

DA EXPECTATIVA À AÇÃO: UMA
ANÁLISE DA QUEBRA DA
CONFIANÇA
INTERORGANIZACIONAL EM UM
HABITAT DE INOVAÇÃO

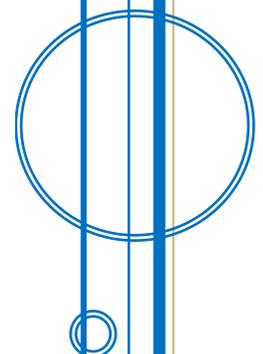
FROM EXPECTATION TO
ACTION: AN ANALYSIS OF THE
DISRUPTION OF
INTERORGANIZATIONAL TRUST
IN AN INNOVATION HABITAT

Nadia Carvalho* - Universidade Federal do Espírito Santo - (UFES) - Brasil
nadialavras@gmail.com

Beatriz Christo Gobbi - Universidade Federal do Espírito Santo - (UFES) -
Brasil
admbeatriz@gmail.com

Submetido: Abril 2017
Aceito: Setembro 2017
*Autor de Correspondência

DOI: 10.18226/23190639.v5n3.03



Resumo

O modelo de inovação aberta busca, em sua essência, a integração de conhecimentos entre agentes de inovação. Nesse contexto, a confiança desempenha um papel importante na criação e desenvolvimento das relações interorganizacionais. No entanto, a confiança interorganizacional é, ao mesmo tempo, um fator complexo e frágil, que pode ser quebrada. Seu reestabelecimento não ocorre de forma fácil, pois a mesma se desenvolve com o tempo e diante de interações contínuas. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é compreender como ocorre a quebra da confiança em empresas inseridas em um *habitat* de inovação específico. Assim, para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa, optou-se pela entrevista como técnica de coleta de dados. Foram entrevistados os gestores de empresas incubadas em uma incubadora de Vitória – ES. Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo temática. Os resultados da pesquisa demonstram que a quebra da confiança ocorre em um processo dinâmico tendo como base a formação de expectativas anteriores à relação, sendo determinada, no entanto, no desenvolvimento e manutenção das relações a partir do oportunismo. Tal achado pode indicar que, mesmo diante de algumas tensões relacionais ocorridas, a quebra emergirá efetivamente quando o parceiro não cumprir o que foi estabelecido.

Palavras-chave: Quebra da Confiança. Relações interorganizacionais. *Habitat* de inovação.

Abstract

The open innovation model seeks the integration of knowledge among innovation agents. In this context, trust plays an important role in the creation and development of interorganizational relationships. However, interorganizational trust is at the same time a complex and fragile factor that can be broken. Its reestablishment does not occur easily, since it develops over time and in the face of continuous interactions. Thus, the objective of this work is to understand how the collapse of the trust occurs in companies inserted in a specific innovation habitat. Thus, for the development of qualitative research, the interview was chosen as a technique for data collection. We interviewed managers of companies incubated in an incubator in. For the analysis of the data, the thematic content analysis technique was used. The results of the research demonstrate that the breakdown of trust occurs in a dynamic process based on the formation of expectations prior to the relationship, being determined, however, in the development and maintenance of relationships from opportunism. Such a finding may indicate that, even in the face of some relational tensions, the break will emerge when the partner fails to comply with what has been established.

Keywords: Trust, Interorganizational relations, Habitat of innovation.

1 Introdução

Ao longo do século XX, a inovação se caracterizava por ser, majoritariamente, um processo fechado, no qual as várias etapas - desde a geração de ideias até o desenvolvimento, comercialização e financiamento de produtos e serviços - possuíam foco interno. Já no início do século seguinte, fatores como a mobilidade de profissionais, presença de capital privado de risco e o próprio desafio imposto pela escassez de tempo no alcance da competitividade empresarial fizeram com que este modelo não mais fosse sustentável. Com efeito, passa-se a observar a emergência de um novo modelo mais dinâmico, denominado de inovação aberta (*open innovation*) (Chesbrough, 2012). Em sua essência, tal modelo busca a integração de conhecimentos ou, em outras palavras, a valorização do conhecimento disponível no entorno das empresas, oportunizando, assim, a realização das atividades de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) de forma mais interativa.

A inovação aberta desempenha, então, um papel essencial na cooperação e aproximação dos agentes de inovação, uma vez que favorece a integração de conhecimento e sua transferência, além da geração conjunta de soluções (Forcadell & Guadamillas, 2002; Lavie & Drori, 2012). Diante do novo contexto no qual o conhecimento se torna o centro das estratégias, as organizações são conduzidas a repensarem seus formatos organizacionais.

Nessa direção, as redes dinâmicas de cooperação entre os diferentes elos de agentes sociais e econômicos figuram como uma nova forma organizacional que visa promover a geração e transferência de conhecimento e inovação, garantir o crescimento e a competitividade das empresas participantes, além de propiciar o desenvolvimento social. É nesse cenário que emergem os *habitat's* de inovação, também chamados de Núcleos de Inovação Tecnológica, Centros de Inovação, Parques Tecnológicos, Incubadoras e Polos Tecnológicos, dentre outros. O *habitat* é um espaço relacional que permite o compartilhamento de conhecimento e aprendizagem mediante interações (Melo, 2010); seu desenvolvimento pauta-se no reconhecimento de que a inovação é um fenômeno sistêmico e interativo (Cassiolato & Lastres, 2003). Bøllingtoft e Ulhøi (2005) argumentam, no entanto, que a confiança é a força mais importante que conduz a criação de redes e da cooperação em incubadoras. Para os autores, a confiança reduz as preocupações de um participante em relação ao comportamento oportunista do outro.

Bukowitz e Williams (2002) ressaltam que compartilhar conhecimento envolve: motivação, facilitação e confiança. A confiança é, nesse contexto, vista como um dos fatores determinantes no sucesso da cooperação (Gulati & Higgins, 2003; Stuart, 2000; Thorgren &

Wincent, 2011). Ela permite ainda reduzir o risco e a incerteza (Hohmann & Malieva, 2005), bem como melhorar o processo de aprendizagem e estimular a criatividade (Brattstrom, Lofsten & Richtnér, 2012). Assim, fatores como a adaptação, relacionamento de longo prazo, interdependência e confiança mútua são importantes para o desenvolvimento de inovações (Hallin, Holm & Sharma, 2011).

Confiança refere-se, mais especificamente, à expectativa de um comportamento estável, honesto e cooperativo (Fukuyama, 1996). A confiança interorganizacional reflete, conseqüentemente, esta definição na medida em que se relaciona à expectativa positiva de uma organização em relação a outra organização (Das & Teng, 2001). No campo organizacional, o tema confiança tem sido objeto de estudos diversificados. Johanson e Vahlne (2009) mostraram, por exemplo, como os relacionamentos se desenvolvem por meio da interação entre as empresas e como a construção da confiança mútua resulta num forte vínculo e no comprometimento. Já Fink, Kessler, Duh, Belak & Lang (2009) identificaram que a confiança foi o fator que mais contribuiu para a explicação do desempenho financeiro de pequenas e médias empresas envolvidas em relacionamentos interorganizacionais. Assim, a confiança dissolve os limites entre as organizações e ajuda a promover interesses comuns, permitindo que as empresas aumentem a profundidade, amplitude e eficiência de seu intercâmbio de conhecimentos (Gargiulo & Ertug, 2006).

Apesar de ser tema de diversos estudos, a confiança é compreendida ainda como uma variável não completamente definida, o que pode ser considerado natural para um fenômeno complexo (Bhattacharya; Timothy & Madan, 1998). Ela também é considerada um fator multidimensional e, por isso, compreender seus elementos torna-se um desafio (Seppanen; Blomqvist & Sundqvist, 2007).

Adicionalmente, Edelenbos e Klijn (2007) esclarecem que a confiança é uma relação frágil que ao ser rompida, dificilmente será reestabelecida. Assim, construir, reparar e gerenciar a confiança é algo complexo (Dyer & Chu, 2003). A restauração da confiança após uma violação é fundamental para a longevidade do relacionamento interorganizacional. Varman e Costa, (2009) destacam que a quebra da confiança pode conduzir as organizações para um isolamento, no que se refere as relações econômicas.

Sendo assim, a partir do contexto atual da inovação aberta e compreendendo a importância bem como a fragilidade da confiança, o trabalho em tela tem como objetivo analisar como ocorre a violação da confiança interorganizacional em empresas inseridas em um *habitat* de inovação.

Com efeito, ao estudar os fatores que antecedem a quebra da confiança, espera-se que a presente pesquisa forneça elementos que auxiliem na compreensão da complexidade que o conceito abarca. No campo prático, espera-se que o melhor entendimento das interações e dos fatores de quebra que ocorrem nos relacionamentos de negócios possa, também, contribuir com o processo de gestão das relações interorganizacionais, reduzindo os conflitos e favorecendo o estabelecimento de relações de longo prazo a partir da manutenção e restauração da confiança.

Para o desenvolvimento da pesquisa empírica, optou-se pela entrevista como técnica de coleta de dados. Já para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise temática de conteúdo baseada na proposta da *Grounded Theory* (Corbin & Strauss, 1990).

Os resultados da pesquisa demonstram que a quebra da confiança ocorre em um processo dinâmico, sendo quebrada pelo não cumprimento de acordos. Tal achado pode indicar que, mesmo na presença de algumas tensões relacionais ocorridas diante de expectativas formadas, a ruptura da confiança emergirá efetivamente quando o parceiro não cumprir o que foi estabelecido.

2 Revisão de Literatura

Nas últimas décadas, a inovação vem impactando, cada vez mais, as economias. O avanço tecnológico amplia a demanda por diferentes produtos e serviços ao mesmo tempo em que permite o desenvolvimento de novos processos para produzi-los e comercializá-los. Assim, a inovação adquire o caráter estratégico para aquelas empresas que desejam obter sucesso em mercados competitivos (Talke & Heidenreich, 2014).

A inovação é, no entanto, um processo complexo que requer interação de agentes que devem desenvolver capacidade de cooperar com outros atores envolvidos. Estudos que investigaram os determinantes da inovação apontam as relações externas como um fator crítico de sucesso para geração de inovações (Gellynck & Vermeire, 2009; Gronum, 2012; Ozman, 2009). Dessa forma, a capacidade de as organizações desenvolverem relações de cooperação e, mais especificamente de cooperação tecnológica, torna-se central para o alcance de vantagem competitiva (Rodrigues & Child, 2012; Abdalla, Calvosa & Batista, 2009).

Nessa lógica, Huang e Wilkinson (2013) destacam que o fortalecimento das relações de cooperação, que buscam atingir metas estratégicas, envolve fatores como confiança, comprometimento e poder. Ali Babar, Verner e Nguyen (2007) afirmam que a confiança

permite melhorar o processo de aprendizagem, bem como estimular a criatividade, sendo, assim, um importante elemento para o sucesso das parcerias e alianças estratégicas estabelecidas. Portanto, a confiança figura como um dos fatores determinantes no sucesso da cooperação (Brattstrom *et al.*, 2012; Thorgren & Wincent, 2011). Nessa direção, Bøllingtoft e Ulhøi (2005) argumentam que a confiança é a força mais importante que conduz a criação de redes e a cooperação em incubadoras, já que ela reduz as preocupações de um participante em relação ao comportamento oportunista de outro.

Porém, confiança é um fenômeno complexo; uma variável ainda não completamente definida na literatura (Das & Teng, 2001; Zarvandi & Zarvandi, 2012). Para Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer (1998), por exemplo, a confiança pode ser compreendida como um estado psicológico em que se tem a intenção de aceitar uma vulnerabilidade, sendo esta baseada em expectativas positivas sobre o comportamento do outro. Corroborando com esse entendimento, Fukuyama (1996) destaca que a confiança se refere a expectativa do agente em relação a um comportamento estável, honesto e cooperativo dos demais entes envolvidos na relação. Por essa ótica, a confiança estaria relacionada à cognição - sendo baseada nas informações que se têm de outros e sua idoneidade - tanto quanto aos laços emocionais que ligam os indivíduos (McCallister, 1995). Morgan e Hunt (1994) entendem que a confiança é, portanto, construída a partir da confiabilidade e integridade das partes em uma relação de troca.

No âmbito interorganizacional, a confiança pode ser entendida como uma expectativa positiva de uma organização em relação a outra (Das & Teng, 2001; Rousseau *et al.*, 1998). Laan, Noorderhaven, Voordijk & Dewulf (2011) pontuam, no entanto, que a confiança interorganizacional advém da confiança interpessoal, pois a confiança entre organizações é abstrata. A confiança interorganizacional se manifesta, portanto, entre os indivíduos que constituem as entidades (Janowicz & Noorderhaven, 2006). Sendo assim, ao longo do tempo, a confiança evolui diante das ações, interações e outros eventos, influenciando na maneira como os envolvidos agem, interagem e reagem, uma vez que as afinidades pessoais e profissionais e os sentimentos se desenvolvem dentro e entre as organizações, afetando, assim, a natureza e a força da confiança (Huang & Wilkinson, 2013).

Nessa direção, Campo, Pardo & Perlins (2014) identificam dois fatores que contribuem para a confiança em acordos de cooperação, quais sejam a reputação do parceiro e as experiências anteriores. Segundo os autores, as etapas iniciais do relacionamento são relevantes para o desenvolvimento de acordos com parceiros que tenham boa reputação.

Valk, Sumo & Schroeder (2016), por sua vez, observaram que tanto instrumentos contratuais quanto níveis elevados de confiança são condições necessárias para o alcance de alta inovação. A pesquisa dos autores revelou mais especificamente que nos relacionamentos estudados a combinação de um conjunto de três fatores - confiança de boa vontade, confiança de competência e detalhamento contratual – impactou no nível de inovação pretendida. Neste sentido, Johnston, McCutcheon, Stuart & Kerwood (2004) consideram que a confiança não é simplesmente um *input* para o relacionamento, mas também um pré-requisito e uma consequência.

Para Hald; Cordon & Vollmann (2009), a incerteza é uma condição *sine qua non* da confiança, sendo um de seus componentes o oportunismo, uma vez que não há como prever exatamente o comportamento dos agentes (Cabral, 2008). Oportunismo diz respeito à busca do auto interesse (Williamson, 1985). Logo, considerando ser impossível o controle total do parceiro, uma das partes ficará vulnerável às ações da outra, com a expectativa de honestidade do parceiro (Cunha & Melo, 2006; Das & Teng, 1998; Mayer; Davis & Schoorman, 1995).

Quando tomado como parâmetro a confiança na formação de laços e redes sociais voltadas para inovação, o estudo de Shazi, Gillespie & Steen (2015) mostra que as relações desenvolvidas entre as empresas estudadas foram pautadas na habilidade e benevolência.

Assim, os autores sugerem que as pessoas precisam perceber os outros como benevolentes, assim alguns trabalhos destacam a confiança que é baseada na intenção, ou boa vontade, sendo esta emocional, com base na benevolência, integridade, na boa-fé, em que um parceiro se preocupa com o bem-estar do outro (Das & Teng, 1998; Das & Teng, 2001).

Ampliando esse debate, Sol, Beers & Wals (2013) argumentam que a confiança emergida em processo de aprendizado em redes de inovação é produzida diante das relações pessoais dos atores. Logo, a confiança, o compromisso e a reformulação podem ser vistos como propriedades emergentes da aprendizagem social. A esse respeito, Chen, Hung e Tseng (2010) evidenciam que a transparência entre os parceiros é um dos determinantes da aprendizagem. O compartilhamento de conhecimento, portanto, acontecerá em decorrência da transparência e das trocas constantes de informação e *know-how* relevantes (Dyer & Hatch, 2006; Holcomb & Hitt, 2007). Nessa lógica, a confiança será estabelecida a partir da convicção de que há transparência nos relacionamentos, ou em outras palavras, como um compromisso recíproco constituído entre os parceiros em que a verdade será prezada (Inkpen, 2000). Por essa ótica, a transparência é tida como essencial nas relações interorganizacionais (Bachmann & Zaheer, 2006).

A confiança, no entanto, é algo frágil (Edelenbos & Klijn, 2007), sendo desenvolvida em um processo tácito, sutil e lento (McEvily; Perrone & Zaheer, 2003). Essas especificidades podem favorecer a ocorrência de uma condição indesejada na qual a confiança pode se transformar facilmente em desconfiança (Edelenbos & Klijn, 2007). A esse respeito Dirks (2006) ressalta que uma das desvantagens da confiança é justamente o risco de ser quebrada de forma repentina, sendo muito difícil restabelecê-la. Portanto, trata-se de um conceito complexo e dinâmico que leva tempo e interação contínua para ser estabelecido.

Assim, a fragilidade da confiança, conforme a visão de McKnight, Cummings, & Chervany (1998) refere-se a um nível de intenção de confiança que provavelmente sofrerá mudanças durante um determinado período de tempo, ou seja, em qualquer ponto do desenvolvimento a confiança é instável sendo mutável ou facilmente influenciada.

Nesse sentido, a medida que as relações vão se desenvolvendo, a confiança estabelecida pode ser violada diante de incidentes que reduzem as crenças e as intenções de confiança em relação a outra parte (Kim, Kim & Shin, 2009). Robinson, Dirks e Ozelik, (2004) destacam que a violação incide nas relações por causa da discrepância entre as expectativas de confiança anteriores, relacionando com as experiências passadas. Portanto, a confiança estabelecida pode ser violada através de incidentes que reduzem as crenças e as intenções de confiança em relação a outra (Kim et al., 2009).

De acordo com Janowicz-Panjaitan e Krishnan (2009), resgatar a confiança requer estratégias diferentes das usadas para construir a confiança inicialmente. Porém, argumentam também que a confiança não pode ser reparada em todos os casos, a depender do tipo de violação de confiança que ocorreu. Portanto, é importante considerar esses fatores ao investigar a confiança interorganizacional.

3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, uma vez que visa descrever os componentes de um sistema complexo de significados (Maanen, 1979). Para Collis e Hussey (2005), os estudos qualitativos envolvem análise e reflexão das percepções para obter entendimento de atividades sociais e humanas, por meio da utilização de amostras pequenas. No que tange ao método, a pesquisa se classifica como estudo de caso. Cooper e Schindler (2003) afirmam que o estudo de caso enfatiza a análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações com um único objeto de análise.

Para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se pela entrevista como técnica de coleta

de dados. Tal técnica permite obter informações relacionadas aquilo que as pessoas compreendem, esperam, sentem e desejam, ou seja, a razão dos fatos (Gil, 2002). Além disso, a entrevista individual busca entender as experiências individuais (Gaskell, 2002). Portanto, espera-se que a partir das entrevistas individuais se compreenda os elementos e o processo de quebra da confiança.

Para tanto, foi desenvolvido um roteiro de entrevista em forma de conversa amigável, conforme proposições de Spradley (1979). O roteiro foi dividido em cinco blocos, sendo o primeiro composto por saudação, agradecimento pela disponibilidade do entrevistado em conceder a entrevista e explicações sobre a proposta da investigação e permissão para gravação. No segundo bloco seguinte foram apresentadas as questões baseadas em aspectos descritivos, estruturais e contraste. No terceiro bloco, buscou-se dar ênfase em aspectos importantes da pesquisa. Nele, questões de reafirmações e de situações hipotéticas foram feitas. Por fim, o último bloco contou com uma questão de fechamento do tema com o texto de despedida, no qual foi reafirmada a importância da pesquisa e os devidos agradecimentos.

Para o desenvolvimento da pesquisa empírica sobre o processo de quebra da confiança, optou-se por estudar um *habitat* de inovação, situado na cidade de Vitória-ES. A escolha de um *habitat* se justifica por ser esse um espaço relacional onde ocorrem trocas de conhecimento e aprendizagem mediante interações, contribuindo, assim, para um processo de inovação mais dinâmico e aberto (Melo, 2010). Assim, realizou-se uma pesquisa sobre os *habitats* do município e optou-se, mais especificamente, por escolher uma incubadora. Essa seleção seguiu a recomendação indicada por Siggelkow (2007): optar por aquela organização particular e especial que gere certos *insights* para a pesquisa. Assim, a incubadora escolhida, aqui denominada de Incubadora ABC, foi criada em 1995 e figura como um importante agente para o ecossistema tecnológico de Vitória. Em meados de 2016, a incubadora possuía oito empresas incubadas, sendo que os gestores de todas elas integraram o universo de respondentes da pesquisa. A escolha de gestores como o grupo alvo de respondentes do inquérito está em consonância com os propósitos da pesquisa. Tais sujeitos são considerados os mais aptos a responderem questões ligadas ao processo de parcerias, aspectos relacionais e, mais especificamente, sobre a confiança, sua quebra e possível surgimento da desconfiança nas relações de suas empresas.

O acesso ao campo se deu a partir de contato direto via e-mail e telefone, tanto com a administração da incubadora quanto com as empresas que lá estão inseridas. O contato inicial foi realizado com o intuito de apresentar a proposta da pesquisa e de verificar a

disponibilidade dos gestores para a pesquisa. Ressalta-se que os pesquisadores não identificaram nesse momento qualquer comportamento que sinalizasse indisponibilidade dos participantes. A coleta de dados com os oito gestores foi realizada nos meses de setembro e outubro de 2016. Duas das entrevistas foram realizadas via Skype e as demais ocorreram nos espaços das empresas, dentro da própria incubadora. A duração média das entrevistas foi de 24 minutos, o que totalizou 195 minutos de gravação.

As oito entrevistas gravadas foram transcritas posteriormente. A fim de preservar a identidade dos entrevistados, foram atribuídos códigos aos respondentes, como pode ser observado na Tabela 1, na qual são apresentadas a caracterização dos entrevistados e outras informações.

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Setor de atuação	Data da incubação	Tempo entrevista
Gestor - E1	Comunicação Digital	Outubro de 2014	32 min.
Gestor - E2	Tecnologia da Informação	Outubro de 2015	28 min.
Gestora - E3	Desenvolvimento de Tecnologia	Outubro de 2011	17 min.
Gestor - E4	Tecnologia da Informação	Novembro de 2014	27 min.
Gestor - E5	Tecnologia da Informação e Automação	Julho 2013	31 min.
Gestor - E6	Engenharia de Equipamentos	Março de 2013	20 min.
Gestor - E7	Desenvolvimento e Engenharia de Software	Setembro de 2014	21 min.
Gestora - E8	Petróleo e Gás, e Metal Mecânica	Novembro de 2014	19 min.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para a análise dos dados da pesquisa, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo temática da *Grounded Theory*, que é um método que utiliza procedimentos sistemáticos para análise dos dados. Para Bardin (2006), a análise de conteúdo consiste em conjunto de técnicas de análises das comunicações que abrange também a análise dos significados (análise temática). Visa, assim, gerar, elaborar e validar teorias, ou em outras palavras, validar conceitos por meio de um conjunto de categorias que se relacionam sistematicamente (Corbin & Strauss, 1990).

A utilização desse método na presente pesquisa se justifica pelo fato de possuir como princípio à mudança e o não determinismo, reforçando que nesta análise os fenômenos não são considerados estáticos e os atores são vistos como detentores de meios de controle de seus destinos por suas respostas às condições. Os sujeitos são capazes, então, de fazer escolhas sobre as opções que encontram. Logo, com a análise de conteúdo temática, o pesquisador investiga e busca compreender as características e as estruturas que estão presentes nos fragmentos de mensagens (Bardin, 2006), procurando determinar como os atores respondem

às condições em mudança e às consequências de suas ações (Corbin & Strauss, 1990). Portanto, o método vai ao encontro do objetivo da pesquisa de compreender como ocorre o processo de quebra da confiança em um *habitat* de inovação, sendo o comportamento dos atores e suas ações de extrema importância para tal entendimento.

Dessa forma, o processo de análise foi iniciado com a leitura minuciosa dos dados, cujo propósito fora identificar temas e subtemas. Ryan e Bernard (2003) explicam que os temas são construções abstratas, muitas vezes presentes de forma difusa em expressões encontradas nos textos. Assim, após várias leituras, certas expressões e passagens textuais foram destacadas e alguns rótulos conceituais foram identificados. Esses últimos são, conforme sinalizado por Corbin e Strauss (1990), ligações entre expressões e os temas. Vale ressaltar que, seguindo a proposta dos autores citados, existem três tipos de codificação, sendo a codificação inicial a aberta, seguida pela axial e seletiva. Tal sistema de codificação permite que o pesquisador analise as relações e formule uma categoria central, ou seja, um argumento central (Glaser & Strauss, 2006; Corbin & Strauss, 1990).

Então, seguindo as etapas propostas no processo interpretativo de codificação aberta, (Corbin & Strauss, 1990), foram identificados após a leitura das transcrições 41 códigos (amizade, relacionamento, informação, entrega, fornecedor, transparência, falha, experiência, sigilo, expectativas, etc.), que posteriormente foram aglutinados por semelhança (Corbin & Strauss, 1990). Assim, os códigos foram agrupados em seis categorias principais, sendo elas: Contexto organizacional, Relações Pessoais, Reputação, Competência, Oportunismo e Transparência.

Na etapa seguinte, denominada de codificação axial, buscou-se estabelecer as relações entre as categorias identificadas (Corbin & Strauss, 1990). Ao fazê-las, verificou-se que as categorias possuíam uma distinção clara no que se refere a fases de ocorrência da relação, ou seja, os momentos da parceria. Assim, alguma das categorias iniciais foram agrupadas como subcategorias, sendo elas o início da relação de parceria e o desenvolvimento e manutenção da mesma. Assim, relacionados aos dois momentos identificados, emergiram fatores que demonstraram uma clara relação nas questões pré-relacionais e pós-relacionais, conforme pode ser visualizado na tabela 2.

Tabela 2- Categorias Emergentes do processo de Análise dos dados

Categorias	Subcategorias	
Contexto Organizacional	--	
Iniciando a Relação Interorganizacional	Relações Pessoais Reputação	} Pré-relacionais
Desenvolvendo e Mantendo a Relação Interorganizacional	Competência Oportunismo Transparência	} Pós-relacionais

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A terceira etapa de análise foi a codificação seletiva na qual, a partir das relações entre as categorias e subcategorias levantadas anteriormente, identificou-se uma integração em torno de uma categoria central (Corbin & Strauss, 1990). Adicionalmente, foram feitas várias anotações sobre as ligações dos dados encontrados, bem como o referencial que sustenta a pesquisa, o que possibilitou a identificação do seguinte argumento central: a quebra da confiança incide nas relações interorganizacionais como um processo dinâmico sendo determinada pelo não cumprimento de acordos. Isso sugere que, mesmo diante de algumas tensões relacionais que ocorrem em decorrência das expectativas formadas, a quebra emerge efetivamente quando, na prática, o parceiro não consegue cumprir o que foi estabelecido. Portanto, a fragilidade da confiança tem seu início vinculada ao processo cognitivo, mas sua concretização (quebra) ocorre na ação.

4 Análise dos Dados

4.1 O contexto organizacional

Os programas de incubação visam auxiliar os empreendedores na maturação e desenvolvimento dos modelos de negócios em implementação. Assim, é propósito das incubadoras que esses negócios se tornem financeiramente viáveis, possuam uma gestão adequada e um bom posicionamento em seus mercados (Anprotec, 2016). Dessa forma, mais do que espaço físico, equipamentos e serviços, as incubadoras são ambientes de transformação.

A Incubadora ABC também exerce esse papel, sendo o seu objetivo permitir o desenvolvimento de modelos de negócios que visem promover a produção de bens e serviços de alto conteúdo tecnológico. As empresas incubadas na ABC buscam um ambiente que

favoreça o crescimento empresarial, como evidenciado no fragmento de entrevista apresentado a seguir.

[...] quando conhecemos [a incubadora] começamos a ver que aqui seria o ambiente ideal, inclusive pela diversidade de empresas. Além disso, se você ficar isolado, você não tem contato e pelo setor, se eu for contratar alguém para fazer uma parte será uma fortuna como aqui você tem uma empresa parceira que também está começando, que está junto com você. Então eu ajudo ele, ele me ajuda e vamos crescer juntos. Então todo esse ambiente que nós percebemos, para amadurecer a empresa e dar o pontapé inicial. E com o tempo nós começamos a ver que aqui você tem acesso a informação, todo apoio técnico da equipe que é essencial. Porque a gente chega com a parte técnica, vou lá saber de administração, de burocracia. Então foi essa compilação de fatores que fez com que a gente viesse a se instalar (Entrevistado E7).

Historicamente, os programas de incubação evoluíram, passando de um foco estrutural, entre 1980 e 1990, para um foco de capacitação, na década de 1990, até chegaram na terceira geração, período que se estende aos dias atuais. O foco atual caracteriza-se por ser relacional, estar vinculado ao acesso tecnológico e profissional, bem como de redes de financiamento, recursos externos, conhecimento e legitimação (Bruneel, Ratinho & Clarysse, 2012). O contexto organizacional proporcionado pela incubadora reflete, portanto, nas relações interorganizacionais. Pela ótica dos entrevistados, estar inserido nesse ambiente tem uma conotação positiva. Participar de um *habitat* tecnológico facilitado por uma incubadora fornece uma espécie de “chancela”, um “selo” que legitima a empresa portadora e a diferencia das demais. Além disso, a incubadora oportuniza o acesso das empresas à diferentes recursos. Isso favorece o desenvolvimento das relações interorganizacionais. Adiante, alguns trechos de entrevistas que sinalizam essas ideias:

A incubadora acaba sendo um selo, quando você fala que está incubado aqui, isso com certeza tem um reflexo positivo, porque ela tem um reconhecimento em várias camadas, política, social, econômica, no meio dos próprios empresariais do nosso setor. Já é uma chancela já. Porque para estar aqui dentro existe um processo seletivo, uma avaliação do modelo de negócios da empresa, da capacidade de execução desses empreendedores. Então houve um processo seletivo sério e isso se reflete em como as pessoas, as empresas, organizações lá fora veem a gente. Isso é saudável. (Entrevistado E5).

Ela [a incubadora] te coloca em eventos, ela te dá acesso a informações, a gente como empresário as vezes, a gente, no dia a dia, não consegue olhar se não for para os problemas do nosso negócio e a incubadora, querendo ou não, é uma fonte de informação e acesso a coisas que estão fora. Então, ela vem te falar de eventos, de coisas que estão fora que você não ia parar para ver. Então isso ajuda muito. As coisas simples que acabam ajudando muito. Você vai em um evento e faz um *networking* incrível. Então isso são coisas que o ambiente te proporciona,

Portanto, a partir do contexto organizacional, as empresas incubadas parecem desenvolver uma auto visão relacionada a competência e reputação, uma vez que consideram que por estarem na incubadora as empresas externas os avaliam de forma positiva. Em consequência, os gestores passam a criar expectativas em relação a futuros parceiros. Logo, esses gestores consideram que as outras empresas terão maior confiança nas empresas incubadas.

Sim porque com certeza, por se tratar de um processo seletivo, um pouco mais estudada, mais avaliada por pessoas de vários nichos de mercado, então você já passa por um crivo, o que te dá um *status*, e com certeza o *status* de uma empresa incubada passa confiança. (Entrevistado E3).

Conforme evidenciado, o contexto organizacional parece contribuir para a formação de um sentimento positivo nas relações a serem desenvolvidas. Pela inserção em um *habitat* de inovação, os entrevistados desenvolvem uma auto percepção quanto a competência e reputação de suas empresas. Criam também expectativas em relação aos parceiros, pois esperam desses um comportamento compatível com a auto visão desenvolvida. Porém, no desenvolvimento das parcerias, tais expectativas podem se confirmadas (o que reforçará o sentimento positivo desenvolvido) ou não (podendo gerar algumas tensões relacionais).

4.2 Iniciando a relação interorganizacional

Um dos momentos críticos para o estabelecimento de parcerias e que envolve a quebra da confiança é o início da relação. Um dos fatores pré-relacionais de extrema importância diz respeito às relações pessoais (Sol et al, 2013), nas quais emergem os laços emocionais (Mcallister, 1995).

Considerando as relações pessoais entre os gestores das empresas incubadas, identificou-se na pesquisa que, para a maioria dos gestores, a Relação Pessoal foi o ponto inicial para o desenvolvimento das relações interorganizacionais. Então, para os entrevistados, desenvolver um relacionamento mais próximo facilita o processo das relações interorganizacionais, pois ele levaria a um tipo de confiança pré-relacional, e dessa forma, cria-se uma expectativa de benevolência. Assim, os gestores consideram que o parceiro irá agir pela amizade e com base na boa vontade. Logo, para aquelas parcerias em que não há uma amizade envolvida, os gestores buscam formas de desenvolver essa relação, a partir de uma aproximação inicial. Com efeito, fica explícita a importância da relação pessoal, onde se

manifestam os laços emocionais, no sentido de favorecer o início da parceria diante da confiança pré-relacional que se volta para a expectativa da boa vontade desses parceiros. Tal lógica está presente nos relatos evidenciados adiante:

No caso dessa parceria que eu te falei, ela [a amizade] foi construída. Assim, eu tinha um outro sócio do Espírito Santo, e essa empresa era cliente dele. A gente contratou primeiro os serviços dele, como fornecedores nossos, e a relação foi construída como fornecedores. Então, conheci os defeitos, as falas, conheci as qualidades, e vice e versa, né. E aí, depois de um tempo, como eu tinha que tomar uma decisão, eu optei por eles [como parceiros]. Mas já tinha um conhecimento. A relação foi construída antes. Eu acho que, para tomar uma decisão dessa, dependendo do nível da parceria, tem que se construir uma relação assim. (Entrevistado E2).

No nosso caso aqui, muitas vezes o projeto tem um certo sigilo, então o que aconteceu é que na primeira parte foi na confiança de amizade, da época de faculdade, de extra vida profissional. Então eram pessoas confiáveis, então você abre o projeto. Nessa primeira parte a confiança veio assim. Tem outros projetos, que realmente eu não conhecia, então foi se criando confiança, pegando coisinhas pequenas, aí você vai vendo que o cara é confiável. (Entrevistado E7).

Vale ressaltar que, apesar de a relação pessoal não ser determinante para que ocorra confiança, ela favorece o seu desencadeamento. Nessa lógica, os laços de amizade podem contribuir para a geração de expectativas de boa vontade entre os parceiros (reforçando a geração de sentimentos positivos em relação a parceria). No entanto, o comportamento benevolente do parceiro poderá ocorrer ou não ao longo do desenvolvimento da relação, visto que o parceiro pode se comportar de maneira diferente, uma vez que não há como prever exatamente o comportamento dos parceiros (Cabral, 2008). Assim, conforme sinalizado por Kim et al. (2009), se esse comportamento for considerado inadequado (em relação ao que se esperava), tem-se um *start* inicial para a violação da confiança.

O fator Reputação do Parceiro também emergiu dos dados e se traduz, para os entrevistados, como um fator importante de garantia ou de expectativa de um comportamento do parceiro na relação (Campo et al., 2014). A reputação se relaciona com a imagem que esta outra organização tem, ou passa, no mercado, remetendo-se a um processo de avaliação do comportamento esperado.

Bem, pra mim, acho que está relacionada com a postura. Assim, a outra empresa tem que ter uma boa conduta. Até porque isso vai refletir no mercado. Então acho que está relacionado a essa conduta, com isso tem comprometimento, ela [a empresa parceira] não vai se comportar de modo a prejudicar sua imagem no mercado. (Entrevistado E8).

Por essa ótica, espera-se que organizações com boa reputação tenham um

comportamento condizente com a parceria a ser desenvolvida. Tal fator é avaliado antes da relação de fato e, portanto, também se comporta como um fator pré-relacional. Dessa forma, caso as expectativas em relação ao comportamento da organização não se confirmem, gera-se um sentimento negativo.

Com efeito, o início da relação (pautado por relações pessoais e reputação) se traduz para os gestores em um estado particular de expectativas. Isso pode ser entendido pela seguinte dinâmica: inicialmente as expectativas desencadeiam a formação de um sentimento individual em relação ao parceiro. Este sentimento se relaciona de forma direta com o que se espera do comportamento do outro. Porém, este comportamento pode se diferenciar, por qualquer motivo, durante a relação. Quando há qualquer quebra de uma dessas expectativas comportamentais, o sentimento passa a ser o de desconforto, havendo uma visão negativa dos gestores. Isso pode eclodir em uma ação de ruptura da confiança e até da parceria. Afinal, houve um comportamento diferente no compromisso assumido.

4.3 Desenvolvendo e mantendo a relação interorganizacional

Após o início da parceria, os fatores pré-relacionais são levados para o desenvolvimento da relação, podendo esta se manter ou não. As expectativas geradas inicialmente serão confrontadas no desenvolvimento da relação. Nesse contexto, emergiram três fatores que serão tratadas a seguir: competência, oportunismo e transparência.

A competência do parceiro está relacionada com a expertise e as habilidades para o desenvolvimento das atividades necessárias à parceria, ou seja, ela diz respeito à capacidade do parceiro desempenhar suas atividades conforme o acordado (Lui; Ngo, 2004). A formação de relações interorganizacionais baseia-se, geralmente, na pressuposição de que os futuros parceiros têm competência adequada (conhecimento e habilidades) necessária para alcançar os objetivos pretendidos (Malhotra; Lumineau, 2011).

Assim, o que era apenas expectativa em relação ao parceiro passa a ser verificada na prática. Logo, passa-se a esperar que o parceiro escolhido seja capaz de desempenhar as atividades com excelência e que contribua com o negócio da empresa.

A parceria que eu fiz aqui, com a empresa daqui, foi muito estratégico, porque embora minha empresa seja de base tecnológica, nós não somos uma empresa de desenvolvimento de *software*. A gente desenvolve nosso próprio *software*, isso exige que eu tenha um conhecimento de, assim... um *know-how* tecnológico de desenvolvimento, de fábrica de *software* e tal, que eu não tenho. Então, assim, fazer uma parceria com uma empresa que é uma fábrica de *software*, para mim foi muito estratégico. Então assim, o *know how* desse parceiro e o que ele me trouxe em

relação a base tecnológica, foi muito mais importante do que qualquer financeiro que eu pudesse ter tido. (Entrevistado E2).

Porém, caso o parceiro não possua essa competência, a expectativa é violada, iniciando-se um processo de geração de tensões relacionais. Além disso, um segundo fator também se destacou no desenvolvimento e manutenção das parcerias como uma subcategoria para a quebra da confiança: a transparência. Para os gestores, o compartilhamento de informações durante toda a relação faz com que as tensões relacionais sejam amenizadas, pois haverá uma troca efetiva de informações, numa espécie de estabelecimento de compromisso mútuo (Dyer & Hatch, 2006; Inkpen (2000); Holcomb & Hitt, 2007). Dessa forma, a transparência atua como uma barreira que evita a ruptura da confiança, (pois os gestores passam a compreender a mudança de comportamento).

Transparência, acho que é o fundamental, transparência. Você conhecer todas as etapas de um processo e durante o processo, eu vou citar dois pontos, a transparência na apresentação e durante esse processo são os *feedbacks*. São: em que *status* está, “oh vai demorar porque teve um atraso agora”, ou então “eu consegui antecipar e esse processo está assim”. Então, esses *feedbacks*, essas reuniões de acompanhamento, isso daí mantém a confiança, porque você entende efetivamente o que está acontecendo. (Entrevistado E1).

Se por um lado a transparência é um fator chave para a manutenção da relação (Bachmann & Zaheer, 2006), por outro, sua ausência contribui para a quebra da confiança. Assim, ocorrendo um comportamento diferente do inicialmente esperado (fator pre-relacional), o parceiro poderá não entender essa alteração e julgar como desleal o comportamento do outro. E, caso não haja os devidos esclarecimentos, isso favorecerá o rompimento da confiança. Então, se a troca de informações na relação pode evitar que a confiança seja violada, sua ausência funciona como uma espécie de fator deflagrador da quebra da confiança, pois se relaciona estritamente com a terceira subcategoria encontrada, o oportunismo.

Os gestores foram categóricos ao afirmar que a mudança de comportamento é fator determinante da quebra da confiança. O aspecto comportamental do parceiro pode gerar uma visão contrária do que se esperava ter no desenvolvimento da relação. A mudança de comportamento dos parceiros para um comportamento oportunista, ou seja, de auto interesse, faz com que a confiança seja rompida e o sentimento positivo inicial se transforme em um sentimento contrário, muitas vezes de frustração com a relação desenvolvida. Assim, tem-se a quebra de confiança que resultará no rompimento da relação.

Para mim, uma questão que quebra a confiança, na hora, é firmar uma coisa e depois querer mudar. Por mais que tudo, você tenta colocar no papel. Mas quando você começa a ver que a outra parte quer ganhar em cima da sua, não dá para confiar, pra mim é desconfiança. (Entrevistado E7).

Sendo assim, a mudança de comportamento, verificada no não cumprimento do acordo, é tida como o fator crucial para a quebra da confiança. A quebra de confiança perpassa o ambiente, o relacionamento pessoal e as expectativas (passando pelas tensões relacionais, no que tange a divergências geradas justamente pelas expectativas iniciais). Ela atinge seu ápice quando há oportunismo na relação. Dessa forma, por mais que haja tentativa de compreensão / consideração do comportamento do parceiro ao longo do processo (recorrendo à transparência, por exemplo), essa não é suficiente para sustentar a confiança diante do descumprimento dos acordos. Nessa direção, um dos entrevistados acrescenta a ideia de “gerenciamento da relação de confiança”, conforme evidenciado a seguir:

Eu acho que é a parte da gestão dessa relação, se você está desenvolvendo bem, se esta relação é para desenvolver um produto, testar, ou desenvolver algo. Você precisa de ter um acompanhamento, um gerenciamento disso, para que você não fique com suas expectativas e a outra parte com outras expectativas, e que elas estejam sempre alinhadas, e talvez essa gestão da relação seja fundamental para acompanhar e permite que as partes se entendam e não criem quebra de acordo e quebra de confiança que pode prejudicar a relação e trazer a desconfiança. (Entrevistado 3).

Então, como pode ser observado, a quebra da confiança se deu no contexto de descumprimento de um acordo estabelecido anteriormente pelos parceiros, mas tem seu início diante das expectativas iniciais geradas.

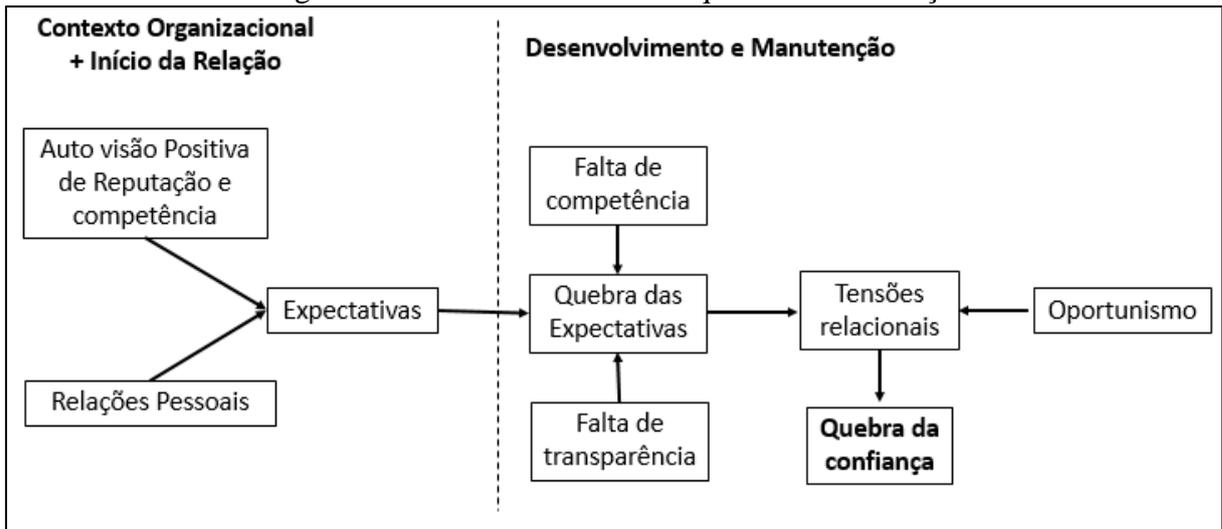
5 Discussão dos Resultados

Como evidenciado, a confiança exerce um papel de grande importância no que se refere aos acordos colaborativos, proporcionando assim maior competitividade para as empresas (Fink et al,2009; Thorgren & Wincent, 2011). Porém, ela é complexa e frágil e, ao ser quebrada, dificilmente será reestabelecida (Dirks, 2006). Assim, fundamentado nas discussões estabelecidas em estudos publicados, o presente estudo identificou que, no contexto de um *habitat* de inovação, mais especificamente no caso de uma incubadora, a quebra da confiança refletiu o caráter dessa complexidade.

O rompimento da confiança teve a sua base nos elementos de competência, boa vontade, relações pessoais e reputação (Campo et al., 2014; Valk et al., 2016; Shazi et al.,

2015), que geraram diversas expectativas para a relação. A ruptura efetiva foi apontada a partir da mudança de comportamento do parceiro e da consequente violação das expectativas geradas. A Figura 1 ilustra o processo que, segundo os participantes da pesquisa, geram fatores que favorecem a ação de quebra da confiança.

Figura 1 – Fatores e Processo da quebra da confiança



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Na pesquisa, identificou-se que o *contexto organizacional*, caracterizado como um espaço relacional voltado para trocas de conhecimento (Melo, 2010), exerce um papel de aproximação das empresas. Ele fomenta as interações interorganizacionais, no intuito de extrapolar o conhecimento para além dos limites organizacionais. Além disso, observou-se que, pelo fato da incubadora ter um processo de seleção, o próprio ambiente fez com que os gestores desenvolvessem uma *auto visão positiva em relação à própria reputação e competência*. Por essa ótica, o contexto organizacional parece favorecer a formação de *expectativas* no que se refere ao comportamento futuro do parceiro.

Além disso, como evidenciado por Laan et al. (2011) e Huang e Wilkinson (2013), alguns fatores pré-relacionais, como as *relações pessoais*, também reforçaram as *expectativas iniciais*, tendo em vista que a relações passam a ser pautadas pela expectativa de benevolência com a aproximação e o desenvolvimento de laços emocionais entre os participantes (Shazi et al., 2015). Da mesma forma, os gestores percebem os outros (parceiros) como pessoas de boa fé (Das & Teng, 1998; Das & Teng, 2001). Assim, as *relações pessoais* reforçam as *expectativas* ainda no *início* da relação. Com efeito, as *expectativas* geradas no *contexto (auto visão positiva)* e desenvolvimento de *relações pessoais* (boa vontade) geram um sentimento positivo em relação ao que se espera do parceiro no *desenvolvimento* da relação, o que se

traduz em um estado subjetivo de *expectativas*.

Por conseguinte, o sentimento positivo advindo das *expectativas iniciais* gera desdobramentos no *desenvolvimento e manutenção* da relação, a partir da avaliação do comportamento do parceiro. Nessa lógica, as *expectativas* podem ser confirmadas (no caso do parceiro atender à todas as *expectativas* inicialmente criadas pela outra parte, gerando, assim, o reforço da confiança) ou não (Robinson et al., 2004; Kim et al., 2009).

Ao longo da parceria (*desenvolvimento e manutenção*), os gestores passam a avaliar alguns fatores que interferem no relacionamento, quais sejam a *competência*, a *transparência* e o *oportunismo*. Assim, são analisadas as habilidades do parceiro (requeridas no início da relação) e caso ele não as possua, as *expectativas iniciais*, quanto à *competência* (Malhotra & Lumineau, 2011), *essas* passam a ser *quebradas*. Além disso, os gestores avaliam o comportamento do parceiro em relação a troca de informações ou, dito de outra forma, quanto ao fato de ser ou não *transparente* na relação (Inkpen, 2000). Então, se o gestor entender que não há fluxo de informação na relação (*falta de transparência*), este fato também ocasionará a *quebra de expectativa* gerada. Nessa lógica, ao serem violadas as *expectativas*, podem surgir algumas *tensões relacionais*, que se figuram como frustrações, um estado psicológico dos gestores (Schul, Mayo & Burnstein, 2008). Tal fato, pode ser, ainda, reforçado diante de um *comportamento oportunista* (no caso do gestor identificar no parceiro comportamento baseado no interesse próprio (Williamson, 1985).

Com efeito, se o parceiro na relação não contribuir com seu *know-how* (*falta de competência*) ou por qualquer motivo não compartilhar informações (*falta de transparência*), as *tensões relacionais* emergem e, somadas a elas, caso o parceiro passe a se comportar de maneira inadequada (agindo de forma *oportunista*), o processo de *quebra da confiança* é desencadeado, conforme evidenciado por Kim et al. (2009) e McKnight et al. (1998).

Logo, a mudança de comportamento (*oportunismo*), somada às *tensões relacionais*, culmina em uma ação efetiva na qual o gestor desenvolve um sentimento negativo que *quebrará a confiança* depositada no parceiro descumpridor do acordo estabelecido. O *comportamento oportunista* é, então, determinante para que o gestor *quebre a confiança* em seu parceiro. Portanto, o início do processo da *quebra da confiança* ocorre no estado cognitivo de julgamento do sujeito (*expectativas*). No entanto, a sua efetivação ocorre na ação contraditória (*oportunismo*) empreendida pela outra parte.

6 Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi analisar como ocorre a quebra da confiança em empresas inseridas em um *habitat* de inovação. Para tanto, foram entrevistados os gestores de empresas inseridas em uma incubadora da cidade de Vitória – ES.

Pôde-se constatar que a quebra da confiança ocorre em um processo dinâmico, a partir da geração de expectativas. Foi verificado, mais especificamente, que o rompimento é formado a partir de dois momentos, quais sejam: a) inicial e b) desenvolvimento e manutenção das relações interorganizacionais. Sendo assim, identificou-se que, para os gestores das empresas incubadas, a quebra da confiança é consolidada apenas quando as tensões relacionais se configuram em comportamentos contrários ao cumprimento do acordo estabelecido, ou seja, quando há um comportamento oportunista na relação.

A investigação revelou também que para se evitar a quebra da confiança interorganizacional há necessidade de gerenciamento das relações, como uma forma de mediação das expectativas, além do compartilhamento das informações. A aproximação entre as empresas assume um papel relevante no contexto da confiança, já que as relações pessoais favorecem a confiança, no sentido de se estabelecer laços e buscar conhecer seu parceiro. Vale lembrar que interação não é um fator determinante para a confiança, mas pode ser visto como um mecanismo de aceleração das relações e como uma forma de homogeneizar as expectativas.

Posto isso, cabe salientar que o presente trabalho almejou ampliar o debate sobre confiança com a identificação e discussão dos elementos antecedentes a sua quebra (fator multidimensional e complexo por envolver aspectos cognitivos), principalmente em contextos de inovação. A pesquisa também discutiu algumas implicações estratégicas para as relações interorganizacionais desenvolvidas em ambientes de inovação, direcionando atenção para o problema da assimetria da informação e para a importância da gestão relacional como forma de se evitar – ou minimizar – a possibilidade de ocorrência da quebra da confiança. Espera-se assim que a pesquisa forneça insights para o desenvolvimento de outros debates sobre a confiança.

Destaca-se, por último, que as relações e fatores descritos foram verificados no contexto específico do caso estudado - uma incubadora e suas empresas -, sendo essa uma limitação da pesquisa. Assim, sugere-se a realização de novas investigações em contextos diversos para identificar diferentes relações e fatores não pontuados neste artigo. Estudos futuros poderão também utilizar outras metodologias e técnicas de modo a diversificar e

ampliar a amostra, confirmando ou não os achados deste trabalho.

Referências

- Abdalla, M. M., Calvosa, M. V. D. & Batista, L. G. (2009). Hélice tríplice no Brasil: um ensaio teórico acerca dos benefícios da entrada da universidade nas parcerias estatais. *Cadernos de Administração da Faculdade Salesiana Maria Auxiliadora*, 1(3), 34-52.
- Ali Babar, M., Verner, J.M. & Nguyen, P.T. (2007). Establishing and maintaining trust in software outsourcing relationships: an empirical investigation. *J. Syst. Softw.* 80 (9), 1438–1449.
- Anprotec (2016). Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil / *Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores*. – Brasília, DF: SEBRAE.
- Bachmann, R., & Zaheer, A. (2006). *Handbook of Trust Research*. Edward Elgar Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA.
- Bardin, L. (2006). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bhattacharya, R., Timothy M. D., & Madan M. P. (1998). A formal model of trust based on outcomes'. *Academy of Management Review*. (23), 459-472.
- Bøllingtoft, a., & Ulhøi, J. P. (2005) The networked business incubator: leveraging entrepreneurial agency. *Journal of Business Venturing*. (20), 265-290.
- Brattstrom, A., Lofsten, H. & Richtnér, A. (2012). Creativity, trust and systematic processes in product development. *Research Policy*, 41, 743– 755.
- Bruneel, T., Ratinho, B. & Clarysse, A. G. (2012). The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32 (2), 110–121.
- Bukowitz, W. R. & Williams, R. L. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman.
- Cabral, R., M. (2008). Custos de Transação. In: Callado, A., A., C. *et al Agronegócio*. São Paulo: Atlas.
- Campo, J. D. S. de P. G del, Pardo, P. G., I. & Perlins, H. F. (2014). Influence factors of trust building in cooperation agreements. *Journal of Business Research*, 67 (5), 710–714.
- Cassiolato, J. E. & Lastres, H. M. M. (2003) O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: Lastres, H. M. M; Cassiolato, J. E.; Maciel, M. L. (Orgs.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora.

- Chen, T.-Y.; Hung, K. P. & Tseng, C. M. (2010). The effects of learning capacity, transparency and relationship quality on inter-organizational learning. *International Journal of Management*, 27(3), 405-420.
- Chesbrough, H. (2012). *Inovação Aberta: como criar e lucrar com a tecnologia*. Porto Alegre, Bookman.
- Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Corbin, J. & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Cunha, C. R. da; Melo, M. C. D. O. L. (2006). A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. *RAE eletrônica*, 5 (2),
- Das, T. K. & Teng, B.-S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*. 23(3), 491-512.
- Das, T. K. & Teng, B. S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: an Integrated Framework. *Organization Studies*, 22 (2), 251-283.
- Dirks, K. T. (2006). Three fundamental questions regarding trust in leaders. In: *The Handbook of Trust Research*, Bachmann R, Zaheer A (eds). Edward Elgar: Cheltenham, UK.
- Dyer, J.H. & Chu, W., (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57-68, 2003.
- Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, 27, 701-719.
- Edelenbos, J. & Klijn, E.-H. (2007). Trust in complex decision-making networks: a theoretical and empirical exploration. *Administration & Society*, 39(1), 25-50.
- Fink, M., Kessler, A., Duh, M., Belak, J. & Lang, R. (2009). Trust and successful coordination on SME co-operation – an empirical study in Slovenia. *Economic and Business Review*, 11(3), 205-216.
- Forcadell, F. J. & Guadamillas, F. (2002). A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation. *Knowledge and Process Management*, 9(3), 162-171.
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Tradução de Alberto Lopes. Rio de Janeiro: Rocco.

Gargiulo, M. & Ertug, G. (2006). 'The dark side of trust'. In: Bachmann, R.; Zaheer, A. (eds), *Handbook of Trust Research*, 165-186. Cheltenham: Edward Elgar.

Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In: Bauer, M. W. & Gaskell, G. (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 64-89. Petrópolis: Vozes.

Gellynck, X. & Vermeire, B. (2009). The Contribution of Regional Networks to Innovation and Challenges for Regional Policy. *International Journal of Urban and Regional Research*, 33(3), 719-737.

Gil, A. C. (2002). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Glaser, B. G. & Strauss, A. (2006). *The Discovery of Grounded Theory: Strategy for Qualitative Research*. New Burnswick, London: Aldine.

Gronum, S. (2012). The role of networks in small and medium-sized enterprise innovation and firm performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 257-282.

Gulati, R., & Higgins, M. C. (2003). Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success. *Strategic Management Journal*, 24(2), 127-144.

Hald, K. S., Cordon, C., & Vollmann, T. E. (2009). Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 960-970.

Hallin, C.; Holm, U. & Sharma, D. (2011). Embeddedness of innovation receivers in the multinational corporation: Effects on business performance. *International Business Review*, 20(3), 362-373.

Hohmann, H.-H. & Malieva, E. (2005). The concept of trust: Some notes on definitions, forms and sources', In: Hohmann, H.H. & Welter, F. (Eds), *Trust and entrepreneurship: A West-East perspective* Edward Elgar, Cheltenham, 7-23.

Holcomb, T. R. & Hitt, M., A., (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal Operations Management*, 25 (2), 464-481.

Huang, Y.; Wilkinson, I. F. (2013). The dynamics and evolution of trust in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 42 (3), 455-465.

Inkpen, A. C. (2000). Learning through joint ventures: A framework of knowledge acquisition. *Journal of Management Studies*, 43(4), 1019-1043.

Janowicz, M. & Noorderhaven, N. (2006). Levels of inter-organizational trust: conceptualization and measurement. In: Bachamann, R.; Zaheer, A.(Coord.). *Handbook of Trust Research*, 264-279.

- Janowicz-Panjaitan, M., & Noorderhaven, N. G. (2009). Trust, calculation, and interorganizational learning of tacit knowledge: An organizational roles perspective. *Organization Studies*, 30(10), 1021-1044.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johnston, D. A., McCutcheon D. M, Stuart, F.I. & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22 (1), 23-38.
- Kim, H., Kim, T. & Shin, S. W. (2009). Modeling roles of subjective norms and eTrust in customers acceptance of airline B2C eCommerce websites. *Tourism Management*, 30, 266-277.
- Laan, A., Noorderhaven, N., Voordijk, H. & Dewulf, G. (2011). Building trust in construction partnering projects: An exploratory case-study. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 98-108.
- Lavie, D. & Drori, I. (2012). Collaborating for Knowledge Creation and Application: The Case of Nanotechnology Research Programs. *Organization Science*, 23(3), 704-724.
- Lui, S. S., & Ngo, H. y. (2004). The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of Management*, 30(4), 471-485.
- Maanen, J. V. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, 24, (4), 520-550.
- Malhotra, D. & Lumineau, F., (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: the effects of contract structure. *Academy of Management Journal*, 54 (5), 981.
- Mayer, R.C.; Davis, J., H.& Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- Mcallister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- McEvily B., Perrone V. & Zaheer A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science* 14(1) 91–103.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- Melo, H. S. (2010). *Dicionário de tecnologia e inovação*. Fortaleza: Sebrae.
- Morgan, R. M.; Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, (3), 20-38.

- Ozman, M., (2009). Inter-firm networks and innovation: a survey of literature. *Economics of Innovation and New Technology* 18 (1), 39-67.
- Robinson, S., Dirks, K., & Ozelik, H. (2004). Untangling the knot of trust and betrayal. In R. Kramer & K. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*. New York, New York: Russell Sage Foundation.
- Rodrigues, S. B. & Child, J. (2012). Building social capital for internationalization. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 23-38.
- Rousseau, D. M.; Sitkin, S. B.; Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Ryan, G. W. & Bernard, R. (2003). Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, 15(1), 85-109.
- Schul, Y., Mayo, R., & Burnstein, E. (2008). The value of distrust. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(5), 1293-1302.
- Seppanen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust-a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249-265
- Shazi, R., Gillespie, N., & Steen, J. (2015). Trust as a predictor of innovation network ties in project teams. *International Journal of Project Management*, 33(1), 81-91.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Sol, J., Beers, P. J. & Wals, A. E. J. (2013). Social learning in regional innovation networks: Trust, commitment and reframing as emergent properties of interaction. *Journal of Cleaner Production*, 49, 35-43.
- Spradley, J. P. (1979). *The Ethnographic Interview*. Belmont, CA: Wadsworth Group & Thomson Learning.
- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21(8), 791-811.
- Talke, K. & Heidenreich, S. (2014): How to Overcome Pro-Change Bias - Integrating passive and active Innovation Resistance into Innovation-Decision Models, *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 894-907.
- Thorgren, S. & Wincent, J. (2011). Interorganizational Trust: Origins, Dysfunctions and Regulation of Rigidities. *British Journal of Management*, 22(1), 21-41.

Valk, W. V der, Sumo, R., Dul, J., & Schroeder, R. G. (2016). When are contracts and trust necessary for innovation in buyer-supplier relationships? A Necessary Condition Analysis. *Journal of Purchasing and Supply Management*.

Varman, R. & Costa, J. A. (2009). Competitive and cooperative behavior in embedded markets: developing na institutional perspective on bazaars. *Journal of Retailing*, 85(4), 453-467.

Williamson, O.,E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.

Zarvandi, N. & ZarvandI, J. (2012). Conceptualizations of Trust in the Organization. *Ideal Type of Management*, 1(1) 37-46.