

**FACULDADES INTEGRADAS PEDRO LEOPOLDO**  
**Programa de Mestrado Profissional em Administração**

**DENISE FIGUEIRÓ MENDES**

**OS RELACIONAMENTOS INTER E  
INTRAORGANIZACIONAIS NAS IEBTs:  
uma análise da variável confiança**

Pedro Leopoldo – Minas Gerais

2008

**DENISE FIGUEIRÓ MENDES**

**OS RELACIONAMENTOS INTER E  
INTRAORGANIZACIONAIS NAS IEBTs:  
uma análise da variável confiança**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo – FPL, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de Inovação e Empreendedorismo.

Linha de Pesquisa: Comportamento Organizacional.

Orientadora: Dra. **Adelaide Maria Coelho Baêta.**

Co-orientador: Dr. **Lúcio Flávio Renault de Moraes.**

Pedro Leopoldo – Minas Gerais

2008

**DENISE FIGUEIRÓ MENDES**

**OS RELACIONAMENTOS INTER E INTRAORGANIZACIONAIS NAS IEBTs:  
uma análise da variável confiança**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo – FPL, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Dra. **Adelaide Maria Coelho Baêta.**

Co-orientador: Dr. **Lúcio Flávio Renault de Moraes.**

APROVADA EM 20/06/2008.

Banca Examinadora

---

Profa. Dra. Adelaide Maria Coelho Baêta – Orientadora (FPL)

---

Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes – Co-orientador (FPL)

---

Prof. Dr. Sudário Papa Filho (FASC)

---

Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva (FNH)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me proporcionar tantas realizações e sempre colocar pessoas maravilhosas em minha vida.

À Prof<sup>a</sup>. Dra. Adelaide Maria Coelho Baêta, por confiar em minha capacidade e pela oportuna e valiosa orientação acadêmica.

Ao Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes, por despertar em mim o interesse pelo tema “confiança” e pelas valiosas orientações para o desenvolvimento deste projeto.

Aos Doutores que compõem o programa de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, pelo aprendizado e pelos momentos de carinho e amizade.

À minha família, em particular aos meus pais, pela minha existência e pela vibração por cada etapa vencida; e à minha tia Marina, por mais uma contribuição valiosa de suas revisões.

Aos amigos e amigas que estiveram ao meu lado durante a realização deste projeto e que permanecem no meu coração, principalmente pelas “cansáveis” conversas sobre o mesmo.

## RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo identificar e analisar a variável confiança e sua importância nas relações intra e interorganizacional no contexto das Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (IEBTs). Após a introdução, no capítulo sobre o referencial teórico realizou-se o levantamento dos principais conceitos sobre confiança, como ela é construída, abordada, analisada e sua importância para as relações interorganizacionais, assim como o conceito de incubadora e incubadora de empresas de base tecnológica. O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos que orientaram o estudo. No quarto capítulo são apresentadas as organizações integrantes da pesquisa e, no quinto, a análise dos dados. Nos capítulos seguintes, constam as conclusões, as contribuições, as limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras. O estudo concluiu, ao examinar o contexto das IEBTs, que a variável confiança é percebida, sustentada e considerada de importância para as relações interorganizacionais.

Palavras-chaves: Confiança organizacional. Confiança interorganizacional. Incubadoras de empresas de base tecnológica.

## **ABSTRACT**

This dissertation had as a purpose to identify and analyze the uncertain reliable and its concernment to the intra and interorganizational relationships in the context of the Technologic Basis Companies Incubator – TBCI. After the introduction, on the chapter about the theoretical referential, a survey of the main concepts about trust was made, how it is built, broached and analyzed and also its value to the interorganizational relationships, such as the Incubator and Technologic Basis Companies Incubator concept. The third chapter describes the methodological procedures, which guided the study. On the forth chapter, it is presented the organizations, part of this research and, on fifth chapter, the presentation and data analysis. The following chapters consist on the conclusions, the contributions, the research limitations and suggestions to future studies. The study closed when examined the TBCI context, when the variable trust is understood, sustained and considered as important to the interorganizational relationships.

Key-words: Organizational trust. Interorganizational trust. Technologic basis companies incubator.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALATS	Associação Latino-Americana de Teste de <i>Software</i>
ANPROTEC	Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
ASSESPRO-MG	Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, <i>Software</i> e Internet de Minas Gerais
BDMG	Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais
BIOMINAS	Biotecnologia, Química Fina e Informática Aplicada
BNDES-PAR	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – Participações
CBTS	<i>Certificação Brasileira de Teste de Software</i>
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CTFL	<i>Certified Tester Foundation Level</i>
EBT	Empresa de Base Tecnológica
ETEG	<i>Enterprise Technology Expertise Group</i>
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FPL	Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo
FUMSOT	Sociedade Mineira de <i>Software</i>
IEBT	Incubadora de Empresa de Base Tecnológica
ISTQB	<i>International Software Testing Qualifications Board</i>
MPME	Micro, pequena e média empresas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PBH	Prefeitura de Belo Horizonte
PETROBRAS	Petróleo do Brasil
PRODABEL	Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte
PUC-MINAS	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
RMI	Rede Mineira de Inovação

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro & Pequenas Empresas
SECTES	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
VE	Virtude empresarial
VS	Virtude social



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

FIGURA 1 - Localização das incubadoras no estado de Minas Gerais.....	25
FIGURA 2 - Bases que criam vantagem competitiva.....	32
FIGURA 3 - Bases que criam e sustentam a confiança.....	44
FIGURA 4 - Método de estudo de caso.....	50
FIGURA 5 - Síntese para análise dos relacionamentos interorganizacionais.	52

### Gráficos

GRÁFICO 1 - Evolução do movimento brasileiro de incubadoras – 2006.....	24
GRÁFICOS 2, 3 e 4 - Perfil dos gestores respondentes.....	58
GRÁFICO 5 - Virtudes para realização e desenvolvimento do trabalho <i>nas</i> e <i>com</i> as IEBTs.....	58
GRÁFICO 6 - Características do desempenho.....	61
GRÁFICO 7 - Atributos necessários na relação dos parceiros.....	62
GRÁFICOS 8, 9 e 10 - Sistema de interação entre ambiente, parceiros e rede de relações.....	65
GRÁFICOS 11, 12 e 13 - Processos relacionados à criação do senso comum.....	65
GRÁFICOS 14 e 15 - Percepções quanto ao sistema de parceria.....	66
GRÁFICO 16 – Principais motivos <i>do</i> e <i>para</i> o contínuo relacionamento com as IEBTs.....	70

### Quadros

QUADRO 1 - Apoio oferecido pela incubadora.....	21
QUADRO 2 - Cognições comuns como base da confiança, de acordo com a perspectiva de algumas teorias.....	37
QUADRO 3 - Níveis de análise da confiança.....	39
QUADRO 4 - Síntese das características das empresas entrevistadas.....	54
QUADRO 5 – Características do ambiente das IEBTs.....	64

QUADRO 6 - Virtudes para realização e desenvolvimento do trabalho <i>nas</i> e <i>com</i> as IEbTs.....	97
QUADRO 7 - Características do desempenho.....	98
QUADRO 8 - Atributos necessários para a relação dos parceiros.....	99
QUADRO 9 – Principais motivos <i>do</i> e <i>para</i> o contínuo relacionamento com as IEbTs.....	100

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Informações sobre as incubadoras participantes da pesquisa..	57
TABELA 2 - Perfil dos gestores respondentes da pesquisa.....	96

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problema de pesquisa.....	17
1.2 Justificativa.....	17
1.3 Objetivos da pesquisa.....	18
1.3.1 Objetivo principal.....	18
1.3.2 Objetivos secundários.....	19
2 REVISÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Incubadoras de empresas.....	20
2.1.1 Classificação das incubadoras.....	21
2.1.2 Considerações sobre o perfil das incubadoras brasileiras.....	23
2.1.3 Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica.....	25
2.1.3.1 Conceito de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica.....	25
2.1.3.2 A gestão nas IEBTs.....	29
2.1.3.3 Aprendizagem interativa.....	31
2.2 Confiança.....	34
2.2.1 Conceito.....	34
2.2.2 Construção da confiança.....	36
2.2.2.1 Abordagens.....	36
2.2.3 Níveis de análise da confiança.....	38
2.2.4 Confiança interorganizacional.....	40
3 METODOLOGIA.....	49
3.1 Caracterização da pesquisa.....	49
3.2 Unidade de pesquisa.....	50
3.3 Marco teórico.....	51
3.4 Pressuposições.....	53
4 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS.....	54
5 ANÁLISE DOS DADOS.....	57

6 CONCLUSÕES.....	74
7 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	76
8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	77
9 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	78
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICES.....	86

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura da informação, o risco como fator decisório, a competitividade e a complexidade das relações organizacionais, aliados ao crescente avanço tecnológico em diversas áreas, novos processos de trabalho, limitações financeiras, entre outros, são fatores que estão exigindo das organizações públicas e privadas ações que permitam impulsionar parcerias e cooperação dos vários agentes de inovação. Entende-se como agente de inovação os vários atores sociais que contribuem com recursos diversos para a capacidade de inovar das empresas (BAÊTA, 2008).

O relacionamento cooperativo vem se destacando nas relações interorganizacionais como fundamental para a criação de redes e alianças estratégicas (BAÊTA, 1999; CUNHA, 2006; FUKUYAMA, 1996; RING; VAN de VEN, 1994).

De acordo com Jesus e Tiriba (2003, *apud* THESEK, 2006, p.96), “[...] os motivos que movem à cooperação tanto podem ser de natureza individual como podem ser relacionados com o interesse geral ou coletivo [...]”. “Esses autores afirmam que a integração e a participação em um empreendimento coletivo possibilitam sustento e renda, mas a cooperação, enquanto ação, enquanto processo social, é o que de fato garante o sucesso desses empreendimentos”.

Nesse contexto, a confiança aparece como um instrumento vital para a realização de parcerias e construção de redes cooperativas mais eficientes, principalmente nas organizações que trabalham com inovação e conhecimento, sendo abordada em diversas áreas:

- No campo **econômico**: foco em estimar ganhos e perdas nas relações de troca – confiança como causa potencial na escolha de algum cenário com base em experiências anteriores.

- No campo **psicológico**: atributos existentes no papel de confiado e confiante – confiança com foco na personalidade individual e no seu desenvolvimento específico.
- No campo da **natureza sociológica**: ênfase na análise de propriedades incorporadas nas relações sociais – confiança como resultado de arranjos institucionalmente estabelecidos.

A importância da confiança é ainda maior se se considerarem as empresas que fazem uso intensivo de tecnologia e conhecimento, como as indústrias aeroespacial, de tecnologia de informação e de biotecnologia (CUNHA; MELO, 2006), onde se vê a crescente troca de informações e recursos. Desta forma, as incubadoras de empresas têm papel fundamental em função de criarem um ambiente propício à cooperação entre diversos atores sociais.

Elas podem ser vistas como um mecanismo capaz de congrega diversos agentes de inovação – governo, universidade, empresa e sociedade civil organizada – e como parceira para o desenvolvimento tecnológico e social (OLIVEIRA Fº; DE PAULA, 2006). Seu ambiente é especialmente planejado para criar e difundir o empreendedorismo e o conhecimento, estimulando a promoção e o fortalecimento das relações de micro e pequenas empresas, a partir da intermediação com instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais e iniciativa privada (BAÊTA, 2008; MACULAN, 2004).

As incubadoras de empresas são organizações que abrigam empresas nascentes, oferecendo toda a infra-estrutura física, técnica e administrativa para o seu desenvolvimento. No ambiente das incubadoras, a empresa vai aperfeiçoando seus produtos e buscando suas primeiras oportunidades de negócios. À medida que essas oportunidades se consolidam, torna-se possível para ela abandonar o ambiente da incubadora para se instalar de maneira independente.

As Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (IEBTs) constituem uma alternativa importante para alavancar negócios nascentes e, dessa maneira, acabam por desempenhar relevante papel na economia do país, por apoiarem

pequenas empresas em sua fase inicial de operação (CUNHA; MELO, 2003; OLIVEIRA F<sup>o</sup>; DE PAULA, 2006).

No caso das incubadoras de empresas de base tecnológica, as empresas residentes são de base tecnológica, isto é, *spin offs* de universidades ou centros de pesquisa, que têm sua origem em projetos de pesquisa científica (BAÊTA, 2008).

Os estudos sobre incubadoras de empresas de base tecnológica buscam compreender como se dá a transferência de tecnologia, elemento crucial no processo de aprendizagem e na inovação, no qual a incubadora é responsável pela mediação e aproximação entre universidade e empresa, no intuito de superar as desconfianças recíprocas, sem desrespeitar a especificidade de cada uma (BAÊTA, 1999).

Dessa forma, uma nova cultura empresarial se impõe no sentido de estabelecer relações de confiança para a cooperação entre organizações de diferentes setores (BAÊTA, 2008; CUNHA, 2006; MACULAN, 2004).

O desenvolvimento de mecanismos de confiança pode reduzir o monitoramento de contratos e incentivos materiais para cooperação, tornando a relação não só mais barata, mas também agradável (NOOTEBOOM, 1996).

A proposta deste trabalho é verificar, no ambiente das IEETs, como se dão as relações de confiança (caso elas ocorram) entre os agentes sociais envolvidos. O objetivo é compreender as características dos relacionamentos e dos gestores das incubadoras de empresas de base tecnológica a fim de identificar, na percepção dos atores, qual a relevância da variável confiança naquele âmbito.



## 1.1 Problema de pesquisa

Sendo as incubadoras um ambiente de parceria e relacionamento entre diferentes agentes de inovação, como a variável confiança se impõe na construção das redes de cooperação?

## 1.2 Justificativa

No cenário contemporâneo, a confiança vem sendo um dos mais importantes e freqüentes conceitos mencionados na conexão das relações cooperativas entre firmas e principalmente quando estão envolvidos processos de aprendizagem e inovação (GRANDORI; SODA, 1993, *apud* DODGSON, 1993).

A análise do ambiente das IEBTs se impõe na medida em que se reconhece que o estímulo à criação de empresas baseadas em conhecimento é uma atividade essencial para o desenvolvimento econômico do Brasil, porque resulta diretamente no aumento da capacidade da criação de riqueza local, bem como na geração de empregos diretos e indiretos (FURTADO; CARVALHO, 2005).

Considerando a estrutura das incubadoras uma estrutura de parcerias, neste estudo a questão central será analisar a variável confiança na construção de redes cooperativas entre os diversos agentes que atuam nas IEBTs.

Para o bom funcionamento de uma rede, são necessárias obrigações recíprocas. As redes de pequenas empresas constituem uma nova modalidade organizacional, apontam para a superioridade em relação às grandes corporações hierárquicas e poderão ser mais eficientes se tiverem alto grau de confiança e a observância de normas de comportamento ético pelos integrantes (FUKUYAMA, 1996).

Considerando estudos sobre os motivos que levam as empresas a formarem parcerias e os novos formatos organizacionais (MILES; SNOW, 1986; OUCHI, 1980), a rede cooperativa é uma alternativa que surgiu para a teoria da

dependência de recursos, em que as empresas se juntam para se tornarem mais competitivas e compartilhem recursos escassos (DAFT, 1999).

Essas relações desenvolvem um processo de escolha do grupo de interação com aqueles que são relevantes no conjunto de organizações, estendendo as relações para uma natureza cooperativa (RING; VAN de VEN, 1994).

Acredita-se na importância da confiança na consecução dos objetivos dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos (BARNEY; HANSER, 1994; CUNHA, 2006; RING; VAN de VEN, 1994), assim como no nível sociológico, reconhecendo-a como um mecanismo cultural importante na condução das interações e expectativas dos atores sociais (FUKUYAMA, 1996). Nessa concepção, deve-se considerar o papel dos indivíduos que comandam uma parceria entre empresas como fundamental e extremamente importante para a construção e a permanência do relacionamento confiável (LANE, 1998; ZANINI, 2007).

As formas de interação cooperativas têm sido consideradas promissoras para as relações na organização e na promoção de produtividade e competitividade (MORAES, 2007). À medida 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, 2006).

Um ambiente em que se constrói uma relação de confiança agrega valores aos atores envolvidos, além de diminuir os custos e riscos nos processos e nas relações construídas (MORAES, 2007; REINA; REINA, 1999).

### **1.3 Objetivos da pesquisa**

#### **1.3.1 Objetivo principal**

Identificar e analisar a variável confiança e sua importância para o desenvolvimento nas relações intra e interorganizacional, nas IEFTs.

### 1.3.2 Objetivos secundários

- Identificar os atores organizacionais que atuam nas IEBTs.
- Analisar os fatores que definem a confiança nos relacionamentos interorganizacionais cooperativos das IEBTs, na perspectiva dos agentes e dos gestores.
- Verificar quais motivos levam os atores organizacionais a criarem e manterem a parceria com as IEBTs.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 Incubadoras de empresas

As IEBTs são concebidas como unidades onde funcionam, num determinado período de tempo, empresas ou departamentos que desenvolvem produtos e projetos de pesquisa e desenvolvimento que venham a resultar em processos ou produtos de **alta tecnologia** e com perspectiva de serem produzidos em escala industrial.

Configuram-se como um local adequado para dar abrigo e apoio às MPMEs, tendo como foco principal de suas ações possibilitar-lhes acesso a instalações físicas subsidiadas, serviços de apoio compartilhado, treinamentos gerenciais, ampliando a rede de contatos e proporcionando atualização tecnológica (SANTA-RITA, 2007).

Seu objetivo é reduzir a taxa de mortalidade das pequenas empresas, oferecendo ambiente flexível e encorajador e, ainda, uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos, com menor custo, sendo estes rateados ou até mesmo subsidiados (LALKAKA, 2003). Tais incubadoras, além de promover a sinergia entre os diferentes atores, criam ambiente favorável ao fortalecimento e crescimento das empresas nascentes, elevando as possibilidades de se tornarem empresas graduadas de sucesso (SANTA-RITA, 2007).

Outra concepção de incubadora, proposta por Furtado e Carvalho (2005): “uma organização, departamento ou assemelhado, que funciona no interior de um grande conglomerado, visando a colocar à disposição dos empregados um centro em que se possa desenvolver uma idéia brilhante, um novo serviço ou produto”.

A incubadora é o local onde o empreendedor imagina e planeja seu negócio. Ela responde pelo processo de incubação de empresas e, segundo Oliveira F<sup>o</sup> e de Paula (2006), esse processo apóia o desenvolvimento de pequenos

empreendimentos ou empresas nascentes, propiciando condições específicas para que empreendedores possam desfrutar de instalações físicas, de ambiente institucional e de suporte técnico e gerencial no início e durante as etapas de desenvolvimento do negócio (ETZKOWITZ, 2001; OLIVEIRA F<sup>o</sup>; DE PAULA, 2006).

As incubadoras oferecem espaço físico e serviços de escritório, apoio administrativo, aconselhamento e consultoria gerencial e de marketing. É com base nesses serviços que elas mantêm um ambiente de suporte, monitorando as atividades do negócio, o que aumenta a chance de sucesso da empresa incubada, pois esse ambiente é favorável à cooperação entre residentes para enfrentarem problemas comuns como defeitos de equipamentos e dificuldade na solução de um problema técnico.

#### QUADRO 1

##### Apoio oferecido pela incubadora

Infra-estrutura	Salas individuais e coletivas, laboratórios, auditório, biblioteca, salas de reunião, recepção, copa cozinha, estacionamento.
Serviços básicos	Telefonia e acesso <i>web</i> , recepcionista, segurança, xerox, acesso a laboratórios especializados nas universidades e instituições parceiras da incubadora, etc.
Assessoria	Gestão empresarial e tecnológica, jurídica, apuração e controle de custo, gestão financeira, comercialização de produtos e serviços, marketing, exportação e assessoramento para o desenvolvimento do negócio.
Qualificação	Treinamento, cursos de capacitação, propriedade intelectual, assinaturas de revistas, jornais e publicações.
<i>Network</i>	Contatos de nível com entidades governamentais e investidores, participação em eventos de divulgação das empresas, fóruns.

### 2.1.1 Classificação das incubadoras

- Tradicionais: atuam em setores como indústria, comércio e serviços.
- Base tecnológica: com aplicação de alta densidade de conhecimento em processos e produtos, tais como informática, biotecnologia, química fina e mecânica de precisão.
- Mistas: abrigam tanto companhias de base tecnológica, quanto de setores tradicionais.
- Outras.

É possível distinguir as várias etapas no processo de incubação, entre as quais podem-se destacar:

- Empresa pré-incubada: é a fase de análise da viabilidade técnica e financeira, que antecede o início do negócio.
- Empresa incubada: constatada a viabilidade, o empreendimento passa para a incubação, tornando-se associada (incubação à distância) ou residente (quando desfruta do espaço físico).
- Empresa graduada: consolidada e habilitada na incubadora, a empresa muda para sede própria.
- Empresa associada: empreendimento que recebe, à distância, orientação e benefícios de uma incubadora, desenvolvendo-se fora desse ambiente.

O processo de incubação é temporário, vai da pré-incubação à graduação. O tempo é definido *a priori*, podendo ser prorrogado a partir de análise e critérios pré-determinados. De acordo com Baêta (1999), o tempo de incubação varia de um a sete anos. Grande parte das empresas com mais de um ano de incubação possui produtos no mercado – nacional e internacional – antes da graduação. Segundo a mesma autora, para se graduar a empresa precisa ter mercado, estar apta a captar as mudanças técnicas no seu setor de atuação e exercitar a aprendizagem interativa durante a incubação, testar o mercado e a sua vocação para a inovação. Todavia, existem índices de fracassos que se devem à não-continuidade do processo de inovação, ao rompimento de relações com a incubadora e ao afastamento das instituições de pesquisa, entre outros.

### 2.1.2 Considerações sobre o perfil das incubadoras brasileiras

Medeiros (1986) analisa as experiências de incubadoras no Brasil como iniciativas para abrigar empresas nascentes que surgiram inicialmente ligadas à universidade ou a centros de pesquisa, mas, posteriormente, foram associadas a outras entidades. Segundo o mesmo, tais iniciativas devem ser apoiadas basicamente por uma infra-estrutura física e administrativa e por serviços especializados.

Para Maculan (2004), as pequenas empresas “nascem com freqüência ligadas a um processo de reformulação das relações entre universidades ou instituições de pesquisa e empresas e, dessa maneira, estão ligadas a um novo padrão de transferência de conhecimentos da academia para a indústria.” E complementa: “elas são experiências importantes para analisar a aquisição de competências tecnológicas, gerenciais e mercadológicas e a formação da capacidade de inovar” (MACULAN, 2004, p.1).

As micro e pequenas empresas, iniciando suas atividades numa incubadora, obtêm, de certa forma, segurança, pelo fato de desde o nascimento se localizarem num ambiente de processo contínuo de aprendizado tecnológico e organizacional (BAÊTA, 1999). Para a autora, “a aproximação entre universidade e empresa, por intermédio da incubadora, tem concorrido para superar as desconfianças recíprocas, sem desrespeitar a especificidade de cada instituição e, até certo ponto, incentivando a pluralidade de papéis” (BAÊTA, 1999, p.117).

À medida que uma incubadora se torna conhecida pelos professores e alunos, estes vão se interessando pelo processo de incubação; muitos fazem pesquisa e estágio nas IEBTs. A troca de idéias beneficia os incubados e promove a aproximação universidade-empresa.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Uma incubadora pode dar uma dimensão de qualidade e dinamismo a uma instituição de ensino privada, utilizando o empreendedorismo como estimulador de atividades criativas e como opção de empregabilidade a ser oferecida aos seus alunos (OLIVEIRA Fº ; De PAULA, 2006, p.132).

Outra questão pesquisada por Baêta (1999), relacionada à localização, demonstrou que 90% dos empresários entrevistados, quanto à escolha de instalar sua empresa na incubadora, citaram como uma das razões a segurança do local e, num segundo momento, a facilidade de acesso a novos conhecimentos.

Anualmente, a Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro & Pequenas Empresas (SEBRAE), retrata a situação do movimento de incubação brasileiro. De acordo com o GRAF.1, o número de incubadoras brasileiras em operação, até o ano de 2006, somava 377.

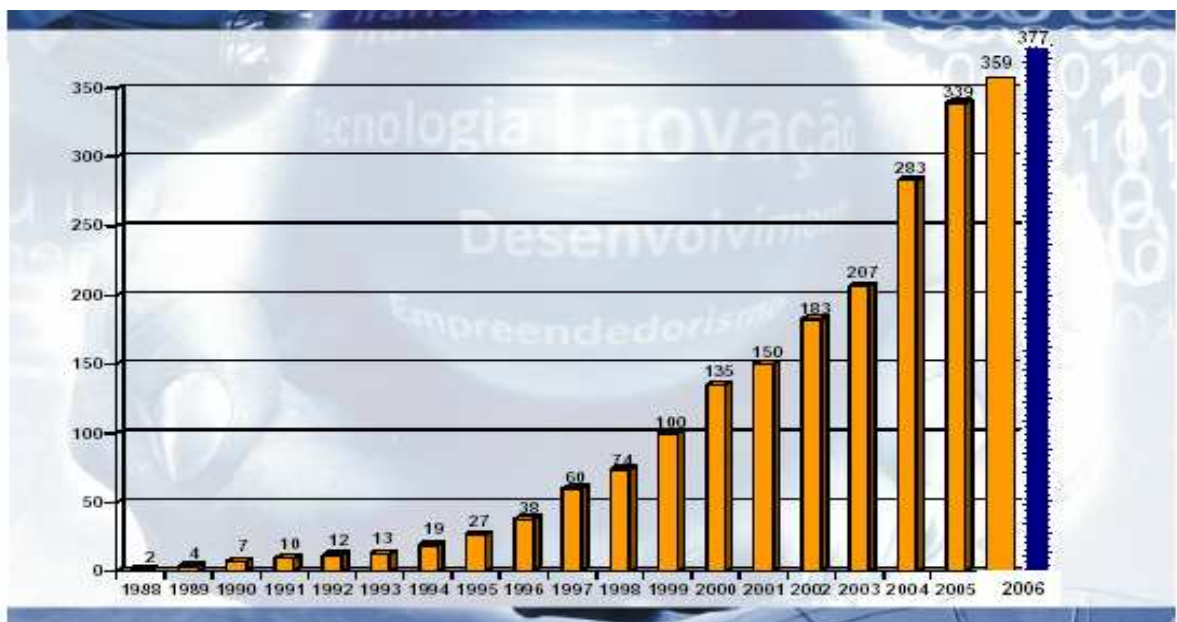


GRÁFICO 1 - Evolução do movimento brasileiro de incubadoras – 2006.

Número de incubadoras em operação.

Fonte: <http://www.anprotec.org.br> (ANPROTEC, 2008).

Em Minas Gerais, existe um total de 23 incubadoras, sendo 18 de base tecnológica e 5 de *design*, conforme mostra a FIG. 1.





Fonte: Cedida pelo gestor do SEBRAE/Minas.

FIGURA 1 - Localização das incubadoras no estado de Minas Gerais.

### 2.1.3 Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica

#### 2.1.3.1 Conceito de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica

Segundo Baêta (1999), as incubadoras, como novas estruturas organizacionais criadas pelas universidades, expressam a difusão de um novo padrão de desenvolvimento econômico e tecnológico, no qual são elementos essenciais as relações entre a ciência e a tecnologia, a formação de um sistema nacional e regional de inovação e a multiplicação de redes de interações entre as empresas e os centros de pesquisa.

Os pólos tecnológicos, parques e as incubadoras de base tecnológica viabilizam a interação entre as instituições de ensino e pesquisa, as empresas e os governos em seus diversos níveis, no processo que se caracteriza pela inovação tecnológica (MEDEIROS *et al.*, 1986 *apud* SANTA-RITA, 2007, p.21).

As incubadoras de empresas de base tecnológica são:

São organizações que abrigam empreendimentos nascentes, geralmente oriundos de pesquisa científica, cujo projeto implica inovações. Tais organizações oferecem espaço e serviços subsidiados que favorecem o empresariamento e o desenvolvimento de produtos ou processos de alto conteúdo científico tecnológico nas áreas de informática, biotecnologia, química fina, novos materiais, mecânica de precisão, etc. (BAËTA, 1999, p.30).

Podem ser vistas como um mecanismo capaz de congrega diversos agentes de inovação – governo, universidade, empresa e sociedade civil organizada – e como parceira para o desenvolvimento tecnológico e social, incentivando a interação entre eles (ETZKOWITZ, 2001). A inovação é um fator crítico na criação do conhecimento das empresas, levando-as a verdadeiras vantagens competitivas. Portanto, as incubadoras podem ser um ambiente que proporciona essa situação (IRWIN, 2001).

As empresas que se abrigam nas IEBTs são intensivas em conhecimento, têm origem na pesquisa acadêmica e são chamadas empresas de base tecnológica - EBT.

- Conceito de empresas de base tecnológica

A empresa de base tecnológica é aquela que fundamenta sua atividade produtiva no desenvolvimento de novos produtos ou processos, baseados na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos e na utilização de técnicas consideradas avançadas ou pioneiras (BNDES, 1991).

Consideram-se empresas de base tecnológica aquelas cujos potenciais de competitividade são a informação e o conhecimento, de modo particular, informações e conhecimentos tecnocientíficos; a competitividade do produto liga-se ao processo de aprendizagem tecnológica, desenvolvido na capacidade de relacionamento e na troca de informações e conhecimentos entre os vários agentes de inovação (BAËTA, 1999, p.29).

Na empresa de base tecnológica ou de alta tecnologia, a tecnologia é o diferencial de competitividade.

Venkataraman (2004, *apud* OLIVEIRA F<sup>o</sup>, 2004, p.134) afirma que “as universidades de primeira linha e os laboratórios de pesquisa funcionam como

constante fluxo de idéias e técnicas inovadoras”. Considera, ainda, que “as idéias inovadoras, empreendedores e cultura propensa a correr riscos são fatores intangíveis para o desenvolvimento de uma região. Combinados com o aspecto tangível que é o capital inicial, produzem idéias de negócios transformadores”.

No Brasil, a atividade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) é pouco investida pelo setor privado, sendo o setor público e as universidades fontes geradoras de novas tecnologias.

Ao analisar as incubadoras, Baêta (1999) busca identificá-las como uma alternativa organizacional baseada na cooperação entre diferentes agentes de inovação, governo, universidade e empresa para o processo de criação de empresas de base tecnológica. A autora assinala a inexistência de estruturas formais de apoio às incubadoras, o que se deve a fatores como: resistência da comunidade acadêmica no relacionamento com o setor empresarial e a desconfiança do setor empresarial quanto ao desempenho da universidade no tocante a prazos e resultados previsíveis.

Por outro lado, percebe-se, por parte de grupos de pesquisadores com certa tradição e prestígio, o interesse de empresariar os achados de suas pesquisas; e, por parte do setor produtivo, o reconhecimento do valor econômico dos resultados da pesquisa acadêmica para o processo de inovação.

A relação de confiança das IEETs com as demais é construída primeiramente com base em interesses comuns. A necessidade da criação de um ambiente de confiança pode ser percebida na constante dependência de troca de informações e conhecimentos das IEETs com os setores produtores de pesquisa científica.

A inovação depende da cooperação entre o setor produtivo e as instituições de pesquisa para agilizar seu processo. Surge daí a necessidade de uma política de parceria entre os setores diversos, no sentido de que haja apoio mútuo para uma efetiva estratégia de inovação.

O processo de incubação é identificado como o apoio a pequenos empreendimentos e a promoção de condições especiais para a criação de empresas voltadas para o desenvolvimento tecnológico. Nos setores de base tecnológica, é fundamental a compreensão, por parte do usuário da pesquisa (empresário), de princípios básicos da ciência e da técnica.

A capacitação tecnológica depende da aprendizagem contínua de conhecimentos e habilidades tecnológicas incorporados às instituições e indivíduos. Tal aprendizagem é localizada principalmente nas empresas, mas depende de fatores essenciais, como: mercado competitivo, educação e treinamento, investimentos governamentais em ciência e tecnologia e outros aspectos relacionados ao ambiente socioinstitucional (BAÊTA, 1999, p.23).

As principais instituições responsáveis pela criação das IEBTs são governo federal e estadual, professores e pesquisadores, universidades e setores privados com foco em informática, biotecnologia e química, buscando maior competitividade em seu negócio. As empresas criam incubadoras ou se associam às mesmas para incentivar empreendimentos de alta tecnologia, com o interesse de desenvolverem o setor e de se tornarem futuros clientes ou compradores, caso exemplificado pela Petróleo do Brasil (PETROBRAS) e nas empresas associadas à Fundação Biotecnologia, Química Fina e Informática Aplicada (BIOMINAS) - (BAÊTA, 1999).

O sistema de parceria das IEBTs é feito a partir de parcerias formais, estabelecidas por convênios e contratos, para cessão de terreno, construção, cessão de espaço físico, uso de laboratórios, concessão de bolsas de pesquisa para pesquisadores e alunos de cursos de graduação e pós-graduação e financiamento de equipamentos, oferecidos pelo estado, prefeituras, universidades federais, fundações de pesquisa, entre outros.

Por outro lado, verifica-se uma série de intercâmbios com outras entidades para uso de laboratórios, troca de informações e uso de espaços, que ocorrem de forma informal, favorecendo a mentalidade de colaboração e aprendizagem interativa no ambiente das incubadoras. Esse intercâmbio contribui efetivamente para que uma nova prática de gestão venha sendo exercida por intermédio da incubadora, favorecendo intensa parceria entre diversas instituições, de maneira

informal e bastante flexível (BAÊTA; BORGES; TREMBLAY, 2004; ETZKOWITZ, 2001).

### 2.1.3.2 A gestão nas IEbTs

A incubadora é um local para gerenciar o conhecimento e a tecnologia, onde a universidade, por intermédio do seu representante, tem o papel de gerir o empreendedorismo. Proporciona a expansão do foco individual para um foco organizacional interativo, cooperando para o desenvolvimento econômico e social (ETZKOWITZ, 2001), incentivando a interação entre universidade, indústria e governo, formando o que o autor chama de *triple helix*.

Nas IEbTs, de acordo com Baêta (1999), o conceito de gerência relaciona-se à atividade exercida pelo agente que atua como o elo de ligação entre os vários parceiros da incubadora e as empresas residentes.

A inexistência de uma hierarquia rígida na organização da incubadora possibilita a flexibilidade das relações entre os empresários das empresas incubadas com a gerência, assim como com os demais parceiros da incubadora, dando lugar ao desenvolvimento de uma rede de relações, em caráter tanto formal como informal (BAÊTA, 1999, p.84).

Pesquisa realizada por Baêta constatou que:

Na percepção de boa parte dos entrevistados, o funcionamento da incubadora tinha caráter bastante feminino. A gerência da incubadora implica gestão de conflitos e convivência com incertezas. Tal situação exige uma liderança democrática e participativa, que condiciona certa morosidade na alavancagem do processo. Acrescente-se a isso o fato de que, em nossa cultura, características como força, esforço físico, formalidade, controle rígido e outras são mais próprias do desempenho masculino. Para lidar com tecnologia de ponta, tais características são substituídas pela curiosidade, intuição, compreensão, confiança no imprevisível, facilidade de relacionamento e tenacidade, características mais próximas do mundo feminino (BAÊTA, 1999, p.71-72).

Stainsack (2003, *apud* SANTA-RITA, 2007) considera fator crítico de sucesso para o funcionamento das IEbTs a importância da gerência e diretoria experiente e comprometida.

Para Régis, Dias e De Melo (2006), o gestor de uma IEBT pode ser considerado um mentor, por existirem características que mostram que a estruturação das redes dos empresários incubados é baseada na diversidade de papéis sociais dos mentores e nos laços fortes.

De acordo com Hannon (2003), os vários papéis de um gerente de incubadora são:

- Consultor de negócios: orientação legal gratuita, *expert* em computador, consultor de saúde e segurança, promotor social.
- Gerente de projetos: organizador, conselheiro de confiança.
- Forte faro comercial: fonte de conhecimento, inesgotável fonte de contato.

A troca de informações e conhecimentos científicos é imprescindível para o desenvolvimento de processos e produtos de base tecnológica e para o aumento da capacidade de inovação das empresas. Existe, porém, uma situação de conflito que cabe ao gerente da incubadora enfrentar: a atividade de pesquisa requer visão de longo prazo e, ao contrário disso, as empresas buscam resultados de curto prazo e o atendimento de metas claramente estabelecidas. Para minimizar essa situação de conflito e melhorar a relação entre universidade e empresas, a literatura sobre o assunto recomenda minimizar as dificuldades de relacionamento, divulgando as atividades da universidade e atualizando os docentes sobre as práticas gerenciais, a fim de superar-se a desconfiança mútua.

Nas relações de cooperação e de competição que se estabelecem no cotidiano dos empresários nas IEBTs, destaca-se:

O uso compartilhado de recursos e espaços, além de reduzir custos, influencia a troca de informações e experiências entre os residentes, pesquisadores visitantes da incubadora, fornecedores e clientes. O ambiente é favorável a uma relação de ajuda mútua para a solução de problemas (BAËTA, 1999, p.90).

Assim como ocorre a relação de cooperação nas IEBTs, situações de competição também são observadas devido às tensões que o processo de parceria implica, fato verificado na própria essência do processo da inovação.

O que se pretende, dessa forma, é ressaltar a importância deste estudo principalmente no que diz respeito às características próprias das incubadoras de empresas de base tecnológica e que as diferenciam das demais organizações:

- A intensa relação entre o setor produtivo e a pesquisa acadêmica.
- O uso compartilhado de espaços, equipamentos e serviços.
- A informalidade das comunicações.
- A participação dos vários parceiros em que se apóia o processo de inovação.
- A aprendizagem interativa que se apresenta como aspecto importante no ambiente das IEBTs.
- A capacidade de lidar com dilemas organizacionais próprios dessa estrutura de parceria e do processo de inovação e que aparece como um fator importante na busca de gerenciar relações entre opostos (BAÊTA, 1999, p.115).

As IEBTs são, por natureza, um ambiente de cooperação e, por excelência, uma gestão de parceria que realça a importância da cooperação institucional em P&D de governos, empresas e instituições acadêmicas para a promoção do desenvolvimento científico e tecnológico.

#### 2.1.3.3 Aprendizagem interativa

As novas práticas organizacionais exigem que se estabeleça relação de troca e/ou transferência de conhecimentos e informações entre centros de pesquisa e empresas, para um efetivo processo de inovação.

Baêta (1999) afirma que, a partir de meados dos anos 80, o setor produtivo vem reconhecendo que as universidades são geradoras de conhecimentos e informações essenciais à inovação tecnológica.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento e a inovação são cada vez mais importantes para o sucesso competitivo. Para esses autores, o conceito de

conhecimento organizacional está na capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação; mas, também, criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.61).

De acordo com esses autores, a criação do conhecimento ocorre em três níveis: a) do indivíduo; b) do grupo; c) da organização.

A organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, não apenas processá-los de forma eficiente.

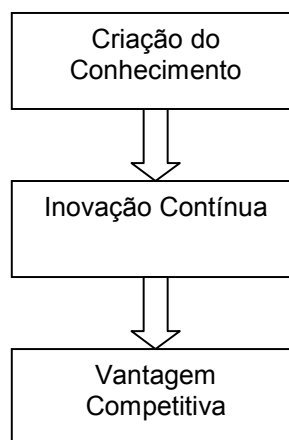


FIGURA 2 - Bases que criam vantagem competitiva.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Criar novos conhecimentos significa, quase que literalmente, recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal.



O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização e suas interações com outros.

A importância de participação em redes interorganizacionais para a criação do conhecimento foi destacada repetidamente na literatura (ALTER; HAGE, 1993, *apud* GOUSJEVSKAIA *et al.*, 2005; DODGSON, 1993; GRANDORI e SODA, 1995; RING; VAN de VEN, 1994; CHILD, 2001, *apud* GOUSSEVSKAIA *et al.*, 2005).

O empreendedorismo, bastante observado no ambiente das IEBTs, requer competências diversas como conhecimento das atuais práticas de gestão, conhecimento em finanças, marketing, contabilidade, gestão do capital intelectual, gestão do conhecimento, entre outras (SANTA-RITA; BAÊTA, 2006).

De acordo com Baeta:

A facilidade de contatos entre as empresas incubadas e as instituições de pesquisa constitui, inegavelmente, um dos aspectos positivos da incubadora na transferência de tecnologia, entretanto, deve-se ter claro que esses contatos têm caráter bastante informal. Isso, ao mesmo tempo em que traz as vantagens da agilidade e espontaneidade, também concorre com soluções de continuidade e imprevisibilidade, uma vez que depende essencialmente de relações pessoais (BAÊTA, 1999, p.76-77).

Empreender e inovar gera processos complexos e incertos, o que, necessariamente, exige uma rede de comunicação eficiente e eficaz e, de acordo com Baêta (1999), as empresas, nas IEBTs, usufruem uma rede de comunicação que se apresenta como um fator que possibilita minimizar riscos e compartilhar informações.

Se se puder situar a incubadora como intermediária entre incubadas, universidades e empresas, intercambiando informações e conhecimentos destas, deve-se analisar e identificar as relações de confiança que nascem, quando e como nascem e até quanto perduram e por quê (continuidade).

## 2.2 CONFIANÇA

### 2.2.1 Conceito

De acordo com Hardin (1999), as definições e concepções de confiança são numerosas e muitas vezes contraditórias.

A confiança é um mecanismo no qual atores reduzem a complexidade interna de seu sistema de interação, a partir da adoção de específicas expectativas sobre um comportamento de futuro do outro, ao selecionar entre uma gama de possibilidades. A confiança absorve a complexidade tão logo alguém, em que a pessoa confia, age como se suas ações fossem, pelo menos em algum grau, previsíveis (LUHMANN, 1979).

Portanto, para esse autor, assim como para Blau (1964) e Simmel (1978, *apud* FUKUYAMA, 1996), a confiança é um componente vital de todo o sistema de interação, o que corrobora os trabalhos de Leana e Buren (1999), que confirmam que valores comuns e visões compartilhadas geram desenvolvimento de relações de confiança.

A definição de confiança, para Shapiro (1987), é de um relacionamento social no qual alguém investe recursos, autoridade e responsabilidade em outro para agir em seu favor, para algum retorno incerto no futuro.

Gambetta (1988) acredita que a confiança é um atributo situacional e/ou relacional, em que “confiar em uma pessoa significa acreditar que, uma vez oferecida a chance, ela não se comportará de forma a nos prejudicar” (GAMBETTA, 1988, p.219). Chama-se essa confiança de **relacional**, em razão de derivar de interações repetidas no tempo entre confiado e confiante ou informações disponíveis pelo confiante acerca do confiado (ROUSSEAU *et al.*, 1998, p.399).

Para Fukuyama (1996), a confiança é “a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em

normas compartilhadas pelos membros dessa comunidade” (FUKUYAMA, 1996, p.41). Esse autor e Locke (2003) compartilham duas visões sobre confiança: uma de natureza sociológica, na qual confiança é um produto de longo prazo, de padrões históricos de associativismo, compromisso cívico e interações extrafamiliares; e a segunda, de natureza econômica, em que a confiança é um comportamento de interesse próprio, de longo prazo, que calcula os custos e benefícios de atores maximizadores de utilidade. Tais atores descobrem ser vantajoso cooperar com outros, orientados pelas normas e procedimentos organizacionais.

Lane (1998) e Shapiro (1987) afirmam que a confiança é um fenômeno social que torna o trabalho entre as organizações mais fácil e a colaboração entre organizações possível. Eles defendem, ainda, que a confiança propõe uma maneira de lidar com o risco ou a incerteza no intercâmbio das relações, assim como Coleman (1990), Luhmann (1979) e Giddens (1991), sendo que, para este último autor, além da confiança pressupor consciência das circunstâncias de risco, dispõe uma definição de confiança com outras observações relacionadas a ela: a) ausência no tempo e no espaço; b) contingência; c) derivação da fé; d) crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema (conhecimento técnico); e) contexto; f) perigo e risco; g) geração e dissolução da confiança.

Na pesquisa de Spreitzer e Mishra (1999), assim como na de Grey e Garsten (2001), a confiança é entendida como uma variável crítica que influencia o desempenho, a eficácia e a eficiência das organizações, sobretudo em setores marcados por intensa competitividade. Ela existe para conferir importantes vantagens aos parceiros de troca. No entanto, é importante saber se ela pode ser conscientemente desenvolvida, como mantê-la e expandi-la.

Zanini (2007, p.4) também concorda com a “natureza econômica” da confiança, definindo-a como “fruto de normas e regras, formais e informais, e de valores compartilhados, que governam as interações humanas e que, por sua vez, podem gerar níveis de cooperação espontânea de inestimável valor econômico”.

## 2.2.2 Construção da confiança

O comportamento confiável, conforme se manifesta no comportamento cooperativo entre atores, começa com o interesse próprio. Hardin (1999) refere que, apesar de algumas pessoas cooperarem e/ou agirem de forma confiável por causa de afeto ou mesmo compromisso moral, a maioria de nós inicialmente aproxima-se dos outros porque acredita que é de nosso interesse próprio fazê-lo. Essa relação se manterá de acordo com a conveniência em mantê-la; a partir do momento em que não existe interesse, essa relação deixará de existir. Para esse autor, a confiança pode realmente ser construída a partir de um processo seqüencial que combina elementos de “interesse próprio encapsulado” (HARDIN, 1999), intervenção governamental e o desenvolvimento de mecanismos de autogovernança e monitoramento pelos próprios atores (GREIF, 1998; OSTROM, 1990).

Locke (2003) ressalta três passos no processo de construção de confiança:

- O comportamento confiável, conforme se manifesta no comportamento cooperativo entre atores maximizadores de utilidade, começa com o interesse próprio.
- Desenvolvimento de mecanismos de autogovernança de modo a assegurar que os atores possam comportar-se de forma confiável e cooperativa.
- Desenvolvimento de um conjunto de mecanismos internos de monitoramento e autogovernança que asseguram a estabilidade e a longevidade desses esforços cooperativos.

### 2.2.2.1 Abordagens

Em vários cenários – e com diferentes focos – a variável confiança vem sendo analisada por alguns teóricos (QUADRO 2), assegurando que suas bases vão variar com o objeto/contexto social da confiança ou que a sua natureza vai variar com o estágio de uma relação conquistada. Eles imaginam um conceito multidimensional da confiança e elaboram uma tipologia que se apóia em mais de uma base.

## QUADRO 2

Cognições comuns como base da confiança,  
de acordo com a perspectiva de algumas teorias

TEORIA DA ETNOMETODOLOGIA Garfinkel	TEORIA DA TROCA SOCIAL Blau e Simmel	TEORIA DE SISTEMAS Luhmann	TEORIA FUNCIONALISTA ESTRUTURAL Barber	TEORIA DA FENOMENOLOGIA Zucker
As bases da confiança estão nas expectativas de persistências, de regularidade, ordem e de estabilidade no dia-a-dia, na rotina e no mundo moral. -Expectativas passadas -Expectativas construtivas As duas se completam.	Confiança como um elemento construtivo da sociedade. Para esse autor, a sociedade é feita por relações de troca social, que não seria possível sem confiança.	A confiança absorve a complexidade tão logo alguém em quem a pessoa confia age como se as ações daquele em que se confia são, em algum grau, previsíveis. EM COMUM: -Com Zucker, distingue pessoal e impessoal -Com Simmel e Blau, é um sistema vital de interação.	Da persistência da ordem social e natural. Forma a base da confiança em diversas teorias sociais.	Ênfase nos papéis sociais e nos entendimentos comuns. -Confiança com base no processo (ligada ao passado) -Confiança com base na característica (os atores pertencem ao mesmo grupo social) -Confiança com base na instituição (institucionalizar o que não pode mais confiar no comum)

Fonte: Adaptado de Blau (1964), Garfinkel (1967, 1967, *apud* FUKUYAMA, 1996), Simmel (1978, 1978, *apud* FUKUYAMA, 1996), Luhmann (1979), Barber (1983, *apud* FUKUYAMA, 1996) e Zucker (1986).

Em um dos três tipos de confiança de Zucker (1986) – processo, característica e institucional – a segunda, a confiança com base na característica, reside na igualdade social e assume a congruência cultural, porque aquele que propõe confiança e aquele que confia pertencem ao mesmo grupo social ou comunidade. Ele concorda que esse grupo ou comunidade pode compartilhar uma religião comum, *status* étnico ou um histórico familiar.

Segundo o autor, com base na instituição, não é tanto uma questão de confiança; é um tipo que não depende da familiaridade interpessoal e histórico comum, mas no qual confiar está nas estruturas formais socialmente produzidas e estruturas legitimadas, que garantem a confiança. Nessa perspectiva, ela já se encontra “formalmente” estabelecida entre os parceiros, em forma de regras e políticas a serem seguidas.

Para Butler Jr. (1983), comportamentos de confiança conferem segurança a organizações e pessoas para assumir riscos.

De acordo com Mayer, Davis e Schoorman (1995), a importância da confiança é citada em muitas áreas, como comunicação, liderança, administração por objetivos, negociação, teoria dos jogos, reconhecimento de performance, relações de trabalho e implementação de grupos de trabalho autogerenciáveis.

Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd (2000) concluem que a confiança é importante na ordem de atividades organizacionais e processos, tais como trabalho em equipe, liderança, estabelecimento de objetivos compartilhados, avaliação de desempenho e comportamentos cooperativos em geral.

No longo prazo, como relatam Tzafrir e Harel (2002), o desempenho, a eficácia e a eficiência de uma organização podem ser prejudicadas se as relações intra-organizacionais não estiverem alicerçadas em aspectos como comprometimento, lealdade, percepções de valores e ganhos mútuos como elementos-chave associados à confiança.

### 2.2.3 Níveis de análise da confiança

A confiança pode ser observada diferentemente, de acordo com o seu nível de análise, conforme apresentado no QUADRO 3.

QUADRO 3  
Níveis de análise da confiança

Micro Formal e informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interação anterior ou derivada de membros do mesmo grupo social.</li> <li>- Entre organizações: refere-se ao comportamento de confiança de atores corporativos; é institucionalizada em mecanismos de tomada de decisão e torna-se perpétua através de sistemas de controle, que recompensam o comportamento de confiança.</li> </ul>
De instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para Zucker, não é tanto uma questão de confiança; é um tipo de confiança que não depende da familiaridade interpessoal e histórico comum, mas onde confiar está nas estruturas formais socialmente produzidas e estruturas legitimadas que garantem a confiança.</li> </ul>
De sistema social alterado ou impessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendimento da natureza das sociedades modernas e para o contexto dentro do qual ocorrem as relações de confiança dentro e entre organizações.</li> <li>- Para Luhmann e Simmel, o enfoque é na confiança pública, ou confiança na autoridade, na confiabilidade no poder político, dinheiro, sistema legal e outros sistemas culturais.</li> </ul>
Na sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A confiança tanto pode se referir a uma noção generalizada de confiança com base na norma e no valor, considerando a sociedade como uma comunidade cultural solidária, quanto a acordos institucionais a um nível macro.</li> <li>- Para Fukuyama, sociedade é uma comunidade cultural, sendo a confiança uma expectativa que surge dentro dela, com comportamento regular, honesto e de cooperação, com base nas normas compartilhadas.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Simmel (1978, *apud* FUKUYAMA, 1996), Luhmann (1979), Zucker (1986) e Fukuyama (1996)

É importante ressaltar que, para este trabalho, o nível de análise utilizado foi o nível micro, que considera a confiança tanto entre indivíduos quanto entre organizações, sendo que, entre organizações, “refere-se ao comportamento de confiança dos atores corporativos, que diferem da quantidade dos indivíduos que

constituem a unidade corporativa” (LANE, 1996, p.10). Apesar de terem as organizações dependência de indivíduos, elas possuem identidade corporativa.

#### 2.2.4 Confiança interorganizacional

Para Aulakh, Sahay e Kotabe (1996), embora a confiança seja resultante de expectativa de comportamento bilateral, existente entre indivíduos, ela também pode ser estendida para troca entre organizações, uma vez que os relacionamentos interorganizacionais são gerenciados por indivíduos em cada organização. Ainda segundo esses autores, a confiança nas relações interorganizacionais inclui um conjunto de expectativas entre parceiros em relação ao comportamento dos diversos indivíduos e à satisfação de cada um.

Barney e Hanser (1994) confirmam a importância da confiança na consecução dos objetivos dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos e defendem que a confiança interorganizacional depende da confiança interpessoal entre indivíduos que ligam os setores de fronteira das organizações.

Assim como esses autores, Lane (1998) relaciona a confiança interpessoal e interorganizacional como sendo processos informais e interativos, que não precisam necessariamente ser sustentados pelas estruturas formais ou mecanismos institucionais. De acordo com esse autor, na realidade, as estruturas informais e formais normalmente coexistem.

Para Aldrich (1979), a incapacidade de as organizações se auto-sustentarem forçando-as a buscarem no ambiente recursos necessários como: obtenção de instalações, materiais, produtos ou receitas que asseguram a sobrevivência organizacional tem sido a principal razão para o estabelecimento de relações interorganizacionais (ALDRICK, 1979 *apud* CUNHA; MELO, 2003).



Os relacionamentos interorganizacionais são influenciados pela dinâmica do setor de tecnologia e conhecimento e pelo panorama histórico, social e cultural de uma sociedade (BAËTA, 2008; FUKUYAMA, 1996).

Ring e Van de Ven (1994) sugerem que:

Não só os antecedentes e os resultados dos relacionamentos devam ser considerados, como também o processo do desenvolvimento dos relacionamentos entre as organizações deva ser objeto de estudo, incluindo as fases de negociação, de elaboração de compromissos, de decisão e de execução do relacionamento, envolvendo assim o relacionamento como um todo (RING; VAN DE VEN, 1994, *apud* CUNHA, 2006, p.19).

Esses autores entendem, ainda, que os relacionamentos interorganizacionais devem ser considerados como um processo cíclico de negociação, elaboração de compromisso, execução das ações acordadas e tomadas de decisão, constantemente revistos.

Powers (2001, *apud* Cunha 2004) afirma que esses relacionamentos interorganizacionais são usados com freqüência para reduzir riscos e aumentar o acesso a recursos críticos e informações, tão necessários em um ambiente competitivo, acarretando a proliferação de alianças em outras formas de relacionamento interfirmas sem precedentes.

As relações interorganizacionais se referem a:

Qualquer tipo de contato entre duas ou mais organizações, variando da forma concorrencial e antagônica para aquelas de natureza cooperativa, tanto entre organizações similares ou diferentes, envolvendo transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros” (OLIVER, 1990, *apud* CUNHA; MELO, 2006).

Para Araújo (2000), as relações interorganizacionais “são comumente definidas como todos os diferentes tipos de contatos entre organizações, constituídas como entidades autônomas e independentes” (ARAÚJO, 2000, *apud* CUNHA; MELO, 2003).

Entre as relações interorganizacionais, a confiança interorganizacional, que se refere à confiança mútua entre organizações, é considerada, muitas vezes, essencial para organizações que trabalham juntas, em rede de trabalho.<sup>2</sup>

Admite-se a confiança interorganizacional para: a) apoiar a formação de estratégias coletivas; b) facilitar a coordenação de atividades econômicas; c) prover uma troca aberta de informação e aprendizado; d) facilitar o gerenciamento de conflitos; e) contribuir para redução dos custos de transação, abrindo oportunidades para novas ações estratégicas (CUNHA, 2006; LANE, 1998).

Segundo Aulakh, Sahay e Kotabe (1996), a confiança nas relações interorganizacionais inclui um conjunto de expectativas entre parceiros em relação ao comportamento dos outros e à satisfação de cada parceiro (CUNHA, 2006, p.67).

Acredita-se que a confiança interorganizacional tem diversas vantagens econômicas, “[...] podendo servir como mecanismo alternativo de controle de relações interorganizacionais, em que ela pode substituir, ou pelo menos complementar, preço de mercado e autoridade hierárquica” (LANE, 1998, p.20).

Sako (1992, *apud* LANE, 1998, p.20) argumenta que “é provável que a confiança interorganizacional contribua para o aumento da eficiência partilhada, onde encoraja a divulgação de informação confidencial, e para reduzir o custo das transações interorganizacionais”.

Para Bachman *et al.* (2001, *apud* CUNHA; MELO, 2003, p.131), sem um certo grau de confiança é quase impossível o estabelecimento e a manutenção de relações organizacionais com sucesso por longo período de tempo.

Auster (1994, *apud* CUNHA 2006, p.27) identifica três níveis de análise no campo das relações interorganizacionais encontradas nas perspectivas teóricas, que podem ser inter-relacionados: foco no nível individual, no nível organizacional e

---

<sup>2</sup> Rede de trabalho, para Lane (1998), é concebida como um acordo institucional de longo prazo entre organizações distintas, mas relacionadas.

nos grupos organizacionais; neste último, a autora congrega segmentos de mercado, grupos estratégicos, populações e comunidades.

- Nível individual – estudo de como as pessoas afetam as ligações interorganizacionais e seus efeitos sobre os indivíduos (AUSTER, 1994).
- Nível organizacional – características organizacionais e seus relacionamentos para a criação, gerenciamento, manutenção, persistência e fracasso nas relações interorganizacionais, trabalhando questões como motivação organizacional para a criação de parcerias, a escolha do parceiro, a negociação da parceria e as diferentes formas de ligação.
- Grupos organizacionais – diferenciação, predominância, transformação e sucesso nas diferentes formas de ligação, dentro e entre grupos, alcance de informações entre os diferentes grupos ou da população e relações de poder.

A confiança é um fator importante para a prosperidade econômica (FUKUYAMA, 1996), para o desenvolvimento econômico (HUMPHREY; SCHMITZ, 1996) e para a eficiência dos arranjos organizacionais internos e entre firmas (GIBBONS, 2001; MILLER, 2001).

Para Fukuyama (1996), em qualquer sociedade moderna, a economia constitui uma das mais fundamentais e dinâmicas áreas da sociabilidade humana. Todas as sociedades econômicas bem-sucedidas são unidas pela confiança. Dessa forma, numa sociedade moderna, premissas como reciprocidade, obrigações morais, deveres em relação à comunidade e confiança são a condição *sine qua non* para o sucesso das instituições democráticas e capitalistas.

A atividade econômica representa uma parte crucial da vida social e se entrelaça com uma grande variedade de normas, regras, obrigações morais e outros hábitos que, juntos, moldam a sociedade. Uma das lições mais importantes que se aprende com um exame da vida econômica é que o bem-estar de uma nação, bem como sua capacidade de competir, é condicionado a uma única, abrangente característica cultural: o nível de confiança inerente à sociedade (FUKUYAMA, 1996, p.21).

Coleman (1990) e Fukuyama (1996) evidenciam a importância do capital social para a economia mundial e a importância da confiança num aspecto mais amplo.<sup>3,4</sup>

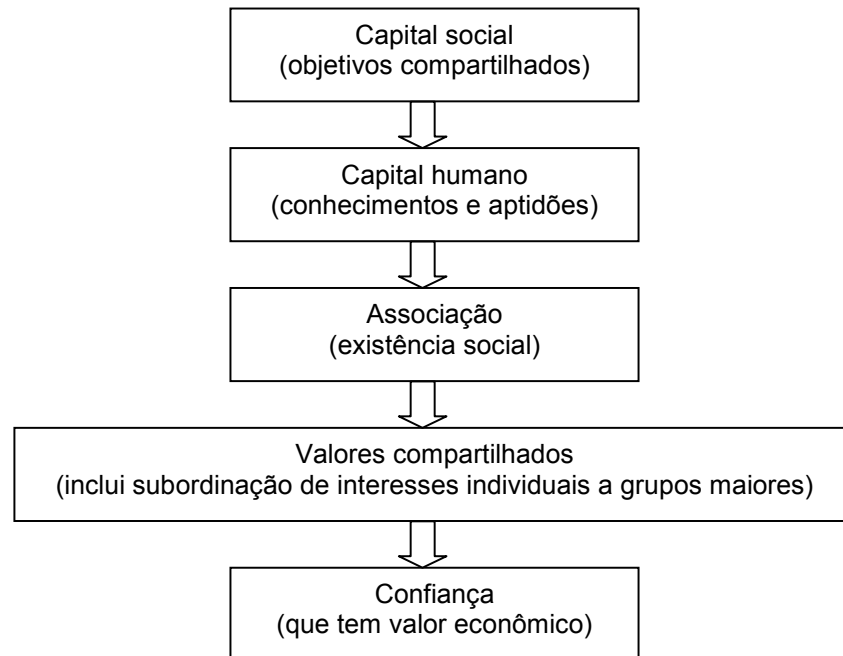


FIGURA 3 - Bases que criam e sustentam a confiança.

Fonte: Adaptado de Fukuyama (1996).

O capital social difere de outras formas de capital humano, de acordo com o que se propõe. Os economistas, por exemplo, argumentam que a formação de grupos sociais é o resultado de um “contrato voluntário” firmado entre indivíduos que calculam racionalmente que a cooperação serve aos seus interesses em longo prazo. Desta forma, a confiança não é necessária à cooperação. Grupos são formados a todo o momento, baseados no auto-interesse, e a formação de grupos não depende da cultura.

<sup>3</sup> Para Fukuyama (1996), o capital social, prova crucial da confiança e dado crítico para a saúde de uma economia, repousa em raízes culturais.

<sup>4</sup> “Capital social”, para Coleman (1990), é a capacidade de as pessoas trabalharem juntas visando a objetivos comuns em grupos e organizações. Ele sustenta que, além de conhecimento e qualificação, o capital humano tem a ver com a capacidade de as pessoas se associarem umas às outras, como fator fundamental para a existência social e esta, por sua vez, depende de valores compartilhados e de destes nasce a confiança.

Fatores sociais como capital social e sociabilidade espontânea são importantes; Fukuyama (1996) descreve que é necessário recorrer a uma característica cultural, como a sociabilidade espontânea, para explicar a existência de corporações de grande escala econômica e, conseqüentemente, a prosperidade.

O autor usa freqüentemente o termo “sociabilidade espontânea”<sup>5</sup> como uma variante de capital social e referencia que a capacidade de formar novas associações e cooperar dentro dos termos de referência que elas estabelecem é que é o tipo de capital social mais útil. Para ele, “a sociabilidade espontânea é a capacidade das pessoas de se congregarem em novos grupos coesos e prosperarem em cenários organizacionais inovadores” (FUKUYAMA, 1996, p.176). Para o mesmo, uma sociedade com grande propensão à sociabilidade espontânea desfruta de amplo grau de confiança social generalizada, além de conseguir criar grandes organizações econômicas, nas quais as pessoas sem vínculo de parentesco podem cooperar facilmente para a consecução de objetivos econômicos.

Numa sociedade espontaneamente criada, em que as pessoas envolvidas confiam umas nas outras e operam de acordo com um conjunto de normas éticas comuns, fazer negócios será menos oneroso, além disso, ela dispõe de melhores condições de inovação, dado que o alto grau de confiança propiciará muita variedade de relacionamentos sociais. Por outro lado, pessoas que não confiam umas nas outras cooperam com base num sistema de regras e regulamentos negociados muitas vezes por meios coercitivos, gerando ônus sobre todas as formas de atividade econômica.

De acordo com Fukuyama (1996), existem diversas pontes para a sociabilidade: a linhagem (o lado negativo do nepotismo); o regionalismo (possibilidade de dar certo a associação de identidades distintas); a universidade (que é utilizada pelo autor como uma fonte de recrutamento de talentos); o Exército (que é o arquétipo de uma grande organização racional hierárquica); e o interesse compartilhado.

---

<sup>5</sup> A sociabilidade espontânea é essencial à vida econômica, porque virtualmente toda atividade econômica é desenvolvida por meio de grupos e não de indivíduos. Antes de poderem criar riqueza, os seres humanos têm de aprender a trabalhar juntos e, para que haja progresso subsequente, novas formas de organização têm de ser idealizadas (FUKUYAMA, 1996, p.61).

Deve-se considerar a função econômica da confiança e da sociabilidade espontânea: “a presença de alto grau de confiança como condição adicional para as relações econômicas pode aumentar a eficiência econômica, reduzindo o que os economistas chamam de custos transacionais [...]” (FUKUYAMA, 1996, p.167). Cada uma dessas transações se torna mais fácil se as partes acreditarem na honestidade recíproca básica.

Comunidades de valores compartilhados, cujos membros estejam dispostos a subordinar seus interesses particulares em favor de objetivos mais amplos da comunidade, tornaram-se mais raras. E essas comunidades morais são as únicas capazes de gerar o tipo de confiança social indispensável à eficiência organizacional (FUKUYAMA, 1996, p.328).

É difícil conceber a vida econômica moderna na ausência de um nível mínimo de confiança informal. Conforme o economista e Prêmio Nobel Kenneth Arrow argumentou:

Atualmente, a confiança tem valor pragmático muito importante. Ela é extremamente eficiente; poupa muito trabalho termos um razoável grau de confiança na palavra dos outros [...]. Confiança e valores do mesmo quilate – lealdade ou a enunciação da verdade – são exemplos do que o economista chamaria de “exteriorizações” (FUKUYAMA, 1996, p.167-168).

Um dos argumentos centrais de sua obra é que existem hábitos éticos, tais como a capacidade de associação espontânea, que são cruciais para a inovação organizacional e, conseqüentemente, para a criação da riqueza. Dessa forma, o autor confirma que a confiança facilita não somente o crescimento de organizações de grande escala, mas também, e principalmente, alianças e redes de companhias menores, que são mais flexíveis e se adaptam mais rapidamente aos mercados em mutação.

Porém, para Ring e Van de Ven (1994), pouca atenção tem sido dada ao desenvolvimento das alianças. Para eles, os relacionamentos interorganizacionais cooperativos devem ser vistos como mecanismos socialmente constituídos para ação coletiva, sendo constantemente formados e reestruturados pelas ações e pelas interpretações simbólicas das partes envolvidas.

Dessa forma, é importante analisar as alianças como um processo no qual os agentes das firmas envolvidas precisam saber mais do que as condições de investimentos e os tipos de estrutura de governança requeridos para um relacionamento, além de influenciar a motivação para a continuidade ou término do relacionamento (RING; VAN de VEN, 1994).

Lane (1998) afirma que o alto nível de confiança entre parceiros de troca os leva a expandir a quantidade de conhecimento que eles tornam disponível um ao outro. Na relação de confiança, a informação compartilhada pode ser mais precisa, abrangente e oportuna (CHILES; McMACKIN, 1996, p.89, *apud* LANE, 1996) e, sob condições de alta confiança, desenvolvida numa relação de longa duração, tanto o conhecimento implícito como o proprietário, considerados confidenciais, tornam-se disponíveis para o parceiro de troca (RING; VAN de VEN, 1992). Essa fácil troca de informação, em contrapartida, torna os parceiros da troca mais abertos um ao outro e por isso os leva a explorarem novas oportunidades de colaboração, como, por exemplo, o documento da qualidade do produto e a exploração conjunta de uma nova tecnologia.

Ring e Van de Ven (1992) enfatizam a adoção de mecanismos mutuamente negociados, que forneçam mais flexibilidade na relação e vêem esse aumento da flexibilidade e, logo, a confiança, como uma característica distinta de um novo modo de governo, forma organizacional, como trabalhos em rede ou contrato de relação. E, quando estabelecida, estabiliza as relações de troca que, em contrapartida, aumentam as chances de melhorar a confiança.

Para esses autores, algumas condições iniciais devem ser assumidas para o entendimento da cooperação como um processo:

- As incertezas são inerentes a um relacionamento organizacional cooperativo.
- A eficiência e a equidade são critérios para avaliação do relacionamento organizacional cooperativo.
- A necessidade de resoluções internas de disputas.
- A importância de regras de relacionamento.

À medida 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.



## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa teve caráter compreensivo, de natureza qualitativa, envolvendo levantamento bibliográfico, estudos de casos<sup>6</sup> e entrevistas.

Os meios de planejamento, coleta, método e análise de estudo de caso foram identificados nos trabalhos de Gil (2002) e Yin (2005).

A utilização maior do estudo de caso “é em estudos exploratórios e descritivos, mas também pode ser importante para fornecer respostas relativas a causas de determinados fenômenos” (GIL, 2002, p.138).

Para o autor, o estudo de caso tem diferentes propósitos, tais como:

- Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos.
- Preservar o caráter unitário do objeto estudado.
- Descrever a situação do âmbito em que está sendo feita determinada investigação.
- Formular hipóteses ou desenvolver teorias.
- Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Em termos de **coleta de dados**:

O estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois se vale-se tanto de dados de gente quanto de dados de papel. Com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de dados, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos (GIL, 2002, p.141).

---

<sup>6</sup> Segundo YIN (2005), o estudo de caso é adequado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômeno contemporâneo inserido em alguma situação da vida real.

Para Yin (2005), existem cinco componentes de um projeto de pesquisa para os estudos de caso, sintetizados na FIG. 4:

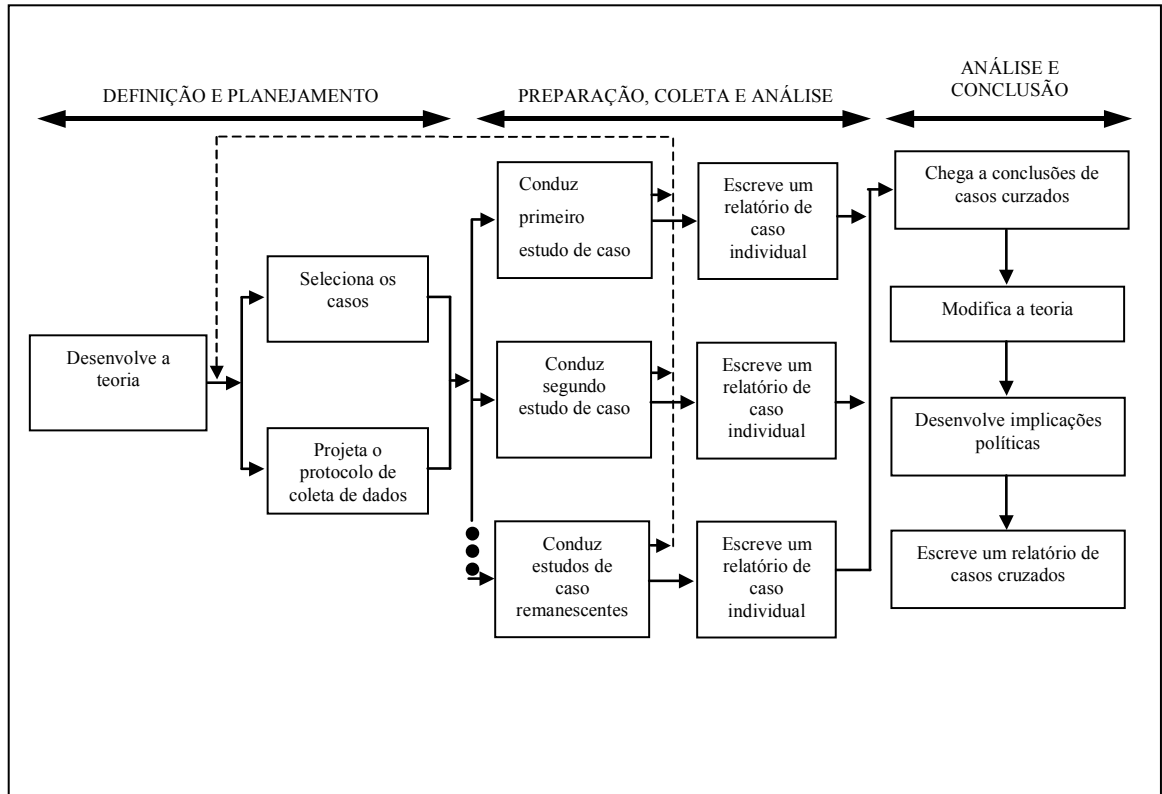


FIGURA 4 - Método de estudo de caso.

Fonte: Yin (2005, p.72).

### 3.2 Unidade de pesquisa

Para a pesquisa, foi utilizado um estudo múltiplo de casos<sup>7</sup>, compreendendo duas IEFTs (BIOMINAS e Incubadora de Empresas de *Software* de Belo Horizonte - INSOFT), nas quais foram entrevistados os respectivos gestores. Foram, ainda, escolhidas, por acessibilidade, uma empresa incubada e uma empresa graduada às incubadoras selecionadas. Para compor o estudo, foram também escolhidas duas organizações externas que complementam a relação dos atores sociais

<sup>7</sup> O estudo de casos múltiplos apresenta vantagens e desvantagens distintas em comparação aos projetos de caso único – as evidências resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes (YIN, 2005)

parceiros das incubadoras: SEBRAE/MG e Instituto Euvaldo Lodi - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (IEL-FIEMG).

Se nosso estudo é voltado para verificar o relacionamento da organização com outras organizações, a natureza competitiva ou colaborativa delas, por exemplo, se resolvermos reciclar nosso projeto de pesquisa examinando apenas uma organização, não poderemos retirar conclusões acuradas acerca de parcerias interorganizacionais (YIN, 2005, p.41).

Das seis fontes de evidência mais comumente utilizadas e citadas por aquele autor para realizar estudos de casos – documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, o estudo utilizou documentos e entrevistas.<sup>8</sup> Para as entrevistas, elaborou-se um roteiro tentando identificar-se o perfil dos gestores das IEBTs e das empresas, baseado nos trabalhos de Baêta (1999; Fukuyama (1996); Oliveira F°; De Paula (2006), e os principais motivos para a formação dos relacionamentos cooperativos (BAÊTA, 1999; CUNHA; MELO, 2003; FUKUYAMA, 1996), identificando algumas características do ambiente das IEBTs que levam ao relacionamento confiável (CUNHA; MELO, 2003; RING; VAN de VEN, 1994).

### **3.3 Marco teórico**

A compreensão do conceito de incubadoras e IEBTs foi possibilitada por Baêta (1999) e Oliveira F° e De Paula (2006), que consideram as mesmas um ambiente favorável à criação de parcerias e redes de interações, proporcionando um processo contínuo de aprendizado organizacional e desenvolvimento tecnológico.

O principal cenário teórico sobre confiança baseou-se nos trabalhos de Fukuyama (1996), Giddens (1991) e Lane (1998), que buscam entender a confiança na análise das estruturas sociais e seu quadro socioeconômico.

---

<sup>8</sup> Entrevista, para YIN (2005), é uma das fontes de informações mais importantes para um estudo de caso. “No geral, as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de casos, já que a maioria delas trata de questões humanas”. Essas questões deveriam ser registradas e interpretadas por meio dos olhos de entrevistadores específicos; e respondentes bem informados podem dar interpretações importantes para determinada situação.

O estudo dos relacionamentos interorganizacionais fundamentou-se nas referências de Zucker (1986) e nos trabalhos de Ring e Van de Ven (1994) e Cunha (2006), que conceituam esses relacionamentos como um processo cíclico de negociação, elaboração de compromissos, execução das ações acordadas e tomadas de decisão, propondo uma síntese dos seus modelos sobre confiança nas relações interorganizacionais (FIG. 5).

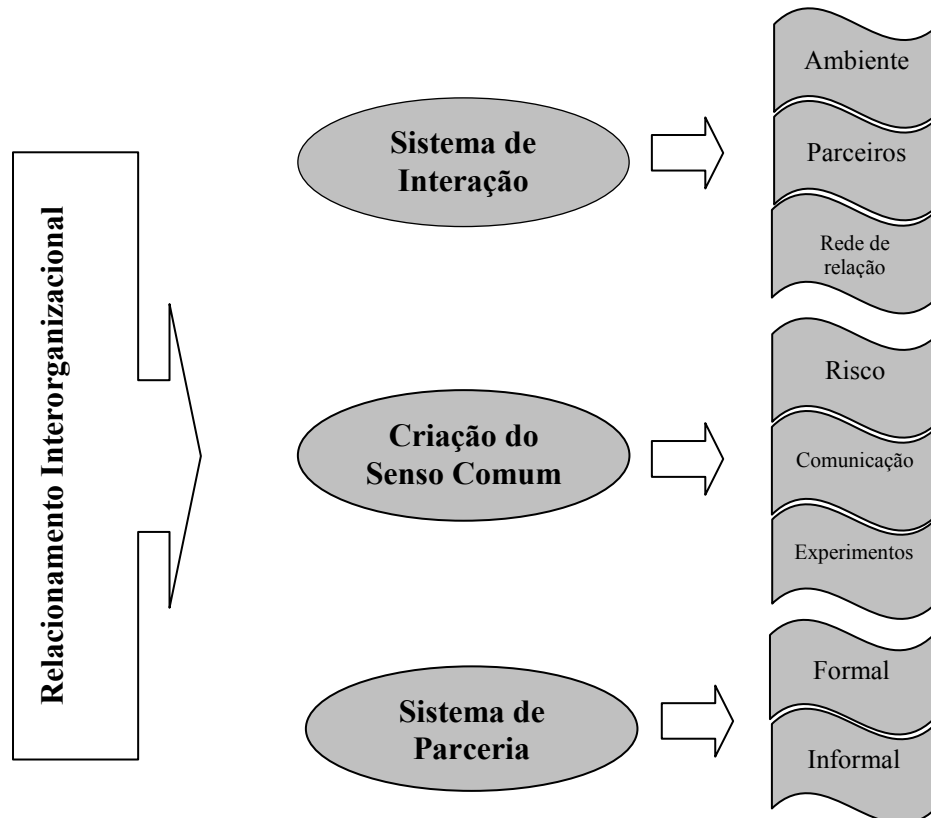


FIGURA 5 – Síntese para análise dos relacionamentos interorganizacionais.

Fonte: Adaptado de Ring e Van de Ven (1994) e Cunha (2006).

Para este trabalho, foram realizadas oito entrevistas e visitas às organizações que constam no QUADRO 4 do próximo capítulo. Adotaram-se como premissa os estudos de casos.

### **3.4 Pressuposições**

- As relações de confiança nascem de um interesse comum entre os atores sociais envolvidos.
- As características pessoais dos indivíduos no comando das IEBTs podem influir na percepção geral de confiabilidade no sistema.

## 4 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

As empresas, objetos deste estudo, bem como suas áreas de atuação e missão, podem ser observadas resumidamente no QUADRO 4.

QUADRO 4  
Síntese das características das empresas entrevistadas

EMPRESA	CARACTERIZAÇÃO	ÁREA DE ATUAÇÃO	MISSÃO	Nº Funcionários
Incubadora de empresa de base tecnológica em biotecnologia, química fina e informática aplicada BIOMINAS	Incubadora de Empresa de Base Tecnológica	Biotecnologia, química fina e informática aplicada	Promover o desenvolvimento de bionegócios no Brasil	Fundação 16 funcionários 4estagiários Incubadora 07
Biológica desenvolvimento de projetos e processos em biotecnologia Ltda.	Empresa graduada da BIOMINAS	Meio ambiente	Atuar no monitoramento ambiental com qualidade e rentabilidade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.	12
Ampligenix Biotech	Empresa Incubada da BIOMINAS	Produtos para diagnóstico na área de biologia molecular	Em criação	01
Incubadora de <i>software</i> de Belo Horizonte-INSOFT	IEBT	Tecnologia da Informação	Criar empresas, desenvolver e promover os seus negócios, por meio das melhores práticas do empreendedorismo inovador contribuindo para o progresso tecnológico econômico e social do estado.	05
Enterprise Technology Expertise Group – ETEG	Empresa Graduada da INSOFT	Tecnologia da Informação	Auxiliar as empresas a realizarem seu potencial por meio da Tecnologia da Informação	31
BASE 2 Tecnologia	Empresa Incubada da INSOFT	Tecnologia da Informação	Primar pela excelência dos softwares de nossos clientes, oferecendo soluções em teste e controle de qualidade.	03
SEBRAE-MG	Empresa de apoio	Conhecimento e Tecnologia	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável nas MPes mineiras.	250
Instituto Euvaldo Lodi – IEL	Empresa de apoio	Gestão de Inovação	Prover solução em gestão empresarial, da inovação e de cadeias e setores produtivos para o desenvolvimento da ind. mineira.	60

Fonte: Dados da pesquisa.

Para alavancar os negócios e ter estratégia mais atuante, a incubadora BIOMINAS tornou-se Fundação e a incubadora passou a se chamar “Habitat”. Ela mantém parceria com o governo de Minas Gerais, a prefeitura de Belo Horizonte e a Universidade Federal de Minas Gerais, contando com o apoio das principais instituições que fomentam o empreendedorismo e o movimento das incubadoras: Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SECTES), SEBRAE-MG, Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais (BDMG) e IEL-Minas.

A Biológica foi uma das primeiras empresas incubadas pela BIOMINAS. Seu processo de incubação foi virtual, devido não ter ainda a BIOMINAS uma sede física montada àquela época. Dessa forma, seu escritório foi, durante quase 10 anos, montado por conta própria, tendo apoio da incubadora para captação de bolsas, informações e, posteriormente, utilizou as instalações por algumas vezes para compra de equipamentos estrangeiros.

A Ampligenix, empresa que se encontra incubada na BIOMINAS, nasceu da parceria entre a Fundação e a empresa graduada KATAL. Atua na produção para diagnósticos na área de biologia molecular.

A incubadora INSOFTBH, alinhada às últimas tendências do empreendedorismo inovador e cercada por antídotos contra eventuais erros do passado, está implantando um novo modelo: a “incubação acelerada”, que prevê a criação de três núcleos inter-relacionados e conectados à rede de colaboradores da incubadora, entre eles consultores internos, empreendedores de sucesso, clientes, empresas, potenciais financiadores, entidades convenientes e outras instituições.<sup>9</sup>

Seus principais parceiros são: Sociedade Mineira de *Software* (FUMSOFT), Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, *Software* e Internet de Minas Gerais (ASSESPRO/MG), BDMG, IEL, Prefeitura de Belo

---

<sup>9</sup> Fonte: Edição comemorativa INSOFTBH, junho/2007.

Horizonte (PBH), Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte (PRODABEL), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MINAS), SEBRAE/MG, SECTES/MG e Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

A empresa *Enterprise Technology Expertise Group* (ETEG) passou pelo processo de incubação na INSOFT e graduou-se há cinco anos.

A BASE 2, empresa que se encontra incubada na INSOFT, mantém uma estrutura completa de serviços relacionados a teste de *softwares*, como: consultoria, especificação, treinamento e ferramentas. Ela será, em breve, graduada e sua competência já é comprovada por certificações nacionais e internacionais: *Certified Tester Foundation Level* (CTFL), pelo *International Software Testing Qualifications Board* (ISTQB); e *Certificação Brasileira de Teste de Software* (CBTS), pela Associação Latino-Americana de Teste de *Software* (ALATS).

O SEBRAE-Minas apóia projetos desenvolvidos em incubadoras de empresas, em parceria com institutos de pesquisa, universidades e iniciativa privada, viabilizando parcerias, ampliando e otimizando oportunidades. Oferece soluções em educação empreendedora, por meio de treinamentos, cursos, atendimentos individualizados e programas para melhoria dos processos gerenciais e desenvolvimento de habilidades de liderança e do comportamento empreendedor.<sup>10</sup>

O IEL-Minas atua no fortalecimento da parceria tecnológica entre os agentes do desenvolvimento econômico e social sustentado para a promoção do desenvolvimento regional e adensamento de cadeias produtivas. Sua atuação se fundamenta na identificação de gargalos tecnológicos e de gestão e na busca de soluções a partir da articulação e integração entre universidades, instituições e o universo empresarial.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Fonte: <http://www.sebrae.com.br>

<sup>11</sup> Fonte: <http://www.fiemg.org.br>



## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Analisando as IEbTs, realizou-se pesquisa por intermédio de contatos presenciais em duas incubadoras de empresas de base tecnológica, duas empresas incubadas, duas empresas graduadas e duas organizações de serviço de apoio, todas situadas em Belo Horizonte, Minas Gerais.

A TAB. 1 relaciona e apresenta informações quanto ao número de empresas componentes do processo de incubação das duas incubadoras participantes da pesquisa no momento do presente estudo e ao número de empresas graduadas.

TABELA 1  
Informações sobre as incubadoras participantes da pesquisa

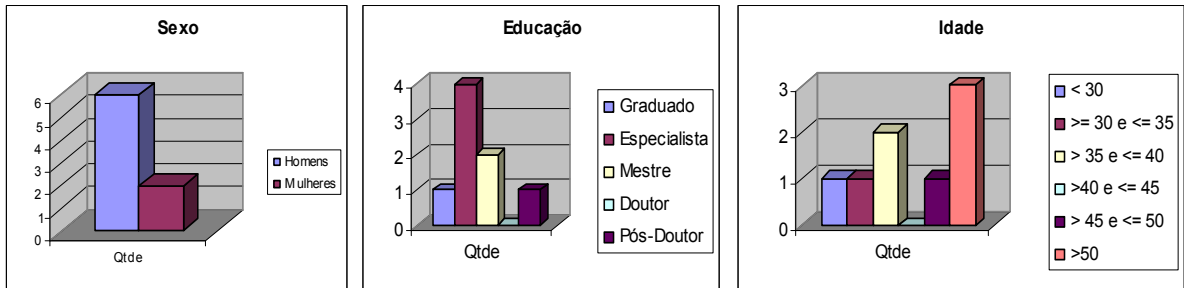
Nome	Data Abertura	Nº Empresas Incubadas	Nº Empresas Graduadas
Incubadora de Empresas de Base Tecnológica em Biotecnologia, Química Fina e Informática Aplicada – <b>BIOMINAS</b>	Junho/1997	22	15
Incubadora de Empresas de <i>Software</i> de Belo Horizonte – <b>INSOFT</b>	Março/1996	37	22

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram selecionadas as incubadoras descritas na TAB. 1, pela facilidade de acesso, conciliando a investigação nas mesmas pela maturidade e reconhecimento.

Os destaques da atuação da BIOMINAS foram: IV Prêmio Inovação Tecnológica 2002, SEBRAE-Minas e Prêmio de Melhor Incubadora de Empresas de Base Tecnológica 2004, ANPROTEC; e os destaques da atuação da INSOFTBH foram: Prêmio Inovação Tecnológica 2001, SEBRAE-Minas e Prêmio ANPROTEC Melhor Incubadora de Base Tecnológica do Brasil 2002.

Os GRAF. 2, 3 e 4 indicam o perfil dos gestores das empresas analisadas, quanto ao gênero, idade e grau de escolaridade (TAB. 2 - APÊNDICE E).



GRÁFICOS 2, 3 e 4 – Perfil dos gestores respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa.

No QUADRO 6 (APÊNDICE F), apresenta-se o que os respondentes das incubadoras e das organizações de apoio indicaram como virtudes importantes para realizar e desenvolver o trabalho *nas* e *com* as incubadoras. O GRAF. 5 mostra o resumo.



GRÁFICO 5 – Virtudes para realização e desenvolvimento do trabalho *nas* e *com* as IEBTs

VE = Virtudes empresariais e VS = Virtudes sociais.

Fonte: Dados da pesquisa.

As VE e VS e sociais foram foco da pesquisa de Régis, Dias e De Melo (2006), que propuseram identificar os processos de mentoria na constituição das redes sociais informais. Virtudes empresariais são consideradas funções com aspectos do relacionamento que garantem a aprendizagem dos papéis que o indivíduo assume profissionalmente; e virtudes sociais são funções com aspectos de um relacionamento que asseguram um senso de competência.

Levinson *et al.* (1978, p.97, *apud* RÉGIS; DIAS; DE MELO, 2006, p.42), em se tratando do contexto corporativo, propuseram que um mentor é “normalmente uma pessoa bem mais antiga, uma pessoa de maior experiência e maturidade [...] um professor, conselheiro ou padrinho”.

Os achados do artigo mostraram que a estruturação das redes dos empresários incubados é baseada na diversidade de papéis sociais dos mentores e nos laços fortes. Segundo os autores, “as redes podem ser consideradas como um sistema de atores em que as fronteiras podem, ou não, possuir limites. Podem ser consideradas uma comunidade não geográfica; um sistema de apoio ou um sistema físico que se pareça com uma árvore ou uma rede” (RÉGIS; DIAS; DE MELO, 2006, p.41).

Segundo Marteleto (2001, *apud* RÉGIS; DIAS; MELO, 2006), “redes sociais ou *network* são representações de um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados” (RÉGIS; DIAS; DE MELO, 2006, p.41).

A consciência de uma comunidade de interesses e/ou de valores entre pessoas tem sido a base para a compreensão das redes informais. Nas conclusões do estudo daqueles autores, a busca de apoio dos empresários participantes das IEBTs de Recife ocorre por meio de uma rede de relacionamentos de mentoria e quanto mais fortes são os laços, mais as funções psicossociais da mentoria operam.

As VS foram as mais indicadas pelos entrevistados do presente trabalho, o que destaca a necessidade de relacionamento, confiança e senso de dever em relação ao outro, como demonstrado no GRAF. 5.

De acordo com o gestor da BIOMINAS, todos os trabalhos são desenvolvidos em torno de parcerias, na busca de compartilhar competências, o que confere a essa parceria a função de virtude social: “nós baseamos nossos trabalhos e acreditamos na parceria; todas as ações são voltadas para parceria”.

Para o gestor do SEBRAE-MG, a instituição apóia as IEbTs porque, para ele: “quanto mais empresas nascentes saudáveis, melhor; agora, se é uma empresa nascente, saudável e de base tecnológica, é melhor ainda, porque eleva muito a competitividade do Estado”. Segundo o mesmo, “o próprio conceito de incubadora tem muito uma questão da cooperação [...]. Mais importante do que eu ter um espaço físico, uma sala com uma mesa, é a oportunidade que eu tenho, numa reunião, de trocar experiências naquele ambiente”. Por isso, para ele, desenvolver um ambiente de aceitação, respeito e confiança com os parceiros é o trabalho mais importante.

O gestor do IEL relata que, até o ano de 2003, o instituto tinha uma atuação maior nas incubadoras; atualmente, desenvolve trabalho mais atuante e em parceria com outras instituições que apóiam as incubadoras, como SEBRAE e Rede Mineira de Inovação (RMI).

Quanto ao desempenho, os gestores das incubadoras e das organizações parceiras desenvolvem algumas características, que são apresentadas no QUADRO 7 (APÊNDICE G) e demonstradas no GRAF. 6. Tais características, consideradas femininas ou masculinas, foram analisadas por Baêta (1999) e, neste estudo, foi possível perceber o predomínio das características femininas que aparecem no desempenho dos gestores das IEbTs, favorecendo o que a autora estabelece como uma gestão flexível e participativa.



GRÁFICO 6 – Características do desempenho.

Fonte: Dados da pesquisa.

“Partimos do princípio de que ninguém conhece ninguém; a gente está sempre aprendendo em todos os relacionamentos. Todos têm o que acrescentar no nosso relacionamento” (gestor da BIOMINAS).

A gestora da INSOFT declara que o controle é importante, mas não deve ser rígido.

Confiança no imprevisível é fundamental para o gestor do SEBRAE-MG e, quanto à formalidade, ela existe porque “todos os nossos convênios e contatos com as incubadoras são por meio de um instrumento formal”.

Os atributos necessários para a relação dos parceiros, na visão dos gestores das incubadoras, incubadas, graduadas e organizações parceiras, são evidenciados no QUADRO 8 (APÊNDICE H) e demonstrados no GRÁF. 7.



GRÁFICO 7 – Atributos necessários na relação dos parceiros.

Fonte: Dados da pesquisa.

Baêta (1999), Fukuyama (1996) e Zanini (2007) citam atributos relacionados à confiança e que foram identificados nesta pesquisa. Para a maioria dos entrevistados, os atributos respeito, integridade, solidariedade, honestidade e lealdade são importantes e considerados naturais em qualquer relacionamento.

Os aspectos mais percebidos foram comprometimento e responsabilidade, liderança democrática e participativa, seguidos de autonomia e iniciativa, o que pode ser visto no GRÁF. 7.

Um fato verificado nesta pesquisa foi que “etnia” não foi considerada por nenhum dos gestores respondentes. Porém quando da percepção sobre o ambiente da IEBT, a maioria observa que os parceiros compartilham a mesma linguagem, por participarem de grupos sociais e culturas empresariais semelhantes.

De acordo com a gestora da empresa Biológica, assim como para o gestor do SEBRAE-MG, “comprometimento e responsabilidade são importantes para qualquer tipo de relacionamento que se estabelece com outrem”. Ainda: “se não houver clareza na comunicação, o relacionamento se torna difícil”.

Também, para o gestor da Ampligenix, comprometimento e responsabilidade são fundamentais, sendo que, no ambiente da incubadora, freqüentemente há demanda para esse tipo de comportamento; e as obrigações morais, como o respeito, a integridade, a solidariedade, a honestidade e a lealdade são endógenos; ou seja, são naturais de qualquer relacionamento. Para ele, a liderança democrática e participativa também é muito importante nessa relação, “porque você tem lá um conselho, empresas, as instituições que são, com freqüência, colegiadas; então ela é muito importante”.

Para o gestor da ETEG, “a incubadora só vai poder ajudar se houver clareza na comunicação”; e complementa: “a incubadora ajuda, mas se você também não tiver iniciativa...”

Também conforme o gestor da BASE 2, clareza na comunicação é um atributo essencial para manter relação com a IEBT; o mesmo, apesar de não ter inserido o atributo de obrigação moral, o vê como natural em qualquer relacionamento.

As idéias que nortearam o nosso modelo simplificado, proposto nesta pesquisa, foram apresentadas aos entrevistados a fim de descrever sua percepção em relação à realidade de trabalho e sobre o ambiente da IEBT (se concordam ou não). A percepção de cada gestor está apresentada no QUADRO 5 e demonstrada nos GRÁF. 8 a 15.

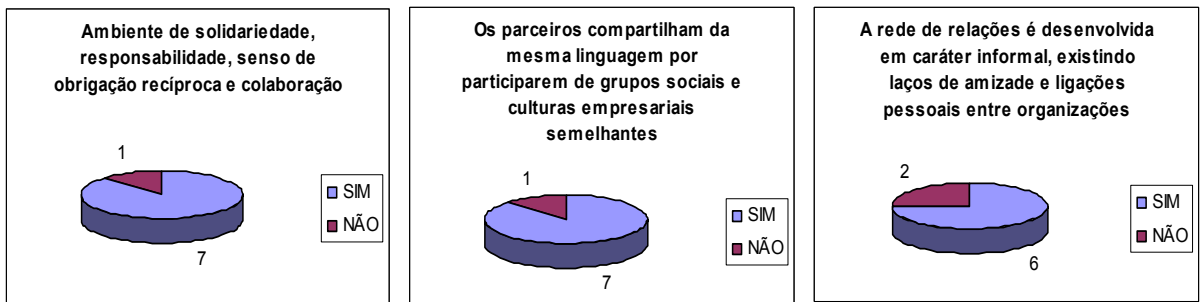
QUADRO 5  
Características do ambiente das IEbTs

Características do Ambiente	BIOMINAS	BIOLÓGICA	AMPLIGENIX	INSOFT	ETEG	BASE 2	SEBRAE	IEL / FIEMG
Ambiente de solidariedade, responsabilidade, senso de obrigação recíproca e colaboração, o que faz os parceiros manterem a lealdade e ajudarem-se mutuamente.	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Os parceiros compartilham da mesma linguagem por manterem e participarem de grupos sociais e culturas empresariais semelhantes.	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
A rede de relações é desenvolvida em caráter informal, existindo laços de amizade e ligações pessoais entre organizações.	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Existem testes com riscos crescentes, mas as incertezas são inerentes a um relacionamento organizacional cooperativo.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Empreender e inovar gera processos complexos e incertos, por isso a rede de comunicação permite que as informações fluam em todos os sentidos.	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
O conhecimento e a experiência <i>do e no</i> negócio, assim como o histórico e a reputação dos nossos parceiros é que geram o senso comum.	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
A rede de relações é desenvolvida em caráter formal, em cima de regras e tudo é controlado a fim de que todos cumpram suas responsabilidades	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim
O ambiente é bem flexível, são poucos os mecanismos de controle existentes, pois todos cumprem com o prometido.	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não

Fonte: Dados da pesquisa.

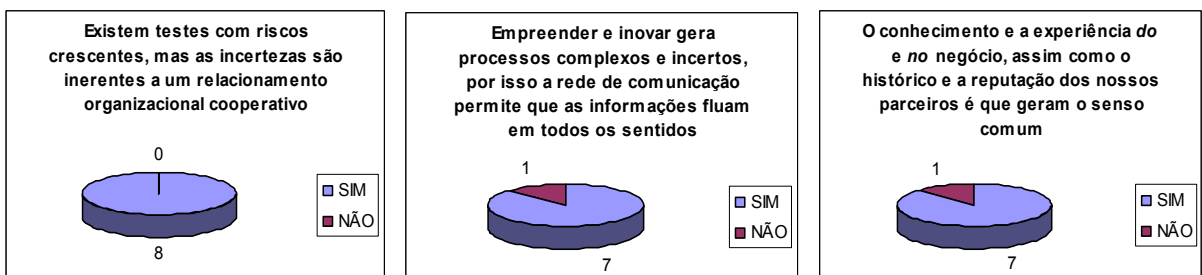


Os GRÁF. 8, 9, 10 exibem características do “sistema de interação”; ou seja, o ambiente, os parceiros e a rede de relações. Os GRÁF. 11, 12 e 13 mostram processos relacionados à “criação do senso comum”, verificando percepções em relação ao risco, à comunicação e aos experimentos. Os GRÁF. 14 e 15 tratam das percepções quanto ao “sistema de parceria”, se institucionalizados formal ou informalmente.



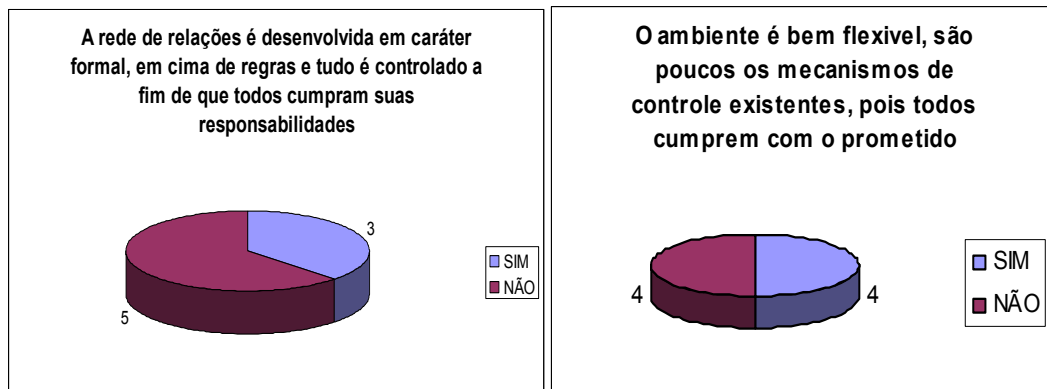
GRÁFICOS 8, 9 e 10 – Sistema de interação entre ambiente, parceiros e rede de relações.

Fonte: Dados da pesquisa.



GRÁFICOS 11, 12 e 13 – Processos relacionados à criação do senso comum

Fonte: Dados da pesquisa.



GRÁFICOS 14 e 15 – Percepções quanto ao sistema de parceria.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pôde-se observar que o ambiente da IEBT é de parceria e solidariedade, no qual todos os atores buscam ajudar-se mutuamente, tentando amenizar as dificuldades e incertezas que o próprio ambiente inovador gera.

As características do ambiente das IEBTs mais mencionadas foram as relacionadas ao “senso comum”, aqui entendido como cultura semelhante dos diferentes atores, a partir do que Cunha (2006) identifica a existência da confiança interorganizacional baseada no processo. As relacionadas ao “sistema de interação” Cunha (2006) identifica que a confiança interorganizacional está nos relacionamentos entre grupos e culturas similares. Já para Ring e Van de Ven (1994), a confiança no processo é o estágio de “negociações”, em que as partes desenvolvem expectativas em conjunto sobre suas motivações, possíveis investimentos e incertezas percebidas da parte do negócio que os atores querem empreender conjuntamente. Para esses autores, as regras de interações e as interações pessoais ocorrem no estágio da “execução”, sendo os compromissos e as regras implementadas por todos.

O “sistema de parceria” que Cunha (2006) considera confiança institucional, para Ring e Van de Ven (1994) é o estágio de “compromissos” em que são determinadas as normas e obrigações que orientarão os futuros relacionamentos. Foi percebida, pelos entrevistados, a coexistência tanto de regras formais quanto do ambiente informal e flexível.

O gestor da BIOMINAS declara que os grupos sociais e culturas empresariais são diferentes: “convivemos com realidades e culturas empresariais diferentes e a gente tem que saber conviver com todas essas realidades. [...] A relação é muito mais construída informalmente do que formalmente”. E complementa: “no nosso caso é muito difícil impor regras rígidas [...] porém, um ambiente sem controle e com flexibilidade total não funciona”.

Contudo, o mesmo confirma que a figura do empreendedor e da academia não é vista separadamente:

No nosso caso, não existe a figura de um empreendedor e da academia separadamente; o empreendedor é a academia. O projeto vem da universidade, de alguém que pesquisou aquilo e quer levar aquilo para o mercado [...]. Os conflitos maiores são entre a rede institucional em que a gente acaba envolvido; tem toda uma questão política que tá envolvida. Agente procura trabalhar com muita transparência para amenizar isso (GESTOR DA BIOMINAS).

As atividades que são realizadas em conjunto pela BIOMINAS e as demais empresas são: treinamento e capacitação de empresários, assessoria gerencial (informalmente requisitada), consultoria e muita atividade de desenvolvimento que propicia condições de geração de empresas.

Segundo a gestora da Biológica, algumas informações são compartilhadas, mas nem todas. “Nem poderia ser, por causa do risco e para preservar o seu negócio [...] porque você não sabe quem pode ter acesso ao seu negócio”. Ela revela que o ambiente acadêmico proporciona uma familiaridade: “a formação da própria profissão, assim como o relacionamento que mantém num ambiente, criam e formam um caráter semelhante, que gera o senso comum. [...] Como todos têm a mesma origem, você tem um histórico de informações do grupo do qual faz parte, o que torna o relacionamento mais fácil”.

O gestor da Ampligenix descreve que a incubadora tentava passar um ambiente de solidariedade, responsabilidade, senso de obrigação recíproca e colaboração; mas isso não acontecia. “Porque as empresas, na realidade, estavam cada uma voltada para o próprio umbigo”. Afirma, ainda, que ele próprio viveu a realidade do compartilhamento do risco:

E este compartilhamento tornou o fardo menos pesado [...] ela, a incubadora, foi até para extremos, porque durante a vivência desse risco aí, a incubadora chegou até a financiar, foi uma coisa que até ascendeu àquela relação política entre incubadora e incubada, partindo para uma coisa, num outro plano. [...] a rede de relações é desenvolvida em caráter completamente informal, o ambiente é bem flexível, são poucos os mecanismos de controle existentes [...] alguma coisa é formalizada, pouca coisa é formalizada (GESTOR DA AMPLIGENIX).

Para o gestor da ETEG, existe o compartilhamento de risco, porém, a maior parte do risco que o negócio pode gerar é da empresa: “a maior parte é a empresa quem banca seus riscos”. Esse gestor acredita que o ambiente é bem flexível, são poucos os mecanismos de controle existentes, mas não concorda que todos cumprem com o prometido.

Na verdade, as empresas entravam com um determinado plano de negócio e mudavam aquilo e, de repente, a incubadora mal estava sabendo o que a empresa estava fazendo. Mas não é que estava acontecendo uma traição; é uma questão do mercado: via uma outra oportunidade e mudava (GESTOR DA ETEG).

Hoje, o processo de pré-incubação pretende evitar essas situações.

De acordo com o gestor da BASE 2, os parceiros compartilham a mesma linguagem por manterem e participarem de grupos sociais e culturas empresariais semelhantes, porque

Na verdade é por causa do perfil da minha empresa: minha empresa trabalha para outras empresas de *softwares*; então, acaba que, como se beneficia extremamente o meu negócio, porque a gente busca exatamente o nosso cliente e muitos deles estão aqui, então essa questão de compartilhar a mesma linguagem e todo mundo tá entendendo o mesmo problema, a gente oferece solução para os problemas que as pessoas têm aqui dentro [...] mas acontece e é extremamente importante (GESTOR DA BASE 2).

Na realidade de trabalho do mesmo, o conhecimento e a experiência *do* e *no* negócio geram o senso comum:

Até porque nosso negócio, a experiência no nosso negócio é vivida por nossos clientes, parceiros [...] toda empresa de *software* tem a área de teste, já tentou testar, já fez alguma coisa; então o histórico dos problemas das empresas que estão associadas à FUNSOFT [...], tem um histórico bom aí, que permite gerar esse senso comum (GESTOR DA BASE 2).

Para ele, o caráter formal e o controle não existem: “entra mais a questão do risco, da esperança que a INSOFT assume junto com a gente; ela fornece todos os subsídios para a empresa e ajuda em tudo que a gente precisar”.

O caráter formal, para o gestor do SEBRAE-MG, é no sentido de se manter uma disciplina. Ele relata que

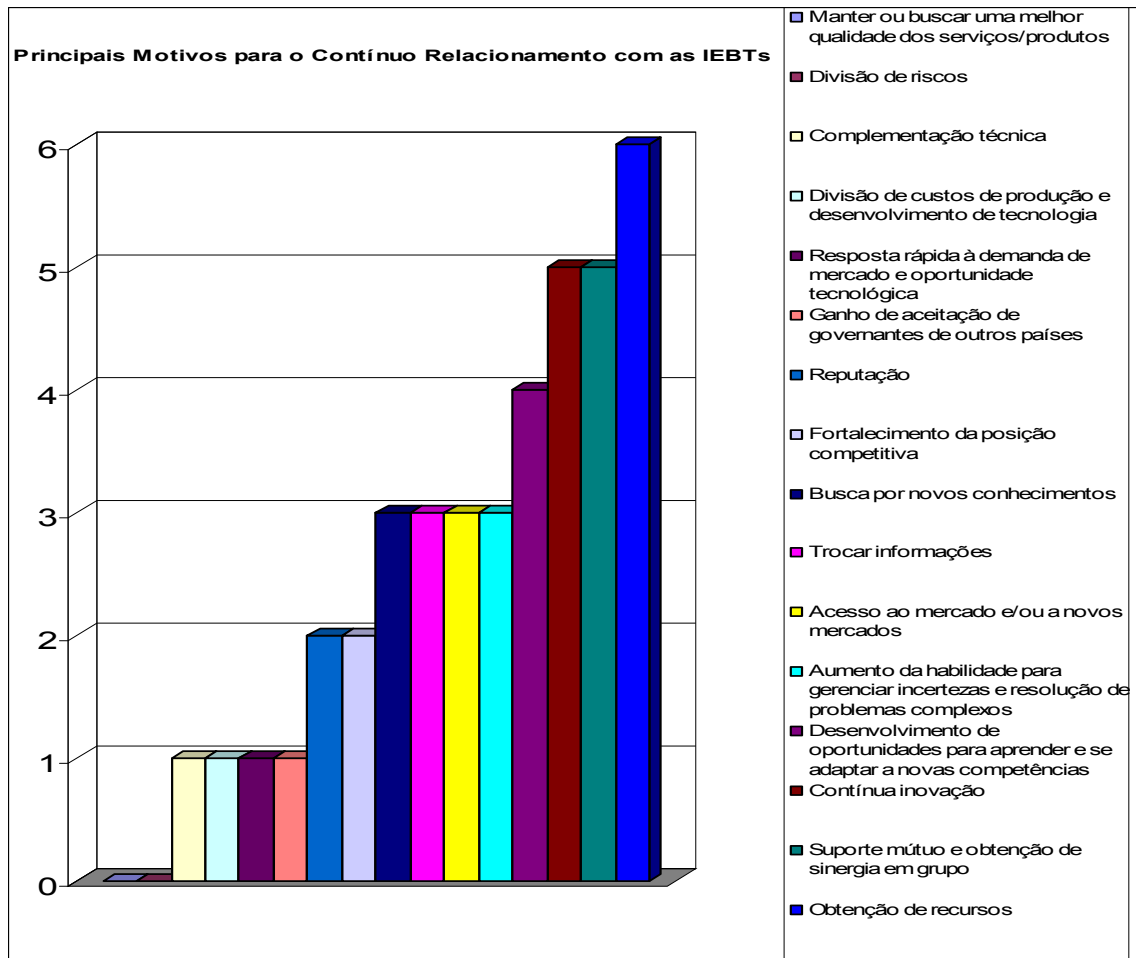
Existe um conceito de inovação muito interessante: para muitas pessoas, quando você fala em ter inovação é ser criativo [...] passa a sensação de que ser inovador, trabalhar com inovação, tem muito da inspiração [...] e, na verdade, não. Eu vejo que ser inovador requer uma disciplina muito grande (GESTOR DO SEBRAE).

Isso é importante.... implica zelo, cuidado, confiança na organização.

O gestor do IEL acredita que a rede de relações é desenvolvida em caráter informal, existindo laços de amizade e ligações pessoais entre organizações.

As IEETs, além de apoiarem o desenvolvimento de pequenos empreendimentos ou empresas nascentes (OLIVEIRA FILHO; DE PAULA, 2006), favorecem o processo de inovação contínua, por facilitar o acesso à informações quanto às novas tecnologias e conhecimentos desenvolvidos na rede de relações que estabelecem com diferentes agentes de inovação (BAÊTA, 2008; CUNHA; MELO, 2003; FUKUYAMA (1996); MACULAN, 2004; ZANINI (2007); ZUCKERMAN; KALUNZNY; RICKETTS, 1999, *apud* CUNHA; MELO, 2003). Desta forma, a continuidade desse relacionamento é essencial diante do quadro que traz, em sua essência, mudanças constantes.

Os principais motivos para a formação e a continuidade dos relacionamentos com as IEETs, na perspectiva dos gestores respondentes, estão apresentados no APÊNDICE I, QUADRO 9, e representados no GRAF. 16.



**GRÁFICO 16 – Principais motivos *do e para* o contínuo relacionamento com as IEBTs.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Os motivos mais mencionados pelos gestores das empresas foram a obtenção de recursos, contínua inovação e suporte mútuo e obtenção de sinergia em grupo.

Para o gestor da BIOMINAS, muitas vezes o negócio não vai para frente porque:

O empreendedor / pesquisador quer dar o mínimo de informação pra gente. Falta confiança, medo de informar uma idéia ou, até mesmo, que a idéia não seja aceita. O comportamento de confiar tem de ser aprendido. À medida que a gente consegue estabelecer um grau de confiança, a gente consegue trazer outros valores como: compartilhamento, disponibilidade, capacitação – entender o que sabe e o que não sabe – e aprendizagem conjunta. E, à medida que aprende isso, a gente consegue construir um relacionamento de longo prazo, que é o que a gente pretende fazer (GESTOR DA BIOMINAS).

Pode-se observar nas falas do gestor da BIOMINAS que a confiança está relacionada com a variável “tempo”; ou seja, existência de um tempo para a construção do relacionamento confiável, o que confirma os estudos de Giddens (1991), Fukuyama (1996) e Locke (2003); estes dois últimos autores, inclusive, compartilham a visão de que a confiança é um produto e um comportamento de interesse próprio, de longo prazo.

A Biológica, na percepção da gestora, está mais independente. “O vínculo com a incubadora se mantém apenas para obter informações e orientações como patentes e novas tecnologias”. Porém, afirma que:

Se você não tiver um parceiro dentro da universidade, você não tem acesso e ajuda para captar recursos financeiros, que só as universidades têm, através das bolsas e incentivos dos órgãos governamentais. [...] se alguém da empresa tivesse o pé dentro da universidade, as coisas seriam mais fáceis (GESTORA DA BIOLÓGICA).

Para ela, outro ponto importante e que faria manter o relacionamento com a incubadora seria esta ter mais participação nas políticas públicas. “A incubadora deveria ter uma interferência política. Ela tem que fazer uma pressão maior... ter postura de marcar posição. Uma participação maior nas políticas públicas de incentivo à pesquisa”. E acrescenta que processos de tomada de decisão na empresa que hoje duram em torno de quatro meses, “se fossem feitos através da incubadora, demorariam, pelo menos, um ano e meio”.

Um ponto interessante abordado pelo gestor da Ampligenix em relação à incubadora:

Eu sempre achei que a incubadora, por ser incubadora e propiciar determinadas condições ali, ela tem, ao mesmo tempo também, uma responsabilidade muito grande com a evolução e o crescimento tanto tecnológico, como comercial da empresa; então, eu acho que a incubadora tem, não só o direito, eu diria a obrigação de auditar as empresas [...] a empresa não pode falir lá dentro; quer dizer, muito antes de acontecer qualquer problema ela tem que estar sendo alertada pela própria incubadora dos caminhos que está seguindo, que poderão não dar certo [...] essa atuação da incubadora, não só de proporcionar essas coisas, mas a capacidade de intervir mesmo; ela deveria ter uma capacidade maior de intervenção [...], pois ela é uma ponte, ela capta recursos para as empresas [...] ela não pode se omitir desse controle [...] e o empresário tem a obrigação de aceitar essa intervenção (GESTOR DA AMPLIGENIX).

De acordo com o gestor da ETEG, a empresa mantém um relacionamento com a FUNSOFT, que é uma entidade de empresas de informática; mas, com a incubadora propriamente dita, não. Ele acredita que o que teve de mais rico no relacionamento dentro da incubadora foi a parceria com outras empresas. E que as conversas, no ambiente informal, têm valor mais alto que qualquer outra coisa que a incubadora possa oferecer (também observado pelo gestor da BASE 2). No entanto, reconhece:

Empreender é difícil... é muito difícil. A pessoa partir do zero, saindo da faculdade, sem recurso, até chegar numa empresa de sucesso é um passo muito grande e uma incubadora pode dar um suporte para isso; pode facilitar, pode tornar esse caminho um pouco menos doloroso [...] eu acho mais importante a incubadora ter confiança nos empreendedores, do que no projeto; porque quase todas as empresas que eu tive contato durante a minha época lá, entraram pensando em fazer uma coisa e saíram fazendo outra [...] ela tem que acreditar que aqueles empreendedores têm potencial de serem empresários (GESTOR DA BASE 2).

Para o gestor da BASE 2, a reputação que adquire por estar associado à incubadora é um motivo forte para manter essa relação; porém, alguns motivos como: complementação técnica, busca por novos conhecimentos e manter ou buscar uma melhor qualidade dos serviços/produtos são de responsabilidade do empreendedor.

Na percepção do gestor do SEBRAE-MG, a obtenção de recursos não é o mais importante, mas, “certamente, a instituição ainda provê recursos porque as incubadoras ainda não são auto-sustentáveis”. A instituição proporciona acesso a novos mercados: “através de eventos a que levamos as empresas incubadas, inclusive, o último edital do SEBRAE foi todo focado no mercado”. O ponto mais importante, para ele, é a rede de relacionamento que existe em função dessas parcerias e que gera a sinergia no grupo. Ele conceitua incubadora como “aceleradora de negócio”. “Cabe a uma incubadora acelerar negócios”. Comenta, ainda, que a instituição é reconhecida pelas incubadoras como a organização parceira que mais lhes oferece apoio. Segundo pesquisa realizada pela Rede Mineira de Inovação entre os dias 17 de março e 23 de abril de 2008 para ouvir as incubadoras quanto à percepção do trabalho e as atividades que são reconhecidas e desenvolvidas pela RMI e pelo SEBRAE-MG, as que mais foram



assinaladas foram apoio ao empreendedorismo e relacionamento de parceria, sendo este último considerado um dos seus maiores ativos.

Apesar de todos os respondentes citarem como de extrema importância a troca de informações que o ambiente da incubadora proporciona, na pesquisa esse argumento não foi destacado pela maioria dos entrevistados, como se pôde verificar pelos dados do GRÁF. 16.

Outra observação verificada nesta pesquisa é que a divisão e compartilhamento de riscos não é um motivo para o contínuo relacionamento com as IEbTs. Todavia, os respondentes verificam que no ambiente das incubadoras é possível exercitar testes com riscos crescentes, o que os capacita a lidar com incertezas.

## 6 CONCLUSÕES

A discussão sobre confiança, pela relevância que tem assumido no contexto organizacional, naturalmente suscita reflexões, seja pelo arco de possibilidades analíticas que o tema “abre”, seja pelas percepções diversas da sua existência.

Verificou-se que a parceria entre empreendedores e a incubadora favorece o relacionamento com o ambiente universitário, sobretudo porque a maioria dos empreendedores vem de laboratórios da universidade; porém, existem indícios de aceitação de novos empreendedores que não fazem parte desse ambiente, como consequência da abertura de editais de seleção por parte das IEBTs, tornando o processo de incubação mais democrático.

Os relacionamentos, predominantemente informais, estão sofrendo mudanças a fim de se obter maior acompanhamento por parte das IEBTs. Isso está gerando uma reformulação nas estratégias daquelas organizações, o que constitui um desafio para os gestores das incubadoras. Depreende-se das entrevistas que houve amadurecimento na gestão das incubadoras em relação às mudanças que o próprio mercado inovador exige e que as mesmas estão buscando rever processos para gerar um ambiente mais cooperativo e mais formalizado.

É importante destacar que a confiança não se materializa desvinculada da realidade. Interfere na sua construção e é também afetada por ela num processo de mútua influência. O tipo de relacionamento que objetiva desenvolvimento tecnológico no campo da biotecnologia é resultante de interações contínuas, de troca de informações, compartilhamento de equipamentos e instalações, além do compartilhamento de conhecimento que não se encontra nas mãos de um único pesquisador, que também não é o possuidor dessa tecnologia (CUNHA, 2006). Entretanto, embora a confiança envolva troca de informação, ela não se reduz a isso.

Fica evidente, nas oito organizações pesquisadas neste trabalho, que a variável confiança foi reconhecida como de extrema importância para a construção das redes de cooperação disponibilizada pela IEBT, ainda que de maneira muitas vezes informal.

Pôde-se afirmar, ainda, que a confiança é um elemento relacional e por isso o comportamento do gestor da incubadora bem como o tipo de relação que estabelece com os outros agentes da parceria moldam a visão de cada um nos relacionamentos interorganizacionais e sua percepção quanto à confiança. Quanto aos motivos que levam à construção e à continuidade dessa parceria, são também variados, mas muitas vezes semelhantes e as relações de confiança nascem e se mantêm de acordo com o interesse comum dos atores sociais envolvidos. Na percepção dos entrevistados, obter recursos foi apontado como o principal motivo para o relacionamento, além da necessidade de inovação contínua e suporte e sinergia do grupo, o que leva a compreender que a IEBT exerce influência pelos recursos que disponibiliza, como: conhecimento, redes de relacionamento e acesso a financiamento.

## **7 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA**

Nesta pesquisa, preocupou-se em colher a percepção dos entrevistados dos principais atores da rede de parceiros quanto à variável confiança nos relacionamentos intra e interorganizacionais. São parceiros das IEETs: os empreendedores residentes, as empresas graduadas e organizações que apóiam o empreendedorismo (universidades, centros de pesquisa, outras empresas).

Espera-se que este trabalho sirva de instrumento de consulta para estudantes e a academia em geral, para os gestores e empreendedores que desejam conhecer um pouco mais sobre o relacionamento cooperativo entre empresas, compreendendo a importância da confiança para a construção e a continuidade desses relacionamentos.

Finalmente, este estudo trouxe extrema satisfação para esta pesquisadora, que pôde conhecer um ambiente gerador de parcerias e parte da estrutura que permeia a relação entre esses parceiros.

## **8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Embora a pesquisa tenha se realizado em empresas de diferentes proposições, entre as quais estão as IEETs, empresas incubadas, empresas graduadas e organizações de apoio, muitas que fazem parte desse cenário não foram incluídas nesta investigação.

A pesquisa deteve-se nas incubadoras que atuam em empreendimentos de base tecnológica, entretanto, outros tipos de incubação são realizados, o que pode gerar percepções diferenciadas.

Existem, nos estudos sobre confiança, outras variáveis como: liderança, poder, cultura, comprometimento, que têm vital importância na compreensão dos relacionamentos cooperativos entre organizações.

O comportamento confiável varia de um âmbito para outro, assim como de organização para organização, existindo muitos fatores que podem ou não influenciar os relacionamentos cooperativos entre parceiros.

## 9 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Para outros trabalhos, sugere-se:

- Ampliar o conhecimento sobre a variável confiança e seu impacto nos relacionamentos intra e interorganizacional nas empresas.
- Estudar as empresas incubadas e graduadas que obtiveram sucesso, verificando ações e comportamentos confiáveis em comum entre as mesmas.
- Analisar empresas coreanas e japonesas que têm competências inovadoras, tentando detectar qual(is) comportamento(s) confiável(eis) geram parcerias de sucesso.
- Analisar histórico econômico-social do Brasil e fazer comparativo com outros países de culturas mais flexíveis, verificando o que propicia a criação de relações de confiança.

## REFERÊNCIAS

- **Utilizadas**

ALDRICH, H. **Organizations & environments**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

ANPROTEC. **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Investimentos de Tecnologias Avançadas**. Disponível em <http://www.aprotec.org.br> (último acesso em mai.2008)

ARAÚJO, L. As relações interorganizacionais. *In*: RODRIGUES, S.; CUNHA, M. (orgs.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000.

AULAKH, P.S.; KOTABE, M.; SAHAY, A. Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach. **Journal of International Business Studies**, v.27, n.5: p.1005-1032, 1996.

AUSTER, E.R. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation. *In*: SHIVASTAVA, P.; HUFF, A.S.; DUTTON, J.E. (Coord.). **Advances in strategic management: Inteorganizations relations and interorganizational strategies**. Vo.10b. Greenwich, Connecticut: JAI Press, p.3-40, 1994.

BAÊTA, A.M.C. **O desafio da criação: uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

BAÊTA, A.M.C.; BORGES, C.V.; TREMBLAY, D.G. Empreendedorismo internacional: o desafio das incubadoras de base tecnológica. *In*: Seminário Internacional de Empreendedorismo, 1., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 4-7 de ago 2004, 13p.

BAÊTA, A.M.C. **Gestão da inovação**. Nota de aula oferecida ao MPA/FPL-1º bimestre de 2008.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SOCIAL. BNDES. **Regulamento 49/91**. art.2º, b. do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – Participações S/A (BNDES-PAR), 1991.

BARNEY, J.B.; HANSER, M.H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v.15: p.175-190, 1994.

BLAU, P. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.

BUTLER JR., J.K. Reciprocity of trust between professionals and their secretaries. **Psychological Reports**, v.53: p.441-416, 1983.

COLEMAN, J.S. **The Foundations of social theory**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1990.

CUNHA, C.R.; MELO, M.C.O.L. A confiança e o processo de formação e desenvolvimento de alianças. IX Colóquio Internacional sobre poder local – Salvador – Bahia, junho, 2003. Também disponível em: **Revista Gestão & Tecnologia**. Faculdades Pedro Leopoldo, n.2: p.123-143, nov 2003.

CUNHA, C.R.; MELO, M.C.O.L. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da Biotecnologia em análise. **RAE** – eletrônica, v.5, n.2, art. 18, jul./dez. 2006.

CUNHA, C.R. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas: estudo múltiplo de casos em empresas de Biotecnologia no Brasil**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.

DAFT, R. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DODGSON, M. Learning, trust and technological collaboration. **Human Relations**. v. 46, n.1: p.77-95, 1993.

ETZKOWITZ, H. **The Incubation of Incubators: Innovation as a Triple Helix of University-Industry-Government Networks**. Paper was presented to the plenary session of the World Conference on Business Incubation. 24 October, Rio de Janeiro, 2001.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Tradução de Alberto Lopes. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

FURTADO, A.T.; CARVALHO, R.Q. **Padrões de intensidade tecnológica da indústria brasileira: um estudo comparativo com os países centrais**. São Paulo Perspec, v.19, n.1: p.70-84, Mar 2005.

GAMBETTA, D. **Trust: Making and braking cooperative relations**. Ed. Brasil Blackwell, 1988.

GIBBONS, R. Trust in social structures: Hobbes and Coase Meet Repeated Games. In: COOK, K. (ed.), **Trust in Society**. New York: Russell Sage Foundation, 2001.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. FIKER, R. (trad). São Paulo: UNESP, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 4.ed, cap.4 e 12, 2002.

GOUSSEVSKAIA, A. *et al.* **Inovação interativa: capital social, Know Ledge Sharing Routines e Formação de Redes Interorganizacionais**. **XXIX EnANPAD**, setembro 2005.



GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizational Studies**, v.16, p.183-214, 1995.

GREIF, A. Self-Enforcing Political System and economic Growth: Late Medieval Genoa. *In*: BATES, R. *et al.* (eds.). **Analytic narratives**. Princeton: Princeton University Press.

GREY, C.; GARSTEN, C. Trust, control and post-bureaucracy. *Organizational Studies*, **EGOS**, v.22, n.2: p.229-250, 2001.

HANNON, Paul D. A conceptual development framework for management and leadership learning in the UK incubator sector. **Education + Training, Montreal**, v.45, n.8/9: p.449-460. 2003.

HARDIN, R. Do we want trust in government? *In*: WARREN, M.E. (ed.) **Democracy and trust**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. 1996. **Trust and economic development**. Discussion Paper 355. Brighton, UK: Institute of Development Studies.

IRWIN, David. The importance of incubator workspace. UK Business Incubation. **Annual Conference**, November 2001.

LALKAKA, R. Business Incubator in developing countries: characteristics and performance. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v.3 ½, nov. 2003.

LANE, C. Theories and issues in the study of trust. *In*: LANE, C.; BACHAMANN, R. (edt.) **Trust within and between organizations**: conceptual issues and empirical application. New York: Oxford University Press Inc., 1998.

LEANA, C.R.; BUREN III, H.J.V. Organizational social capital and employment practices. **Academy of Management Review**, v.24, n.3: p.538-555, July 1999.

LOCKE, R.M. Construindo confiança. Dossiê: confiança e desenvolvimento local. *In*: **Econômica**, v.3, n.2: p.253-281, dezembro 2001 – Impressa em setembro 2003.

LUHMANN, N. **Trust and power**, Chichester: John Wiley, 1979.

MACULAN, A.M. **Como aprendem e inovam as pequenas empresas de base tecnológica?** UFRJ/COPPE. Rio de Janeiro, 2004.

MAYER, R.; DAVIS, J.; SCHOORMAN, F. An integration model of interorganizational trust. **The Academy of Management Review**. v.20, n.3: p.709-19, 1995.

MEDEIROS, J. **Cooperation for the Development of Science and Technology in Brazil: a Study in Interorganizational Relations**. Tese (Doutorado em Administração Pública) - University of Southern California, 1986.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v.28, n.3: p.62-73, 1986.

MILLER, G. Why is trust necessary organizations? The Moral Hazard of Profit Maximization. *In*: Cook, Karen (ed.) **Trust in Society**. New York: Russell Sage Foundation, 2001.

MORAES, L.F.R. **Seminário avançado em comportamento organizacional: o conceito de confiança organizacional intra e interpessoal**. Nota de aula oferecida ao MPA/FPL - 2º bimestre de 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. RODRIGUES, A.B.; CELESTE, P.M. (trad). Rio de Janeiro: Elsevier, 14.ed, 1997.

NOOTEBOOM, B. **Trust, opportunism and governance: a process and control model**. *Organizational Studies*, v.17, n.6: p.985-1010, 1996.

OLIVEIRA, Á.F. **Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional**. Tese de doutorado. UnB, Brasília: 2004.

OLIVEIRA Fº, J.B.; DE PAULA, G.M. Incubadoras de empresas e a busca de um modelo auto-sustentável: o caso do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. **Revista Gestão & Tecnologia**. v.7, n.1: p.115-136, ISSN 1677-9479, jan/jun 2006.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v.15, n.2: p.241-265, 2006.

OSTROM, E. **Governing the commons**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OUCHI, W.G. Markets, bureaucracies, and clans. **Administrative Science Quarterly**, v.25: p.129-41, 1980.

POWERS, J.G. **The formation of interorganizational relationships and the development of trust**. Albany (NY), 2001. Tese (Doutorado em Administração) – School of information Science and Polity, University of New York, 2001.

RÉGIS, H.P.; DIAS, S.M.R.C.; DE MELO, P.T.N.B. Redes informais de mentoria no ambiente de incubadoras de base tecnológica: o apoio ao desenvolvimento da carreira empreendedora. **Journal of Technology Management & Innovation**, v.1, Issue 5, Universidade de Talca. Received October 16, 2006 / Accepted november 3, 2006.

REINA, D.; REINA, M. **Trust and betrayal in the workplace: building effective relationship in your organization**. San Francisco: Berrett-Koehler publisher, Inc., 1999.

RING, P.S.; VAN de VEN, A.H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v.19: p.90-118, 1994.

RING, P.S.; VAN de VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v.3: p.483-98, 1992.

ROUSSEAU, D.M. *et al.* Not so different after all: a cross-discipline view of trust. Academy of Management. **The Academy of Management Review**. Mississippi State; July 1998.

SANTA-RITA, C.S. **O papel das incubadoras de empresas de base tecnológica no desenvolvimento regional: “moda” ou realidade?** Tese de Mestrado. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo – FPL: 2007.

SANTA-RITA, C.S.; BAÊTA, A.M.C. Desenvolvimento regional e empreendedorismo internacional: como atuam as incubadoras no Brasil? **Revista Gestão & Tecnologia**, v.6, n.1: p.197-222, jul/dez 2006.

SHAPIRO, S.P. The social control of impersonal trust. **American Journal of Sociology**, v.93, n.3: p.623-58, 1987.

SHOCKLEY-ZALABAK, P.; ELLIS, K.; WINOGRAD, G. Organizational trust: what it means, why it matters. **Organization Development Journal**, v.18, n.4: p.35-48, 2000.

SPREITZER, G.M.; MISHRA, A.K. Giving up control without losing control: trust and its substitutes effects on managers involving employees in decision making. Group e Organization Management, **Sage Publications**, v.24, n.2: p.155-187, June 1999.

STAINSACK, Cristiane. **Estruturação, organização e gestão de incubadoras tecnológicas** (dissertação de mestrado). Curitiba: CEFET-PR, 2003.

THESEK, C.N.L. Cultura da cooperação: uma abordagem psicossocial em uma cooperativa de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v.7, n.1: p.93-113, jan/jun 2006.

TZAFRIR, S.S.; HAREL, G.H. Trust-ME: a scale for measuring manager-employee trustworthiness. **Academy of Management Review**, Mississippi State, Aug, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**; GRASSI, D. (trad). 3.ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANINI, M.T. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ZUCKER, L.G. Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840 – 1920. **Research in Organizational Behavior**, v.8: p.53-111, 1986.

ZUCKERMAN, H.; KALUNZNY, A.; RICKETTS, T. Alliances in health care: what we know, what we think we know, and what we should know. **Health Care Manage Review**, v.20, n.1: p.54-64, 1999.

Sites:

[www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br)

[www.e-commerce.org.br/incubadoras.htm](http://www.e-commerce.org.br/incubadoras.htm)

[www.fiemg.org.br](http://www.fiemg.org.br)

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

- **Consultadas**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro: ago. 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 6024**: Informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro: mai. 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 6027**: Informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro: mai. 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 6029**: Informação e documentação: livros e folhetos: apresentação. Rio de Janeiro: mar. 2006.

\_\_\_\_\_. **NBR 6034**: Informação e documentação: índice: apresentação. Rio de Janeiro: dez. 2004.

\_\_\_\_\_. **NBR 14724**: Informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro: dez. 2005.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 3.ed. rev. e ampl, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, cap.4, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, cap. 3,9-13, 1999.

HERTOG, J.F.; MARI, Christian. **Gestão da mudança e recursos humanos**: relatório final. Transferência de aprendizagem na indústria siderúrgica européia, [s.d.].

MACIEL, M.L. Confiança, capital social e desenvolvimento. **Revista Econômica**, v.3, n.2: p.283-288, Dezembro, 2001 – impressa em setembro 2003.

MARIOTTI, D.F.; SWIRSKI, Y.S. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. *In: Anais XXIX EnANPAD*: 17 a 21 de setembro de 2005.

MORGAN, G. **Beyond Method**. Newbury Park: Sage, 1983.

NOVELLI, J.G.; FISCHER, R.M.; MAZZON, J.A. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *In: Anais XXIX EnANPAD*: 17 a 21 de setembro de 2005.

REA, Louis M. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução / Louis M. Rea, Richard A. Parker; tradução Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SAKO, M. Does trust improve business performance? *In: LANE, C.; BACHMAN, R. (edt). Trust within and between organizations*: conceptual issues and empirical applications. New York: Oxford University Press Inc., 2000.

STUART, T. E. **Network positions and propensities to collaborate**: an investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry. *Administrative Science Quarterly*, Sept., 1998.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA – INCUBADORAS

##### PARTE I – COLETA DE INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A IEBT

<b>Empresa</b>	
<b>Endereço</b>	
<b>Contato</b>	
<b>Responsável</b>	

##### CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

<b>Missão</b>	
<b>Área de atuação</b>	
<b>Número de funcionários</b>	

##### PARTE II – PERFIL DO GERENTE DA INCUBADORA DE EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA

###### 1 – Gênero

<b>Sexo:</b>	<b>Idade</b>	<b>Educação</b>
Masculino	Abaixo de 30 anos Entre 30 e 35 anos Entre 36 e 40 anos Entre 41 e 45 anos	Superior completo Especialista Mestre Doutor
Feminino	Entre 46 e 50 anos Acima de 50 anos	Pós-Doutor Outro: _____

###### 2 – Indique o trabalho que realiza e/ou desenvolve e a conduta que adota na incubadora:

<b>1VE</b>	Indicar ou apoiar o empreendedor	
<b>2VE</b>	Contribuir para aumentar o conhecimento e a compreensão do empreendedor <i>no</i> e <i>do</i> mundo corporativo	
<b>3VE</b>	Servir de anteparo nas informações	
<b>4VE</b>	Apoiar o treinamento técnico e ajudar a capacitar e a desenvolver competências específicas	
<b>5VE</b>	Ter disposição para o trabalho	
<b>6VE</b>	Ter frugalidade (propensão à economia)	
<b>7VS</b>	Ter atitudes e comportamentos que servem de modelo	
<b>8VS</b>	Aceitar, respeitar e confiar nos parceiros	
<b>9VS</b>	Prover conselhos que ajudam o empreendedor a explorar suas preocupações	
<b>10VS</b>	Ter interação social formal	
<b>11VS</b>	Ter liderança democrática e participativa	
<b>12VS</b>	Ser honesto	
<b>13VS</b>	Cooperar	
<b>14VS</b>	Ter senso de dever em relação aos outros	
<b>15VS</b>	Ter conhecimento do negócio	

3 – Competência para o desempenho e responsabilidade que desenvolve no trabalho:

<b>1DM</b>	Força	
<b>2DM</b>	Esforço físico	
<b>3DM</b>	Formalidade	
<b>4DM</b>	Controle rígido	
<b>5DF</b>	Curiosidade	
<b>6DF</b>	Intuição	
<b>7DF</b>	Compreensão	
<b>8DF</b>	Confiança no imprevisível	
<b>9DF</b>	Facilidade de relacionamento	
<b>10D</b>	Tenacidade (coesão e firmeza)	

4 – Indique atributos que o gerente de uma IEBT necessariamente deve ter:

<b>1</b>	Comprometimento e responsabilidade	
<b>2</b>	Clareza na comunicação	
<b>3</b>	Etnia (partilha de valores, crenças e hábitos comuns)	
<b>4</b>	Conhecimento especializado e experiência anterior	
<b>5</b>	Delegação e compartilhamento de controle	
<b>6</b>	Liderança democrática e participativa	
<b>7</b>	Autonomia e iniciativa	
<b>8</b>	Flexibilidade	
<b>9</b>	Sociabilidade e consistência nas relações de trabalho	
<b>10</b>	Respeito e integridade	
<b>11</b>	Solidariedade, honestidade e lealdade	
<b>12</b>	Obrigações morais	

### PARTE III – CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE DAS INCUBADORAS DE EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA

1 – Vamos apresentar algumas idéias sobre a sua realidade de trabalho e sobre o ambiente da IEBT. Avalie se concorda ou não com a idéia apresentada.

		<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
<b>01</b>	Ambiente de solidariedade, responsabilidade, senso de obrigação recíproca e colaboração, o que faz os parceiros manterem a lealdade e ajudarem-se mutuamente.		
<b>02</b>	Os parceiros compartilham da mesma linguagem por manterem e participarem de grupos sociais e culturas empresariais semelhantes.		
<b>03</b>	A rede de relações é desenvolvida em caráter informal, existindo laços de amizade e ligações pessoais entre organizações.		
<b>04</b>	Existem testes com riscos crescentes, mas as incertezas são inerentes a um relacionamento organizacional cooperativo.		
<b>05</b>	Empreender e inovar gera processos complexos e incertos, por isso a rede de comunicação permite que as informações fluam em todos os sentidos.		
<b>06</b>	O conhecimento e a experiência <i>do</i> e <i>no</i> negócio, assim como o histórico e a reputação dos nossos parceiros é que geram o senso comum.		
<b>07</b>	A rede de relações é desenvolvida em caráter formal, em cima de regras e tudo é controlado a fim de que todos cumpram suas responsabilidades.		
<b>08</b>	O ambiente é bem flexível, são poucos os mecanismos de controle existentes, pois todos cumprem com o prometido.		

2 – Indique os principais motivos para a formação dos relacionamentos nas IEBTs:

1	Complementação técnica	
2	Busca por novos conhecimentos	
3	Troca de informações	
4	Reputação	
5	Manutenção ou busca de melhor qualidade dos serviços/produtos	
6	Contínua inovação	
7	Desenvolvimento de oportunidades para aprender e se adaptar a novas competências	
8	Obtenção de recursos	
9	Divisão de riscos	
10	Acesso a novos mercados	
11	Divisão de custos de produção e desenvolvimento de tecnologia	
12	Aumento da habilidade para gerenciar incertezas e resolução de problemas complexos	
13	Suporte mútuo e obtenção de sinergia em grupo	
14	Resposta rápida à demanda de mercado e oportunidade tecnológica	
15	Ganho de aceitação de governantes de outros países	
16	Fortalecimento da posição competitiva	

#### **PARTE IV – COMPLEMENTAÇÃO**

1 – Quais atividades são realizadas em conjunto com as incubadoras e as outras empresas?

2 – Questões referentes ao consenso e à cooperação:

- Quais padrões de comportamentos aprendidos se mostram eficientes e bem-sucedidos?
- Como são resolvidos os conflitos entre os agentes corporativos, caso eles existam?



## APÊNDICE B

### FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA – GRADUADAS

#### PARTE I – COLETA DE INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA

<b>Empresa</b>	
<b>Endereço</b>	
<b>Contato</b>	
<b>Responsável</b>	

#### CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

<b>Missão</b>	
<b>Área de atuação</b>	
<b>Número de funcionários</b>	

#### PARTE II – PERFIL DO EMPREENDEDOR

##### 1 - Gênero

<b>Sexo:</b>	<b>Idade</b>	<b>Educação</b>
Masculino	Abaixo de 30 anos Entre 30 e 35 anos Entre 36 e 40 anos Entre 41 e 45 anos Entre 46 e 50 anos Acima de 50 anos	Superior completo Especialista Mestre Doutor Pós-Doutor Outro: _____
Feminino		

2 – Indique atributos que o empreendedor necessariamente deve ter para manter uma relação com a IEBT:

<b>1</b>	Comprometimento e responsabilidade	
<b>2</b>	Clareza na comunicação	
<b>3</b>	Etnia (partilha de valores, crenças e hábitos comuns)	
<b>4</b>	Conhecimento especializado e experiência anterior	
<b>5</b>	Delegação e compartilhamento de controle	
<b>6</b>	Liderança democrática e participativa	
<b>7</b>	Autonomia e iniciativa	
<b>8</b>	Flexibilidade	
<b>9</b>	Sociabilidade e consistência nas relações de trabalho	
<b>10</b>	Respeito e integridade	
<b>11</b>	Solidariedade, honestidade e lealdade	
<b>12</b>	Obrigações morais	

### PARTE III – CARACTERÍSTICAS PERCEBIDAS NO AMBIENTE DAS INCUBADORAS DE EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA

1 – Vamos apresentar algumas idéias sobre a realidade de trabalho e do ambiente da IEBT. Avalie se concorda ou não com a idéia apresentada.

		SIM	NÃO
01	Ambiente de solidariedade, responsabilidade, senso de obrigação recíproca e colaboração, o que faz os parceiros manterem a lealdade e ajudarem-se mutuamente.		
02	Os parceiros compartilham da mesma linguagem por manterem e participarem de grupos sociais e culturas empresariais semelhantes.		
03	A rede de relações é desenvolvida em caráter informal, existindo laços de amizade e ligações pessoais entre organizações.		
04	Existem testes com riscos crescentes, mas as incertezas são inerentes a um relacionamento organizacional cooperativo.		
05	Empreender e inovar gera processos complexos e incertos, por isso a rede de comunicação permite que as informações fluam em todos os sentidos.		
06	O conhecimento e a experiência <i>do</i> e <i>no</i> negócio, assim como o histórico e a reputação dos nossos parceiros é que geram o senso comum.		
07	A rede de relações é desenvolvida em caráter formal, em cima de regras e tudo é controlado a fim de que todos cumpram suas responsabilidades.		
08	O ambiente é bem flexível, são poucos os mecanismos de controle existentes, pois todos cumprem com o prometido.		

2 – Indique os principais motivos para a continuidade do relacionamento com a IEBT:

1	Complementação técnica	
2	Busca por novos conhecimentos	
3	Troca de informações	
4	Reputação	
5	Manutenção ou busca de melhor qualidade dos serviços/produtos	
6	Contínua inovação	
7	Desenvolvimento de oportunidades para aprender e se adaptar a novas competências	
8	Obtenção de recursos	
9	Divisão de riscos	
10	Acesso a novos mercados	
11	Divisão de custos de produção e desenvolvimento de tecnologia	
12	Aumento da habilidade para gerenciar incertezas e resolução de problemas complexos	
13	Suporte mútuo e obtenção de sinergia em grupo	
14	Resposta rápida à demanda de mercado e oportunidade tecnológica	
15	Ganho de aceitação de governantes de outros países	
16	Fortalecimento da posição competitiva	

### PARTE IV – COMPLEMENTAÇÃO

1 – Quais atividades são realizadas em conjunto com as incubadoras e as outras empresas?

2 – Questões referentes ao consenso e à cooperação:

- Quais padrões de comportamentos aprendidos se mostram eficientes e bem-sucedidos?
- Como são resolvidos os conflitos entre os agentes corporativos, caso eles existam?

## APÊNDICE C

### FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA – INCUBADOS

#### PARTE I – COLETA DE INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA

<b>Empresa</b>	
<b>Endereço</b>	
<b>Contato</b>	
<b>Responsável</b>	

#### CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

<b>Missão</b>	
<b>Área de atuação</b>	
<b>Número de funcionários</b>	

#### PARTE II – PERFIL DO INCUBADO

##### 1 - Gênero

<b>Sexo:</b>	<b>Idade</b>	<b>Educação</b>
Masculino	Abaixo de 30 anos Entre 30 e 35 anos Entre 36 e 40 anos Entre 41 e 45 anos	Superior completo Especialista Mestre Doutor
Feminino	Entre 46 e 50 anos Acima de 50 anos	Pós-Doutor Outro: _____

2 – Indique atributos que o empreendedor necessariamente deve ter para manter uma relação com a IEBT:

<b>1</b>	Comprometimento e responsabilidade	
<b>2</b>	Clareza na comunicação	
<b>3</b>	Etnia (partilha de valores, crenças e hábitos comuns)	
<b>4</b>	Conhecimento especializado e experiência anterior	
<b>5</b>	Delegação e compartilhamento de controle	
<b>6</b>	Liderança democrática e participativa	
<b>7</b>	Autonomia e iniciativa	
<b>8</b>	Flexibilidade	
<b>9</b>	Sociabilidade e consistência nas relações de trabalho	
<b>10</b>	Respeito e integridade	
<b>11</b>	Solidariedade, honestidade e lealdade	
<b>12</b>	Obrigações morais	

### PARTE III – CARACTERÍSTICAS PERCEBIDAS NO AMBIENTE DAS INCUBADORAS DE EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA

1 – Vamos apresentar algumas idéias sobre a realidade de trabalho e do ambiente da IEBT. Avalie se concorda ou não com a idéia apresentada.

		SIM	NÃO
01	Ambiente de solidariedade, responsabilidade, senso de obrigação recíproca e colaboração, o que faz os parceiros manterem a lealdade e ajudarem-se mutuamente.		
02	Os parceiros compartilham da mesma linguagem por manterem e participarem de grupos sociais e culturas empresariais semelhantes.		
03	A rede de relações é desenvolvida em caráter informal, existindo laços de amizade e ligações pessoais entre organizações.		
04	Existem testes com riscos crescentes, mas as incertezas são inerentes a um relacionamento organizacional cooperativo.		
05	Empreender e inovar gera processos complexos e incertos, por isso a rede de comunicação permite que as informações fluam em todos os sentidos.		
06	O conhecimento e a experiência <i>do</i> e <i>no</i> negócio, assim como o histórico e a reputação dos nossos parceiros é que geram o senso comum.		
07	A rede de relações é desenvolvida em caráter formal, em cima de regras e tudo é controlado a fim de que todos cumpram suas responsabilidades.		
08	O ambiente é bem flexível, são poucos os mecanismos de controle existentes, pois todos cumprem com o prometido.		

2 – Indique os principais motivos para a formação do relacionamento com a IEBT:

1	Complementação técnica	
2	Busca por novos conhecimentos	
3	Troca de informações	
4	Reputação	
5	Manutenção ou busca de melhor qualidade dos serviços/produtos	
6	Contínua inovação	
7	Desenvolvimento de oportunidades para aprender e se adaptar a novas competências	
8	Obtenção de recursos	
9	Divisão de riscos	
10	Acesso a novos mercados	
11	Divisão de custos de produção e desenvolvimento de tecnologia	
12	Aumento da habilidade para gerenciar incertezas e resolução de problemas complexos	
13	Suporte mútuo e obtenção de sinergia em grupo	
14	Resposta rápida à demanda de mercado e oportunidade tecnológica	
15	Ganho de aceitação de governantes de outros países	
16	Fortalecimento da posição competitiva	

### PARTE IV – COMPLEMENTAÇÃO

1 – Quais atividades são realizadas em conjunto com as incubadoras e as outras empresas?

2 – Questões referentes ao consenso e à cooperação:

- Quais padrões de comportamentos aprendidos se mostram eficientes e bem-sucedidos?
- Como são resolvidos os conflitos entre os agentes corporativos, caso eles existam?

## APÊNDICE D

### FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA – OUTRAS ORGANIZAÇÕES

#### PARTE I – COLETA DE INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA

<b>Empresa</b>	
<b>Endereço</b>	
<b>Contato</b>	
<b>Responsável</b>	

#### CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

<b>Missão</b>	
<b>Área de atuação</b>	
<b>Número de funcionários</b>	

#### PARTE II – PERFIL DO RESPONSÁVEL DA EMPRESA, QUE MANTÉM RELAÇÕES COM A INCUBADORA DE EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA

##### 1 – Gênero

<b>Sexo:</b>	<b>Idade</b>	<b>Educação</b>
Masculino	Abaixo de 30 anos Entre 30 e 35 anos Entre 36 e 40 anos Entre 41 e 45 anos	Superior completo Especialista Mestre Doutor
Feminino	Entre 46 e 50 anos Acima de 50 anos	Pós-Doutor Outro: _____

##### 2 – Indique o trabalho que realiza e/ou desenvolve e a conduta que adota no ambiente da incubadora:

<b>1VE</b>	Apoiar o empreendedor	
<b>2VE</b>	Contribuir para aumentar o conhecimento e a compreensão do empreendedor <i>no</i> e <i>do</i> mundo corporativo	
<b>3VE</b>	Servir de anteparo nas informações	
<b>4VE</b>	Apoiar o treinamento técnico e ajudar a capacitar e a desenvolver competências específicas	
<b>5VE</b>	Ter disposição para o trabalho	
<b>6VE</b>	Frugalidade (propensão à economia)	
<b>7VS</b>	Ter atitudes e comportamentos que servem de modelo	
<b>8VS</b>	Aceitar, respeitar e confiar nos parceiros	
<b>9VS</b>	Prover conselhos que ajudam o empreendedor a explorar suas preocupações	
<b>10VS</b>	Ter interação social formal	
<b>11VS</b>	Liderança democrática e participativa	
<b>12VS</b>	Honestidade	
<b>13VS</b>	Cooperação	
<b>14VS</b>	Senso de dever em relação aos outros	
<b>15VS</b>	Conhecimento do negócio	

3 – Competência para o desempenho e responsabilidade que desenvolve no trabalho com as IEbTs:

<b>1DM</b>	Força	
<b>2DM</b>	Esforço físico	
<b>3DM</b>	Formalidade	
<b>4DM</b>	Controle rígido	
<b>5DF</b>	Curiosidade	
<b>6DF</b>	Intuição	
<b>7DF</b>	Compreensão	
<b>8DF</b>	Confiança no imprevisível	
<b>9DF</b>	Facilidade de relacionamento	
<b>10D</b>	Tenacidade (coesão e firmeza)	

4 – Indique atributos que a empresa necessariamente tem para com os demais:

<b>1</b>	Comprometimento e responsabilidade	
<b>2</b>	Clareza na comunicação	
<b>3</b>	Etnia (partilha de valores, crenças e hábitos comuns)	
<b>4</b>	Conhecimento especializado e experiência anterior	
<b>5</b>	Delegação e compartilhamento de controle	
<b>6</b>	Liderança democrática e participativa	
<b>7</b>	Autonomia e iniciativa	
<b>8</b>	Flexibilidade	
<b>9</b>	Sociabilidade e consistência nas relações de trabalho	
<b>10</b>	Respeito e integridade	
<b>11</b>	Solidariedade, honestidade e lealdade	
<b>12</b>	Obrigações morais	

### PARTE III – CARACTERÍSTICAS PERCEBIDAS NO AMBIENTE DAS INCUBADORAS DE EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA

1 – Vamos apresentar algumas idéias sobre a realidade de trabalho e sobre o ambiente da IEbT. Avalie se concorda ou não com a idéia apresentada.

		<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
<b>01</b>	Ambiente de solidariedade, responsabilidade, senso de obrigação recíproca e colaboração, o que faz os parceiros manterem a lealdade e ajudarem-se mutuamente.		
<b>02</b>	Os parceiros compartilham da mesma linguagem por manterem e participarem de grupos sociais e culturas empresariais semelhantes.		
<b>03</b>	A rede de relações é desenvolvida em caráter informal, existindo laços de amizade e ligações pessoais entre organizações.		
<b>04</b>	Existem testes com riscos crescentes, mas as incertezas são inerentes a um relacionamento organizacional cooperativo.		
<b>05</b>	Empreender e inovar gera processos complexos e incertos, por isso a rede de comunicação permite que as informações fluam em todos os sentidos.		
<b>06</b>	O conhecimento e a experiência <i>do</i> e <i>no</i> negócio, assim como o histórico e a reputação dos nossos parceiros é que geram o senso comum.		
<b>07</b>	A rede de relações é desenvolvida em caráter formal, em cima de regras e tudo é controlado a fim de que todos cumpram suas responsabilidades.		
<b>08</b>	O ambiente é bem flexível, são poucos os mecanismos de controle existentes, pois todos cumprem com o prometido.		

2 – Indique os principais motivos que são procurados para a formação dos relacionamentos nas IEBTs:

1	Complementação técnica	
2	Busca por novos conhecimentos	
3	Troca de informações	
4	Reputação	
5	Manutenção ou busca de melhor qualidade dos serviços/produtos	
6	Contínua inovação	
7	Desenvolvimento de oportunidades para aprender e se adaptar a novas competências	
8	Obtenção de recursos	
9	Divisão de riscos	
10	Acesso a novos mercados	
11	Divisão de custos de produção e desenvolvimento de tecnologia	
12	Aumento da habilidade para gerenciar incertezas e resolução de problemas complexos	
13	Suporte mútuo e obtenção de sinergia em grupo	
14	Resposta rápida à demanda de mercado e oportunidade tecnológica	
15	Ganho de aceitação de governantes de outros países	
16	Fortalecimento da posição competitiva	

#### PARTE IV – COMPLEMENTAÇÃO

1 – Quais atividades são realizadas em conjunto com as incubadoras e as outras empresas?

2 – Questões referentes ao consenso e a cooperação:

- Quais padrões de comportamentos aprendidos se mostram eficientes e bem-sucedidos?
- Como são resolvidos os conflitos entre os agentes corporativos, caso eles existam?

## APÊNDICE E

TABELA 2  
 Perfil dos gestores respondentes da pesquisa

<b>EMPRESA / PERFIL DO GESTOR</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Educação</b>
BIOMINAS	Masculino	Entre 36 e 40 anos	Graduado
BIOLÓGICA	Feminino	Acima de 50 anos	Mestre
AMPLIGENIX	Masculino	Acima de 50 anos	Pós-Doutor
INSOFT	Feminino	Entre 46 e 50 anos	Especialista
ETEG	Masculino	Entre 30 e 35 anos	Especialista
BASE 2	Masculino	Abaixo de 30 anos	Mestre
SEBRAE	Masculino	Entre 36 e 40 anos	Especialista
IEL/FIEMG	Masculino	Acima de 50 anos	Especialista



## APÊNDICE F

QUADRO 6

Virtudes para realização e desenvolvimento do trabalho *nas* e *com* as IEbTs

	TRABALHO REALIZADO	BIOMINAS	INSOFT	SEBRAE	IEL/FIEM
<b>1VE</b>	Indicar ou apoiar o empreendedor		X	X	X
<b>2VE</b>	Contribuir para aumentar o conhecimento e a compreensão do empreendedor <i>no</i> e <i>do</i> mundo corporativo	X	X	X	X
<b>3VE</b>	Servir de anteparo nas informações		X	X	X
<b>4VE</b>	Apoiar o treinamento técnico e ajudar a capacitar e a desenvolver competências específicas		X	X	
<b>5VE</b>	Ter disposição para o trabalho		X	X	
<b>6VE</b>	Frugalidade (propensão à economia)			X	
<b>7VS</b>	Ter atitudes e comportamentos que servem de modelo		X	X	
<b>8VS</b>	Aceitar, respeitar e confiar nos parceiros	X	X	X	
<b>9VS</b>	Prover conselhos que ajudam o empreendedor a explorar suas preocupações		X	X	
<b>10VS</b>	Ter interação social formal	X	X	X	
<b>11VS</b>	Ter liderança democrática e participativa		X	X	
<b>12VS</b>	Ser honesto		X	X	
<b>13VS</b>	Cooperar		X	X	
<b>14VS</b>	Ter senso de dever em relação aos outros		X	X	
<b>15VS</b>	Ter conhecimento do negócio		X	X	

VE = Virtudes empresariais; VS = Virtudes sociais.

## APÊNDICE G

QUADRO 7  
Características do desempenho

	CARACTERÍSTICAS DO DESEMPENHO	BIOMINAS	INSOFT	SEBRAE	IEL/FEEM
<b>1DM</b>	Força				
<b>2DM</b>	Esforço físico				
<b>3DM</b>	Formalidade		X	X	
<b>4DM</b>	Controle rígido		X		
<b>5DF</b>	Curiosidade	X	X		
<b>6DF</b>	Intuição	X	X	X	
<b>7DF</b>	Compreensão	X	X	X	
<b>8DF</b>	Confiança no imprevisível		X	X	
<b>9DF</b>	Facilidade de relacionamento	X	X	X	X
<b>10DF</b>	Tenacidade (coesão e firmeza)		X	X	

DM = Desempenho masculino; DF = Desempenho feminino.

## APÊNDICE H

QUADRO 8

Atributos necessários para a relação dos parceiros

Atributos	BIOMINAS	BIOLÓGICA	AMPLIGENIX	INSOFT	ETEG	BASE 2	SEBRAE	IEL / FIEMG
Comprometimento e responsabilidade	X	X	X	X	X		X	
Clareza na comunicação		X			X	X		X
Etnia (partilha de valores, crenças e hábitos comuns)								
Conhecimento especializado e experiência anterior				X			X	X
Delegação e compartilhamento de controle				X		X		
Liderança democrática e participativa	X	X	X	X		X	X	
Autonomia e iniciativa	X			X	X	X	X	
Flexibilidade	X	X						X
Sociabilidade e consistência nas relações de trabalho	X					X	X	
Respeito e integridade		X	X				X	X
Solidariedade, honestidade e lealdade		X	X			X	X	
Obrigações morais			X					

## APÊNDICE I

### QUADRO 9

Principais motivos *do e para* o contínuo relacionamento com as IEETs

Motivos	BIOMINAS	BIOLOGICA	AMPLIGENIX	INSOFT	ETEG	BASE 2	SEBRAE	IEL / FIEMG
Complementação técnica								X
Busca por novos conhecimentos	X						X	X
Troca de informações	X					X		X
Reputação				X		X		
Manutenção ou busca de melhor qualidade dos serviços/produtos								
Contínua inovação	X			X	X		X	X
Desenvolvimento de oportunidades para aprender e se adaptar a novas competências	X	X				X		X
Obtenção de recursos		X	X	X	X	X	X	
Divisão de riscos								
Acesso ao mercado e/ou a novos mercados		X	X				X	
Divisão de custos de produção e desenvolvimento de tecnologia			X					
Aumento da habilidade para gerenciar incertezas e resolução de problemas complexos	X		X	X				
Suporte mútuo e obtenção de sinergia em grupo			X		X	X	X	X
Resposta rápida à demanda de mercado e oportunidade tecnológica								X
Ganho de aceitação de governantes de outros países				X				
Fortalecimento da posição competitiva		X					X	