

ATRIBUTOS GERADORES DE CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL EM REDES DE COOPERAÇÃO

PALOMA ZIMMER

Universidade Federal de Santa Catarina/ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Brasil
palomazimmer@yahoo.com.br

SÍLVIO SERAFIM DA LUZ FILHO

Universidade Federal de Santa Catarina/ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Brasil
silvioserafim@bol.com.br

RANIELY BLOEMER

Fundação Universidade Regional de Blumenau / Programa de Pós-Graduação em Administração, Brasil
ranielyblormer@hotmail.com

RESUMO

Estudos com objeto de análise 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; confiança e clima organizacional; fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. No entanto, a temática da confiança entre os atores não vem sendo analisada como uma variável relevante para a alavancagem dos arranjos de inovação, porém este é um dos fatores que maior impacta no desenvolvimento da rede. Além disso, poucos estudos associam confiança à inovação. Neste sentido, este estudo teve como objetivo identificar os atributos da confiança interorganizacional existentes na literatura, e classificá-los em dimensões de análise. A técnica de pesquisa utilizada foi a revisão sistemática - um estudo retrospectivo que utiliza como fonte de análise dados secundários. A partir do mecanismo de busca da Scopus, utilizou-se como palavras chave *Innovation* e *Trust* delimitando a pesquisa para o período de 2008 a 2012. Somente 81 atenderam aos critérios de inclusão empregados neste estudo. Para a análise dos textos foi realizada uma análise de conteúdo. Como resultado da análise dos artigos, foram extraídos 89 atributos, que posteriormente foram agrupados por similaridade em cinco dimensões: (i) Comunicação; (ii) Liderança; (iii) Relacionamento; (iv) Contrato e Execução; e (v) Feedback.

1 APRESENTAÇÃO

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 estruturas 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).

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).

Antunes, 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 maior impacta no desenvolvimento da rede.

Além disso, poucos estudos associam confiança à inovação. Neste sentido, este estudo pretende identificar os atributos da confiança interorganizacional existentes na literatura, e classifica-los em dimensões de análise.

2 A CONFIANÇA NOS RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAIS

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 evidencia, 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 como associações, sindicatos e fóruns de discussão e, finalmente, também envolve o aprimoramento dos sistemas de proteção, como a justiça e a legislação.

Antunes, 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 Júnior, 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 Júnior, 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 1, apresentam-se de forma sintetizada as características que antecedem ou que determinam as atividades cooperadas.

Quadro 1 : Antecedentes e determinantes de cooperação

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

Fonte: Autores.

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.

2.1 CONSEQUÊNCIAS DA CONFIANÇA

Confiança e cooperação estão muito próximas e intimamente ligadas. 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 Tzafrir 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 conseqüentemente a construção da confiança.

Para Tzafrir 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.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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, construir um framework conceitual que sirva como marco inicial para a construção de relacionamentos confiáveis entre organizações que visem atuar em projetos conjuntos de inovação. Para isso, a técnica de pesquisa utilizada, foi a revisão sistemática.

A revisão sistemática é um estudo retrospectivo 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 o período de 2008 a 2012 (cinco anos).

Quadro 2 : Definição dos critérios de busca

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

Fonte: Autores.

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 1 : Critérios de exclusão e inclusão

Critérios de exclusão: 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.
Critérios de inclusão: 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.

Fonte: Autores.

Utilizando os termos de busca “*Innovation*” e “*Trust*”, foram localizados 361 artigos. Desses, somente 81 atendiam os 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: Autores.

3.3 EXTRAÇÃO DOS ATRIBUTOS DE CONFIANÇA

Para a análise dos textos foi realizada uma análise de conteúdo. Para Bardin (2009), a análise de conteúdo é definida 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 3: Etapas da análise de conteúdo

(i) Preparação das informações: 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.
(ii) Transformação do conteúdo em unidades de análise.
(iii) Categorização das unidades: 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

Fonte: Autores.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

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 em relações interorganizacionais.

Os atributos foram agrupados por similaridade em cinco dimensões: (i) comunicação e conhecimento, (ii) feedback; (iii) contrato e execução; (iv) relacionamento; e (v) liderança.

Figura 1: Dimensões da confiança interorganizacional



Fonte: Autores.

A seguir, são apresentados os atributos com suas respectivas dimensões.

4.1 ATRIBUTOS DA DIMENSÃO COMUNICAÇÃO

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.

Quadro 4 : Atributos da Dimensão Comunicação

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

Fonte: Autores.

4.2 ATRIBUTOS DA DIMENSÃO 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 5 : Atributos da Dimensão Liderança

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

Fonte: Autores.

4.3 ATRIBUTOS DA DIMENSÃO RELACIONAMENTO

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 6 : Atributos da Dimensão Relacionamento

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

Fonte: Autores.

4.4 ATRIBUTOS DA DIMENSÃO 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 ser estabelecido e disseminado entre as partes. É necessário ter demonstrações explícitas sobre o cumprimento das ações.

Quadro 7: Atributos da Dimensão Contrato e Execução

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

Fonte: Autores.

4.5 ATRIBUTOS DA 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 às ações que estão em curso, e sobre as entregas finais.

Outro aspecto importante é a 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 8: Atributos da Dimensão Feedback

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

Fonte: Autores.

5 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.

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.

Com este estudo, foi possível constatar que para a atuação em rede, em projetos de inovação, a confiança não é fruto do acaso, ela surge da interação entre os eles. Mesmo com o avanço das tecnologias de comunicação, o convívio entre as partes ainda de faz necessário. O trabalho em equipe, a definição dos papéis e responsabilidades no início da parceria também são atributos relevantes para a construção da parceria.

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.

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.

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

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.

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

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 >. Acesso em: 18 mar. 2013.

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

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

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

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)

NOVELLI, José Gaspar Nayme; FISCHER, Rosa Maria; MAZZON, José Afonso. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. **R.Adm.**, São Paulo, v.41, n.4, p.442-452, out./nov./dez. 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.

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.

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

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.

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.