

## **GESTÃO DA CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL EM PROJETOS DE INTERAÇÃO UNIVERSIDADE E EMPRESA: ESTUDO DE CASO DOS ATORES DO ARRANJO CATARINENSE DE INOVAÇÃO**

**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

**CRISTIANE MITSUÊ IATA**

Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina / Inovação e Gestão  
cristiane.iata@ielsc.org.br

### **RESUMO**

Este estudo teve como objetivo 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, no Brasil, da Lei de Inovação Tecnológica (LEI 10.973/2004). 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 vinculados às Universidades, com as necessidades das empresas. No entanto, a desconfiança entre Universidade e setor empresarial cria um distanciamento entre esses dois atores. Desta forma, o objetivo geral deste artigo, foi verificar o quanto os atores do arranjo catarinense de inovação colocam em prática os atributos geradores de confiança interorganizacional. 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 possuem diferentes níveis de prática a utilização 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 os atributos que foram pesquisados.

### **1. INTRODUÇÃO**

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 todos esses aspectos.

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).

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.

Além disso, Antune, 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.

Poucos estudos associam confiança à inovação, principalmente quando o foco são os atores de um Sistema de Inovação. Neste sentido, este estudo pretende verificar o quanto que os atributos geradores de confiança interorganizacional são colocados em prática pelos coordenadores de projetos que visem à interação entre Universidade e Empresa.

A estrutura que compõe um Sistema de Inovação, bem como a definição de cada um dos atores do Sistema é apresentada no capítulo dois deste artigo. O objetivo da seção é apresentar o ambiente externo à empresa que pode servir como subsídio em projetos de inovação. No entanto, a plena existência dos atores não significa que a relação entre eles ocorra. É necessária a construção de um ambiente que propicie a interação entre esses atores. Um dos aspectos pertinentes à edificação desse ambiente está a confiança existente entre os atores. Dessa forma, a seção três deste artigo, ilustra quais são os principais atributos que dão alicerce para um ambiente pautado em confiança interorganizacional.

Na seção quatro são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa conduzida com os coordenadores de projetos dos NITs do ecossistema de inovação catarinense. Já a seção cinco apresenta o quanto que os atributos facilitadores para a construção da confiança interorganizacional são colocados em prática pelos coordenadores de projetos consultados.

## 2. INTERAÇÃO ENTRE OS ATORES DO SISTEMA DE INOVAÇÃO

Diversos fatores afetam a capacidade de uma empresa ser inovadora. Além do contexto organizacional interno, tais como clima, investimento em pesquisa e desenvolvimento, gestão,

dentre outros, aspectos da cultura externa refletem diretamente no desempenho da organização. Segundo Monteiro (2011), o contexto setorial e social influencia na capacidade da empresa ser inovadora.

Fatores externos, tais como a oferta de profissionais qualificados, o sistema de proteção intelectual, o acesso a banco de dados e informações, as 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), dividem-se em seis estratos, sendo eles:

- 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 1, apresentam-se 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, governo e instituições de fomento.



No Brasil, a Lei 10.973 de 2004, também conhecida como Lei de Inovação Tecnológica, cria incentivos para a interação entre universidades e empresas, visando assim, fortalecer o intercâmbio entre as partes.

Além da permissão para a utilização das instalações das ICTs, a Lei de Inovação, previu a criação de estruturas organizacionais dentro das universidades ou associadas a elas para gerenciar a propriedade intelectual e a transferência de tecnologia. Essas estruturas são nomeadas como Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT). Dessa forma, os NITs passam a atuar como elo de transferência de tecnologia entre setor empresarial e pesquisadores. Além disso, possuem como função gerir a política de inovação da instituição.

No entanto, segundo Corona (2010), apesar do notório avanço sobre os incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica, há questões de insegurança jurídica que dificultam a eficácia da lei, principalmente no quesito relação ICT-NIT-Empresa. Para o autor, faltam definições claras sobre os papéis dos NITs, de modo a evitar conflitos com a administração central da ICT.

### **3. RELAÇÕES DE CONFIANÇA EM PROJETOS 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, de acordo com Cunha e Melo (2006), as organizações não possuem mecanismos que garantam a eficácia dos relacionamentos interorganizacionais.

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.

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 Pellegrin (2006) e 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.

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 dessa 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.

Neste artigo, procurou-se explorar os atributos que contribuem para a geração de confiança interorganizacional. Acredita-se que a confiança surge por meio da interação de diferentes fatores.

A seguir, apresentam-se alguns atributos mencionados pela literatura, que em conjunto, atuam como gatilho para a confiança interorganizacional:

- Comportamentos sistemáticos: De acordo com Tzafirir 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.
- Reconhecimento de habilidades: Para Novelli, Fischer e Mazzon (2006), o reconhecimento de habilidades é um fator 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.
- Demonstração de preocupação: segundo Tzafirir e Dolan (2004), significa que uma parte acredita que não será injustiçado por outra.
- Valores compartilhados: uma combinação positiva de sentimentos, interesses, opiniões, propósitos e valores dentro da relação de trabalho cria harmonia. (TZAFRIR; DOLAN, 2004).
- Inspeções periódicas e apresentação de 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 Antune, 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: Antune, Leis e Marcantonio (2012) concluem que a geração de confiança vai se tornando mais intensa na medida em que os resultados positivos vão sendo alcançados.

A fim de sintetizar esses atributos em dimensões de análise, Zimmer (2014) realizou uma revisão sistemática da literatura, com base em artigos que utilizam o tema inovação e confiança como objeto de análise. Como resultado, a autora propôs cinco dimensões para a análise da confiança interorganizacional: (i) comunicação; (ii) liderança; (iii) relacionamentos; (iv) contrato e execução; (v) feedback. Essas dimensões estão assim organizadas:

(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 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.

(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 todas as partes.

Neste estudo, foram utilizadas as dimensões propostas por Zimmer (2014) para verificar o nível em que os atributos desencadeadores de confiança interorganizacional são colocados em prática pelos coordenadores de projetos de interação Universidade e Empresa. A seguir, estão descritos todos os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa realizada.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracteriza como um trabalho científico original, pois teve como finalidade 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.

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.

##### 4.1 POPULAÇÃO DE PESQUISA E AMOSTRA

Na aplicação desta pesquisa, considerou-se como público-alvo os coordenadores de projetos dos Núcleos de Inovação Tecnológicas (NITs) instituídos no ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina. Entre eles estão os NITs pertencentes às seguintes instituições: EMBRAPA; EPAGRI; FATMA; FURB; UDESC; UNISUL; UNIVALI; UNIVILLE; UNOCHAPEC; UNISOCIESC; UFSC e IF-SC.

Foram convidados a responder à pesquisa, pelo menos três coordenadores de projetos de cada NIT. Para a apresentação dos resultados, foi apresentado somente o perfil do respondente, não foram divulgados os resultados por NIT, os dados foram analisados de forma global.

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

Para a coleta dos dados, foi desenvolvido um questionário auto preenchível, estruturado com perguntas fechadas. A construção de instrumento de coleta de dados utilizou como parâmetro as dimensões e atributos propostos por Zimmer (2014). O questionário avalia o quanto cada coordenador de projetos adota nos projetos interorganizacionais os atributos geradores de confiança identificados na 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.

As dimensões e atributos de análise utilizados no instrumento de coleta de dados constam detalhados na apresentação dos resultados em forma de tabelas.

## 5. RESULTADOS

O questionário foi respondido por 22 coordenadores ou gerentes de projetos dos NITs integrantes do arranjo catarinense de inovação. Verificou-se, que a maior parte dos respondentes possui no mínimo especialização stricto sensu: oito possuem mestrado, seis doutorado e dois pós-doc.

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.

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.

### 5.1 UTILIZAÇÃO DOS ATRIBUTOS GERADORES DE CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL

Nesta seção, apresenta-se o grau de utilização dos atributos geradores da confiança interorganizacional. A análise desses atributos foi realizada por meio de estatística descritiva. As dimensões analisadas, (i) comunicação e conhecimento, (ii) feedback; (iii) contrato e execução; (iv) relacionamento; e (v) liderança, foram propostas por Zimmer (2014).

#### 5.1.1 Dimensão comunicação

De forma geral, verifica-se que os atributos da dimensão Comunicação e Conhecimento, são colocados em prática por boa parte dos coordenadores de projetos dos NITs 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 1 : Comunicação e conhecimento*

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

Fonte: Dados primários – pesquisa com coordenadores de projetos dos NITs do arranjo catarinense de inovação.

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

### 5.2.2 Dimensão Feedback

Na dimensão feedback, observa-se que os coordenadores pesquisados possuem maior disponibilidade em dar informações do que em ouvir feedbacks. A maior dos 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 2 : Dimensão Feedback

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

Fonte: Dados primários – pesquisa com coordenadores de projetos dos NITs do arranjo catarinense de inovação.

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

### 5.2.3 Dimensão contrato e execução

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

A maior parte dos coordenadores 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 3 : Dimensão Contrato e Execução

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

Fonte: Dados primários – pesquisa com coordenadores de projetos dos NITs do arranjo catarinense de inovação.

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

## 5.2.4 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 4: Dimensão Relacionamento*

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

Fonte: Dados primários – pesquisa com coordenadores de projetos dos NITs do arranjo catarinense de inovação.

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

### 5.2.5 Dimensão Liderança

Os coordenadores pesquisados 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 5 : Dimensão liderança

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

Fonte: Dados primários – pesquisa com coordenadores de projetos dos NITs do arranjo catarinense de inovação.

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

### 5.2.6 Níveis de utilização dos NITs consultados

Para medir o nível de utilização do coordenador de projetos do NIT pesquisado, foi realizada uma somatória das pontuações obtidas para cada afirmação. A pontuação para cada atributo foi assim calculada:

- 0 = quando não aplica o atributo em nenhuma ocasião.
- 1 = aplica pouco o atributo, somente em 30% dos casos.
- 2 = aplica razoavelmente o atributo, de forma esporádica, em 50% dos casos.
- 3 = aplica bastante, mas não sempre, em 80% dos casos.
- 4 = sempre aplica o atributo, o mesmo é utilizado em 100% dos casos.

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

A dimensão feedback é pouco colocada em prática coordenadores pesquisados, verifica-se que sete, dos 22 consultados, afirmam aplicar pouco os atributos relacionados a este tema.

Tabela 6 : Níveis de utilização dos NITs e ICTs consultadas

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

Fonte: Dados primários – pesquisa com coordenadores de projetos dos NITs do arranjo catarinense de inovação.

## 6. CONCLUSÕES

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 coordenadores de projetos dos NITs do arranjo catarinense de inovação. Ao concluir esta 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. Nesta dimensão, os 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 atributos geradores de confiança interorganizacional identificados na literatura, pôde-se constatar que os coordenadores de projetos dos NITs que compõem o arranjo catarinense de inovação possuem diferentes níveis de utilização dos atributos analisados. Dos coordenadores pesquisados, sete possuem alto nível de utilização, sendo que três desses, afirmam colocar em prática quase todos os atributos pesquisados, e também três coordenadores, utilizam muito pouco os atributos que foram pesquisados.

Sugere-se, para que ocorra maior interação entre os atores do ecossistema catarinense de inovação, que os atributos facilitadores da confiança interorganizacional sejam colocados em prática de forma mais homogeneia. E que maior atenção seja dada aos atributos da dimensão feedback.

## 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.

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.

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.

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.

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

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.

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

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

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

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.**

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

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

VILAÇA, L. E. N. 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.**

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.

ZIMMER, P. Atributos facilitadores para a construção da confiança interorganizacional: estudo de caso do arranjo catarinense de inovação. **Dissertação (mestrado).** Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.