

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E  
GESTÃO DO CONHECIMENTO

BRÁULIO MÁGNUM MONTEIRO DOS SANTOS

ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UM  
BANCO BRASILEIRO: estudo de caso

Belo Horizonte  
2017

BRÁULIO MÁGNUM MONTEIRO DOS SANTOS

ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UM  
BANCO BRASILEIRO: estudo de caso

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Sistemas da Informação e Gestão do Conhecimento.

Área de concentração: Gestão de Sistemas de Informação e do Conhecimento.

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento.

Orientador: Dr. Armando Sérgio de Aguiar Filho

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

S237e Santos, Bráulio Mágnun Monteiro dos, 1989-  
Estratégias e práticas de gestão da inovação em um banco  
brasileiro: estudo de caso / Bráulio Mágnun Monteiro dos  
Santos. - Belo Horizonte, 2017.  
129 f. : il.

Orientador: Armando Sérgio de Aguiar Filho  
Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e  
Gestão do Conhecimento), Universidade FUMEC, Faculdade de  
Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2017.

1. Concorrência - Estudo de casos. 2. Administração -  
Estudo de casos. 3. Bancos - Brasil. I. Título. II. Aguiar Filho,  
Armando Sérgio de. III. Universidade FUMEC, Faculdade de  
Ciências Empresariais.

CDU: 339.137.2



Dissertação intitulada “**ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UM BANCO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO**” de autoria de Bráulio Mágnun Monteiro dos Santos, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Armando Sérgio de Aguiar Filho – Universidade FUMEC  
(Orientador)

Prof. Dr. Fabrício Ziviani – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

Profª. Dra. Mônica Erichsen Nassif – ECI/UFMG  
(Examinador Externo)

Eric de Paula Ferreira, Me. – Axxiom Soluções Tecnológicas  
(Consultor *Ad Hoc*)

Prof. Dr. Fernando Silva Parreiras  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do  
Conhecimento da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 18 de dezembro de 2017.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro  
30130-009 - Belo Horizonte, MG  
Tel. 0800 0300 200  
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro  
30310-190 - Belo Horizonte, MG  
Tel. (31) 3228-3000  
www.fumec.br

À memória de minha mãe, por sua  
dedicação à família.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus familiares e amigos pelo apoio na realização deste sonho e compreensão nos momentos em que estive ausente.

Ao Banco do Brasil S.A., pelo apoio e patrocínio para realização deste objetivo.

Aos colegas do CSA BH, pela parceria, incentivo e afastamentos concedidos.

Aos professores do programa de pós-graduação em Sistema de Informação e Gestão do Conhecimento da FUMEC, pelo nobre ato de ensinar.

Ao professor Doutor Armando Sérgio de Aguiar Filho, pela tranquilidade, disponibilidade e sabedoria transmitida durante a orientação desta pesquisa.

Aos colegas da DIREO e DISEM, em especial ao Guilherme, ao Tadeu e ao Wander, pela recepção, autorização e apoio na execução da pesquisa, o que viabilizou a realização deste projeto.

O meu muito obrigado a todos os colegas do Banco que participaram da pesquisa.

Aos colegas de classe do mestrado, pelo convívio e valiosos momentos de aprendizado e compartilhamento dos conhecimentos.

“O homem não tem ouvidos para aquilo  
que a experiência não lhe deu acesso.”

Friedrich Nietzsche

## RESUMO

A gestão da inovação assume, cada vez mais, um papel importante no desempenho das empresas, na busca pela vantagem competitiva sustentável. Desta forma, avaliar as estratégias e práticas de inovação adotadas pela empresa é uma importante etapa para o alcance dos objetivos propostos. A partir dessa necessidade identificada realizou-se esta pesquisa, caracterizada como um estudo de caso de natureza descritiva, a fim identificar as ações de gestão da inovação em um banco brasileiro e as percepções dos funcionários do banco acerca dessas ações. Por meio de pesquisa documental e entrevista ao gestor da divisão de inovação de uma unidade estratégica do Banco, foram descritas as estratégias e ações de gestão da inovação realizadas pela empresa. Para captar a percepção dos funcionários em relação à gestão da inovação, aplicou-se o questionário que constitui uma ferramenta de análise elaborada por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que propõe analisar a gestão da inovação sob os aspectos de cinco dimensões: estratégia, processos, organização inovadora, relacionamentos e aprendizagem. Os resultados dessa análise apontam para a necessidade do Banco de aperfeiçoar as estratégias e rotinas de gestão, além de ampliar a comunicação acerca das ações relacionadas à inovação, buscando disseminar a cultura de inovação na empresa.

**Palavras-chave:** Inovação. Gestão da Inovação. Vantagem Competitiva. Setor Bancário.

## ABSTRACT

Innovation management increasingly assumes an important role on firm performance in the quest for sustainable competitive advantage. Thus, evaluating the innovation strategies and practices adopted by the company is an important step towards the achievement of the proposed objectives. Based on this identified requirement, this descriptive case study aims to identify the actions of management innovation in a Brazilian bank and the perceptions of the employees of the bank on these actions. Through documentary research and interview with the innovation division manager, the strategies and actions of innovation management carried out by the company were described. In order to capture the perceptions of the employees regarding innovation management, this research used a framework developed by Tidd, Bessant and Pavitt (2008), which proposes to analyze the innovation management in five dimensions: strategy, processes, innovative organization, relationships and learning. The results of this analysis point to the need to improve management strategies and routines, as well as to increase communication about actions related to innovation, seeking to disseminate the innovation culture in the company.

**Keywords:** Innovation. Innovation Management. Competitive Advantage. Banking Sector.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Tipos de inovação .....	33
<b>Figura 2:</b> Matriz de inovação e melhoria.....	34
<b>Figura 3:</b> Radar da inovação: as 12 dimensões .....	35
<b>Figura 4:</b> Modelo do processo de inovação da primeira geração .....	37
<b>Figura 5:</b> Modelo do processo de inovação da segunda geração .....	38
<b>Figura 6:</b> Modelo de terceira geração .....	38
<b>Figura 7:</b> Modelo de processo de inovação da quarta geração .....	39
<b>Figura 8:</b> Modelo da quinta geração .....	40
<b>Figura 9:</b> Modelo da sexta geração .....	41
<b>Figura 10:</b> Comparação entre inovação fechada e inovação aberta .....	42
<b>Figura 11:</b> A estrutura de mensuração da inovação .....	44
<b>Figura 12:</b> Rotinas no processo de inovação.....	53
<b>Figura 13:</b> Modelo de análise da gestão da inovação .....	56
<b>Figura 14:</b> Nível organizacional do Banco .....	58
<b>Figura 15:</b> Radar da inovação .....	65
<b>Figura 16:</b> Fluxo metodológico .....	66
<b>Figura 17:</b> Etapas do projeto intraempreendedorismo.....	69
<b>Figura 18:</b> Fluxo/etapas do programa de ideias .....	70
<b>Figura 19:</b> Ecossistema da inovação no Banco .....	83

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Pesquisas relacionadas ao tema .....	22
<b>Quadro 2:</b> Evolução dos conceitos de inovação .....	27
<b>Quadro 3:</b> Tipos de Inovação .....	31
<b>Quadro 4:</b> Comparativo entre as tipologias da inovação .....	32
<b>Quadro 5:</b> Focos de inovação.....	33
<b>Quadro 6:</b> As dimensões das estratégias de inovação.....	35
<b>Quadro 7:</b> Características das gerações de modelos de processo de inovação .....	43
<b>Quadro 8:</b> Indicadores para auditoria da gestão da inovação .....	46
<b>Quadro 9:</b> As cinco ondas de inovação tecnológica nos bancos.....	49
<b>Quadro 10:</b> As cinco dimensões da gestão da inovação.....	54
<b>Quadro 11:</b> Composição do nível estratégico.....	60

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Ideias e soluções implementadas .....	71
<b>Tabela 2:</b> Balanço social .....	77
<b>Tabela 3:</b> Grau de instrução dos funcionários.....	79
<b>Tabela 4:</b> Organização das questões por dimensão .....	88
<b>Tabela 5:</b> Médias da dimensão Estratégia .....	89
<b>Tabela 6:</b> Médias da dimensão Processos .....	91
<b>Tabela 7:</b> Médias da dimensão Organização inovadora .....	94
<b>Tabela 8:</b> Médias da dimensão Relacionamentos .....	97
<b>Tabela 9:</b> Médias da dimensão Aprendizagem .....	99
<b>Tabela 10:</b> Levantamento das notas das dimensões .....	101
<b>Tabela 11:</b> Resumo das informações e percepções captadas e sugestões para o gerenciamento da inovação .....	109

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Número de funcionários do Banco.....	79
<b>Gráfico 2:</b> Formação acadêmica dos respondentes.....	85
<b>Gráfico 3:</b> Cargo/função dos respondentes.....	86
<b>Gráfico 4:</b> Tempo de Cargo/Função atual dos respondentes (em anos).....	86
<b>Gráfico 5:</b> Tempo de Banco dos respondentes (em anos).....	87
<b>Gráfico 6:</b> Radar da Inovação no Banco .....	102

## **LISTA DE SIGLAS**

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPE – Micro e Pequenas Empresas

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica

SCIELO - Scientific Electronic Library Online

SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 Objetivo geral .....	18
1.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Estrutura do trabalho .....	18
1.4 Justificativa.....	19
1.5 Aderência ao Programa e Interdisciplinaridade .....	20
1.6 Pesquisas relacionadas.....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>25</b>
2.1 Inovação – evolução dos conceitos .....	25
2.2 Inovação e vantagem competitiva .....	28
2.3 Tipos de Inovação .....	31
2.4 Modelos de processos de inovação .....	37
2.5 Mensuração dos resultados de inovação .....	43
2.6 Inovação bancária .....	47
<b>3 MODELO TEÓRICO</b> .....	<b>52</b>
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>57</b>
4.1 Tipo de pesquisa .....	57
4.2 Universo da pesquisa .....	58
4.3 Amostra e seleção dos sujeitos.....	61
4.4 Coleta e tratamento das informações.....	61
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>67</b>
5.1 O Contexto da inovação no Banco .....	67
5.1.1 <i>Gestão e promoção das atividades de inovação</i> .....	67
5.1.2 <i>Estimativa de gastos e lucros relacionadas à inovação</i> .....	77
5.1.3 <i>Perfil dos funcionários</i> .....	78
5.1.4 <i>Programas de incentivo à educação</i> .....	80
5.1.5 <i>Pesquisa e Desenvolvimento (P&amp;D) no Banco</i> .....	81
5.1.6 <i>Barreiras à inovação</i> .....	82
5.1.7 <i>Ecossistema da inovação</i> .....	82
5.2 Análise descritiva dos resultados coletados por meio do questionário .....	84
5.2.1 <i>Perfil dos respondentes</i> .....	84
5.2.2 <i>Apuração das médias atribuídas às dimensões da gestão da inovação</i> ..	88
5.2.2.1 <i>Estratégia</i> .....	88
5.2.2.2 <i>Processos</i> .....	91
5.2.2.3 <i>Organização inovadora</i> .....	94

<b>5.2.2.4 Relacionamentos.....</b>	<b>96</b>
<b>5.2.2.5 Aprendizagem.....</b>	<b>99</b>
<b>5.2.2.6 Análise geral das cinco dimensões – Radar da Inovação no Banco....</b>	<b>101</b>
<b>5.3 Análise comparativa dos dados obtidos via pesquisa documental, questionário e entrevista.....</b>	<b>103</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>111</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>127</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio ao presente cenário, de alta competição a nível global com constantes variações motivadas por mudanças econômicas, políticas, sociais e ambientais, as empresas enfrentam o desafio de atender a clientes cada vez mais exigentes, qualificados, conectados e ávidos por novidades. Observa-se a corrida pela adaptação dos modelos de negócio baseados na visão cliente como forma de entregar soluções, atendimento das necessidades e geração de valor. Canongia *et al.* (2004) definem competitividade como a excelência de desempenho, a eficiência técnica das empresas ou produtos, a capacidade de desenvolver processos sistemáticos de busca por novas oportunidades e a superação de obstáculos técnicos e organizacionais via produção e aplicação de conhecimento.

Neste contexto, a inovação representa um fator chave na competitividade (FERREIRA; VIEIRA, 2011), capaz de proporcionar à empresa crescimento, difusão do conhecimento e produção com maior valor agregado, tornando-se mais competitiva (VIEIRA, 2007). Para Trigo *et al.* (2012) a inovação estratégica representa o único caminho possível para garantir a sustentabilidade das organizações, sendo as empresas inovadoras, na visão de Tigre (2006), as mais dinâmicas e rentáveis do mundo que, em vez de competir em mercados saturados pela concorrência, criam seus próprios nichos e usufruem de monopólios temporários por meio de patentes e segredo industrial.

A inovação não é algo esporádico, o resultado de uma ação isolada (LUNDVALL, 1992); pode estar relacionada ao processo de aprendizagem interativa entre empresas, universidades e demais parceiros (AMARA; LANDRY, 2005). Esse reconhecimento do papel fundamental desempenhado pela inovação na competitividade enfatizou a importância de gerir de forma estruturada o processo de inovação na empresa (NASCIMENTO; SIN OIH YU; SOBRAL, 2011). Nesse sentido, a gestão da inovação é cada vez mais incorporada como fator decisivo para o sucesso estratégico das empresas (DANILEVICZ; RIBEIRO, 2013); e, para garantir a capacidade de inovar, a gestão da inovação procura reunir os mecanismos e instrumentos, bem como as metodologias e formas de organização (CANONGIA *et al.*, 2004).

No setor bancário a evolução da tecnologia da informação (TI) representou um importante papel, como grande viabilizador de inovações ocorridas no setor (MELLO; STAL; QUEIROZ, 2006). Para Facó, Diniz e Csillag (2009), além da importância da tecnologia de informação no processo de desenvolvimento de inovações, os fatores regulatórios também podem estar por trás do desenvolvimento da oferta de novos produtos financeiros no setor bancário. Lima (2003) explica que os processos de regulação existem para a garantia do nível de segurança financeira do sistema e possibilidade de supervisão. Além dos processos regulatórios, fatores como inflação, concentração de setor, segmentação de mercado e mudanças no perfil dos clientes levam os bancos a buscarem inovações que atendam às expectativas dos clientes.

Segundo Cernev, Diniz e Jayo (2009), o intenso uso de tecnologia da informação (TI) no setor bancário pode ser considerado um requisito básico, que se confunde com o negócio em si. Isso faz com que o setor seja reconhecido como um dos que mais investe em TI, motivado, entre outros fatores, pela busca ao atendimento das necessidades dos clientes. Para Stern *et al.* (1996), existem dois mecanismos de forças, direcionadoras do interesse dos consumidores pela prestação de serviços financeiros de forma eletrônica: uma nova definição de conveniência por parte dos consumidores e o impacto da tecnologia no comportamento dos consumidores.

Na história da indústria bancária podem ser observados desenvolvimentos de estratégias inovadoras, que proporcionaram ao setor passar por períodos de incerteza econômica mantendo os lucros acumulados protegidos. Carvalho (2004) cita como exemplo a corrida dos bancos brasileiros para acelerar a circulação da moeda nos períodos de alta inflação, o que fez com que se tornassem extremamente ágeis na realização de pagamentos e movimentação de recursos. Conforme Camargo (2009), na década de noventa os bancos ampliaram o número de agências e investiram na informatização das operações, bem como na introdução de inovações financeiras que permitissem maior extração de ganho, o que possibilitou um aumento na renda de serviços bancários e a diminuição relativa das despesas administrativas.

Identificada uma possível importância dessas inovações para o desenvolvimento do setor bancário, pode-se estabelecer que há uma demanda, por parte das empresas e administradores, para a gestão da inovação com vistas à geração de vantagem competitiva sustentável, criando uma ligação com os consumidores por meio de um modelo de co-criação de valor (PRAHALAD;

RAMASWANY, 2004). No entanto, foi possível constatar, por meio da revisão da literatura, que os estudos nacionais sobre inovação nos bancos brasileiros abordam temas relacionados ao desenvolvimento, difusão e tendências de tecnologias bancária; sem investigar a forma como os bancos gerenciam os processos de inovação, para compreender de que forma podem ser aperfeiçoadas as estratégias de gestão da inovação.

A partir dessas reflexões, este estudo apresenta como problema de pesquisa: Quais são as ações de gestão da inovação em um banco brasileiro e quais as percepções dos funcionários do banco sobre essas ações?

Para responder ao problema de pesquisa e compreender o ambiente de inovação na instituição, denominada neste trabalho como Banco, foi realizada pesquisa documental e entrevista com o gestor da divisão de inovação de uma das unidades estratégicas, a partir de um roteiro de questões elaborado com o intuito de coletar dados sobre a inovação no Banco. Também foi aplicado, junto aos funcionários das unidades estratégicas que atuam nas atividades de inovação na empresa, o modelo de análise da gestão da inovação proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008); um questionário que permite analisar como é feita a gestão da inovação, sob a perspectiva de cinco dimensões: estratégia, organização inovadora, processos, relacionamentos e aprendizagem. Segundo esses autores, a aplicação do modelo justifica-se pela necessidade de avaliar e melhorar o desempenho da gestão da inovação, promovendo uma reflexão estruturada, examinando e revendo como a inovação é gerenciada.

Relaciona-se ao desenvolvimento deste trabalho a pesquisa realizada por Braga Junior (2011), que propôs avaliar, também por meio do modelo proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a gestão da inovação do Banco do Estado de Sergipe S.A., cujos resultados são demonstrados no Quadro 1. Desta forma, espera-se que o trabalho contribua para um diagnóstico acerca de como as instituições bancárias no Brasil gerenciam a inovação.

## **1.1 Objetivo geral**

Para atender às expectativas estabelecidas para o estudo proposto, esta pesquisa tem o objetivo de identificar quais são as ações de gestão da inovação em um banco brasileiro, e quais são as percepções dos funcionários do banco sobre essas ações.

## **1.2 Objetivos específicos**

Para alcance do objetivo geral da pesquisa, propõe-se:

- a) Coletar dados sobre as práticas de inovação realizadas no Banco;
- b) Identificar o perfil dos funcionários que estão diretamente envolvidos com as práticas de inovação no Banco;
- c) Verificar a percepção dos funcionários quanto às rotinas e estratégias de inovação na empresa, sob o aspecto das cinco dimensões da gestão da inovação;
- d) Apresentar sugestões que possam contribuir com a gestão da inovação no Banco.

## **1.3 Estrutura do trabalho**

Este trabalho é composto por seis capítulos. Após a introdução, que conta com a contextualização do cenário, a explanação da situação problemática e a apresentação dos objetivos e justificativa para a realização do trabalho, serão discutidos no capítulo seguinte os conceitos, tipos e teorias da inovação, formando o referencial teórico que constrói a base desta pesquisa. O capítulo seguinte apresenta o modelo teórico que delimita a pesquisa.

O quarto capítulo detalha os métodos e procedimentos de pesquisa aplicados no desenvolvimento do estudo para o alcance dos objetivos propostos. Em seguida, são apresentadas as análises dos dados e as discussões dos resultados encontrados. No último capítulo, são apresentadas as considerações finais do estudo, as limitações desta pesquisa e as sugestões de pesquisas futuras.

## 1.4 Justificativa

Nas últimas décadas, a gestão da inovação tem alcançado uma importância crescente tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial (BAGNO *et al.*, 2016). Dessa forma, a justificativa para a realização desta pesquisa se baseia nessas duas perspectivas.

Sob a perspectiva acadêmica, por meio de busca por trabalhos semelhantes existentes na literatura e que pudessem ser acessados nas bases Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Scientific Electronic Library Online (SciELO), trabalhos apresentados entre os anos de 2006 a 2016 no Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), utilizando os termos "gestão da inovação", "setor bancário", "instituição financeira", "instituição bancária", identificaram-se apenas dois estudos que trataram sobre o tema gestão da inovação em uma instituição bancária:

- "Auditoria da gestão da inovação no setor bancário: o caso do BANESE" (BRAGA JUNIOR, 2011);
- "Gestão de ideias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas" (BORCHARDT; SANTOS, 2014).

Não foi encontrado trabalho anterior que objetivasse analisar a gestão da inovação no Banco em que foi realizado o estudo de caso proposto neste trabalho. Assim, espera-se que o estudo possa contribuir para a academia por constituir-se um estudo empírico sobre a inovação em uma instituição bancária brasileira.

O modelo de análise da gestão da inovação proposto por Tidd, Bessant, Pavitt (2008) foi escolhido por se tratar de um instrumento que já foi utilizado em diferentes empresas e que teve sua aplicabilidade atestada, inclusive em uma instituição bancária, evidenciada na pesquisa de Braga Junior (2011). Além disso, Bastos (2015) constatou que as cinco dimensões de análise propostas pelos autores estão correlacionadas de forma positiva e significativa, o que torna o instrumento consistente e adequado para aplicação nesta pesquisa.

Sob a perspectiva empresarial, esta pesquisa justifica-se pela necessidade contínua de estudo sobre o tema inovação, gerenciando o processo de maneira ativa

e definindo de que forma a inovação vai viabilizar a estratégia da empresa (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). No entanto, poucas empresas apresentam um processo estruturado e formal de gestão da inovação (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009). Assim, espera-se que os resultados do estudo de caso proposto possam estimular a construção de soluções e propostas de valor inovadoras nos produtos e serviços da empresa, além de contribuir com a melhoria da eficiência na organização quanto à gestão da inovação.

Este estudo constitui-se em uma pesquisa sobre os modelos e estratégias de gestão da inovação, o que mostra a consonância com um dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável de fomentar a inovação por meio do incentivo e fortalecimento da pesquisa científica (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES DO BRASIL, 2016).

Hallgren (2009) destaca o baixo esforço das pesquisas para analisar os efeitos das auditorias de gestão da inovação sobre as empresas. Desta forma, este estudo representa um diagnóstico sobre a forma como a inovação é gerenciada no Banco, permitindo identificar, analisar e mensurar as práticas adotadas pela empresa na gestão da inovação.

### **1.5 Aderência ao Programa e Interdisciplinaridade**

No âmbito do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC, cujo objetivo é de promover e aplicar conhecimento acadêmico e profissional no campo interdisciplinar de Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento, este trabalho segue a linha de pesquisa de Gestão da Informação e do Conhecimento, vinculado à trilha Conhecimento, Inovação e Empreendedorismo.

Na literatura, podem ser encontrados estudos que buscam relacionar os temas informação, conhecimento e inovação, enfatizando suas formas de estratégia e gestão de forma a gerar vantagem competitiva. Tomaél *et al.* (2005) observaram que a interação entre os atores de uma rede social promove o compartilhamento da informação e do conhecimento, fomentando o desenvolvimento de inovações. Canongia *et al.* (2004) relacionam inteligência competitiva e gestão do conhecimento aplicados para o aperfeiçoamento da gestão da inovação.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que, para que se tenha uma estratégia eficaz para inovação, deve haver constante interação entre os responsáveis pela tomada de decisão e os responsáveis pelas implementações, o que exige integração da informação e do conhecimento entre os responsáveis pela análise e execução. Sanner, Manda e Nielsen (2014) entendem que há forte vínculo entre os temas informação e inovação, uma vez que os sistemas de informação podem facilitar ou viabilizar o surgimento de inovações.

Quanto à gestão do conhecimento, Menezes *et al.* (2017) entendem que, do ponto de vista operacional, consiste em combinar o saber (explícito) e o saber fazer (tácito), possibilitando a inovação nos processos e nos produtos da organização para a criação de valor. Para a OCDE (2005), o condutor central da inovação é a gestão do conhecimento.

Portanto, ao tratar sobre o tema gestão da inovação, este trabalho mostra-se relevante e aderente à linha de pesquisa especificada. Procura-se, com a realização da pesquisa, o enriquecimento do conhecimento e aproveitamento do potencial humano na atuação estratégica voltada à competitividade e sustentabilidade.

## **1.6 Pesquisas relacionadas**

Acerca das pesquisas no campo da gestão da inovação, por meio de consulta à base de periódicos CAPES, realizada em setembro de 2016, foram encontrados outros trabalhos realizados com intuito de auditar, pesquisar, analisar e propor modelos de medição do desempenho da gestão da inovação. Os estudos foram filtrados por meio das palavras-chaves “gestão da inovação”, “avaliação da gestão da inovação”, “auditoria da gestão da inovação”, “mensuração da inovação”. Obteve-se uma amostra de seis estudos que são apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1:** Pesquisas relacionadas ao tema

<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo (s)</b>	<b>Resultado (s)</b>
BRAGA JUNIOR (2011)	Analisar o processo de gestão da inovação no Banco Banese por meio do modelo de auditoria proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008).	Ponto forte: vínculo dos projetos com o planejamento estratégico. Pontos fracos: cultura de aprendizagem, relacionamento institucional com agentes de fomento à inovação.
ABDEL-RAZEK; ALSANAD (2014)	Realizar auditoria da gestão da inovação, por meio do modelo proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), em uma companhia petroquímica da Arábia Saudita e comparar os resultados com outras companhias do setor no Brasil e na China.	- As companhias sauditas foram melhores avaliadas que as brasileiras e chinesas nas dimensões relacionamento, aprendizagem e organização inovadora. - As companhias sauditas e chinesas apresentaram forças e fraquezas similares, sendo a dimensão aprendizagem o ponto forte e a dimensão estratégia o ponto fraco. - As firmas brasileiras apresentaram como ponto forte a dimensão estratégia e, como ponto fraco, relacionamento. - As dimensões que se mostraram menos desenvolvidas e, portanto, demandam mais atenção das companhias sauditas foram: organização inovadora e estratégia.

(Continua)

(Continuação)

PELLEGRINI <i>et al.</i> (2014)	- Identificar procedimentos e instrumentos utilizados pelo Inmetro na auditoria da inovação, descrever a contribuição da auditoria para o processo de inovação e avaliar o processo de inovação do Inmetro por meio do modelo de auditoria proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008).	- Nem o processo de inovação nem o processo de auditoria da inovação se encontram institucionalizados no Inmetro. Cada unidade principal desenvolve inovações segundo uma ótica própria. - A auditoria de gestão de inovação é ainda incipiente no Inmetro, exercendo pouca influência. - A preocupação legítima do Instituto com normatização talvez esteja prejudicando o correto entendimento do que seriam os procedimentos e instrumentos adequados a uma auditoria de inovação.
BASTOS (2015)	- Verificar o grau de maturidade da hierarquia do Grupo Carrefour por meio do modelo de auditoria proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008).	- O Grupo Carrefour foi posicionado no segundo grau como uma empresa pouco inovadora.
CARVALHO <i>et al.</i> (2015)	- Analisar como as MPE podem utilizar o Radar da Inovação proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) como instrumento para a construção de estratégias para a inovação e comparar os setores participantes da amostra quanto à importância atribuída à inovação.	- As MPE inovam por meio de dimensões semelhantes do Radar, ainda que pertençam a setores diferentes. - Contudo, a diferença entre os setores analisados está na intensidade da inovação, que se mostrou mais robusta no setor de software e mais fraca no setor moveleiro. - Verificou-se ainda que muitas dimensões do Radar foram pouco exploradas, o que mostra grande potencial para obtenção de vantagem competitiva por meio da inovação.
DICKEL, MOURA (2016)	- Desenvolver um modelo para medir o desempenho organizacional com foco na gestão do conhecimento e na gestão da inovação.	- O modelo proposto pode ser uma ferramenta efetiva para medição do desempenho organizacional, possibilitando às empresas estudadas identificar suas fraquezas e melhorar o seu gerenciamento.

Fonte: Portal CAPES, 2016.

A análise dos trabalhos relacionados permitiu constatar a importância do tema gestão da inovação, com a realização de pesquisas em diferentes localidades geográficas, com empresas de diferentes portes e variados setores da economia.

Foi possível verificar, por meio das pesquisas anteriores (BRAGA JUNIOR, 2011; ABDEL-RAZEK; ALSANAD, 2014; PELLEGRINI *et al.*, 2014; BASTOS, 2015), a aplicabilidade do modelo de avaliação da gestão da inovação proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o que subsidia a aplicação do modelo neste estudo de caso proposto. Foi possível identificar ainda a falta de um estudo empírico que objetivasse investigar a gestão da inovação no Banco.

A pesquisa de Braga Junior (2011) confirma a necessidade de ampliar o número de estudos empíricos que avaliem a inovação no setor bancário. Em relação ao caso estudado, o trabalho mostrou que o Banco Banese realiza de forma satisfatória a gestão da inovação, no entanto revelou a necessidade de disseminação da cultura voltada à aprendizagem e à inovação com foco no cliente e na competitividade.

Já o trabalho de Abdel-Razek e Alsanad (2014) mostrou que as companhias brasileiras avaliadas quanto ao gerenciamento da inovação precisam melhorar no que as companhias sauditas possuem de melhor: o relacionamento com agentes promotores de inovações, gerando um sistema de inovação flexível que apoia o desenvolvimento de projetos de pequena e grande intensidade.

Pellegrini *et al.* (2014) identificaram que o excesso de normas possivelmente representa uma barreira à gestão da inovação no Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro); enquanto Bastos (2015) concluiu que os gestores da unidade analisada por ele, do grupo Carrefour, eventualmente reconhecem a importância das questões atinentes à gestão da inovação para o seu negócio, no entanto encontram obstáculos para provê-la eficientemente, seja na organização, nos processos, na estratégia, nos relacionamentos, no consumo ou na aprendizagem.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é feita a abordagem e o confronto dos conceitos de inovação defendidos por autores clássicos e contemporâneos; diferenciam-se os tipos de inovação existentes; levantam-se os modelos encontrados na literatura para que se promova a gestão da inovação; apresenta-se o cenário da inovação no setor bancário e discute-se a importância de realização da avaliação e da mensuração sobre um processo de gestão da inovação.

### 2.1 Inovação – evolução dos conceitos

Schumpeter (1912), com a publicação da Teoria do Desenvolvimento Econômico, introduziu na economia o termo inovação, entendida como uma “destruição criativa”, cuja combinação de novos e melhores materiais ajuda no desenvolvimento de produtos e práticas inovadoras, ocorrendo, assim, o abandono do que é obsoleto e antigo. Ao longo dos anos, apesar de ter ocorrido a evolução do conceito, a ideia original foi mantida, especialmente no que tange à importância da inovação como um indutor para o desenvolvimento da economia (LA FALCE; DE MUYLDER; TOIVANEN, 2014).

A fim de que sejam superadas eventuais dúvidas, é importante uma diferenciação entre os conceitos de invenção e inovação, pois a confusão quanto à definição dos termos pode gerar problemas no gerenciamento da inovação.

Invenção, segundo Schumpeter (1982), caracteriza-se por uma descoberta que não gera resultado econômico. É algo novo, mas que não encontra aplicação prática que possibilite ganhos econômicos. Já a inovação, no sentido econômico, somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção capaz de gerar riqueza. Nelson e Winter (1977) corroboram com essa distinção ao defenderem que o termo inovação é empregado em sentido mais restrito, referindo-se à decisão de testar tecnologias na prática.

Campanário (2002) afirma que a invenção somente assume maior relevância econômica quando se transforma em inovação. Para Challoner (2009) inventar é criar algo que não existia antes.

Inovação, segundo Van de Ven *et al.* (1989), é um processo que envolve geração, adoção, implementação e incorporação de novas ideias, práticas ou

artefatos dentro da organização. Para Drucker (2001), inovação não é questão de genialidade, mas sim de trabalho duro, que deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade dentro da empresa e de cada nível gerencial. Campanário (2002) afirma que a inovação é a aplicação de uma invenção que seja economicamente viável.

McFadzean *et al.* (2005, p. 3) confirmam essas ideias quando afirmam que:

Inovação é um processo que fornece valor adicionado em um nível de novidade para a organização e para seus fornecedores e clientes através do desenvolvimento de novos procedimentos, soluções, produtos e serviços e também novos métodos de comercialização.

Constata-se, portanto, que a principal diferença entre inovação e invenção consiste no objetivo de gerar lucros (ALONÇO, 2016). Fagerberg (2006) corrobora com essa afirmação ao considerar a invenção como a ocorrência de uma ideia para um novo produto ou processo, enquanto a inovação é a comercialização de uma ideia.

Distinguem-se também as figuras do inventor e do inovador. Enquanto o primeiro não tem o compromisso de criar algo com fins econômicos, sendo sua motivação principal a criação e a descoberta de algo novo, o inovador já considera os desejos e necessidades de mercado, utilizando a criatividade e capacidades gerenciais para identificar novas oportunidades de inovar (DORNELAS, 2008).

Para melhor compreensão do tema, é demonstrado no Quadro 2 como alguns estudiosos da área contribuíram com o pensamento científico ao definir o conceito de inovação.

**Quadro 2:** Evolução dos conceitos de inovação

<b>Referência</b>	<b>Conceito</b>
Schumpeter (1912)	Inovação é a força motriz para o progresso econômico. Substituição das formas antigas por novas de produzir e consumir, com a introdução de um novo produto, de novo método de produção, abertura de novo mercado e a conquista de nova organização de qualquer indústria.
Rogers e Shoemaker (1971)	Uma inovação pode ser uma nova ideia, uma nova prática ou também um novo material a ser utilizado em um determinado processo.
Zaltman <i>et al.</i> (1973)	Inovação é uma ideia, uma prática ou um artefato material percebido como novo, relevante e único adotado em um determinado processo, área ou por toda a organização.
Drucker (1985)	Inovação é a atribuição de novas capacidades aos recursos existentes na empresa para gerar riqueza. É o instrumento dos empreendedores, pelo qual se explora a mudança como uma oportunidade para diferenciar-se, agregar valor e crescer economicamente.
Johannessen, Oslan e Lumpkin (2001)	Definem inovação como criação de novidade.
Chesbrough (2003)	Considera inovação em um universo ampliado que sai do contexto interno das empresas e organiza-se de maneira aberta através da formação de novas redes de informação e criação.
Rieg e Alves Filho (2003)	Caracterizam inovação ou desempenho inovador empresarial a partir das inovações tecnológicas de processos e produtos comercialmente viáveis.
OCDE (2005)	Implementação de um produto, bem ou serviço, seja novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios na organização do local de trabalho ou nas relações externas.
Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	Inovação é algo que agrega valor, considerando o emprego de novas tecnologias, novos processos operacionais e novas práticas mercadológicas, buscando sempre gerar ganho para quem pôs em prática essa inovação.
Trott (2012)	A inovação é a gestão de todas as atividades envolvidas no processo de geração de ideias, desenvolvimento de tecnologias, fabricação e marketing de um produto novo (ou aperfeiçoado) ou de um processo de fabricação ou equipamento.
Terra (2012)	Inovação representa a utilização do capital humano para geração de riquezas e valores. É caracterizada pela combinação de conhecimentos que possuem uma aplicação prática e útil para um público específico.
Sarooghi, H. <i>et al.</i> (2015)	A inovação de processo se consiste por meio de duas atividades: criatividade e inovação. Enquanto a criatividade é a geração de novidades e ideias aplicáveis, a inovação é aplicação dessas ideias.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da análise dos conceitos apresentados no Quadro 2, verifica-se que Rogers e Shoemaker (1971) e Zaltman *et al.* (1973) consideravam a inovação como a exploração bem-sucedida de novas ideias, a serem aplicadas em áreas diversas.

Schumpeter (1912) introduziu uma visão que parte da sua própria teoria do desenvolvimento econômico, dentro do modelo capitalista no início da revolução industrial. A partir desse pensamento surgiu uma série de autores que reforçaram o pensamento de Schumpeter, com relação à importância da inovação para o desenvolvimento econômico, tais como Johannessen, Oslan e Lumpkin (2001); Chesbrough (2003); Rieg e Alves Filho (2003).

A visão de Drucker (1985), por sua vez, é voltada à atividade empreendedora, ao considerar que a inovação é uma ferramenta exclusiva do empresário.

Nos anos recentes percebe-se que os conceitos relacionam inovação e tecnologia, com as discussões sobre os modelos de inovação tecnológica e os impactos financeiros e mercadológicos. Nos estudos de Rieg e Alves Filho (2003) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é gerada a partir do uso de novas tecnologias a fim de gerar valor ao consumidor.

A OCDE (2005) define inovação como um processo de implementação de um bem, serviço ou processo, seja novo ou aprimorado, de forma estruturada e com a aceitação de mercado. Já o autor Chesbrough (2003) inova ao defender o modelo de inovação aberta, que considera a interação entre empresas, academias e consumidores, em uma dinâmica de co-criação.

Após mais de um século da criação da teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter, com a consequente introdução dos primeiros conceitos de inovação, verifica-se que os novos estudos vinculam a inovação como uma prática relacionada à criatividade, à gestão do conhecimento e ao *design*, com uma maior aproximação do usuário final no processo de inovação.

## **2.2 Inovação e vantagem competitiva**

A competição pode ser considerada como um fator central para o sucesso ou fracasso das empresas, pois determina a adequação das atividades que podem

contribuir com o desempenho, com a geração de inovações, implementações assertivas e até mesmo com a cultura organizacional (PORTER, 1985).

Em um ambiente competitivo a inovação representa peça fundamental para o crescimento, sendo que a organização que não inova corre o risco de estagnação, com a consequente tomada do mercado pelos concorrentes (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Ao considerar que as diferenças de desempenho econômico estão relacionadas aos aspectos externos das firmas, tais como competição do mercado, localização e posicionamento estratégico, Porter (1985) afirma que a implementação de estratégia competitiva tem como objetivo manter a rentabilidade, bem como uma posição sustentável contra as forças que determinam a competição de mercado. Portanto, uma empresa possui vantagem competitiva quando dispõe de recursos e competências raras e difíceis de imitar que a permitem oferecer benefícios superiores ou que apresentem vantagem no custo (MOHR *et al.*, 2011).

Para Coyne (1986), uma vantagem competitiva só se sustenta em função da durabilidade da diferença nos atributos importantes, baseados em uma lacuna de capacidade, ou seja, a partir do momento que o concorrente pode preencher essa lacuna a vantagem não é mais considerada sustentável.

Barney (1991) corrobora esse entendimento ao afirmar que, enquanto a vantagem competitiva ocorre quando se está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada ao mesmo tempo por seus competidores, a vantagem competitiva sustentável ocorre quando os competidores não possuem a capacidade de executar essa estratégia.

Segundo Porter (1985), as empresas buscam pela vantagem competitiva por meio de duas estratégias básicas: custo e diferenciação. Na estratégia de custo, a empresa é reconhecida no mercado e assume posição de liderança pela produção a baixo custo, advinda pela produção em escala, pela propriedade da tecnologia ou pelo acesso preferencial a uma variedade de insumos.

Já na estratégia da diferenciação, a empresa busca atender certos requisitos que são amplamente valorizados pelos compradores, o que reflete na entrega de um produto ou serviço de alto valor agregado.

No que tange à inovação, McGrath *et al.* (1996) a reconhecem pelo seu papel de contribuir para criação e sustentação da vantagem, por ser um mecanismo pelo qual a empresa obtém uma melhor percepção e acesso aos recursos específicos, melhorando os investimentos e a alocação desses recursos. Um desses recursos, o conhecimento organizacional, é tido como fator estratégico para as organizações por ser fonte de inovações e vantagem competitiva (CHOO, 2003).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) acreditam que as inovações diferenciam seus produtos e serviços dos concorrentes, criando um valor adicional ou novo para os clientes. No entanto, Serafim (2011) esclarece que a vantagem de se adotar a inovação como estratégia competitiva para satisfazer e fidelizar clientes é válida desde que o cliente seja o foco do processo de inovação.

Mesmo que as vantagens competitivas sejam oriundas do tamanho ou do patrimônio das organizações, o cenário econômico está mudando em favor das organizações que conseguem produzir novidades nas suas ofertas mediante a mobilização de conhecimentos e dos avanços tecnológicos (TIDD; BESSANT, 2015).

Na economia brasileira, a competitividade depende diretamente das vantagens adquiridas a partir da capacitação tecnológica das empresas e do incentivo dado pelos sistemas de inovação (ARBIX, 2010).

Sveiby (1998) destaca o capital intelectual, ou seja, a soma dos ativos imateriais da organização, como fator determinante de vantagem competitiva. Nesse sentido, torna-se necessário gerenciar as habilidades e os comportamentos de forma a proporcionar vantagem competitiva para a empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Assim, para lidar com os desafios do processo de inovação, aliar a gestão do conhecimento à gestão da inovação pode contribuir para a criação e manutenção de rotinas eficazes, por meio do gerenciamento do processo de aprendizagem (TIDD; BESSANT, 2015).

Segundo Conto, Antunes Junior e Vaccaro (2016), a firma inovadora cujo objetivo central seja o de tornar-se líder no seu segmento, com o produto ou serviço em que atua, determinando que os concorrentes sejam os seus seguidores constantes, estará criando, desta forma, uma vantagem competitiva sustentável em busca por maiores retornos financeiros.

## 2.3 Tipos de Inovação

Para Oliveira (2012), a categorização de inovação não é um assunto pacificado. Segundo o autor, há uma grande problematização sobre esse aspecto, uma vez que a inovação é um fenômeno peculiar, imbricado por muitas variáveis relativas ao contexto em que é realizado.

Para melhor compreensão do tema, a tipificação internacional, definida pela Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), descrita no Manual de Oslo (OCDE, 2005), é a representada no Quadro 3:

**Quadro 3:** Tipos de Inovação

Tipo de inovação	Característica
Inovação de Produto	Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
Inovação de Processo	Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
Inovação de <i>Marketing</i>	Implementação de um novo método de <i>marketing</i> com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
Inovação organizacional	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Fonte: OCDE (2005).

Nas primeiras edições do Manual de Oslo, eram considerados apenas os tipos de inovação de produto e processo. A partir da terceira edição do Manual, verificou-se a necessidade de inclusão dos tipos *marketing* e organizacional, de forma a adequá-lo às pesquisas mais recentes. As definições dos novos tipos ainda permanecem em desenvolvimento, dada à complexidade do processo de inovação e às variações com que ocorre nas empresas.

Schumpeter (1961) foi um dos primeiros a propor uma tipificação para a inovação, considerada por ele como transformações descontínuas. Segundo Oliveira

(2012), a tipificação do Manual de Oslo é seguida pela classificação proposta por Schumpeter, conforme comparativo demonstrado no Quadro 4:

**Quadro 4:** Comparativo entre as tipologias da inovação

REFERÊNCIAS	
SCHUMPETER (1961)	OCDE (2005)
Aceitação de um novo bem	Inovação de Produto
Adoção de um novo método de produção	Inovação de Processo
Abertura de novo mercado	Inovação de <i>Marketing</i>
Conquista de nova fonte de suprimento das matérias-primas ou produtos semi-industrializados	Inovação de Produto
Execução de uma nova organização de qualquer indústria	Inovação Organizacional

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2012.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) apresentaram o conceito dos “4 Ps” da inovação, que representam quatro diferentes dimensões de mudança:

- Inovação de produto: mudanças nas coisas que uma empresa oferece;
- Inovação de processo: mudanças nas formas em que as coisas são criadas e ofertadas ou apresentadas ao consumidor;
- Inovação de posição: mudança no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) diferenciam as inovações quanto ao grau de novidade envolvido. As inovações incrementais representam as melhorias incrementais menores, com menor grau de novidade. Já as inovações radicais geram grandes transformações, com alto grau de novidade, que realmente transformam a forma como a empresa é percebida e utilizada, podendo até mesmo alterar as bases da empresa, de um setor ou de uma sociedade.

Vale ressaltar a posição de Schumpeter (1961) em relação a essas duas diferenciações. Para ele as inovações radicais engendram rupturas mais intensas, enquanto inovações incrementais dão continuidade ao processo de mudança. No Quadro 5 é demonstrado um comparativo entre inovação incremental e inovação radical.

Quadro 5: Focos de inovação

Incremental	Radical
Na operação ou unidade de negócio	No corporativo
Linear e contínuo	Não linear e descontínuo
Riscos reduzidos	Alto risco
Gerenciar riscos	Eliminar incertezas
Componente	Sistema
Trabalho em equipe	Colaboração de indivíduos
Resolução de problemas ou restrições	Responder aos desafios
Estritamente racional e explícito	Tácito e emotivo
Atende clientes	Surpreende ou trabalha com os <i>early adopters</i>
Foco no mercado	Foco nas adjacências
Junto à produção	Junto aos centros de competência ou no mercado

Fonte: Terra, 2012.

Além disso, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ainda alertam que é preciso diferenciar as chamadas inovações de componentes, mais simples e sem grandes transformações geradas, das inovações de sistemas, consideradas de maior grau de complexidade. A Figura 1 demonstra os tipos de inovação abordados pelos autores:

Figura 1: Tipos de inovação



Fonte: Tidd; Bessant; Pavitt, 2008.

A Figura 1 ilustra a gama de escolhas, enfatizando o ponto em que tal mudança pode ocorrer em nível de componente, de subsistema ou através de todo o sistema.

Scherer e Carlomagno (2009) defendem que a inovação pode ser classificada quanto à intensidade, quanto à dimensão e quanto à dependência da inovação. Em relação à intensidade, a proposta dos autores de elaborar a matriz de inovação e melhoria, representada na Figura 2, justifica-se pela necessidade de analisar o impacto causado por diferentes novas iniciativas da empresa, possibilitando distinguir se o que foi desenvolvido trata-se de uma adequação, melhoria, invenção, inovação incremental ou inovação radical.

**Figura 2:** Matriz de inovação e melhoria



Fonte: Scherer e Carlomagno, 2009.

Os autores definem o termo melhoria como “uma ação em que o grau de novidade é pequeno, mas há um impacto mensurável nos resultados, diferente da invenção” (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009, p. 12). Segundo os autores, uma adequação ocorre quando a ideia a ser aplicada é nova para a empresa, mas não para o mercado.

Quanto à dimensão do negócio, as inovações podem ser classificadas considerando onde a empresa quer inovar. Na Figura 3 são demonstradas as dimensões da empresa, definidas por Sawhney Wolcott e Arroniz, (2006), organizadas em quatro polos fundamentais: (1) as ofertas geradas; (2) os clientes atendidos; (3) os processos utilizados; (4) pontos de presença para oferta dos produtos.

**Figura 3:** Radar da inovação: as 12 dimensões

Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz, 2006.

A seguir, é apresentado o Quadro 6, com as definições das 12 dimensões para o gerenciamento das inovações propostas por Sawhney, Wolcott e Arroniz, (2006):

**Quadro 6:** As dimensões das estratégias de inovação

<b>Tipo</b>	<b>Definição</b>
Oferta	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços.
Plataforma	Construção de um portfólio de produtos e serviços a partir de componentes comuns que são montados ou agrupados de formas distintas, possibilitando uma variedade de modelos adaptados às necessidades dos clientes.
Soluções	Criação de ofertas integradas e customizadas de produtos, serviços e informação para resolver problemas abrangentes dos clientes.

(Continua)

(Continuação)

Clientes	Descobrir necessidades não identificadas pelos próprios consumidores existentes ou em novos segmentos.
Experiência do consumidor	Aprofundar a relação com os consumidores. Levar em consideração tudo o que o cliente vê, ouve, sente e experimenta.
Captura de valor	Redirecionamento e novas fontes de receita.
Processo	Redesenhar os processos operacionais para ampliar a eficiência e aumentar a produtividade.
Organização	Busca de novas formas de estruturar a empresa, redesenhar o papel dos colaboradores e redefinir parcerias.
Cadeia de suprimento	Redimensionar as operações que agregam valor ao produto.
Presença	Recrutar os canais de distribuição para aproximar a empresa do cliente através da presença em novos pontos de venda.
Relacionamento	Integração de clientes e parceiros para o oferecimento de uma solução mais competitiva.
Marca	Criação de novos contextos e aplicações para a marca.

Fonte: Scherer; Carlomagno, 2009.

As inovações podem ser classificadas quanto ao grau de interdependência, ou seja, se tratam de inovações autônomas, desenvolvidas em paralelo com o andamento das demais funções do negócio, ou inovações sistêmicas, que precisam de outra inovação correlata para acontecer, conforme explicam Scherer e Carlomagno (2009).

Ainda segundo esses autores, a integração dos três níveis de análise (intensidade, dimensão e dependência) gera o radar da inovação, conforme demonstrado na Figura 3, construído a partir de raios que partem do centro e que representam cada uma das dimensões do negócio em que a empresa pode inovar. Cada raio é dividido em sete níveis, que expressam a intensidade da inovação: os dois primeiros representam as melhorias, o terceiro, quarto e quinto níveis representam as inovações incrementais e o sexto e sétimo representam as inovações radicais.

Para utilização da ferramenta, os autores sugerem percorrer três etapas: (1) identificar o perfil de inovação atual; (2) analisar o perfil de inovação do setor/concorrentes; (3) definir a estratégia de inovação.

## 2.4 Modelos de processos de inovação

A inovação é um processo complexo e a escala de atividades requeridas por ela pode variar consideravelmente, sendo que, por esse motivo, a preparação para as inovações organizacionais inclui o desenvolvimento e o planejamento de novos métodos organizacionais e o trabalho envolvido em sua implementação (OCDE, 2005).

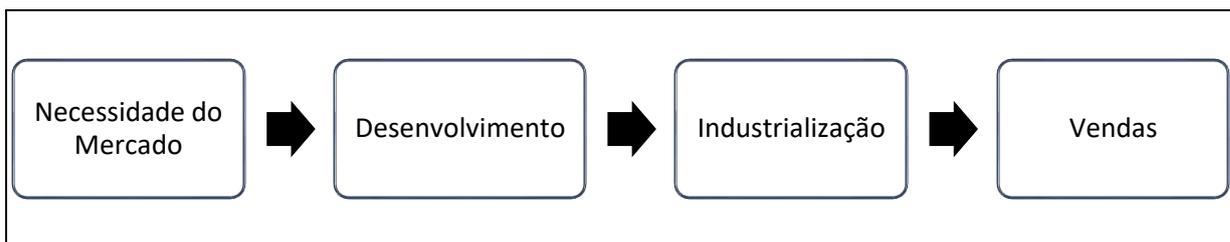
Rothwell (1994), Preez e Louw (2008) e Oliveira (2012) se dedicaram aos estudos dos modelos de processos de inovação descritos na literatura e elaboraram levantamentos dos principais modelos a partir de 1950, categorizando-os por gerações, que serão apresentadas nesta seção. Segundo esses autores, os modelos de primeira e segunda geração seriam chamados de lineares simples, sendo que, na primeira geração há uma predominância das atividades de inovação realizadas nos centros de pesquisa e universidade, enquanto que na segunda geração essas atividades passaram a considerar e identificar as necessidades de mercado. As Figuras 4 e 5 representam os modelos da primeira e da segunda gerações, respectivamente.

**Figura 4:** Modelo do processo de inovação da primeira geração



Fonte: Rothwell, 1994.

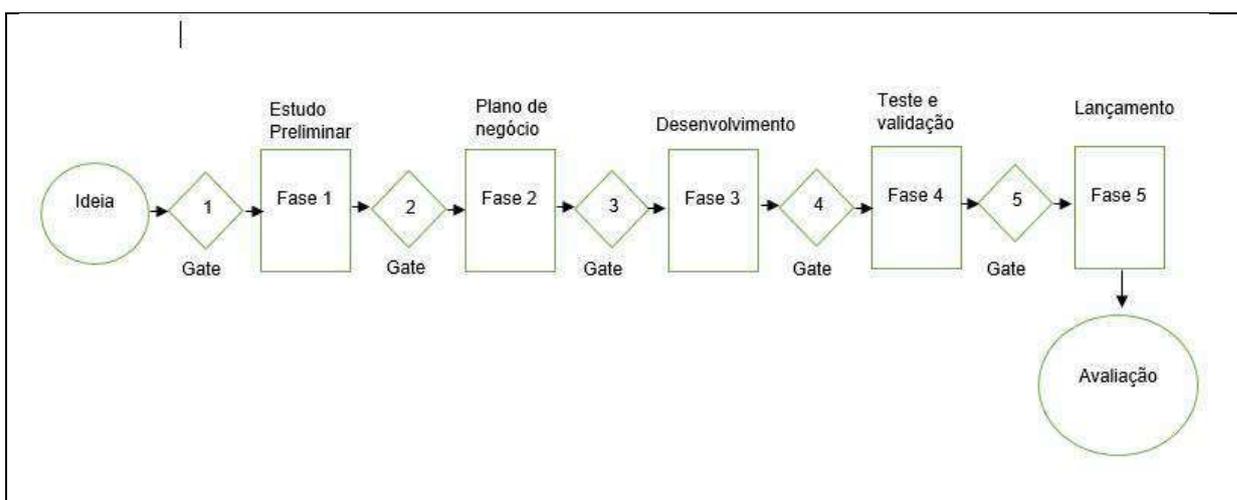
O modelo linear de primeira geração, também denominado de *technology push*, ou tecnologia empurrada, apresenta um processo em que as inovações são estimuladas pela tecnologia e o mercado é um receptor dos resultados das pesquisas desenvolvidas nas universidades e centros de P&D. As pesquisas podem resultar em invenções, que podem ou não atender à demanda do mercado (ROTHWELL, 1994).

**Figura 5:** Modelo do processo de inovação da segunda geração

Fonte: Rothwell, 1994.

No modelo da segunda geração, também chamado de *market pull*, ou modelo reverso, o mercado atua como direcionador das pesquisas, que resultam em produtos e serviços desenvolvidos pelas empresas, com base na necessidade identificada no mercado e a partir da tecnologia existente (ROTHWELL, 1994).

A partir de 1970, os modelos rígidos e lineares, então predominantes, passaram a ser questionados, dando margem ao surgimento da terceira geração de modelos de processo de inovação. A motivação era a busca pelo equilíbrio entre pesquisa, desenvolvimento e necessidades de mercado. Conforme Oliveira (2012), um dos modelos mais conhecidos é o *Stage-gate* (COOPER, 1996), que introduz pontos de decisão entre cada estágio do processo, nos quais o andamento e a viabilidade da continuidade do empreendimento são avaliados.

**Figura 6:** Modelo de terceira geração

Fonte: Cooper, 1996.

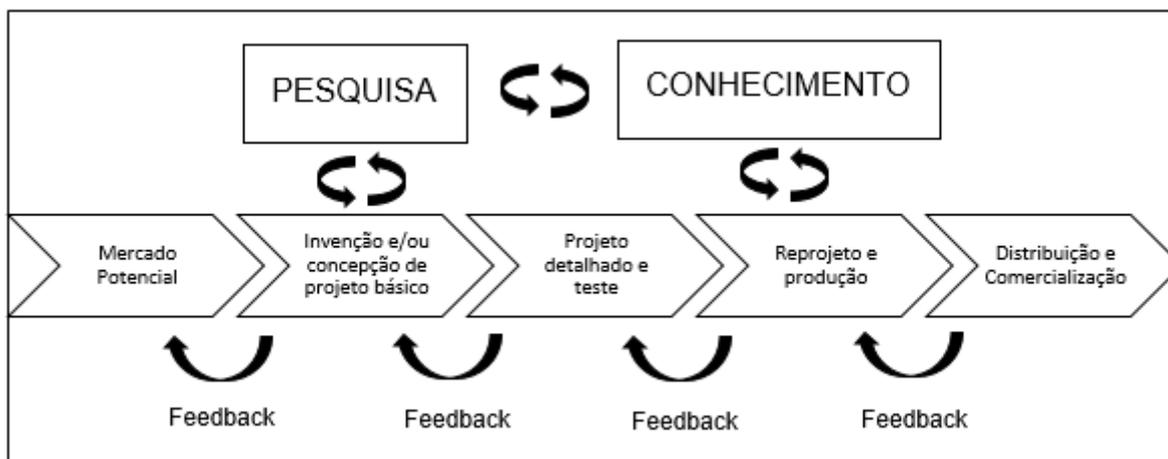
O modelo de terceira geração combina tecnologia e mercado e possibilita o retorno entre as fases. Cada fase é composta por uma lista de atividades e em cada *gate* é feita uma revisão do processo, possibilitando a tomada de decisão quanto à continuidade, pausa ou recomeço da fase. Segundo Cooper (1996), o *stage-gate* mostra-se mais dinâmico quando comparado às gerações anteriores; por ser mais flexível e por não ser estritamente sequencial, é mais instrutivo e assume os riscos inerentes ao projeto.

Conforme Ganzer *et al.* (2014), no Brasil predominam os modelos de interação de primeira, segunda e terceira geração.

A quarta geração dos modelos teve início na década de 1980 e foi caracterizada pelo modelo integral. Segundo Rothwell (1994), seus conceitos são baseados nas empresas japonesas, cujas características principais são a integração e o desenvolvimento paralelo.

Conforme Oliveira (2012), o modelo de Kline e Rosenberg (1986), representado na Figura 7, constitui a instância mais conhecida dessa geração:

**Figura 7:** Modelo de processo de inovação da quarta geração



Fonte: Grizendi, 2006, baseado em Kline e Rosenberg, 1986.

O modelo interativo do processo de inovação, demonstrado na Figura 7, é chamado de *chain-linked process* e ressalta a interatividade entre atores, atividades, a natureza incremental do conhecimento, a criação de novas instâncias de inovação, o papel do usuário/consumidor, da organização e da comunidade científica (OLIVEIRA, 2012).

Segundo Grizendi (2006), a característica central desse modelo é a existência de *feedback* entre as atividades de pesquisa e produtivas da empresa. Além disso, segundo o autor, podem ser identificados cinco caminhos da inovação no modelo interativo: (1) caminho central da inovação, em que o mercado é o ponto inicial e a empresa é o centro; (2) caminho das realimentações baseado no *feedback* de percepção das potencialidades de inovação por meio do uso; (3) caminho de/para a pesquisa constituído por uma necessidade detectada ou pesquisa aproveitada na empresa; (4) caminho do modelo linear, do avanço científico à inovação; (5) caminho das contribuições do setor manufatureiro para a pesquisa, em que tecnologia gera a ciência.

A quinta geração, já na década de 1990, é caracterizada pelo modelo de trabalhos em rede. Representa o estágio mais avançado que muitas empresas inovadoras desejam alcançar ou manter. Segundo Ganzer *et al.* (2014), o modelo preza por uma forte interação vertical dentro da empresa e pela interação horizontal externa, por meio da pesquisa colaborativa e alianças estratégicas para pesquisa e desenvolvimento de base. Há o desenvolvimento de processos integrados e paralelos e o uso de sofisticadas ferramentas eletrônicas.

Para exemplificar um modelo da quinta geração, é apresentado na Figura 8 o modelo proposto por Trott (2005):

**Figura 8:** Modelo da quinta geração

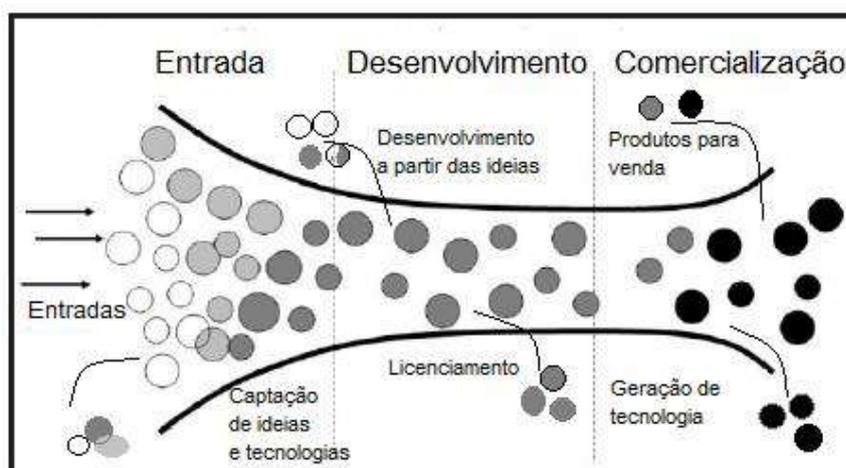


Fonte: Preez; Louw, 2008.

São elementos estratégicos que caracterizam o processo de inovação da quinta geração (GANZER *et al.*, 2014): as estratégias baseadas no fator tempo; o desenvolvimento focalizado não no preço, mas na qualidade; a ênfase na flexibilidade e responsabilidade da organização; o foco no cliente; a integração com fornecedores primários; a cooperação tecnológica horizontal; o processamento eletrônico de dados; a política de controle da qualidade total.

O modelo de inovação da sexta geração (Figura 9) é chamado de modelo de inovação aberta, termo concebido por Chesbrough (2003), caracterizado pela possibilidade de ir além dos modelos de *network* que têm o foco na geração interna de ideias. Nessa geração as ideias e inovações de mercado são combinadas com as inovações internas, contribuindo para o desenvolvimento de novas tecnologias (PREEZ; LOUW, 2008).

**Figura 9:** Modelo da sexta geração



Fonte: Preez; Louw, 2008.

Segundo Oliveira (2012), o modelo consiste em construções colaborativas, com uso de informação e tecnologias externa, ou disponibilização de informação e tecnologia para o ambiente externo, com ou sem licenciamentos contratuais e patentes específicos.

A seguir, Figura 10 apresenta um paralelo demonstrativo das principais características entre os modelos de inovação fechada e os de inovação aberta.

**Figura 10:** Comparação entre inovação fechada e inovação aberta

Inovação Fechada	Inovação Aberta
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Devemos contratar os melhores talentos;</li> <li>•Nós mesmos devemos descobrir, desenvolver e vender;</li> <li>•Se descobrirmos antes, conseguiremos colocar no mercado primeiro;</li> <li>•Se nós criarmos as maiores e melhores ideias em nosso setor, venceremos;</li> <li>•Devemos controlar nossa propriedade intelectual a fim de que nossos concorrentes não lucrem com nossas ideias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nem todos os talentos do setor trabalham para nós;</li> <li>•O P&amp;D externo pode criar valores significativos. O P&amp;D interno é necessário para capturar parte desse valor;</li> <li>•Nós não precisamos originar a pesquisa para lucrar a partir dela;</li> <li>•Se fizermos o melhor uso de ideias internas e externas, venceremos;</li> <li>•Podemos lucrar com o uso de nossa propriedade intelectual por parte de terceiros.</li> </ul>

Fonte: Terra, 2012.

A análise da Figura 10 permite concluir que, enquanto no modelo de inovação fechada ocorrem os desenvolvimentos dentro da empresa, em sigilo, de novos produtos, serviços, novas estratégias organizacionais ou uma nova estratégia de marketing, a partir de uma ideia interna, na inovação aberta a premissa é o desenvolvimento a partir da combinação de ideias internas e externas, a fim de avançar no desenvolvimento de novas tecnologias, de forma que a colaboração entre empresas possa proporcionar redução dos custos de desenvolvimento, do risco individual da empresa no investimento e o aperfeiçoamento das tecnologia, partir da combinação de conhecimentos.

Para efeito de aprofundamento do tema discutido nesta seção, apresenta-se, no Quadro 7, resumo das características dos modelos de processo de inovação organizados por gerações:

**Quadro 7:** Características das gerações de modelos de processo de inovação

	GERAÇÃO					
	Primeira	Segunda	Terceira	Quarta	Quinta	Sexta
Linear	X	X	X			
Interação com outras empresas					X	X
Ideias internas	X		X	X	X	X
Ideias externas		X	X	X	X	X
Demanda surge no mercado		X	X	X	X	X
Demanda surge na empresa	X		X	X	X	X
Verificações em estágios pré-determinados			X			
Verificações em qualquer estágio				X	X	X
P&D	X	X	X	X	X	X
Marketing		X	X	X	X	X
Combinação de conhecimento interno e externo				X	X	X
Colaboração					X	X

Fonte: Dados da pesquisa.

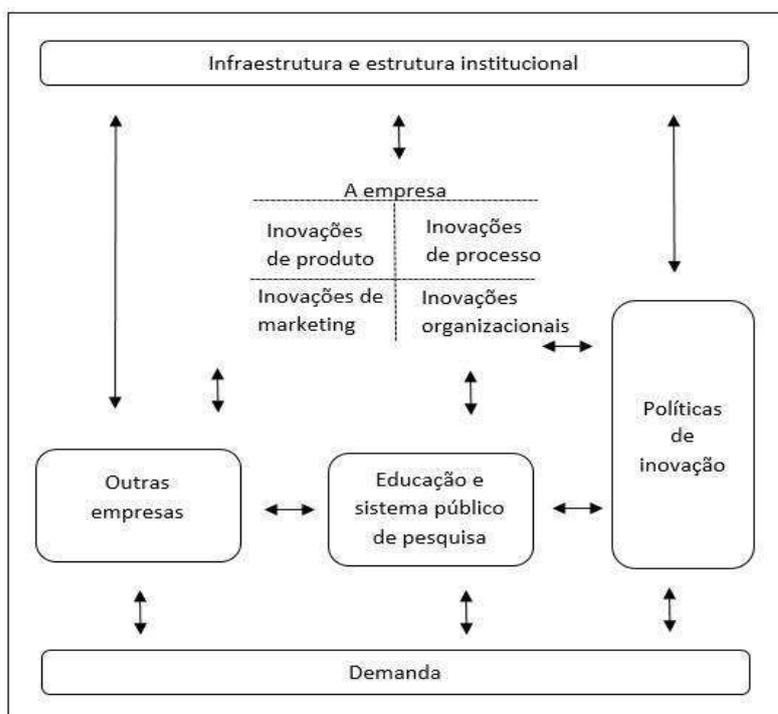
Conforme esclarecido pela OCDE (2005), o propósito desta discussão não é fixar-se em um modelo de inovação, mas ilustrar que a inovação é uma atividade complexa, diversificada, em que vários componentes interagem e que as fontes de dados têm de refletir este fato. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação vai além da concepção de uma nova ideia; é o processo de desenvolver seu uso, baseado em estratégia que busca repelir ameaças competitivas e que preze pela aprendizagem corporativa e pela experiência de lidar de forma eficaz com a complexidade da mudança.

## 2.5 Mensuração dos resultados de inovação

As informações sobre a atividade de inovação são de extrema utilidade, pois podem fornecer dados sobre os tipos de inovações implementadas pelas empresas, verificar se as empresas inovadoras realizam P&D e a forma como realizam, se o desenvolvimento e a implementação de inovações também envolvem o treinamento de empregados e se as empresas são engajadas em atividades para mudar parte de sua organização (OCDE, 2005).

A Figura 11 apresenta uma estrutura da perspectiva da empresa, o alvo das pesquisas sobre inovação.

**Figura 11:** A estrutura de mensuração da inovação



Fonte: OCDE, 2005, p. 42.

A Figura 11 representa uma junção das teorias da inovação baseadas na empresa que consideram um sistema de inovação. A estrutura demonstra o funcionamento do sistema de inovação na empresa, com constantes interações com outras empresas e instituições de pesquisas. Tudo acontece em um contexto de infraestrutura e estrutura institucional, baseados na demanda advinda do mercado, do desenvolvimento tecnológico ou gerada pelas próprias empresas (OCDE, 2005).

No entanto, Scherer e Carlomagno (2009) consideram a mensuração da inovação um dos temas mais críticos para quem trabalha com a gestão da inovação. Para que se tenha sucesso na avaliação da inovação, Vantrappen e Metz (1995) orientam que a empresa deve ir além de suas medidas tradicionais de desempenho financeiro e incorporar uma série de indicadores específicos.

Scherer e Carlomagno (2009) corroboram com essa afirmação ao citar algumas estratégias que as empresas podem adotar para melhorar seus controles, como a elaboração de um conjunto de indicadores adequados, o monitoramento dos projetos do início ao fim, de forma que o resultado individual de cada projeto possa

compor o resultado final dos esforços de inovação, e o estabelecimento do horizonte de tempo de geração de resultados, uma vez que os resultados trazidos pelas inovações variam de setor para setor.

Bastos (2015) apresentou uma compilação dos modelos para auditoria da gestão da inovação defendidos por estudiosos da área, de forma a auxiliar as organizações quanto aos possíveis indicadores que podem ser aplicados quando no desenvolvimento de um modelo próprio de auditoria.

**Quadro 8:** Indicadores para auditoria da gestão da inovação

<b>Referência</b>	<b>Indicadores</b>
Manual de Oslo (1997)	Recursos que conduzem à inovação, as interações e papel da difusão, o impacto da inovação, os incentivos e obstáculos à inovação, a demanda, o recurso humano, as leis e regulamentações.
Manual de Bogotá (2001)	Identificação do negócio, desempenho econômico, resultados, fontes de informação, financiamentos, dificultadores, políticas públicas.
Silva, Hartmann e Reis (2006)	Indicadores de entrada, indicadores de saída, formas, de inovação, fontes de inovação e impactos da inovação.
Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006); Bachmann e Destefani (2008)	Oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença e rede.
Mackinnons (2007)	Onde a inovação se realiza, contexto competitivo, foco da inovação, fonte de ideias, fase de crescimento, da organizacional, tamanho e complexidade da inovação, maturidade para inovação.
Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	Estratégia, Processos, Organização, Relacionamentos e Aprendizagem.
PINTEC IBGE (2011)	Fatores que influenciam no comportamento inovador, estratégias, esforços, incentivos, obstáculos e resultados.
Terra (2012)	Estratégia, modelo organizacional, recursos, pessoas, gestão do conhecimento e infraestrutura tecnológica, gestão de ideias, processos, mensuração e recompensas, cultura organizacional, colaboração externa e interna.
INSTITUTO INNOSCIENCE (2012)	Estratégia, liderança, estrutura, pessoas, cultura, processos, <i>funding</i> e relacionamentos.
Groff e Loh (2013)	Estratégia, Processos, Ferramentas, Estrutura, Liderança, Organização de Ideias, Avaliação de Ideias, Resultados e Métricas, Estímulo, Investimentos, Relacionamentos, Pessoas.

Fonte: Bastos, 2015.

Conforme Vantrappen e Metz (1995), é necessário que os administradores possam contar com um sistema de medição que lhes permita dirigir todo o processo de inovação, desde a ideia em gestação até o produto comercializável. O sistema também deve revelar as causas fundamentais de qualquer desempenho insuficiente, de modo que os administradores possam mudar adequadamente a forma como o processo de inovação vem sendo administrado.

## 2.6 Inovação bancária

O setor bancário brasileiro, assim como qualquer outra unidade econômica, busca alcançar ganhos de produtividade que lhe permita alcançar níveis de competitividade iguais ou superiores aos seus concorrentes (CRUZ; GOMES, 1998). Por esses motivos, o setor passou por grandes transformações nas últimas décadas, impulsionadas, principalmente, pelas mudanças tecnológicas e de mercado.

Para Camargo (2009), com a abertura do mercado brasileiro aos bancos estrangeiros na década de noventa, observou-se, como efeito da concorrência acirrada, uma melhoria na qualidade e diversificação dos produtos e serviços financeiros, modernização tecnológica e aumento da eficiência operacional. Portanto, instalou-se um ambiente propício às iniciativas inovadoras, que, segundo Carvalho (2002), foram introduzidas mais intensamente por bancos nacionais do que por bancos estrangeiros, que pouco contribuíram com melhorias em termos de eficiência e de características operacionais.

Tal fato distinguiu o mercado brasileiro das demais economias em desenvolvimento, cuja constatação foi de que os bancos estrangeiros são mais eficientes que os bancos nacionais (CARVALHO, 2002).

A maior eficiência dos bancos estrangeiros nos países em desenvolvimento, segundo Carvalho (2002), seria resultado, principalmente, do fato de operarem originalmente em ambientes mais competitivos, mais propícios à inovação e mais sensíveis à eficiência operacional. Para o autor, o fator ambiente garante vantagens aos bancos provenientes desses países, na adoção de melhores métodos de gerenciamento, desenvolvimento de novos produtos e tecnologias e na capacidade de influenciar a melhor preparação dos reguladores.

Camargo (2009), ainda sobre os efeitos da concorrência bancária, afirma que os bancos não incorrem em grandes despesas no desenvolvimento de inovações, haja vista, por exemplo, a estratégia de criação de novos instrumentos financeiros em momentos de expansão econômica e a ausência de limitações físicas com seus custos tangíveis e limites de capacidade.

Uma das especificidades do processo de inovação no setor bancário, citada pela autora, é em relação a não existência do procedimento de registro de patente, o que possibilita aos demais concorrentes imitar o inovador rapidamente. Dessa forma,

os ganhos resultantes de inovações são temporários, apesar de contribuírem para a busca de novos produtos e serviços (CAMARGO, 2009).

Freitas (1997) considera que os bancos exercem uma posição diferenciada, atuando desde a criação da moeda à intermediação financeira. Por esse motivo, suas atividades devem ser estritamente reguladas. Corroborando com esse pensamento, Camargo (2009) afirma que a atividade bancária é marcada por um permanente conflito entre os objetivos de estabilidade do sistema e a busca pela valorização do capital e, dessa forma, a concorrência bancária se circunscreve, no geral, nos limites fixados pela regulamentação, que variam conforme a estrutura institucional e jurídica existente em cada país.

Nesse contexto, para Freitas (1997), é por meio da inovação que os bancos buscam escapar desses controles, criando uma tensão dinâmica entre o processo competitivo inovador e a necessidade de aperfeiçoamento contínuo da regulamentação.

A história da competitividade bancária é marcada pela implementação de inovações estimuladas pela globalização, barreiras regulatórias, alterações nos padrões de comportamento do consumidor, acirramento da concorrência e os movimentos de fusões e aquisições (MELLO; STAL; QUEIROZ, 2006).

As inovações, que resultaram em um novo ou melhorado produto, processo, modelo de gestão e modelo de negócio (BARBIERI; SIMANTOB, 2009), foram impulsionadas, em grande parte, pelo avanço das tecnologias da informação e comunicação (TIC). Conforme Mello, Stal e Queiroz (2006), uma das estratégias utilizadas pelos bancos foi a incorporação de novas tecnologias da informação, tanto dentro quanto fora das agências, por meio dos caixas eletrônicos.

Na literatura podem ser encontrados estudos que se propuseram a estudar o uso da Tecnologia da Informação (TI) nos serviços bancários (DINIZ, 2004; BÁTIZ-LAZO, 2004; TIGRE, 2006; MELLO; STAL; QUEIROZ, 2006; FACÓ *et al.*, 2009). Segundo Cernev, Diniz e Jayo (2009), os padrões de uso de TI nos serviços bancários vieram se modificando ao longo de diferentes fases, sendo que, nos estágios iniciais, eles apontam para um uso de TI ainda restrito aos sistemas centrais de processamento e compensação de transações, não visível pelos clientes.

Nas fases subsequentes, elas descrevem um processo pelo qual a TI se torna cada vez mais próxima do cliente, como nos serviços de *home banking* e *internet banking*. Cernev, Diniz e Jayo (2009) observaram essas fases da evolução tecnológica nos bancos e as caracterizaram como ondas, uma vez que foi constatado que as fases não obedeciam uma lógica sequencial estrita, havendo muitas vezes superposição entre elas. Para as autoras, a visão das ondas tecnológicas permite enxergar essas fases convivendo umas com as outras, ou seja, o surgimento de uma não interrompeu a continuidade da outra, o que houve foi uma complementação.

O Quadro 9 apresenta a relação entre as cinco ondas da inovação da tecnologia bancária e os seus potenciais fatores determinantes.

**Quadro 9:** As cinco ondas de inovação tecnológica nos bancos

	<b>TECNOLOGIAS</b>	<b>DEMANDAS DE MERCADO</b>	<b>REGULAMENTAÇÃO</b>
<b>Primeira onda</b>	<i>Mainframe</i>	Aumento do número de clientes leva ao crescimento do volume de transações processadas em <i>back-office</i>	Incentivos à concentração e à automação de registros contábeis
<b>Segunda onda</b>	Minicomputadores	Necessidade de processamento no nível da agência; implantação de sistemas on-line	Restrição às importações e investimento na indústria nacional
<b>Terceira onda</b>	Microcomputadores	Demanda por autoatendimento, no ambiente da agência e através de caixas eletrônicos	Controle inflacionário
<b>Quarta onda</b>	<i>Home Office</i> e <i>Internet banking</i>	Maior interatividade e comodidade para clientes que já dispõem de computadores	Legislação de provedores e responsabilidades na <i>web</i>
<b>Quinta onda</b>	Mobilidade e convergência digital	Maior capilaridade e ubiquidade para expansão da rede de clientes	Sistema financeiro inclusivo e telecomunicações no mercado financeiro

Fonte: Cernev; Diniz; Jayo, 2009.

As ondas de inovação mencionadas no Quadro 9 estão relacionadas à difusão de inovações em diversas frentes no setor bancário. Para sua caracterização, os autores consideraram três variáveis capazes de influenciar a difusão de inovações no ambiente bancário: tecnologia, demandas de mercado e a regulamentação.

A incorporação das inovações permitiu ao setor reduzir os custos das transações bancárias, aumentar a eficiência dos processos e agregar valor para os clientes, por meio da introdução de novos canais de distribuição e desenvolvimento

de novos produtos e serviços baseados em tecnologia (CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009).

No entanto, para um setor reconhecido pelos altos investimentos em tecnologia e automação, que se apoia no desenvolvimento tecnológico para a difusão de suas inovações, a tecnologia, por estar disponível a todos, deixa de ser vista como um diferencial competitivo para se tornar base essencial para a sobrevivência da própria instituição financeira (MARTIN, 1999). Assim, requer que a organização a utilize de maneira inovadora (MELLO; STAL; QUEIROZ, 2006).

Baseado nesse dilema, Fonseca, Meirelles e Diniz (2010) analisaram o papel das tecnologias, das demandas de mercado e da regulamentação na consolidação de inovações no setor bancário. As tecnologias, embora nascidas fora do ambiente bancário, foram incorporadas, adaptadas e evoluíram a partir da sua utilização pelos bancos, tornando-se importantes elementos nos processos de negócio do setor, seja como suporte a novos canais, ou como geradores de novos produtos e serviços. As demandas de mercado são caracterizadas, dentre outros fatores, pela concentração bancária, o processo inflacionário, o crescimento de renda da população, as mudanças demográficas e a pressão dos clientes para disponibilização de novos serviços (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010).

Segundo esses autores, o papel da regulamentação pode ser representado nas reformas no sistema bancário, implantadas no Brasil nos anos sessenta, com o apoio ao movimento de automação; a restrição imposta pelo Governo, nos anos setenta, para a importação de computadores, o que resultou em investimentos dos bancos para o desenvolvimento de uma indústria local de informática; as reformas econômicas, nos anos oitenta, com o objetivo de segurar a escalada da inflação no país, que fizeram com que os bancos promovessem maiores investimentos tecnológicos na busca de racionalização e redução dos custos de transação; e a regulamentação para utilização dos correspondentes não bancários, nos anos dois mil.

A partir dessa análise, Fonseca, Meirelles e Diniz (2010) ressaltaram a importância dos fornecedores, tanto para oferecer e incentivar quanto para viabilizar, com novas e inovadoras soluções, o crescente uso da TI no setor, tornando o sistema bancário brasileiro uma referência a nível mundial.

Os autores também citam que as alianças estratégicas entre os concorrentes têm sido importantes para o sucesso dos serviços financeiros, o modelo de negócio e a governança praticada por cada uma das instituições bancárias e uma cultura voltada ao alinhamento das soluções individuais e coletivas, refletidas na dinâmica de competição presente e no seu papel como agentes catalisadores de inovação (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010).

Para a OCDE (2005), as inovações em produtos no setor de serviços, inclusive o bancário, podem incluir melhoramentos importantes no que diz respeito a como eles são oferecidos (por exemplo, em termos de eficiência ou de velocidade), à adição de novas funções ou características em serviços existentes, ou à introdução de serviços inteiramente novos. São exemplos as melhorias significativas em serviços bancários via internet, tais como um grande aumento na velocidade e na facilidade de uso, ou a introdução de serviços de retirada e devolução de carros em casa, que melhoram o acesso de clientes a carros de aluguel.

Mello, Stal e Queiroz (2006) se propuseram a analisar o avanço tecnológico proporcionado pela TI no setor de serviços bancários e a verificar se tais inovações são efetivamente repassadas aos clientes, sob a forma de melhores serviços. Os autores constataram a necessidade de ampliação do conhecimento do banco acerca do cliente como algo essencial para melhorar a eficiência e a eficácia do atendimento.

### 3 MODELO TEÓRICO

Um dos objetivos desta pesquisa é verificar a percepção dos funcionários quanto às rotinas e estratégias de inovação em um banco brasileiro. Para isto, este trabalho utiliza o modelo de análise da gestão da inovação proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que representa um esforço recente para identificar as fases que compõem o processo de gestão da inovação, permitindo a avaliação e melhoria do desempenho.

Embora os autores tenham alegado tratar-se de um modelo validado, que já foi testado em organizações dos Estados Unidos e do Reino Unido (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 588), um ponto que buscou-se ratificar, com a realização desta pesquisa, é a aplicabilidade do modelo em uma instituição bancária brasileira.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), é importante entender a inovação enquanto processo, pois esse conhecimento molda a forma como experimentamos e gerenciamos. A seguir, apresenta-se a definição de gestão da inovação na visão dos autores:

Gestão da inovação é a procura por rotinas eficazes – em outras palavras, tem a ver com a gestão do processo de aprendizagem em direção a rotinas mais eficazes para lidar com os desafios do processo de inovação. [...] não é uma questão de fazer uma ou duas coisas bem, mas tem a ver com um bom desempenho em todas as direções (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 577).

Para os autores, a gestão da inovação relaciona fatores-chave como:

- Aprendizagem e adaptação para um futuro incerto;
- Interação entre mercado, tecnologia e organização;
- Por tratar-se de um processo genérico, cada organização deve encontrar a própria maneira de trabalhar com a inovação;
- A realização de rotinas eficazes depende de cada organização, produtos e tecnologias;
- As rotinas tornam-se padrões que são absorvidos nas estruturas da organização ao longo do tempo;

- Gerenciar a inovação é procurar por rotinas efetivas, buscando a aprendizagem para enfrentar os desafios dos processos de inovação.

Desta forma, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) destacam que o sucesso na gestão de inovação envolve o bom desempenho das rotinas abaixo elencadas:

- O sucesso na inovação é baseado na estratégia;
- O sucesso na inovação depende de efetivos relacionamentos internos e externos;
- O sucesso na inovação requer a disponibilização de mecanismos para fazer as coisas acontecerem;
- O sucesso na inovação somente acontece dentro de um contexto de apoio organizacional.

**Figura 12:** Rotinas no processo de inovação



Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 560)

A partir dessas reflexões, os autores criaram o modelo teórico levando-se em consideração cinco dimensões, as quais os autores acreditam representarem rotinas especialmente importantes: estratégia, processos, organização inovadora, relacionamento, aprendizagem.

O Quadro 10 apresenta as características, conceitos e recomendações de cada uma das dimensões de acordo com as definições encontradas na obra de Tidd, Bessant e Pavitt (2008):

**Quadro 10:** As cinco dimensões da gestão da inovação**ESTRATÉGIA**

- Abordagem racionalista: descreve, compreende e analisa o cenário para definir e executar um plano de ação;
- Abordagem incrementalista: a empresa deve estar preparada para adaptar sua estratégia face a uma nova informação e conhecimento;
- Na elaboração da estratégia, é recomendável explorar as implicações do possível negócio com ampla participação e canais de comunicação, uso de múltiplas fontes de informação e disposição para as mudanças;
- A inovação de sucesso baseia-se na estratégia baseada em novas oportunidades tecnológicas.
- Na estratégia de inovação, é essencial analisar a posição da empresa em relação aos seguintes fatores: produtos, processos, tecnologias e o sistema nacional de inovação ao qual está inserido; esse último com poder de influenciar a estratégia tecnológica da empresa;
- Para a estratégia de inovação, é importante considerar as suas competências acumuladas para identificar qual a trajetória tecnológica mais adequada para a empresa: (1) oriunda dos fornecedores; (2) para desenvolvimento em escala; (3) para pesquisa básica; (4) para serviços que demandam e produzem grande volume de informação; (5) para demandas específicas, serviços especializados;
- Na estratégia de inovação, observar se há integração entre os processos organizacionais e a estratégia de aprendizagem.

**PROCESSOS**

- Fases do processo de gestão da inovação: (1) identificação do potencial de inovação nos cenários interno e externo; (2) seleção dos recursos; (3) produção de conhecimento por meio do P&D interno ou aquisição de tecnologia; (4) implementação da inovação; (5) reflexão e revisão do processo;
- Recomendável que na fase de implementação sejam observadas as etapas de aquisição de conhecimentos externos, a capacidade de execução em condições de imprevisibilidade, o lançamento da inovação no mercado e o gerenciamento, a sustentabilidade de adoção e uso da inovação a longo prazo e a aprendizagem com as etapas ao longo do processo.

(Continua)

(Continuação)

**ORGANIZAÇÃO INOVADORA**

- Trata-se de um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para criar e fortalecer o tipo de ambiente que permite que a inovação prospere;
- As ideias criativas podem emergir e ser efetivamente implementadas;
- A estrutura, a cultura, os valores e crenças apoiam a inovação;
- Componentes: visão compartilhada, liderança e desejo de inovar; estrutura adequada; indivíduos-chave (figuras facilitadoras); trabalho de equipe eficaz; desenvolvimento individual contínuo e amplo; comunicação extensiva; inovação de alto envolvimento; foco externo; ambiente criativo; organizações que aprendem.

**RELACIONAMENTOS**

- Relacionamentos internos e externos eficazes para gerar inovação de sucesso;
- Interação próxima e rica com mercados, fornecedores de tecnologia e outros colaboradores organizacionais;
- Oportunidade de aprendizagem, seja com clientes, usuários, concorrentes ou alianças estratégicas.

**APRENDIZAGEM**

- Inovação é aprendizagem e mudança;
- Gestão do ciclo de aprendizagem: de experimentação, prática, reflexão e consolidação;
- As organizações não aprendem, e sim as pessoas que estão dentro.

Fonte: Tidd; Bessant; Pavitt, 2008.

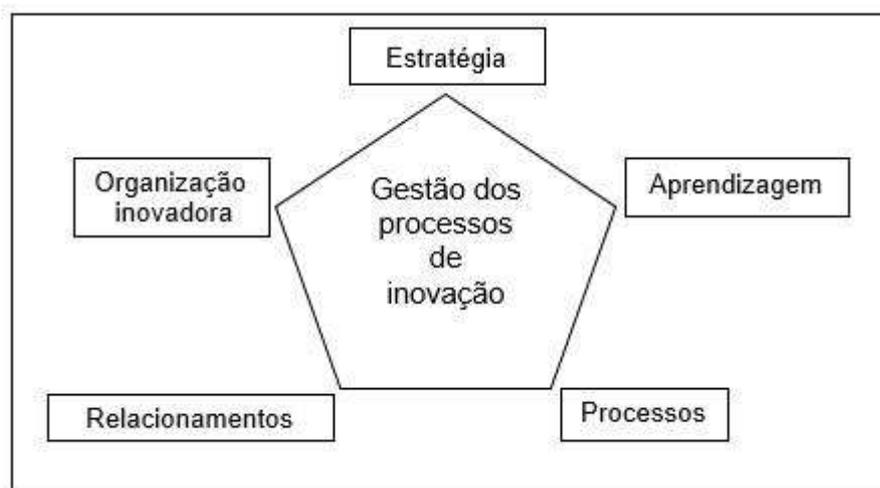
Apresentadas as dimensões que compõem o modelo de análise da gestão da inovação, torna-se necessário justificar a aplicação da ferramenta na empresa. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o instrumento permite realizar o monitoramento e mensuração da inovação, com alto envolvimento em relação aos objetivos presentes nas cinco dimensões. Para os autores, é estimado que a contribuição mais valiosa gerada com a construção do modelo seja para a sua aplicação no exame e reflexão de como a organização funciona de fato.

Por constituir-se em um processo de *benchmarking* pode ajudar o processo de aprendizagem, oferecendo um poderoso motivador para mudança (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Como enfatizam os autores, o objetivo de se realizar a avaliação não é marcar pontos ou ganhar prêmios, mas possibilitar um ciclo de aprendizagem eficaz, por meio da adição de amplitude de reflexão estruturada.

O uso dos resultados como métricas pode direcionar a implantação de melhorias no processo de inovação e na forma como ela é gerenciada. Assim, ao permitir visualizar como a organização realiza a gestão da inovação, o *framework* desenvolvido por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) pode contribuir com a identificação de áreas que podem ser mais desenvolvidas, além de proporcionar a revisão das rotinas e fatores que podem afetar a inovação de sucesso.

A Figura 13 representa o *framework* idealizado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008):

**Figura 13:** Modelo de análise da gestão da inovação



Fonte: Tidd, Bessant, Pavitt (2008)

## 4 METODOLOGIA

Guimarães, Hayashi e Benze (2011) afirmam que, para garantir a validade externa da pesquisa, é necessário adotar procedimentos metodológicos que visem refletir adequadamente a validade interna do fenômeno estudado e que, ao mesmo tempo, tenham a capacidade de produzir medições constantes.

A seguir é apresentada a metodologia que serviu de base para a execução desta pesquisa.

### 4.1 Tipo de pesquisa

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2006), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva e explicativa pois, além de descrever o fenômeno relativo à gestão da inovação, objetiva analisar e explicar a razão de o fenômeno acontecer de determinada forma. Conforme Vergara (2006), a pesquisa descritiva tem o objetivo de expor as características, dados e informações acerca da empresa alvo do estudo. Para Gil (2007), as pesquisas descritivas podem ir além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, com a pretensão de determinar a natureza dessa relação.

Quanto aos meios de investigação, trata-se de um estudo de caso, devido ao caráter de profundidade e detalhamento, em que foram utilizadas as abordagens qualitativa e quantitativa para o desenvolvimento do estudo. Para Roesch (1999), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos em profundidade, dentro de seu contexto. É especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Para o autor, trata-se de uma estratégia de pesquisa da ciência social que pode ser utilizada em estudos organizacionais, permitindo responder às questões, e que não exige controle sobre eventos comportamentais, focalizando em acontecimentos contemporâneos (YIN, 2005). Portanto, esta pesquisa adotou um

método compatível para identificar quais são as ações de gestão da inovação em um banco brasileiro, e quais as percepções dos funcionários do banco sobre essas ações.

## 4.2 Universo da pesquisa

Esta pesquisa constitui-se em um estudo de caso único, que objetivou identificar quais são as ações de gestão da inovação em um banco brasileiro e quais são as percepções dos funcionários do banco acerca dessas ações.

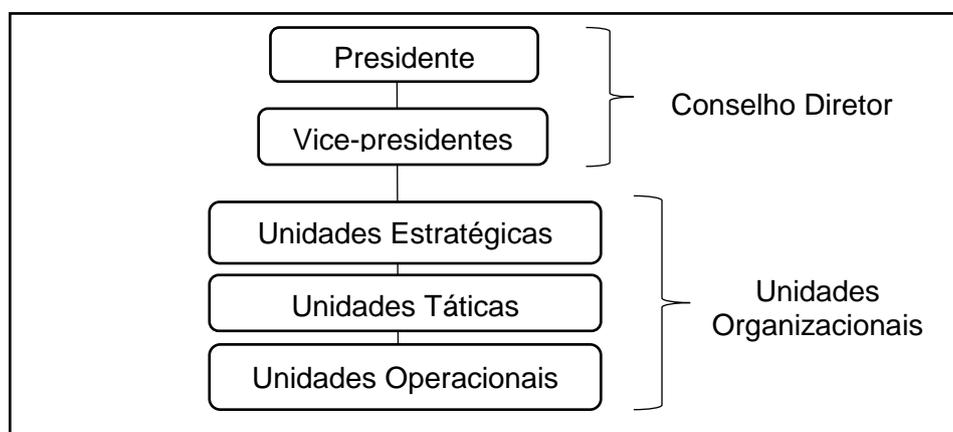
A instituição estudada é uma sociedade anônima aberta, de economia mista, organizada sob a forma de banco múltiplo. Em alinhamento aos princípios éticos da pesquisa científica, mantém-se em sigilo o nome da instituição bancária a ser pesquisada, identificada neste trabalho como Banco.

A escolha da organização deu-se em função do pesquisador fazer parte do quadro de funcionários da empresa, o que lhe proporciona a oportunidade de observar, coletar dados e analisar, de forma mais próxima, o fenômeno estudado.

Quanto ao envolvimento do pesquisador, esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo sobre o fenômeno da gestão da inovação, com o estabelecimento de uma separação entre os valores do pesquisador e dos fatos analisados (GIL, 2007).

Para definição do universo da pesquisa, inicialmente observou-se a composição organizacional do Banco, estruturada em três instâncias hierárquicas: nível estratégico, nível tático e nível operacional, conforme demonstrado na Figura 14:

**Figura 14:** Nível organizacional do Banco



Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa documental permitiu realizar o seguinte levantamento das responsabilidades de cada unidade organizacional:

- Unidades Estratégicas: responsáveis pela gestão dos processos de negócio e de apoio aos negócios do Banco. Representam as Unidades Estratégicas as Diretorias, Unidades, Gerências Autônomas e os Projetos Estratégicos Temporários.
  
- Unidades Táticas: responsáveis pela administração regional da Rede de Distribuição e da Rede de Negócios Especializados no País e no Exterior, representadas pelas Superintendências, Gerências Regionais de Cobrança e Recuperação de Crédito e as Gerências Regionais de Negócios no Exterior.
  
- Unidades Operacionais: responsáveis pela operacionalização de negócios e pela execução das atividades operacionais dos diversos processos do Banco. São segmentadas em Unidades de Negócio (Redes de Distribuição no País e no Exterior), em Redes de Negócios Especializados e em Unidades de Apoio aos Negócios e à Gestão.

Considerando os objetivos desta pesquisa e as atribuições de cada unidade organizacional, definiu-se como universo deste estudo as Unidades Estratégicas do Banco, por terem a responsabilidade pela gestão dos processos de negócio e de apoio aos negócios do Banco, definição de programas e gerenciamento dos projetos e processos de inovação na empresa.

Conforme levantamento realizado pelo Banco em agosto de 2017, integram o nível estratégico 9.327 funcionários, distribuídos em 27 diretorias, 9 unidades e 1 gerência autônoma; as quais estão organizadas conforme demonstrado no Quadro 11:

**Quadro 11:** Composição do nível estratégico

<b>Vice-presidência</b>	<b>Diretoria</b>	<b>Unidade</b>
Negócios de Atacado	-Corporate Bank; -Soluções Empresariais; -Mercado de Capitais Infraestrutura.	- Private Bank
Governo	Governo	
Negócios de Varejo	- Pessoas Físicas; - Meios de Pagamento.	- Canais
Agronegócios	- Agronegócios	
Distribuição de Varejo e Gestão de Pessoas	- Distribuição; - Distribuição Sudeste; - Gestão de Pessoas.	- Central de Negócios (Gerência autônoma)
Serviços, Infraestrutura e Operações	- Suprimentos, Infraestrutura e Patrimônio	- Operações
Tecnologia	- Tecnologia; - Negócios Digitais.	- Engenharia e Construção I; - Engenharia e Construção II; - Operações de Soluções de TI; - Arquitetura e Governança de TI.
Gestão Financeira e Relações com Investidores	- Finanças; - Controladoria; - Contadoria; - Governança de Entidades Ligadas.	- Relações com Investidores.
Controles Internos e Gestão de Riscos	- Gestão de Riscos; - Crédito; - Reestruturação de Ativos Operacionais; - Controles Internos.	- Risco Operacional.
	- Estratégia e Organização; - Jurídica; - Segurança Institucional; - Marketing e Comunicação.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a definição do Banco como o objeto do estudo de caso, encaminhou-se, via e-mail, para a Gerência Regional de Gestão de Pessoas do Banco, em Belo Horizonte (MG), a apresentação da intenção por meio do projeto de pesquisa e a solicitação de autorização para a realização do trabalho acadêmico.

Após concedida a autorização, iniciou-se a identificação das unidades estratégicas cujas atribuições tivessem aderência ao tema gestão da inovação. Assim, foi indicada pelo Banco a divisão de inovação da Diretoria de Estratégia e Organização, para a condução dos interesses da pesquisa, por ser a equipe

responsável pelo programa de ideias e iniciativas de inovação que possuem abrangência em todas as dependências do Banco.

### **4.3 Amostra e seleção dos sujeitos**

Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários das unidades estratégicas que atuam com a gestão e planejamento dos projetos, programas e atividades de inovação da empresa. A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade que, conforme esclarece Vergara (2006), ocorre longe de qualquer procedimento estatístico, com a seleção de elementos pela facilidade de acesso a eles.

Diante do universo composto por 9.327 funcionários, lotados nas Unidades Estratégicas do Banco, constituiu-se a amostra a partir da indicação, pelo próprio Banco, dos funcionários ou da (s) área (s) responsável (eis) pela gestão da inovação. A partir dessa indicação, foi efetuado o contato com a equipe de inovação da Diretoria de Estratégia e Organização, composta por 1 gerente e 5 assessores, que concedeu a autorização para realização da pesquisa com as demais áreas do Banco.

Por meio da análise do organograma da empresa, puderam ser identificadas outras áreas estratégicas vinculadas às atividades de inovação. Assim, levantou-se o número total de 95 funcionários para compor a amostragem desta pesquisa, sendo 8 gerentes e 87 assessores, o que representa 1,01% do universo.

### **4.4 Coleta e tratamento das informações**

Esta pesquisa é um estudo de caso, caracterizado pelas abordagens qualitativa e quantitativa. A utilização de diferentes métodos para coleta dos dados (entrevista, questionário e pesquisa documental) caracteriza a triangulação que, segundo Jick (1979), baseia-se na ideia de que os desvios inerentes a quaisquer fontes de dados ou métodos de coleta e análise seriam neutralizados pela combinação, complementando o estudo e solidificando sua validade. A coleta dos dados foi realizada durante os meses de maio, junho, agosto e setembro de 2017.

Para o alcance do objetivo de coletar dados sobre as práticas de inovação realizadas no Banco, foi empregada a abordagem qualitativa, com a realização de pesquisa documental e entrevista.

A pesquisa documental buscou por informações nos documentos e sistemas do Banco, que pudessem descrever o contexto da inovação. Também foi realizada a coleta de dados em campo, por meio da visita à sede do Banco em Brasília (DF), em que foi possível levantar informações sobre a estrutura e funcionamento das áreas envolvidas.

Na ocasião da visita, foi realizada a entrevista com o gestor da equipe de inovação da Diretoria de Estratégia e Organização, cujas respostas forneceram mais informações sobre as práticas e atividades de inovação realizadas pela empresa, que complementaram aquelas obtidas por meio da pesquisa documental, além de nortear a busca por informações em outras fontes internas. O material levantado para a pesquisa documental englobou notícias divulgadas no site do Banco, relatórios anuais, apresentações visuais, textos e planilhas internas.

Conforme Schrader (1974), é característica de uma entrevista científica estruturada o estabelecimento prévio das questões, de forma que haja um roteiro padrão na realização da pesquisa para servir como apoio. A partir dessa consideração, elaborou-se um roteiro (APÊNDICE) composto por questões que permitissem coletar dados sobre a inovação na empresa. Seu desenvolvimento teve como suporte teórico as recomendações contidas no Manual de Oslo (OCDE, 2005).

Conforme recomenda Flick (2004), é necessário documentar e editar o conteúdo coletado na pesquisa documental e na entrevista. Dessa forma, as informações obtidas em meio não formalizado (como a entrevista com o gestor e as conversas com os assessores nos locais visitados) foram registradas por meios de anotações. Para esta pesquisa não se utilizou a gravação de áudio com o entrevistado. A partir das anotações, procedeu-se a análise interpretativa dos dados da entrevista, de maneira a reproduzir o conteúdo em forma de paráfrase ou resumo (FLICK, 2004).

Para o alcance dos objetivos, de identificar o perfil dos funcionários que estão diretamente envolvidos com as práticas de inovação e verificar a percepção dos funcionários quanto às rotinas e estratégias de inovação na empresa, o instrumento de coleta de dados selecionado foi o questionário que, conforme Günther (2003), trata-se de um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica.

O instrumento aplicado, desenvolvido por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), foi um questionário composto por quarenta afirmações (ANEXO), cujo conteúdo descreve o jeito que a organização trabalha em relação à inovação, considerando cinco dimensões: estratégia, aprendizagem, relacionamentos, processos e organização inovadora. Para cada uma dessas dimensões foram agrupadas oito afirmações e para cada afirmação atribuída uma pontuação; com base na escala tipo *Likert*, que se caracteriza como uma escala de respostas gradativas, podendo ser de vários tipos e critérios (GUIMARÃES; HAYASHI; BENZE, 2011).

No questionário, definiu-se a escala de sete pontos entre 1 (definitivamente falso) e 7 (definitivamente verdadeiro). Para facilitar a compreensão e análise dos resultados, conforme sugerido por Gelman e Hill (2007), foi subtraído dos valores originais da escala o valor central 4 e, em seguida, o resultado foi dividido por três para que a escala oscilasse entre -1 e 1. Dessa forma, os valores positivos indicam que o respondente concorda com a afirmação e os valores negativos indicam que o respondente discorda.

Os funcionários constituintes da amostra foram convidados por e-mail corporativo pessoal a participar da pesquisa respondendo ao questionário, que foi disponibilizado, em um primeiro momento, em planilha Excel e, posteriormente, por meio de formulário *on-line* desenvolvido no site Online Pesquisa. Cabe esclarecer que a utilização desses dois meios não prejudicou a coleta de dados, uma vez que cada participante teve acesso a apenas um meio de participação, o que inibiu a ocorrência de dupla participação em meios distintos, e que a estrutura do questionário e o conteúdo das afirmações permaneceu inalterado.

Durante o período de coleta de dados via questionário, os participantes que ainda não haviam respondido receberam até três avisos ou lembretes semanais para registrar as respostas. No questionário de participação buscou-se também a caracterização do respondente; com a solicitação de informações acerca do sexo, cargo atual, tempo de atuação no cargo atual, nível de escolaridade e tempo de atuação na empresa.

A primeira etapa da coleta de dados e disponibilização do questionário ocorreu durante o período de 18 de maio a 15 de junho de 2017. Nesse período, foram convidados 33 funcionários atuantes nas atividades de inovação da Diretoria de Soluções Empresariais, primeira unidade estratégia autorizadora da realização da pesquisa. Como resultado, obteve-se o retorno de 11 participações. Para ampliar o

alcance da pesquisa, recorreu-se a uma outra unidade estratégica do Banco, a Diretoria de Estratégia e Organização, para que fosse possível identificar mais funcionários envolvidos com atividades de inovação para fazer parte da amostra.

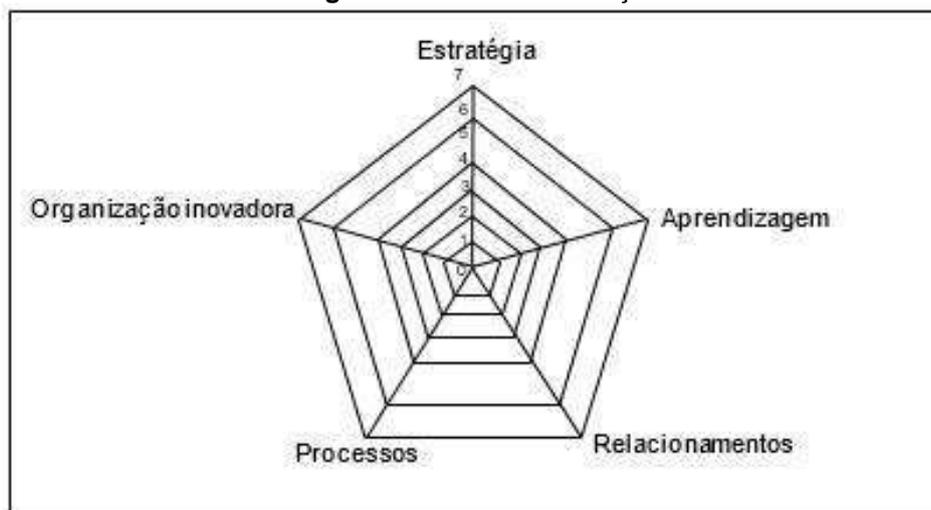
Após a conclusão da análise dessa última solicitação e a obtenção de autorização para realização da pesquisa, a segunda e última etapa da coleta ocorreu de 21 de agosto a 15 de setembro de 2017, com os convites enviados para mais 62 funcionários atuantes nas Diretorias de Estratégia e Organização, Tecnologia, Negócios Digitais e Meios de Pagamento. Nessa etapa, obteve-se 22 questionários respondidos.

Ao todo, dentre os 95 funcionários convidados a participar da pesquisa, obteve-se o retorno de 33 questionários respondidos, o que representa 34,7% de retorno. Não foram encontradas células em branco ou dados perdidos, portanto não houve a exclusão de nenhum indivíduo, sendo os 33 questionários respondidos considerados válidos para a análise dos resultados.

Podem ser motivos para a não participação de todos os funcionários convidados: a percepção de impessoalidade, por parte dos participantes, gerada pelo envio dos convites por e-mail e pela aplicação do questionário via internet; a não valorização ou identificação da importância das pesquisas acadêmicas, inclusive para o meio empresarial, por parte dos participantes; o não estabelecimento, pelo pesquisador, de contato prévio por telefone ou pessoalmente com todos os funcionários convidados a participar da pesquisa; amostra representada por funcionários que atuam em diferentes departamentos, ainda que o pesquisador também seja um dos funcionários da organização em que foi realizada a pesquisa e tenha contado com o apoio das diretorias ligadas ao tema da pesquisa; o envio do convite da pesquisa para o e-mail corporativo pessoal que os funcionários acessam durante a jornada de trabalho, o que pode ter conflitado com o tempo dedicado ao desempenho das atividades no trabalho.

De acordo com as respostas dos participantes, foi elaborada a média aritmética de cada dimensão. Desta forma, foi possível visualizar, por meio do radar da inovação (Figura 15), o desempenho da organização por área, destacando a área que vem sendo melhor desenvolvida (maior pontuação) daquela que necessita de maior atenção (menor pontuação).

**Figura 15:** Radar da inovação



Fonte: Tidd; Bessant; Pavitt, 2008.

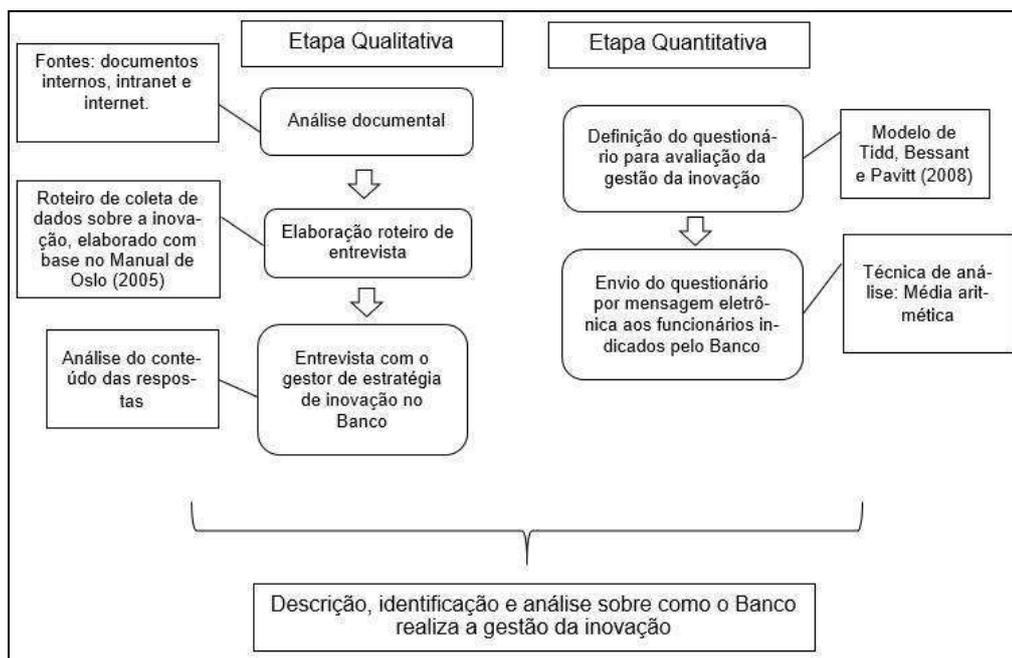
Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a análise por meio do questionário permite uma eficaz avaliação da gestão da inovação na empresa, ao proporcionar:

- Verificação do que é feito de certo e errado, ou a compreensão do motivo que levam as coisas a acontecerem de determinada maneira;
- A verificação de se a empresa faz a coisa certa, tão bem quanto às demais empresas;
- A melhoria contínua da gestão da inovação;
- Um recurso de aprendizagem para ajudar a adquirir conhecimento e fornecer inspiração para novas ideias;
- Uma forma de concentrar-se em subsistemas com problemas específicos.

Por tratar-se de um instrumento consolidado, aplicado nesta pesquisa sem alterações e que também foi aplicado nas pesquisas relacionadas descritas no item 1.6 deste trabalho, o questionário não foi submetido a uma nova avaliação de conteúdo com a análise teórica dos itens, conforme recomenda Pasquali (2009).

Para o tratamento e análise dos dados, foi aplicado o cálculo de média aritmética que permitiu comparar e analisar os itens de cada dimensão que compõe o questionário e, assim, alcançar o objetivo de apresentar sugestões que possam contribuir com a gestão da inovação no Banco. A Figura 16 mostra as etapas de pesquisa e o fluxo de coleta e tratamento dos dados:

**Figura 16:** Fluxo metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme demonstrado no fluxo da Figura 16, as análises, realizadas por meio da triangulação das técnicas quantitativa (questionário) e qualitativa (pesquisa documental e entrevista), permitiram descrever as atividades de inovação da empresa, identificar o perfil dos funcionários que atuam com a inovação na mesma, verificar a percepção dos funcionários quanto às rotinas e estratégias de inovação sob o aspecto das cinco dimensões da inovação e apresentar sugestões que possam contribuir com a gestão da inovação no Banco.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, os resultados são apresentados em três tópicos. O primeiro tópico (5.1), construído a partir da pesquisa documental e da entrevista com o gestor de inovação, apresenta o ambiente da inovação na instituição bancária estudada, considerando as estratégias, o funcionamento dos projetos, a gestão dos programas, resultados, fatores e intervenientes que atuam nesse ambiente. Em suma, busca descrever o ecossistema da inovação no Banco.

O segundo tópico (5.2) apresenta os resultados e as análises desses resultados, gerados a partir das respostas obtidas no questionário aplicado, refletindo a percepção dos funcionários em relação às afirmações sobre a gestão da inovação no Banco.

No terceiro tópico (5.3) é discutida a relação entre os resultados obtidos com a pesquisa documental, com a realização da entrevista e com a aplicação do questionário, a fim de promover mais reflexões acerca das ações e percepções dos funcionários em relação à gestão da inovação no Banco.

### **5.1 O Contexto da inovação no Banco**

Para coletar informações sobre as atividades de inovação que são realizadas na instituição bancária de realização deste estudo de caso, denominada neste trabalho como Banco, realizou-se uma entrevista com o gestor da equipe de inovação da Diretoria de Estratégia e Organização, que é a responsável pela organização do programa de ideias na organização. As respostas aos questionamentos, apresentados no roteiro de coleta de dados (APÊNDICE), permitiram complementar a pesquisa documental e, assim, foi possível descrever e compreender as ações que a instituição realiza no que tange ao planejamento, execução, condução e estímulo às atividades de inovação.

#### **5.1.1 Gestão e promoção das atividades de inovação**

Para responder às questões 1 e 2 do roteiro de coleta de dados aplicado na entrevista (APÊNDICE), apurou-se que a gestão da inovação no Banco é realizada

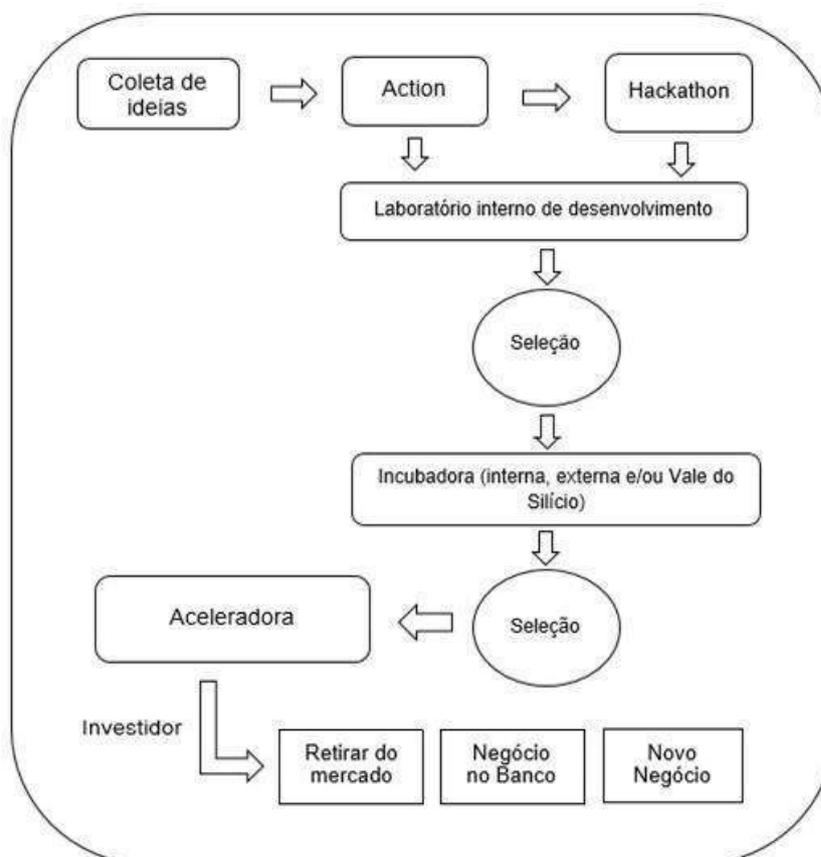
pelas unidades estratégicas de acordo com os diferentes produtos, serviços e processos vinculados a essas unidades (ver Quadro 11: Composição do nível estratégico). Conforme informação do gestor entrevistado, não há centralização em um único setor sobre as decisões, planejamento e controle dos projetos de inovação; há atividades desenvolvidas para ter abrangência em toda a organização e outras planejadas dentro de uma única unidade, para serem desenvolvidas e implementadas em uma equipe, em uma diretoria, em uma superintendência ou em uma rede de agências, cabendo às equipes de cada uma dessas instâncias o gerenciamento das ações.

Segundo informações obtidas no portal do Banco na internet, a cultura da inovação representa um dos valores da organização, como forma de garantir sua perenidade; sendo que, junto à gestão do conhecimento e da marca e às soluções em tecnologia da informação, representam importantes fatores do capital intelectual da instituição. A seguir, são relacionadas algumas atividades e programas de inovação desenvolvidas com abrangência em toda a organização:

#### 1) Projeto de intraempreendedorismo:

Modelo proposto para o desenvolvimento do intraempreendedorismo no Banco, composto por quatro etapas: (1) Programa de ideias (trilha de negócios digitais); (2) pré-incubação (denominada Garagem); (3) incubação e (4) aceleração. A trilha de negócios digitais se materializa no Action, evento em que são reunidos funcionários com perfis profissionais específicos para formação de times, como analistas de negócios, *designers*, desenvolvedores e cientistas de dados, para a identificação e construção colaborativa de soluções para as ideias selecionadas no Programa de ideias. A seguir são demonstradas, por meio da Figura 17, as etapas do modelo de desenvolvimento do intraempreendedorismo:

**Figura 17:** Etapas do projeto intraempreendedorismo



Fonte: Dados da pesquisa.

Para melhor compreensão do modelo, os itens 2, 3, 4 e 5 detalham as etapas demonstradas na Figura 17.

## 2) Programa de incentivo à inovação:

Programa de ideias que mobiliza os funcionários e dissemina o tema inovação na organização. Essa iniciativa estimula a geração de ideias inovadoras que possam contribuir para superação dos desafios da empresa, identificando possíveis avanços em modelos de negócios e tecnologias.

Em 2016 o programa contou com duas frentes de atuação: com colaboradores internos e externos. Com os internos, foram lançados 32 desafios de inovação e colhidas 5.785 ideias de 2.737 funcionários autores, o que representou um

incremento de 77% no número de ideias e 74% no número de autores, quando comparado à edição de 2015.

Em relação aos colaboradores externos foi criado um concurso de ideias e sugestões para clientes do segmento universitário. O experimento piloto foi disponibilizado para 1,2 milhão de clientes universitários, e puderam participar os primeiros 45 mil clientes que se inscreveram no concurso. A seleção das melhores ideias foi feita por executivos do Banco e levou em conta a aderência à proposta, a originalidade, a relevância para o negócio e possibilidade de implementação. Foram oferecidos como premiação viagens e cursos no exterior.

A seguir é demonstrado o fluxo com as etapas do programa de ideias desenvolvido pelo Banco:

**Figura 18:** Fluxo/etapas do programa de ideias



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstrado na Figura 18, a primeira etapa é a de inspiração dos funcionários, com conteúdo informativo acerca dos desafios propostos pelas unidades estratégicas e demais áreas gestoras. Em seguida, inicia-se o período de coleta das ideias e soluções propostas pelos participantes. Na terceira etapa são selecionadas as melhores ideias e dá-se início à fase de implementação e desenvolvimento.

A etapa concomitante, a Gamificação, ocorre com a participação de todos os funcionários, que recebem moedas virtuais para investir nas melhores ideias expostas na plataforma do programa, vinculada à intranet. Cabe esclarecer que se trata de um investimento simbólico, sem a movimentação de recursos financeiros, utilizado para que todos os funcionários possam conhecer e escolher as melhores soluções. Quanto maior o número de apostas em uma solução, maior valorização e,

consequentemente, mais moedas o investidor recebe de volta. Os valores acumulados podem ser trocados por prêmios.

Uma nova seleção é realizada e os autores das melhores ideias, reconhecidas pelas áreas gestoras, são premiados. Essas ideias partem para a etapa de implementação, ou etapa piloto, com o início da produção; e novamente ocorre a seleção das melhores soluções implantadas, com a premiação para os agentes que atuaram na implementação.

Como resultado, dezesseis ideias foram implementadas a partir da edição 2016 do programa. Algumas dessas ideias, que foram divulgadas pelo Banco e que foram implementadas, estão relacionadas na Tabela 1:

**Tabela 1:** Ideias e soluções implementadas

Ideia/solução
1 Solução digital por meio da qual os clientes podem escolher a agência onde irão e retirar senhas de atendimento utilizando o aplicativo do Banco. Foi selecionada como a melhor ideia da edição.
2 Cartão com pacote de vantagens que estimula a população de pequenos municípios a comprar em estabelecimentos locais, fortalecendo o comércio, reduzindo a circulação de moeda física e evitando a evasão de recursos para cidades vizinhas. Conforme divulgado pelo Banco, o produto foi finalista do Prêmio Abecs de Melhores Práticas das empresas de meios eletrônicos de pagamento e estuda-se a expansão do piloto.
3 Universidade do cliente: foi testada em caráter experimental, em modalidade voltada aos clientes universitários. Os testes envolveram um concurso de ideias junto ao público universitário, convidando-o a apresentar sugestões de inovação para o Banco.
4 Oferta de crédito para aposentados do INSS: solução tecnológica disponibilizada em diversos canais para que os beneficiários do INSS, ainda não encarteirados, atualizassem seus cadastros no Banco, possibilitando a ampliação dos negócios junto a esse público.

Fonte: Dados da pesquisa.

### 3) Action:

Evento de inovação e empreendedorismo que trabalha dinâmicas de aceleração e incubação de negócios digitais. Reuniu, em dezembro 2016, os funcionários criadores das soluções do programa de ideias 2016 para serem

incubadas e desenvolvidas, incentivando o empreendedorismo e gerando oportunidades de inovação para o Banco.

As ideias selecionadas apresentam soluções para diferentes áreas do Banco, como crédito imobiliário, capitalização, investimentos, educação financeira e seguridade. Os funcionários do Banco se organizaram em equipes e contaram com o apoio de mentores, com experiência em áreas como marketing, tecnologia, experiência do usuário, negócios e estratégia, que prestaram orientação para a construção dos projetos e desenvolvimento das ideias.

Dentre as ideias selecionadas na edição de 2016, foram divulgadas as seguintes que participaram do evento: (1) aplicativo de visitas às empresas/clientes pessoa jurídica (PJ); (2) canal no aplicativo do Banco para consultoria de investimentos; (3) pagamento de compras on-line por meio da solução de segurança disponibilizada pelo Banco, que utiliza a tecnologia QR Code para autorizar as transações financeiras realizadas pela internet; (4) sistema para previsão de filas nas agências; (5) acompanhamento da proposta de financiamento imobiliário pelo aplicativo do Banco.

#### 4) Hackathon:

Maratona de programação de tecnologia entre os funcionários para desenvolvimento inicial de soluções para implementação das ideias. Dessas iniciativas, surgem ideias que, após processo de seleção, vão para fase de pré-incubação, em que é desenvolvido o modelo de negócio com definição de proposta de valor, a partir do *design thinking* e outras técnicas correlatas. Já na fase de incubação, que dura três meses, é criado o MVP (*minimum viable product*), que consiste em uma versão do produto com um conjunto mínimo de características para que possa ser submetido a testes. Após a incubação, o projeto é apresentado a uma banca avaliadora e pode ir para a aceleração, que objetiva a construção para o lançamento da solução em questão.

#### 5) Laboratório avançado de desenvolvimento tecnológico:

Trata-se de uma das iniciativas do projeto de intraempreendedorismo do Banco, representada por um ambiente de trabalho colaborativo onde são aplicadas metodologias ágeis para a experimentação de novos modelos de negócio, experiência do cliente e novas maneiras de pensar o futuro. A equipe é multidisciplinar, formada por designers de interação, designers gráficos, pesquisadores, desenvolvedores, analistas de TI e cientista de dados, cuja atuação se baseia no desenvolvimento de soluções que ofereçam agilidade, eficiência e satisfação.

Com uma unidade em Brasília (Garagem) e outra no Vale do Silício (Califórnia-EUA), esse último localizado em uma região que concentra empresas de tecnologia com o objetivo de gerar inovações, o laboratório surgiu como reforço do posicionamento de inovação do Banco para assimilar e disseminar a cultura digital, identificar oportunidades, descobrir *startups* (empresas ou grupos de pessoas que procuram um negócio escalável, repetível, porém incerto) em seu estágio inicial de operação, além de prospectar soluções em desenvolvimento por *fintechs* (desenvolvedores de soluções em serviços financeiros) lá baseadas.

A estrutura nos Estados Unidos, em funcionamento desde junho 2016, é gerenciada por um Executivo de negócios digitais do Banco. As turmas são compostas por até cinco funcionários da instituição, que ficam por até três meses no Laboratório para desenvolver projetos como se fosse um *startup*. Conforme divulgado pelo Banco, os projetos surgem principalmente do programa de ideias.

As iniciativas adotadas percorrem a trilha descrita no Projeto Intraempreendedorismo: (1) Programa de ideias; (2) pré-incubação (Garagem); (3) incubação e (4) aceleração. A fase de incubação, com duração de até 3 meses, pode acontecer tanto em Brasília quanto no Vale do Silício, a depender das necessidades tecnológicas e do ambiente para melhor desenvolvimento do projeto.

A fase de aceleração tem duração máxima de 12 meses e objetiva a construção de tudo o que for necessário para o lançamento. Durante essa etapa, a área patrocinadora (diretoria ou unidade do Banco) analisa o andamento e o potencial negocial, periodicamente, alinhando-os com a estratégia do Banco. O Banco divulgou em 2016 que a previsão para 2017 é de que mais 16 ideias sejam incubadas, sendo quatro no Vale do Silício e as demais no Brasil.

## 6) Palestras de inspiração (Inspira):

Palestras curtas, realizadas por funcionários do Banco e personalidades convidadas, com o intuito de compartilhar histórias, conhecimentos e experiências, inspirar reflexões, ideias e ações, sob uma perspectiva inovadora de pensar o ser humano, a sociedade, a família, o trabalho e as relações entre funcionários, clientes e empresa.

Trata-se de um movimento colaborativo, idealizado em 2016 pelos próprios funcionários, realizado em diferentes capitais do Brasil e que apresenta a cada edição um novo tema e um novo conjunto de palestrantes, conforme relacionado abaixo:

- Primeira edição (março/2017), no Rio de Janeiro (RJ), abordou o tema “Mundo em transição: Gênero e diversidade”;
- Segunda edição (junho/2017), na cidade de Curitiba (PR), com o tema “Mundo em transição: Como o tempo está te tratando? Diálogo entre gerações”;
- Terceira edição (julho/2017), em Brasília (DF), com a discussão “Mundo em transição: Vamos falar do humano diante da tecnologia?”;
- Quarta edição (setembro/2017), em Salvador (BA), com o tema “Mundo em transição: A identidade brasileira. Por que somos como somos?”;
- Quinta edição (novembro/2017), em São Paulo (SP), com o tema “Mundo em transição: A alma humana. O que nos move?”.

Os funcionários, de forma voluntária, podem se inscrever no evento como palestrantes ou como espectadores. Os candidatos a palestrantes submetem sua proposta, compatível com os objetivos e o tema da edição, sendo selecionados até 10 palestrantes que, na fase final, desenvolvem sua palestra de até 10 minutos. Os funcionários qualificados seguem para o workshop de lapidação, com o aperfeiçoamento da apresentação a ser realizada.

## 7) Grupo MindsETO:

Comunidade formada por funcionários do Banco que atuam com o intuito de disseminar a mudança de paradigma em relação a um comportamento, à visão do negócio do Banco e identificação de suas vantagens competitivas, ao relacionamento,

ao desenvolvimento de múltiplas habilidades e ao pensamento inovador. Atualmente, o grupo conta com espaço próprio, localizado na sede do Banco, e promove a disseminação de conhecimentos por meio de palestras e pela comunidade na intranet.

#### 8) Pessoas em Transformação:

Movimento iniciado pelo Banco com o objetivo de ingressar a gestão de pessoas da instituição na era digital. O movimento realizado no primeiro semestre de 2017 contou com a participação de mais de 200 funcionários da Diretoria de Gestão de Pessoas, que foram divididos em grupos de trabalho com foco nos desafios da gestão de pessoas, abordando a transformação digital sob o viés da participação ativa do funcionário. Ao final das sessões de *design thinking*, as soluções desenvolvidas foram apresentadas ao comitê avaliador que selecionou as melhores para entrar em fase de aceleração na incubadora que o Banco mantém em Brasília.

A atuação do Grupo MindsETO e movimentos como o Pessoas em Transformação vão de encontro com a estratégia de ressignificação da inovação na empresa que, conforme esclarecido pelo gestor entrevistado, procura atuar em um conjunto de iniciativas que promovam inovações, além do desenvolvimento de novas soluções tecnológicas, de forma a gerar novas formas de pensar em relação à governança, aos métodos de trabalho, aos espaços físicos e à cultura da organização.

#### 9) Portal do desenvolvedor:

Plataforma *Open Banking* que concentra as informações das interfaces de programação que o Banco oferece aos desenvolvedores de aplicativos. As interfaces permitem que empresas e desenvolvedores conectem os seus sistemas aos do Banco, compartilhando dados e realizando transações de forma automatizada.

O Banco disponibiliza dois grupos de interfaces:

- *Financial Reports*: possibilita consultar extratos de conta corrente, fundos de investimento e cartão de crédito. Esses dados são utilizados normalmente em aplicativos de gestão financeira, mas a expectativa do Banco é que os desenvolvedores criem novas ideias para a utilização das informações.

- *Payments* (débito on-line): permite realizar pagamento via débito on-line em sites e aplicativos de compras de passagens aéreas e outras empresas de varejo, por exemplo. Esses dados podem ser utilizados para criar novas formas de pagamento que deem mais agilidade, de forma prática e segura.

Conforme divulgado pelo Banco, o conceito de *Open Banking* compreende a criação de novos negócios e ecossistemas digitais disponibilizados por instituições bancárias, por meio da integração de seus sistemas. Isso permite que outras empresas e desenvolvedores criem novas soluções, aplicativos e serviços, que melhoram a interação entre banco e cliente.

#### 10) Programa de incentivo à inovação tecnológica na produção agropecuária:

Apoia investimentos necessários à incorporação de inovação tecnológica nas propriedades rurais, visando ao aumento da produtividade, à adoção de boas práticas agropecuárias e de gestão da propriedade rural, e à inserção competitiva dos produtores rurais nos diferentes mercados consumidores. Em 2016, foram realizadas 1.216 operações, com total em carteira de R\$ 2.129,60 milhões.

#### 11) Sala de inovação:

Em construção no edifício sede do Banco, a sala será um espaço de uso compartilhado entre as unidades estratégicas para que ocorram processos de inovação baseados nos métodos do *design thinking*, que emprega a análise de conhecimento e proposta de soluções, cujas etapas podem ser divididas em:

- Inspiração: os participantes aprendem os conteúdos, desafios e informações para subsidiar as próximas atividades;
- Ideação: proposição das primeiras ideias de possíveis soluções para os desafios apresentados;
- Prototipação: momento da construção de protótipo ou experimento que permita realizar um teste.
- Desenvolvimento e teste: implementação completa da solução.

A idealização do espaço físico, mobiliário e equipamentos foi efetuado de forma a viabilizar a realização das etapas descritas.

### 5.1.2 Estimativa de gastos e lucros relacionadas à inovação

Este item responde às questões 5 e 6 do roteiro de coleta de dados aplicado na entrevista com o gestor (APÊNDICE). O Banco não divulgou as informações sobre os gastos, investimentos e lucros relacionados às atividades e projetos de inovação. Conforme informação do gestor entrevistado, embora sejam realizadas mensurações por projeto ou programa de inovação, a obtenção dessas informações de forma consolidada é um desafio perante às iniciativas individuais das unidades estratégicas que não alcançam abrangência em toda a organização.

Uma das inovações divulgadas pela empresa em que foi possível mensurar o retorno é o portal eletrônico para solução de dívidas, lançado em setembro de 2016, idealizado por um dos funcionários a partir da percepção do receio de clientes ao falar sobre as próprias dificuldades financeiras. Por meio do portal, até 2016, foram realizados 34 mil acordos e movimentados R\$ 245 milhões, contribuindo para recuperação de negócios para o Banco e regularização das dívidas dos clientes.

Por meio da consulta ao Balanço Social Anual divulgado pelo Banco em seu portal eletrônico, pode-se verificar o comparativo dos investimentos relacionados à inovação e gestão do conhecimento realizados pela empresa nos anos de 2014, 2015 e 2016, demonstrados pelos indicadores na Tabela 2:

**Tabela 2:** Balanço social

Indicador Social	2014		2015		2016	
	R\$ mil	% sobre a Receita Líquida	R\$ mil	% sobre a Receita Líquida	R\$ mil	% sobre a Receita Líquida
<b>Indicador Social Interno</b>						
Educação (*)	29.012	0,1	41.071	0,2	(**)	(**)
Capacitação e Desenvolvimento profissional	108.798	0,4	92.432	0,5	97,5	(**)
<b>Indicador Social Externo</b>						
Educação	16.098	0,1	15.831	0,1	(**)	(**)
Ciência e Tecnologia	771	0,0	2.413	0,0	(**)	(**)

(Continua)

(Continuação)

Indicador Ambiental - Investimentos Relacionados com a Produção/Operação da Empresa						
	R\$ mil	% sobre a Receita Líquida	R\$ mil	% sobre a Receita Líquida	R\$ mil	% sobre a Receita Líquida
Programa de Desenvolvimento Tecnológico e Industrial	279.577	1,1	314.536	1,2	(**)	(**)

(\*) gastos com ensino regular em todos os níveis, reembolso de educação, bolsas, assinaturas de revistas, gastos com biblioteca (exceto pessoal) e outros gastos com educação.

(\*\*) Informação não divulgada

Fonte: Dados da pesquisa documental

Em busca da evolução da estrutura tecnológica, para alcançar níveis mais elevados de agilidade e eficiência, o Banco divulgou, em seu portal eletrônico, que no ano de 2014 foram investidos R\$ 3,4 bilhões em tecnologia da informação e R\$ 74,7 milhões no treinamento de funcionários. Um dos focos de investimento realizados pelo Banco foi o canal *mobile*, em que as transações são realizadas via celular e tablet, a fim de torná-lo o principal meio para a realização de transações, contribuindo para a satisfação de clientes, redução de custos e para a agilidade nos processos corporativos.

Por meio da consulta ao Balanço Social, verificou-se que uns dos desafios do plano de sustentabilidade da empresa, agenda que concretiza a estratégia do Banco em sustentabilidade, está relacionado ao ajuste e desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, à eco eficiência e à geração de valor socioambiental.

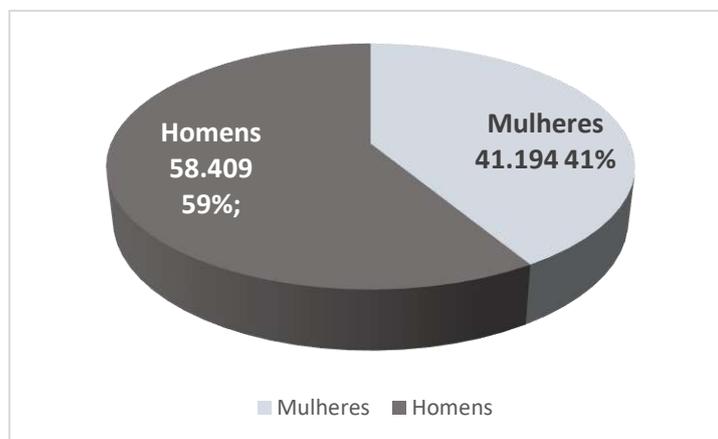
Foram citadas como exemplos de ações/iniciativas inovadoras: as linhas de crédito com atributo socioambiental para o financiamento de tecnologias verdes; o mercado de crédito de carbono; os serviços de consultoria; os produtos de *Equity* (negócios relacionados com os mercados de renda variável) com atributos ambientais; os investimentos com rendimento prefixado com atributos ambientais; os critérios ambientais e de mudanças climáticas em todo o processo de crédito e investimento.

### 5.1.3 Perfil dos funcionários

Este item responde às questões 7 e 8 do roteiro de coleta de dados aplicado na entrevista com o gestor (APÊNDICE). Conforme divulgado pelo Banco, empresa de economia mista, a seleção dos funcionários ocorre por meio de concurso público,

com exigência de escolaridade mínima de ensino médio, sem limite de idade máxima e com 5% das vagas para pessoas com deficiência e 20% para negros e pardos.

**Gráfico 1:** Número de funcionários do Banco



Fonte: Dados da pesquisa - 1º semestre de 2017

O Gráfico 1 revela o total de 99.603 funcionários que atuam no Banco, no período relativo ao primeiro semestre de 2017, exceto os funcionários em situação de licença interesse, cedidos, estatutários e em licença/afastamento no período de apuração.

A seguir, a Tabela 3 mostra as características dos funcionários quanto ao grau de instrução:

**Tabela 3:** Grau de instrução dos funcionários

<b>FORMAÇÃO</b>	<b>QUANT</b>	<b>%</b>
Superior	42.330	41,43%
Especialização	39.312	38,47%
Médio	14.571	14,26%
Superior em andamento	3.989	3,90%
Mestrado	1.457	1,43%
Fundamental	213	0,21%
Superior-sequencial	191	0,19%
Doutorado	76	0,07%
Aperfeiçoamento	29	0,03%
Sem formação	7	0,01%
<b>TOTAL</b>	<b>102.175</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa – posição em 28 de agosto de 2017

A Tabela 3 revela números apurados em agosto de 2017, com um total de 102.175 funcionários, considerando os funcionários cedidos, estatutários e em licença/afastamento. Observa-se a predominância de funcionários com graduação completa (42.330 funcionários ou 41,43%), seguido pelos que concluíram pós-graduação *lato sensu* em nível de especialização (39.312 funcionários ou 38,48%). O número de funcionários com nível de formação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) representa 1,5% do total.

Conforme esclarecido na entrevista com o gestor de inovação, não há apuração do número total de funcionários envolvidos diretamente nas atividades de inovação por não se tratar de atividades centralizadas em um único setor nem por haver um cargo ou função específica que poderia ser facilmente identificado no organograma da empresa. Algumas equipes são formadas para atuação temporária, por funcionários recrutados de diferentes dependências e com diferentes atribuições; outras atuam no âmbito de uma única dependência, para tratar demandas específicas da Unidade, sem o envolvimento do restante da organização.

#### **5.1.4 Programas de incentivo à educação**

Este item responde à questão 9 do roteiro de coleta de dados aplicado na entrevista com o gestor (APÊNDICE). O Banco divulgou que em 2016 foram investidos R\$ 97,5 milhões em educação, por meio de sua Universidade Corporativa. Esse investimento possibilitou a oferta de 11,6 mil bolsas de graduação, 11,9 mil de pós-graduação e 6,1 mil bolsas de idiomas. Além disso, o Banco possui programas de certificação de conhecimentos dos funcionários, em diferentes temas/áreas de conhecimento, cujos objetivos são subsidiar os programas de recrutamento e seleção; remuneração; processos de ascensão profissional; consolidar o sistema de educação corporativa e adequar o Banco à tendência mundial de certificação de conhecimentos.

A Universidade Corporativa do Banco sistematiza as ações educacionais com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional e fortalecer a imagem do Banco. Constituem meios de acesso ao conhecimento as aulas presenciais, virtuais por meio da internet e aplicativo para smartphone que pode ser acessado inclusive pelo público externo. A infraestrutura física da Universidade é composta de salas de aula e laboratórios nas unidades regionais de gestão de pessoas, em todos os estados

brasileiros. O Banco divulgou que sua Universidade Corporativa recebeu o Prêmio EduCorp 2014 de Melhor Programa de Educação Corporativa, promovido pela Human Resources Academy.

### **5.1.5 Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) no Banco**

Este item responde às questões 3 e 4 do roteiro de coleta de dados aplicado na entrevista com o gestor (APÊNDICE). Conforme descrito nas iniciativas de inovação realizadas pela empresa, além do investimento em laboratório próprio e a organização de eventos para o desenvolvimento das ideias (como o Action e o Hackathon), o Banco busca a inserção em diferentes meios, como o Laboratório no Vale do Silício, para adquirir conhecimentos necessários e firmar parcerias para o desenvolvimento de soluções.

Na entrevista realizada com o gestor, foram mencionadas outras duas iniciativas com o intuito de gerar negócios, investimentos e/ou aquisição, relacionamento com o ecossistema de inovação e absorção de conhecimento: a parceria com uma empresa multinacional, que atua como aceleradora de *startups* (desenvolvimento de novos negócios); e a inserção do Banco no centro de referência de inovação - uma comunidade de práticas sobre a gestão da inovação, organizado por uma instituição nacional de ensino, cujos membros se constituem em funcionários de empresas de grande porte de diferentes setores da economia, governo, universidades e *startups*.

Por meio do programa de bolsa pós-graduação *stricto sensu*, o Banco incentiva a formação dos funcionários para atuar como pesquisadores na organização. Além dos estudos realizados pelos funcionários pesquisadores, também se constitui como fonte de informação para o Banco as pesquisas realizadas por consultores externos contratados; revistas/publicações especializadas; trabalhos acadêmicos disponíveis no Portal do Pesquisador (intranet); normativos/documentos internos e as demais áreas/pessoas do Banco que detêm o conhecimento específico necessário para determinada atividade.

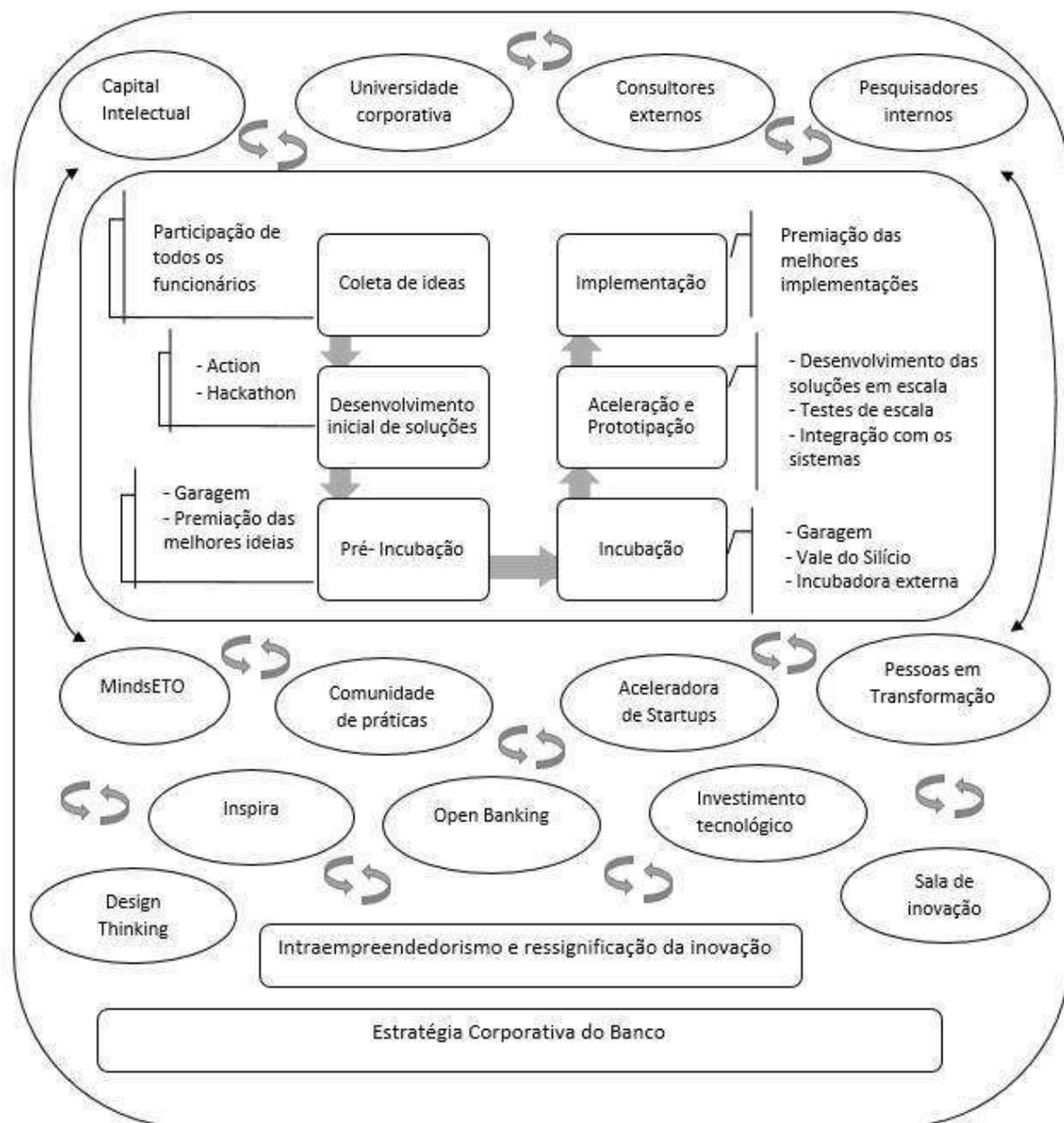
### **5.1.6 Barreiras à inovação**

Este item responde à questão 10 do roteiro de coleta de dados aplicado na entrevista com o gestor (APÊNDICE). Por meio da consulta aos documentos internos e com a realização da entrevista com o gestor de estratégia de inovação, puderam ser identificados como obstáculos para a promoção das atividades de inovação no Banco a regulamentação e a legislação, que também foram considerados por Camargo (2009) como limitadores para a inovação bancária; a percepção de uma cultura organizacional conservadora; a resistência à descentralização de poder e à mudança de paradigmas; o gargalo tecnológico, com sobrecarga de demandas direcionadas para a Diretoria de Tecnologia; a falta de incentivo e reconhecimento às ações inovadoras; a liberação dos funcionários para atuação nos projetos de inovação, considerando que o funcionário irá atuar fora de sua dependência sem que ocorra a sua substituição, o que pode sobrecarregar a equipe; estrutura física (materiais, recursos, máquinas e equipamentos), orçamento e prazos restritos.

### **5.1.7 Ecossistema da inovação**

A partir das informações apresentadas nos tópicos anteriores, que permitiram contextualizar o ambiente da inovação na instituição, foi possível elaborar a Figura 19 como uma possível representação do ecossistema da inovação no Banco envolvendo os processos, as atividades e programas, os funcionários e o relacionamento com o ambiente externo:

**Figura 19:** Ecossistema da inovação no Banco



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 19 representa a dinâmica do ecossistema em que são desenvolvidos os projetos de inovação no Banco, desde o lançamento da ideia até sua implementação. O fluxo representado no box central apresenta as etapas do projeto intraempreendedorismo e do programa de ideias, descritos no tópico 5.1.1 deste trabalho. O ambiente ao redor representa as possíveis interações entre os atores, eventos, programas e métodos que impactam, direta ou indiretamente, nos processos de inovação no Banco. Na base visualiza-se a estratégia, a essência, a visão e os valores corporativos que atuam como balizadores desse ecossistema.

Conforme informações obtidas nos relatórios semestral e anual publicados pela empresa, a atuação estratégica do Banco baseia-se no objetivo de superar desafios como a rentabilidade, gestão de riscos e de capital, a experiência do cliente, a transformação digital, a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento.

Tais direcionadores, relacionados aos valores de espírito público, ética, potencial humano, eficiência, inovação e visão cliente, vão ao encontro da visão de ser o banco mais confiável e relevante para a vida dos clientes, funcionários e para o desenvolvimento do Brasil, com geração de valor ao capital humano, intelectual, social e de relacionamento, capital natural, manufaturado e financeiro. Ressalta-se que este modelo se constitui como uma representação elaborada pelo autor a partir das informações colhidas na pesquisa documental e na entrevista com o gestor.

## **5.2 Análise descritiva dos resultados coletados por meio do questionário**

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos na análise das informações coletadas por meio do questionário proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e respondido pelos funcionários, indicados pelo Banco, que atuam com as atividades de inovação na empresa.

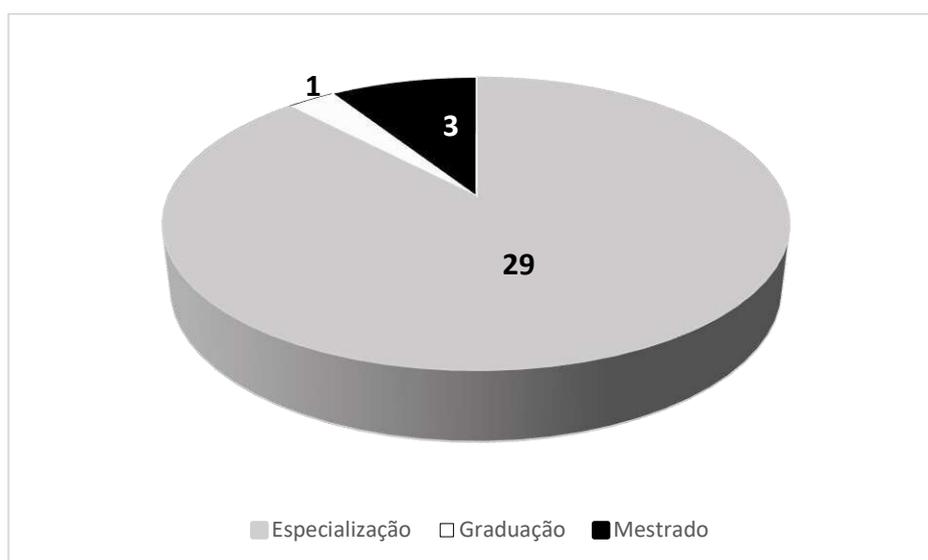
### **5.2.1 Perfil dos respondentes**

Com as respostas obtidas dos participantes desta pesquisa, por meio do questionário, foi possível identificar o perfil desses funcionários que estão diretamente envolvidos com as práticas de inovação.

Foram levantadas as seguintes informações: sexo, nível de escolaridade, cargo, tempo de atuação no banco, tempo de atuação no cargo atual. Os resultados são demonstrados nos gráficos e tabelas a seguir.

A população foi composta por 33 funcionários que atuam no nível estratégico da empresa, cuja maioria dos participantes é formada pelo sexo feminino (54%). O Gráfico 2 mostra a diversificação quanto à última formação acadêmica concluída:

**Gráfico 2:** Formação acadêmica dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que 87% dos participantes possui última formação acadêmica a nível de especialização (Pós-graduação *lato sensu*, MBA). Três participantes se identificaram como mestres e 1 como bacharel. Não houve respondentes doutores nem com formação até o ensino médio.

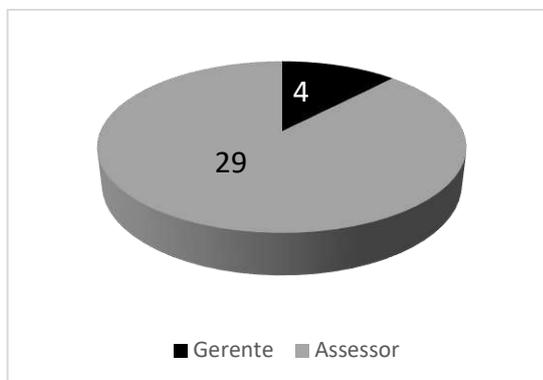
Quando relacionado ao sexo, verificou-se que:

- entre os 29 especialistas, 14 são do sexo masculino e 15 do sexo feminino;
- entre os 3 mestres, 3 são do sexo feminino;
- o participante com graduação é do sexo masculino.

Conclui-se, portanto, que os participantes do sexo feminino possuem os mais altos graus acadêmicos. Quanto à identificação por cargo, o Gráfico 3 mostra que, dos 8 gerentes convidados a participar da pesquisa, 4 responderam ao

questionário, sendo a maioria (87%) dos respondentes representada pelos assessores.

**Gráfico 3:** Cargo/função dos respondentes



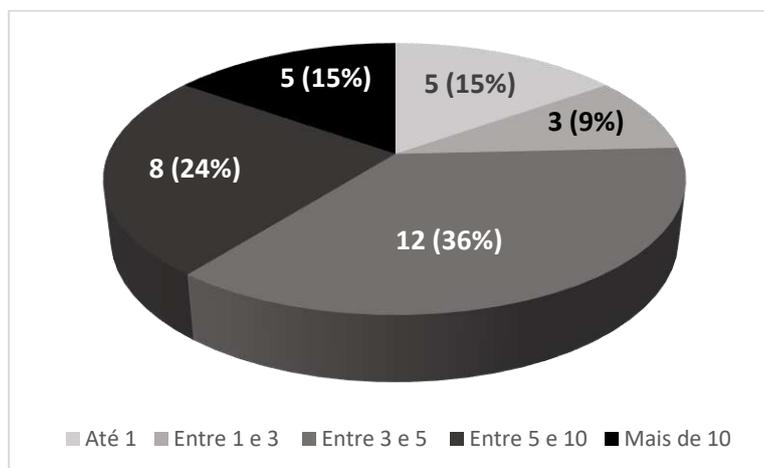
Fonte: Dados da pesquisa

Ao relacionar as informações sexo, última formação acadêmica e cargo, obtém-se as seguintes análises:

- 1) entre os 4 gerentes, 3 são do sexo masculino e 1 do sexo feminino;
- 2) entre os 29 assessores, 17 são do sexo feminino e 12 do sexo masculino;
- 3) entre os 4 gerentes, há 1 mestre, 2 especialistas e 1 bacharel;
- 4) entre os 29 assessores, há 2 mestres e 27 especialistas.

O Gráfico 4 demonstra a respostas dos participantes em relação ao tempo de atuação no cargo atual:

**Gráfico 4:** Tempo de Cargo/Função atual dos respondentes (em anos)

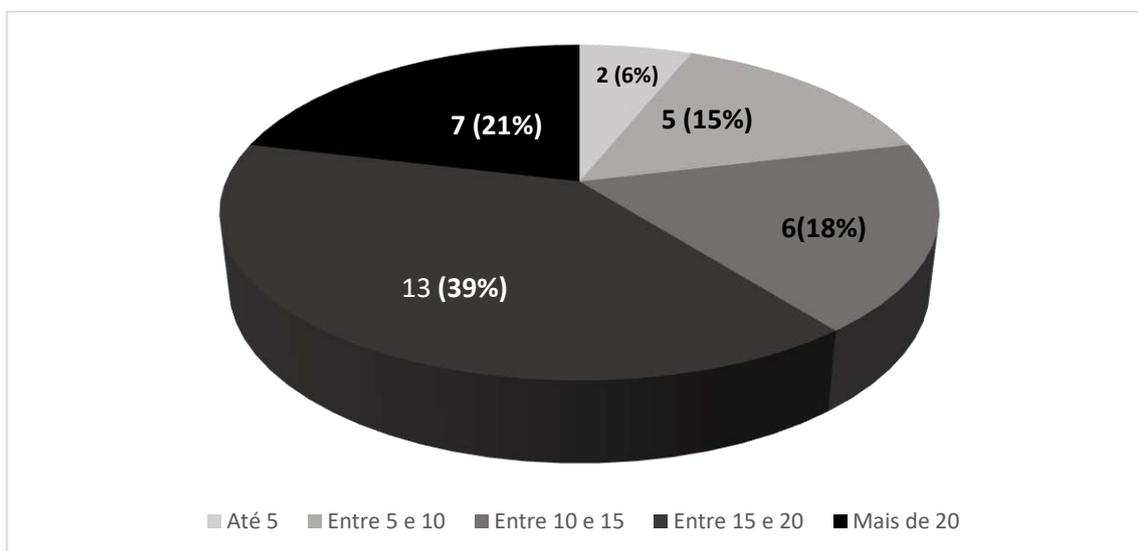


Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que a maioria dos funcionários (36%) está no cargo atual pelo período entre 3 e 5 anos, seguidos por aqueles que atuam por entre 5 e 10 anos no cargo atual (24%). A minoria (9%) são funcionários que atuam no cargo atual por entre 1 e 3 anos. Cabe esclarecer que a instituição possui, dentre as normas de movimentação de pessoal, a exigência de permanência no cargo pelo período mínimo de 1 ano, salvas as exceções (cargos específicos, movimentos de reestruturação, priorizações, entre outras).

As respostas quanto ao tempo de atuação no Banco podem ser visualizadas no Gráfico 5:

**Gráfico 5:** Tempo de Banco dos respondentes (em anos)



Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que 78% da amostra atua há mais de 10 anos no Banco. 39% dos participantes atuam na empresa pelo período entre 15 e 20 anos, seguidos pelos que atuam há mais de 20 anos (21%). Destaca-se que o principal meio de ingresso no Banco é a posse em uma unidade operacional, o que pode explicar o menor número de funcionários com até 5 anos na empresa atuando em uma unidade estratégica.

### 5.2.2 Apuração das médias atribuídas às dimensões da gestão da inovação

As quarenta questões do questionário foram agrupadas de acordo com as dimensões propostas por Tidd, Bessant e Pavitt (2008):

**Tabela 4:** Organização das questões por dimensão

DIMENSÕES					
	Estratégia	Processos	Organização Inovadora	Relacionamentos	Aprendizagem
<b>Afirmações</b>	1,6,11,16,21 26,31,36	2,7,12,17,22, 27,32,37	3,8,13,18,23, 28,33,38	4,9,14,19,24, 29,34,39	5,10,15,20,25, 30,35,40

Fonte: Dados da pesquisa

Para cada afirmação, foram atribuídas notas na escala de 1 (definitivamente falso) a 7 (definitivamente verdadeiro). Para simplificar a análise das tabelas que serão apresentadas a seguir, foi subtraído dos valores mostrados na coluna “Média” o valor central 4 e, em seguida, o resultado foi dividido por três para que a escala oscilasse entre -1 e 1, conforme recomendam Gelman e Hill (2007). Dessa forma, os valores positivos indicam que o respondente concorda com a afirmação e os valores negativos indicam que o respondente discorda. Serão apresentadas as notas médias de cada questão, de cada dimensão e, por fim, a nota considerando todas as dimensões.

#### **5.2.2.1 Estratégia**

A dimensão Estratégia constitui um conjunto de afirmações que relacionam os conteúdos de estratégia corporativa, missão, visão e ambiente organizacional, estratégia de inovação e competição. Os participantes desta pesquisa avaliaram esta dimensão com a maior média entre todas as dimensões: 3,8. Esse resultado mostra a tendência em considerar que as afirmações não refletem o modo como a estratégia de inovação é gerenciada no Banco.

As notas médias atribuídas a partir do grau de concordância dos participantes podem ser visualizadas na Tabela 5:

**Tabela 5:** Médias da dimensão Estratégia

Nr.	Afirmativa	Média	Média padronizada [ (média-4) /3]	Tendência
1	As pessoas têm uma ideia clara de como a inovação pode nos ajudar a competir.	4,4	0,1	Verdadeira
6	Nossa estratégia de inovação é expressa de maneira clara; assim, todos conhecem as metas de melhoria.	3,4	-0,2	Falsa
11	As pessoas sabem qual é nossa competência característica - o que nos dá uma vantagem competitiva.	3,5	-0,2	Falsa
16	Olhamos para frente, em um caminho estruturado (utilizando ferramentas e técnicas de previsão), para tentar imaginar futuras ameaças e oportunidades.	4,0	0,0	Nem verdadeira nem falsa
21	Nossa equipe tem uma visão compartilhada de como a empresa se desenvolverá por meio da inovação.	3,8	-0,1	Falsa
26	Existe comprometimento e suporte da alta gestão para inovação.	4,2	0,1	Verdadeira
31	Possuímos processos adequados para examinar novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercado e determinar o que eles significam para a estratégia de nossa empresa.	3,7	-0,1	Falsa
36	Existe uma ligação clara entre projetos de inovação que realizamos e a estratégia geral do negócio.	3,6	-0,1	Falsa
<b>Média da dimensão Estratégia</b>		<b>3,8</b>	<b>-0,1</b>	<b>Falsa</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A afirmação 1, que analisa o entendimento acerca da adoção da inovação como forma de estratégia de competitiva, obteve uma média que demonstra que a maioria dos participantes identificam tal entendimento no Banco. Em contraponto, os resultados obtidos nas afirmativas 6 e 21 mostram uma possível falta de clareza na estratégia da inovação na instituição, uma vez que os participantes não reconhecem

as afirmações como verdadeiras. Pode-se considerar também uma possível falha de comunicação, a partir da qual a estratégia de inovação da empresa não esteja disseminada, o que pode impactar negativamente os resultados dos programas de inovação com a perda de oportunidade de captar as ideias, criatividade e conhecimento de um maior número de funcionários.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) recomendam a criação de uma estratégia corporativa clara, que demonstre o comprometimento da organização e as expectativas sobre onde, como e por que a adoção estratégia da inovação poderá contribuir para um desenvolvimento contínuo da empresa. Os autores também recomendam a adoção de ferramentas e estratégias de comunicação que façam os funcionários “comprarem” a ideia e se envolverem no processo de construção e aperfeiçoamento da estratégia.

A média da afirmativa 11 mostra que os participantes não a consideram verdadeira, o que revela falha na compreensão dos participantes acerca do que a organização possui de conhecimento e como ela poderá competir. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) recomendam desenvolver e compartilhar o entendimento sobre quais são as competências centrais consideradas pela organização e como elas podem ser aproveitadas nos produtos, serviços e processos da empresa.

As afirmativas 16 e 31 se relacionam quanto ao conteúdo. Enquanto o resultado da afirmativa 16 mostra que os participantes não consideram a afirmativa nem falsa nem verdadeira, a nota média da afirmação 31 mostra que os participantes a consideram falsa. Portanto, não há consenso ou conhecimento entre os participantes acerca do quão preparado o Banco está para as disrupturas e acerca da utilização pela empresa de ferramentas e técnicas de simulação de cenários futuros e de monitoramento de mercados, que podem contribuir para que empresa enfrente desafios, inclusive os advindos da evolução tecnológica, e sobreviva aos momentos de crise econômica.

A afirmativa 26 foi considerada pelos participantes como verdadeira, ou seja, a maioria dos respondentes reconhece que há suporte da alta gestão para a inovação. Tal quesito pode ser destacado como um ponto de monitoramento a ser considerado pela organização, uma vez que a afirmação relaciona fatores importantes para inovações de sucesso como a liderança, os recursos e o apoio da alta administração (ROTHWELL, 1994; COOPER, 1996; OCDE, 2005; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Quanto à afirmativa 36, cuja média revela uma posição negativa por parte dos participantes, esta pode representar, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), falta de consenso quanto a se as atividades de inovação estão relacionadas à estratégia corporativa, não sendo possível, portanto, apurar se estão contribuindo para o crescimento da organização.

### **5.2.2.2 Processos**

A dimensão Processos reúne um conjunto de afirmações, que reflete a rotina da organização, o gerenciamento das atividades, projetos e desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos. Nesta dimensão, também foi constatado que os participantes não percebem todas as afirmações relacionadas na Tabela 6 como verdadeiras, em referência ao contexto do Banco.

**Tabela 6:** Médias da dimensão Processos

Nr.	Afirmativa	Média	Média padronizada [ (média-4) /3]	Tendência
2	Há processos apropriados que nos ajudam a gerenciar o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, de maneira eficaz, desde a ideia até o lançamento.	3,9	0,0	Nem verdadeira nem falsa
7	Nossos projetos de inovação geralmente são realizados no prazo e dentro do orçamento.	3,4	-0,2	Falsa
12	Possuímos mecanismos eficazes para nos assegurar de que todos compreendam as necessidades do cliente.	3,5	-0,2	Falsa

(Continua)

(Continuação)

17	Possuímos mecanismos eficazes para gerenciar a mudança de processo, desde a ideia até à implementação bem-sucedida.	3,5	-0,2	Falsa
22	Pesquisamos sistematicamente ideias de novos produtos e serviços.	4,3	0,1	Verdadeira
27	Possuímos mecanismos adequados para assegurar o envolvimento prévio de todos os departamentos no desenvolvimento de novos produtos/serviços/processos.	3,5	-0,2	Falsa
32	Temos um sistema claro para escolha de projetos de inovação.	3,2	-0,3	Falsa
37	Existe flexibilidade suficiente em nosso sistema de desenvolvimento de produtos e serviços para permitir que pequenos projetos “rápidos” aconteçam.	3,2	-0,3	Falsa
<b>Média da dimensão Processos</b>		<b>3,6</b>	<b>-0,1</b>	<b>Falsa</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto às notas médias atribuídas às afirmações 2 e 27, que tratam da gestão de processos de desenvolvimento de novos produtos e serviços, por não ter havido o consenso entre os participantes acerca de se as situações refletem ou não o contexto do Banco, pode ser possível que a condução dos projetos da empresa seja prejudicada por problemas como prazos e orçamentos ultrapassados (situação condizente com a nota atribuída à afirmação 7, cujos respondentes discordam de que os projetos são realizados dentro do prazo e orçamento planejados), falhas na utilização dos recursos, falhas na implementação das inovações e condução de projetos de inovação sem o gerenciamento dos riscos.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), para serem bem-sucedidos os processos precisam de disciplina e estrutura necessárias. Nos processos de inovação, por exemplo, poderá ser adotado um dos modelos descritos na seção 2.4 desta dissertação, aliado à adoção de ferramentas de melhores práticas para o gerenciamento de processos, o envolvimento de diferentes grupos de trabalho, apuração dos conhecimentos e habilidades necessárias para o planejamento, execução e monitoramento do projeto.

A afirmação 12 aborda a relevância de compreender as necessidades dos clientes para a inovação de sucesso e para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Para a maioria dos respondentes o Banco não possui mecanismos para aferir o nível de entendimento, por parte de todos os colaboradores, acerca do que os clientes necessitam.

Conforme orientam Tidd, Bessant e Pavitt (2008), para evitar que a empresa invista na criação de produtos e serviços que não gerem valor para o cliente, recomenda-se implantar um mecanismo ou função para disseminar a importância do entendimento, para toda a organização, acerca das necessidades do cliente e como as atividades de inovação podem contribuir para atender às referidas necessidades; estimular a participação de funcionários de diferentes setores ou departamentos a se aproximar dos clientes por meio de visitas ou a conhecer as pesquisas de mercado.

A nota média atribuída à afirmação 17 (3,5) pode estar relacionada a uma possível dificuldade da organização de se adaptar às mudanças, ou ao não entendimento e comprometimento das equipes com a estratégia de inovação, situações também condizentes com os resultados das afirmações 6 e 21 da dimensão Estratégia, em que a maioria dos participantes não concordam que a estratégia de inovação é expressa de maneira clara, e que a equipe tem uma visão compartilhada de como a empresa se desenvolverá por meio da inovação.

A afirmação 22, com nota média atribuída de 4,3, foi a mais bem avaliada da dimensão Processos. Para a melhoria dos processos de pesquisa de ideias de produtos e serviços, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) recomendam a utilização de métodos de pesquisa estruturados que correspondam à estratégia e portfólio de produtos da organização, como as técnicas de engenharia reversa e *benchmarking* (OTTO; WOOD, 2001).

Os participantes consideraram a afirmação 32 como falsa, atribuindo à afirmação a menor nota média da dimensão (3,2). Conforme alertam Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a falta de clareza em um processo de escolha de projetos de inovação pode implicar em geração de conflitos, má distribuição de recursos e em escolhas de projetos com fraco potencial de mercado.

A afirmação 37 também obteve a média 3,2, o que mostra que a maioria dos respondentes considera que não existe flexibilidade suficiente no Banco para permitir que pequenos projetos rápidos de desenvolvimento de produtos e serviços aconteçam.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), um sistema de gerenciamento de ideias que adote uma estratégia de múltiplas faixas de desenvolvimento pode contribuir para que os funcionários não percebam o processo como um caminho burocrático, além de evitar que ocorra aumento do custo da ideia/projeto ao longo de um processo demorado.

### **5.2.2.3 Organização inovadora**

A dimensão Organização inovadora reúne afirmativas que tratam do ambiente organizacional, o clima, cultura e o contexto de apoio à inovação. A maioria dos participantes da pesquisa considera que esta dimensão exibe um maior número de afirmações que não refletem o contexto do Banco, fato evidenciado pela mais baixa nota média atribuída entre as dimensões: 3,5.

**Tabela 7:** Médias da dimensão Organização inovadora

<b>Nr.</b>	<b>Afirmação</b>	<b>Média</b>	<b>Média padronizada [(média-4) /3]</b>	<b>Tendência</b>
3	Nossa estrutura de organização não reprime a inovação, mas favorece sua ocorrência.	3,8	-0,1	Falsa
8	As pessoas trabalham bem em conjunto além dos limites departamentais.	3,5	-0,2	Falsa
13	As pessoas estão envolvidas com sugestão de ideias para melhorias dos produtos ou processos.	4,6	0,2	Verdadeira
18	Nossa estrutura ajuda-nos a tomar decisões rapidamente.	2,6	-0,5	Falsa
23	A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo, de baixo para cima e através da organização.	2,9	-0,4	Falsa
28	Nosso sistema de recompensa e reconhecimento apoia a inovação.	3,0	-0,3	Falsa
33	Temos um clima de apoio para novas ideias - as pessoas não precisam deixar a organização para fazê-las acontecer.	3,6	-0,1	Falsa
38	Trabalhamos bem em equipe.	4,3	0,1	Verdadeira
<b>Media da dimensão Organização</b>		<b>3,5</b>	<b>-0,2</b>	<b>Falsa</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A afirmação 3, que trata do ambiente facilitador para que ocorram inovações, foi percebida pelos participantes como falsa. Fatores como a burocracia em excesso e a rigidez na instituição podem ter influenciado essa percepção, além de dúvidas acerca da existência de recursos como orçamento, tempo e mão de obra alocados para as atividades de inovação, inclusive com o reconhecimento e recompensa aos funcionários.

Tais situações podem ser consideradas como prováveis obstáculos à inovação no Banco, inclusive quando relacionadas às percepções dos respondentes refletidas nas notas da afirmação 28, da dimensão Organização inovadora, que fala sobre o sistema recompensa incentivador, e da afirmação 7 da dimensão Processos, que aborda o cronograma e orçamento dos projetos executados conforme planejado, ambas com grau de discordância em relação ao contexto do Banco.

No entanto, a percepção dos respondentes se contrasta com as informações coletadas sobre o processo de inovação no Banco, descritas na seção 5.1 desta dissertação, que permitiu identificar a etapa de premiação aos funcionários que contribuem com a organização com a sugestão e o desenvolvimento de ideias que são mais bem avaliadas pela empresa, de forma a estimular a participação dos funcionários nos programas de inovação. Em virtude dessa avaliação, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) destacam a importância de desenvolver uma estrutura organizacional facilitadora, voltada para a atividade de inovação e que estimule a realização de treinamentos, criação de fluxos para novas ideias e um sistema de reconhecimento e recompensa.

As afirmações 8 e 38, que abordam o trabalho em equipe, inclusive interdepartamental, obtiveram avaliações contrárias. Enquanto o trabalho em equipe foi reconhecido como uma ação/característica que reflete o contexto do Banco, o bom trabalho em conjunto além do próprio departamento não foi percebido pela maioria dos respondentes na instituição. Uma possível existência de falha de comunicação, no compartilhamento de informações e existência de conflitos entre diferentes áreas podem ter resultado em uma percepção negativa.

Relaciona-se a esse contexto a média atribuída à questão 23 (média 2,9), cujos participantes não percebem na organização a existência de comunicação eficaz. Para esses desafios, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) orientam revisar os arranjos e formações de equipes, além da criação de equipes facilitadoras dedicadas à comunicação para a inovação.

A afirmativa 13 obteve a segunda nota média mais alta dentre todas as afirmativas das cinco dimensões: 4,6. É provável que o programa anual de seleção de ideias promovido pelo Banco tenha influenciado a percepção da afirmação como verdadeira pelos participantes.

Já a afirmativa 18 obteve a menor média entre todas as 40 afirmações (2,6), e alguns dos fatores que podem ter influenciado negativamente essa percepção são: a burocracia, rigidez e decisões demoradas; que podem gerar consequências nos projetos como a perda de oportunidades, atrasos e orçamento ultrapassado. Nesse caso, as recomendações de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) são voltadas para a criação de fluxos de decisão diferenciados, de acordo com a criticidade e porte do projeto; além da criação de equipes interdepartamentais que facilitem a comunicação e compartilhamento de ideias e processos.

Em relação à afirmação 33, que também reflete uma percepção negativa pelos respondentes, a nota 3,6 pode representar falta de entusiasmo, energia e comprometimento dos funcionários para inovar, uma vez que eles podem ter dificuldade de perceber a motivação e vontade de executar o projeto por parte da instância decisória responsável por analisar e apoiar a implementação da ideia.

Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008), constituem-se como meios para a criação de oportunidades, para o intraempreendedorismo, os desafios de inovação e os concursos de ideias. Ressalta-se que tais práticas puderam ser identificadas na pesquisa documental e na entrevista com o gestor e constam descritas na seção 5.1 desta dissertação.

#### **5.2.2.4 Relacionamentos**

A dimensão Relacionamentos reúne questões que retratam o relacionamento do Banco com fornecedores, parceiros, clientes, universidades e outros centros de pesquisa, que podem ser considerados diferentes fontes de conhecimento necessários para as atividades de inovação (CHESBROUGH, 2003; CHOO, 2003; OCDE, 2005; DAVENPORT; PRUSAK, 2008; TERRA, 2012).

Esta dimensão também recebeu a menor nota média atribuída dentre as dimensões (3,5), o que permite concluir que a maioria dos participantes da pesquisa consideram que nem todas as afirmações refletem o contexto do Banco.

Os resultados permitiram aferir uma melhor percepção da relação do Banco com os fornecedores, quando comparada a relação com os demais *stakeholders*.

**Tabela 8:** Médias da dimensão Relacionamentos

<b>Nr.</b>	<b>Afirmção</b>	<b>Média</b>	<b>Média padronizada [(média-4) /3]</b>	<b>Tendência</b>
4	Temos bons relacionamentos com nossos fornecedores, em que ambas as partes ganham.	4,2	0,1	Verdadeira
9	Somos bons em compreender as necessidades dos nossos clientes/usuários finais.	3,9	0,0	Nem verdadeira nem falsa
14	Trabalhamos bem com universidades e outros centros de pesquisa para ajudar a desenvolver nosso conhecimento.	3,1	-0,3	Falsa
19	Trabalhamos próximos de nossos clientes na exploração e desenvolvimento de novos conceitos.	3,4	-0,2	Falsa
24	Colaboramos com outras empresas para desenvolver novos produtos ou processos.	3,5	-0,2	Falsa
29	Tentamos desenvolver redes de contato externas com pessoas que podem nos ajudar – por exemplo, pessoas com conhecimento especializado.	3,5	-0,2	Falsa
34	Trabalhamos próximos do sistema de ensino local e nacional para comunicar nossas necessidades de mudanças.	2,8	-0,4	Falsa
39	Trabalhamos próximos dos usuários principais para desenvolver novos produtos e serviços inovadores.	3,5	-0,2	Falsa
<b>Média da dimensão Relacionamentos</b>		<b>3,5</b>	<b>-0,2</b>	<b>Falsa</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A afirmação 4, que trata do relacionamento com os fornecedores, obteve a maior média da dimensão (4,2), sendo a única afirmação considerada verdadeira. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), construir um sistema de parcerias com fornecedores, compartilhar a visão estratégica, compartilhar ou prover recursos para ajudar (como treinamentos, opinião de especialistas), podem representar oportunidades para inovação aberta e contribuir para a capitalização de ideias.

Tais recomendações também podem ser aplicadas às afirmações 24 e 34, consideradas falsas pelos respondentes, ou seja, que não representam o contexto do Banco.

O resultado da afirmação 9, considerada nem verdadeira, nem falsa, pode ser relacionado à afirmação 12 da dimensão Processos, cuja percepção dos participantes foi de que a empresa não possui mecanismos eficazes para assegurar que todos compreendam as necessidades do cliente. Neste cenário, pode-se considerar o risco de desenvolver produtos e serviços que não atendam às necessidades dos clientes.

A afirmação 14, que obteve a média 3,1, contrasta com a informação fornecida pelo gestor de inovação do Banco de que a empresa possui parcerias com universidades e/ou centros de pesquisa, contexto que não foi percebido pelos participantes. Uma das possibilidades para essa divergência pode ser a de parceria (s) recente (s) que ainda não alcançou (aram) o conhecimento de todos os funcionários.

Para Tigre (2006), no que tange à inovação, o intercâmbio de conhecimentos entre instituições é capaz de garantir vantagens sobre as demais organizações que não o realizam. Assim, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) consideram que o desenvolvimento de uma estratégia de inovação aberta, que identifique as necessidades de conhecimentos chave e onde encontrá-los, constitui-se como uma oportunidade de aproveitar o amplo ambiente de conhecimento disponível.

As notas atribuídas às afirmações 19 e 29 podem representar uma perda de fonte de ideias para o desenvolvimento de melhores produtos e serviços. Por meio de ferramentas como *crowdsourcing*, prototipagem e Web 2.0, é possível se aproximar dos clientes em busca de soluções que gerem valor para o cliente e para a empresa (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; MCAFEE, 2010; SCHAFFERS *et al.*, 2011).

Já o resultado atribuído à afirmação 39 (nota 3,5) foi próximo à nota da afirmação 19 (nota 3,4). Ambas tratam da adoção da estratégia de inovação aberta e desenvolvimento de produtos e serviços por meio da co-criação (PRAHALAD; RAMASWANY, 2004), com o envolvimento dos clientes e usuários principais. Tal estratégia não foi percebida no Banco pela maioria dos respondentes.

### **5.2.2.5 Aprendizagem**

A dimensão Aprendizagem é composta por afirmações que retratam uma organização que aprende a partir das experiências anteriores, bem ou malsucedidas; que se preocupa com capacitação e desenvolvimento dos funcionários; que revisa e mensura os resultados das ações e que busca aprender a partir do relacionamento com os *stakeholders*. Na percepção dos respondentes, que atribuíram nota média de 3,7 para a dimensão, nem todas essas situações refletem o contexto do Banco.

**Tabela 9:** Médias da dimensão Aprendizagem

<b>Nr.</b>	<b>Afirmativa</b>	<b>Média</b>	<b>Média padronizada [ (média-4) /3]</b>	<b>Tendência</b>
5	Há um forte comprometimento com treinamento e desenvolvimento de pessoas.	4,7	0,2	Verdadeira
10	Levamos tempo para revisar nossos projetos, para, da próxima vez, melhorar nosso desempenho.	4,0	0,0	Nem verdadeira nem falsa
15	Aprendemos a partir de nossos erros.	3,4	-0,2	Falsa
20	Comparamos sistematicamente nossos produtos e serviços com os de outras empresas.	4,2	0,1	Verdadeira
25	Reunimo-nos e compartilhamos experiências com outras empresas para que nos ajudem a aprender.	3,5	-0,2	Falsa
30	Somos bons em captar o que aprendemos, assim, outros dentro da organização podem fazer uso disso.	3,3	-0,2	Falsa
35	Somos bons em aprender com outras organizações.	3,1	-0,3	Falsa
40	Usamos mensurações para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar nossa gestão da inovação.	3,3	-0,2	Falsa
<b>Média da dimensão Aprendizagem</b>		<b>3,7</b>	<b>-0,1</b>	<b>Falsa</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a maior média dentre todas as 40 afirmações do questionário, a afirmação 5 obteve média de 4,7 que a classifica como verdadeira, ou seja, a maioria dos participantes enxerga no Banco um forte comprometimento com o treinamento e desenvolvimento das pessoas. Uma possível explicação para a avaliação positiva foi a constatação, por meio da pesquisa documental, do apoio da alta administração e dos investimentos que a empresa realiza em cursos e treinamentos por meio da sua universidade corporativa, considerada pela *Global Council of Corporate Universities* como a melhor do mundo em 2015 e a melhor do mundo na categoria inovação em 2017 (GLOBAL CCU, 2017).

Para as afirmações 10, considerada nem verdadeira nem falsa, e 30, considerada falsa, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) destaca-se que a falta de revisão pode fazer que a organização não tenha o conhecimento do que funciona e corra riscos de cometer os mesmos erros nos projetos. Tais riscos podem ser mitigados com a implantação de métodos de revisão e aprendizagem, procurando codificar o conhecimento tácito (MENEZES *et al.*, 2017).

Já a avaliação negativa da afirmativa 15 também pode ser relacionada com os resultados das afirmações 10 e 30, ou seja, a falta de revisão que pode prejudicar o aprendizado organizacional.

A afirmação 20 obteve uma avaliação positiva pelos participantes, cujo o contexto de competição percebido no setor bancário (CRUZ; GOMES, 1998; CARMARGO, 2009) pode levar as instituições a comparar seus produtos e serviços com outros disponíveis no mesmo setor do mercado.

Os resultados das afirmações 25 e 35 mostram que, na percepção dos participantes, o Banco não compartilha experiências com outras empresas com o intuito de aprender. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), tal situação pode ser vista em organizações que utilizam, apenas ou em grande maioria dos casos, as soluções internas, sem investigar para além das fronteiras da empresa. Segundo os autores, a construção de redes formais e/ou informais de aprendizado pode evitar a perda de oportunidades de aprendizado.

A afirmativa 40 trata de uma questão importante e desafiadora na gestão da inovação: a mensuração dos resultados (OCDE, 2005; SCHERER; CARLOMAGNO, 2009). Os participantes, que atribuíram nota média 3,3, não percebem que o Banco utiliza instrumento de mensuração para a melhoria.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) entendem que uma baixa avaliação, nesse caso, pode refletir uma organização que tem seu desempenho prejudicado por conduzir um processo de inovação informal, que dedica pouca atenção ao aprendizado e melhoria e que, por isso, pode perceber poucos benefícios nas atividades de inovação. Segundo os autores, as implantações de revisões regulares e auditorias de processos podem ser estratégias eficazes.

#### **5.2.2.6 Análise geral das cinco dimensões – Radar da Inovação no Banco**

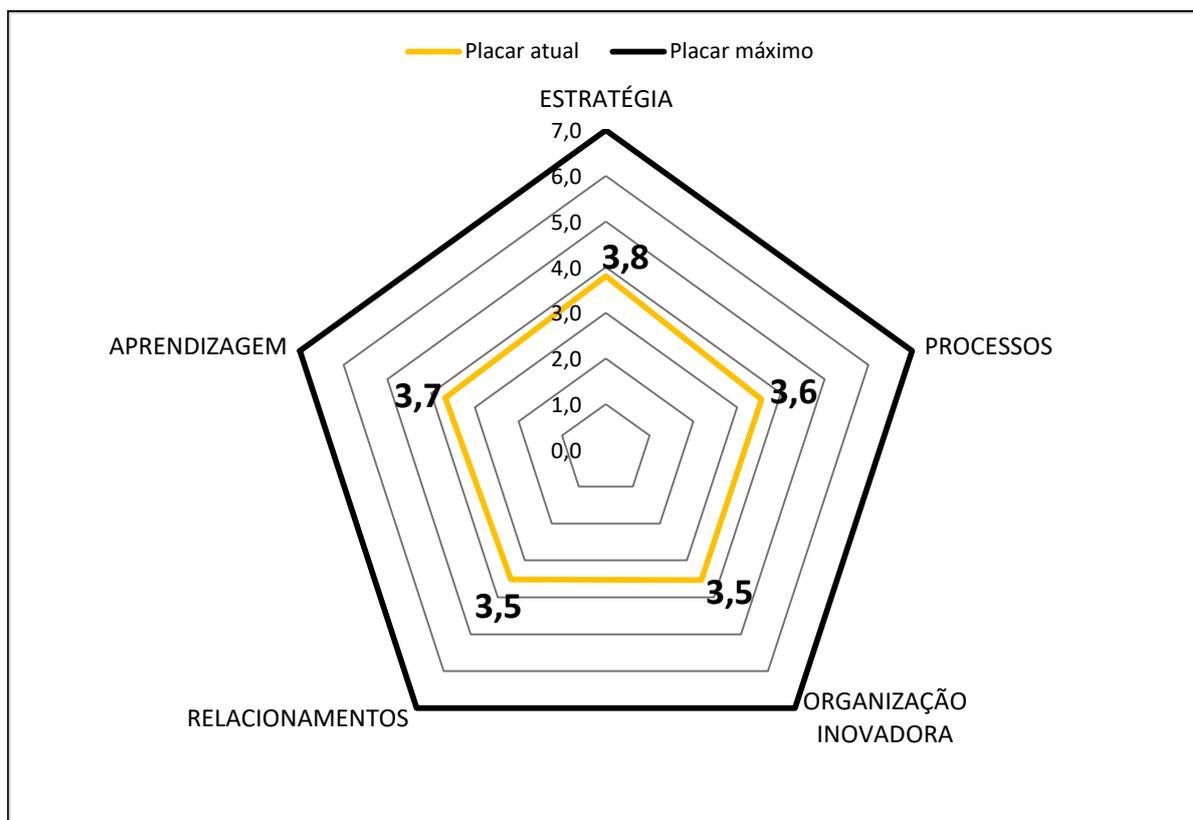
A Tabela 10 reúne as notas atribuídas pelos respondentes às cinco dimensões do modelo de análise da gestão da inovação, proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008):

**Tabela 10:** Levantamento das notas das dimensões

Dimensões	Pontuação Média Atribuída	Pontuação Máxima
<b>Estratégia</b>	3,8	7
<b>Processos</b>	3,6	7
<b>Organização inovadora</b>	3,5	7
<b>Relacionamentos</b>	3,5	7
<b>Aprendizagem</b>	3,7	7
Média geral	3,6	7

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados demonstrados na Tabela 10 puderam ser representados por meio do radar da inovação, que consta no Gráfico 6:

**Gráfico 6:** Radar da Inovação no Banco

Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado do levantamento permite verificar que houve equilíbrio nas médias finais atribuídas à cada dimensão, com variação de 0,3 entre a maior e menor nota.

A dimensão mais bem avaliada foi a Estratégia, com nota média 3,8, o que revela que a maioria dos participantes tende a não concordar que as afirmações relacionadas a essa dimensão refletem ações e características da gestão da inovação no Banco. Das oito afirmações cinco obtiveram um nível maior de discordância, o que mostra a necessidade de melhoria das rotinas representadas na dimensão, em relação à visão inovadora, conhecimento, vantagem e inteligência competitiva.

Embora a dimensão Aprendizagem tenha sido a segunda melhor avaliada, a média 3,7 refletiu que maioria dos participantes não percebe o comprometimento da organização em aprender a inovar, discordando de que as afirmações dessa dimensão refletem como são as rotinas no Banco.

O resultado da dimensão Processos, nota média 3,6, destaca a necessidade de ações de melhoria para executar projetos dentro do orçamento e prazo previstos, de forma a não prejudicar a viabilidade dos projetos de inovação; criar mecanismos para captar melhor as necessidades dos clientes; melhorar a seleção, o gerenciamento e a flexibilidade nos processos de inovação; buscar a eficiência para a tomada de decisões.

As dimensões Organização inovadora e Relacionamentos obtiveram a nota média mais baixa entre as cinco dimensões (3,5), sendo que, na Organização inovadora foi constatada a maior variação, quando comparada às demais, entre a maior e menor nota média (4,6 e 2,6, respectivamente). Esses resultados mostram que a maioria dos participantes percebe que as afirmativas, cujos conteúdos abordam comunicação eficaz, sistema de incentivo à atividade de inovação e os relacionamentos com os *stakeholders* com o intuito de fomentar inovações de sucesso, não representam ações e características que fazem parte da gestão da inovação no Banco.

### **5.3 Análise comparativa dos dados obtidos via pesquisa documental, questionário e entrevista**

A fim de confrontar os dados coletados e aprofundar a análise de como o Banco gerencia a inovação, procura-se, neste tópico, relacionar os resultados obtidos pela aplicação dos diferentes instrumentos e métodos de pesquisa: a pesquisa documental, a entrevista com o gestor e a aplicação do questionário.

A pesquisa documental, realizada a partir de materiais oriundos do portal do Banco na internet, planilhas, apresentações, documentos internos e intranet e a entrevista com o gestor da divisão de inovação, permitiram realizar a descrição sobre as ações de inovação realizadas pelo Banco, os projetos, programas, estratégias e informações sobre a gestão dos processos.

Também foi realizada a aplicação do questionário composto por quarenta afirmações divididas em cinco dimensões, cujo resultado permitiu captar a percepção de 33 funcionários quanto às rotinas na gestão da inovação no Banco. Foram convidados para participar da pesquisa os funcionários lotados nas Unidades Estratégicas do Banco que atuam com atividades de inovação promovidas pela empresa.

A primeira dimensão analisada, abordada no questionário, é a Estratégia, cujas afirmações relacionam os conteúdos de estratégia corporativa, missão, visão e ambiente organizacional, estratégia de inovação e competição. Verifica-se, pela nota média atribuída à dimensão, que a maioria dos respondentes discorda que as ações descritas refletem a forma como o Banco gerencia a inovação quanto à sua estratégia.

O resultado positivo das afirmações 1 - “As pessoas têm uma ideia clara de como a inovação pode nos ajudar a competir”, e 26 - “Existe comprometimento e suporte da alta gestão para inovação”, vai de encontro às ações e estratégias de inovação coletadas, cujo fluxo do processo de inovação mostra um contexto de incentivo à promoção, desenvolvimento e implementação de ideias; e a adesão dos funcionários aos programas da empresa, listados no tópico 5.1 Contexto da Inovação no Banco, também pode revelar o quanto as pessoas consideram a inovação como importante para a manutenção do diferencial competitivo.

Verificou-se que o fluxo do programa de incentivo à inovação promovido pelo Banco (Figura 18) apresenta semelhanças com o modelo de processo de inovação da terceira geração (COOPER, 1996), representado neste trabalho pela Figura 6. No entanto, as estratégias de aproximação dos centros de pesquisa, a captação de ideias junto aos clientes universitários, a instalação de um laboratório no Vale do Silício e a criação de uma plataforma *Open Banking* mostram um direcionamento à inovação aberta (CHESBROUGH, 2003), cujas características estão presentes no modelo de sexta geração (PREEZ; LOUW, 2008) representado na Figura 9.

Também foi identificado que a estratégia de ressignificação da inovação e o Projeto Intraempreendedorismo no Banco encontram aderência com as recomendações de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), quanto à formação de um contexto inovador e melhoria das rotinas de gestão.

Porém, não foram bem percebidas pelos respondentes as afirmações relacionadas à disseminação da estratégia de inovação, ao reconhecimento do potencial da empresa e à visão acerca do futuro da organização, o que ressalta a necessidade de melhorar a comunicação, promover debates, divulgar as estratégias e as ações, buscar o envolvimento e a participação dos funcionários e ampliar a atuação dos grupos disseminadores, como o Grupo MindsETO, descrito no tópico 5.1 desta dissertação.

Na segunda dimensão analisada, Processos, as afirmações sobre as rotinas e gestão das ações de inovação também foram consideradas pela maioria dos participantes como não constantes no contexto do Banco, com exceção da afirmação 22 - “Pesquisamos sistematicamente ideias de novos produtos e serviços”, que pode ter sido bem avaliada também em função do programa de coleta de ideias promovido anualmente pela empresa.

No entanto, a maioria dos respondentes não concorda que os processos de gestão da inovação no Banco, como os demonstrados por meio das Figuras 17, 18 e 19 no tópico 5.1, são reconhecidos por: ter projetos realizados dentro do prazo e do orçamento; ser desempenhados de forma eficaz desde a idealização até a implementação; ter clareza na seleção de projetos; ser flexível para o desenvolvimento de produtos e serviços; ser apropriados para o gerenciamento do desenvolvimento de novos produtos e serviços; adotar mecanismos eficazes de gestão.

Relacionam-se a essas percepções a informação, coletada na entrevista, de que não há no Banco a centralização das rotinas de gestão da inovação em um único departamento. Cada Unidade Estratégica possui autonomia para identificar, propor, desenvolver e gerir novos projetos de acordo com as necessidades e interesses relacionados às atividades, produtos e processos sob a sua responsabilidade. Com isso, pode-se refletir acerca da interferência de um sistema descentralizado na modelagem dos processos internos, no estabelecimento de normas e metas de melhorias, nos mecanismos de gestão e comunicação e na forma como os funcionários compreendem a estratégia de inovação, considerando a aderência à estratégia organizacional e a realização das tarefas com a adoção das melhores práticas definidas pela empresa.

No comparativo com a pesquisa de Braga Junior (2011), sobre a análise da gestão da inovação no banco Banese, os resultados indicaram problemas quanto aos recursos e prazo de execução dos projetos inovadores, gerando impacto na eficiência. Já conforme a pesquisa realizada por Bastos (2015), não houve consenso entre os respondentes, portanto, não foi possível afirmar que no Carrefour os processos de inovação são flexíveis, que a execução de projetos é realizada dentro do prazo e orçamento estabelecidos, e que há análise do envolvimento dos departamentos para o desenvolvimento da inovação.

A dimensão Organização inovadora, que reúne afirmações que retratam um contexto ideal de apoio à inovação, obteve a menor nota média atribuída pelos respondentes. Foram identificadas situações que contradizem a percepção dos participantes com o contexto da inovação no Banco, descrito no tópico 5.1 desta dissertação.

De forma geral, a maioria dos participantes discorda que, no Banco, há uma estrutura que favorece a ocorrência das inovações, em que as pessoas trabalham bem além dos limites departamentais, que possibilita a rápida tomada de decisões, com comunicação eficaz, com um bom sistema de recompensa, reconhecimento e incentivo à inovação, o que representa uma organização que não gerencia de forma eficiente a inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; SCHERER, CARLOMAGNO, 2009; TERRA, 2012).

Por meio da pesquisa documental e da entrevista com o gestor, foi relatado que o apoio à inovação é uma estratégia corporativa, sendo as ações realizadas, e descritas no tópico 5.1 desta dissertação algumas das formas como o Banco executa sua estratégia. Verificou-se também que é parte do processo de inovação a etapa de premiação das melhores ideias, conforme demonstrado na Figura 18. Portanto, esses contrapontos podem ser gerados por uma possível falta de clareza quanto às normas e procedimentos relacionados aos programas, projetos e atividades de inovação, além da necessidade de disseminar a estratégia da empresa de forma clara, transparente e compreensível, tornando-a acessível a todos os funcionários e diminuindo os efeitos provocados pelas falhas de comunicação, considerando o desafio para que a comunicação seja eficaz em uma empresa composta por diferentes dependências distribuídas em todo o território nacional.

As exceções foram as afirmações 13 – “As pessoas estão envolvidas com sugestão de ideias para melhorias dos produtos ou processos” e 38 – “Trabalhamos bem em equipe”, cuja a maioria dos respondentes concordaram que tais situações refletem as rotinas no Banco, possivelmente influenciados pelas atividades promovidas como o programa de seleção de ideias, os cursos autoinstrucionais e os encontros realizados no intuito de inspirar os funcionários a atuar conforme a estratégia de inovação adotada pela empresa.

Braga Junior (2011) verificou que, no Banese, a comunicação, a premiação e reconhecimento e o contexto apoiador para o desenvolvimento de inovações são questões a serem aperfeiçoadas. Assim como foi identificado nesta pesquisa sobre o Banco, Bastos (2015) identificou que no Carrefour não se pode garantir que as pessoas trabalham bem em conjunto além dos limites departamentais, ao contrário do trabalho em equipe dentro do próprio departamento, que foi considerado positivo.

Quanto à dimensão Relacionamentos, que obteve a mesma média atribuída à dimensão Organização inovadora (3,5), constata-se que a maioria dos respondentes não concorda que o Banco busca parcerias para inovar com universidades, centros de pesquisa e outras empresas do mercado, inclusive concorrentes. Além disso, também houve tendência em discordar que, na busca pelo desenvolvimento de inovações, há uma aproximação com o sistema de ensino, com profissionais especializados e com o trabalho de exploração de novos conceitos realizado de forma próxima aos clientes e usuários principais. Sawhney, Wolcott e Arroniz, (2006) e Scherer e Carlomagno (2009) destacam a importância dos relacionamentos como fonte para o oferecimento de uma solução mais competitiva.

Na pesquisa documental, verificou-se que o Banco realiza parcerias com instituições de ensino para promover o programa interno de certificação de conhecimentos. Na entrevista realizada com o gestor, foi obtida a informação de que há uma iniciativa de aproximação do Banco com uma instituição de ensino, que promove uma comunidade de práticas sobre inovação, com membros formados por funcionários de diferentes empresas, governo, universidades e *startups*. Essa última, por tratar-se de uma iniciativa recente, é possível que não tenha sido disseminada por toda a organização, o que pode ter interferido na percepção dos funcionários.

A única afirmação da dimensão Relacionamentos cuja a percepção foi positiva em relação ao contexto do Banco foi a 21 –“ Temos bons relacionamentos com nossos fornecedores, em que ambas as partes ganham”, possivelmente influenciada pelas parcerias firmadas para o desenvolvimento de novas tecnologias e soluções na empresa, inclusive em relação às iniciativas de inserção do Banco no Vale do Silício e da criação da plataforma *Open Banking*, ambas descritas no item 5.1 Contexto de inovação no Banco.

A melhoria do relacionamento com as instituições de ensino e com os clientes para o desenvolvimento das inovações também foi apontada, por Bastos (2011), como desafio para o banco Banese.

Em relação à dimensão Aprendizagem, Tidd e Bessant (2015) destacam a importância de gerenciar o processo de aprendizagem para lidar com os desafios do processo de inovação. A maioria dos respondentes considera que existe no Banco um forte comprometimento com treinamento e desenvolvimento de pessoas, o que mostra que as ações de educação corporativa são reconhecidas não só pelo público externo, com a divulgação dos prêmios obtidos pela Universidade Corporativa, mas também pelo público interno.

Houve também concordância quanto à iniciativa da instituição de comparar os produtos e serviços com os de outras empresas, o que é refletido tanto na concorrência com as outras instituições bancárias quanto na inserção do Banco em outros meios além do setor financeiro, buscando aproximação também com as empresas de base tecnológica.

No entanto, as afirmações que relatam ações quanto ao aprendizado a partir dos erros, ao compartilhamento de experiências, à captação do aprendizado, inclusive com outras organizações, e à utilização de instrumentos de mensuração foram percebidas como não realizadas no Banco. Relaciona-se a essas situações a possível falta de um instrumento formalizado que direcione as ações de inovação no âmbito de toda a organização, que sirva de parâmetro para que cada projeto seja executado conforme as melhores práticas adotadas pela empresa, considerando, inclusive, o aprendizado e a gestão do conhecimento organizacional.

Assim como nesta pesquisa sobre o Banco, a análise da dimensão Aprendizagem na pesquisa de Braga Junior (2011), sobre o banco Banese, também apontou necessidades de melhoria quanto à criação de processos de revisão das etapas e do projeto como um todo e o estabelecimento de ferramentas e critérios de mensuração das ações. Já na pesquisa de Bastos (2015), os respondentes concordaram que o Carrefour utiliza mensurações para ajudar a identificar onde e quando pode ser melhorada a gestão da inovação, no entanto, um dos desafios para melhoria na organização está relacionado com a colaboração e compartilhamento de experiências com outras empresas.

A seguir, é apresentada a Tabela 11, que relaciona as informações sobre as ações de inovação coletadas com as percepções dos funcionários, além das sugestões apresentadas para a gestão da inovação no Banco:

**Tabela 11:** Resumo das informações e percepções captadas e sugestões para o gerenciamento da inovação

DIMENSÃO ESTRATÉGIA	<b>ASPECTOS POSITIVOS</b> Os funcionários identificam a importância da inovação e reconhecem o apoio da alta administração.	<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b> Não há clareza na estratégia de inovação e que não há ligação entre os projetos de inovação e a estratégia.
	<b>SUGESTÕES</b> . Buscar o envolvimento e a participação dos funcionários e ampliar a atuação dos grupos disseminadores; . Criar de uma estratégia corporativa clara, que demonstre o comprometimento da organização; . Promover o alinhamento das atividades de inovação com a estratégia.	
DIMENSÃO PROCESSOS	<b>ASPECTOS POSITIVOS</b> Os funcionários concordam que há pesquisa sistemática de ideias de novos produto e serviços.	<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b> Não há bom reconhecimento quanto à clareza, flexibilidade e eficiência dos projetos de inovação.
	<b>SUGESTÕES</b> . Estabelecer processos de inovação estruturados com constante revisão das rotinas; . Clareza na seleção dos projetos/ideias que gerem valor; . Estabelecer um sistema de gerenciamento de projetos/ideias flexível que permita que rápidos projetos aconteçam de forma eficiente.	
DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO INOVADORA	<b>ASPECTOS POSITIVOS</b> Os funcionários estão envolvidos com sugestões de ideias e há um bom trabalho em equipe.	<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b> Os funcionários não reconhecem a existência de uma estrutura que favorece as inovações, em que as pessoas trabalham bem além dos limites departamentais; que possibilita a rápida tomada de decisões; com comunicação eficaz; com um bom sistema de recompensa e incentivo à inovação.

(Continua)

(Continuação)

<b>SUGESTÕES</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Melhorar a comunicação, inclusive entre os departamentos, e a disseminação da estratégia;</li> <li>. Revisar os arranjos e formações de equipes, além da criação de equipes facilitadoras dedicadas à comunicação para a inovação;</li> <li>. Criar fluxos de decisão diferenciados de acordo com a criticidade e porte do projeto.</li> </ul>	
<b>DIMENSÃO RELACIONAMENTOS</b>	<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>	<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>
	<p>Verificou-se que o Banco realiza parcerias com instituições de ensino para promover o programa interno de certificação de conhecimentos. Há uma iniciativa de aproximação do Banco com uma instituição de ensino que promove uma comunidade de práticas sobre inovação.</p>	<p>Os funcionários não concordam que o Banco busca parcerias para inovar com universidades, centros de pesquisa e outras empresas do mercado. Falta aproximação com sistemas de ensino e com o usuário final.</p>
	<b>SUGESTÕES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Maior aproximação dos usuários finais para o desenvolvimento de inovações que gerem valor;</li> <li>. Ampliar o relacionamento com o meio externo (inovação aberta).</li> </ul>	
<b>DIMENSÃO APRENDIZAGEM</b>	<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>	<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>
	<p>Existe no banco um forte comprometimento com treinamento e desenvolvimento de pessoas (educação corporativa). Há comparação dos produtos e serviços com os ofertados pelas outras empresas.</p>	<p>Não foram percebidas atitudes que refletem o aprendizado a partir dos erros, o compartilhamento de experiências, a captação do aprendizado, inclusive com outras organizações, e a utilização de instrumentos de mensuração.</p>
	<b>SUGESTÕES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Adotar procedimento de revisão e aprendizagem nos projetos e processos;</li> <li>. Implantar auditorias de processos de inovação</li> </ul>	

Fonte: Dados da pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa, cujo objetivo geral foi identificar quais são as ações de gestão da inovação em um banco brasileiro e quais são as percepções dos funcionários do banco sobre essas ações, apresentou o tema gestão da inovação em um banco brasileiro. Os objetivos específicos buscaram: (1) coletar dados sobre as práticas de inovação realizadas no Banco; (2) identificar o perfil dos funcionários que estão diretamente envolvidos com as práticas de inovação no Banco; (3) verificar a percepção dos funcionários quanto às rotinas e estratégias de inovação na empresa sob o aspecto das cinco dimensões da inovação; (4) apresentar sugestões que possam contribuir com a gestão da inovação no Banco.

Para alcançar os objetivos propostos, realizou-se um estudo de caso em uma instituição bancária brasileira, denominada neste trabalho como Banco. Utilizou-se uma abordagem mista, de natureza descritiva, com a realização da pesquisa documental e entrevista com um gestor de inovação na empresa, na abordagem qualitativa, e utilização de *survey* na abordagem quantitativa.

Ao longo do trabalho, procurou-se evidenciar a crescente importância da gestão da inovação tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial, considerando, inclusive, o ambiente de competição característico entre as empresas do setor bancário. Com a inovação cada vez mais incorporada como fator decisivo para o sucesso estratégico das empresas, se reconhece a necessidade de gerir de forma estruturada o processo de inovação. A partir da implantação de um sistema de gestão da inovação, aponta-se a necessidade de analisar como o processo é gerenciado, de forma a garantir a capacidade de inovar e o alcance e sustentação da vantagem competitiva.

Para alcance do primeiro objetivo específico, de coletar dados sobre as práticas de inovação realizadas no Banco, realizou-se a entrevista com o gestor da divisão de inovação da Diretoria de Estratégia e Organização; a pesquisa documental, a partir de informações obtidas no portal do Banco na internet, intranet, planilhas, apresentações e documentos internos; bem como a visita *in loco*, que permitiu realizar anotações a partir da observação dos ambientes.

A entrevista foi balizada por um conjunto de dez questões abertas, elaborada pelo autor com o suporte teórico do Manual de Oslo (OCDE, 2005), cujas respostas permitiram completar as informações coletadas na pesquisa documental e a construção do tópico 5.1 desta dissertação, constituído pela descrição das ações, projetos, estratégias e programas relacionados à inovação que são promovidos pela empresa. Os resultados permitiram identificar, no contexto do Banco, ações de intraempreendedorismo, programas e eventos de inspiração e incentivo à inovação e coleta de ideias, eventos e laboratórios de desenvolvimento tecnológico, comunidades e grupos de disseminação das ações e estratégias de inovação, estrutura física destinada aos projetos de inovação, além de ações que buscam o envolvimento com o público externo para o desenvolvimento de inovações.

Não foram divulgadas pelo Banco estimativas de gastos e lucros relacionadas à inovação. No entanto, puderam ser obtidas informações sobre os investimentos relacionados à inovação, tecnologia e educação corporativa divulgadas no Balanço Social da empresa, além dos valores movimentados no portal criado para os clientes renegociarem as dívidas, cuja idealização partiu de um dos funcionários.

Pôde ser identificado que, considerando todo o corpo funcional, a maioria dos funcionários do Banco é formada por homens e possui formação acadêmica em nível superior ou bacharelado. Não há na empresa a apuração do número total de funcionários envolvidos diretamente nas atividades de inovação.

Dentre os programas de educação corporativa, foram citados os programas de bolsa graduação, pós-graduação em níveis *lato* e *stricto sensu*, bolsa de idiomas, certificação de conhecimentos, aulas/cursos presenciais e virtuais. As pesquisas, desenvolvimento e prospecções são realizadas pelos próprios funcionários, inclusive os pesquisadores do programa de bolsas *stricto sensu*; por consultores externos; junto a uma empresa multinacional aceleradora de *startups*; por meio do relacionamento com uma comunidade de práticas em evento promovido por uma instituição de ensino nacional; além do desenvolvimento tecnológico nos laboratórios internos.

Para a inovação no Banco, são utilizadas as seguintes fontes de informação: os estudos realizados pelos funcionários e pesquisadores do Banco, os normativos e documentos internos, as diferentes áreas/departamentos especializados no Banco, as pesquisas realizadas por consultores externos contratados; revistas/publicações especializadas; trabalhos acadêmicos.

São consideradas barreiras à inovação no Banco a regulamentação e legislação; cultura organizacional; resistência à descentralização de poder e à mudança de paradigmas; gargalo tecnológico, com sobrecarga de demandas direcionadas para a Diretoria de Tecnologia; falta de incentivo e reconhecimento; liberação de funcionários para atuação nos projetos de inovação; estrutura física (materiais, recursos, máquinas e equipamentos), orçamento e prazos restritos.

Com a realização da coleta de dados sobre inovação e consequente cumprimento do primeiro objetivo específico, buscou-se alcance do segundo objetivo específico de identificar o perfil dos funcionários que estão diretamente envolvidos com as práticas de inovação no Banco. Isso foi possível solicitando no questionário aplicado as informações sobre sexo, formação acadêmica, cargo, tempo de cargo e tempo de empresa. Portanto, a partir das respostas dos 33 participantes desta pesquisa, conclui-se que a maioria dos respondentes é do sexo feminino; possui formação em nível especialização (pós-graduação *lato sensu*); atua como assessor; possui entre 3 e 5 anos como tempo no cargo atual; possui entre 15 e 20 anos de tempo de banco.

Identificados os perfis dos funcionários que atuam com as atividades de inovação e que participaram desta pesquisa, buscou-se verificar a percepção dos funcionários quanto às rotinas e estratégias de inovação na empresa e, assim, apresentar sugestões que possam contribuir com a gestão da inovação no Banco. Para isso, utilizou-se o modelo de análise da gestão da inovação proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), composto por um questionário de quarenta questões, que permite avaliar como é a gestão da inovação na empresa sob a perspectiva de cinco dimensões: estratégia, organização inovadora, processos, relacionamentos e aprendizagem.

A análise dos resultados obtidos pela aplicação do questionário permitiu concluir que as rotinas organizacionais presentes nas cinco dimensões necessitam ser aperfeiçoadas para que o Banco melhore o desempenho da gestão da inovação. Numa escala entre 1 e 7, cuja a nota 7 representa a situação ideal, os participantes atribuíram, em média, a nota 3,6 para a gestão da inovação no Banco, o que representa que a maioria dos respondentes discordam que o Banco gerencia de forma eficiente a inovação.

Ficou constatado que, mesmo captadas iniciativas diversas para a promoção das atividades de inovação na empresa, para os funcionários participantes essas iniciativas devem ser aperfeiçoadas. Considerando a percepção dos respondentes, esta pesquisa evidencia a necessidade de melhorar no Banco:

- A estratégia de inovação na empresa, no que tange à abordagem, à formulação de políticas e programas e principalmente à divulgação e disseminação dos ideais;
- Os processos de desenvolvimento de novos produtos e serviços, o planejamento, a transparência, o envolvimento do corpo funcional e o desenvolvimento de mecanismos de prospecção e acompanhamento;
- O contexto de apoio à inovação, tornando a estrutura organizacional mais flexível e eficiente; a redução de barreiras entre departamentos, o estímulo à participação constante dos colaboradores e, principalmente, a comunicação.
- O relacionamento com *stakeholders*, ampliando a participação dos clientes e fornecedores na captação de ideias para inovação e desenvolvimento de produtos e serviços;
- O sistema de aprendizagem organizacional, a geração e compartilhamento do conhecimento e o aprimoramento de mecanismos de controle e mensuração das ações.

Ressalta-se que algumas das ações de melhoria acima elencadas também podem ser identificadas em outras organizações, que tratam a inovação como parte da estratégia (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Portanto, a identificação reflete o desafio que muitas empresas enfrentam para aprender a inovar, como gerir a inovação de forma que a organização se desenvolva, garantindo a sustentabilidade, reforçando a vantagem competitiva e mantendo-se saudáveis e competitivas.

Conclui-se que, após a obtenção e análise dos resultados, os objetivos propostos, geral e específicos, foram alcançados com a realização deste trabalho, viabilizado pela adoção de métodos e instrumentos compatíveis. A pesquisa permitiu identificar as ações de gestão da inovação no Banco e as percepções dos funcionários do banco sobre essas ações, destacando os pontos fortes (incentivo à educação continuada, adoção da estratégia de inovação, abertura para que os funcionários possam contribuir com ideias por meio de um programa estruturado) e pontos a serem aperfeiçoados (comunicação, planejamento e gestão dos projetos de inovação,

disseminação das práticas, burocracia, estrutura flexível e menos centralizadora, ampliar os relacionamentos). Ao final, obtém-se um trabalho que consolida informações que podem ser utilizadas como insumo para a continuação dos estudos acadêmicos e para o direcionamento das ações de gestão da inovação no Banco.

Podem ser elencadas como limitações desta pesquisa a não adesão de toda a amostra convidada a participar e contribuir com suas percepções e o foco voltado à captura da percepção dos funcionários das unidades estratégicas que atuam diretamente nas atividades de inovação, o que restringiu o alcance da pesquisa a até 95 funcionários, considerando uma organização que possui quase 100 mil colaboradores. No entanto, cabe ressaltar que essa distinção foi planejada para capturar as pessoas que de fato atuassem em unidades gestoras e que também estivessem envolvidas com a inovação, de forma a manter a aderência com o tema desta pesquisa que é a gestão da inovação.

Desta forma, sugere-se para as futuras pesquisas a ampliação do universo de investigação, com a possibilidade de captar a percepção das áreas táticas e operacionais do Banco, visto a maior proximidade que os funcionários dessas áreas possuem para com os clientes da instituição, vivenciando os desafios diários de relacionamento e negociação, e a forma com que eles recebem as estratégias e ações promovidas pelas unidades estratégicas. Visualiza-se também a possibilidade de captar a percepção dos clientes e/ou fornecedores quanto às iniciativas de inovação promovidas pelo Banco, verificando se eles percebem a empresa como uma instituição inovadora.

## REFERÊNCIAS

- ABDEL-RAZEK, R. H., ALSANAD, D. S. Auditing a Comparing Innovation Management in Organizations. **Global Journal of Business Research**, v.8, n. 3, p. 49-56, 2014.
- ALONÇO, Guilherme Rodrigues. **Inovação e inteligência competitiva**: um estudo de caso do setor de cosméticos do Brasil. 2016. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. Disponível em: <<http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/3075>>. Acesso em: 28 maio 2017.
- AMARA, N.; LANDRY, R. Sources of information as determinants of novelty for innovation in manufacturing firms: evidence from de 1999 statistics Canada innovation survey. **Technovation**, v. 25, n. 3, p. 245-259, 2005.
- ARBIX, Glauco. Caminhos cruzados: rumo a uma estratégia de desenvolvimento baseada na inovação. **Novos estud.** - CEBRAP, São Paulo, n. 87, p. 13-33, 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-33002010000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002010000200002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 22 jan. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15287**: informação e documentação: projeto de pesquisa: apresentação. Rio de Janeiro, 2011.
- \_\_\_\_\_. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). 2016. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/>>. Acesso em: 05 set. 2016.
- BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S.; DA SILVA, D. O. Models with graphical representation for innovation management: a literature review. **R&D Management**. 2016. Disponível em: <<http://10.1111/radm.12254>>. Acesso em: 04 abr. 2017.
- BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés Alberto. (Org.). **Organizações Inovadoras do Setor Financeiro**: teoria e casos de sucesso. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 1.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n 1, p. 991-20, 1991.
- BASTOS, F. E. B. **A Gestão da inovação no setor terciário**: um estudo de caso do grau de maturidade do Grupo Carrefour. 2015. 182 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/sigc/article/view/3143>>. Acesso em 05 jul. 2016.

BÁTIZ-LAZO, Bernardo; WOLDESENBET, Kassa. **The Dynamics of Product and Process Innovation in UK Banking**. Economics Working Paper Archive – EconWPA, 2004.

BORCHARDT, Pietra; DOS SANTOS, Glicia Vieira. Gestão de ideias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 1, p. 203-237, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5773/rai.v11i1.1185>>. Acesso em: 03 nov. 2016

BRAGA JUNIOR, J. **Auditoria da gestão da inovação do setor bancário: o caso do BANESE**. 2011. 115 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais) – Universidade Federal de Sergipe – UFS, São Cristóvão, 2011. Disponível em: < <https://bdtd.ufs.br/handle/tede/1524>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

CAMARGO, Patrícia Olga. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

CAMPANÁRIO, M. A. Tecnologia, inovação e sociedade. In: MÓDULO DE LA CÁTEDRA CTS I COLOMBIA - INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, ECONOMIA Y SOCIEDAD, 6., Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2002, Medellín. **Anais on-line...** Medellín, 2002. Disponível em: <<http://www.oei.es/salactsi/milton.htm>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

CANONGIA, Claudia; SANTOS, Dalci M.; SANTOS, Marcio M.; ZACKIEWICZ, Mauro. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, vol.11, n.2, pp.231-238, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2004000200009>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

COORDENAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **Plataforma Sucupira**. 2016. Disponível em: <[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/index\\_consultas.jsf](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/index_consultas.jsf)>. Acesso em: 05 set. 2016.

CARVALHO *et al.* Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **Revista Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n.4 p. 162-186, out./dez. 2015.

CARVALHO, F. J. C. de. The Recent Expansion of Foreign Banks in Brazil: First Results. **Latin American Business Review**, Nova York, v. 3, n. 4, p. 93-119, 2002.

\_\_\_\_\_. O Sistema Financeiro Brasileiro: a modernização necessária. In: SICSÚ, J.; DE PAULA, L.F.; MICHEL, R. (Org.). **Novo-desenvolvimentismo** - um projeto nacional de crescimento com equidade social. 1. ed. São Paulo: Manole, 2004, p. 329-346.

CERNEV, Adrian; DINIZ, Eduardo; JAYO, Martin. Emergência da quinta onda de inovação bancária. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 15., 2009, San Francisco. **Anais eletrônicos...** San Francisco: [s.n.] 2009. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/amcis2009/4>>. Acesso em: 23 jul. 2016.

CHALLONER, Jack. **1001 Invenções que mudaram o mundo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

CHESBROUGH, H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. **Harvard Business School Press**, Boston, 2003. Disponível em: <[https://cb.hbsp.harvard.edu/resources/marketing/docs/chesbrough\\_formatted.pdf](https://cb.hbsp.harvard.edu/resources/marketing/docs/chesbrough_formatted.pdf)>. Acesso em: 28 jul. 2016.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

CONTO, Samuel Martim de; ANTUNES JUNIOR, José Antônio Valle; VACCARO, Guilherme Luís Roehe. A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 397-407, jun. 2016 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2016000200397&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2016000200397&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 22 Jan. 2017.

COOPER, R. G. Overhauling the new product process. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 25, n. 6, p. 465-482, Nov. 1996. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850196000624>>. Acesso em: 31 jul. 2016.

COYNE, K. P. **Sustainable Competitive Advantage – what it is, what it isn't**. Business Horizons: 1986.

CRUZ, C. L. R; GOMES, M. L. B. Automação e Competitividade no Setor Bancário: o caso dos bancos públicos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGETP). **Anais eletrônicos...** 18., Niterói, 1998, p. 1-8. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegetp1998\\_art063.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegetp1998_art063.pdf)>. Acesso em: 03 ago. 2016.

DANILEVICZ, A. M. F.; RIBEIRO, J. L. D. Um modelo quantitativo para a gestão da inovação em portfólio de produtos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 1, p. 59-75, jan./mar. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2013000100005>>. Acesso em: 04 set. 2016.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc. J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DICKEL, Deise Grasielle; MOURA, Gilnei Luiz. Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, n. 13, p. 211-220, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.rai.2016.06.005>>. Acesso em: 17 set. 2016.

DINIZ, Eduardo H. Evolução e segmentação no perfil dos serviços bancários pela Internet. **Relatório de pesquisa NPP**. São Paulo: FGV-EAESP, 2004. n. 40, 112 p.

DORNELAS, J. C. A. Inovação: um imperativo organizacional. In: DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Cap. 4, p. 17-34. Disponível em: <[http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2008/02/empreendedorismo\\_corporativo\\_capitulo\\_4.pdf](http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2008/02/empreendedorismo_corporativo_capitulo_4.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2016.

DRUCKER, P. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper & Row, 1985.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Thomsom, 2001.

FACÓ, J. F. B.; DINIZ, E. H.; CSILLAG, J. M. O processo de difusão de inovações em produtos bancários. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 177-208, set. /dez. 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2009v11n25p177>>. Acesso em: 23 jul. 2016.

FAGERBERG, Jan. Innovation: a guide to the literature. In: FAGERBERG, Jan; MOWERY, David G.; NELSON, Richard R. **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford University Press, 2006.

FERREIRA, L.; VIEIRA, F. D. A relevância das fontes de informação externas na capacidade inovadora de empresas de gestão de resíduos: estudo de casos. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 16-33, jul. 2011.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA, C. E. C; MEIRELLES, F. S.; DINIZ, E. H. Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGVRAE, 2010.

FREITAS, Maria Cristina Penido. A Natureza Particular da Concorrência Bancária e seus Efeitos sobre a Estabilidade Financeira. **Economia e Sociedade** (UNICAMP), Campinas, v. 8, p.51-83, 1997.

GANZER, P. P. *et al.* Modelo de processo tecnológico: uma evolução histórica de modelo linear para modelo interativo. **Gestão Contemporânea**, [S. l.], n. 16, 2014. Disponível em: <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/428>>. Acesso em 28 jul. 2016.

GELMAN, A.; HILL, J. **Data Analysis Using Regression and Multilevel/Hierarchical Models**. New York: Cambridge University Press, 2007.

GLOBAL COUNCIL OF CORPORATE UNIVERSITIES (GLOBAL CCU). **The GlobalCCU Awards**. 2017. Disponível em: <<http://www.globalccu.com/globalccu-awards-2017.html>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GRIZENDI, Eduardo. **Processos de Inovação: Modelo Linear X Modelo Interativo**. 2006. Disponível em: <[http://inventta.net/wp-content/uploads/2010/07/Processos-de-Inovacao\\_eduardo\\_grizendi.pdf](http://inventta.net/wp-content/uploads/2010/07/Processos-de-Inovacao_eduardo_grizendi.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2016.

GUIMARÃES, V. A. L.; HAYASHI, M. C. P. I. BENZE, B. G. Estratégias metodológicas da pesquisa sobre comunicação científica no campo dos estudos sociais da ciência. **Revista Brasileira de Ciência, Tecnologia e Sociedade**, São Carlos, v. 2, n. 1, p. 120-134, jan./jun. 2011.

GÜNTHER, H. Como elaborar um questionário. **Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais**. Brasília: Universidade de Brasília, 2003. Disponível em: <[http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/lapsam/Texto\\_11\\_-\\_Como\\_elaborar\\_um\\_questionario.pdf](http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/lapsam/Texto_11_-_Como_elaborar_um_questionario.pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2016.

HALLGREN, E.W. How to use an innovation audit as a learning toll: a case study of enhancing high involvement. **Creativity and innovation management**, v. 18, n. 1, p. 48-58, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. B. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.

JOHANNESSEN, J. A.; OLSEN, B.; LUMPKI, G. T. Innovation as newness: what is new, how new, and to whom? **European Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 1, 20-31, 2001.

KLINE, S.; ROSENBERG, N. An overview of innovation. In: LANDAU, R.; ROSENBERG, N. (Org.). **The Positive Sum Strategy**. Washington: National Academy Press, 1986.

LA FALCE, Jefferson Lopes; DE MUYLDER, Cristiana Fernandes; TOIVANEN, Maria Barbosa Lima. Evolution of the concept of innovation and its relationship with productivity & competitiveness. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, v. 2, p. 1-27, 2014.

LIMA, G. T. Evolução recente da regulação bancária no Brasil. **Temas de Economia Internacional, Ministério da Fazenda, Secretaria de Assuntos Internacionais**. Brasília: [s.n.], 2003.

LUNDVALL, B. A. **National Systems of Innovation**: towards a theory of innovation and interactive learning. Londres: Pinter, 1992.

MARTIN, C. **O futuro da Internet**. São Paulo: Makron, 1999.

McAFEE, A. **Empresa 2.0**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.

McFADZEAN, E.; O'LOUGHLIN, A.; SHAW, E. Corporate Entrepreneurship and Innovation part 1: the Missing Link. **European Journal of Innovation Management**, [S. L.], v. 8, p. 350-372, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/14601060510610207>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

MCGRATH, Rita Gunther et al. Innovation, competitive advantage and rent: a model and test. **Management Science**, v. 42, n. 3, p. 389-403, 1996.

MELLO, R. A.; STAL, E.; QUEIROZ, A. C. S. Inovações em Tecnologia da Informação Moldam Novos Serviços Bancários. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

MENEZES, Katia Costa *et al.* Gestão do Conhecimento nas Organizações: Uma Aprendizagem em Rede Colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 145-159, 2017.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES DO BRASIL. **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**. 2016. Disponível em: <[http://www.itamaraty.gov.br/images/ed\\_desenvsust/ODSportugues12fev2016.pdf](http://www.itamaraty.gov.br/images/ed_desenvsust/ODSportugues12fev2016.pdf)>. Acesso em: 12 mar 2017.

MOHR, Jakki; SENGUPTA, Sanjit; SLATER, Stanley; LUCHT, Richard. **Marketing para mercados de alta tecnologia e de inovações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

NASCIMENTO, P.T.S., SIN OIH YU, A., SOBRAL, M.C. As orientações estratégicas da inovação em produtos populares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 10, 2011.

NELSON, Richard; WINTER, Sidney G. In search of usefull theory of innovation. **Research Policym**, v. 6, p. 36-76, 1977.

OLIVEIRA, Carlson Batista de. **Uma proposta de Arquitetura da Informação para o processo de inovação em centros de pesquisa**. 2012. 369 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/10918>>. Acesso em: 26 maio 2016.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OCDE). **Manual de Oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 3. ed. Paris: OCDE, 2005. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

OTTO, Kevin; WOOD, Kristin. **Product design**: techniques in reverse engineering and new product development. Michigan: Prentice Hall, 2001.

PASQUALI, L. Psicometria. **Revista da Escola de Enfermagem da USP, São Paulo**, v. 43, p. 992-999, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v43nspe/a02v43ns.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

PELLEGRINI, V. L. B., BARBOSA, J. G. P., PITASSI, C., OLIVEIRA, M. A. Auditoria de Processos de Inovação: um Estudo de Caso no Inmetro. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, jan/abr 2014.

PORTER, Michael E. **The Competitive Advantage**: Creating and sustaining superior performance. NY: Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K. RAMASWANY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PREEZ, N. D. Du; LOUW, L. A framework for managing the innovation process. In: PICMET'08-2008 PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING & TECHNOLOGY. **Anais on-line...** [S. l.]. 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/x73bFh>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

RIEG, D. L.; ALVES FILHO, A. G. Esforço tecnológico e desempenho inovador das empresas do setor médico-hospitalar localizadas em São Carlos, SP. **Revista Gestão & Produção**, v. 10, n. 3, 293-310, 2003.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, E. M.; SHOEMAKER, F. **Communication of innovations**. New York: Free Press, 1971.

ROTHWELL, Roy. Towards the Fifth-Generation Innovation Process. **International Marketing Review**. [S. l.], v. 11, n. 1, p. 7-31, 1994. Disponível em: <<https://goo.gl/Ho3CLr>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

SANNER, T. A., MANDA T. D., NIELSEN P. Grafting: Balancing Control and Cultivation in Information Infrastructure Innovation. **Journal of the Association for Information Systems**. [S. l.], v. 15, n. 4, p. 220-243, 2014. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/jais/vol15/iss4/1/>>. Acesso em 25 jul. 2016.

SAROOGHI, H., LIBAERS, D.; BURKEMPER, A. Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 5, 714-731, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.12.003>>. Acesso em: 12 fev. 2017.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ Inigo. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, [S. l.], v. 47, n. 3, p. 75-

81, abr. 2006. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/the-different-ways-for-companies-to-innovate/>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

SCHAFFERS, Hans et al. Smart cities and the future internet: Towards cooperation frameworks for open innovation. **The future internet**, p. 431-446, 2011.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHRADER, Achim. **Introdução à pesquisa social empírica**: um guia para o planejamento, a execução e a avaliação de projetos de pesquisa não-experimentais. Tradução de Manfredo Berger. Porto Alegre: Editora Globo, 1974.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1912.

\_\_\_\_\_. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

\_\_\_\_\_. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultura, 1982.

SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE (SCIELO). 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 05 set. 2016.

SCIENTIFIC PERIODICALS ELECTRONIC LIBRARY (SPELL). 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/>>. Acesso em: 05 set. 2016.

SERAFIM, Luiz. **O poder da inovação**: como alavancar a inovação na sua empresa. São Paulo: Saraiva, 2011.

STERN *et al.* **Marketing channels**. 5. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônio do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. **10 dimensões da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação**. Tradução de Félix Nonnenmacher. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, [S.l.], v. 34, n. 2, 2005. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1094/1206>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

TRIGO, M. R.; SOARES, B.; QUONIAM, Luc Marie. Inteligência Competitiva e Inovação Estratégica: a IC acompanhando a evolução mundial. In: STAREC, C. (Org.). **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2012, p. 59-78.

TROTT, P. **Innovation management and new product development**. 3. ed. Harlow: Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

VAN DE VEN, A.H.; ANGLE, H.L.; POOLE, M.S. **Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies**. New York: Ballinger, 1989.

VANTRAPPEN, H. F.; METZ, P.D. Medindo o desempenho da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 80-87, maio/jun. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a09v35n3.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, F. **Distritos industriais e inovação: o setor dos moldes em Portugal**. 2007. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção de Sistemas) - Universidade do Minho, Escola de Engenharia, Portugal, 2007. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7315>>. Acesso em 04 nov. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBEK, J. **Innovations and organizations**. New York: Wiley, 1973.

## APÊNDICE

### ROTEIRO COLETA DE DADOS SOBRE AS ATIVIDADES DE INOVAÇÃO

Prezado (a) Sr. (a) Gestor (a),

Você foi convidado (a) a participar de uma pesquisa sobre a gestão da inovação no Banco, que está sendo desenvolvida por mim sob orientação do Professor Dr. Armando Sérgio de Aguiar Filho.

Este material fará parte de minha dissertação de mestrado, que está sendo realizada no Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC.

De forma geral, o objetivo desta pesquisa é analisar como o Banco gerencia a inovação. Assim, desenvolveu-se este roteiro de questões com o objetivo específico de coletar dados sobre a inovação na instituição.

A sua contribuição como gestor da inovação no Banco é fundamental para o bom desempenho desta. As suas respostas são de caráter confidencial, destinadas exclusivamente para a realização da pesquisa, e deverão refletir a posição do Banco diante às questões levantadas.

1 - De que forma o Banco promove atividades de inovação? Citar as políticas, programas, projetos, promoção de ideias, incentivos, entre outros.

2 – Como é realizado o gerenciamento das atividades de inovação? Há um departamento responsável pela gestão da inovação no Banco?

3 - O Banco investe em pesquisa e desenvolvimento experimental (P&D)? Caso positivo, de que forma? Por meio de desenvolvimento no interior da empresa (P&D interno) ou adquirida de outras empresas (P&D externo)?

4 - Quais as fontes de informação utilizadas pelo Banco para a promoção das atividades de inovação?

5 – Quanto o Banco estima de gastos com as atividades de inovação nos últimos três anos? Incluem-se aquisição de máquinas, equipamentos, softwares, mão de obra, P&D, marketing, entre outros, desde que ligadas diretamente às atividades de inovação.

6 – Quanto o Banco estima ter obtido como retorno, nos últimos três anos, pela implantação das inovações?

7 – Quanto ao perfil educacional dos funcionários, quais são os percentuais de técnicos, bacharéis, especialistas, mestres e doutores?

8 – Qual é o número ou percentual de funcionários envolvidos diretamente nas atividades de inovação?

9 – O Banco possui programas de suporte e incentivo à educação dos funcionários e/ou para o emprego de pesquisadores?

10 – Quais os obstáculos identificados pelo Banco para a promoção das atividades de inovação?

**ANEXO – Questionário**  
**Análise da gestão da inovação na instituição bancária**

---

Abaixo estão descritas afirmações que descrevem o jeito de fazer as coisas aqui. O padrão de comportamento que descreve como a organização lida com a questão de inovação. Para cada afirmação, atribua uma pontuação de 1 a 7, em que 1 = “definitivamente falso” e 7 = “definitivamente verdadeiro”.

**Afirmação**

1. As pessoas têm uma ideia clara de como a inovação pode nos ajudar a competir. ( )
2. Há processos apropriados que nos ajudam a gerenciar o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, de maneira eficaz, desde a ideia até o lançamento. ( )
3. Nossa estrutura de organização não reprime a inovação, mas favorece sua ocorrência. ( )
4. Temos bons relacionamentos com nossos fornecedores, em que ambas as partes ganham. ( )
5. Há um forte comprometimento com treinamento e desenvolvimento de pessoas. ( )
6. Nossa estratégia de inovação é expressa de maneira clara; assim, todos conhecem as metas de melhoria. ( )
7. Nossos projetos de inovação geralmente são realizados no prazo e dentro do orçamento.
8. As pessoas trabalham bem em conjunto além dos limites departamentais. ( )
9. Somos bons em compreender as necessidades dos nossos clientes/usuários finais. ( )
10. Levamos tempo para revisar nossos projetos, para, da próxima vez, melhorar nosso desempenho. ( )
11. As pessoas sabem qual é nossa competência característica - o que nos dá uma vantagem competitiva. ( )
12. Possuímos mecanismos eficazes para nos assegurar de que todos compreendam as necessidades do cliente. ( )
13. As pessoas estão envolvidas com sugestão de ideias para melhorias dos produtos ou processos. ( )
14. Trabalhamos bem com universidades e outros centros de pesquisa para ajudar a desenvolver nosso conhecimento. ( )

15. Aprendemos a partir de nossos erros. ( )
16. Olhamos para frente, em um caminho estruturado (utilizando ferramentas e técnicas de previsão), para tentar e imaginar futuras ameaças e oportunidades. ( )
17. Possuímos mecanismos eficazes para gerenciar a mudança de processo, desde a ideia até à implementação bem-sucedida. ( )
18. Nossa estrutura ajuda-nos a tomar decisões rapidamente. ( )
19. Trabalhamos próximos de nossos clientes na exploração e desenvolvimento de novos conceitos. ( )
20. Comparamos sistematicamente nossos produtos e serviços com os de outras empresas. ( )
21. Nossa equipe tem uma visão compartilhada de como a empresa se desenvolverá por meio da inovação. ( )
22. Pesquisamos sistematicamente ideias de novos produto e serviços. ( )
23. A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo, de baixo para cima e através da organização. ( )
24. Colaboramos com outras empresas para desenvolver novos produtos ou processos. ( )
25. Reunimo-nos e compartilhamos experiências com outras empresas para que nos ajudem a aprender. ( )
26. Existe comprometimento e suporte da alta gestão para inovação. ( )
27. Possuímos mecanismos adequados para assegurar o envolvimento prévio de todos os departamentos no desenvolvimento de novos produtos/serviços/processos. ( )
28. Nosso sistema de recompensa e reconhecimento apoia a inovação. ( )
29. Tentamos desenvolver redes de contato externas com pessoas que podem nos ajudar – por exemplo, pessoas com conhecimento especializado. ( )
30. Somos bons em captar o que aprendemos, assim, outros dentro da organização podem fazer uso disso. ( )
31. Possuímos processos adequados para examinar novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercado e determinar o que eles significam para a estratégia de nossa empresa. ( )
32. Temos um sistema claro para escolha de projetos de inovação. ( )
33. Temos um clima de apoio para novas ideias - as pessoas não precisam deixar a organização para fazê-las acontecer. ( )

34. Trabalhamos próximos do sistema de ensino local e nacional para comunicar nossas necessidades de mudanças. ( )
35. Somos bons em aprender com outras organizações. ( )
36. Existe uma ligação clara entre projetos de inovação que realizamos e a estratégia geral do negócio. ( )
37. Existe flexibilidade suficiente em nosso sistema de desenvolvimento de produtos e serviços para permitir que pequenos projetos “rápidos” aconteçam. ( )
38. Trabalhamos bem em equipe. ( )
39. Trabalhamos próximos dos usuários principais para desenvolver novos produtos e serviços inovadores. ( )
40. Usamos mensurações para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar nossa gestão da inovação. ( )