), a existência da confiança interorganizacional é comum nos relacionamentos entre entidades autônomas distintas. No entanto, isso não parece tão claro nas relações institucionais, pois, segundo os resultados do estudo realizado pelos autores, não se confia em organizações e sim em pessoas.

De maneira complementar, Barney e Hansen (1994), defendem que a confiança interorganizacional depende da confiança interpessoal entre os indivíduos que ligam os setores das organizações. Isso

evidência, além dos aspectos institucionais, as relações afetivas e cognitivas que também estão presentes nos relacionamentos entre empresas.

De acordo com Kamer (1999), as organizações são formadas por pessoas, e são as pessoas que participam dos arranjos entre as organizações. Nesse sentido, a confiança não pode ser devidamente estudada, sem examiná-la no nível das pessoas.

Cunha e Melo (2006) enfatizam que o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais mais efetivos passa obrigatoriamente, em primeiro lugar, pelo aprimoramento dos sistemas de gestão, envolvendo planejamento de longo prazo, confiança nas relações intraorganizacionais, mecanismos de controle e coordenação mais sofisticados, como também pela solidificação de relações sociais, tais como associações, sindicatos e fóruns de discussão e, finalmente, também envolve o aprimoramento dos sistemas de proteção, como a justiça e a legislação.

## 2.4 MODELOS PARA MEDIR A CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL

Tzafrir e Dolan (2004) investigaram as propriedades conceituais e psicométricas da confiança nas organizações. A realização de uma revisão crítica da literatura levou os autores à conclusão de que não existe uma única definição consensual de confiança e que existe controvérsia quanto à sua validade de construto.

A partir de resultados empíricos, Tzafrir e Dolan (2004) propuseram um instrumento normalizado de 16 itens que pode ser utilizado para medir a confiança no contexto organizacional. A construção da confiança nas relações de trabalho acabou por ser refinada para implicar três dimensões: a harmonia, confiabilidade e preocupação.

Butler (1991) descreveu 10 condições que levam as pessoas a confiar em outra parte, incluindo: (1) disponibilidade; (2) competência, (3) consistência, (4) discrição, (5) imparcialidade, (6) integridade, (7) lealdade, (8) franqueza, (9) promessa, realização e receptividade; e (10) capacidade, benevolência e integridade.

Para Vilaça (2007), a confiança interpessoal é resultado de três variáveis: contexto, conectividade e indivíduo. Ao analisar os aspectos que favorecem a construção da confiança nas relações interpessoais, o autor verificou que os fatores relacionados às características do

confiado, mesmo em interações virtuais, são os mais relevantes. As dimensões de contexto e de conectividade são mais difíceis de serem colocadas em práticas. Tornando as características do indivíduo mais gerenciáveis.

As características avaliadas no estudo realizado por Vilaça (2007) foram: competência, benevolência, integridade, reconhecimento, autoconfiança, propensão para confiar, comportamento prestativo, altruísmo e flexibilidade.

Para Rushton, Reina e Reina (2007), existem duas naturezas de confiança interpessoal e que estão presentes nos ambientes empresariais. Os autores as definem como confiança de caráter transacional e a outra de caráter transformador.

De acordo com Rushton, Reina e Reina (2007), o modelo de confiança transacional oferece orientações para a criação de um ambiente organizacional que estimule a confiança. A confiança transacional, que existe nas relações entre pelo menos duas partes, envolve uma troca mútua, é criado de forma incremental ao longo do tempo. Seus elementos são congruentes com os padrões para um ambiente de trabalho saudável. Cada elemento se relaciona e se integra com os outros para criar confiança.

A confiança transacional está pautada em fatores incrementais e recíprocos. Ou seja, para receber confiança, é preciso dá-la. Esta dimensão está sustentada sobre três pilares, formados pela confiança contratual, pela confiança comunicativa e pela confiança de competência. Cada uma delas se manifesta por determinados comportamentos que irão sustentar os relacionamentos confiáveis no ambiente de trabalho. Segundo Novelli, Fischer e Mazzon (2006), a confiança transacional evita que se instale um ambiente de não confiança, ela possui caráter incremental.

Quadro 4 - Elementos Componentes da Confiança Interpessoal de Reina e Reina (2007)

	Variável	Definição Essencial
Transacional	Contratual	Conhecimento mútuo das expectativas de desempenho existentes entre o respondente e os demais gerentes ou superiores.
	Comunicação	Compartilhamento de informações de interesse geral entre os funcionários.
	Competência	Reconhecimento habitual das habilidades dos empregados no desempenho das atividades.
Transformadora	Convicção	Coerência entre o discurso e a prática dos dirigentes como característica da cultura organizacional.
	Coragem	Delegação de responsabilidades e autonomia na execução de ações presentes no cotidiano da empresa.
	Compaixão	Consideração de consequências pessoais quando tomadas decisões de caráter administrativo.
	Responsabilidade para com o grupo	Espírito de cooperação entre funcionários de diferentes áreas.

Fonte: Novelli, Fischer e Mazzon (2006)

Já a confiança transformadora é capaz de criar uma espiral de confiança interpessoal no interior da organização. Essa espiral se auto regula e pode se expandir e aperfeiçoar (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006).

## 2.5 TIPOS DE MANIFESTAÇÃO DA CONFIANÇA

Para Mariotti e Souza (2005), os estudos que tratam da confiança não são recentes, e diferentes abordagens são utilizadas para estudar este tema. Como exemplo os autores mencionam: confiança e desenvolvimento socioeconômico (FUKUYAMA, 1995), confiança e sistemas sociais, confiança e troca econômica (SETA, 1974), confiança organizacional (TZAFRIR; HAREL, 2002), confiança e desempenho (MAYER; DAVIS, 1999), melhoria do clima e satisfação organizacional; desempenho financeiro e mercadológico; cooperação; e geração de vantagem competitiva.

Para Zimmer e Luz (2013), muito tem sido discutido sobre as consequências positivas que um ambiente pautado na confiança gera, porém poucos estudos se propõem a analisar quais atributos dão alicerce para a construção desse ambiente.

De fato, a maior parte dos estudos não demonstram quais os atributos dão alicerce para a construção de relações pautadas na confiança, e principalmente, quais são os fatores de ordem pessoal e organizacional que propiciam sua emergência no ambiente das empresas (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006).

Além disso, segundo Novelli, Fischer e Mazzon (2006), as pesquisas que abordam a confiança interpessoal, insistem em caracterizar a sua emergência à predisposição das partes, sem dar maior relevância à influência de variáveis condicionantes de relacionamentos.

Sheppard e Tuchinsky (1996), distinguem três formas em que a confiança pode se manifestar: confiança calculista; confiança cognitiva; e confiança identificadora. Enquanto que Kramer (1999) apresenta duas perspectivas de manifestação: a da confiança como opção racional; e a confiança como modelo de relacionamento. Para Tzafirir e Dolan (2004), a confiança deve ser avaliada através de três componentes: estado afetivo, cognitivo e o comportamento pretendido.

Iwai (2011) realizou um levantamento das tipologias de confiança existentes na literatura. O quadro 4 apresenta os resultados obtidos pela autora. Além disso, para Kamer (1999), a confiança é um elemento em constante mutação, sendo que os diferentes tipos de confiança podem coexistir em diversos momentos e também de forma diferenciada entre os atores que compõem arranjos. De forma complementar, Araújo (2000), afirma que dificilmente um único conceito consegue explicar de forma robusta os multifacetados e ambíguos significados da confiança.

Quadro 5 – Tipologias de confiança

<b>Pesquisas</b>	<b>Tipologia de Confiança e descritivo da tipologia</b>
<b>Sitkin e Roth (1993)</b>	<b>Confiança Interpessoal</b> Experiência pessoal.
	<b>Confiança Institucional</b> Controles formais, que restringem o comportamento humano.
<b>Rousseau et al. (1998)</b>	<b><i>Deterrence based trust</i></b> Considerações utilitárias, dadas as sanções existentes para comportamento oportunista (ex. contratos).
	<b>Confiança Calculativa</b> Escolha racional, a partir de informações críveis sobre as <u>intenções e competência do outro</u> (ex. reputação).
	<b>Confiança Relacional</b> Expectativas positivas sobre o outro baseadas na repetição



Pesquisas	Tipologia de Confiança e descritivo da tipologia
	de interações ao longo do tempo, gerando informação positiva sobre a confiabilidade sobre o outro e laços de reciprocidade e preocupação com o bem-estar e interesse do outro.
<b>Barney e Hansen (1994)</b>	<b>Weak form trust</b> Ausência de vulnerabilidades como seleção adversa, dano moral ou apropriação.
	<b>Semi strong form trust</b> Existência de dispositivos de governança que impõem custos a comportamento oportunista (contratos, alianças estratégicas, hierarquia, reputação).
	<b>Strong form trust</b> Existência de controles, o comportamento oportunista violaria valores, princípios e padrões de comportamento internalizados pelas partes.
<b>Lewicki e Bunker (1996)</b>	<b>Deterrence based trust</b> Medo da punição por comportamento oportunista.
	<b>Confiança Calculativa</b> Cálculo dos benefícios da cooperação e sanções do oportunismo.
	<b>Confiança baseada em conhecimento</b> Informação sobre os desejos, preferências e formas de agir do outro, a partir de um histórico de interação, que torna o comportamento do outro previsível.
<b>Williamson (1983, 1993)</b>	<b>Confiança baseada em identificação</b> Identificação dos desejos e intenções do outro, de maneira que estas necessidades e preocupações são fortemente internalizadas pelo outro.
	<b>Confiança Calculativa</b> Cálculo das consequências do comportamento oportunista e cooperativo, dadas as devidas salvaguardas do contexto.
<b>Williamson (1983, 1993)</b>	<b>Confiança Pessoal</b> Disposição em atribuir boas intenções ao outro pela própria natureza da relação pessoal entre as partes e pela ausência de mecanismos de monitoramento ou cálculo utilitário das consequências.
	<b>Confiança Cognitiva</b> Avaliação racional das habilidades para cumprir suas obrigações para com o outro.
<b>McAllister (1995)</b>	<b>Confiança Afetiva</b> Laço emocional, preocupação e cuidado com o bem-estar do outro, onde há um valor intrínseco na relação em si e a crença que a outra parte sente o mesmo.

Pesquisas	Tipologia de Confiança e descritivo da tipologia
Dyer e Chu (2000)	<b>Confiança baseada em Relacionamentos</b> Relações pessoais caracterizadas por reciprocidade pelas várias interações ao longo do tempo, que utilizam de sanções sociais (respeito, prestígio, exclusão social,...) para deter oportunismo.
	<b>Confiança baseada em Processos</b> Conjunto de processos e rotinas institucionalizados, que estabilizam a relação.
	<b>Confiança baseada em Salvaguardas</b> Conjunto de mecanismos de governança que tornam a ação cooperativa mais vantajosa do que o comportamento oportunista.
Zucker (1986)	<b>Confiança baseada em Características</b> Similaridade social e congruência cultural, porque os agentes pertencem aos mesmos grupos sociais ou comunidades.
	<b>Confiança baseada em Processos</b> Acúmulo gradual de conhecimento (direto ou indireto) acumulado sobre o outro (reputação, garantias de qualidade) por história passada ou garantia de troca futura.
	<b>Confiança baseada em Instituições</b> Estruturas sociais formais, que determinam padrões gerais para reger as transações.
Lane e Bachmann (2000)	<b>Confiança Calculativa</b> Ponderações dos custos e benefícios dos cursos de ação.
	<b>Confiança baseada em Valores</b> Valores compartilhados e normas de obrigação social desenvolvidos ao longo das interações nas relações sociais.
	<b>Confiança Cognitiva</b> Significados compartilhados nas relações sociais (modelos interpretativos gerais e regras constitutivas da relação), tornando o comportamento do outro mais previsível.

Fonte: Adaptado de Iwai (2011, p.22)

A partir destes dados, foi possível concluir que apesar de serem utilizadas nomenclaturas diferentes, pode-se facilmente reagrupar as categorias identificadas em dois tipos: um de confiança baseada em valores e normas sociais entre os agentes e outro calcado em ganhos explícitos ou individuais, o que autores chamam de confiança calculativa. A confiança baseada no cálculo prevê perdas potenciais, danos, e monitoramento das ações do outro. O resultado desse cálculo,

ou seja, confiar ou não confiar, provavelmente será influenciado pela característica do indivíduo de ser mais propenso ou mais avesso ao risco (LEWICKI; BUNKER, 1994).

### **2.5.1 Dimensão cognitiva**

Para McAllister (1995, apud TERRES; SANTOS, 2010) a confiança interpessoal cognitiva está baseada no conhecimento e em boas razões para se confiar. Johnson e Grayson (2005) afirmam que a confiança cognitiva é baseada na competência e no conhecimento acumulado.

Dessa forma, as bases cognitivas da confiança estariam relacionadas com o conhecimento acumulado, a partir da observação do comportamento do parceiro, estando ligada à reputação e previsibilidade (JOHNSON; GRAYSON, 2005).

Para Terres (2014), os principais antecedentes da confiança cognitiva são: competência do outro, responsabilidade, integridade, dependência e benevolência. Esta dimensão da confiança possui conteúdo mais racional. O fator cognitivo engloba as crenças e julgamentos sobre o outro.

O modelo de confiança cognitiva está associado aos insights mentais, ao processamento das informações. Cada indivíduo possui uma maneira diferente de processar os estímulos captados com ambiente externo. Por isso, situações em que favorecem a construção de modelos mentais coletivos, estimulam o comportamento previsível entre as partes envolvidas.

A cognição relaciona-se com o processamento simbólico realizado pelas pessoas para representar o mundo por ela observado. A forma que o sujeito representa o ambiente em seu próprio cérebro. Para Bastos (2002) o processamento de informações envolve uma sequência serial de operações simbólicas que incluem capturar informações, codificar, comparar, transformá-las e armazená-las atualizadas.

Segundo Lara, Ávila e Freitas (2008) as estruturas mentais estão relacionadas com os aspectos cognitivos, enquanto que o interesse por uma ação ou outra, está relacionado com o afeto. Para Braghirolli et. al (2011), o comportamento humano deve ser guiado pela razão e pela emoção em conjunto. Ênfase demasiada ou exclusiva em qualquer um dos dois aspectos gera deformações na personalidade.

## 2.5.2 Dimensão afetiva

A confiança interpessoal afetiva para McAllister (1995, apud TERRES; SANTOS, 2010) é baseada nos laços emocionais que ligam os indivíduos, ela é formada pelos sentimentos gerados, pelo nível de cuidado, atenção e preocupação demonstrado pelo parceiro. Os laços emocionais que ligam os indivíduos podem fornecer uma base para a confiança, influenciando a qualidade dos relacionamentos interpessoais. Para McAllister (1995, apud TERRES; SANTOS, 2010), a confiança interpessoal baseada em aspectos afetivos seria complementar aos aspectos cognitivos, estando este componente emocional sempre presente em todos os tipos de confiança.

Segundo Lewicki et al. (2006 apud CHENG; MACAULAY, 2013), o fator afetivo é um aspecto complementar da confiança, e está sendo, historicamente, negligenciado pelos pesquisadores. Para os autores, quando existe um vínculo emocional entre as partes, especialmente nas relações interpessoais, este fator é susceptível a afetar a dimensão cognitiva.

Nesse sentido, acredita-se que nos estudos em que a proposta de trabalho envolva o estudo das relações de confiança, e que dê enfoque para o diagnóstico dos seus antecedentes e determinantes, é necessário que, também, se observe os aspectos afetivos envolvidos na relação.

O afeto, segundo Catero e Navas (2004), tem a ver com a preferência, ele representa a essência da conduta de uma pessoa. O afeto, segundo os autores, pode ser entendido como a formulação mais elementar de aproximação com o que se gosta, ou que se satisfaça, e distanciamento daquilo que proporciona desgosto, insatisfação ou desprazer. Além disso, para Catero e Navas (2004), o sujeito tem uma tendência nata a ter afetos positivos com relação as situações, pois o objetivo natural e inconsciente é obter prazer.

De acordo com Bock, Furtado e Teixeira (2008), os afetos servem como critérios de valoração positiva ou negativa das situações, além disso, auxiliam na avaliação das situações. Os afetos participam ativamente nas situações vividas e no planejamento das ações que o indivíduo tem com o ambiente ao qual está inserido.

Para Bock, Furtado e Teixeira (2008), o afeto pode surgir de elementos internos ou ter sua origem em elementos externos aos indivíduos, ao qual se atribui um significado afetivo. Segundo os autores, existem afetos em diferentes níveis, que podem ser vagos, difíceis de nomear ou discriminados, estando no inconsciente do indivíduo.

Os afetos manifestam-se através das emoções, e podem expressar-se como sentimentos. De acordo com Del Prette e Prette (2011), a forma com que as pessoas se comportam umas com as outras depende, na maior parte das vezes, das emoções vivenciadas em relação ao seu entorno, com as outras pessoas e consigo mesmo. Para os autores, é a partir da emoção que são desencadeadas as ações.

As emoções, segundo Catero e Navas (2004), são eventos intensos, porém breves, e estão associados a situações concretas e imediatas, pois contém um considerável conteúdo cognitivo.

Para Bock, Furtado e Teixeira (2008), as emoções são uma espécie de linguagem, na qual se expressam as percepções internas. Nesse caso, são sensações que ocorrem em resposta a fatores, na maior parte das vezes, externos. De acordo com os autores, as emoções não são imutáveis, elas podem ser fortes, intensas, porém passageiras. O que causa emoção hoje, pode não causar amanhã. Já os sentimentos, como destacam Bock, Furtado e Teixeira (2008, p. 169), “diferem das emoções por serem mais duradouros, menos explosivos”.

A emoção, segundo Catero e Navas (2004), é um processo adaptativo que forma parte dos processos afetivos. Porém, nem todos os processos afetivos são processos emocionais. A emoção, é um estado agudo e transitório, enquanto o sentimento, segundo Bock, Furtado e Teixeira (2008), é um estado mais atenuado e durável, como por exemplo a gratidão e a antipatia.

Segundo Braghirolli, Rizzon e Nicoletto (2010), a emoção serve de motivador do comportamento, e a motivação pode levar a comportamento que despertam novas emoções.

O afeto é um componente importante para ser analisado nas relações de colaboração, pois ele está diretamente relacionado com a atitude. De acordo com Bock, Furtado e Teixeira (2008), o desenvolvimento da predisposição para agir ou não - a atitude - surge a partir da percepção que os indivíduos fazem do meio social e dos outros indivíduos. Ele organiza as informações e as relaciona com os afetos, desenvolvendo assim a predisposição para agir ou não. O indivíduo desenvolve suas atitudes a partir do julgamento obtido a partir dos objetos do meio social.

Para Del Prette e Del Prette (2011), a percepção e o julgamento social, são processos psicológicos inerentes ao ser humano, e são influenciados por variáveis intrínsecas (sistema de crenças) e extrínsecas (contexto cultural e situacional). Segundo Del Prette e Del Prette (2011), a expressão dos sentimentos, depende em grande parte, de como as pessoas percebem e julgam os outros.

Além disso, de acordo com Braghirolli (2010), existem diferenças individuais e culturais na expressão de emoções. A maneira de expressá-las e a quantidade e qualidade de emoções expressas dependem de aprendizagem, experiência anterior e normas culturais.

## 2.6 ATRIBUTOS QUE ANTECEDEM OU DETERMINAM AS RELAÇÕES DE CONFIANÇA

Terres e Santos (2010), ao realizarem uma exaustiva revisão da literatura que aborda as dimensões da confiança, perceberam uma confusão entre os pesquisadores do que são antecedentes e o que são propriamente dimensões da confiança. Nesse sentido, cabe definir o que são considerados antecedentes da confiança e o que são seus determinantes.

No dicionário Michaelis (2008) o termo antecedente significa o que existiu ou aconteceu antes, fato que determina outro posterior. Enquanto que determinante, no mesmo dicionário significa que produz, causa, motivo.

As duas palavras não são sinônimo uma da outra, mas de fato, nos estudos que falam sobre confiança, não fazem distinção sobre quais fatores são antecedentes da confiança e quais são seus determinantes.

A seguir, apresentam-se alguns atributos mencionados pela literatura consultada como determinantes da confiança em comportamentos organizacionais:

- **Comportamentos sistemáticos:** De acordo com Tzafrir e Dolan (2004) a confiabilidade é composta de procedimentos e comportamentos sistemáticos e consistentes, e é reforçada quando as promessas e compromissos são mantidos e cumpridos (BUTLER, 1991; GABARRO, 1978; JOHNSON, GEORGE, SWAP, 1982 *apud* TZAFRIR, DOLAN, 2004). Além disso, em estudos anteriores de confiança organizacional, os pesquisadores tendem a tratar a confiabilidade como um componente importante para a construção de confiança (MISHRA, 1996).

- **Reconhecimento de habilidades:** Para Novelli, Fischer e Mazzon (2006), o reconhecimento de habilidades (competência) é básico para a construção de estrutura que impulsiona a instalação de relacionamentos confiáveis, pois é variável diretamente vinculada a três outras (cooperação, consideração de consequências pessoais e conhecimento mútuo de expectativas).

• **Consistência entre teoria e prática:** cumprir com o que foi prometido, ter um comportamento consistente entre teoria e prática (GILL, 2008). A coerência entre discurso e prática e a delegação de responsabilidades podem potencializar a capacidade de emergência da confiança interpessoal (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006).

• **Demonstração de capacidade:** Se uma das partes é altamente competente em suas atribuições, a outra parte poderá melhor prever os seus resultados. No entanto, a confiança baseada na capacidade é específica da situação, pois um agente pode ser altamente competente em algumas áreas, mas não em outras.

Na opinião de Tzafir e Dolan (2004), a harmonia e a capacidade são dimensões de um único fator, pois ambos contribuem e reforçam-se mutuamente, criando assim um maior nível de harmonia no local de trabalho. Harmonia diz respeito a confiar em uma combinação de habilidades, sentimentos, opiniões, propósitos e valores dentro do sistema de relação de trabalho.

• **Demonstração de preocupação:** segundo Tzafir e Dolan (2004), significa que uma parte acredita que não será injustiçado por outra. Esta dimensão de confiança é relevante em uma relação de emprego. Os funcionários que enfrentam algum grau de risco em sua situação de emprego vão estar preocupados com o melhor interesse do gerente, mesmo que isso às vezes pode ser contra seus próprios interesses.

• **Valores compartilhados:** Finalmente, uma combinação positiva de sentimentos, interesses, opiniões, propósitos e valores dentro da relação de trabalho cria harmonia. Vários teóricos têm apontado para o importante papel que os valores compartilhados propõem no estabelecimento de altos níveis de confiança (TZAFRIR; DOLAN, 2004).

• **Inspeções periódicas e resultados parciais:** Cunha e Melo (2006) destacam que as inspeções nos laboratórios e apresentações de resultados parciais consistentes tendem a aprimorar o sentimento de confiabilidade no parceiro, realimentando constantemente esse relacionamento, ao mesmo tempo em que diminuem os controles formais.

• **Realização de atividades conjuntas:** Segundo Vilaça (2007), a realização de atividades conjuntas aumenta a capacidade de uma pessoa prever e compreender as ações dos outros. Para Júnior, Leis e Marcantonio (2012), a realização de atividades conjuntas proporciona

maior interação e desenvolvimento da confiança cognitiva entre os atores.

- **Compreensão mútua:** Trabalhar em equipe, visando o desenvolvimento de compreensão mútua entre subordinado e gerente, resultando na construção de laços afetivos (GILL, 2008).

- **Comunicação descendente:** distribuir justiça, incentivando a comunicação descendente, utilizando quadro de avisos e estruturação de comunicação (GILL, 2008).

- **Existência de normas de equidade:** Quando ambas as partes respeitam as normas de equidade, a atividade favorece a criação de vínculos emocionais (VILAÇA, 2007). A aplicação de métodos de equidade processual melhoram os vínculos emocionais (GILL, 2008).

- **Tratamento respeitoso** durante os conflitos pessoais (GILL, 2008).

- **Confiança mútua:** confiar que as ideias serão utilizadas para os fins que se espera, que não serão utilizadas por outras pessoas como sendo suas em outro momento (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006).

- **Alcance de resultados:** Júnior, Leis e Marcantonio (2012) concluem que a geração de confiança foi se tornando mais intensa na medida em que os resultados positivos foram sendo alcançados.

## 2.7 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Falar em inovação, para a maior parte das empresas, é falar em utopia. No atual modelo econômico são tantas barreiras que precisam ser superadas no dia a dia das empresas, que inovação, apesar de ser uma questão de sobrevivência, passa a ser vista como uma despesa adicional.

Mas inovação vai além do que está materializado no produto (bem ou serviço) e no valor percebido pelo cliente. A empresa pode se tornar mais competitiva inovando no processo produtivo, ou ainda com estratégias de marketing (OSLO, 2006).

Inovar não significa somente Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Significa a empresa ter uma cultura organizacional voltada para a inovação. E isso começa com os valores que regem a empresa, com os padrões de linguagem e forma de tratamento utilizada entre colegas e chefias. Os padrões culturais da organização podem dificultar o



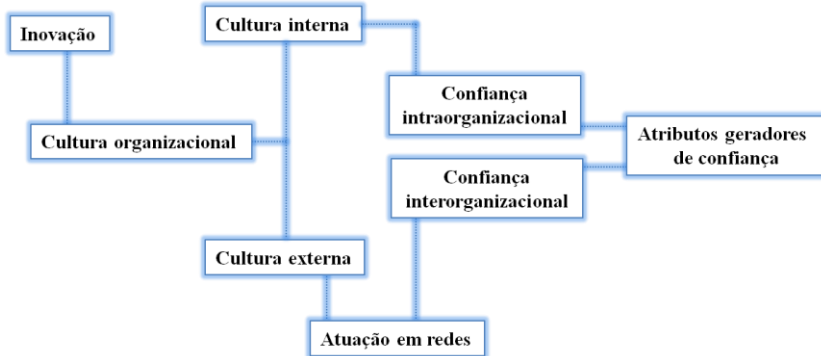
processo de aprendizagem e mudança. A empresa precisa estimular e incorporar um clima propício para a geração de ideias e cooperação (MACHADO, 2004). Essa visão precisa ultrapassar os muros da organização.

O contexto setorial e social em que a organização está inserida influenciam na capacidade de inovação. O acesso a profissionais qualificados, a existência de um sistema de proteção intelectual, as facilidades na transferência de tecnologia, proximidade com ICTs, relacionamento com investidores, dentro outros, são condicionantes do ambiente externo que estimulam o potencial inovador de uma organização (MONTEIRO, 2011).

Porém, essa não é uma relação de causa e efeito direta. O simples fato de uma empresa estar inserida em um sistema de inovação, não faz dela uma organização inovadora. Os atores precisam atuar em sinergia, em um ambiente pautado em confiança mútua (STREET; CAMERON, 2007).

A figura 4 ilustra a relação existente entre os conceitos utilizados na revisão de literatura.

Figura 4 - Síntese das seções da revisão



Fonte: autora.

A partir de uma leitura prévia sobre relações de confiança em redes de cooperação para inovação, observou-se que existem poucos artigos que referenciam na literatura quais as dimensões e ações práticas que auxiliam na construção de ambientes confiáveis, e que favoreçam o compartilhamento de informações entre empresas visando realização de projetos em inovação.

Este estudo, a partir de uma pesquisa exploratória, procura verificar de que forma o termo confiança e inovação tem sido tratado pela literatura, e ao mesmo tempo, sintetizar as práticas que dão suporte para a construção de relacionamentos confiáveis entre organizações que visem atuar em projetos conjuntos de inovação. Para isso, a realização desta pesquisa empreendeu duas macro etapas complementares, a saber:

(i) Revisão sistemática da literatura, que resultou no diagnóstico dos fatores determinantes de confiança interorganizacional;

(ii) Consulta a NITs e ICTs que compõem o arranjo catarinense de núcleos de inovação tecnológica, a fim de identificar a presença ou não, dos fatores identificados na primeira etapa.

Como as duas etapas empreenderam metodologias distintas, descrevem-se em capítulos diferentes os procedimentos utilizados em cada uma das delas.

### 3 DEFINIÇÃO DOS ATRIBUTOS GERADORES DE CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL

Para o diagnóstico dos atributos geradores da confiança interorganizacional foi realizada uma revisão sistemática da literatura. Esta é uma técnica retrospectiva que utiliza como fonte de análise dados secundários. Ela responde a uma pergunta claramente formulada utilizando métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas relevantes (CLARKE; HORTON, 2001). Os métodos estatísticos (metanálise) podem ou não ser usados para analisar e sumarizar os resultados dos estudos incluídos.

De acordo com Sampaio e Mancini (2007), ao viabilizarem, de forma clara e explícita, um resumo de todos os estudos sobre determinado assunto, as revisões sistemáticas permitem incorporar um espectro maior de resultados relevantes, ao invés de limitar as conclusões à leitura de somente alguns artigos. Além disso, a realização da revisão sistemática permite identificar áreas de oportunidade de pesquisa dentro de um tema ou novas questões de pesquisa.

Com a adoção de parâmetros uniformes é possível replicar a revisão, aumentar o escopo da pesquisa, atualizar os dados, e monitor o progresso das publicações. Na sequência são apresentados os parâmetros utilizados para a realização da revisão sistemática.

#### 3.1 IDENTIFICAÇÃO DA BASE DE DADOS E DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE BUSCA

A Scopus oferece acesso à base referencial, da Editora Elsevier, que indexa títulos acadêmicos revisados, títulos de acesso livre, anais de conferências, publicações comerciais, séries de livros, páginas web de conteúdo científico e patentes de escritórios. Esta base de dados cobre as áreas de Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Físicas e Ciências Sociais (CAPES, 2013).

A partir do mecanismo de busca da Scopus, utilizou-se como palavras chave *Innovation* (Inovação) e *Trust* (Confiança) delimitando a busca para o período de 2008 a 2012 (cinco anos).

### Quadro 6 - Definição dos critérios de busca

<b>Termos de busca:</b> <i>Innovation; Trust</i>
<b>Inclusão dos termos de busca:</b> título, resumo ou palavras chaves
<b>Ano da publicação:</b> 2008 - 2012
<b>Tipo de publicação:</b> artigo completo
<b>Idioma:</b> inglês, espanhol ou português

### 3.2 SELEÇÃO DOS ARTIGOS

Como unidade de análise foram utilizados os artigos que possuíam discriminada a palavra inovação e confiança no título, resumo ou nas palavras chaves. Após a leitura dos títulos e dos resumos do material coletado, foram selecionados aqueles que mais se adequavam ao tema de estudo.

### Quadro 7 - Critérios de exclusão e inclusão

<b>Critérios de exclusão:</b> retirada do corpus os trabalhos que utilizam o termo inovação e confiança de forma genérica, e que não utilizam este assunto como objeto de estudo.
<b>Critérios de inclusão:</b> os estudos incluídos foram aqueles que demonstravam de forma clara no resumo do artigo que a confiança e a inovação faziam parte do escopo de análise.

Utilizando os termos de busca “*Innovation*” e “*Trust*”, foram localizados 361 artigos. Desses, somente 81 atendiam aos critérios de inclusão empregados neste estudo.

Tabela 1 - Resultados busca Scopus

Base Scopus	Quantidade
Artigos localizados: “ <i>Innovation</i> ” + “ <i>Trust</i> ”	361
Artigos excluídos do corpus de análise	280
Total de artigos categorizados	81

Fonte: Busca sistemática

### 3.3 EXTRAÇÃO DOS ATRIBUTOS GERADORES DE CONFIANÇA

A extração dos atributos geradores de confiança interorganizacional foi realizada por meio de uma análise do conteúdo dos artigos que resultaram da busca sistemática (81 artigos).

A análise de conteúdo é definida por Bardin (2009), como um conjunto de técnicas de análise, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

No presente estudo, a análise de conteúdo foi dividida em três etapas, sendo elas:

#### Quadro 8 - Etapas da análise de conteúdo

(i) Preparação das informações:
<p>Todos os 81 artigos mantidos na busca sistemática foram lidos e categorizados em unidades de análise. Buscou-se, na leitura dos artigos, identificar os atributos que contribuíam na construção ou na manutenção de uma atmosfera de confiança em ambiente de cooperação em inovação.</p>
(ii) Transformação do conteúdo em unidades de análise - Categorização das unidades:
<p>Por meio de uma análise categorial os atributos identificados foram agrupados em macro dimensões. Para Bardin (2009) a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamentos segundo o gênero e com critérios previamente definidos. Os critérios utilizados foram complementariedade e semelhança</p>
(iii) Análise dos resultados.

A seguir, são apresentados os resultados obtidos em cada uma das etapas realizadas para a extração dos atributos geradores de confiança.

#### 3.3.1 Preparação das informações

A positiva relação da confiança interpessoal com o desempenho da organização tem sido apontada pela literatura no contexto da

inovação. Os estudos aqui analisados retomam a discussão, confirmando o que já foi sinalizado na revisão de literatura.

Nestes estudos, é atribuída à confiança um papel de mediadora nas relações sociais, e isto se confirma nos estudos empíricos analisados. A confiança está no coração de uma capacidade de inovação colaborativa. A conclusão dos autores, é que as relações de confiança melhoram a comunicação entre os funcionários e organizações, melhora a partilha de conhecimento e promove a inovação. Neste caso, a incerteza deve ser bem gerenciada pelas organizações que desejam realizar melhorias em seus processos e produtos (HU; OU; CHIOU, 2012, BRATTSTRÖM; LÖFSTEN; RICHTNÉR, 2012, FAWCETT; JONES; FAWCETT, 2012, PANAYIDES; VENUS, 2009; BIDAULT; CASTELLO, 2009).

A maior parte dos estudos analisa a confiança organizacional sob o aspecto das relações intraorganizacionais. Este resultado é consequência do crescente interesse dos pesquisadores nas redes de inovação e cooperação. A carência de mão de obra qualificada, infraestrutura para pesquisa e desenvolvimento tem aproximado as empresas umas das outras, com o intuito de desenvolver melhorias e novos produtos. Para que esta aproximação ocorra, é preciso a formação de uma atmosfera que gere confiança entre as partes. Além disso, a confiança entre os participantes da organização (público interno) precisa estar alta. Nesse sentido, a confiança interpessoal atua como pré-requisito para as organizações que queiram atuar em rede.

No entanto, a confiança interpessoal, apesar da importância a ela atribuída, é pouco pesquisada. Nos artigos analisados, somente 27% tratam da confiança entre o público interno da organização (Tabela 2).

Tabela 2 – Foco da análise da confiança nos artigos analisados

<b>Ênfase da confiança</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Confiança na organização	3	3,7%
Confiança Interpessoal	3	3,7%
Confiança Inter/Intra	8	9,9%
Confiança Interorganizacional	22	27,2%
Confiança Intraorganizacional	45	55,5%
Total Geral	81	100%

Fonte: Pesquisa sistemática.

Sob o ponto de vista do objeto de pesquisa, a literatura pesquisada encontra-se relativamente dispersa. A partir da leitura dos 81 artigos incluídos no escopo de pesquisa, foi possível classificá-los em 30 categorias. Dessas, somente três categorias se sobressaíram às demais: (i) efeitos da confiança; (ii) aspectos da cultura organizacional; e (iii) papel do líder.

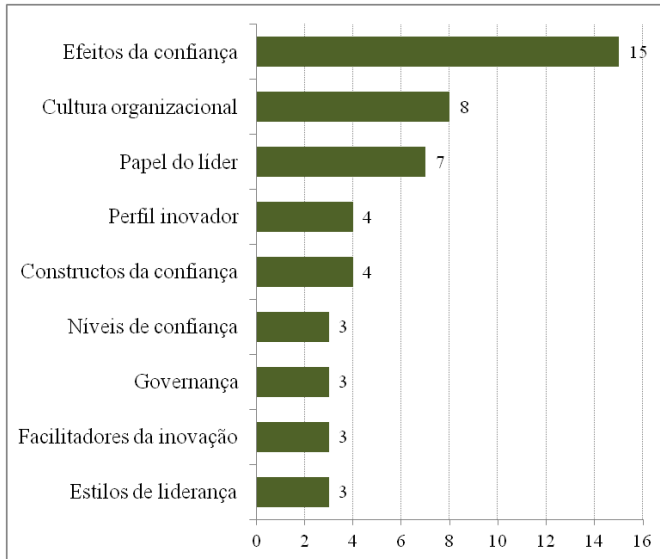
Figura 5 - Categorias pesquisadas



Fonte: Pesquisa sistemática.

Poucos autores se propõem a diagnosticar os constructos da confiança, assim como examinar os seus antecedentes, ou mesmo mensurar os níveis de confiança entre os indivíduos ou organizações. No gráfico 1, é possível observar que somente 4 estudos, dos 81 analisados, estudam os constructos da confiança. E somente 3, mensuram seus níveis.

Gráfico 1 - Frequência das categorias



Fonte: Autora.

No gráfico 1, não foram apresentadas as categorias com duas citações ou menos, sendo elas:

- Categorias com duas citações: Clima organizacional; Confiança e poder; Contratos; Educação; Equipes de inovação; Gestão estratégica; Motivação; Redes interorganizacionais; Relações de colaboração; Sensemaking organizacional.
- Categorias com uma citação: Aprendizagem; Comunicação organizacional; Concorrência e colaboração; Conflito-Inovação; Coopetição; Determinantes do comportamento; Falhas em projetos; Gestão da confiança; Inveja; Teoria do apego.

Foram agrupados na categorial “Cultura Organizacional” os estudos que estão constituídos sob a percepção positiva quanto aos aspectos da cultura organizacional, e como tais impulsionam a confiança na organização. A cultura organizacional interfere na atmosfera de confiança, porém, a confiança é um atributo da cultura organizacional. Os estudos nessa área avaliam os componentes do ambiente de trabalho que contribuem para o bom desempenho (ADAILEH; ATAWI, 2011, JOKAR; GHAFORI, 2012).



Os líderes e supervisores da organização são aceitos pelos autores analisados, como a primeira linha da organização, responsáveis pela transição de uma cultura do silêncio para uma cultura de abertura. Os pensamentos e sentimentos do líder se traduzem nas comunicações e interações com a sua equipe. Os estudos avaliam os efeitos da confiança no supervisor com o engajamento de trabalho dos funcionários. Analisam a relação de liderança e o desempenho na criação e transferência de conhecimento em redes (CHUGHTAI; BUCKLEY, 2011, DAVIS; BRYANT, 2010).

### **3.3.2 Transformação do conteúdo em unidades de análise: categorização das unidades**

A partir da leitura de todos os artigos originários da revisão sistemática realizada na base de dados da Scopus, foram extraídos dos textos, 89 atributos geradores de confiança.

No quadro 10, apresenta-se cada um dos atributos identificados com respectivos autores.

**Quadro 9 -Atributos da confiança identificados nos 89 artigos analisados**

Abertura
Comportamento prestativo
Disponibilidade de tempo para interagir
Disponibilidade para comunicação
Esforço
Dependência mútua
Interesse
Reciprocidade entre as partes
Altruísmo (empatia)
Auto confiança
Demonstração de competência
Equilíbrio entre as trocas sociais e profissionais
Amizade
Relacionamento positivo com os colegas de equipe
Solução positiva ou favorável dos conflitos

Atividades conjuntas
Experiências passadas
Tempo de convivência
Tempo de conhecimento
Caracteres sociáveis
Empatia com o líder do projeto
Consistência
Cumprimento da promessa
Honrar compromissos
Prazo de entrega
Compreensão das mensagens
Linguagem comum
Não ter conflito de opção
Discrição
Franqueza
Imparcialidade
Julgamento
Preocupação
Transparência
Conhecer uns aos outros
Organizar reuniões
Homogeneidade cultural
Valores compartilhados
Liberdade
Receptividade
Respeito a pluralidade de ideias
Valor utilitário
Habilidade de comunicação
Habilidade de gestão da equipe
Vontade de fazer
Querer contribuir
Senso de negócios
Aprender coisas
Ganho individual

Cooperação
Facilidade
Oportunidades de crescimento
Reconhecimento
Alcançar a tarefa
Apresentações parciais dos resultados
Conclusão da tarefa
Feedback
Relatório
Competência
Diferentes habilidades
Expor-se ao risco
Habilidade Persuasão
Habilidade técnica
Pró-atividade
Flexibilidade
Capacidade de trabalhar em equipe.
Encontre-se problema
Instrumento para resolução de problemas
Normas de equidade
Políticas claras e bem definidas
Processos documentados
Processos e estruturas sistematizadas
Tempestividade das iniciativas e respostas
Participação do líder ou gestor
Comportamento previsível
Comportamentos sistemáticos
Previsibilidade
Objetividade nas trocas de informações
Ética
Integridade
Reputação dos envolvidos
Encontros presenciais
Inspeções nos laboratórios

Acessibilidade
Clareza quanto a responsabilidades
Conhecimento
Apresentação do negócio
Segurança nas TICs

Fonte: Dados primários – atributos identificados na literatura.

### 3.3.3 Análise dos resultados

Para fins de análise, os atributos identificados foram categorizados por similaridade em cinco dimensões: (i) comunicação e conhecimento, (ii) feedback; (iii) contrato e execução; (iv) relacionamento; e (v) liderança.

A categorização, segundo Bardin (2009), é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos. Bardin (2009) destaca que o critério de categorização pode ser semântico, sintático, léxico e/ou expressivo.

Para o agrupamento dos atributos em dimensões, foi utilizada a classificação léxica, segundo o sentido das palavras, com emparelhamento dos sinônimos e dos sentidos próximos.

As cinco dimensões formadas são complementares. E o agrupamento realizado é teórico, e não leva em consideração a existência de pesos entre as dimensões. Ou seja, não se propõe a identificar qual delas é a mais importante sobre as demais.

Figura 6 - Dimensões da confiança interorganizacional



Fonte: autora.

### 3.3.3.1 Dimensão comunicação e conhecimento

Comunicação e conhecimento: um ponto importante para a construção de relações de confiança é a previsibilidade do comportamento do outro.

As informações relacionadas ao projeto devem estar disseminadas entre todos os atores envolvidos, principalmente os objetivos, metas e responsabilidades de cada uma das partes.

Os atributos da dimensão comunicação e conhecimento quando colocados em prática auxiliam na disseminação sobre o quê esperar com o projeto e das outras partes envolvidas no projeto.

Quadro 1 – Atributos da dimensão comunicação e conhecimento

1) Os envolvidos possuem clareza quanto aos objetivos e metas do projeto.
2) Os envolvidos no projeto possuem clareza quanto à responsabilidade ou o papel de si e o das outras partes.
3) As ações do projeto são previsíveis para os atores envolvidos.
4) A estrutura organizacional formada para a execução do projeto está sistematizada e disseminada entre os atores.
5) Os processos do projeto são documentados e acessíveis às partes interessadas.
6) As trocas de informações ocorrem de forma objetiva e direta.

7) Cada integrante do projeto conhece as competências dos demais atores envolvidos.
8) O conteúdo das mensagens é compreensível para todos os envolvidos.
9) Antes de iniciar o projeto, é realizada uma apresentação para todos os integrantes, detalhando o escopo, cronograma, responsáveis e métricas de avaliação.
10) O código de ética foi construído em conjunto com o parceiro e está disseminado entre as partes.

Fonte: autora.

### 3.3.3.2 *Dimensão liderança*

Liderança: ter um líder bem definido, que se envolve de forma comprometida com o projeto, que coloca em prática o discurso que adota. O líder, em projetos cooperados assume papel importante, pois ele fará a ponte entre todos os atores envolvidos. Por isso é importante que ele seja bem definido, para que a comunicação flua entre as todas.

Quadro 2 - Atributos da dimensão liderança

1) Existe empatia dos atores envolvidos com o líder do projeto.
2) O projeto tem um líder bem definido e todos os envolvidos sabem a quem se reportar.
3) O coordenador do projeto está em constante interação com os demais atores do projeto.

Fonte: autora.

### 3.3.3.3 *Dimensão relacionamento*

Relacionamentos: o desenvolvimento de ações conjuntas e relações de proximidade estimulam as ações compartilhadas. Os atributos desta dimensão, quando colocados em prática estimulam a construção de laços afetivos entre as partes. Estar envolvido. A negociação entre os atores tende a ser favorecida quando ambos compartilham os mesmos valores para com o projeto.

Quadro 3 - Atributos da dimensão relacionamento

1) Há uma forte relação de cooperação entre os atores envolvidos no projeto.
2) A composição da equipe envolvida do projeto integra profissionais com habilidades complementares.
3) Existe relação de reciprocidade entre as partes envolvidas.
4) O tempo de convivência entre os atores do projeto durante a parceria favorece no desempenho do projeto.
5) Além dos resultados obtidos no projeto, os atores envolvidos possuem oportunidade de crescimento em outras áreas.
6) Os atores constantemente são envolvidos em atividades conjuntas.
7) A estrutura da rede facilita a negociação entre as partes.
8) Existe relação de dependência entre os atores envolvidos no projeto.
9) Entre os atores envolvidos existem relações de amizade.
10) Os atores envolvidos no projeto já se conheciam antes da realização da parceria.
11) Todos os envolvidos no projeto compartilham os mesmos valores.

Fonte: autora.

#### 3.3.3.4 Dimensão contrato e execução

Esta dimensão estabelece as diretrizes do projeto, quais as responsabilidades dos envolvidos, bem como as entregas que estão previstas.

A contribuição dos envolvidos deve ser proporcional às contrapartidas, e isto deve estar estabelecido e disseminado entre as partes. É necessário ter demonstrações explícitas sobre o cumprimento das ações.

Quadro 4 - Atributos da dimensão contrato e execução

1) A tomada de decisão leva em consideração o interesse de todos os atores envolvidos.
2) A estrutura zela para que não exista conflito de interesses.
3) As normas de equidade entre as partes estão definidas de forma clara e disseminadas entre todos os atores envolvidos.
4) Existem normas instituídas, e disseminadas entre todos os envolvidos, que asseguram a discricção sobre o conteúdo do projeto.
5) Existe coerência entre o que está descrito como etapas que ocorrerão no projeto e o que é executado.

6) As políticas são claras, bem definidas, e compartilhadas por todos os atores envolvidos no projeto.
7) A contribuição entre os atores do projeto é uniforme e proporcional às contrapartidas.
8) As tarefas que são propostas no projeto são concluídas, e no caso de ajustes, as modificações são comunicadas aos envolvidos em tempo hábil.
9) Os compromissos são honrados, horários são cumpridos, cancelamentos são informados com antecedência.
10) Os parceiros são convidados a realizar inspeções nas instalações da instituição executora do projeto.
11) Todos os envolvidos no projeto possuem grande preocupação em cumprir as promessas que são feitas no início do projeto.
12) Existem instrumentos instituídos visando à solução de problemas.

Fonte: autora.

### 3.3.3.5 *Dimensão Feedback*

Receber informações relacionadas ao andamento do projeto, mesmo quando estiverem ocorrendo problemas, saber que é possível fazer ajustes. Os atributos desta dimensão posicionam os envolvidos no projeto referente as ações que estão em curso, e sobre as entregas finais.

Outro aspecto importante é relação de troca, estar disposto a ouvir e dar feedback para as outras partes, ter um ambiente aberto para ouvir o que o outro tem a dizer.

#### Quadro 5 - Atributos da dimensão *feedback*

1) Ao final do projeto são desenvolvidos e compartilhados relatórios entre os atores.
2) No decorrer do projeto, são realizadas apresentações parciais sobre o status das ações.
3) Possui estrutura de comunicação voltada para o recebimento de críticas e sugestões.
4) As solicitações dos parceiros são tratadas de forma tempestiva.

Fonte: autora.



## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a conclusão da etapa de revisão dos artigos e categorização dos fatores que influenciam na construção e manutenção das relações de confiança, foram consultados os especialistas que atuam nas instituições que compõem o arranjo catarinense de NITs e ICTs. O intuito desta etapa foi verificar se as instituições empregam os atributos que a literatura indica como geradores de confiança. Nesse sentido, realizou-se uma pesquisa junto aos coordenadores dos NITs e ICTs que compõem o arranjo catarinense por meio de um questionário estruturado.

Nos tópicos a seguir, descreve-se o perfil de cada NIT e ICT consultado nesta pesquisa, assim como o instrumento e método de coleta de dados utilizado.

### 4.1 POPULAÇÃO DE PESQUISA E AMOSTRA

A articulação e implementação de projetos em rede foram a base para a criação e consolidação da Rede Catarinense de NIT, por meio do Projeto de Implantação e Estruturação do Arranjo Catarinense de Núcleos de Inovação Tecnológica, o PRONIT. O principal sentido do projeto, foi formar uma rede de parcerias e um banco de informações compartilhado, permitindo resultados mais eficazes e uma melhor avaliação e mensuração destes (PRONIT, 2011).

Na aplicação desta pesquisa, considerou-se como público-alvo as instituições que estavam cadastradas no PRONIT. No quadro 9, estão descritivas as instituições com respectivas atribuições.

Quadro 10 - Características das instituições que compõem o arranjo catarinense de NITs e ICTs consultados nesta pesquisa

<p>1. <b>FAPESC:</b> Programa SINAPSE DA INOVAÇÃO – Fomento para criação de novas empresas inovadoras em Santa Catarina (Startups Individuais e Ltda);          Programa TECNOVA – Fomento para projetos de empresas inovadoras já consolidadas (micro e pequeno porte), em parceria com a FINEP/MCTI;          Programa de apoio a Incubadoras e parques tecnológicos;          Programa de apoio á implantação de Pólos de Inovação Regionais;          Programa de Bolsas de estágio Pós-Doutorado Empresarial (Pesquisador na empresa);          Programa de bolsas pesquisa para Iniciação Científica (1º e 2º Graus e Graduação), Mestrado e Doutorado.</p>
<p>2. <b>Instituto Stela:</b> Formação de redes de conhecimento, análise de proposição de ideias e funcionalidades inovativas em produtos e projetos, formação de parcerias e registro de propriedade intelectual; Desenvolvimento de projetos e produtos nas áreas de engenharia do conhecimento, governo eletrônico, gestão estratégica de informação e conhecimento, terceiro setor.</p>
<p>3. <b>ACATE:</b> Incubação de empresas; Verticais de empresas: Agronegócios, Educação, Energia, <i>Cloud Computing</i>, Games, Governo, Saúde, Segurança, Sustentabilidade, Manufatura, Têxtil e Telecom; Realização de convênios e parcerias institucionais com ICTs, parceiras para a realização de eventos e projetos: Univali, Unisul, UFSC, Sociesc, Senai/SC, CESUSC, Unisinos; Realização de eventos com fins de aproximação entre empresas e NIT/ICTs;          Palestras com temas específicos de interesse do setor de tecnologia da informação e comunicação, como: <i>gamification</i>, tributação para empresas de software, captação de recursos e internacionalização.</p>

<p>4. <b>EMBRAPA:</b> Promoção e apoio à inovação benéfica para as cadeias produtivas de suínos e aves, em todo o Brasil, e para toda a região nos mais diversos temas, tanto no ambiente interno quanto externo. Prospecção de desafios importantes para as cadeias produtivas citadas e para a sua região. Inclusive, regularmente, estas demandas, nas quais são ouvidos todos os atores de destaque nestas áreas, geram o chamado Plano Diretor da Unidade, que aponta caminhos a serem seguidos por um determinado período de tempo.</p> <p>O público externo, frequentemente é convidado a participar de eventos com o propósito de alavancar a inovação no setor, como workshops. Busca por parcerias externas, por exemplo, para a chamada pública Inova Agro, foram firmadas parcerias com três diferentes empresas. Incubação de empresas, inclusive como estratégia de transferência de tecnologia.</p>		
<p>5. <b>EPAGRI:</b> Pesquisa agropecuária e geração de tecnologias para o setor, destaque para melhoramento genético vegetal, com geração e lançamento de cultivares mais adaptados e produtivos.</p>		
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="174 740 372 791">6. <b>FATMA</b></td> <td data-bbox="372 740 1010 791">Criação de sistema especialista.</td> </tr> </table>	6. <b>FATMA</b>	Criação de sistema especialista.
6. <b>FATMA</b>	Criação de sistema especialista.	
<p>7. <b>FURB:</b> Realização de eventos de fomento à inovação; Articulação de projetos cooperados Universidade e empresas; Intermediação de contratos SEBRAETEC; Orientações e apoio na proteção de propriedade intelectual; Apoio no desenvolvimento do Distrito da Inovação de Blumenau; Atuação integrada com Instituto Gene (incubadora de novos empreendimentos).</p>		
<p>8. <b>SENAI:</b> Intermedia as relações entre o fornecedor de inovação (ICT), os pesquisadores e o processo de comercialização (empresas); Capacitações em Redação de Patentes; Registro de marcas; Desenho industrial; Programas de computadores e proteção de cultivares; Estruturação e gestão de NITs; Análise e avaliação de tecnologias; Comercialização de tecnologias; Contratos de prestação de serviços; e parcerias e transferência de tecnologia.</p>		

9. **UDESC:** Visitas técnicas a parques tecnológicos; Reunião com a direção de incubadoras; Visita técnica à Incubadora Tecnológica; Instituição de relacionamento com InovaSC, entidade promotora; Participação na implantação de conselho municipal de inovação de Florianópolis; Apoio a projeto de Propriedade Intelectual para universitários; Realização de seminários, cursos e palestras; criação de página no site da UDESC; Atendimento de orientação a professores; Manutenção do escritório de Direitos Autorais.

10. **UNISUL:** Desenvolvimento e gerenciamento de projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), serviços e extensionismo tecnológicos; Articulação da universidade com o setor produtivo e o governo nas questões relacionadas à inovação; Gerenciamento da propriedade intelectual e a transferência de tecnologia; Definição, disseminação e supervisão das políticas e diretrizes para incubadoras e parques tecnológicos, disseminando o empreendedorismo e a inovação; Organização das redes, centros e institutos de pesquisa, definindo suas políticas e diretrizes.

11. **UNIVALI:** Lançamento do Edital ProInova, que apoia projetos de pesquisa com potencial inovador; Realização do Seminário de Ciência, Inovação e Empreendedorismo da UNIVALI; Lançamento do primeiro Caderno da Inovação: o Manual do Inventor da UNIVALI.

12. **UNIVILLE:** Desenvolve as características e competências empreendedoras nas comunidades interna e externa por meio de ações de sensibilização, capacitação, formação; Estimula e dá suporte à geração de novos empreendimentos por meio da estruturação de serviços técnicos e de assessoria e consultoria no Centro de Inovação, a ser instalado no Parque Tecnológico de São Bento do Sul em 2014; Estrutura ações de atendimento a comunidade e a grupos (organizados ou não) quanto a questões de desenvolvimento de empreendimentos sustentáveis; Contribui para a formação de ambiente na Univille e nos parceiros que estimule ações e ideias empreendedoras.

13. **UNOCHAPECÓ**: Incubação de projetos de negócios inovadores, implantação do Escritório de Projetos e Prestação de Serviços - EPPS, com o Escritório de Apoio à Gestão Pública; Coordenação do lançamento da quarta operação do Sinapse da Inovação; Promove a maratona da inovação, em parceria com o Sebrae e entidades empresariais, workshops nacionais e internacionais, seminários e congressos, reuniões de alinhamento entre instituição de pesquisa e empresas, negociação de parcerias.

14. **UNISOCIESC**: Realiza a gestão das Políticas de apoio a Inovação da Instituição, a exemplo da Política de Inovação, Proteção das Invenções e Política de Projetos de Fomento; Núcleo responsável pela Propriedade Industrial da Instituição: Consulta, Avaliação, Depósito, Acompanhamento, Prospecção e Licenciamento de Tecnologia; Captação de projetos e recursos de pesquisa; Fomento a Inovação na SOCIESC, através de grupo de pesquisa na área de Inovação e abordar questões como gestão do conhecimento e inovação; Capacitações e eventos para a promoção da inovação; Facilitador na criação de novos empreendimentos de base tecnológica; Suporte para empresas na área de gestão da inovação.

15. **UNC**: A incubadora nasceu a partir de anseios da comunidade regional. Conta com parceria com as seguintes entidades: CDL, ACIC, AMAUC, CRECERTO, SDR – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional de Concórdia e Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo da Prefeitura Municipal de Concórdia. A instituição oferece cursos de Elaboração de Planos de Negócios e de Economia Solidária. Esses cursos servem de base para os empreendedores que tenham pretensão em concorrer a uma vaga na incubadora e, aos membros de cooperativas e associações para que compreendam a importância dessas entidades para o desenvolvimento social e econômico das regiões.

16. **IEL/SC**: O Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina é uma entidade da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC. Constituído sob a forma de sociedade civil sem fins econômicos, é uma entidade jurídica de direito privado, de caráter técnico-cultural e educacional, sendo regido pela lei e pelo seu estatuto. Em conformidade

com a linha de atuação acima descrita, o IEL/SC consolidou-se como a entidade da FIESC responsável pela articulação entre o setor produtivo, os agentes de fomento e as instituições de ensino e pesquisa.

17. **UFSC:** Zelar pela manutenção da política institucional de estímulo à proteção das criações, licenciamento, inovação e outras formas de transferência tecnológica são apenas algumas das competências do Núcleo. O setor deve avaliar as solicitações e promove a proteção das criações desenvolvidas na instituição. Em síntese, o Núcleo tem a responsabilidade de facilitar a relação do pesquisador com o mercado e torná-la mais produtiva, encaminhando, sempre que julgar procedente, as solicitações de proteção ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

18. **NIT IF-SC:** Propriedade Intelectual - Zelar pela proteção das tecnologias desenvolvidas no âmbito do IFSC e promover sua transferência para a sociedade.

Patentes - Avaliar o potencial de patenteabilidade dos resultados das pesquisas do IFSC. Realizar o depósito do pedido de patente e a manutenção da proteção junto ao INPI. Incentivar e auxiliar os pesquisadores na busca de patentes de invenção e seu uso como fonte de informação tecnológica. Disseminar a cultura da Inovação Tecnológica e da Propriedade Industrial no IFSC.

Parceria com Empresas e demais Instituições - Incentivar e viabilizar a constituição de alianças estratégicas e o desenvolvimento de projetos de cooperação envolvendo empresas nacionais, ICT, Fundações de Apoio e demais organizações, para a geração de produtos e processos inovadores.

19. **UNESC – NUGITT:** A atribuição do núcleo, vinculado à Aditt (Agência de Desenvolvimento, Inovação e Transferência de Tecnologia), é a proteção do patrimônio intelectual da Unesc e sua transferência para empresas e órgãos públicos e privados.

20. **UNOESC – NIT – OESTE:** O objetivo do NIT é o de gerir a política da inovação da empresa, bem como fazer a conexão com a entidade gestora e os demais parceiros do Polo. Projeta-se, portanto, por meio da Escola de Inovação do Polo INOVALE, a criação de núcleos de inovação tecnológica nos ambientes organizacionais de empresas com potencial para inovação, a partir da participação de seus representantes em cursos que abordam o tema NIT e a gestão da inovação

21. **FUNDAÇÃO CERTI:** A Fundação Centros de Referência em

Tecnologias Inovadoras – CERTI é uma instituição privada e independente que se dedica ao desenvolvimento de produtos e soluções tecnológicas inovadoras para o mercado brasileiro. Fundada em 31 de outubro de 1984 em Florianópolis, com foco em metrologia, controle de qualidade e informática, atua hoje também em outras frentes, oferecendo ao cliente soluções completas – desde a concepção até o desenvolvimento do produto, que é entregue já pronto para ser certificado e inserido no mercado –, além soluções em processos produtivos e industriais, soluções em economia verde, empreendedorismo e, mais recentemente, com o credenciamento à EMBRAPPII, também em Sistemas Inteligentes.

Fonte: Consulta ao site das instituições, ou informações concedidas pelo respondente da pesquisa.

#### 4.2 INSTRUMENTO E FORMA DE COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados, foi desenvolvido um questionário auto preenchível, estruturado com perguntas fechadas. O questionário avalia o quanto cada NIT e ICT adota nos projetos interorganizacionais os atributos identificados na etapa de revisão sistemática da literatura. Para isso, utilizou as seguintes categorias:

- Não aplica-se o atributo em situação alguma.
- Aplica-se pouco, somente em 30% dos casos.
- Aplica-se razoavelmente, de forma esporádica, em 50% dos casos.
- Aplica-se bastante, mas não sempre, em 80% dos casos.
- Aplica-se totalmente, sempre, em 100% dos casos.

O questionário, que pode ser observado Apêndice A, avalia a adoção de 40 atributos geradores de confiança, divididos em cinco dimensões.

Foram convidados a responder a pesquisa, pelo menos três gerentes de projetos de cada NIT e ICT que compõe o arranjo catarinense de inovação.

Para a apresentação dos resultados, será apresentado somente o perfil do respondente, não serão divulgados os resultados por NIT e ICT, os dados serão analisados de forma global.

Os dados foram coletados entre maio e junho de 2014, de forma on line.

### 4.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como um trabalho científico original, pois se objetivou gerar novos conhecimentos. Quanto aos objetivos do estudo, caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Triviños (2012), estes estudos têm por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade. No caso desta pesquisa, o caso pesquisado foram os atores do arranjo catarinense de inovação. De acordo com o autor, o tratamento estatístico, no estudo de caso, é simples quando a análise é quantitativa.

Os estudos de caso, segundo Triviños (2012), exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar.

Dessa forma, a etapa de análise do estudo de caso, conforme já apresentado, foi antecedida por um estudo exploratório nos artigos publicados na *Scopus* com as palavras chaves Inovação (*Innovation*) e Confiança (*Trust*). Para Mattar (2005) as pesquisas exploratórias são úteis para a formulação do problema de pesquisa, e quando procura-se identificar padrões e formular hipóteses, e não pretendendo-se testá-las.

É importante destacar, que nos estudos de caso, os resultados são válidos somente para o caso que se estuda. Nesse sentido, os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados.



## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos na revisão sistemática realizada na base de dados Scopus com o intuito de diagnosticar os principais atributos geradores de confiança interorganizacional. A partir do diagnóstico desses fatores, foi realizada uma pesquisa com as instituições que compõem o arranjo catarinense de inovação, a fim de verificar o quanto esses atributos estão sendo colocados em prática.

Dessa forma, o capítulo está dividido em duas seções. A primeira apresenta os resultados da revisão sistemática realizada, enquanto que na segunda, constam os dados obtidos com a pesquisa realizada com os NITs e ICTs.

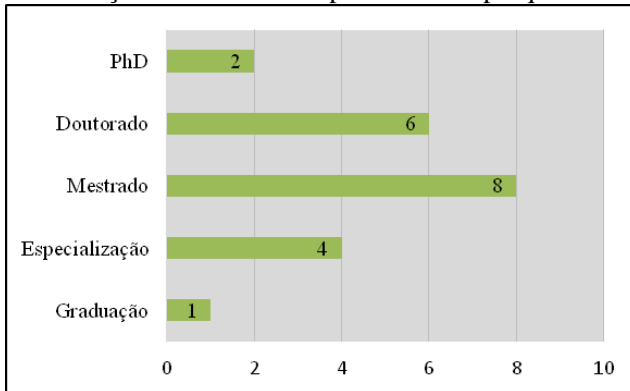
### 5.1 CONSULTA A NITs E ICTs DO ARRANJO CATARINENSE DE INOVAÇÃO

O objetivo desta seção é o de apresentar os resultados obtidos na consulta realizada com gerentes de projetos dos NITs e ICTs do arranjo catarinense de inovação. O questionário utilizado na pesquisa foi desenvolvido a partir dos atributos extraídos da revisão sistemática realizada. No total, responderam o instrumento de coleta de dados 22 gerentes de projetos, pelo menos um gerente de cada instituição do arranjo catarinense de inovação respondeu à pesquisa.

#### 5.1.1 Perfil dos respondentes

O questionário foi respondido pelo coordenador ou gerente de projetos da ICT ou NIT integrante do arranjo catarinense de inovação. Verifica-se, que a maior parte dos respondentes possui no mínimo especialização *stricto sensu* – 8 possuem mestrado, 6 doutorado e 2 pós-doc.

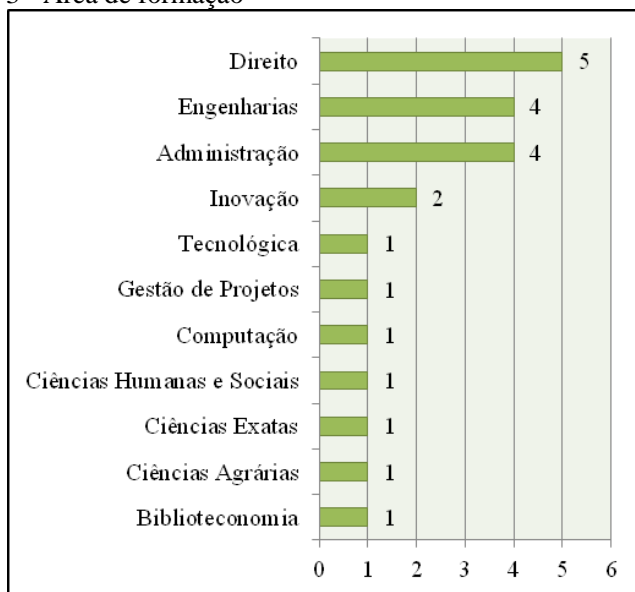
Gráfico 2 - Titulação máxima dos respondentes da pesquisa



Fonte: Dados primários – pesquisa com NITs e ICTs do arranjo catarinense de inovação  
N: 22 – 1 não resposta.

Entre as áreas de formação, existe maior predominância para a área de direito, seguido de engenharias e administração. Como uma das atribuições do NIT é proteção à propriedade intelectual, é comum a figura de especialistas no assunto, nesse caso advogados.

Gráfico 3 - Área de formação

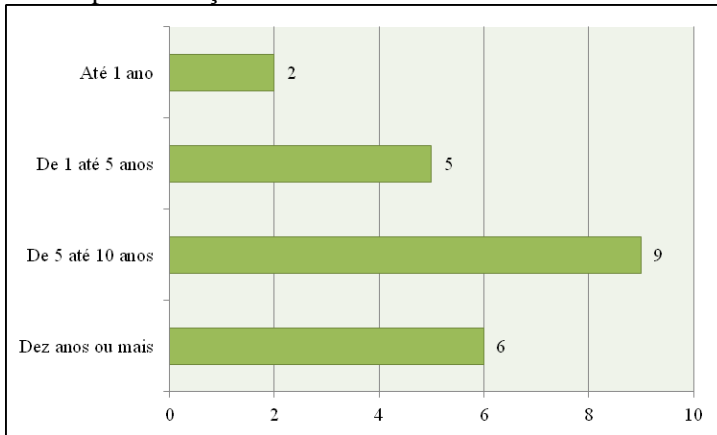


Fonte: Dados primários – pesquisa com NITs e ICTs do arranjo catarinense de inovação

N: 22

Os participantes da pesquisa, são na maioria, profissionais com longa experiência na área de transferência tecnológica. Verificou-se que mais da metade dos respondentes atuam há pelo menos cinco anos nessa área.

Gráfico 4 - Tempo de atuação na área de transferência



Fonte: Dados primários – pesquisa com NITs e ICTs do arranjo catarinense de inovação

N: 22

### 5.1.2 Aplicação dos atributos geradores de confiança interorganizacional

Nesta seção, apresenta-se o grau de utilização dos atributos da confiança interorganizacional pelos atores do arranjo catarinense de inovação. A análise desses atributos foi realizada por meio da estatística descritiva. Conforme já mencionado, os atributos foram agrupados por similaridade em cinco dimensões: (i) comunicação e conhecimento, (ii) feedback; (iii) contrato e execução; (iv) relacionamento; e (v) liderança.

#### 5.1.2.1 Dimensão comunicação

De forma geral, verifica-se que os atributos da dimensão Comunicação e Conhecimento, são colocados em prática por boa parte dos atores do arranjo catarinense de inovação pesquisados. Existe grande preocupação em disseminar entre todos os envolvidos os objetivos e metas do projeto, as responsabilidades de cada uma das partes, e a estrutura organizacional desenvolvida para a execução do projeto. O zelo na disseminação dessas informações, estimula a previsibilidade das ações dos atores envolvidos da parceria. Na

dimensão comunicação, o atributo menos praticado pelos atores pesquisados, foi a construção e a disseminação do código de ética.

Tabela 3 - Comunicação e conhecimento

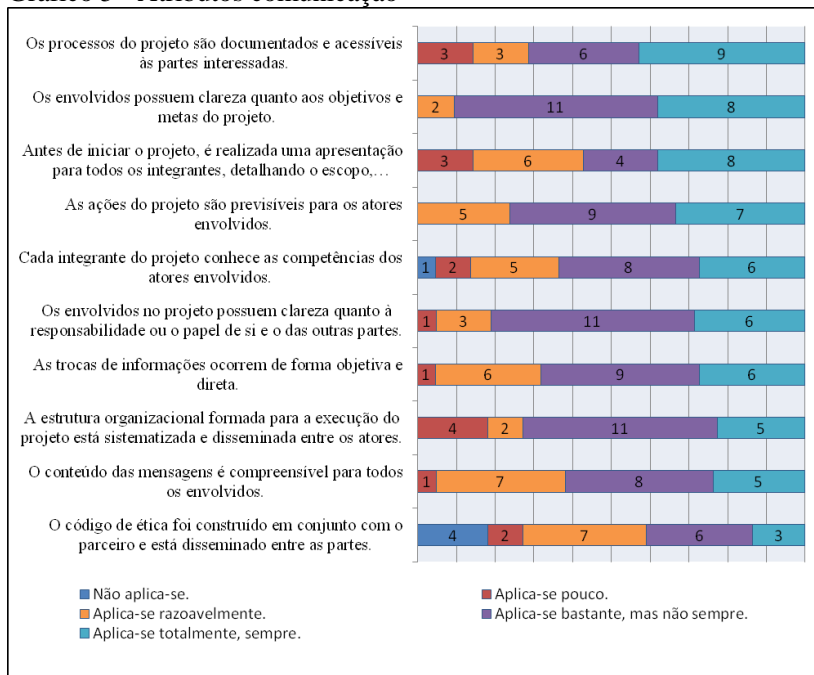
<b>Atributos</b>	<b>AP*</b>	<b>AR*</b>	<b>AF*</b>	<b>NR*</b>	<b>Total</b>
Os envolvidos possuem clareza quanto aos objetivos e metas do projeto.	-	2	19	1	22
Os envolvidos no projeto possuem clareza quanto à responsabilidade ou o papel de si e o das outras partes.	1	3	17	1	22
As ações do projeto são previsíveis para os atores envolvidos.	-	5	16	1	22
A estrutura organizacional formada para a execução do projeto está sistematizada e disseminada entre os atores.	4	2	16	-	22
Os processos do projeto são documentados e acessíveis às partes interessadas.	3	3	15	1	22
As trocas de informações ocorrem de forma objetiva e direta.	1	6	15	-	22
Cada integrante do projeto conhece as competências dos demais atores envolvidos.	3	5	14	-	22
O conteúdo das mensagens é compreensível para todos os envolvidos.	1	7	13	1	22
Antes de iniciar o projeto, é realizada uma apresentação para todos os integrantes, detalhando o escopo, cronograma, responsáveis e métricas de avaliação.	3	6	12	1	22
O código de ética foi construído em conjunto com o parceiro e está disseminado entre as partes.	6	7	9	-	22

Fonte: Dados primários – pesquisa com NITs e ICTs do arranjo catarinense de inovação

\* AP: Aplica pouco; AR: Aplica razoavelmente; AF: Aplica frequentemente; NR: Não resposta.

N: 22

Gráfico 5 - Atributos comunicação



Fonte: Dados primários – pesquisa com NITs e ICTs do arranjo catarinense de inovação

N: 22

### 5.1.2.2 Dimensão Feedback

Na dimensão feedback, observa-se que os atores pesquisados possuem maior disponibilidade em dar informações do que em ouvir feedbacks. A maior dos atores pesquisados desenvolve e compartilha relatórios do projeto entre as partes envolvidas. E no decorrer do projeto, são realizadas apresentações parciais sobre o status das ações. No entanto, em número significativo não possuem estrutura de

comunicação voltada para o recebimento de críticas e sugestões, e as solicitações dos parceiros não são tratadas de forma tempestiva.

Tabela 4 - Dimensão Feedback

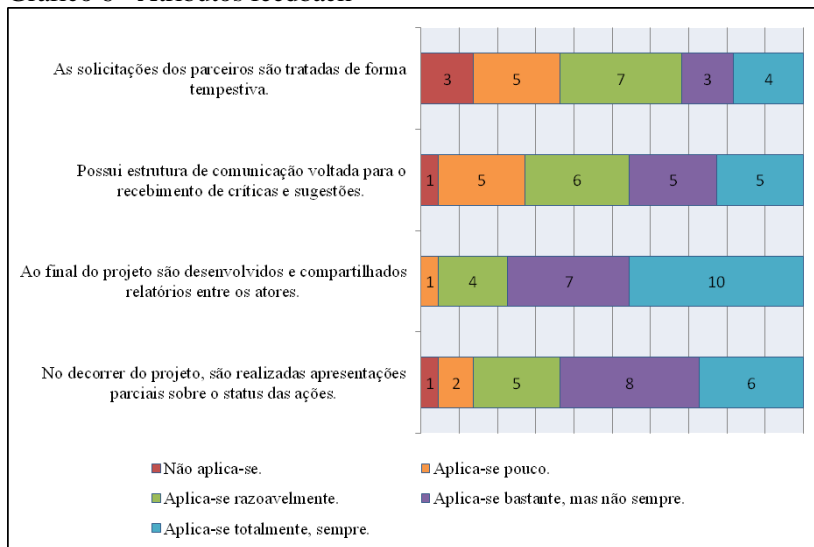
<b>Atributos</b>	<b>AP*</b>	<b>AR*</b>	<b>AF*</b>	<b>NR*</b>	<b>Total</b>
Ao final do projeto são desenvolvidos e compartilhados relatórios entre os atores.	1	4	17	-	22
No decorrer do projeto, são realizadas apresentações parciais sobre o status das ações.	3	5	14	-	22
Possui estrutura de comunicação voltada para o recebimento de críticas e sugestões.	6	6	10	-	22
As solicitações dos parceiros são tratadas de forma tempestiva.	8	7	7	-	22

Fonte: Dados primários – pesquisa com NITs e ICTs do arranjo catarinense de inovação

\* AP: Aplica pouco; AR: Aplica razoavelmente; AF: Aplica frequentemente; NR: Não Resposta.

N: 22

Gráfico 6 - Atributos feedback



Fonte: Dados primários – pesquisa com NITs e ICTs do arranjo catarinense de inovação

N: 22

### 5.1.2.3 Dimensão contrato e execução

Os atributos da dimensão contrato e execução são os mais colocados em prática pelos atores pesquisados. É quase que unânime a preocupação em manter uma estrutura que zele pela manutenção dos interesses de todos os envolvidos, e que não existe conflito de interesses.

A maior parte dos atores pesquisados afirma que as normas de equidade são definidas de forma clara, que existe coerência entre o que está descrito como etapas do projeto e o que ocorre na prática. Porém, não é a mesma proporção de pesquisados que dizem possuir instrumentos que visem a solução de problemas.



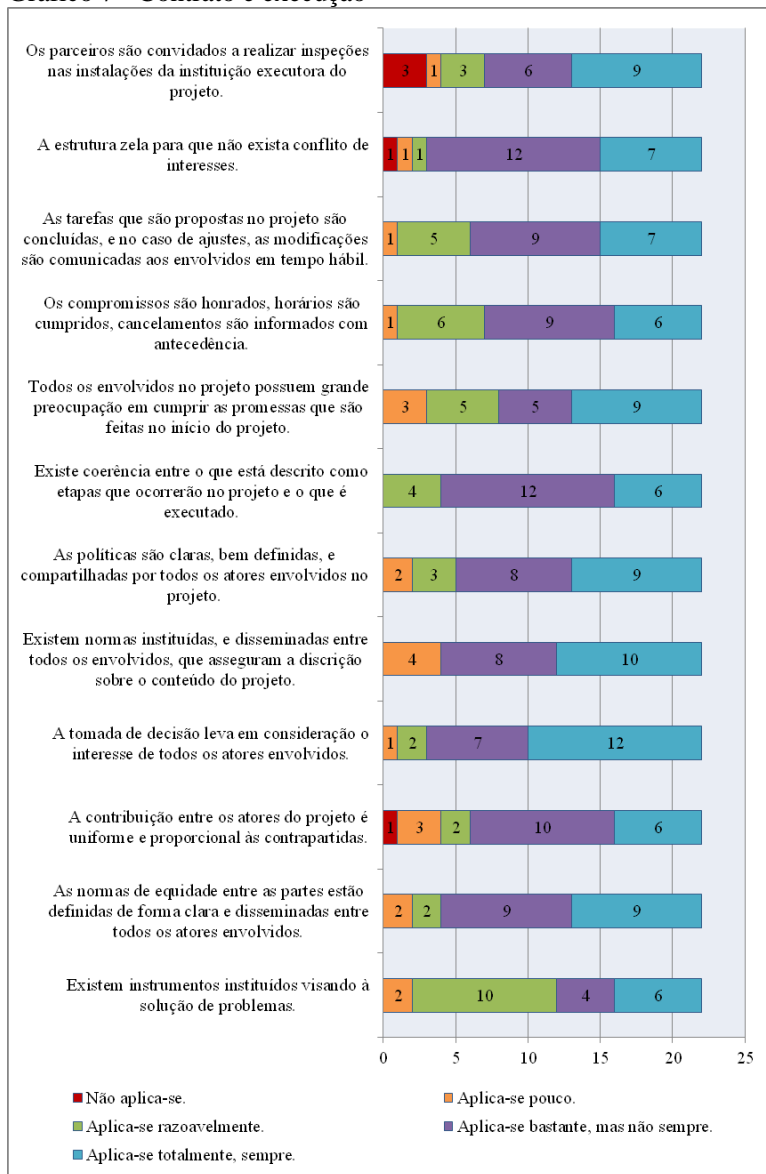
Tabela 5 - Dimensão Contrato e Execução

Atributos	AP*	AR*	AF*	NR*	Total
A tomada de decisão leva em consideração o interesse de todos os atores envolvidos.	1	2	19	-	22
A estrutura zela para que não exista conflito de interesses.	2	1	19	-	22
As normas de equidade entre as partes estão definidas de forma clara e disseminadas entre todos os atores envolvidos.	2	2	18	-	22
Existem normas instituídas, e disseminadas entre todos os envolvidos, que asseguram a discricão sobre o conteúdo do projeto.	4		18	-	22
Existe coerência entre o que está descrito como etapas que ocorrerão no projeto e o que é executado.	4	-	18	-	22
As políticas são claras, bem definidas, e compartilhadas por todos os atores envolvidos no projeto.	2	3	17	-	22
A contribuição entre os atores do projeto é uniforme e proporcional às contrapartidas.	4	2	16	-	22
As tarefas que são propostas no projeto são concluídas, e no caso de ajustes, as modificações são comunicadas aos envolvidos em tempo hábil.	1	5	16	-	22
Os compromissos são honrados, horários são cumpridos, cancelamentos são informados com antecedência.	1	6	15	-	22
Os parceiros são convidados a realizar inspeções nas instalações da instituição executora do projeto.	4	3	15	-	22
Todos os envolvidos no projeto possuem grande preocupação em cumprir as promessas que são feitas no início do projeto.	3	5	14	-	22
Existem instrumentos instituídos visando à solução de problemas.	2	10	10	-	22

Fonte: Dados primários – pesquisa com NITs e ICTs do arranjo catarinense de inovação

\* AP: Aplica pouco; AR: Aplica razoavelmente; AF: Aplica frequentemente; NR: Não Resposta. N: 22

Gráfico 7 - Contrato e execução



Fonte: Dados primários – pesquisa com NITs e ICTs do arranjo catarinense de inovação

N: 22

### 5.1.2.4 Dimensão Relacionamento

Na dimensão relacionamento, verifica-se que praticamente todos os pesquisados afirmam existir forte relação de cooperação entre os atores envolvidos no projeto, porém somente a metade desses afirma existe relações de amizade, e nem todos compartilham os mesmos valores.

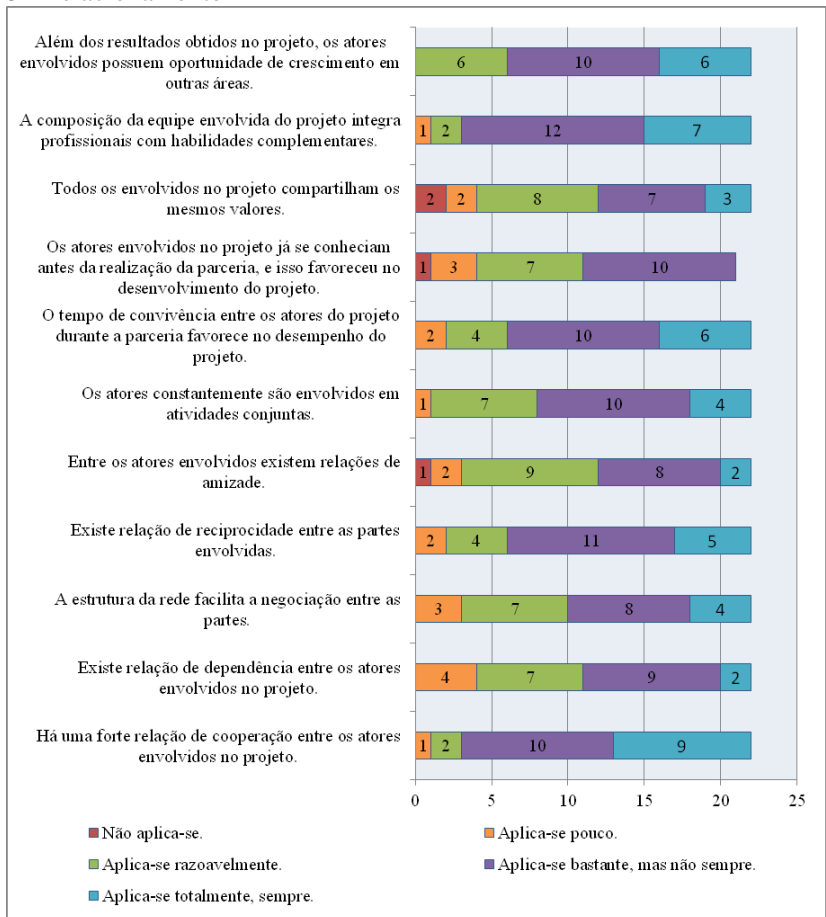
Tabela 6 - Dimensão Relacionamento

Atributos	AP*	AR*	AF*	NR*	Total
Há uma forte relação de cooperação entre os atores envolvidos no projeto.	1	2	19	-	22
A composição da equipe envolvida do projeto integra profissionais com habilidades complementares.	1	2	19	-	22
Existe relação de reciprocidade entre as partes envolvidas.	2	4	16	-	22
O tempo de convivência entre os atores do projeto durante a parceria favorece no desempenho do projeto.	2	4	16	-	22
Além dos resultados obtidos no projeto, os atores envolvidos possuem oportunidade de crescimento em outras áreas.	-	6	16	-	22
Os atores constantemente são envolvidos em atividades conjuntas.	1	7	14	-	22
A estrutura da rede facilita a negociação entre as partes.	3	7	12	-	22
Existe relação de dependência entre os atores envolvidos no projeto.	4	7	11	-	22
Entre os atores envolvidos existem relações de amizade.	3	9	10	-	22
Os atores envolvidos no projeto já se conheciam antes da realização da parceria, e isso favoreceu no desenvolvimento do projeto.	4	7	10	1	22
Todos os envolvidos no projeto compartilham os mesmos valores.	4	8	10	-	22

Fonte: Dados primários – pesquisa com NITs e ICTs do arranjo catarinense de inovação

\* AP: Aplica pouco; AR: Aplica razoavelmente; AF: Aplica frequentemente; NR: Não Resposta. N: 22

Gráfico 8 - Relacionamento



Fonte: Dados primários – pesquisa com NITs e ICTs do arranjo catarinense de inovação

N: 22

### 5.1.2.5 Dimensão Liderança

As instituições pesquisadas dão merecida importância aos atributos da dimensão liderança, o líder do projeto é um profissional que desperta empatia entre os envolvidos, o papel é bem definido, e o mesmo possui constante interação com as outras partes do projeto.

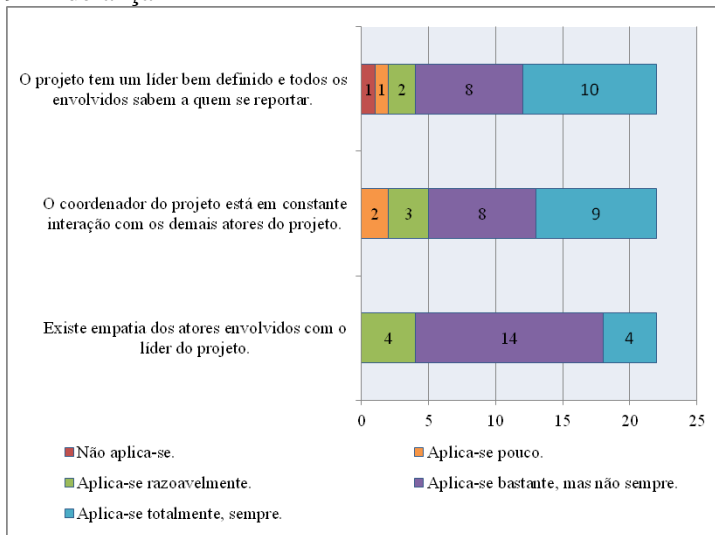
Tabela 7 – Dimensão liderança

Atributos	AP*	AR*	AF*	NR*	Total
Existe empatia dos atores envolvidos com o líder do projeto.	-	4	18	-	22
O projeto tem um líder bem definido e todos os envolvidos sabem a quem se reportar.	2	2	18	-	22
O coordenador do projeto está em constante interação com os demais atores do projeto.	2	3	17	-	22

Fonte: Dados primários – pesquisa com NITs e ICTs do arranjo catarinense de inovação

\* AP: Aplica pouco; AR: Aplica razoavelmente; AF: Aplica frequentemente; NR: Não Resposta.

Gráfico 9 - Liderança



Fonte: Dados primários – pesquisa com NITs e ICTs do arranjo catarinense de inovação

N: 22

### 5.1.3 Score de utilização dos atributos geradores de confiança interorganizacional

Para medir o grau de utilização dos atributos geradores de confiança interorganizacional pelos gerentes de projetos dos NITs e ICTs consultados, foi realizada uma somatória das pontuações obtidas para cada afirmação. A pontuação para cada atributo foi calculada da seguinte forma:

- (0 pontos) quando não aplica o atributo em nenhuma ocasião.
- (1 ponto) quando aplica-se pouco, somente em 30% dos casos.
- (2 pontos) quando aplica-se razoavelmente, de forma esporádica, em 50% dos casos.
- (3 pontos) quando aplica-se bastante, mas não sempre, em 80% dos casos.
- (4 pontos) quando aplica-se totalmente, sempre, em 100% dos casos.

A dimensão Comunicação e Conhecimento possui 10 atributos, a pontuação máxima para cada atributo é 4, neste caso, a pontuação máxima caso o gerente do projeto utilize todos os atributos pesquisados, são 40 pontos na dimensão. Como a dimensão Feedback possui 4 atributos, a pontuação máxima é de 16 pontos. Contrato e execução 48 pontos, relacionamento 44 pontos, e liderança 12 pontos. Caso o gerente utilize todos os atributos pesquisados neste estudo, o score máximo será de 160 pontos.

Com intuito de realizar uma análise comparativa entre as cinco dimensões pesquisadas, os scores foram divididos em três categorias: baixa, moderada e alta. O ponto de corte utilizado em cada uma das dimensões está representado no quadro 6.

Quadro 6 - Score de utilização dos atributos pesquisados

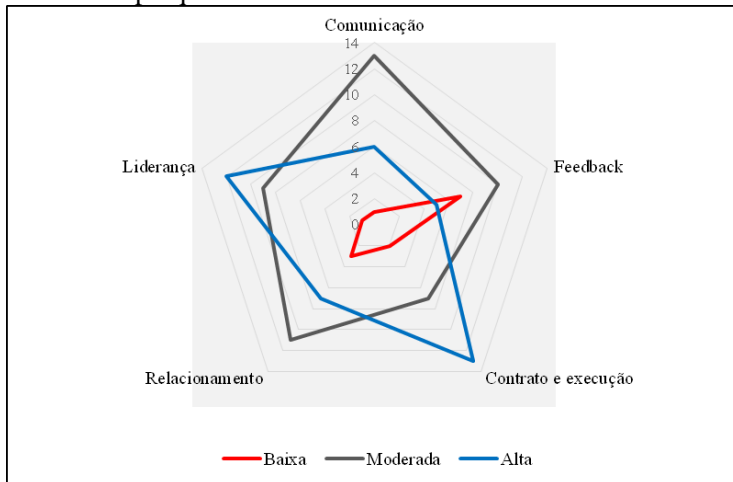
Dimensões	Qtdd atributos	Máximo	Baixa	Moderada	Alta
Comunicação e conhecimento	10	40 pontos	<21	21-30	>30
Feedback	4	16 pontos	< 9	9-12	>12
Contrato e execução	12	48 pontos	< 25	25-36	>36
Relacionamento	11	44 pontos	<21	21-32	>32
Liderança	3	12 pontos	<6	6-9	>9
Total atributos	40	160 pontos	<80	80-119	>119

Fonte: autora.

Entre as cinco dimensões observadas, verifica-se que os atributos que dizem respeito à liderança do projeto, bem como ao contrato e a execução são os mais colocados em prática pelos atores do arranjo catarinense de inovação.

A dimensão feedback é pouco colocada em prática por um número representativo de atores pesquisados, verifica-se que sete, dos 22 consultados, afirmam aplicar pouco os atributos relacionados a este tema.

Gráfico 10 – Níveis de utilização para as dimensões da confiança interorganizacional pesquisadas



Fonte: Dados primários – pesquisa com NITs e ICTs do arranjo catarinense de inovação.

Tabela 8 - Níveis de maturidade dos NITs e ICTs consultadas

Níveis de utilização	Dimensões pesquisadas					
	Comunicação	Feedback	Contrato	Relacionamento	Liderança	Geral
Baixa utilização	1	7	2	3	1	3
Moderada	13	10	7	11	9	9
Alta utilização	6	5	13	7	12	7
Não responderam	2	0	0	1	0	3
Total	20	22	22	21	22	19

Fonte: Dados primários – pesquisa com NITs e ICTs do arranjo catarinense de inovação.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema confiança, seja ela interpessoal, intraorganizacional ou interorganizacional é objeto de estudo em diferentes áreas do conhecimento, estando ela associada ao desenvolvimento de produtos, clima organizacional, comprometimento, criatividade, comportamento do consumidor, entre outros.

A literatura inclui uma grande quantidade de pesquisas sobre inovação e confiança, no entanto, o conhecimento empírico sobre quais os atributos que dão alicerce para a construção da confiança interorganizacional em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação, envolvendo diferentes atores, ainda é escasso.

Embora a confiança intra e interorganizacional sejam reconhecidas como relevantes para explicar o contexto em que ocorre a inovação, ela raramente é incluída como objeto de pesquisa no ambiente de P&D&I.

Nesse sentido, o principal objetivo deste estudo, foi identificar na literatura quais são os principais atributos da confiança interorganizacional em projetos de cooperação para inovação, e partir disso, verificar o quanto que estes atributos são colocados em prática pelos atores do arranjo catarinense de inovação.

O diagnóstico dos atributos da confiança interorganizacional foi realizado por meio da realização de uma revisão sistemática na base de dados da Scopus, incluindo as palavras de busca “trust” e “innovation”.

Como conclusão desta etapa da pesquisa, além dos atributos diagnosticados, constatou-se a carência de estudos que utilizem como objeto de pesquisa a relação entre esses dois temas.

A confiança, nos estudos publicados que abordam assuntos referentes à inovação, não é o principal objeto de estudo utilizado pelos pesquisadores. A maior parte dos estudos é exploratório, e a confiança surge como consequência de resultados positivos relacionados ao desenvolvimento de produtos. O foco dos estudos está mais voltado para os efeitos da confiança do que sobre os seus atributos.

Os atributos da confiança interorganizacional foram identificados a partir da leitura dos 81 artigos resultantes de uma revisão sistemática realizada na base de dados da Scopus. Esta etapa atendeu ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, que era visava **identificar, por meio de uma revisão sistemática da literatura, quais são os atributos que dão alicerce para as relações de confiança interorganizacional.**

Como resultado, pode-se elencar 88 atributos, agrupados conceitualmente em cinco dimensões:

(i) Comunicação e conhecimento: um ponto importante para a construção de relações de confiança é a previsibilidade do comportamento do outro. As informações relacionadas ao projeto devem estar disseminadas entre todos os atores envolvidos, principalmente os objetivos, metas e responsabilidades de cada uma das partes. Os atributos da dimensão comunicação e conhecimento quando colocados em prática ajudam a prever o que esperar com o projeto e das outras partes.

(ii) Feedback: receber informações relacionadas ao andamento do projeto, mesmo quando estiverem ocorrendo problemas, saber que é possível fazer ajustes. Os atributos desta dimensão posicionam os envolvidos no projeto referente as ações que estão em curso, e sobre as entregas finais. Outro aspecto importante, é relação de troca, estar disposto a ouvir e dar feedback para as outras partes, ter um ambiente aberto para ouvir o que o outro tem a dizer.

(iii) Contrato e execução: esta dimensão estabelece as diretrizes do projeto, quais as responsabilidades dos envolvidos, as entregas que estão previstas. A contribuição dos envolvidos deve ser proporcional as contrapartidas, e isto deve estar estabelecido e disseminado entre as partes. É necessário ter demonstrações explícitas sobre o cumprimento das ações.

(iv) Relacionamentos: o desenvolvimento de ações conjuntas e relações de proximidade estimulam as ações compartilhadas. Os atributos desta dimensão, quando colocados em prática estimulam a construção de laços afetivos entre as partes. Estar envolvido. A negociação entre os atores tende a ser favorecida quando ambos compartilham os mesmos valores para com o projeto.

(v) Liderança: ter um líder bem definido, que se envolve de forma comprometida com o projeto, que coloca em prática o discurso que adota. O líder, em projetos cooperados assume papel importante, pois ele fará a ponte entre todos os atores envolvidos. Por isso é importante que ele seja bem definido, para que a comunicação flua entre as todas.

Esses as cinco dimensões, a que possui maior número de atributos foi contrato e execução, o que permite concluir que a confiança entre os atores em projetos de P&D&I cooperados, não está pautada apenas na interação social entre os indivíduos, ela está condicionada aos atendimentos dos requisitos acordados no projeto, em ser previsível com aquilo é dito.

A partir dessas cinco dimensões e dos atributos a elas associados, foi desenvolvido um questionário a fim de **verificar se os atributos identificados na literatura são aplicados pelos atores do Arranjo Catarinense de Núcleo de Inovação Tecnológica**. A realização desta etapa, teve como intuito atender ao segundo objetivo específico deste estudo.

Ao concluir esta etapa de pesquisa, pôde-se verificar que entre as cinco dimensões observadas, os atributos que dizem respeito a liderança do projeto, bem como ao contrato e a execução são os mais colocados em prática pelos atores do arranjo catarinense de inovação.

Entre os atributos pesquisados, os mais colocados em prática são o cuidado em tomar decisões levando em consideração os interesses de todos os atores envolvidos; e a clareza quanto aos objetivos do projeto.

Já a dimensão feedback é pouco colocada em prática por um número representativo de atores pesquisados, verifica-se que sete, dos 22 consultados, afirmam aplicar pouco os atributos relacionados a este tema.

Atributos pouco colocados em prática são a tempestividade no tratamento das solicitações dos parceiros, e a construção do código de ética a quatro mãos e a sua disseminação entre as partes.

Como conclusão ao objetivo geral deste estudo, em que pretendia-se **verificar o grau de utilização dos atores do arranjo catarinense de inovação quanto a prática dos atributos geradores de confiança interorganizacional identificados na literatura**, pôde-se constatar que os atores do arranjo catarinense de inovação possuem diferentes níveis de maturidade quanto ao grau de adoção dos atributos geradores de confiança interorganizacional. Das instituições pesquisadas, sete possuem alto nível de maturidade, sendo que dessas, três afirmam colocar em prática quase todos os atributos pesquisados, e também três instituições, utilizam muito pouco dos atributos que foram pesquisados.

## 6.1 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se:

- Relacionar o nível de utilização dos atributos geradores de confiança, com a quantidade de projetos desenvolvidos e transferências realizadas, a fim de mensurar o impacto desses atributos no desempenho da ICT ou NIT.

- Verificar, se de fato os atributos da confiança interorganizacional são percebidos pelas empresas que os NITs e ICTs pesquisados se relacionam.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Sandra Mara de; FISCHER, André Luiz; STEFANO, Silvio Roberto. Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional: um estudo a partir da percepção dos empregados das organizações que pretendem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. **III EnGRP** - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2011.

ARAUJO, João Bosco Castro; CANÇADO, Vera L. Confiança e Desempenho de Equipes. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. v. 12, n. 1, 2013.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS INOVADORAS – ANPEI. **Mapa do Sistema Brasileiro de Inovação**. 28 de abril de 2014. Disponível em: <http://www.anpei.org.br/mapa> Acesso 21 de maio de 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BARNEY, Jay B.; HANSEN, Mark H. Trust worthiness as a Source of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**. Volume 15, Issue Supplement S1, pages 175–190, Winter 1994

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Cognição e Ação nas Organizações. In: DAVEL, E. & VERGARA, S.C. (org.) **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Editora Atlas, 2001. p 81-111.

BASTOS, Antônio Virgílio. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. **Estudos de psicologia**, n. 7, 65-77. (2002)

BIJLSMA, Katinka; KOOPMAN, Paulo. Introduction: trust within organisations. **Personnel Review**. v. 32, n. 5, 2003, pp. 543-555

BOCK, Ana Maria Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BRAGHIROLI, Elaine Maria; BISI, Guy Paulo; RIZZON, Luiz Antônio; NICOLETTO, Ugo. **Psicologia geral**. Petrópolis: Vozes, 2011. 30 ed.

BRASIL. **Lei n. 10.973**, de 02 de Dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 03 de Dezembro de 2004. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm)>. Acesso em: 14 de Maio de 2014.

BRATTSTRÖM, Anna; LÖFSTEN, Hans; RICHTNÉR, Anders. Creativity, trust and systematic processes in product development. **Research Policy**, 41 (2012) 743– 755.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARVALHO, Luiz Felipe Nasser. **Cognição em organização: complexidade cognitiva e seus impactos no desempenho organizacional**. Dissertação (mestrado) - **Escola de Administração de Empresas de São Paulo**. 2004. 274 f.

CATERO, Francesc Palmero; NAVAS, José Miguel Mestre. **Procesos psicológicos básicos**: una guía académica para los estudios em psicopedagogia, psicologia y pedagogia. Madrid: McGrawHill, 2004.

CHEN, Jin; YU, Xiangzhen; LI, Wangfang; FU, Xiaozhou. **Critical Factors for SMEs Innovation Performance in Innovation Networks**. Proceedings of the 2008 IEEE IEEM

CHENG, Xusen; MACAULAY, Linda. Exploring Individual Trust Factors in Computer Mediated Group Collaboration: A Case Study Approach. Springer **Science Business Media** Dordrecht 2013. Group Decis Negot DOI 10.1007/s10726-013-9340-z

CLARKE, M.; HORTON, R. Bringing it all together: Lancet Cochrane collaborate on systematic reviews. **Lancet**.v.2, p.357 -1728, 2001.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Sobre Scopus**, Disponível em: <[http://periodicos.capes.gov.br/?option=com\\_pcollection&mn=70&smn=79&cid=63](http://periodicos.capes.gov.br/?option=com_pcollection&mn=70&smn=79&cid=63)>. Acesso em: 18 mar. 2013.

CORONA, Renato Fernandes. Insegurança jurídica no ambiente regulatório para inovação. **Parcerias Estratégicas**. Edição Especial. Brasília, v. 15, n. 31, p. 53-60, jul-dez 2010.

CUNHA, Cleverson Renan da; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2006

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**. 6.ed. São Paulo: Futura, 1998.

DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda A. P. **Habilidades sociais: o modelo de Jesus**. 2ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

DIRKS, K.T.; FERRIN, D.L. (2002), The role of trust in organizational settings, **Organization Science**, vol. 12 n. 4, pp. 450-67, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme e SAMPAIO, Jader dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: Fleury, M. e Sampaio, J.R., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, P. 283 – 294.

FREIRE, Carla Maria Freitas da Costa. **Confiança: determinantes e implicações em equipas de I&D**. Universidade do Minho – **Escola de Economia e Gestão**. (tese) 2007

FUKUYAMA, Francis. **Confiança: As virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rocco: Rio de Janeiro, 1996.

GARNICA, Leonardo Augusto; TORKOMIAN, Ana Lúcia Vitale. Gestão de tecnologia em universidades: uma análise do patenteamento e dos fatores de dificuldade e de apoio à transferência de tecnologia no Estado de São Paulo. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 16, n. 4, p. 624-638, out.-dez. 2009.

GIGERENZER, Gerd. How to Make Cognitive Illusions Disappear: Beyond “Heuristics and Biases” **European Review of Social Psychology** (Vol. 2, pp. 83–115). Chichester: Wiley, 1991.

GILL, Amarjit. The role of trust in employee-manager relationship. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. v. 20, n. 1, 2008, PP. 98-103.

Herzog, V. L. (2001) Trust Building on Corporate Collaborative Project Teams, **Project Management Journal**, March, pp. 28-37.

IWAI, Tatiana. Bases de Confiança e Tipos de Relacionamento entre Agentes: Um Estudo sobre seus Efeitos na Reação Cognitiva e Comportamental dos Agentes, 2011. 206 f. EAESP - CDAE: **Teses de Doutorado em Administração de Empresas** defendidas na EAESP.

MONTEIRO JÚNIOR, João G. **Criatividade e inovação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. p.88.

ANTUNE JÚNIOR, José Antonio Valle; LEIS, Rodrigo Pinto; MARCANTONIO, Maria Isabel Palmeiro. O polo de inovação tecnológica da região norte do RS à luz dos sistemas regionais de inovação. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas (SP), 11 (2), p.435-466, julho/dezembro 2012.

KRAMER, Roderick M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, v. 50: 569-598 (Volume publication date February 1999)

LASTRES, H.M.M; CASSIOLATO, J.E. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003.

LUHMANN, Niklas. **Trust and Power**. Chichester: John Wiley, 1979.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. 2004. 185p. Tese) – **Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas**. São Paulo. 2004.

MARIOTTI, D. F. ; SOUZA, Y. S. Relações de Confiança na Dinâmica de uma Organização. In: **XXIX EnANPAD**, 2005, Brasília. Anais EnANPAD 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATTOS, José Fernando; STOFFEL, Hiparcio Rafael; TEIXEIRA, Rodrigo de Araújo. **Mobilização Empresarial pela Inovação**: cartilha, gestão da inovação. Confederação Nacional das Indústrias: Brasília, 2010.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. **Journal of Applied Psychology**, n. 84, 123-136, 1999.



- MICHAELIS: **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 2008 -(Dicionários Michaelis). 2259p
- MISHRA, A. K. Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.). **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**: 261-287. Thousand Oaks, CA: Sage. 1996.
- MONTEIRO JÚNIOR, João G. **Criatividade e Inovação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M.P.; BERTERO, C.O. (Orgs) **Teoria das organizações: série RAE-clássicos**. São Paulo: Atlas, 2007, p.12-33
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NOVELLI, José Gaspar Nayme; FISCHER, Rosa Maria; MAZZON, José Afonso. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. **R.Ad.**, São Paulo, v.41, n.4, p.442-452, out./nov./dez. 2006.
- OECD (2006). Manual de Oslo: **Proposta de Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica**. Terceira Edição.
- OLIVEIRA, A.F. Confiança do empregado na Organização: impactos dos valores pessoais, Organizacionais e da justiça organizacional. Tese (Doutorado em Psicologia) – **Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília**, Brasília, 2004.
- PASSUELO, C.B. Confiança e risco em decisões estratégicas: uma análise a partir de elementos do sistema experiencial. (Dissertação de mestrado). **Universidade do Vale do Rio dos Sinos-UNISINOS**, 2006.
- PELLEGRIN, I. Redes de Inovação – dinamizando processos de inovação em empresas fornecedoras da indústria de petróleo e gás natural. Tese (Doutorado). Rio de Janeiro, **Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Coppe/Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2006.
- PINCHOT, G. Pellman. **Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. RJ. Elsevier, 2004.

PRONIT. **Implementação e estruturação do arranjo catarinense de núcleos de inovação tecnológica.** Disponível em: <<http://www.ielsc.org.br/web/pt/projeto/pronit>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da Inovação Tecnológica.** 2 ed. Barueri: Manole, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RUSHTON, Cynda Hylton; REINA, Michelle L.; REINA, Dennis S. Building Trustworthy Relationships With Critically Ill Patients and Families. **AACN Advanced Critical Care**, v. 18, n. 1, pp.19–30, 2007.

SAMPAIO, Rosana F.; MANCINI, R. M. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação.** São Paulo: Atlas, 2009.

SERAFIM, Luiz. **O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa.** São Paulo: Saraiva, 2011.

SHEPPARD, B, & Tuchinsky, M. **Trust in Organizations**, pp. 140-165. Newbury Park: Sage Publications, 1996.

SILVA, Reinaldo Ramos; ALVES, Fernanda Diniz. Sistema organizacional predominante: estudo de caso de uma prestadora de serviço. **XIII SEMEAD Seminários em Administração**, 2010.

SLUSZZ, Thaisy; BASSI, Nádia Solange Schmidt. **Rede Inter-organizacional de Aprendizagem e Inovação: o Caso do PRONIT em SC.** Disponível em: <http://www.esocite.org.br/eventos/tecsoc2011/cd-anais/arquivos/pdfs/artigos/gt024-redeinter.pdf>. Acesso: 30 de junho de 2014.

SOMMERMAN, A. **Inter ou transdisciplinaridade?** São Paulo: Ed. Paulos. 2006.

STAL, Eva; FUJINO, Asa. As relações universidade-empresa no Brasil sob a ótica da lei de inovação. **Cadernos de Pós-Graduação – administração**, São Paulo, v. 4, n. 1, especial RAI, p. 269-283, 2005.

STREET, Christopher T.; CAMERON, Ann-Frances. External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research. **Journal of Small Business Management**. v. 45, issue 2, pages 239–266, April 2007.

TERRES, Melina da Silva; SANTOS, Cristiane Pizzuti. Confianças cognitiva, afetiva e comportamental em trocas business-to-consumer. **Revista de Administração FACES Journal**. v. 9, n. 3; p. 77-92, jul./set. 2010.

TERRES, Mellina da Silva. **Teste de modelo dos antecedentes e consequentes da confiança do consumidor em troca de serviços com consequências brandas e severas**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: [http://www2.espm.br/sites/default/files/pagina/projeto\\_diagramado\\_melina.pdf](http://www2.espm.br/sites/default/files/pagina/projeto_diagramado_melina.pdf). Acessado em: 4 de maio de 2014.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2012.

TZAFRIR, Shay S.; DOLAN, Simon L. Trust me: A Scale for Measuring Manager–Employee Trust. **Management Research**, vol. 2, no. 2 (Spring 2004), pp. 115–132.

VAILATI, Priscila Voigt. Núcleos de Inovação Tecnológica. In VAILATI, Priscila Voigt; TRZECIACK, Dorzeli Salete; CORAL, Elisa (org.). **Estruturação e Gestão de Núcleos de Inovação Tecnológica: Modelo PRONIT**. Blumenau: Nova Letra, 2012.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretativista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. v. 45, n. 4, 2005.

VILAÇA, Luiz Eduardo Neiva. Determinação de fatores facilitadores para a construção da confiança nas interações virtuais. Brasília. (mestrado). 2007 . **Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília**.

ZANINI, Marco Tulio F.; LUSK, Edward J.; WOLFF, Birgitta. Confiança dentro das organizações da Nova Economia: uma análise

empírica sobre as consequências da incerteza institucional. **Rev. Adm. Contemp.** v.13 n.1 Curitiba jan./mar. 2009.

ZIMMER, P. ; LUZ FILHO, S. S. da . Interação entre inovação e relações de confiança: uma análise de conteúdo da produção indexada na Scopus. In: **XV Congresso da Associação Latino-Iberoamericana de Gestão de Tecnologia**, ALTEC, 2013, Porto. Altec 2013, 2013. v. XV.

## APÊNDICES

## Apêndice A - Instrumento de coleta de dados

Esta pesquisa tem como objetivo verificar em que medida as organizações, que atuam em projetos cooperados visando à inovação ou a transferência tecnológica, gerenciam alguns fatores apontados pela literatura como determinantes de confiança.

Os resultados desta pesquisa serão utilizados no desenvolvimento da minha dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

As suas respostas serão tratadas de forma sigilosa, e analisadas em conjunto com as demais organizações pesquisadas. Como forma de agradecimento, após a conclusão da minha dissertação, irei entregar um resumo executivo com os principais resultados do estudo.

O tempo médio de resposta deste questionário é de 10 minutos, e o prazo para respondê-lo encerra dia 10/05.

Agradeço sua colaboração!

Paloma Zimmer - Mestranda PPGEGC-UFSC  
Prof. Dr. Sílvio Serafim da Luz Filho – Orientador

1. Por favor, complete as sentenças abaixo com expressões que reflitam a sua opinião. Você tem a opção de utilizar somente uma palavra ou utilizar uma frase.

Quando você diz que uma pessoa é confiável, você quer dizer que ela é...

--

Quando você diz que uma empresa é confiável para se estabelecer uma parceria que resulte em uma inovação, você quer dizer que ela é...

--

3. Por favor, mencione três fatores, que na sua opinião, são determinantes para a construção de uma sólida relação de confiança entre organizações que interagem de forma cooperada em projetos de inovação:

Fator 1:

--

Fator 2:

--

Fator 3:

--

Nas páginas a seguir, serão apresentados alguns fatores, por favor, utilizando uma escala com variação de "Não se aplica" até "Aplica-se totalmente", indique o quanto esses fatores são aplicados durante o gerenciamento de projetos.

(1) Não se aplica, em nenhuma ocasião.

(2) Aplica-se pouco, somente em 30% dos casos.

(3) Aplica-se razoavelmente, de forma esporádica, em 50% dos casos.

(4) Aplica-se bastante, mas não sempre, em 80% dos casos.

(5) Aplica-se totalmente, sempre, em 100% dos casos.

#### COMUNICAÇÃO E CONHECIMENTO

O conteúdo das mensagens é compreensível para todos os envolvidos.	
As trocas de informações ocorrem de forma objetiva e	

direta.	
Antes de iniciar o projeto, é realizada uma apresentação para todos os integrantes, detalhando o escopo, cronograma, responsáveis e métricas de avaliação.	
A estrutura organizacional formada para a execução do projeto está sistematizada e disseminada entre os atores.	
O código de ética foi construído em conjunto com o parceiro e está disseminado entre as partes.	
Os envolvidos no projeto possuem clareza quanto à responsabilidade ou o papel de si e o das outras partes.	
Os envolvidos possuem clareza quanto aos objetivos e metas do projeto.	
Cada integrante do projeto conhece as competências dos atores envolvidos.	
As ações do projeto são previsíveis para os atores envolvidos.	
Os processos do projeto são documentados e acessíveis às partes interessadas.	

#### 5. FEEDBACK

No decorrer do projeto, são realizadas apresentações parciais sobre o status das ações.	
Ao final do projeto são desenvolvidos e compartilhados relatórios entre os atores.	
Possui estrutura de comunicação voltada para o recebimento de críticas e sugestões.	
As solicitações dos parceiros são tratadas de forma tempestiva.	

#### 6. CONTRATO E EXECUÇÃO

Existem instrumentos instituídos visando à solução de problemas.	
As normas de equidade entre as partes estão definidas de forma clara e disseminadas entre todos os atores envolvidos.	



A contribuição entre os atores do projeto é uniforme e proporcional às contrapartidas.	
A tomada de decisão leva em consideração o interesse de todos os atores envolvidos.	
Existem normas instituídas, e disseminadas entre todos os envolvidos, que asseguram a discricão sobre o conteúdo do projeto.	
As políticas são claras, bem definidas, e compartilhadas por todos os atores envolvidos no projeto.	
Existe coerência entre o que está descrito como etapas que ocorrerão no projeto e o que é executado.	
Todos os envolvidos no projeto possuem grande preocupação em cumprir as promessas que são feitas no início do projeto.	
Os compromissos são honrados, horários são cumpridos, cancelamentos são informados com antecedência.	
As tarefas que são propostas no projeto são concluídas, e no caso de ajustes, as modificações são comunicadas aos envolvidos em tempo hábil.	
A estrutura zela para que não exista conflito de interesses.	
Os parceiros são convidados a realizar inspeções nas instalações da instituição executora do projeto.	

## 7. RELACIONAMENTO

Há uma forte relação de cooperação entre os atores envolvidos no projeto.	
Existe relação de dependência entre os atores envolvidos no projeto.	
A estrutura da rede facilita a negociação entre as partes.	
Existe relação de reciprocidade entre as partes envolvidas.	
Entre os atores envolvidos existem relações de amizade.	
Os atores constantemente são envolvidos em atividades conjuntas.	
O tempo de convivência entre os atores do projeto durante a parceria favorece no desempenho do projeto.	
Os atores envolvidos no projeto já se conheciam antes da realização da parceria, e isso favoreceu no desenvolvimento do projeto.	
Todos os envolvidos no projeto compartilham os mesmos valores.	
A composição da equipe envolvida do projeto integra profissionais com habilidades complementares.	
Além dos resultados obtidos no projeto, os atores envolvidos possuem oportunidade de crescimento em outras áreas.	

## 8. LIDERANÇA

Existe empatia dos atores envolvidos com o líder do projeto.	
O coordenador do projeto está em constante interação com os demais atores do projeto.	
O projeto tem um líder bem definido e todos os envolvidos sabem a quem se reportar.	

## 9. PERFIL DEMOGRÁFICO E INSTITUCIONAL

Por favor, qual é a sua formação (titulação máxima)?

Qual a sua área de formação?

Quando tempo (em anos) você atua com transferência de tecnologia ou projetos cooperados?

Quais os principais segmentos em que ocorrem os projetos de transferência tecnológica?

De que forma os atores possuem acesso ao conteúdo do projeto?