

GESTÃO DE IDEIAS E RELAÇÕES DE CONFIANÇA

ROSANGELA DE FÁTIMA STANKOWITZ

Universidade Tecnológica Federal do Paraná/ Departamento de Engenharia Eletrônica, Brasil
rosangelas@utfpr.edu.br

DARIO EDUARDO AMARAL DERGINT

Universidade Tecnológica Federal do Paraná/ Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Brasil
dergint@utfpr.edu.br

CLAUDIA PICININ

Universidade Tecnológica Federal do Paraná/ Departamento de Engenharia de Produção, Brasil
claudiapicinin@utfpr.edu.br

RESUMO

A complexidade crescente dos mercados impõe às empresas a busca de ideias e conhecimentos no ambiente externo pela colaboração. Estas redes de relacionamentos e união de esforços para a promoção da inovação é chamada por alguns autores de Inovação Aberta. O objetivo é compartilhar custos de pesquisa e de desenvolvimento, minimizando riscos e incertezas dos mercados. Para que essas relações se efetivem é necessário a criação e manutenção de um ambiente de confiança. A gestão de ideias visa novas oportunidades de mercado muitas vezes por meio da evolução tecnológica. No contexto de Inovação Aberta, as ideias são compartilhadas com diversos atores com distintos conhecimentos e capacidades de aprendizado e culturas empresariais. Neste ambiente, a confiança é um elemento estruturante da capacidade relacional dos atores. Este estudo tem por objetivo verificar a influência das relações de confiança na gestão de ideias em modelos de Inovação Aberta. Para tanto, os procedimentos adotados se baseiam em uma análise bibliométrica, de acordo com o método Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C). Para a seleção do portfólio bibliográfico foram aplicados quatro filtros em quatro bases de periódicos, Web of Science, SCOPUS, Science Direct e Scielo. Para o estudo, as palavras-chave foram: gestão da Inovação Aberta, gestão de ideias e confiança. Obteve-se um retorno total de 293 artigos, que após a filtragem resultou num portfólio de 27 artigos. Os principais resultados deste estudo indicam que: a relevância a confiança aumenta com a crescente necessidade de trabalhos colaborativos em rede que dependem de conhecimentos e ideias externas; os gestores desconhecem ou dispensam pouca atenção aos processos de construção e manutenção da confiança; a relevância da confiança cresce quando os mecanismos hierárquicos de controle se tornam ineficientes; não é possível ter confiança em relacionamentos externos sem que ela faça parte da cultura interna da empresa.

Palavras-chave: confiança, inovação aberta, gestão de ideias, tecnologia e sociedade.

INTRODUÇÃO

A Inovação Aberta é um termo promovido pelo professor de Berjekey Henry Chesbrough. Diferentemente da compreensão de alguns, a Inovação Aberta não é um tipo de inovação como radical e incremental descritos por Schumpeter ou disruptiva descrito por Christensen. A Inovação Aberta é um modelo de gestão donde derivam uma família de processos de condução das atividades orientadas a inovação. A pedra de toque são os riscos crescentes no desenvolvimento de novos produtos que implicam em custos tanto monetário como temporal.

Estes riscos se devem à crescente complexidade natural de novas tecnologias que incorporam os produtos. Esta complexidade pode ser tanto horizontal como vertical. Na horizontal a complexidade se dá no número de componentes e partes que devem ser articulados para se ter o produto. Por exemplo, segundo O'Connor (2012), existiam em 2012 250.000 patentes ativas que eram relevantes para os telefones celulares. Já na complexidade vertical, pode-se citar a complexidade de se chegar nos limites dos materiais, como por exemplo a dificuldade que a Intel teve em lançar a tecnologia de 14 nanômetros (nm) provocando um atraso de praticamente um ano na quinta geração de seus processadores. Segundo Anthony (2015), o atraso da produção da quinta geração de processadores foi devido à complexidade imprevista para a produção dos chips de 14nm. Assim, a complexidade horizontal se deve a dificuldade de coordenar um grande número de componentes, notadamente as indústrias montadoras, e a vertical de se ter todo o conhecimento em um determinado domínio da ciência, normalmente as indústrias produtoras de insumos.

O importante desse cenário é que para reduzir os custos e ganhar tempo, as empresas cada vez mais dependem de conhecimentos e tecnologias externas à empresa, em muitos casos existe uma impossibilidade estrutural da empresa ter e gerir todos os conhecimentos necessários. A Inovação Aberta procura explicitar um modelo de gestão que possa orientar as empresas no desenvolvimento de produtos de forma cooperada.

O trabalho de forma cooperada impõem novos desafios, como o de gerir um processo de cooperação que muitas vezes não existe uma hierarquia nem econômica e nem mercadológica. E mesmo que haja uma hierarquia, esta não é suficiente para que não se tenha dificuldades comunicacionais que não existiriam em uma estrutura verticalizada.

As comunicações que se operavam de forma hierárquica e dentro de uma organização passam a ocorrer de forma não hierárquica entre diferentes organizações que possuem culturas e objetivos distintos. As comunicações migram de um ambiente microeconômico, restrito de um ator, por meio da Inovação Aberta, para um ambiente mesoeconômico.

Mesoeconomia dedica-se ao estudo da forma como os indivíduos isoladamente (tal como visto pela Microeconomia) e as instituições de um determinado país (objeto da Macroeconomia) interagem no sentido do fomento do desenvolvimento a nível regional, sendo certo que tal situação se refletirá também no país como um todo e na forma como se insere na economia mundial. Em suma, a Mesoeconomia estuda todos os agentes sociais e as relações que entre eles se estabelecem à escala regional, num contexto de necessidade de desenvolvimento e equilíbrio regional dentro dos países e consequente melhoria da performance do país como um todo. (Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico, 2015)

Seguindo a discussão internacional, Kataeva (2014) também sustenta que ainda não há um consenso acadêmico com relação ao termo mesoeconômico. Nesse sentido, percebe-se que o termo definido anteriormente tem uma abordagem regional, mas analisando os exemplos dados anteriormente, o escopo das relações escapa em muito o contexto regional. Porém, eles também não pertencem ao escopo nem

microeconômico e nem macroeconômico. Como não é objetivo discutir diferenças ou apresentar uma definição, o termo mesoeconômico é usado para distinguir dos outros níveis econômicos.

Ao adentrar ao nível mesoeconômico, a empresa se confronta com problemas distintos dos que de certa forma já foram e são muito discutidos, como o da gestão de suas atividades internas ou de atividades de simples terceirização onde muitas vezes, como o direito do trabalho brasileiro, as terceirizadas são consideradas como uma mera extensão da própria empresa. No ambiente mesoeconômico a gestão se torna mais complexa e fatores sociais se tornam mais relevantes, pois são eles que permitem a interação de médio e longo prazo entre diferentes atores. Um destes elementos é a confiança, que dada sua relevância é objeto de estudos tanto da microeconomia como da macroeconomia.

Neste contexto, este estudo tem por objetivo verificar a influência das relações de confiança na gestão de ideias em modelos de Inovação Aberta. Na sequência, a dimensão confiança será melhor estudada, procurando articular conceitos dos campos tradicionais da economia de forma a se aproximar do contexto mesoeconômico. Após são apresentados os procedimentos adotados para uma análise bibliométrica, de acordo com o método Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C) para a seleção do portfólio bibliográfico da pesquisa. Por fim são apresentados os resultados e as considerações finais deste estudo.

CONFIANÇA

Como argumentado anteriormente, em muitos casos a empresa tem a resposta para encontrar o mercado de forma mais segura através de modelos propostos no escopo da Inovação Aberta. Porém, diferentemente da usual inovação fechada onde a verticalização dos processos proporciona naturalmente mecanismos de gestão bem eficientes, a Inovação Aberta depende de outros fatores que estão fora da capacidade de controle, notadamente os sociais. Um desses fatores é a confiança.

A confiança pode ser analisada por diferentes perspectivas: macroeconômica, mesoeconômica e microeconômica. Para o escopo deste artigo, o interesse recai notadamente nos níveis mesoeconômico e microeconômico, visto que é o âmbito da Inovação Aberta.

Primeiramente, para um estudo mesoeconômico da confiança, utilizou-se de trabalhos de economistas e pesquisadores que tratam de forma profunda a dimensão social em suas análises. O termo é muito utilizado, mas dois atores se destacam para este trabalho: Amartya Sen e Bengt-Åke Lundvall. Amartya Sen economista indiano laureado com o prêmio Nobel em 1998 tem seus trabalhos centrados no desenvolvimento social, sendo um dos criadores do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Já Bengt-Åke Lundvall é um economista, teórico organizacional dinamarquês e Professor emérito do Departamento de Business Studies na Universidade de Aalborg University, com estudos nos Sistemas de Inovação e na Economia de Aprendizado.

Amartya Sen (2005) salienta a importância que existe entre ética empresarial, confiança e contratos. Para ele “o funcionamento bem-sucedido de uma economia de troca depende da confiança mútua e do uso de normas-explícitas e implícitas.” (Sen, 2005, p. 299) Quando existe, a confiança pode passar despercebida, sendo negligenciada frequentemente pelos atuais economistas. Porém sua ausência é fortemente perceptível. Assim, em países com dificuldades econômicas, notadamente os não desenvolvidos, que muitas vezes enfrentam problemas de corrupção, tem que lutar primeiramente em estabelecer normas e instituições que permitam a operação de uma economia de mercado. Sen (2005) alerta para a dificuldade que se tem em desenvolver um sistema de instituições e códigos de lealdade nestas sociedades. Essas instituições também são dependentes destes próprios códigos de comportamento leais. Somente operaram com a presença de padrões éticos comuns de forma que se permita a construção vital da confiança. Esta permite uma segurança mútua entre as partes. Como as

regras de comportamento social são notadamente tácitas, podem passar despercebidas e se uma empresa, por exemplo, não perceber a ausência das mesmas, provavelmente ela irá se encontrar em situações desastrosas.

Outro elemento importante é que esses códigos de comportamento vitais para o bom funcionamento das relações “variam mesmo entre as economias capitalistas desenvolvidas” (Sen, 2005, p. 301). Para Sen, estes comportamentos são uma construção social que depende da trajetória de cada sociedade. Considerar que o sucesso do capitalismo se deve somente a maximização da alocação de recursos notadamente privados é desconsiderar um elemento essencial para o sucesso do capitalismo, os valores sociais. Sen resume de forma muito precisa quando diz que “Masahiko Aoki interpretou a cooperação e os códigos de comportamento como mais sensíveis ao raciocínio estratégico” (Sen, 2005, p. 302). Nesse contexto, Sen (2005) ressalta que o sucesso do Japão capitalista se deve ao fato de se afastar, em pontos importantes, da simples realização autointeressada.

Outro ponto da argumentação de Sen (2005, pp. 302-305) é a possibilidade de construção e imposição de normas de comportamento por estruturas paraestatais em economias desestruturadas e sem códigos de conduta tácitos. Nestas situações, através da violência, organizações como a Máfia podem desempenhar funções sociais garantidoras de relações contratuais e acordos. Sen (2005) confirma a existência de uma relação entre o crime organizado e a falta de normas para os negócios. Assim, essa necessidade paraestatal cessaria no momento que existisse um Estado que se impusesse por meio de sua coação legal.

Lundvall também coloca os valores sociais como elementos essenciais para o desenvolvimento social e os agrupa sob o termo “capital social” (Ernst & Lundvall, 1997) (Johnson & Lundvall, 2000) (Lundvall, 2001). Nas sociedades muito individualistas ou nas quais a lealdade se dá em grupos fechados como os das famílias, o aprendizado partilhado não se desenvolve a contento. Para Lundvall, a erosão do capital social de muitas sociedades ocidentais se deve ao menosprezo da construção e da manutenção deste “capital social na sociedade civil e em termos de um relacionamento confiável institucionalmente apoiado.” (Lundvall, 2001, p. 204) Lundvall enfatiza a importância complexa e difusa do Estado tanto na educação como na redução da corrupção pública e privada de forma a possibilitar o aprendizado. Isso fortaleceria o “capital social” que é vital para o desenvolvimento de atividades em rede (Lundvall, 2001, p. 208), atividades essenciais para a Inovação Aberta. A confiança é fundamental para os processos de aprendizagem necessários para a cooperação em projetos, bem como é importante para a efetiva utilização da mera informação (Johnson & Lundvall, 2000, p. 7) (Ernst & Lundvall, 1997, p. 24). Observa-se que a própria confiança que permite iniciar uma cooperação é fruto de um aprendizado, o da construção da confiança. Assim, pode-se inferir que se não tiver uma prévia confiança social, não é possível construir uma confiança negocial: “*the production of intellectual capital (learning) is strongly dependent on social capital.*” (Johnson & Lundvall, 2000, p. 8) Ernst e Lundvall também observam a relação direta da confiança para que se tenha canais de comunicação e relações duradouras entre a empresa e seu ambiente negocial:

Markets are characterised by long term relationships between sellers and buyers and they transmit qualitative as well as quantitative information. Direct interaction with customers is a key element when marketing new products. The creation of trust and communication channels are crucial to the success of developing and introducing new products. (Ernst & Lundvall, 1997, p. 42)

O capital social é um fator essencial para o sucesso das sociedades em um contexto globalizado. O problema é que esta demanda contemporânea exige cada vez mais do capital social e isso “*may pose even more severe problems for developing countries where it is often difficult to build adequate*

knowledge producing networks and where it may be even more difficult to capture the network economies due to lack of trust and cooperation.” (Johnson & Lundvall, 2000, p. 8)

No mesmo sentido de Sen, Johnson e Lundvall salientam que a confiança não pode ser comprada, e se pudesse não teria valor nenhum, assim o capitalismo é muito mais dependente de valores sociais do que do idolatrado calculista, o “homem econômico” (Johnson & Lundvall, 2000, p. 16)

Mudando para a perspectiva microeconômica de cunho organizacional onde há a presença de estruturas burocráticas e hierárquicas, a confiança pode ser compreendida como “um mecanismo informal para a coordenação e o controle da rotina organizacional” (Zanini & Migueles, 2014, p. 46). Fazendo um extenso estudo da literatura, Zanini e Migueles (2014, p. 46) levantam várias consequências positivas com relação a presença da confiança. A confiança melhora: o potencial de construção de relações cooperativa, a eficiência gerencial, o controle gerencial, o potencial do emprego de conhecimentos de forma autônoma, a transferência de conhecimentos, a satisfação e a motivação dos colaboradores, a tomada de decisões, a flexibilidade gerencial, a eficiência das interações. No sentido inverso, a confiança reduz: redundâncias, controles hierárquicos formais, processos imperfeitos, conflitos internos, necessidade de instrumentos burocráticos de segurança e controle, incertezas e custos. Resumindo, a confiança reduz os custos de transação internos e é um elemento essencial de coordenação informal de gestão interna (Zanini & Migueles, 2014, p. 46). A demanda por confiança aumenta com o aumento do risco e ou complexidade das tarefas. Porém a confiança se enfraquece com a presença de controles formais e pode ser negativa se existirem grupos internos que se utilizam da confiança para benefícios próprios.

Alguns elementos, que se agregam à figura da confiança mencionados por Zanini e Migueles (2014, pp. 45-55), são: relacional, estado psicológico, cognitivo, afetivo-emocional, pressuposição de conhecimento do outro, risco comportamental, mecanismo informal, oportunismo, contexto social, diferentes bases e em diferentes níveis, temporal (desde constantes a uma única vez), amplo ou restrito a uma específica ação, investimento voluntário, crença sobre as motivações do outro, percepção construída dentro de contexto de imperfeição informacional, dependente da situação passada e presente, dependente de interações sucessivas, expectativa potencial, informal, normas sociais, interações repetidas, investimento irreversível, reciprocidade e reputação, dependente de variáveis institucionais (físicas, culturais e institucionais), interatividade, comunicacional, necessita de manutenção e investimentos, contingência, complexidade, riscos, imprevisibilidade de resultados, estabilidade institucional e social, etc.

A confiança funciona como um mecanismo complementar aos formais de gestão. Ela pode ser um elemento inibidor de oportunismo promovendo comportamentos cooperativos benéficos sem que haja mecanismos de monitoração e controle. Ela também pode ser um elemento promotor de vantagens competitivas ao viabilizar objetivos corporativos.

Para que um investimento em confiança possa ocorrer é necessário que haja uma expectativa de confiança e na sequência uma ação baseada na confiança, ação que se desenvolve em situação de risco comportamental do outro (Zanini & Migueles, 2014, p. 48). Assim, a demanda de mecanismos suportados pela confiança depende muito da necessidade de se depender desta ação do outro. Se houver uma fraca dependência com esta ação, mecanismos formais de gestão são mais eficientes.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa produz ciência quando sistematiza os conhecimentos e quando organiza logicamente um conjunto de “proposições sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 169). Sendo assim, a pesquisa “consiste na observação de fatos e

fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los” ().

Estas definições são adequadas à finalidade desta pesquisa que procura de forma geral, a aquisição de conhecimentos sobre a influência das relações de confiança na gestão de ideias em modelos de Inovação Aberta. Esses conhecimentos poderão ser empregados pelos gestores de inovação responsáveis por gerir o processo de inovação ampliando, assim, a competitividade e a sustentabilidade da empresa. O método de abordagem da pesquisa é o indutivo por se basear na generalização de propriedades comuns e ocorrências de fatos similares do gerenciamento das ideias identificados nas empresas participantes desta pesquisa. Em função do objetivo geral, classifica-se como exploratória ao propiciar maior familiaridade com o problema. A abordagem é predominantemente qualitativa, principalmente, pela análise da revisão bibliográfica sistemática.

Para tanto, foi feito um levantamento do estado da arte em livros, teses e dissertações. A pesquisa bibliométrica buscou, com a delimitação das palavras-chave, em artigos de periódicos em quatro bases internacionais e nacionais para a construção do portfólio de artigos bibliográficos. Após a construção deste portfólio foi feita a análise sistêmica, com a leitura integral dos artigos, para evidenciar as oportunidades e carências dos conhecimentos encontrados nesta amostra.

A análise bibliométrica, é uma técnica para mapear os principais autores, periódicos e palavras-chave sobre um determinado tema. São ferramentas que se apoiam em uma base teórica metodológica reconhecida, cientificamente, para mapear informações, a partir dos registros bibliográficos de documentos armazenados em bases de dados. Exerce um papel relevante na análise da produção científica, pois, seus indicadores podem retratar o comportamento e o desenvolvimento da produção científica de uma determinada área do conhecimento (URIONA MALDONADO, SILVA ENSSLIN et al., 2010; SANTOS E SANTOS, 2010; ARAÚJO, 2011; VAZ, 2012).

Para este estudo foi realizada uma análise bibliométrica de acordo com o método Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C), proposto por Ensslin et al. (2010). O método de intervenção ProKnow-C para a seleção de um portfólio bibliográfico está consubstanciado em um processo subdividido em quatro fases: seleção do banco de artigos brutos, filtragem, filtragem do banco de artigos e filtragem quanto ao alinhamento do artigo integral com o tema de pesquisa. Logo, estabeleceram-se as seguintes palavras-chave: **gestão da Inovação Aberta, gestão de ideias e confiança**, utilizando o portal de periódicos da CAPES, nas bases Web of Science (ISI), SCOPUS, Science Direct e Scielo (Brasil). Selecionado o portfólio bibliográfico, por meio do ProKnow-C, procedeu-se a análise bibliométrica e sistêmica dos artigos. Para a análise bibliométrica apurou-se o grau de relevância dos periódicos, o grau do reconhecimento científico dos artigos, o grau de relevância dos autores e as palavras-chave mais utilizadas. Para essa análise, o *software* EndNote X6 (ENDNOTE, 2012) foi utilizado como aplicativo gerenciador de referências para tratar os artigos encontrados.

Os resultados obtidos, para a elaboração do portfólio final de artigos, após a filtragem realizada na análise bibliométrica são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Montagem do portfólio de artigos

Palavras-chave	Bases	Artigos retornados	Artigos sem duplicação	Artigos alinhados ao tema
Open Innovation Management AND	Web of science	106		
Ideas Management AND Trust	Scopus	170		
	Science Direct	09		
	Scielo Brasil	8		
Total		293	258	27

Fonte: Autoria própria.

Nota-se que a pesquisa com as palavras-chave retornou muitos artigos brutos, 293 no total. Ao efetuar o segundo filtro para eliminar a duplicação, 35 artigos foram eliminados. No entanto, quando aplicado o terceiro e quarto filtro, relevância do conhecimento científico com a identificação dos autores e alinhamento do artigo com o tema, respectivamente, somente 27 artigos compuseram o portfólio bibliográfico. A próxima seção apresenta a análise sistêmica e discute os resultados do portfólio bibliométrico realizado para este trabalho.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos artigos que compuseram o portfólio bibliográfico está resumida no Quadro 1. Além dos autores e do ano de publicação dos artigos, foi feito um breve contexto indicando qual a metodologia e o objetivo de cada artigo bem como os principais resultados. Esta sintetização visa identificar a influência das relações de confiança com a gestão de ideias para os modelos de Inovação Aberta.

Quadro 1 - Análise do portfólio de artigos

Autor/ano	Contexto	Metod/objetivo	Resultados
Perrons (2009)	A confiança desempenha um papel crítico quando a inovação é utilizada como estratégia.	Estudo de caso/ caracterizar as relações da empresa com os fornecedores	As mudanças são mais eficazes quando há confiança entre as partes interessadas, beneficiando a todos.
Westergren; Holmström (2012)	Inovação Aberta busca, intencionalmente, ideias internas e externas, como base de inovação e para a formação de rede.	Estudo de caso/verificar a transição do modelo fechado para o modelo aberto em uma indústria de mineração	A adoção do modelo aberto fundamenta-se na criação de ambientes favoráveis à inovação, na cultura do compartilhamento de conhecimentos e na construção da confiança.
Berglund; Sandström (2013)	Os modelos de negócios são sistêmicos e concentrados em fatores internos à empresa	Revisão/ identificar os modelos de inovação de negócios em organizações de sistemas abertos	As empresas são forçadas a agir em condições de interdependência com as suas redes. Propõem o desenvolvimento de conhecimento compartilhado baseados na confiança para realizar o alinhamento dos interesses.

Autor/ano	Contexto	Metod/objetivo	Resultados
Johnston; Lockett (2010)		Estudos de casos e entrevistas com representantes de IES, políticos e indústria/ estimular o debate para a compreensão da importância dos processos sociais e contextos de Inovação Aberta dentro dos modelos de troca e transferência de conhecimento.	Os processos sociais são poucos explorados nos ambientes colaborativos. É preciso construir relações de confiança através da compreensão mútua; aprender em rede e reforçar a cooperação.
Liu; Wang; Gao; Li; Zhao; Men (2014)	Confiança como um importante conceito social para as interações humanas. Prova ser um caminho promissor para resolver as questões de segurança para fornecer uma solução flexível para integrar diversas aplicações online com protocolos de Internet existentes e padrões abertos	Revisão/proposta de um modelo de avaliação de de Serviço Web, aproveitando a confiança como uma abordagem.	O modelo proposto supera tanto em termos de estabilidade e capacidade de detecção por incorporar um módulo de gerenciamento de confiança para o serviço padrão orientado para a arquitetura.
Ruitenburg; Fortuin; Omta (2014)	Inovação Aberta usa o conhecimento de outras empresas no desenvolvimento novos produtos ou processos. Tem como mecanismo formal e não formal de proteção a PI para proteger a empresa dos custos de uma aliança. Porém, isso dificulta a flexibilidade e a criatividade.	Questionário e entrevistas com CEO's e gerentes de P&D/ A implicação da PI e da comunicação na construção e manutenção da confiança e no desempenho da empresa.	As alianças em inovação são importantes, auxiliam a entender as experiências passadas, a proteção da PI e sua influência na comunicação. Auxilia a entender os níveis de confiança em uma aliança e que esta está positivamente relacionada ao desempenho organizacional.
Salampasis; Mention; Torkkeli (2015)	Há uma grande discussão sobre Inovação Aberta e a necessidade de colaboração e partilha de conhecimentos, mas, no processo de construção de uma organização aberta e inovadora, a confiança ainda não parece ter um lugar definido.	Revisão/proposta de um modelo conceitual	A recontextualização da confiança como um elemento central da inovação na perspectiva organizacional.

Autor/ano	Contexto	Metod/objetivo	Resultados
Adler; Heckscher (2013)	Organizações ambidestras tem maior capacidade simultânea para explorar as capacidades existentes e explorar novas oportunidades	Estudo de caso em um sistema de saúde nos EUA/ Compreender os pré-requisitos organizacionais de ambidestras com o desenvolvimento de uma tipologia de confiança	Contratos de colaboração apoiam a ambidestra por seus valores distintos (com base na contribuição para um compartilhado propósito), normas (baseadas em gestão de processos interdependentes) e autoridade congruente e sistemas econômicos.
Adler; Heckscher; Prusak (2011)	Grandes empresas para serem eficientes e flexíveis precisam desenvolver novas capacidades organizacionais que vão criar o clima de confiança que o trabalho requer do conhecimento - e os mecanismos de coordenação para tornar mais escalável	Revisão/ Identificar os mecanismos de coordenação para criar confiança	Definir um propósito comum que orienta as pessoas em todos os níveis da organização; cultivar uma ética de contribuição em que o valor mais alto é concedido às pessoas; desenvolver processos escaláveis de coordenação; criar uma infraestrutura que influencia a colaboração e recompense. Só as empresas que colaboram, de forma organizada, vão competir e ser rentáveis o suficiente para se tornar os nomes conhecidos do século XX.
Bunduchi; (2013)	A confiança é uma característica fundamental para reduzir custos e riscos de colaboração na inovação	Estudo de caso/Explorar o papel da confiança na seleção de fornecedores no desenvolvimento de novos produtos em esforços de inovação de longo prazo.	A confiança é uma variável-chave para explicar a dependência de colaboração. Há excessiva dependência da confiança e boa vontade na proximidade geográfica na seleção de fornecedores DNP (Desenvolvimento de Novos Produtos) onde uma ênfase em inovação incremental dificulta a capacidade das organizações para se envolver em DNP radical.
Davis; Love (2011)	As alianças e parcerias têm sido amplamente utilizadas para estimular as relações de colaboração e melhorar o desempenho dos projetos	Entrevistas com clientes, empreiteiros, consultores de design, construção, advogados e facilitadores da aliança/ Apresentar um modelo de contratação de aliança	Confiança e compromisso são elementos explícitos que devem ser continuamente mantidos em um contrato de aliança. Podem contribuir significativamente para a aprendizagem conjunta de atividades de resolução de problemas comuns. O processo de desenvolvimento de relacionamento é articulado em torno de relacionamentos individuais, de confiança e de desenvolvimento organizacional.
de Jong; Woolthuis (2011)	Estudo dos custos de transação e da teoria da troca social e os determinantes dos contratos de colaboração no setor holandês de alta tecnologia.	Revisão/ investigar a estrutura de governança de processos de inovação em alianças de alta tecnologia, com foco no conteúdo e papel de contratos formais.	Os contratos exercem um papel importante para as características transacionais e relacionais. Têm múltiplas funções: eles são importantes para salvaguardar os riscos, para coordenar as atividades da aliança e para demonstrar o compromisso ou salvaguardar as contingências externas

Autor/ano	Contexto	Metod/objetivo	Resultados
Dovey (2009)	Uma abordagem conceitual das perspectivas acadêmicas sobre o papel da confiança na inovação	Revisão/ Explorar o papel da confiança nos processos de aprendizagem colaborativa que sustentam a inovação como uma estratégia competitiva nas organizações	As práticas de aprendizagem colaborativa que sustentam a geração da ideia e realização nas organizações são fortemente dependentes quanto a sua eficácia de disponibilidade, dentro e fora das redes das partes interessadas, de confiança e de outros recursos essenciais de capital social. A inovação depende de recursos de capital social, como a confiança. O esforço de liderança precisa ser muito mais focado na criação de um ambiente social que alimenta a parte interessada.
Fawcett; Jones; Fawcett (2012)	A confiança aumenta a capacidade de inovação colaborativa. Sem uma base de confiança, alianças de colaboração não podem nem ser construídas e nem sustentada.	Revisão/ Descrever uma estrutura de maturidade confiança e discutir o poder competitivo de confiança.	Os gestores não entendem a natureza da confiança e nem a dinâmica de construção de confiança. A confiança melhora a colaboração, a inovação e desempenho competitivo.
Hoecht; Trott (2006)	A terceirização tornou-se um movimento de gestão estratégica. Rotina que afeta as funções periféricas e o núcleo competitivo das organizações. Há um movimento de terceirização tradicional, com um ou um pequeno número de parceiros-chave e contratos de longo prazo para a terceirização estratégica com múltiplos parceiros e contratos de curto prazo.	Estudo de caso/ investiga os riscos relacionados com a inovação que podem surgir de terceirização estratégica adotando uma relação de confiança, colaboração e rede de perspectiva para esta análise.	O risco está intimamente relacionado com o risco de vazamento de informações que surge a partir de pesquisas e desenvolvimento de tecnologia de colaboração entre as organizações em setores intensivos em tecnologia.

Autor/ano	Contexto	Metod/objetivo	Resultados
Lai; Chen; Chiu; Pai (2011)	Desempenho da inovação do produto é um importante indicador para avaliar a investigação e desenvolvimento de uma empresa	Estudo de caso na indústria de fabricação de Taiwan/ explorar o impacto do envolvimento de três parceiros diferentes, para compreender a influência que os fornecedores, clientes e terceiros têm sobre o desempenho de design e de mercado, bem como o efeito moderador que a confiança tem de inter-relações de colaboração e organização desempenho da inovação do produto.	Um maior envolvimento com o fornecedor só fortalece o desempenho do projeto. O envolvimento do cliente e terceiro aumenta simultaneamente o desempenho do projeto e desempenho do mercado. Quando o nível de confiança é alto, maior é o envolvimento de terceiros e melhor o desempenho do projeto.
Wilson; Doz (2012)	As empresas reconhecem que as operações globais são um tesouro de ideias e de capacidades para a inovação. Mas é difícil desenterrar essas ideias ou explorar esses recursos. Os projetos são um grande reservatório de conhecimento tácito, de contexto compartilhado, e de confiança que faltam nos projetos globais.	Revisão/Identificar os desafios nos diferentes projetos globais	Os desafios podem ser superados através da aplicação de habilidades de gerenciamento de projeto superior entre as equipes, promovendo uma forte cultura de colaboração, e usando uma variedade de ferramentas robustas de comunicação.
Oliveira; Camarinha-Matos (2010)	É essencial criar alianças e parcerias para a resolução colaborativa de problemas ao responder a novos negócios ou oportunidades de colaboração.	Revisão/Identificar formas de atuação para novos negócios e oportunidades	Em todos os tipos de alianças é necessário estabelecer acordos que representam os direitos e deveres de todas as partes envolvidas em uma determinada oportunidade de colaboração. É importante entender profundamente as estruturas e os requisitos destas alianças, isto é, que tipo de membros que a aliança tem, que tipo de protocolos pode ser implícito, como os conflitos podem ser resolvidos, possivelmente etc. Além disso, para estes requisitos, também o ferramentas de apoio necessárias e mecanismos têm de ser identificados

Autor/ano	Contexto	Metod/objetivo	Resultados
Susman; Gray, Perry, Blair, Candace (2003)	Resumo das teorias de equipes que adotam e adaptam a tecnologia colaborativa reconhecendo os desalinhamentos entre a tecnologia, a tarefa, a organização, e o grupo.	Revisão/ interpretar a origem, as ações corretivas e da reconciliação das diferenças como a falta de confiança.	A falta de confiança e o aumento da diversidade entre os membros da equipe exacerbam as diferenças. A capacidade de reconhecer e resolver as diferenças é tão importante como eliminar ou reduzir-se desalinhamentos.
du Chatenier; Verstegen; Biemans; Mulder; Omta (2010)	A gestão da Inovação Aberta reconhece que os indivíduos desempenham um papel crucial nos processos de criação colaborativa de conhecimento.	Entrevistas e discussão de grupo/ Analisar as competências que os profissionais precisam para trabalhar em equipes de Inovação Aberta	Os profissionais podem gerar novos conhecimentos, construir a confiança, e lidar com baixo comprometimento recíproco em equipes de Inovação Aberta. A competência social é importante para os profissionais e empresas devem se concentrar sobre essas competências apoiando seus profissionais em equipes de Inovação Aberta.
Westergren (2011)	A Inovação Aberta em ambientes que não são de alta tecnologia destacando a importância de fatores contextuais como determinantes do sucesso ou fracasso dentro do paradigma de Inovação Aberta	Estudo de caso em um fabricante de sistemas de acionamento hidráulico/ Analisar os fatores contextuais que influenciam uma falha de projeto de Inovação Aberta	O sucesso do projeto de Inovação Aberta não pode ser medida apenas em termos de coerência com os objetivos definidos de qualidade, tempo e custos, mas também tem que incluir a criação de valor mútuo e o desenvolvimento de relações de confiança inter-organizacional.
Griffith Silva; Jacovine; Valadares; Aparecida Silva; Gomes da Silva (2009)	Realização de contrato de fomento florestal para os produtores	Pesquisa Empírica/ analisar os fatores que contribuem para a relação de confiança no Programa de Fomento Florestal de indústria de celulose e produtores rurais fomentados em Minas Gerais	A confiança e confiabilidade no relacionamento entre indústria de celulose e fomentados foram confirmadas, mas existem alguns fatores que contribuem para a possível desconfiança no fomento florestal, como: o sistema de medida da madeira, o custo de transporte e a ausência de política de preços que favorecem o entendimento dos produtores fomentados.
Zanini; Lusk; Birgitta (2009)	Observação das tendências apresentadas por estudiosos da Nova Economia e por relatórios da Organização Internacional do Trabalho [OIT] que apontam significativas mudanças no modelo de contrato de trabalho.	Empírico/ Questionário aplicado em 7 empresas/Investigar os efeitos de diferentes arcabouços institucionais sobre os níveis de confiança interpessoal dentro de hierarquias	A relativa alta incerteza ambiental limita consideravelmente o desenvolvimento de níveis de confiança dentro das empresas que operam na Nova Economia.

Autor/ano	Contexto	Metod/objetivo	Resultados
Zanini; Pires (2014)	O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional a partir da análise da confiança como um elemento de coordenação informal dentro das organizações.	Revisão/ Contribuir para as discussões sobre a relação entre confiança e desempenho organizacional numa perspectiva econômica	A confiança interpessoal é um elemento central para a melhor compreensão dos contratos relacionais, como os contratos de trabalho, e que investimentos na criação e na manutenção de ambientes de trabalho baseados em confiança devem observar uma racionalidade econômica. É um elemento essencial para a execução de específicas tarefas organizacionais e observou-se sua relação mediadora com o desempenho.

Fonte: Autoria própria.

De acordo com Amartya Sen (2005) é importante a existência da ética empresarial, confiança e contratos. Esse fator foi destacado por Adler e Heckscher (2013), Davis e Love (2011), de Jong e Woolthuis (2011), Zanini e Pires (2014). Zanini e Pires (2014) ilustram o contrato relacional, que é o contrato que somente tem sustentabilidade na confiança, pois ao contrato inicial como o de trabalho não é capaz de tratar de todas as situações futuras, no entanto a presença da confiança, ou seja a ética empresarial, permitindo, assim, a segurança mútua para as partes.

Os valores sociais, como revisitados anteriormente (Ernst & Lundvall, 1997) (Johnson & Lundvall, 2000) (Lundvall, 2001), são estruturados na sua essência na confiança social, ou seja, na confiança pré-estabelecida nas normas tácitas sociais. Estes elementos são observados em Dovey, K. (2009) e du Chatenier, Verstegen, Biemans, Mulder e Omta (2010). Estes últimos aproximam este conceito ao de competência social, ou seja, a capacidade de comprometimento de equipes viabilizando o aprendizado e o compartilhamento do conhecimento.

Uma vez que as empresas necessitam trabalhar de forma interdependente, ou seja em redes, como observado Berglund e Sandström (2013), o uso do capital social proporciona a estas empresas o aumento deste próprio capital (Lundvall, 2001, p. 208). Como observado por Johnston e Lockett (2010) e Dovey (2009), as práticas de aprendizado colaborativo são pouco exploradas e, portanto, é importante considerar a construção de confiança para o fortalecimento dos processos de gestão ideias em ambientes de Inovação Aberta, pois as relações de confiança permitem o aprendizado em rede imprescindível para a cooperação. Para Lai, Chen, Chiu e Pai (2011), esta cooperação melhora o desempenho do projeto. Corroborando o pensamento de que a confiança é necessária para a cooperação em projetos e efetiva utilização da informação (Johnson & Lundvall, 2000, p. 7) (Ernst & Lundvall, 1997, p. 24). Assim Dovey (2009), conclui que a liderança precisa se esforçar na criação de um ambiente social que atenda às partes interessadas.

Em seus trabalhos, Zanini (Zanini M. T., 2007) (Zanini & Migueles, 2014) tem um enfoque mais microeconômico, procurando entender a importância da confiança para a eficiência organizacional. Elementos que são ressaltados por Ruitenburg, Fortuin e Omta (2014) ao relatar a importância da confiança presente em alianças para o desempenho organizacional. Salampasis, Mention e Torkkeli (2015), também, relacionam a confiança organizacional com a capacidade de produzir inovações. Adler, Heckscher e Prusak (2011) vinculam as novas capacidades necessárias para enfrentar os desafios globais à confiança, notadamente de flexibilidade, coordenação e escalabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto o estudo da literatura mesoeconômica e microeconômica quanto o do portfólio de artigos sobre a Inovação Aberta, gestão de ideias e confiança apontam para o papel fundamental da dimensão social nominada de confiança. Pode-se inferir, por intermédio dos diferentes autores, que a confiança é fundamental para que as organizações possam enfrentar o contexto atual. A relevância dada, por estes estudos, indica que há um desconhecimento, notadamente por parte dos gestores, da natureza e das dinâmicas de construção e manutenção da confiança.

A relevância da confiança aumenta quando os mecanismos hierárquicos de controle se tornam ineficientes ou quando não são possíveis de serem implementados como em projetos colaborativos, situação clássica nos desenvolvimentos de Inovação Aberta que se alimentam de várias fontes internas e externas de conhecimentos e de ideias.

A migração para processos de Inovação Aberta requer mecanismos de gestão suportados pela confiança. Como a presença de uma forte hierarquia é difícil, a confiança na cultura empresarial é essencial. Observa-se que a Inovação Aberta é orientada a processos colaborativos externos. Assim, não basta que um dos atores tenha uma cultura de confiança interna para enfrentar processos cooperativos externos. É fundamental que todos os envolvidos a tenham. Infere-se que este problema é nominado, diretamente e indiretamente, pelos os autores revisitados, indicando a carência de maiores estudos a respeito, uma vez que esforços na construção da confiança não é uma atividade trivial às empresas.

Porém, em função da evolução tecnológica, da pressão por inovações, dos riscos crescentes em termos de custos e tempo, inerentes à sociedade contemporânea, exige-se das empresas, cada vez mais, desenvolvimentos colaborativos em redes, onde a confiança é essencial. Desta forma alguns autores enfatizam que os gestores precisam compreender a natureza e a dinâmica da construção da confiança para a melhoria dos processos de colaboração e do desempenho competitivo. Não tem como ter confiança externa sem que ela não faça parte da cultura interna da empresa.

REFERÊNCIAS

- Abdul-Rahman, A., & Hailes, S. (2000). Supporting Trust in Virtual Communities. Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences. doi:10.1109/HICSS.2000.926814
- Adler, P., & Heckscher, C. (2013). The collaborative, ambidextrous enterprise. *Universia Business Review*, 40, 34-51.
- Adler, P., Heckscher, C., & Prusak, L. (2011). Building collaborative enterprise. *Harvard business review*, 89(7-8), 94-101, 164.
- Anthony, S. (2015). Intel forges ahead to 10nm, will move away from silicon at 7nm. *Ars Technica*. Retrieved jun. 05, 2015, from <http://arstechnica.com/gadgets/2015/02/intel-forges-ahead-to-10nm-will-move-away-from-silicon-at-7nm/>
- Berglund, H., & Sandström, C. (2013). Business model innovation from an open systems perspective: Structural challenges and managerial solutions. *International Journal of Product Development*, 18(3-4), 274-285.
- Bueno, Bruna, & Balestrin, Alsones. (2012). Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. *Revista de Administração de Empresas*, 52(5), 517-530. Retrieved June 21, 2015, from

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902012000500004&lng=en&tlng=pt.10.1590/S0034-75902012000500004.

Bunduchi, R. (2013). Trust, partner selection and innovation outcome in collaborative new product development. *Production Planning and Control*, 24(2-3), 145-157.

Davis, P., & Love, P. (2011). Alliance contracting: Adding value through relationship development. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 18(5), 444-461.

de Jong, G., & Klein Woolthuis, R. J. A. (2009). The content and role of formal contracts in high-tech alliances. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 11(1), 44.

Dovey, K. (2009). The role of trust in innovation. *Learning Organization*, 16(4), 311-325.

du Chatenier, E., Verstegen, J., Biemans, H. J. A., Mulder, M., & Omta, O. (2010). Identification of competencies for professionals in open innovation teams. *R & D Management*, 40(3), 271-280.

Ernst, D., & Lundvall, B.-Å. (1997, out). *Information Technology in the Learning Economy*. Aalborg, Dinamarca: DRUID. Retrieved jun 07, 2015, from <http://www3.druid.dk/wp/19970012.pdf>

Fawcett, S. E., Jones, S. L., & Fawcett, A. M. (2012). Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation. *Business Horizons*, 55(2), 163-178.

Hoecht, A., & Trott, P. (2006). Innovation risks of strategic outsourcing. *Technovation*, 26(5-6), 672-681.

Johnson, B., & Lundvall, B.-Å. (2000). Promoting innovation systems as a response to the globalising learning economy. *Notas Técnicas - Fase III*, UFRJ, GEI (Grupo de Economia da Inovação), Rio de Janeiro.

Johnston, L., Robinson, S., & Lockett, N. (2010). Recognising "open innovation" in HEI-industry interaction for knowledge transfer and exchange. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 16(6), 540-560.

Kataeva, Y. (2014). Hierarchical analysis of urban space. *Boletim da Universidade de Perm*, n. 4 (23). Retrieved jun. 05, 2015, from <http://cyberleninka.ru/article/n/hierarchical-analysis-of-urban-space>

Lai, C. S., Chen, C. S., Chiu, C. J., & Pai, D. C. (2011). The impact of trust on the relationship between inter-organisational collaboration and product innovation performance. *Technology Analysis and Strategic Management*, 23(1), 65-74.

Liu, F., Wang, L., Gao, L., Li, H., Zhao, H., & Men, S. K. (2014). A Web Service trust evaluation model based on small-world networks. *Knowledge-Based Systems*, 57, 161-167.

Lundvall, B.-Å. (2001, mar). Políticas de Inovação na Economia do Aprendizado. *Parcerias Estratégicas*, nº 10, 200-218. Retrieved jun 07, 2015, from <http://www.cgee.org.br/parcerias/p10.php>

Nambisan, S., & Sawhney, M. (2011). *Cérebro Global: como inovar em um mundo conectado por redes* (1ª ed.). São Paulo: Évora.

O'Connor, D. (2012). One in six active U.S. patents pertain to the smartphone. *Disco, Disruptive Competition Project*. Retrieved jun. 05, 2015, from <http://www.project-disco.org/intellectual-property/one-in-six-active-u-s-patents-pertain-to-the-smartphone/>

Oliveira, A. I., & Camarinha-Matos, L. M. (2010) Negotiation and contracting in collaborative networks. Vol. 314. *IFIP Advances in Information and Communication Technology* (pp. 83-92).

Perrons, R. K. (2009). The open kimono: How Intel balances trust and power to maintain platform leadership. *Research Policy*, 38(8), 1300-1312. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2009.06.009>

- Pitassi, Claudio. (2012). A virtualidade nas estratégias de Inovação Aberta: proposta de articulação conceitual. *Revista de Administração Pública*, 46(2), 619-641. Retrieved June 21, 2015, from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000200013&lng=en&tlng=pt. 10.1590/S0034-76122012000200013.
- Porto Editora. (2003-2015). *Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico* [em linha]. Porto: Porto Editora. Retrieved jun. 05, 2015, from [http://www.infopedia.pt/\\$mesoeconomia](http://www.infopedia.pt/$mesoeconomia)
- Ruitenbug, R. J., Fortuin, F. T. J. M., & Omta, S. W. F. (2014). The role of prior experience, intellectual property protection and communication on trust and performance in innovation alliances. *Journal on Chain and Network Science*, 14(2), 117-128.
- Salampasis, D. G., Mention, A. L., & Torkkeli, M. (2015). Trust embeddedness within an open innovation mindset. *International Journal of Business and Globalisation*, 14(1), 32-57.
- Sen, A. (2005). *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Silva, Fabiano Luiz da, Griffith, James Jackson, Jacovine, Laércio Antônio Gonçalves, Valadares, José Horta, Fernandes, Marília Aparecida Silva, & Silva, Elaine Cristina Gomes da. (2009). Estudo da relação de confiança em programa de fomento florestal de indústria de celulose na visão dos produtores rurais. *Revista Árvore*, 33(4), 723-732. Retrieved June 21, 2015, from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-67622009000400015&lng=en&tlng=pt. 10.1590/S0100-67622009000400015.
- Susman, G. I., Gray, B. L., Perry, J., & Blair, C. E. (2003). Recognition and reconciliation of differences in interpretation of misalignments when collaborative technologies are introduced into new product development teams. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1-2), 141-159. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0923-4748\(03\)00008-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0923-4748(03)00008-0)
- Westergren, U. H. (2011). Opening up innovation: the impact of contextual factors on the co-creation of IT-enabled value adding services within the manufacturing industry. *Information Systems and E-Business Management*, 9(2), 223-245. doi: 10.1007/s10257-010-0144-2
- Westergren, U. H., & Holmström, J. (2012). Exploring preconditions for open innovation: Value networks in industrial firms. *Information and Organization*, 22(4), 209-226. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.infoandorg.2012.05.001>
- Wilson, K., & Doz, Y. L. (2012). 10 rules for managing global innovation. *Harvard business review*, 90(10), 84-90, 130.
- Zanini, M. F., & Migueles, C. P. (2014). O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. *Revista de Administração*, 49, 45-58. doi:<http://dx.doi.org/10.5700/rausp1130>
- Zanini, M. T. (2007). *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.
- Zanini, M. T. F., Lusk, E. J., & Wolff, B. (2009). Confiança dentro das organizações da Nova Economia: uma análise empírica sobre as conseqüências da incerteza institucional. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(1), 72-91. Retrieved June 21, 2015, from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14156552009000100006&lng=en&tlng=pt. 10.1590/S1415-65552009000100006.