

Interação entre inovação e relações de confiança: uma análise de conteúdo da produção indexada na base de dados Scopus

Paloma Zimmer

UFSC – palomazimmer@yahoo.com.br

Silvio Serafim da Luz Filho

UFSC – silvioserafim@bol.com.br

Abstract

Firms with high confidence are best prepared to position themselves strategically in economic and technological changeable. The trust provides greater security to the actors, encouraging them to make decisions. But while there, by the members of an organization, recognition of the value of relationships along the trajectory organizational structures established trust between people and companies are still extremely complex processes. Accordingly, in order to identify the state of the art on the topic, in this study we investigated the application of the term innovation and trust in articles indexed in Scopus. In conclusion, it was observed that the literature includes a large amount of research on innovation and trust, however, empirical knowledge of their intersection is still scarce. It was concluded that, although the intra-and interorganizational trust has been recognized as being relevant to explain the dynamics of innovation, they are rarely included as an object of study.

Keywords: Reliability, Innovation, Content Analysis.

Resumo

As empresas que possuem alto nível de confiança estão melhores preparadas para se posicionarem estrategicamente em contextos econômicos e tecnológicos mutáveis. A confiança oferece maior segurança aos atores, impulsionando-os nas decisões. Mas, apesar de haver, por parte dos integrantes de uma organização, o reconhecimento sobre o valor das relações ao longo da trajetória organizacional, as estruturas de confiança estabelecidas entre pessoas e entre empresas ainda são processos extremamente complexos. Nesse sentido, a fim de identificar o estado da arte sobre o tema, neste estudo, foi verificada a aplicação do termo inovação e confiança nos artigos indexados na base da Scopus. Como conclusão, pôde-se verificar que a literatura inclui uma grande quantidade de pesquisas sobre inovação e confiança, no entanto, o conhecimento empírico de sua interseção ainda é escasso. É possível concluir que, embora a confiança intra e interorganizacional tenham sido reconhecidas como sendo relevantes para explicar a dinâmica da inovação, eles raramente são incluídas como objeto de estudo.

Palavras-chave: Confiança; Inovação; Análise de Conteúdo.

1. Introdução e objetivos

No atual cenário econômico, onde o conhecimento é um recurso organizacional que proporciona vantagem competitiva, as organizações precisam dominar artefatos e abordagens para aquisição, e compartilhamento do conhecimento de funcionários, fornecedores, clientes e consumidores. O compartilhamento do conhecimento está positivamente correlacionado com: redução de custos; diminuição no prazo para a conclusão dos projetos; maior rendimento da equipe; aumento na capacidade de inovação da empresa; e conseqüentemente crescimento nas vendas e ganho de receita com novos produtos.

Nesse sentido, a confiança intraorganizacional torna-se cada vez mais importante, já que confere bases para que gestores e equipes elaborem estratégias de ação e disposição subjetiva para lidar com situações nas quais as garantias quanto às condições do trabalho e do negócio no futuro imediato são incertas (MARIOTTI; SOUZA, 2009).

Segundo Herzog (2001), as empresas que possuem alto nível de confiança estão melhores preparadas para se posicionarem estrategicamente em contextos econômicos e tecnológicos mutáveis. Tendo-se em vista que a confiança oferece maior segurança aos atores, impulsionando-os nas decisões (PASSUELO, 2006). Em pesquisa realizada por Mariotti e Souza (2009) foi possível verificar significativa relação entre a trajetória de sucesso e a longevidade da organização com a presença das dimensões da confiança nas relações estabelecidas entre as pessoas e a organização.

Apesar de haver, por parte da alta administração e de parte dos integrantes da organização, a percepção sobre o valor das relações ao longo da trajetória da organização, as relações de confiança estabelecidas entre pessoas e entre empresas são processos extremamente complexos.

A confiança é reconhecida como uma variável crítica que influencia o desempenho, e a eficiência das organizações. Velocidade e flexibilidade exigem autonomia de funcionários em todos os níveis da organização. Os desafios no processo de compartilhamento do conhecimento envolvem três etapas: motivação, facilitação e confiança.

Levando em conta a importância das inovações para a economia nacional, estudos sobre o tema tornaram-se relevantes. Nesse cenário, avaliar a produção científica na área de inovação tem o papel de revelar como estão as pesquisas referentes ao tema nos últimos anos, assim como, revelar quais áreas estão mais carentes de análise.

Este estudo foi desenvolvido a partir da análise de conteúdo, com o objetivo de identificar qual a aplicação do termo inovação e confiança nos artigos indexados na base da Scopus.

Nesse sentido, o presente artigo tem o intuito de avançar na análise do termo inovação e confiança, frente especificamente à produção de conhecimento científico/acadêmico.

2. Metodologia

A pesquisa realizada é de natureza exploratória, uma vez que procura padrões, ideias ou hipóteses, e não testá-las. Como unidade de análise foram utilizados os artigos indexados

na base Scopus que possuam discriminada a palavra inovação e confiança no título, resumo ou nas palavras chaves.

A Scopus oferece acesso à base referencial, da Editora Elsevier, que indexa títulos acadêmicos revisados, títulos de acesso livre, anais de conferências, publicações comerciais, séries de livros, páginas web de conteúdo científico e patentes de escritórios. Cobre as áreas de Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Físicas e Ciências Sociais (CAPES, 2013).

A partir do mecanismo de busca da Scopus, utilizando como palavra chave “Innovation” e “Trust” delimitando a busca para o período de 2008 a 2012 (cinco anos) foram buscadas as publicações para análise.

Para a análise dos textos foi realizada uma análise de conteúdo. Para Bardin (2009), a análise de conteúdo é definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

No presente estudo, o processo de análise de conteúdo foi em cinco etapas, sendo elas:

- 1) Preparação das informações: busca de artigos com os termos “*Innovation*” e “*Trust*” no título, resumo/assunto ou nas palavras em periódicos indexados na área das Ciências Sociais da base da Scopus nos anos de 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012;
- 2) Transformação do conteúdo em unidades: leitura de todos os resumos e classificação segundo o objeto de estudo. Retirada do corpus os trabalhos que utilizam o termo inovação e confiança de forma genérica, não fazendo parte do objeto de estudo do artigo;
- 3) Categorização das unidades: disposição dos artigos a partir de objeto de estudo do artigo. As categorias não foram pré-determinadas, foram utilizadas as definições que surgiram durante a revisão dos artigos;
- 4) Descrição dos resultados: apresentação dos resultados em figuras e tabelas, conforme consta na seção 3 deste artigo;
- 5) Interpretação: explicação crítica a partir dos resultados da pesquisa.

3. Inovação: aspectos conceituais

Drucker (2013) define inovação como a capacidade de criar riqueza por meio de recursos. O recurso não existe até que o homem encontre um uso e assim o dote de valor econômico. Essa definição é utilizada pelo autor tanto para a esfera social quanto técnica.

A inovação pode ser classificada de diferentes maneiras. Segundo Mattos, Stoffel e Teixeira (2010) se pode diferenciá-las quanto: à natureza (produto, processo ou negócio); à forma (tecnológica ou organizacional); à abrangência (empresa, mercado ou mundo); à intensidade (incremental, semirradical ou radical); ao propósito (ocasional, intencional); ao nível de difusão dentro da empresa (departamental ou sistêmica); ao uso de sistemas, métodos e ferramentas (empírica ou sistemática).

Com relação aos alvos da inovação, Barnes e Francis (apud MATTOS, STOFFEL, TEIXEIRA, 2010) propõem 4Ps, sendo eles: produtos e serviços; processos; posição de mercado; paradigma ou modelo de negócio.

Segundo Drucker (2013, p. 45) os empreendedores precisam aprender a praticar a inovação sistemática. Isso consiste “na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.” Para isso, o autor defende o monitoramento de sete fontes. Essas sete fontes são divididas em dois grupos, um deles, composto por quatro fontes são monitores pelo ambiente interno da organização. O segundo grupo é formado por três tipos de fontes quem implicam em mudanças fora da empresa, ou seja, no ambiente externo.

Quadro 1 – Inovação sistemática – fontes de oportunidades

Ambiente	Fontes de oportunidades
Interno	O inesperado
	Incongruências
	Necessidade de processo
	Estruturas da indústria e do mercado
Externo	Mudanças demográficas
	Mudanças em percepção
	Conhecimento novo

Fonte: Adaptado de Drucker (2013).

Essas sete fontes de oportunidades são indissociáveis, existe uma considerável sobreposição entre elas. Drucker (2013) atribui o mesmo grau de importância e produtividade a cada uma delas. Porém, as sete fontes requerem análises em separado, pois cada uma delas possui características bem definidas.

A necessidade de processo não se inicia com um evento no meio ambiente, seja interno ou externo. Ela se inicia com o trabalho a ser feito. Está concentrada na tarefa e não concentrada na situação. Aperfeiçoa um processo que já existe, substitui uma ligação que esteja fraca, redesenha um antigo processo fornecendo o “elo que faltava”.

Mattos, Stoffel e Teixeira (2010) a empresa precisa criar um clima organizacional capaz de estimular inovações nos mais variados setores e atividades. Para os autores, são as pessoas o início, o meio e fim de qualquer inovação. Ambientes mais abertos e flexíveis atraem pessoas criativas e talentosas. A construção, manutenção e aprimoramento de ambientes voltados para estimular uma cultura voltada para a inovação tem sido um fator crítico de sucesso das empresas inovadoras.

Segundo Mattos, Stoffel e Teixeira (2010) a empresa precisa encontrar ferramentas e métodos para a gestão da inovação de acordo com a sua cultura organizacional. Os autores propuseram um instrumento que mede a maturidade da gestão da inovação na empresa a partir de seis dimensões: Método; Ambiente; Pessoas; Estratégia; Liderança e Resultados.

3.1 Características empreendedoras

Drucker (2013) para ser empreendedora, uma empresa tem que possuir características especiais, além de não precisar ser pequena e nova. Os empreendedores inovam. Os empreendedores não se contentam em simplesmente melhorar o que já existe, ou em modifica-lo. Eles procuram criar valores novos e diferentes, convertendo um material em recurso, ou em combinar recursos existentes em uma configuração mais produtiva.

Drucker (2013) o espírito empreendedor é uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. Não é um traço de personalidade e temperamento. Indivíduos que precisam contar com a certeza é de todo impossível que sejam bons empreendedores.

A essência de toda decisão é a incerteza, e pessoas empreendedoras precisam tomar decisões. O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. “O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade” (DRUCKER, 2013, p. 36).

Wunderer (2001) as mudanças no ambiente de negócios e filosofia de gestão levaram a um crescente número de empresas que exigem o empreendedorismo interno, não só de seus gestores, mas de todos os funcionários. O intra-empendedor é um colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidade de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor. Isto requer uma filosofia de gestão que se baseia no pensamento e comportamento intra-empendedor. Estas declarações de empresas líderes manifestam a exigência contemporânea de um empreendedorismo interno dentro da prática empresarial.

O intra-empendedorismo é o uso do talento criativo de seus funcionários para desenvolver produtos e serviços inovadores. Isso ocorre acontece quando essas atitudes individuais são valorizadas pela empresa, não necessariamente por meio de processos formais.

Ferreira (2001), o intra-empendedorismo pode ser também formal ou informal. O informal ocorre de forma autônoma com ou sem o suporte da organização. Ele é normalmente conduzido por intra-empendedores — pessoas que perseguem objetivos de interesse próprio que geram benefícios coletivos. Alguns desses esforços eventualmente recebem o reconhecimento da organização e acabam sendo incorporados aos processos e produtos já existentes. Já o intra-empendedorismo formal se dá quando a empresa cria condições para identificar, reter, desenvolver e atrair talentos empreendedores, dando-lhes condições para criar e gerar projetos de cunho inovador para o desenvolvimento da organização, de acordo com suas estratégias globais.

De acordo com Reis (2008), as empresas precisam superar algumas barreiras em oposição à boa prática do empreendedorismo corporativo. Segundo o autor, os principais obstáculos são:

- Sistemas de avaliação e recompensa mal formulados;
- sistemas opressores e punitivos;
- sistemas de planejamento inflexíveis;
- estrutura organizacional com muitos níveis hierárquicos;
- comunicação deficiente;
- falta de metas, comprometimento e visão;
- excesso de burocracia;

- resistência à mudança;
- orientação ou foco em curto prazo.

A superação desses obstáculos é fundamental para aquelas empresas que querem promover inovações tecnológicas e obter vantagens competitivas.

Pinchot e Pellman (2004) estruturam oito indicadores para avaliar a cultura intra-empresarial na organização, sendo elas: comunicação; processo decisório; incentivos/motivação; recompensas; autonomia; liderança; equipes; e controle/mensuração.

3.2 Principais obstáculos para a inovação

Segundo Jesus (2013), as maiores barreiras à inovação residem dentro das próprias organizações. As dificuldades de natureza humana, de acordo com o autor, são desconsideradas no processo de gestão da inovação. O autor foca sobre tudo as barreiras culturais, perceptivas, emocionais e intelectuais.

- As barreiras culturais se referem a preconceitos, falta de cooperação, confiança e espírito de equipa entre colaboradores, resistência à mudança, ambiente de trabalho pouco harmonioso e coeso, etc;
- Barreiras perceptivas: dificuldade em distinguir o essencial do acessório, tendência para complicar ou simplificar demasiado os problemas, incapacidade de visualizar a questão sob diferentes perspectivas, saturação, ver o que se espera (ou se deseja) ver em vez da realidade, falta de utilização devida dos vários estímulos sensoriais;
- Barreiras emocionais: medo de errar, receio do "ridículo", incapacidade de tolerar ambiguidade, preferência por julgar ideias, em vez de as gerar, falta de interesse e motivação, medo de ser mal interpretado, etc.;
- Barreiras intelectuais: escolha inadequada de processos mentais, falta de conhecimentos, dissonância entre as tarefas e as competências, falta de clareza na comunicação, falta de empenho e de capacidade crítica e reflexiva.

Muitas empresas possuem dificuldades em superar as barreiras individuais ao conhecimento. Segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) os programas de sucesso propostos redundam apenas em aumento da insegurança pessoal. Muitas barreiras à criação de conhecimento independem do estilo gerencial, simplesmente porque o processo apresenta fortes vínculos com as aspirações dos relacionamentos humanos e com as diferenças de capacidade intelectual. Essas barreiras individuais estão relacionadas com a baixa capacidade de acomodação e a ameaça à autoimagem.

Para os autores, o conhecimento é uma crença verdadeira e justificada. Nesse sentido, as pessoas constantemente justificam suas crenças sobre o que é verdadeiro ou não a partir de suas experiências. Na medida em que os indivíduos se deparam com novas situações para as quais ainda não desenvolveram respostas, dependendo do contexto em que o indivíduo se encontra, erguem-se barreiras individuais a esse novo conhecimento. Quanto mais difícil a assimilação para o indivíduo, mais intenso será o sentimento de tensão e ansiedade. Em alguns casos, poderá levar a perda de interesse pela nova situação ou busca de outras tarefas e impressões mais aceitáveis.

Para Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) como o conhecimento está ligado à autoimagem, as pessoas geralmente resistem a qualquer coisa nova, estando à ruptura dos velhos hábitos relacionada a sentimentos de grande risco. O novo conhecimento, pode impor uma ameaça à auto imagem.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) os relacionamentos na organização são muito exigidos quando da criação e compartilhamento do conhecimento. O conhecimento pessoal, para ser compartilhado precisa de confiança. Os indivíduos devem confiar em que os outros estejam dispostos a ouvir e a reagir às suas ideias. Os relacionamentos construtivos e prestimosos criam condições para que as pessoas compartilhem seus insights e discutam com liberdade suas preocupações.

4. Resultados e discussão

Utilizando termos de busca “*Innovation*” e “*Trust*”, foram localizados 361 artigos. Após a leitura de todos os resumos. Foram mantidos no corpus de análise somente os artigos que utilizassem como objeto de análise as relações de confiança em ambientes inovadores, o que resultou em 81 artigos.

Tabela 1 - Exemplo de tabela

Base Scopus	Quantidade
Artigos localizados: “ <i>Innovation</i> ” + “ <i>Trust</i> ”	361
Artigos excluídos do corpus de análise	280
Total de artigos categorizados	81

Fonte: Desenvolvida pelos autores

A maior parte dos estudos analisa a confiança organizacional sob o aspecto das relações intraorganizacionais. Este resultado é consequência do crescente interesse dos pesquisadores nas redes de inovação e cooperação. A carência de mão de obra qualificada, infraestrutura para pesquisa e desenvolvimento tem aproximado as empresas umas das outras, com o intuito de desenvolver melhorias e novos produtos. Para que esta aproximação ocorra é preciso a formação de uma atmosfera que gera confiança entre as partes. Além disso, a confiança entre os participantes da organização (público interno)

precisa estar alta. Nesse sentido, a confiança interpessoal atua como pré-requisito para as organizações que queiram atuar em rede.

No entanto, a confiança interpessoal, apesar da importância a ela atribuída, é pouco pesquisada. Nos artigos analisados, somente 27% tratam da confiança entre o público interno da organização (Tabela 2).

Tabela 2 - Exemplo de tabela

Ênfase da confiança	Quantidade	Percentual
Confiança na organização	3	3,7%
Interpessoal	3	3,7%
Inter/Intra	8	9,9%
Interorganizacional	22	27,2%
Intraorganizacional	45	55,5%
Total Geral	81	100%

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Sob o ponto de vista do objeto de pesquisa, a literatura pesquisada encontra-se relativamente dispersa. A partir da leitura dos 81 artigos analisados, foi possível classificá-los em 30 categorias. Somente três categorias se sobressaíram as demais: efeitos da confiança, aspectos da cultura organizacional e o papel do líder.

Figura 1 – Categorias pesquisadas



Fonte: Desenvolvido pelos autores

A positiva relação da confiança interpessoal com o desempenho da organização tem sido apontada pela literatura no contexto da gestão do conhecimento. E os estudos aqui analisados retomam a discussão, confirmando o que já sinalizado pela literatura.

Nestes estudos, é atribuída à confiança um papel de mediadora nas relações sociais, e isto se confirmam nos estudos empíricos analisados. A confiança está no coração de uma capacidade de inovação colaborativa. A conclusão dos autores, é que as relações de confiança melhoram a comunicação entre os funcionários e organizações, melhora a partilha de conhecimento e promove a inovação. Neste caso, a incerteza deve ser bem gerenciada pelas organizações que desejam realizar melhorias em seus processos e produtos (HU; OU; CHIOU, 2012, BRATTSTRÖM; LÖFSTEN; RICHTNÉR, 2012, FAWCETT; JONES; FAWCETT, 2012, PANAYIDES; VENUS, 2009; BIDAULT; CASTELLO, 2009).

Foram agrupados na categorial “Cultura Organizacional” os estudos que estão constituídos sob a percepção positiva quanto aos aspectos da cultura organizacional, e como tais impulsionam a confiança na organização. A cultura organizacional interfere na atmosfera de confiança, porém, a confiança é um atributo da cultura organizacional. Os estudos nessa área avaliam os componentes do ambiente de trabalho que contribuem para o bom desempenho (ADAILEH; ATAWI, 2011, JOKAR; GHAFORI, 2012).

Os líderes e supervisores da organização são aceitos pelos autores analisados, como a primeira linha da organização, responsáveis pela transição de uma cultura do silêncio para uma cultura de abertura. Os pensamentos e sentimentos do líder se traduzem nas comunicações e interações com a sua equipe. Os estudos avaliam os efeitos da confiança no supervisor com o engajamento de trabalho dos funcionários. Analisam a relação de liderança e o desempenho na criação e transferência de conhecimento em redes (CHUGHYAI; BUCKLEY, 2011, DAVIS; BRYANT, 2010).

Gráfico 1 - Frequência das categorias



Fonte: Desenvolvido pelos autores

Poucos autores se propõem a diagnosticar os constructos da confiança, assim como examinar os seus antecedentes, ou mesmo mensurar os níveis de confiança entre os indivíduos ou organizações. No gráfico 1, é possível observar que somente 4 estudos, dos 81 analisados, estudam os constructos da confiança. E somente 3, mensuram seus níveis.

No gráfico, não foram apresentadas as categorias com duas citações ou menos: 2) Clima organizacional; Confiança e poder; Contratos; Educação; Equipes de inovação; Gestão estratégica; Motivação; Redes interorganizacionais; Relações de colaboração; Sensemaking organizacional; 1) Aprendizagem; Comunicação organizacional; Concorrência e colaboração; Conflito-Inovação; Coopetição; Determinantes do comportamento; Falhas em projetos; Gestão da confiança; Inveja; Teoria do apego.

5. Conclusões

A literatura inclui uma grande quantidade de pesquisas sobre inovação e confiança, no entanto, o conhecimento empírico de sua interseção ainda é escasso. É possível concluir que, embora a confiança intra e interorganizacional tenham sido reconhecidas como sendo relevantes para explicar a dinâmica da inovação, eles raramente são incluídas como objeto de estudo.

A confiança, nos estudos publicados que abordam assuntos referentes à inovação, não tem sido objeto de estudo pelos pesquisadores. O tema confiança aparece como consequência de resultados positivos relacionados ao desenvolvimento de produtos e serviço. Na pesquisa realizada, constatou-se a carência de estudos que aprofundem este tema, e principalmente, que de fato elucidem as dimensões desse constructo.

Observa-se que os temas não são estudados em sua exaustão. Alguns assuntos, apesar de serem reportados pela literatura como de extrema importância ainda não despertaram interesse pelos pesquisadores.

A gestão do conhecimento é um tema multidisciplinar, e seu estudo requer o envolvimento de profissionais de diferentes áreas, entre elas comunicação, administração, sociologia, engenharia, psicologia, entre outros. No entanto, a superficialidade com que o assunto confiança interorganizacional e interpessoal tem sido tratado pela literatura pesquisada, nota-se que os profissionais e pesquisadores que estudam este tema não têm envolvido em sua agenda de discussão a relação entre a gestão do conhecimento e inovação.

As pessoas são o ponto chave para a inovação. São as pessoas que impulsionam a inovação. A confiança é o resultado de uma construção social que se desenvolve por meio da interação social entre os indivíduos, e dos indivíduos com a organização. Nesse sentido, é fundamental o avanço nos estudos sobre como a confiança é formada para a compreensão do processo de cooperação e compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos.

Algumas questões para estudos futuros:

- Como criar uma atmosfera interna geradora de confiança?
- Os constructos da confiança intraorganizacional e interorganizacional são os mesmos?
- Quais aspectos devem ser trabalhados para a construção e manutenção da confiança em redes formais e informais de cooperação?

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Sobre Web of Science**, Disponível em: <http://buscador.periodicos.capes.gov.br.ez47.periodicos.capes.gov.br/V/DNA9QG6PQIPNQSNNNEG55MSCFIKMIU8IL8DKSBPYEP1XU8H49XB-34072?func=find-db-info&doc_num=000002653>. Acesso em: 18 mar. 2013.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

FERREIRA, João. **Corporate entrepreneurship: A strategic and structural perspective**. International Council for Small Business, 47th World Conference San Juan, Puerto Rico June 16-19, 2002.

HERZOG, V.L. Trust building on corporate collaborative project teams. Project Management Institute, **Project Management Journal**, v. 32, n. 1. p. 28-37, Mar., 2001.

JESUS, Antônio. **Barreiras à inovação**. Portal Gestão. Disponível em: <http://www.portal-gestao.com/gestao/item/2713-barreiras-%C3%A0-inova%C3%A7%C3%A3o.html>. Acesso em: 05 de agosto de 2013.

KROGH, George Von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MARIOTTI, D. F.; SOUZA, Y. S. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Brasília, DF, Brasil, 29, 2009.

MATTOS, José Fernando; STOFFEL, Hiparcio Rafael; TEIXEIRA, Rodrigo de Araújo. **Mobilização Empresarial pela Inovação**: cartilha, gestão da inovação. Confederação Nacional das Indústrias: Brasília, 2010.

PASSUELO, C.B. **Confiança e risco em decisões estratégicas**: uma análise a partir de elementos do sistema experiencial. (Dissertação de mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos-UNISINOS, 2006.

PINCHOT, G. Pellman. **Intra-empendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. RJ. Elsevier, 2004.

REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da Inovação Tecnológica**. 2 ed. Barueri: Manole, 2008.

WUNDERER, R. **Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept**. Leadership & Organization Development Journal, vol. 22, nº 5, 193-211, Aug 2001.