

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Luana Silveira Araujo

**ANALISE DE ALTERNATIVAS PARA APERFEIÇOAR O RECEBIMENTO DE
SUGESTÕES, COM VISTA À INOVAÇÃO, NA AGÊNCIA DE RIO PARDO DO
BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.**

Santa Cruz do Sul

2017

Luana Silveira Araujo

**ANALISE DE ALTERNATIVAS PARA APERFEIÇOAR O RECEBIMENTO DE
SUGESTÕES, COM VISTA À INOVAÇÃO, NA AGÊNCIA DE RIO PARDO DO
BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.**

Relatório de Trabalho de Curso II
apresentado ao Curso de Administração da
Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC,
como requisito parcial para obtenção do título
de Bacharel em Administração

Orientadora: Profª Ingridi Bortolaso

Santa Cruz do Sul

2017

RESUMO

A inovação está intimamente ligada à mudança, que pode ser tanto do pensar de uma pessoa, como de estratégias de uma organização para o alcance de seus objetivos. Ela nasce a partir da informação, do conhecimento, e da criatividade, de acordo com Robbins (2008). É responsável por motivar os colaboradores de uma empresa a buscarem o conhecimento e novas maneiras de executar processos. Para Flaitt (2017) ser inovador é ficar satisfeito com o que é feito, é buscar a melhora de um aspecto, em função de um bem maior. O objetivo do presente estudo foi analisar alternativas para aperfeiçoar o recebimento de sugestões, com vista à inovação, na Agência de Rio Pardo do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A., identificando os aspectos relacionados ao perfil dos colaboradores e ao clima organizacional encontrado na organização, assim como aspectos que ainda precisam ser aprimorados. Primeiramente, o estudo foi desenvolvido tendo como base uma pesquisa bibliográfica referente ao tema, contendo conceitos como o de gestão da inovação, sua importância, as barreiras para o seu desenvolvimento, as principais ferramentas utilizadas nesse processo, as fontes de inovação, as organizações inovadoras e o setor bancário, ao qual a instituição estudada neste trabalho pertence. Em um segundo momento foi realizada uma pesquisa através da abordagem quali-quantitativa, com a aplicação de um questionário fechado aos colaboradores, no intuito de identificar seus perfis com vista à criatividade e à inovação, e também a aplicação do scamper, para coleta de sugestões que os colaboradores veem como melhorias para a organização, assim como foi realizada uma entrevista semiestruturada com o Gerente Geral, o Gerente Adjunto e um dos Supervisores da Agência, referente ao ponto de vista dos gestores da empresa em relação à inovação. Após a apresentação dos resultados da pesquisa pode-se concluir que os colaboradores estão abertos e motivados a inovar dentro da organização, porém é preciso que alguns fatores, que atuam como inibidores à uma maior contribuição, sejam aprimorados, visto que são apontados como insatisfatórios nas respostas coletadas, são eles: recepção dos gestores quanto às sugestões de inovação; realização de feedback quando os colaboradores compartilham suas ideias; o tempo e espaço disponibilizados para a geração de novas ideias; e a frequência de reuniões para discussão sobre novas ideias na Instituição. Dessa maneira, foi possível apontar

sugestões de melhorias para a organização, com o objetivo de contribuir positivamente na gestão da inovação, principalmente no processo de recebimento de sugestões, propiciando um melhor desenvolvimento desse processo como um todo, conseqüentemente, gerando melhores resultados.

Palavras-chave: Inovação. Sugestões. Colaboradores. Criatividade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Agência de Rio Pardo do Banrisul.....	15
Figura 2: Organograma.....	16
Figura 3: Radar da Inovação.....	26
Figura 4: Cadeia de valor da inovação.....	36
Figura 5: Scamper.....	39
Gráfico 1: Gênero.....	49
Gráfico 2: Faixa etária.....	50
Gráfico 3: Formação.....	50
Gráfico 4: Tempo de atuação no Banrisul.....	51
Quadro 1 – Gráficos: Dados mulheres.....	52
Gráfico 5: Faixa etária mulheres.....	52
Gráfico 6: Formação mulheres.....	52
Gráfico 7: Tempo de atuação no Banrisul mulheres.....	52
Quadro 2 – Gráficos: Dados homens.....	53
Gráfico 8: Faixa etária homens.....	53
Gráfico 9: Formação homens.....	53
Gráfico 10: Tempo de atuação no Banrisul homens.....	53
Gráfico 11: Me considero uma pessoa inovadora.....	54
Gráfico 12: Considero que possuir um perfil inovador seja um diferencial positivo.....	55
Gráfico 13: Me sinto uma pessoa aberta e motivada para mudanças.....	56
Gráfico 14: Utilizo meu tempo livre no trabalho para pensar em ideias de potencial inovador.....	57
Gráfico 15: Busco formas alternativas para executar novas ideias.....	58
Gráfico 16: Me considero uma pessoa criativa.....	58
Gráfico 17: Acredito que a criatividade é uma fonte de inovação.....	59
Gráfico 18: Utilizo diversas fontes de informação para oxigenar minhas ideias.....	60
Gráfico 19: Gosto de criar e imaginar ideias bastante alternativas, sem receio de serem consideradas extravagantes.....	61
Gráfico 20: Busco, nas diferentes situações, oportunidade para geração de novas ideias.....	62

Gráfico 21: Acredito que meu ambiente de trabalho e meu gestor imediato são abertos às sugestões de inovação.....	63
Gráfico 22: Me sinto confortável em dar novas ideias, ou participar de grupos de trabalho, frente aos desafios profissionais propostos.....	64
Gráfico 23: A organização disponibiliza espaço para a geração de novas ideias.....	65
Gráfico 24: Costumo fazer sugestões de melhoria no ambiente de trabalho.....	66
Gráfico 25: Recebo um feedback dos gestores quando dou alguma sugestão.....	67
Gráfico 26: Com que frequência são realizados debates sobre novas ideias na empresa.....	68
Quadro 3 – Ações para incentivar a contribuição dos colaboradores.....	69
Quadro 4 – Contribuições de melhorias e inovações.....	76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos.....	11
1.2 Justificativa	12
1.3 Apresentação da Empresa.....	14
2 REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 Inovação	17
2.1.1 Importância da inovação.....	18
2.1.2 Inovação em produto, serviços e processos.....	20
2.1.3 Barreiras para a inovação.....	21
2.1.4 Tipos de inovação.....	22
2.2 Inovação aberta e inovação fechada	24
2.3 Radar da inovação	25
2.4 Fontes de inovação.....	27
2.4.1 Pessoas.....	27
2.4.1.1 A importância da qualificação das pessoas	28
2.4.2 Criatividade.....	29
2.4.2.1 Criatividade X Inovação	29
2.4.3 Gestão do conhecimento	30
2.4.4 Concorrência	31
2.5 Organizações inovadoras	31
2.5.1 Estratégia	32
2.5.2 Comunicação	33
2.5.3 Ambiente.....	34
2.5.4 Inovação e tecnologia	34
2.5.5 Aprendizagem.....	35
2.6 Gestão da inovação	35
2.6.1 Cadeia de valor da inovação	36
2.6.1.1 Idealização.....	37
2.6.1.1.1 Brainstorming.....	37
2.6.1.1.2 Sistema de sugestões.....	37

2.6.1.1.2.1 Feedback	38
2.6.1.1.3 Scamper.....	38
2.6.1.2 Conceituação	40
2.6.1.2.1 Canvas.....	40
2.6.1.3 Experimentação	40
2.6.1.3.1 Learning plan	41
2.6.1.4 Implementação	41
2.7 Setor bancário.....	41
3 MÉTODO DE PESQUISA	43
3.1 Delineamento da pesquisa.....	43
3.2 População/amostra	44
3.3 Técnicas de coleta de dados	45
3.4 Técnicas de análise de dados.....	46
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	48
4.1 Contextualização da Instituição.....	48
4.2 Análise dos dados.....	48
4.2.1 Questionário.....	48
4.2.1.1 Dados demográficos dos colaboradores da Instituição.....	49
4.2.1.2 Questões aplicadas aos colaboradores da Instituição	54
4.2.2 Entrevista com os gestores da Instituição.....	71
4.2.3 Resultado da aplicação da ferramenta scamper.....	76
4.2.4 Síntese da análise dos resultados	81
4.3 Sugestões de melhorias.....	83
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE A: Questionário	94
APÊNDICE B: Entrevista.....	98
ANEXO A: Scamper	99

1 INTRODUÇÃO

A inovação vem se tornando, a cada dia, mais atrativa às organizações. As mudanças dos ambientes interno e externo são inevitáveis, o que faz com que essas precisem se adaptar, ou até mesmo criar, seus produtos e serviços ao que o mercado está procurando. Atualmente na busca pelos clientes, a organização que não foca em seus objetivos com uma visão inovadora, certamente será ultrapassada pelas que estão investindo fortemente nesse fator.

Segundo Petenate (2013) inovação é algo novo que consegue modificar seu ambiente, gerando um determinado valor. Ainda para o autor, o tamanho de uma inovação, podendo essa ser do tipo radical ou incremental, está diretamente ligado com o impacto que essa mudança trará à organização. As organizações devem estar atentas mesmo às pequenas mudanças, pois estas podem ser o começo de uma grande inovação (PETENATE, 2013).

“A inovação é o elemento-chave para a concretização do crescimento agressivo das receitas, e igualmente para aumentar os percentuais dos lucros.” (DAVILA et al. 2007, p.26). Portanto, a inovação é grande diferencial para organizações que estão dispostas a investir na obtenção de bons resultados, e uma das fontes essenciais da inovação são as pessoas, os colaboradores. Atores principais dentro de uma organização, eles têm muito a contribuir, com sugestões para melhorias em processos, ajustes em falhas, novas ideias e métodos de todas as áreas da organização, sendo eles quem desempenham as funções, podem ser também um dos principais geradores de inovação.

Incentivar os colaboradores a compartilhar sugestões com vista à inovação é um grande desafio para as organizações, visto que cada pessoa possui um determinado comportamento e variadas culturas. De acordo com Brum (2015, p. 2) “cada indivíduo apresenta uma personalidade, uma forma de agir e pensar, oferecendo subjetividades que vem a constituir um bom ambiente organizacional”. Cabe aos gestores, a geração de alternativas para motivar, coletar e identificar as inovações, fazendo com que estes colaboradores se sintam em um ambiente amigável e aberto à críticas e sugestões.

O setor bancário, onde está inserida a organização que será analisada neste estudo, vem investindo em inovação como arma contra os concorrentes.

Segundo Tassi (2016) as novas tecnologias estão proporcionando elevar o nível de experiência dos clientes bancários, ao mesmo tempo, em que criando rompimento e desfragmentando a cadeia de valor tradicional das instituições financeiras. Um dos exemplos são os canais digitais, grande inovação do ramo, que possibilita uma maior interação de um determinado público-alvo, com as instituições financeiras.

A partir da problemática abordada, esse trabalho estudou a importância da inovação ao analisar alternativas para aperfeiçoar o recebimento de sugestões, com vista à inovação, na Agência de Rio Pardo do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S. A. A pesquisa foi realizada em uma organização pertencente ao setor bancário e contou com a participação de colaboradores e gestores, por meio da aplicação de questionários e entrevistas. Após a coleta das informações, estas foram analisadas e assim, puderam ser apontadas propostas de melhorias, visando o aumento da participação dos colaboradores em relação as sugestões de inovação para a organização.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar alternativas para aperfeiçoar o recebimento de sugestões, com vista à inovação, na Agência de Rio Pardo do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar o processo de recebimento de sugestões;
- Identificar o perfil de cada colaborador e como ele pode influenciar o processo de inovação no Banrisul;
- Analisar os aspectos relacionados à inovação, que podem impactar na contribuição dos colaboradores;
- Indicar ferramentas para identificação e desenvolvimento de novas ideias, buscando um melhor desempenho da organização.

1.2 Justificativa

O presente trabalho se dá pela importância da contribuição que sugestões dadas pelos colaboradores possuem nas organizações. Segundo Moreira (2016) o capital humano, ou seja, as pessoas, são ativos intangíveis de uma organização, podendo estar relacionados ao mercado, aos fornecedores, aos processos, infraestrutura tecnológica e à educação, o que pode ser considerado a cadeia de valor de uma organização. São eles uma das principais fontes de inovação de uma organização, pois conhecem profundamente os processos de sua área de atuação e podem ter uma visão geral das falhas de toda empresa durante as trocas de informações com parceiros de trabalho.

Para Davila et al. (2007), na economia moderna é muito difícil uma organização que não invista em inovação sobreviver, somente com a utilização da inovação a empresa terá forças, tanto para criar novas indústrias, como remodelar os setores em que já atua, assim como para conquistar liderança e determinar as regras de concorrência, sendo a realização destes processos inovadores dependentes de uma boa gestão realizada pela empresa.

Os colaboradores são grande fonte de informações, sugestões e ideias em uma organização, estes pontos podem mudar o seu curso, podem aumentar sua produtividade, corrigir as falhas de processos e produtos, deixando assim seus clientes mais satisfeitos. Nota-se assim, a grande importância que as pessoas representam para uma organização, sendo necessário o estudo de como estes colaboradores podem contribuir ainda mais, por exemplo, com as suas sugestões de inovação, ponto principal deste trabalho. Segundo Barbieri et al. (2008) as ideias sugeridas pelos colaboradores são analisadas na busca da validação dos benefícios que podem trazer para a organização e para quantificar os benefícios na busca da melhor maneira de remunerar o seu gerador.

Entende-se a importância desta pesquisa para a Agência de Rio Pardo do Bannrisul, já que a partir dela seus gestores poderão realizar uma análise mais detalhada do perfil de seus colaboradores, percebendo como se dá a sua interação com o banco. Também perceberão o que faz com que esses se sintam à vontade, ou não, para contribuir com sugestões no seu ambiente de trabalho. E poderão pesar o quanto um colaborador pode contribuir para uma organização a partir de suas ideias.

Para a acadêmica, este trabalho terá grande relevância, em âmbito acadêmico e em sua vida profissional. Perceberá a importância de cada colaborador em uma organização, tanto no exercício de sua atividade principal, como com contribuições voluntárias. Dessa maneira, além de todo aprendizado estará também sendo motivado a construir o hábito de contribuir com sugestões no seu atual e futuros ambientes de trabalho.

1.3 Apresentação da Empresa

O Banrisul é uma instituição financeira bancária, que atua como banco múltiplo nas carteiras comercial, investimento, crédito financiamento, crédito mobiliário, desenvolvimento e investimento. Possui hoje no país um total de 531 agências, 198 postos de atendimento e 478 pontos de Banrisul Eletrônico, totalizando 1.207 pontos de atendimento, e no seu quadro são dispostos 10.585 colaboradores. Colaboradores estes, que ingressam no Banco somente através de aprovação no Concurso Público.

Comprometido com a sociedade em que está inserido, o Banrisul, vem buscando criar uma cultura sustentável, o que implica em uma forte visão no ramo da inovação, quesito este, muito idealizado atualmente nas organizações.

Como principais produtos e serviços ofertados pelo Banrisul podem ser citados: empréstimos consignados, voltados principalmente a aposentados, pensionistas e funcionários públicos correntistas do Banco; cartões de crédito; consórcios; e empréstimos pessoais. Além disso, o Banco possui um produto único e diferenciado das demais instituições, que é o Banricompras, cartão exclusivo dos clientes Banrisul, para realização de compras à vista e a prazo.

A Agência 0338 de Rio Pardo, escolhida para realização deste trabalho, foi fundada na cidade de Rio Pardo, estado do Rio Grande do Sul no dia 16 de junho de 1930, e está localizada na principal rua do centro da cidade. Cidade esta que possui quatro instituições financeiras que são concorrentes diretas do Banrisul, além de estabelecimentos comerciais onde é possível realizar operações semelhante as oferecidas pelo Banco, como empréstimos e consórcios.

A estrutura física da Agência está alocada em um prédio de três andares. No primeiro andar estão dispostos os chashes (caixas eletrônicos) de autoatendimento, os caixas e a retaguarda; no segundo andar encontra-se a plataforma de Pessoa Física, Jurídica e comissionados, o almoxarifado e o refeitório; e o terceiro andar é formado por dois apartamentos, onde os gerentes da Agência residem. A seguir pode-se ver a fotografia do prédio da Agência.

Figura 1 – Agência de Rio Pardo do Branrisul.



Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

O estabelecimento conta com trinta e dois funcionários, sendo um gerente geral, um gerente adjunto, um gerente de negócios, um gerente de mercado, dois supervisores, vinte e um escriturários e cinco estagiários, como pode ser analisado no organograma a seguir, esses trabalham de segunda à sexta, fazendo atendimento ao público das 10 horas às 15 horas, além do expediente interno que funciona das 8:30 horas até às 17:30 horas.

Figura 2 – Organograma.



Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

Seu ambiente está baseado no comprometimento e no coleguismo, fatores imprescindíveis para obtenção de bons resultados. Seus colaboradores procuram sempre atender seus clientes com exímia dedicação, na busca de atender suas necessidades e fidelizar estes clientes pelos serviços prestados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Inovação

Coral et al. (2009) citam que segundo o *Dicionário Aurélio* o conceito de inovação é “ato ou efeito de inovar” e para o termo inovar, encontra-se o significado de “tornar novo, renovar introduzir novidade.” Porém, para os autores, introduzir uma novidade em um mercado não é necessariamente uma inovação, é necessário que essa mudança seja aceita pelos clientes e viável economicamente, para ser considerada uma inovação.

De acordo com Tidd e Bessant (2008, pg. 9):

A inovação subentende alguns pilares básicos. Sempre será questão de conhecimento, seja ele científico e tecnológico, ou até mesmo empírico. Deve envolver informação, ou seja, aquele conjunto organizado de sinais e dados já disponíveis ou recentemente capturados que geralmente advêm do ambiente no qual se está inserido. Mas, mais do que tudo, por se tratar de novidade, diz respeito à criatividade. Diz respeito a criação de coisas diferentes e novas. Em suma, o diferente e o novo nascem do que já está posto (conhecimento), do que está por aí (informação) e do que ainda não surgiu (criatividade).

Segundo o Manual de Oslo (2005) uma inovação ocorre quando se implementa no mercado um novo produto (bem ou serviço) ou há alguma mudança significativa em algum já existente. Ainda segundo o Manual de Oslo (2005) essa inovação pode ser um processo, um novo método de marketing, organizacional, nas práticas de negócios, no ambiente de trabalho ou nas relações externas.

De acordo com o IPE (2017), inovação significa:

Investimento e não custo. Investir não significa somente valores financeiros, mas o esforço de pensar, de estimular as pessoas a pensar, a incentivar mudanças, mesmo que não deem certo, bem como, o valor de questionar sempre o que pode ser melhorado na empresa, de permitir que as pessoas expressem suas ideias sem julgá-las ou sem torná-las motivo de piada.

Para Flaitt (2017) para alguém ser inovador requer “muita prática e vontade, e menos talento do que se imagina. A persistência sobre as coisas é a chave para ser inovador, é não estar satisfeito como fazemos o que fazemos, é querer melhorar um ponto em detrimento de um bem maior.” O que é atualmente uma característica de grande interesse para empresas.

Para Schumpeter (1988) o processo de inovação pode ser dividido em três fases: a invenção (quando a ideia é disponibilizada para a exploração comercial), a inovação (a exploração comercial propriamente dita) e difusão (quando os novos produtos e processos são propagados pelo mercado). A abordagem schumpeteriana também diferencia as formas de inovação, como inovações radicais, que englobam as mudanças no sistema econômico, e como inovações incrementais, que são os melhoramentos realizados nas inovações radicais.

Os impactos de uma inovação podem ser classificados de duas formas, radical ou incremental. A inovação radical, segundo Leifer et. al (2002) modifica o relacionamento existente entre consumidores e fornecedores, reestrutura os aspectos econômicos do mercado, desestabiliza os produtos concorrentes e dá origem novas categorias de produto. Para Ishizaka e Lizarelli (2016) este tipo de inovação é desenvolvido com uso de uma equipe formada especificamente para elaboração desse tipo de projeto, no caso desse tipo de inovação o que irá guiar o processo é a curiosidade e a força de vontade da equipe.

As inovações incrementais não geram mudanças tão relevantes, ainda assim podem trazer bons frutos à organização. Segundo Ishizaka e Lizarelli (2016) inovação incremental é aquela que possui um moderado grau de novidade e que proporciona ganhos relevantes, é a continuidade de algo já existente sendo direcionado para um mercado pré-existente. Ainda segundo Ishizaka e Lizarelli (2016), este tipo de inovação é resultado do trabalho obtido na busca de melhoria das características de um produto, serviço ou processo. Tidd e Bessant (2008) afirmam que estudos realizados sobre os resultados obtidos no desenvolvimento do processo de inovação incremental, mostram que os ganhos de eficiência são significativamente maiores a longo prazo que os ganhos gerados a partir de inovações radicais ocasionais.

2.1.1 Importância da inovação

Maddock (1982) a mais de trinta anos citou que:

Cultivar tradições, edifícios antigos, culturas ancestrais e estilos de vida elegantes é algo gratificante, mas, no mundo da tecnologia ater-se a métodos ultrapassados de fabricação, linhas de produção antiquadas, mercados em decadência ou atitudes ultrapassadas em relação à administração ou aos trabalhadores é uma receita para o suicídio.

Outro defensor da importância da inovação nas organizações é Kotler (1980), segundo o autor nos anos 80 estava sendo cada vez mais arriscado para as empresas não inovar, principalmente no contexto das concorrências. Inovar continuamente, poderia ser uma das únicas maneiras de as empresas evitarem a obsolescência de uma linha de produtos.

A importância que o ato de inovar possui, relatada nas citações de Maddock (1982) e Kotler (1980), continua valendo para os dias atuais, onde a literatura contempla a mesma intenção, porém com termos mais atualizados. Aschoff (2017), por exemplo, cita que investir em inovação faz alavancar os negócios de uma empresa, renovar os processos internos e facilitar a identificação de oportunidades, ganhando mais e gastando menos. Para o autor essa postura se aplica a qualquer forma de negócio, desde o vendedor autônomo até grandes companhias internacionais, e o melhor é que os frutos também são colhidos em todos os setores, já que a importância da inovação nas organizações fica mais clara a cada dia.

Kaplan (1997) ressalta a importância da inovação, que além de sustentar o presente da organização, também serve para garantir o seu futuro. Ele afirma que o ciclo de vida dos produtos está diminuindo cada vez mais, e que a vantagem competitiva que uma empresa detém sobre outra, não garante o seu sucesso no lançamento de um novo produto ou serviço. E que mesmo para empresas que possuem setores com ciclo de vida relativamente longos, a inovação contínua de seus processos é de extrema relevância para obtenção de bons resultados a longo prazo (KAPLAN, 1997).

Segundo Buttenbender (2008) a competitividade é fator determinante das regras do mercado, e por isso é necessário o surgimento de novas visões de organização, o que incentiva as empresas a buscarem de forma planejada uma nova forma de se destacar. Então nota-se uma forte arma para essa conquista, a inovação. Ainda segundo o autor Buttenbender (2008), por meio de conceitos e métodos inovadores de gestão e operação, as organizações buscam seu crescimento e consolidação no mercado.

2.1.2 Inovação em produtos, serviços e processos

As inovações podem ocorrer de diversas formas. As mais comuns no campo organizacional aparecem em forma de um produto, um serviço ou um processo, cada um com suas características e importância em uma organização. A palavra inovação quando mencionada é logo associada a algo físico, Buttenbender (2008, p. 115) cita que:

O desenvolvimento de novos produtos vem sendo considerado um meio importante para a criação e sustentação da competitividade adicional. Para muitas indústrias, a realização de esforços nessa área é um fator estratégico e necessário para continuar atuando no mercado.

Segundo Lambin (1995) a inovação em produtos, realizada de forma tecnológica, ocorre no processo de fabricação, podendo ser devido ao uso de um novo componente ou matéria-prima, nos produtos de tecnologia avançadas, como por exemplo as televisões de alta resolução, na época necessitavam elevados investimentos financeiros, o que os tornava mais arriscados.

Quando o termo inovação vem à tona, logo é associado com a inovação em produtos, porém outra forma comum de inovação utilizada pelas organizações é a inovação em serviços. De acordo com Pereira (2012) pensar em um modelo de inovação em serviços é um desafio para as empresas, principalmente pela falta de categorização de o que é um serviço. Que de acordo com o autor nada mais é que um produto empregado em sua própria prestação. Segundo Dias (2014) um dos modelos da Inovação em serviços são:

As adequações que a empresa implementa no produto para atender às necessidades do cliente. E uma das formas mais adequadas de pensá-la é na segmentação correta da proposta de valor da empresa por meio do monitoramento e ajuste do valor de uso pelo cliente no pós-venda.

Para Takahashi (2007) as mudanças que a inovação possibilita pode ser dividida em dois grupos: o de produtos ou serviços disponibilizados pela empresa, ou o de processos, que se refere a como a empresa cria, produz e entrega o seu produto, conceito este que envolve o método de trabalho, a tecnologia e o marketing utilizados pela empresa. Segundo Balzani e Adão (2009) a gestão de processos é uma cadeia de atividades que recebe entradas, é acrescentado algum tipo de valor e as transforma em resultados, possui um início e um fim bem estabelecidos, numa sequência objetiva e lógica de ações

interdependentes que ocasionam resultados. O que leva Araújo e Araújo (2013, p. 6) a concluir que “inovação de processos é uma sequência de atividades que tem por objetivo gerar resultados através dos processos do dia a dia das empresas”.

Para Baxter (2000) os investimentos realizados em processos de aprendizagem, inovação e capacitação tecnológica são muito importantes na busca de obter uma vantagem competitiva à organização e são diretamente vinculadas as estratégias organizacionais. Baxter (2000) acrescenta que as empresas devem introduzir seguidamente novos produtos ou serviços no mercado, para evitar que as mais ousadas tomem sua parte no mercado.

2.1.3 Barreiras para a inovação

Em relação a importância de identificar as barreiras da inovação Coral et al. (2008, pg. 21) citam que:

Com o propósito de definir uma estrutura organizacional adequada e eficiente, é imprescindível que a empresa tenha claro como determinadas variáveis podem afetar o seu potencial inovador e identifique formas para transpor as barreiras mais significativas, que poderão impedi-la de atingir os resultados esperados no processo de inovação.

Um estudo realizado em 2015 pela Cio.com, onde participaram diversos líderes empresariais, relatou que 95% dos respondentes afirmam que a cultura da inovação tem um nível tão alto de importância, que deveria estar entre as principais prioridades dos gestores em uma organização. No entanto, foi diagnosticado que quase metade (44%) dos participantes relataram que as empresas em que trabalham investiram menos de 2% de suas receitas anuais em algum projeto inovador, ainda, 63% dos participantes confirmaram que sua empresa não possui uma estrutura específica para gestão da inovação. Existe um fator determinante para essa falta de inovação nas organizações, fator este denominado barreiras da inovação (Cio.com).

De acordo com Silveira (2010), as maiores barreiras à inovação são estabelecidas dentro das próprias organizações, pois estão fixadas em sua cultura organizacional, sendo concebidas através das atividades, mecanismos e relações desenvolvidas ao longo dos anos, sobretudo se destacam: as barreiras culturais, exemplificadas na falta de cooperação e espírito de equipe, na

existência de preconceitos e na resistência às mudanças; as barreiras perceptivas, notadas pela falta de capacidade em visualizar alguma questão sob diferente ângulos, de perceber a realidade e de devida utilização de estímulos sensoriais; as barreiras emocionais, sendo pelo medo de errar, de fracassar ou de ser mal interpretado e as barreiras intelectuais, que são encontradas na falta de conhecimentos, de clareza na comunicação e de capacidade crítica. Todos estes fatores são incompatíveis com a ideia de inovar, na mesma medida em que apontam para o lado oposto, o da comodidade.

2.1.4 Tipos de inovação

Segundo a terceira edição do Manual de Oslo (OECD, 2005) uma empresa pode efetuar várias modificações em suas atividades, em seu uso de recursos de produção e nas formas de resultado que melhoram sua produtividade. O Manual de Oslo (OECD, 2005) define quatro tipos de inovação: inovação em produto, inovação em processo, inovação organizacional e inovação em marketing, segue abaixo a definição e exemplos de cada um deles.

A inovação em produto se trata de introduzir um novo benefício ou serviço melhorado, em relação as atuais características e usos do produto, este tipo de inovação inclui melhorias nos componentes utilizados, como softwares, especificações técnicas, entre outras características funcionais. Como exemplos para esse tipo de inovação podem ser citados: o primeiro leitor MP3 portátil, o sistema de travagem ABS, os sistemas de navegação nos carros de GPS e outros subsistemas melhorados (OECD, 2005).

A inovação em processo é a execução de um novo processo produtivo ou manter um processo antigo, porém com um grande melhoramento, realiza mudanças técnicas, como troca de equipamentos e softwares. Exemplificando essa definição podem ser elencadas: a introdução de um novo equipamento de automatismo na linha de produção e o desenvolvimento do design de um produto ser acompanhado por computadores (OECD, 2005).

Inovação organizacional trata-se da implementação de novos métodos organizacionais, essas mudanças podem ser no ambiente de trabalho, em práticas de negócio ou relações externas da empresa. Tendo como exemplos: a implementação de práticas de aprendizagem para os funcionários como

programas de formação e treinamento, e o desenvolvimento de sistemas de gestão para a produção em geral, como sistemas de abastecimento em cadeia, reestruturação dos negócios e gestão de qualidade (OECD, 2005).

A inovação em marketing refere-se à consolidação de novos métodos de marketing, podendo esses novos métodos serem incluídos na apresentação do produto, na sua divulgação, na sua distribuição e nas maneiras de definição de preços, benefícios e serviços. Por exemplo, a utilização de diferentes técnicas e meios de comunicação, como a exibição de produtos em filmes ou programas de televisão (OECD, 2005).

A PINEC (IBGE, 2008 e 2011) também define como tipos de inovações os mesmos quatro citados pelo Manual de Oslo (OECS, 2005). Sendo que para a PINTEC (IBGE, 2008 e 2011) inovação em produto pode ser classificada de duas formas: inovação de produto novo, que é aquela que tem especificações, características e materiais significativamente diferentes dos produtos anteriores, e de produto progressiva que é aquela que aperfeiçoa um produto existente através de um aprimoramento de algo já existente; a inovação em processo é considerada a pela introdução de novos métodos de produção ou de desenvolvimento de produtos ou métodos melhorados; inovação organizacional é considerada a partir da introdução de um novo método organizacional na empresa, podendo ser na organização do espaço físico da empresa ou em suas relações externas, e tem por objetivo aprimorar o uso do conhecimento em relação a qualidade dos bens ou serviços; e inovação em marketing é realizada a partir da implementação de um novo processo de marketing, com alterações na concepção do produto, no seu posicionamento, no seu preço, para que a empresa possa cumprir as necessidades dos clientes e explorar novos mercados.

Outra abordagem para os tipos de inovação é a definição: Os 4 P's. Que aborda os mesmos fatores descritos no Manual de Oslo, porém com uma denominação diferente. De acordo com o Muzy (2016) Os 4 P's são formados pelos itens: produto, mudança nas "coisas" que a empresa oferta; processo, mudança na maneira em que as "coisas" são ofertadas aos consumidores; posição, mudança na forma de introdução da "coisa" no mercado; e paradigma, mudança na visão que norteia a empresa em sua atividade principal.

2.2 Inovação fechada e inovação aberta

Segundo Engeroff e Balestrin (2008) na abordagem de inovação fechada, o controle que a empresa possui sobre o sistema de inovação é indispensável. Esse sistema pode ser ilustrado por um “funil” de etapas dentro do processo de inovação, entre eles há “portões” que tentam filtrar possíveis projetos “perdedores”, como entrada o “funil” tem as ideias, que se convertem em projetos e mais tarde em negócios. Os autores concluem que a inovação fechada tem seu foco voltado principalmente para as capacidades internas da organização.

Sobre a necessidade da busca de outra forma de inovação, além da abordagem fechada Santos et al. ([2012], pg. 9) afirma que:

Após a globalização, já com a otimização de cadeias produtivas e como parte de um cenário de mercado competitivo no qual a oferta por novas possibilidades cresceu exponencialmente, as organizações iniciaram a aplicação de novas práticas, muitas ainda dentro do modelo de inovação fechada, mas já considerando estudo de necessidades de mercado e disponibilidade de novas tecnologias antes de iniciar a geração de novas ideias ou desenvolver novos produtos ou serviços.

Portanto, para atender as demandas que a inovação fechada não atende, pode-se pensar na inovação aberta como uma opção.

Em relação ao conceito de inovação aberta, Engeroff e Balestrin (2008) acreditam que este se baseia no uso de alternativas internas ou externas para melhorar desenvolvimento de novas tecnologias. Completando este raciocínio Chesbrough (2006) afirma que a inovação aberta é um paradigma, nessa ótica as empresas devem utilizar-se tanto de ideias externas como de ideias internas, assim como seguir caminhos internos e externos para ganhar o mercado, ao mesmo tempo em que desenvolvem suas tecnologias.

A inovação fechada e a inovação aberta possuem princípios diferentes, tendo cada uma, suas particularidades. Chesbrough (2003) elaborou uma tabela onde diferencia seis itens em cada uma das abordagens de inovação. Quanto à inovação fechada, Chesbrough (2003) lista as seguintes afirmações: as pessoas inteligentes em nosso setor de mercado trabalham exclusivamente para nossa empresa; para lucrar com o P&D, precisamos descobri-lo, desenvolvê-lo e comercializá-lo; se nós formos os descobridores de algo, nós colocaremos primeiro no mercado; a empresa que implementar pioneiramente uma inovação no mercado irá vencer as demais; se nossa empresa tiver as melhores ideias do

setor, ela vencerá e nós devemos ter alto controle de nosso processo de inovação, para que os concorrente não possam tirar proveito dele.

Em relação à inovação aberta Chesbrough (2003) expõe as seguintes reflexões: nem todas as pessoas inteligentes do setor trabalham para exclusivamente para a nossa empresa; o P&D externo pode acrescentar grande valor, o interno serve para entender e obter esse valor; nós não precisamos ser os pioneiros em uma pesquisa para obter ganhos com ela; construir um modelo de negócio melhor que o concorrente traz mais ganhos do que ser o pioneiro a realizá-la; se nossa empresa aproveitar da melhor maneira possível as ideias internas e externas, nós venceremos a concorrência e o que nós ganhamos com nossas inovações, deveríamos investir em ideias para impulsionar nosso próprio modelo de negócio.

2.3 Radar da inovação

A obra de Sawhney et al. (2006) apresenta sua visão de que uma empresa que está em busca de inovação deve analisar a organização sob 12 dimensões, estas que em conjunto os autores denominam radar da inovação. O radar possui quatro eixos principais: oferta, engloba a criação de novos produtos ou serviços, tendo como objetivo a satisfação da necessidade de seus clientes e a conquista de novos; clientes, descoberta de novas necessidades do seu público-alvo, para assim poder fidelizá-los; processo, melhoramento da performance dos processos; e presença, compreende novos canais de distribuição e novos pontos de venda. O radar da inovação desenvolvido pelos autores pode ser observado na figura 3.

Figura 3 – Radar da Inovação.



Fonte: RAI – Revista de Administração e Inovação (2015, p. 165).

Ainda segundo Sawhney et al. (2006), as outras oito dimensões apresentadas na figura 1 são vistas como suporte às anteriores. São elas: plataforma, onde é realizada a elaboração dos produtos, os equipamentos utilizados para seu desenvolvimento; solução, onde são criados diferenciais que gerem valor ao cliente, podendo este ser mesmo uma inovação incremental, porém já irá proporcionar um diferencial ao produto; experiência do cliente, os relatos dos clientes sobre sua interação como produto, o que irá contribuir para o desenvolvimento de melhorias no mesmo; valor, que define como a empresa detém sua rentabilidade a partir das inovações; organização, gera mudança no desenvolvimento das atividades da empresa e a forma como estas serão executadas; cadeia de fornecimento, pensar de uma nova maneira a utilização e disposição das matérias-primas; rede, ter uma rede de relacionamento integrada para oferta e disponibilização de produtos aos seus clientes; e marca, visando divulgar sua marca da melhor maneira ao seu público, e até mesmo a novos clientes que possam se tornar público-alvo da empresa.

A utilização desta ferramenta possibilita um diagnóstico geral da inovação presente nos negócios da empresa, assim como a identificação de oportunidades em cada uma das dimensões onde alguma inovação possa ser implantada.

2.4 Fontes de inovação

Barbieri et. al. (2008) acredita que independentemente se a inovação for radical ou incremental, geralmente elas aparecem em razão de dois motivos: problemas que precisem de uma solução ou oportunidades ligadas à produção e comercialização de bens e serviços; e oportunidades geradas em função da geração de conhecimentos tanto no ambiente interno quanto externo da empresa.

Segundo Tigre (2014) as fontes de inovação, normalmente, são classificadas de acordo com tipo de informação e conhecimento utilizados. O autor acredita que as fontes internas englobam atividades diretamente ligadas ao desenvolvimento de produtos e processos, assim como também englobam atividades simples de obtenção de melhorias com inovações incrementais, com a utilização de programas e treinamentos. Já as fontes externas, para Tigre (2014), buscam a aquisição de conhecimentos técnicos, seja adquirindo informações codificadas (livro, manuais e softwares), com consultorias específicas, obtenção de licenças para fabricação de produtos ou na realização de compras de tecnologias embutidas em equipamentos. Como fontes de inovação podem ser consideradas as pessoas, a criatividade, a tecnologia, os sistemas de sugestões, entre outros.

2.4.1 Pessoas

De acordo com Chiavenatto (1999) as pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos, e capital na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho. Dentro dessa concepção, a administração das pessoas recebia a denominação de Relações Industriais. Hoje esse conceito já não é mais aceito pelos estudiosos da área, atualmente os colaboradores são reconhecidos como fonte de conhecimento e inovação. Para Coutinho et. al. ([2005], p. 6):

As pessoas são fontes de competitividade, porque possuem valores e não são copiadas tão facilmente. Muitas empresas não valorizam o conhecimento de seus colaboradores, pois ainda estão ligadas a Era Industrial, tendo como consequência pouca duração no mercado.

Em relação ao comportamento das pessoas, quanto à inovação, Marques (2015) afirma que as pessoas precisam sempre estar em busca de corrigir seus erros antigos e buscarem a melhoria contínua, estarem dispostas e abertas a mudanças, para que com essa característica a organização possa seguir a frente de seus concorrentes.

2.4.1.1 A importância da qualificação das pessoas

Nem todas as pessoas de uma organização estão aptas e qualificadas para gerar inovações, o que pode acontecer em decorrência de vários motivos. Scherer (2016) cita cinco motivos pelos quais as pessoas não inovam nas empresas: por não saberem como inovar, pois quando as pessoas não conhecem o processo ou as ferramentas, utilizados pela empresa, possuem grande dificuldade em se aventurar pelos desafios da inovação; por não saberem em que inovar, sendo que quando as pessoas sabem em que a empresa quer ser inovadora, elas podem direcionar sua criatividade para gerar projetos alinhados a sua estratégia; por não colaborarem com outras pessoas, em uma etapa de geração de ideias, por exemplo, esse trabalho em equipe é fundamental, e quando ele não está sendo exercido, o resultado pode ficar comprometido; por não dedicarem tempo, é necessário comunicar as pessoas o porquê dos esforços em inovação, e do quanto a dedicação do seu tempo a isso é fundamental para o alcance dos resultados esperados; e por não quererem correr riscos, pois quando se busca a inovação, as pessoas saem de sua zona de conforto, e isso inicialmente pode ser visto como uma ameaça a sua estabilidade.

Vanzolini (2017) cita a importância da qualificação profissional no mercado de trabalho, ele acredita que essa busca do saber pelo colaborador de uma empresa pode contribuir em vários fatores para seu desempenho nela. O autor, Vanzolini (2017), afirma que os fatores, que a qualificação estimula, são: possibilita o profissional se manter sempre atualizado; o encoraja a contribuir com novas melhorias na empresa; o ensina a lidar melhor com os desafios propostos; o permite conhecer novas pessoas; e faz com que o profissional seja reconhecido por seus gestores e pelo mercado. Essa qualificação está diretamente ligada à relação que as pessoas exercem frente à inovação, visto

que pessoas com um perfil inovador, são vistas como grandes atrativos pelas organizações. Como pode ser observado na opinião de Scheer (2014), onde esse cita que o perfil de um bom funcionário atualmente, não é mais o mesmo idealizado a anos atrás, atualmente possuir a característica de inovar no seu perfil é uma competência básica para todas as áreas. Scheer (2014) complementa seu pensamento dizendo que inovar para ele significa:

Não se conformar e se questionar sempre, positivamente. É desempenhar seu papel com um olhar crítico e questionador para enxergar possibilidades de mudança naquilo que já é feito, muitas vezes automaticamente. Ser inovador não é somente um talento nato, trata-se sim de uma competência que pode e deve ser desenvolvida.

Portanto, cabe aos profissionais da atualidade buscarem cada vez mais o desenvolvimento de um perfil inovador, para que através dessa qualificação possam aumentar sua competitividade no mercado de trabalho.

2.4.2 Criatividade

Jonh Kao, considerado o guru americano da criatividade, define a criatividade como: “o processo através do qual as ideias são geradas, definidas e transformadas em valor.” (KAO, 1997) É a capacidade que alguém tem de criar algo novo, diferente, inovador. Aranda (2009, p. 72) acredita que:

A criatividade como processo de geração de ideias potencialmente inovadoras envolve o pensamento divergente e convergente, flexibilidade, originalidade e desenvolvimento. O ambiente de trabalho vem a ser uma parte integral da estratégia da inovação que, por sua vez, é suporte para a criatividade e tem como principais *inputs* a iniciativa e o entusiasmo da equipe de trabalho.

VanGundy (1984) encontrou três fatores que influenciam a criatividade de grupos de pessoas e identificou que deve ser realizado um entrelaçamento entre estes três fatores, na orientação das pessoas à realização de suas tarefas, são elas: o ambiente externo, o interno de cada indivíduo do grupo e a qualidade das relações interpessoais dos membros do grupo.

2.4.2.1 Criatividade X Inovação

Muitas vezes os termos “criatividade” e “inovação” são utilizados como sinônimos, porém eles não possuem o mesmo significado. O IPE (2017) cita que

a criatividade é algo inato, já a capacidade de inovar é algo a ser desenvolvido, como em outras habilidades que são aprendidas ao longo de uma vida.

O Portal Administradores (2016) diz que possuir como característica a criatividade é saber liberar a mente para conceber novas ideias, essas ideias podem ser experiências criadas dentro da mente de uma pessoa, já possuir a característica inovadora, diferentemente da criatividade, é pensar em uma mudança para um sistema já estável, ou seja, para ocorrer inovação não precisa ser algo disruptivo. Para finalizar o Portal Administradores (2016) cita que “criatividade é a ideia que atende a uma necessidade do consumidor, e a inovação é o processo de transformar essa ideia em realidade.” Complementarmente, o IPE (2017) cita:

A criatividade é o processo de pensar, mesmo que sem um princípio lógico ou baseado em uma necessidade. Pode-se imaginar, sonhar, inventar qualquer coisa na cabeça e isso é criar. A criatividade é livre, sendo que o limite é o que a mente puder construir.

Ainda para o IPE (2017), diferentemente da criatividade, a inovação exige limites, que são parâmetros, nos quais se adequa às ideias criativas, dentro de uma realidade e uma necessidade, no processo da inovação, não se pode misturar qualquer ingrediente como na criatividade. Há certas leis e regras, características do ambiente, do momento, da situação, da cultura da empresa, das pessoas e do negócio propriamente dito, que devem ser seguidos para se atingir um objetivo definido (IPE, 2017).

2.4.3 Gestão do conhecimento

Segundo Gielfi (2015) gestão do conhecimento é “a gestão das atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas”. Para o autor, a gestão do conhecimento é uma ferramenta que possui três objetivos principais: identificar os ativos intelectuais dentro de uma empresa, gerar novos conhecimentos, e possibilitar a acessibilidade de grande quantidade de informação, podendo assim inovar e desenvolver melhor as práticas e processos, com as ferramentas que as empresas dispõem nos dias atuais.

A gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente nas organizações, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence

também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores podem usufruir de todo o conhecimento presente na organização. (LUCHESE, 2012).

De acordo com Vinicius (2017) *Gestão do Conhecimento* “é um conjunto de práticas voltadas para o compartilhamento do conhecimento nas organizações”. Ainda para o autor (2017), empresas que possuem uma gestão do conhecimento estruturada, aproximam-se dos conhecimentos adquiridos por seus colaboradores, das interações no ambiente de trabalho e da implantação de métodos para disseminar o conhecimento, para que com a utilização desses métodos a inovação possa ser fomentada dentro da organização.

2.4.4 Concorrência

Para Carlomagno (2015) “identificar quem e o que analisar, o que fazer com essa análise e alguns cuidados a tomar pode facilitar o trabalho da sua empresa e auxiliar seus movimentos estratégicos.” Essa afirmação identifica a concorrência como uma possível fonte de inovação, onde se é possível analisar escolhas dos concorrentes, e adaptá-las da melhor maneira ao cenário da empresa em questão. Os principais pontos para observar a concorrência são a análise dos concorrentes diretos e indiretos, analisando suas estratégias, forças, fraquezas e objetivos (CARLOMAGNO, 2015).

2.5 Organizações inovadoras

Diversos autores citam em suas obras, a relevância e competitividade das organizações inovadoras. Tidd e Bessant (2008, p. 485) citam que:

Cada vez mais, a inovação tem a ver com trabalho de equipe e com a combinação criativa de diferentes disciplinas e perspectivas. Seja projetando um novo carro na metade do tempo usual, trazendo novas formas de executar serviços antigos como os de banco, seguros ou serviços de viagem, seja colocando homens e mulheres, no espaço, o sucesso vem de pessoas trabalhando juntas em equipes de alto desempenho. Esse efeito, quando multiplicado dentro da organização, pode apresentar resultados surpreendentes.

De acordo com Barbieri et al. (2008), é difícil para as organizações manterem-se constantemente inovando, mesmo em questões de desenvolvimento ou mudanças incrementais. Os autores, Barbieri et al., citam que as inovações tecnológicas e organizacionais, são processadas de forma

complexa, envolvem atividades trabalhadas por pessoas que estão dentro e por pessoas que estão de fora das organizações, o que acarreta na formação das redes interpessoais.

Coral et al. (2009) acreditam que práticas desenvolvidas em empresas inovadoras, como: uma cultura que estimule a criatividade e a participação dos colaboradores, realização de debates para exposição das ideias da equipe, sistema de recompensa baseado em resultados, constante acompanhamento de suas tecnologias, mobilização dos recursos externos e ampla preocupação quanto à solução de problemas.

Os gestores possuem um importante papel dentro das organizações inovadoras. Segundo o Portal Santander (2017) bons líderes devem sempre manter suas equipes motivadas a inovar, e isso pode ser incentivado por eles através de algumas práticas para com os colaboradores, como: elogiar frequentemente, e de preferência em público, para que assim eles se sintam valorizados; saber comunicar, para que assim eles tenham certeza de suas funções e objetivos; dar feedback, para assim poderem saber o que fizeram de maneira certa e o que foi feito de maneira errada; e saber receber sugestões, pois um diálogo para ser efetivo precisa ser colaborativo, e essa abertura a recepção de sugestões, proporciona um maior incentivo, para contribuição desses colaboradores.

As organizações inovadoras possuem dimensões que valem um destaque especial, são elas: estratégia, comunicação, ambiente, inovação e tecnologia e aprendizagem.

2.5.1 Estratégia

Penteado et al. (2009, p. 2) quanto a importância da dimensão estratégia para as organizações inovadoras:

Organizações inovadoras estão sempre em busca de estratégias que as conduzam a uma posição de destaque e lhes permitam maior competitividade. Para que as novas técnicas ou práticas de gestão sejam eficientes, é fundamental que todas as pessoas envolvidas nos processos inovativos comprometam-se com os novos desafios estabelecidos pelo mercado.

Esses processos inovadores podem estar ligados tanto à fatores internos quanto à fatores externos da organização, variando de acordo com a estratégia adotada pela organização.

De acordo com Pimentel (2017) as organizações que conseguem dar devida importância estratégica à inovação, desenvolvendo profunda transformação em todos os âmbitos (processos, cultura e pessoas), não têm muito porque falar em gestão da inovação, já que a própria “gestão” estará incorporada à inovação de forma natural e sustentável. Para concretização dessa idealização é necessário que a empresa compre a ideais, alinhe as expectativas, rompa barreiras, mantendo-se realista enquanto desenvolve possibilidades de criar algo novo.

2.5.2 Comunicação

Uma segunda dimensão encontrada nas organizações inovadora é a comunicação, que possibilita um maior entendimento entre todos participantes de uma empresa. De acordo com Pinho (2006):

O processo de comunicação ocorre no momento em que o emissor emite uma mensagem ao receptor, por intermédio de um meio, através de um canal. O receptor decodificará a mensagem que pode chegar até ele com algum ruído (bloqueio, filtragem) e, então, a partir daí, produzirá o feedback, a resposta àquilo que lhe chegou.

Para Souza (2017) a comunicação envolve aspectos como redes de e-mail, reuniões presenciais ou virtuais, ligações telefônicas, anúncios corporativos e meios para desenvolvimento de mudanças organizacionais. Sintetizando esses aspectos que a comunicação engloba, ela pode ser traduzida como um método facilitador da circulação de informações dentro de uma empresa. Podemos observar, de acordo com Lima (2017), os objetivos da comunicação dentro de uma organização, que são: informar aos funcionários, da forma mais clara possível os valores da empresa, e suas estratégias; proporcionar um melhor relacionamento interpessoal entre colegas e gestores; possibilitar e valorizar a participação de todos os colaboradores com contribuições para a organização. Complementarmente, Matos (2014, p.139) cita que a comunicação “integra os colaboradores aos objetivos da empresa”. Sendo a inovação um dos

princípios da empresa, cabe à comunicação realizar a conexão dos fatores que trarão o alcance dos objetivos da empresa.

2.5.3 Ambiente

Característica fundamental em empresas inovadoras, o ambiente organizacional diz muito sobre a empresa. Segundo Barbieri (2008):

Formas diferentes de organização influenciam diretamente o ritmo e o tipo de inovações, conforme as características do seu ambiente. Por exemplo, segundo estes autores, organizações muito estruturadas, com divisão de trabalho e rotinas descritas com minúcias e cadeia de comando rígida, não são adequadas para ambientes que apresentem mudanças técnicas e mercadológicas rápidas.

De acordo com Coral et al. (2009) existem algumas premissas para a construção de um ambiente criativo e voltado a inovação dentro de uma organização, podendo elas serem no aspecto material ou no aspecto psicológico. No aspecto material a organização deve: oferecer conforto e devidas iluminação e ventilação; e no aspecto psicológico a organização deve desafiar seus colaboradores, dar a eles liberdade para se expressarem, dar suporte às suas ideias e incentivar o debate e trabalhos em equipe (CORAL et al., 2009).

2.5.4 Inovação e tecnologia

A dimensão inovação e tecnologia está baseada nas práticas ligadas com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Para Gantois (2014) a tecnologia é vista como benefício efetivo às empresas, através da implementação da inovação tecnológica, sendo aplicado o conhecimento conquistado pela pesquisa, nos seus processos de gestão. Ainda para Gantois (2014) as políticas voltadas ao incentivo à inovação tecnológica têm como objeto garantir as repercussões da pesquisa científica e tecnológica, considerando o desenvolvimento regional. Portanto, apenas a adoção de vias tecnológicas não garante o desenvolvimento da organização, isso irá se concretizar com a implantação e difusão da inovação tecnológica.

No Brasil, um dos órgãos que trabalha com projetos e negócios baseados em tecnologia, é o Instituto de Inovação. Segundo o Instituto (2005), um dos instrumentos que serve de estímulo às organizações para o desenvolvimento de inovações tecnológicas, é a participação em prêmios nacionais de inovação, tais como O Prêmio FINEP

(Financiadora de Estudos e Projetos), Prêmio da Confederação Nacional das Indústrias (CNI), entre outros. (PENTEADO, 2009, p. 3)

Inovação e tecnologia aliadas a um otimizado P&D são fatores decisivos na busca do melhor resultado no desenvolvimento de um novo processo, produto ou serviço.

2.5.5 Aprendizagem

Incentivar os colaboradores a compartilhar e absorver os conhecimentos uns dos outros é um grande desafio para os gestores de uma empresa. Porém, esse esforço pela disseminação da aprendizagem dentro de uma organização vale a pena, frente ao resultado a ser alcançado. De forma sintetizada, para Comin et al. (2011), a aprendizagem pode ser definida como “um processo constante de adaptação à realidade que gera novos conhecimentos e novas formas de interpretação da realidade.”

Para Piaget (1973), as etapas do aprendizado são formadas a partir da constante adaptação do homem a tudo que gira ao seu redor, no processo de desenvolver essas adaptações, o indivíduo tem por resultado o autodesenvolvimento e autoconhecimento. Podendo assim, também conhecer melhor e desenvolver a organização em que atua.

2.6 Gestão da inovação

Quanto a gestão da inovação, Vaconcellos (2012, p.1) acredita que:

A gestão da inovação consiste na criação de condições para que ocorra o processo contínuo e permanente de produção de inovações. Certamente, as organizações mais inovadoras são as que criam melhores condições, tanto para o desenvolvimento das áreas de competência, como para a sistematização dos processos de inovação.

Para Tidd e Bessant (2008, p. 577) gerir a inovação “não é uma questão de fazer uma ou duas coisas bem, mas tem a ver com um bom desempenho em todas as direções. Não há uma única e simples fórmula mágica, mas um conjunto de comportamentos aprendidos.” Os autores, Tidd e Bessant (2008), citam quatro comportamentos principais a serem aprendidos: ter uma boa estratégia, relacionamentos internos e externos eficazes, ter métodos que façam com que a mudança aconteça e ter um ambiente organizacional apoiador.

Segundo Bessant e Tidd (2009) a gestão da inovação possui quatro temas centrais, são eles: compreender o que se irá gerenciar, compreender o como isso será feito, compreender o quê, o porquê e o quando da realização da atividade de inovação e entender que isso é um alvo móvel.

2.6.1 Cadeia de valor da inovação

Na busca para encontrar ideias inovadoras, a gestão da inovação das organizações se utiliza de quatro passos, que formam a cadeia de valor da inovação. De acordo com Oliveira (2012) esse processo busca levantar ideias, após essas ideias serão submetidas a testes, as ideias consideradas inovadoras após avaliação, onde o gestor entenda que possam ser ideias de sucesso, serão submetidas ao mercado. Oliveira (2012) acredita que todo esse processo, faz com que as chances de que as ideias analisadas não tenham sucesso, sejam reduzidas.

Figura 4 – Cadeia de valor da inovação.



Fonte: Innoscience (2017).

Como visto na Figura 4, segundo o Innoscience (2017) a cadeia de valor possui quatro passos a serem realizados pela organização: idealização, conceituação, experimentação e implementação, como visto na figura acima.

2.6.1.1 Idealização

A primeira das etapas da cadeia de valor da inovação consiste, segundo o Manual de Gestão de Negócios ([2010], p. 8):

Na captação das ideias geradas tanto do interior quanto do exterior da empresa. Como as ideias são matéria-prima para a inovação, deve-se estimular a constante alimentação de novas ideias – a combinação de criatividade com informação e conhecimento. Aqui, o importante é o volume de ideias geradas, e não a sua qualidade. A estratégia organizacional deve estimular e valorizar a inovação, a cultura inovadora, a estrutura apropriada, líderes que incentivem a criatividade e a participação.

Durante o processo de idealização são utilizadas como formas de buscar ideais, algumas ferramentas como o brainstorming, o sistema de sugestões e o scamper.

2.6.1.1.1 Brainstorming

Uma das ferramentas mais comuns utilizadas pelas empresas na busca de inovação é o brainstorming. Segundo Baxter (2000) essa ferramenta funciona como uma “agitação” de ideias realizada em equipes, compostas por um líder e em média cinco membros fixos e cinco membros convidados. Schützer e Moura (2001) acreditam que o brainstorming tem o objetivo de incentivar o uso da memória e associações de ideias que não foram consideradas até o momento, por meio da dinâmica em grupo. Para os autores esse tipo de dinâmica, torna o ambiente mais aberto e não crítico, isso possibilita que os integrantes da equipe se sintam desinibidos, o que facilita a troca de ideias e o compartilhamento do conhecimento e criatividade.

2.6.1.1.2 Sistema de sugestões

CORAL et al. (2009, p. 69) acredita que no processo de inovação, há um momento em que muitas organizações falham, ele cita que:

No processo de inovação, a fase de captura de ideias é o ponto em que muitas companhias tropeçam. Poucas empresas têm sistemas de gerenciamento de ideias que abrangem toda a organização. Ao serem capturadas as ideias não são compartilhadas nem incubadas. A ideia inicial precisa de discussão, interação e incubação.

Como forma de resolução do problema apontado por Coral et. al. podem ser indicados os sistemas de sugestões. Segundo Penteado e Kovaleski (2008) os sistemas de sugestões possuem geralmente uma estrutura simples e básica, isso irá depender da necessidade da empresa, e podem ser desenvolvidos por meio de formulários, fichas, intranet, portais corporativos ou internet. As ideias para os problemas identificados no ambiente produtivo da empresa são registradas, para após serem avaliadas pelos gerentes do setor, e se por ventura aprovadas, são recompensadas (PENTEADO, KOVALESKI, 2008).

2.6.1.1.2.1 Feedback

O feedback é uma importante ferramenta no processo de recebimento de sugestões de uma organização. De acordo com Mitsumune (2013) feedback é “o momento em que o líder chama o liderado para uma conversa franca a respeito de seu desempenho”, e tem como objetivo principal comunicar ao colaborador sobre seu desempenho e seus resultado. Normalmente a realização do feedback é associada somente a uma conversa formal sobre o desempenho geral do colaborador, porém esse feedback também pode ser realizado para o conhecimento do colaborador quanto a sugestões de melhoria, atribuídas por ele à organização.

2.6.1.1.3 Scamper

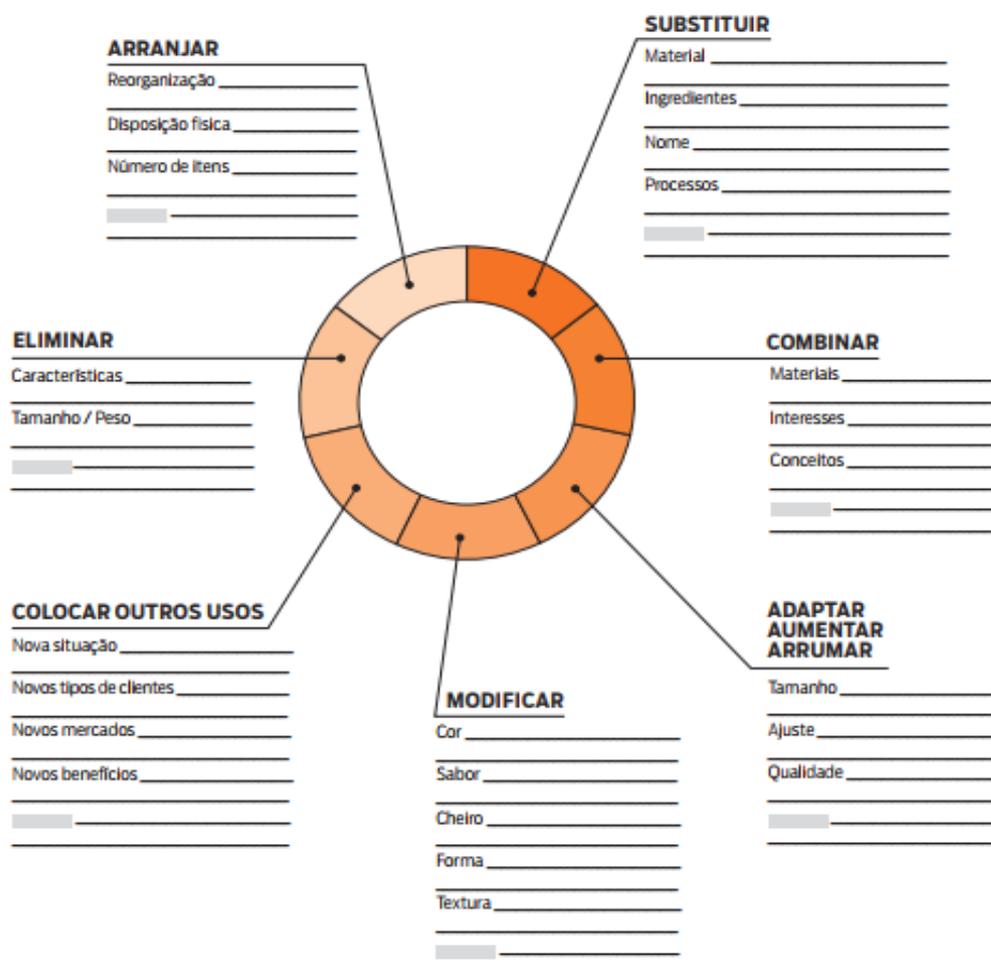
Outra ferramenta utilizada pelas organizações na sua gestão de inovação é o Scamper, um método simples para o desenvolvimento de ideias criativas. Em relação à esta ferramenta, Ortiz (2013 p. 148) faz a seguinte análise:

O scamper trabalha com um conjunto de sete verbos-operadores, ou disparadores, que permitem a exploração de diferentes maneiras de transformar um objeto, sistema, processo ou serviço. O nome desta ferramenta provem das iniciais em inglês dos sete verbos operadores: substitute, combine, adapt, modify, put on other uses, eliminate, rearrange (substituir, combinar, adaptar, modificar, buscar outros usos, eliminar e arranjar). Este é um método que estimula as formas de pensar convergentes e divergentes, dado que utiliza a palavra de forma inquisitiva como base do raciocínio.

Segundo Nakagawa (2012) o scamper guia o empreendedor durante a realização do brainstorm com seus colaboradores, quanto a novos produtos e

serviços, atua como um instrumento de inovação, tornando possível direcionar o desenvolvimento de uma discussão entre um grupo de pessoas para o alcance de um bom resultado. A intenção do uso do scamper, segundo Nakagawa (2012), é possibilitar a criação de novas versões de um produto ou serviço, e inclusive conceber uma ideia completamente diferente, capaz de mudar o trajeto da empresa. Como pode ser visto na figura a seguir.

Figura 5 – Scamper.



Fonte: Nakagawa (2012, p.2).

Nakagawa (2012) apresenta na Figura 5 os sete aspectos que devem ser analisados durante a utilização do scamper, sendo elas, substituir, combinar, adaptar, modificar, colocar outros usos, eliminar e arranjar, onde podem ser adicionadas informações específicas sobre cada um desses aspectos.

2.6.2 Conceituação

Para Oliveira (2012, p. 22) a etapa da conceituação na cadeia de valor, tem como objetivo “a avaliar as ideias encontradas na Idealização, fazendo com que essas ideias possam ser melhoradas pelos gestores de diferentes departamentos, reduzindo a chance de que essa ideia não se torne uma inovação.” Nessa etapa uma das ferramentas que pode ser utilizada para facilitação do processo é o canvas.

2.6.2.1 Canvas

Atualmente, o Canvas vem sendo utilizado por diversas organizações como ferramenta de gestão estratégica, tendo seu foco voltado à criação de novos negócios e projetos. Ciki (2017, p. 8) define o Canvas como:

Um processo genérico para ajudar a criar modelos de negócios inovadores, unindo conceitos, técnicas e ferramentas em Geração de Modelo de Negócio. As vantagens na utilização do Canvas estão relacionadas a uma forma fácil e rápida de testar diversos modelos de negócio para uma nova empresa ou novo projeto, na visualização do Modelo de Negócios em apenas uma única página e no encaixe estratégico de áreas diferentes e, especialmente, na facilidade de prototipagem que permite que novos negócios sejam analisados rapidamente e em várias versões.

Ainda segundo Ciki (2017), a ferramenta é formada por nove blocos que devem descrever as mais importantes partes de um negócio, sendo elas: atividades chave; proposta de valor; relacionamento com cliente; cliente; receita; canais; recursos chave; custos e parceiros chave, sendo o principal objetivo do preenchimento dos blocos a extração das propostas de valor que irão potencializar o novo negócio, produto ou serviço, antes de sua implantação.

2.6.3 Experimentação

De acordo com o Manual de Gestão de Negócios ([2010], p. 10) a principal dúvida em relação a fase de experimentação é escolher qual o momento adequado para realizar um experimento e quando o método de análise irá funcionar de forma certa. O autor acredita que o valor do experimento é proporcionalmente ligado aos aprendizados que ele traz à organização, já que ao final da experimentação, a empresa precisa ter com clareza respostas às incertezas previamente identificadas, após a realização dos seguintes passos:

definir a ideia que será experimentada; definir as incertezas relacionadas a ideia; estruturar o piloto e a amostra; executar o piloto; e avaliar os resultados. E para realização dessa fase, o learning plan pode ser utilizado como ferramenta.

2.6.3.1 Learning Plan

Essa ferramenta, segundo Carlomagno (2014) “é um conjunto organizado de ações de ganho de previsibilidade, priorizadas conforme o impacto potencial na inovação para cada uma das principais dimensões de seu novo modelo de negócio”. Para o autor, Carlomagno (2014) é um plano que possibilita a aprendizagem do que não está claro na busca de informações, escolher da melhor maneira os métodos de coleta utilizados, que sejam priorizados os temas mais iminentes, avaliar as premissas, desenvolver e executar protótipos, para assim poder buscar a validação e aprovação de seus consumidores. Enfim é uma maneira de aprender com baixo custo, antes que recursos expressivos sejam desperdiçados.

2.6.4 Implementação

Por fim, a última das etapas da cadeia de valor da inovação, a implementação. Oliveira (2012, p. 22) acredita que “verificado através das fases anteriores todas as formas de uma ideia se tornar inovação, finalmente nesta fase colocam-se em pratica em larga escala o potencial da ideia, submetendo ela a se tornar uma inovação de potencial.” Com a finalização desta etapa, a empresa poderá verificar os resultados alcançados após a realização de todos os passos da cadeia de valor da inovação.

2.7 Setor bancário

O setor bancário desempenha um papel crucial na economia do nosso país, e ao que diz respeito a utilização da moeda pela economia. As instituições financeiras garantem o correto funcionamento dos sistemas de pagamentos, isso faz com que os mercados locais possam desenvolver suas atividades, e que os mercados particulares se desloquem e que as empresas atuem, em locais distantes. A inexistência desse sistema, bem estruturado, não permitiria que a nossa moeda circulasse pelo país de forma simples, como circula nos dias de

hoje. Seria também mais complicada a criação de mercados de bens e serviços, assim como a circulação de pessoas e bens.

Segundo Hastings (2006) instituição financeira é uma organização que tem como objetivo otimizar capitais financeiros próprios e/ou de terceiros. Ao longo do processo pode existir uma correlação de custo, prazo e risco que atenda aos objetivos dos seus clientes, tanto como pessoas físicas, quanto pessoas jurídicas que tenham interesses em seus negócios, sejam como acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores ou agências reguladoras do mercado onde a organização em questão atue (HASTINGS, 2006).

Quanto à inovação no setor bancário Tassi (2016) afirma que:

Os serviços financeiros no Brasil e no mundo estão passando por um momento bastante importante e assistiremos uma grande transformação dessa indústria nos próximos anos. As novas tecnologias estão elevando o nível de experiência dos consumidores bancários e, ao mesmo tempo, criando disrupções e desfragmentando a cadeia de valor tradicional dos bancos.

Ainda segundo Tassi (2016) todo esse investimento em novas tecnologias se deve a mudança do perfil do consumidor bancário, estando este cada vez mais exigente, buscando ser tratado de forma direta, e utilizando-se cada vez mais dos canais digitais para realização de suas operações financeiras. Desta maneira, as instituições que não pensarem na inovação como uma característica essencial em suas estratégias, poderão perder seu público para concorrentes que realmente estejam dispostos a investir fortemente em inovação.

Na cidade em que a agência está inserida, Rio Pardo, no estado do Rio Grande do Sul, estão instaladas outras quatro instituições financeiras, concorrentes diretas do Banrisul, onde a população realiza suas operações bancárias: empréstimos, consórcios, transferências, recebe seu salário, etc.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo tem como objetivo analisar alternativas para aperfeiçoar o recebimento de sugestões, com vista à inovação, na Agência de Rio Pardo do Bannrisul, através de informações coletadas com os funcionários da organização.

Segundo Lakatos e Marconi (1991) método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior eficiência permite alcançar determinado objetivo, auxiliando na escolha do caminho a ser traçado, na detecção dos erros e nas decisões do cientista. E de acordo com Gil (1991, p. 19) a pesquisa é “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Desta forma, método de pesquisa é a forma utilizada para realização de uma pesquisa.

3.1 Delineamento da pesquisa

Neste trabalho foi utilizada a abordagem quali-quantitativa, que relaciona as abordagens qualitativa e quantitativa. De acordo com Ensslin e Viana (2008, p. 07) a pesquisa quali-quantitativa “pode ser utilizada para explorar melhor as questões pouco estruturadas, os territórios ainda não mapeados, os horizontes inexplorados, problemas que envolvem atores, contextos e processos”. No caso da pesquisa qualitativa, são levantados dados subjetivos, a partir dos dados coletados. Para Moura e Ferreira (2005, p. 79) “os dados qualitativos apresentam-se sob a forma de descrições narrativas, resultantes, em geral, de transcrições de entrevistas inestruturadas ou semiestruturadas e de anotações provenientes de observações livres ou assistemáticas”. Complementarmente Minayo (2001) acredita que a pesquisa qualitativa se relaciona com o universo de aspirações, motivos, significados, crenças, valores e atitudes, o que equivale a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não devem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Santos e Candeloro (2006, p. 72) citam que “a pesquisa de natureza quantitativa é a que tem mais objetivo de mensurar algumas variáveis, transformando os dados alcançados em ilustrações como tabelas, quadros, gráficos ou figuras”.

O objetivo da pesquisa é exploratório-descritivo. A pesquisa exploratória permite uma maior aproximação do pesquisador com o tema a ser estudado. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 35) a pesquisa exploratória “tem como

objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”, já a pesquisa descritiva tem como objeto principal descrever as características de determinada população ou fenômeno, também de estabelecer relações entre as variáveis. Segundo Cervo (2002), a pesquisa descritiva faz a análise e correlaciona as variáveis sem manipulá-las. Com a maior precisão possível, procura-se descobrir a frequência que tal fenômeno ocorre, sua relação com os demais, suas características e sua natureza.

O procedimento técnico adotado para a pesquisa foi o estudo de caso. Este método é utilizado em situações de aprendizado, nele os fatos são analisados e sintetizados, para se ter o conhecimento de todas as variáveis em que as decisões gerenciais se baseiam e para melhorar as habilidades da tomada de decisão. Gerhardt e Silveira (2009) definem estudo de caso como o estudo de uma entidade, podendo ser ela um sistema educativo, um programa, uma instituição, uma pessoa ou uma unidade social. Ainda segundo Gerhardt e Silveira (2009), esse tipo de estudo tem como objetivo conhecer em profundidade, de qual forma e por qual motivo supõe-se que determinada situação seja única em muitos aspectos, investigando o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não tem a pretensão de intervir sobre o objeto estudado, mas sim, expô-lo da forma como ele o percebe. Segundo Yin (1989, p. 23) estudo de caso é:

(...) uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência.

O método escolhido, propiciou uma maior veracidade dos dados coletados, e precisão em sua pesquisa e análises.

3.2 População/amostra

A população e/ou amostra são variáveis de grande relevância na aplicação de uma pesquisa. Segundo Ribeiro (2004) a população é o conjunto de todos os dados que podem ser obtidos em relação a algum fenômeno que se tem o objetivo de estabelecer conclusões. Por vezes, o tamanho das populações não permite que estas sejam medidas inteiramente, nestes casos, seleciona-se

um subconjunto desses dados, o que é denominado: amostra (RIBEIRO, 2004). Este estudo será realizado na Agência de Rio Pardo do Bannisul. A Agência possui um total de trinta e dois funcionários, dentre eles um gerente geral, um gerente adjunto, um gerente de negócios, um gerente de mercado, dois supervisores, vinte e um escriturários e cinco estagiários. O questionário foi aplicado a vinte e sete funcionários da Agência, cinco funcionários não responderam o questionário, sendo deles três participantes da entrevista e dois deles estavam afastados da empresa no momento da aplicação. Posteriormente foram aplicadas entrevistas a uma amostra da população, amostra essa formada por três funcionários da Agência escolhidos em função da quantidade de informações que detém, devido seus cargos, são eles o gerente geral, o gerente adjunto e um dos supervisores.

3.3 Técnicas de coletas de dados

Os dados coletados para as análises da pesquisa, foram obtidos através de questionários e entrevistas, no intuito de que a pesquisa fosse fiel com a realidade.

A coleta de dados significa a fase da pesquisa em que se indaga e se obtêm dados da realidade pela aplicação de técnicas. Em pesquisas de campo, é comum o uso de questionários e entrevistas. A escolha do instrumento de pesquisa, porém, dependerá do tipo de informação que se deseja obter ou do tipo de objeto de estudo. (BARROS, 2000, p. 89).

A coleta de dados da pesquisa foi realizada por meio da técnica de entrevista semiestruturada. Entrevista se caracteriza por ser uma: “conversação com a finalidade de obter determinadas informações. Possibilita a coleta de dados subjetivos, além de ampliar as possibilidades de compreensão da realidade.” (ASSIS, [2010], p. 29). Estas entrevistas foram gravadas para obtenção de uma melhor transcrição das informações nelas obtidas. Para Gil (2001, p. 120) na entrevista semiestruturada “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”.

Para melhor realização das entrevistas, será utilizado um roteiro de entrevista. De acordo com Hackett (2000, p. 33):

A entrevista não é uma prova de força ou um exercício para o ego. É uma chance para que você encontre alguém com os conhecimentos e as habilidades necessários para ajudar você e sua equipe a apresentarem um desempenho ainda melhor, e para que o candidato escolhido encontre um trabalho que o ajude a pôr em prática seus talentos e os desenvolva.

Segundo Manzini (2003) os principais cuidados que o pesquisador deve ter ao formular as questões de uma entrevista são: o uso correto da linguagem, a forma que das perguntas e à sequência das perguntas nos roteiros.

O trabalho utilizou outros dois métodos para coleta de dados, um deles foi a aplicação de um questionário com 4 questões sobre os dados demográficos dos colaboradores e com 17 questões (16 de múltipla escolha e 1 questão aberta), onde os colaboradores foram questionados sobre seu perfil, em relação a criatividade e inovação, e como seus gestores e seu ambiente de trabalho estão relacionados à inovação. Outra ferramenta utilizada foi o scamper, que questionou os colaboradores sobre as mudanças que veem como possíveis melhorias para a empresa.

Estas ferramentas foram escolhidas para serem utilizadas neste trabalho em decorrência de sua abrangência nas questões e do seu detalhamento nos resultados. Segundo Gil (2010, p.128), questionário pode ser definido como:

A técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

Após os questionários e as respostas do scamper serem recolhidos, esses foram corrigidos e analisados segundo a revisão literária encontrada neste trabalho. Todas as ferramentas de pesquisa utilizadas, foram previamente validadas por especialistas.

3.4 Técnicas de análise dos dados

Segundo Gil (2010) para evitar a ocorrência de problemas na pesquisa se aconselha que previamente o pesquisador defina o curso da sua análise, este planejamento deve considerar as imitações dos dados, principalmente a qualidade da amostra. Identificar se esta amostra possui uma base razoável para realização da análise.

A coleta de dados foi realizada em agosto de 2017, na própria Agência do Banrisul, em Rio Pardo. Após a coleta, foi realizada a análise dos dados. A análise dos dados qualitativos, obtidos a partir da realização das entrevistas e do scamper, onde as respostas elaboradas pelos funcionários foram transcritas e confrontadas com o conhecimento encontrado na revisão literária deste trabalho. Já para realização da análise dos dados quantitativos, obtidos através da aplicação do questionário, foram tabuladas no Excel com a utilização de técnicas estatísticas para melhor tradução dos resultados encontrados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Contextualização da empresa

O processo de contratação de funcionários do Banrisul é realizado por meio de Concurso Estadual, o que permite seleção de apenas algumas características do perfil deste colaborador, como por exemplo, a escolaridade e idade mínima exigidas. Dessa maneira, o perfil inovador de cada funcionário não pode ser analisado antes da contratação, como realizado em entrevistas.

A partir de interações realizadas com os gestores e colaboradores da Agência de Rio Pardo do Banrisul, foi levantado que estes não fornecem muitas sugestões de inovação à organização. Em razão disso, verificou-se a importância de desenvolver um trabalho a respeito desse tema.

4.2 Análise dos dados

Para realização da análise de dados desse trabalho foi aplicado um questionário aos colaboradores da Agência e uma entrevista semiestruturada com os gerentes e o supervisor. Para melhor apresentar os depoimentos dos entrevistados, estes foram identificados como: Gerente Geral – Entrevistado 1, Gerente Adjunto – Entrevistado 2 e Supervisor – Entrevistado 3. Além das duas técnicas citadas acima, uma ferramenta foi utilizada, o scamper, que propôs uma reflexão aos colaboradores em relação às mudanças que poderiam ser implantadas na organização. Para aplicação dessas técnicas e ferramenta, as mesmas foram adaptadas e validadas por especialistas.

4.2.1 Questionário

O questionário foi aplicado a 27 colaboradores, em um total de 32. Não sendo aplicado aos colaboradores que participaram da entrevista, e a outros dois funcionários afastados da empresa no momento da realização da pesquisa.

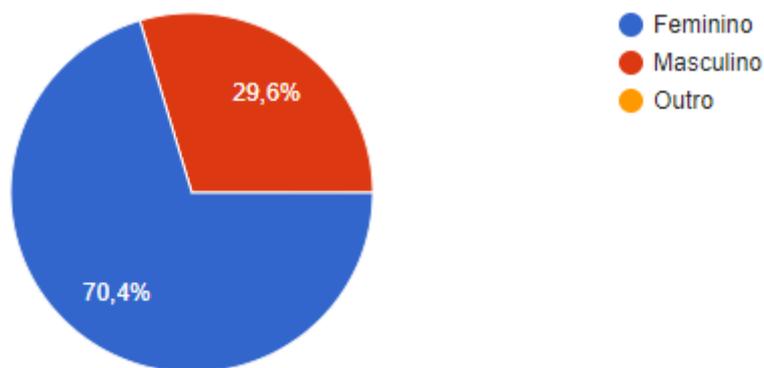
Foram incluídas 4 questões referentes aos dados demográficos da pesquisa, para uma melhor definição desses perfis. O questionário é composto por 16 questões objetivas e 1 questão aberta, dentre elas, estão questões referentes ao perfil criativo e inovador de cada colaborador, ao clima e fatores

ambientais, em relação à inovação, encontrados na Agência, e a propensão que cada colaborador possui de sugerir ideias no seu ambiente de trabalho. Abaixo pode ser visualizado o gráfico de respostas de cada uma das questões, juntamente com a análise desses gráficos.

4.2.1.1 Dados demográficos dos colaboradores da Instituição

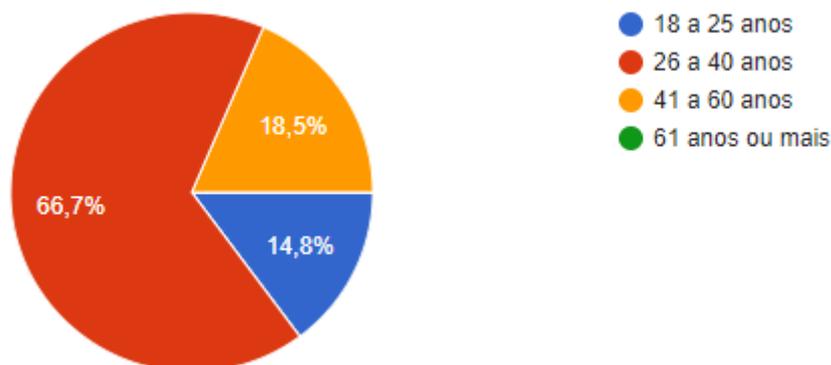
Seguem abaixo, os gráficos das questões referentes aos dados demográficos dos colaboradores da Agência, utilizados para uma melhor definição do perfil destes colaboradores.

Gráfico 1 - Gênero.



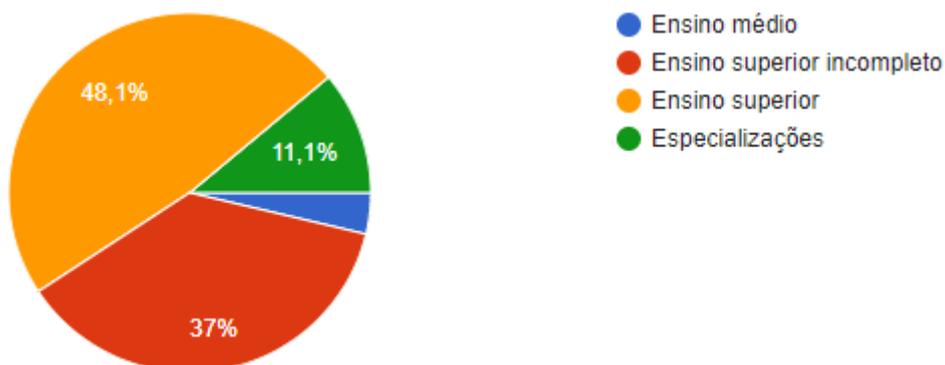
Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

Como visto no Gráfico 1, a partir das respostas obtidas na questão que identifica o gênero dos colaboradores da Agência, pode-se observar que 70,4% dos colaboradores são do sexo feminino, ou seja, 19 mulheres. Enquanto 29,6% são do sexo masculino, 8 homens. Nota-se que na Agência de Rio Pardo, há uma predominância de colaboradores do sexo feminino.

Gráfico 2 - Faixa etária.

Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

O Gráfico 2 representa as faixas etárias dos colaboradores. A principal faixa etária dos colaboradores é entre 26 e 40 anos, sendo esta composta pela maioria dos funcionários, 66,7%, 18 colaboradores do total. Os outros 33,3% estão distribuídos entre as faixas de 18 a 25 anos (4 colaboradores) e 41 a 60 anos (5 colaboradores). Nenhum dos colaboradores possui 61 anos ou mais.

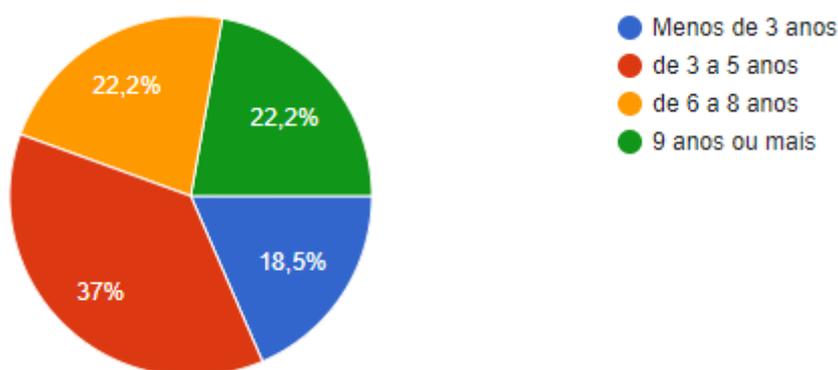
Gráfico 3 - Formação.

Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

Quanto à sua formação, pode-se analisar no Gráfico 3, onde os colaboradores especificaram o seu grau de estudo, que a Agência de Rio Pardo possui mais do que a metade de colaboradores já formados no ensino superior, no total são 59,2%, 16 deles já são formados, isso incluindo os funcionários que já possuem alguma especialização. Outros 37%, 10 colaboradores estão

cursando, ou cursaram em algum momento o ensino superior. E apenas 3,8%, 1 colaborador possui somente a formação no ensino médio. Nessa questão se pode verificar que, exceto um, os colaboradores da empresa buscaram a graduação em um curso superior. Essa busca pelo conhecimento é um importante diferencial frente ao mercado de trabalho, já que quanto maior o nível de formação, mais o colaborador tende a contribuir com ideias de melhoria efetiva em uma empresa. Como Vanzolini (2017) cita, as empresas têm buscado profissionais alinhados às novas tendências dos mercados, e dessa forma, estão à procura de profissionais que busquem cada vez mais o conhecimento, para que este conhecimento seja transformado em ideais que irão gerar melhorias dentro de uma empresa.

Gráfico 4 - Tempo de atuação no Banrisul.

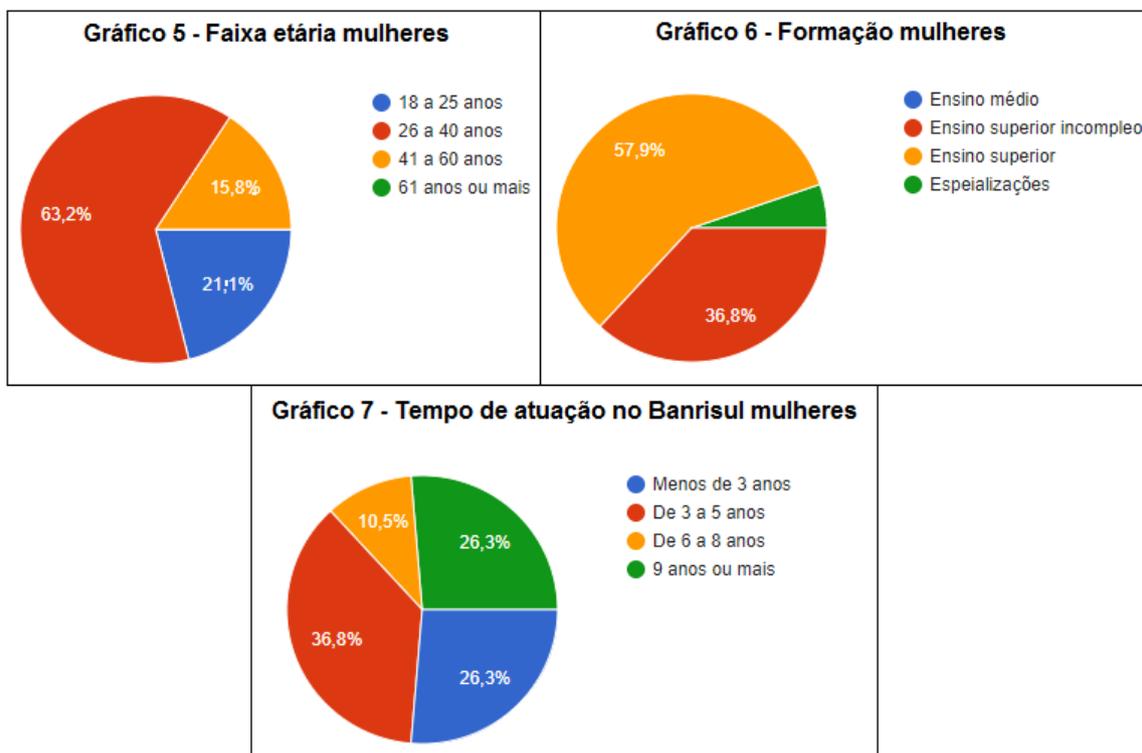


Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

O Gráfico 4 representa o tempo experiência que cada colaborador possui de trabalhando no Banrisul. A experiência em anos relatada por cada um foi bastante variada. Sendo que 18,5% (5 colaboradores) trabalham no Banco a menos de 3 anos, estes podem ser definidos como os 5 estagiários da Agência, já que o tempo máximo de atuação de cada um pode ser no máximo 2 anos. Outros 37% (10 colaboradores) já atuam de 3 a 5 anos, 22,2% (6 colaboradores) tem de 6 a 8 anos de experiência, e 22,2% (6 colaboradores) estão no Banco a 9 anos ou mais, estando esses 22 colaboradores divididos entre escriturários, supervisores e gerentes.

Para uma melhor análise dos dados demográficos, os colaboradores foram divididos entre mulheres e homens, como pode-se ver nos quadros a seguir.

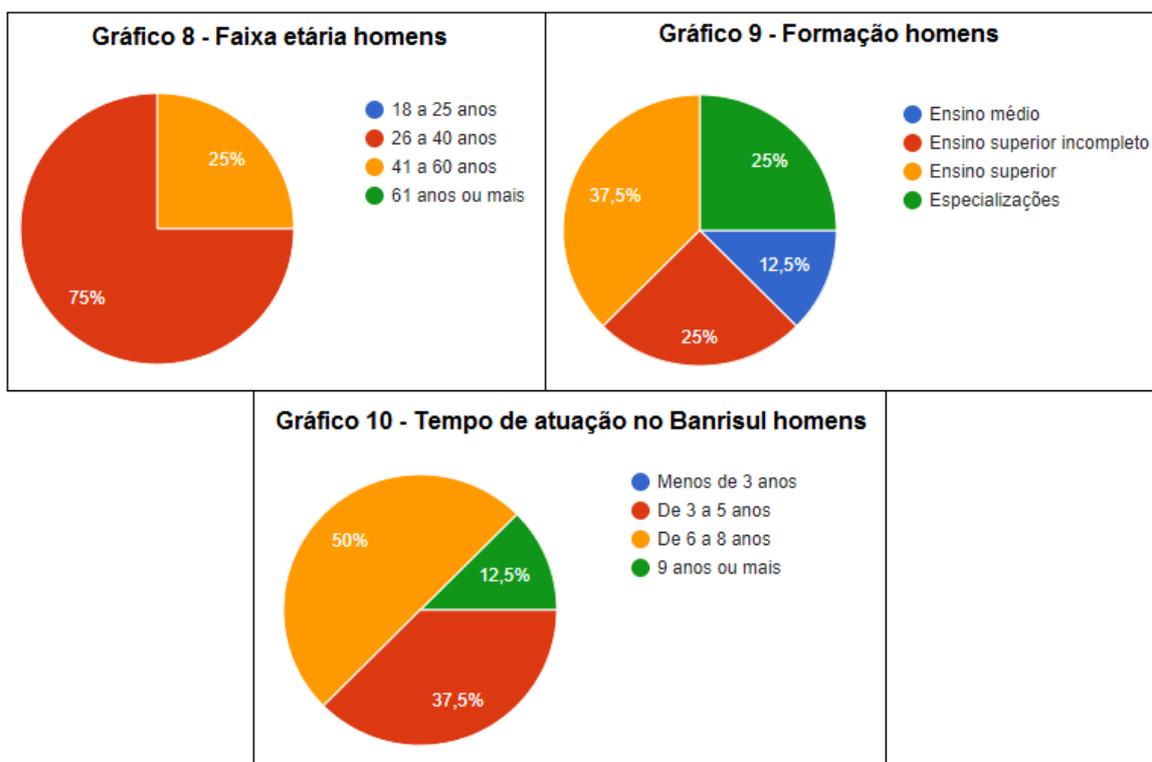
Quadro 1 – Gráficos: Dados mulheres.



Fonte: Elaborado pela autora, out. de 2017.

Pode-se observar que das 19 mulheres que trabalham na Agência de Rio pardo, a maioria, 12 (63,2%) delas têm de 26 a 40 anos, outras 4 (21%) têm de 18 a 25 anos, e 3 (15,8%) têm de 40 a 60 anos. Em relação à sua formação, pode-se analisar que entre as mulheres, 7 delas (36,8%) possuem ensino superior incompleto, 11 (57,9%) possuem ensino superior completo, e 1 (5,3%) possui alguma especialização, além do ensino superior. Quanto ao tempo de atuação no Banrisul, 5 mulheres (26,3%) trabalham na empresa a menos de 3 anos, 7 (36,8%) têm de 3 a 5 anos de experiência, outras 2 (10,5%) estão trabalhando na Empresa pelo período de 6 a 8 anos, e 5 (26,3%) já atuam no Banrisul a 9 anos ou mais.

Quadro 2 – Gráficos: Dados homens.



Fonte: Elaborado pela autora, out. de 2017.

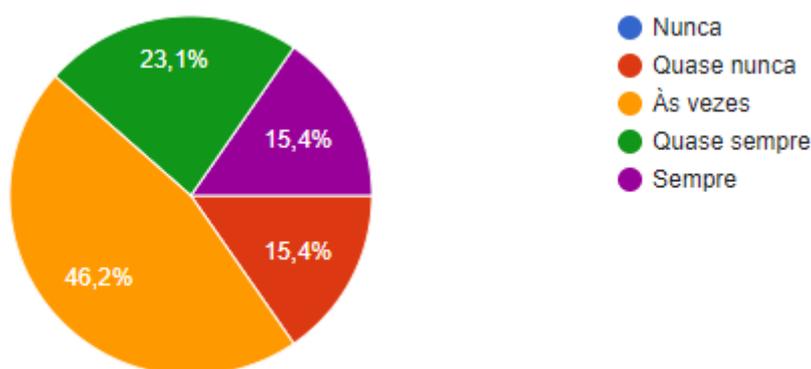
Quanto aos dados, sobre os homens, pode-se observar que dos 8 homens que atuam na Agência, 6 deles (75%) têm idade entre 26 a 40 anos, e os outros 2 (25%) têm de 41 a 60 anos. Quanto a formação deles, 1 homem (12,5%) possui apenas o ensino médio, 2 (25%) possuem ensino superior incompleto, 3 (37,5%) possuem ensino superior completo, e os outros 2 homens (25%) possuem algum tipo de especialização. E em relação ao tempo de atuação na Empresa, 3 homens (37,5%) têm uma experiência de 3 a 5 anos, 4 (50%) são colaboradores do Banrisul pelo período de 6 a 8 anos, e 1 (12,5%) atua no Banrisul a 9 anos ou mais.

Por mais que os dados demográficos das mulheres e dos homens sejam semelhantes entre si, há uma grande diversidade nos dados colhidos sobre os colaboradores da Agência, tanto na questão da idade, quanto nas questões de formação e tempo de atuação no Banrisul. Toda essa diversidade pode refletir também em uma diversidade no perfil inovador de cada funcionário, como será apresentado nas respostas do questionário a seguir.

4.2.1.2 Questões aplicadas aos colaboradores da Instituição

Pessoas e criatividade são consideradas fontes de inovação por diversos autores. Segundo Coutinho et. al. (2005) pessoas possuem conhecimentos que não podem ser facilmente copiados por uma máquina. Aranda (2009) afirma que a criatividade é suporte principal para a inovação. Sendo assim, pessoas criativas tendem a ser uma forte arma para a implantação de inovações e por esse motivo, se faz importante verificar neste trabalho, o perfil inovador e criativo dos colaboradores do Banrisul. Seguem a seguir os gráficos e as análises das questões respondidas pelos colaboradores da Agência, para realização da análise desses perfis.

Gráfico 11 - Me considero uma pessoa inovadora.

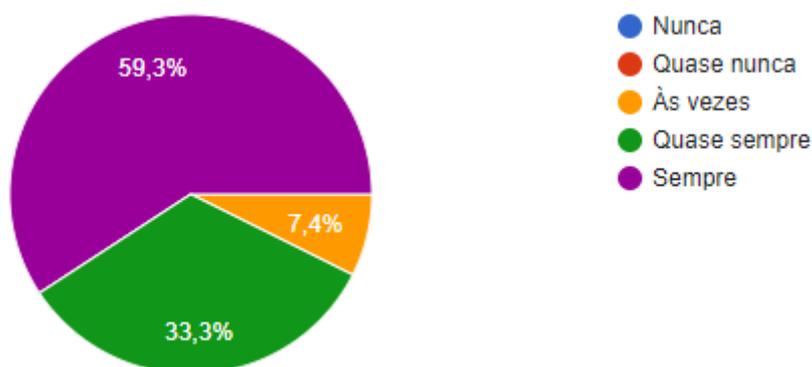


Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

Foi solicitado aos colaboradores que refletissem sobre o seu perfil, se consideram ser uma pessoa inovadora. Como apresentado no Gráfico 11, afirmaram “sempre” ser uma pessoa inovadora 15,4% dos entrevistados e 23,1% “quase sempre”. Dizem ser pessoas inovadoras “às vezes” 46,2% dos colaboradores, e 15,4% afirmam que “quase nunca” se sentem inovadores. De acordo com Scheer (2014) possuir um perfil inovador é sempre se questionar sobre as coisas, lançando um olhar positivo para encontrar soluções para problemas, assim como ter um olhar crítico, para ver possíveis mudanças que podem ser aplicadas a algo que já é feito. Ainda segundo Scheer (2014) possuir um perfil inovador não é algo que nasça com a pessoa, mas sim uma competência que pode ser desenvolvida. Essa é uma questão que requer muita

atenção dos gestores, quanto ao perfil dos seus colaboradores, pois ter em sua empresa colaboradores que são inovadores e pensam em inovação como uma arma para o alcance dos objetivos, é o ideal da maioria das organizações atualmente, quando a questão “inovar” está tão em alta e realmente mostrando resultados onde é aplicada.

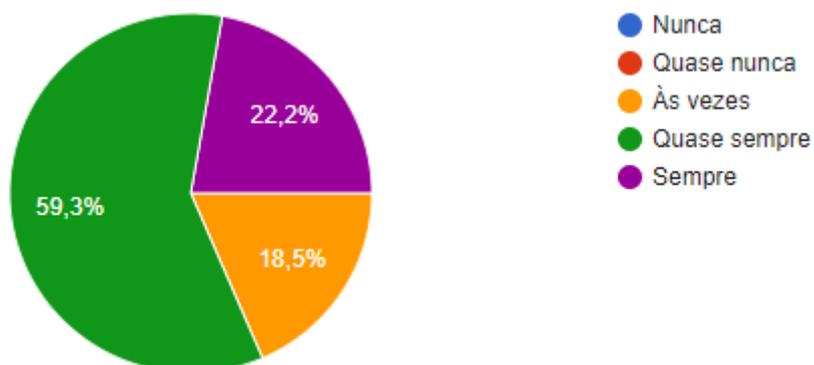
Gráfico 12 - Considero que possuir um perfil inovador seja um diferencial positivo.



Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

Constata-se com a pesquisa realizada, e apresentada no Gráfico 12, que os colaboradores consideram um diferencial positivo possuir um perfil inovador, pois a grande maioria dos respondentes, 93,6% respondeu “sempre” ou “quase sempre” quanto à afirmativa desta questão. Apenas 7,4% pensam que “às vezes” possuir essa característica seja um ponto positivo. Aqui pode-se dizer que todos os colaboradores concordam que possuir um perfil inovador seja um ponto positivo, porém como visto na questão acima, nem todos acreditam ser uma pessoa inovadora, isso pode ser relacionado com o fato de que a empresa não desenvolve da melhor maneira possível, um processo para incentivar o crescimento dessa característica no perfil de cada colaborador, já que, como Scheer (2014) cita, possuir um perfil inovador, é algo que pode ser desenvolvido com o tempo e experiências que incentivem essa prática. Uma sugestão para melhor desenvolver essa característica nos seus colaboradores, é de que os gestores deem o devido reconhecimento, quando um colaborador contribui com alguma ideia para a empresa.

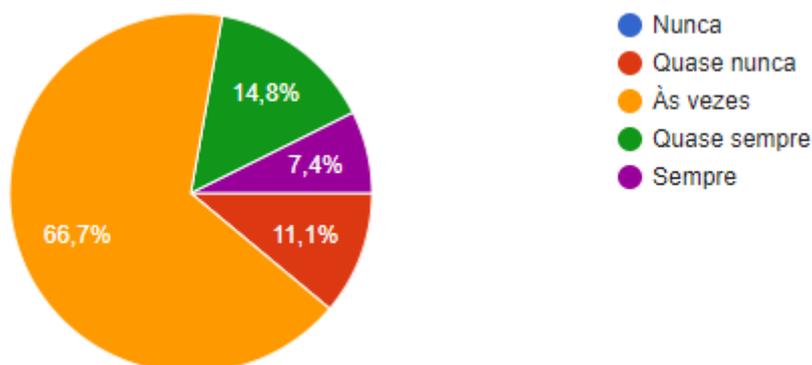
Gráfico 13 - Me sinto uma pessoa aberta e motivada para mudanças.



Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

Os colaboradores foram questionados sobre se eles se sentem pessoas abertas e motivadas para mudanças. A partir das respostas obtidas, constata-se, como pode ser visto no Gráfico 13, que grande maioria dos colaboradores dizem ser pessoas abertas a mudanças, e que possivelmente se sintam confortáveis em participar na maioria das vezes de debates sobre novas ideias, pois 22,2% dos colaboradores responderam a opção “sempre” e 59,3% responderam a opção “quase sempre” nessa questão. Já 18,5% dizem que “às vezes” são abertas a mudanças, seja pelo julgamento do colega, ou falta de interesse, por vezes estes colaboradores estão abertos e motivados a mudança e por vezes não. Nenhum colaborador afirmou não ser motivado a mudanças, o que é um fato positivo, já que pessoas abertas a mudanças, hoje é um fator de grande relevância para obtenção de resultados em uma organização. Segundo Marques (2015) as pessoas devem buscar a melhoria contínua, estando sempre dispostas e abertas ao novo, e juntamente com a empresa buscarem novas soluções para os desafios que surgirem.

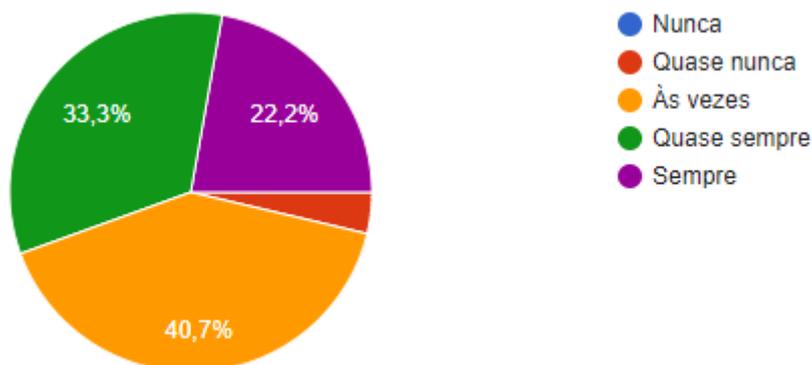
Gráfico 14 - Utilizo meu tempo livre no trabalho para pensar em ideias de potencial inovador.



Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

Analisando-se o Gráfico 14, que apresenta as respostas dos colaboradores sobre a utilização do seu tempo livre, se estes o utilizam para pensar em ideias de potencial inovador, constata-se que a maioria dos colaboradores, 66,7% deles, apontaram que “às vezes” utilizam seu tempo livre para pensar em ideias inovadoras, um número bastante relevante quanto a totalidade dos entrevistados. Outros 14,8% responderam que “quase sempre” e 7,4% responderam que “sempre” pensam em novas ideias durante esse período, estes estão com a mente em constante movimento, buscando novas alternativas para resolução dos problemas ou para criação de novas oportunidades. E 11,1% quase nunca realiza esta atividade, podendo isto ocorrer pela falta de espaço proporcionado pela empresa ou pelo livre arbítrio de cada colaborador. Outro possível motivo para o alto índice de respostas “às vezes” e “quase nunca”, pode ser pela interpretação dos colaboradores de que o conceito de inovação se reduza as inovações radicais, que segundo Ishizaka e Lizarelli (2016) são a geração de algo completamente diferente do que já se foi visto e possui um alto grau de novidade. Enquanto, a inovação incremental, para Ishizaka e Lizarelli (2016) possui um grau de novidade mais baixo, onde não irão gerar mudanças tão relevantes, mas que ainda assim podem trazer bons frutos à empresa. Podendo assim, também serem consideradas ideias de potencial inovador as inovações incrementais.

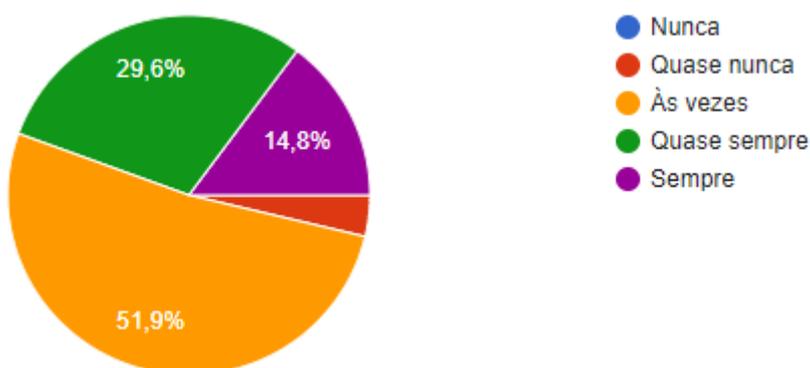
Gráfico 15 - Busco formas alternativas para executar novas ideias.



Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

Quando questionados se buscam maneiras alternativas para executar novas ideias, pela observação do Gráfico 15, pode-se perceber que 22,2% dos colaboradores afirmam “sempre” e 33,3% “quase sempre” buscarem novas formas para inovar, 40,7% “às vezes” realizam essa busca, e 3,8% dizem “quase nunca” realizar essa tarefa. Os 44,5% que buscam formas alternativas para executar novas ideias “às vezes” ou “quase nunca” acredito que possa ser pela falta de incentivo da empresa, quanto pelo próprio perfil do indivíduo, que pode não ter desenvolvido essa prática ao longo da vida, assim acaba não desenvolvendo também no seu ambiente de trabalho.

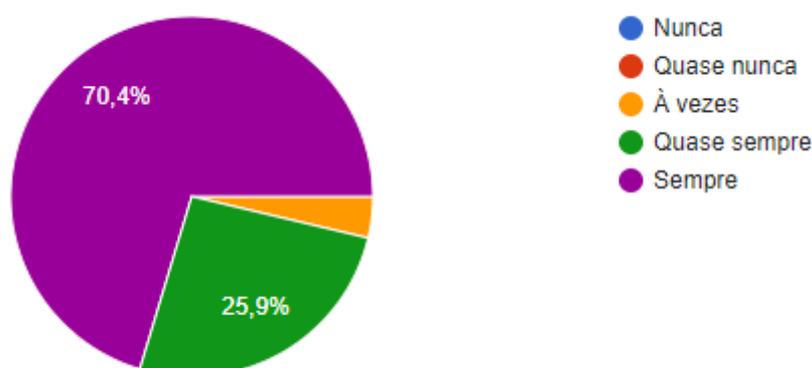
Gráfico 16 - Me considero uma pessoa criativa.



Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

A partir da análise do Gráfico 16, onde os colaboradores questionados sobre se acreditam possuir um perfil criativo, pode-se concluir que 14,8% afirmou que “sempre” é uma pessoa criativa e 29,6% que é “quase sempre” criativa. Mais da metade dos colaboradores acreditam que são inovadores “às vezes”. E outros 3,7% admitiu ser “quase nunca” uma pessoa inovadora. Quanto às respostas desta questão, pode-se fazer uma análise com as respostas da questão 5, onde os colaboradores foram questionados se possuíam um perfil inovador, pois as respostas encontradas no gráfico foram bem parecidas, onde parte relevante disse ser “sempre” ou “quase sempre” inovador, quase metade disse ser “às vezes” inovador, e uma pequena parte disse ser “quase nunca” inovador. Portanto pode-se observar que as respostas encontradas nessa questão são muito semelhantes as dadas quando os colaboradores foram questionados se consideram ser pessoas inovadoras. Provavelmente, para alguns colaboradores, essas duas questões tiveram o mesmo significado, porém ser criativo e ser inovador não são o mesmo. De acordo com o IPE (2017) é pensar em algo, sem limitações, para solucionar alguma necessidade, podendo-se imaginar, sonhar, inventar qualquer coisa na mente e isso é criar. Já a inovação, para o IPE (2017) exige limites, dentro uma necessidade, onde as ideias criativas são ajustadas, para assim poderem ser aplicadas. Ainda segundo o IPE (2017) a criatividade é inata, porém a capacidade inovadora deve ser desenvolvida, como em qualquer outra habilidade que se aprende.

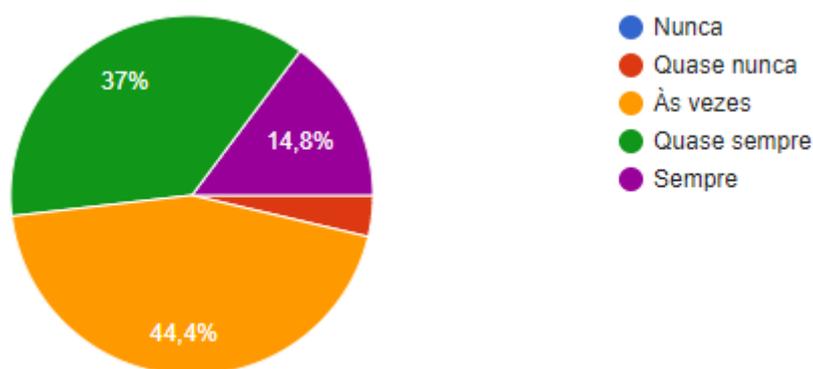
Gráfico 17 - Acredito que a criatividade é uma fonte de inovação.



Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

Quando indagados sobre acreditarem que a criatividade seja uma fonte de inovação, como visto no Gráfico 17, observa-se que todos os respondentes afirmaram que sim, a criatividade é uma fonte de inovação. Onde grande maioria, 70,4%, marcou a opção de “sempre” considerar criatividade uma fonte de inovação, outros 25,9 marcaram a opção “quase sempre” e apenas 3,7% acreditam que “às vezes” a criatividade auxilie no processo de inovar. Por mais que muitos colaboradores não se considerem uma pessoa criativa, como percebido na análise da questão anterior, eles acreditam que esse seja um fator gerador de inovação, ou seja, eles percebem a importância de possuírem essa característica, porém nem todos acreditam possuir um perfil criativo. Segundo Administradores (2016) possuir um perfil criativo é saber permitir que a mente conceba novas ideias, que anteriormente poderiam soar como impróprias. Pode-se dizer a criatividade é uma das fontes de inovação utilizadas por uma empresa, e com ela podem ser pensadas e elaboradas ideias e soluções para problemas. Para melhor desenvolver essa característica nos colaboradores que não a possuem, e que acreditam que seja um fator fundamental, poderiam ser oferecidos pela empresa, treinamentos com aplicação de técnicas e ferramentas, para fomentar a prática a criatividade.

Gráfico 18 - Utilizo diversas fontes de informação para oxigenar minhas ideias.

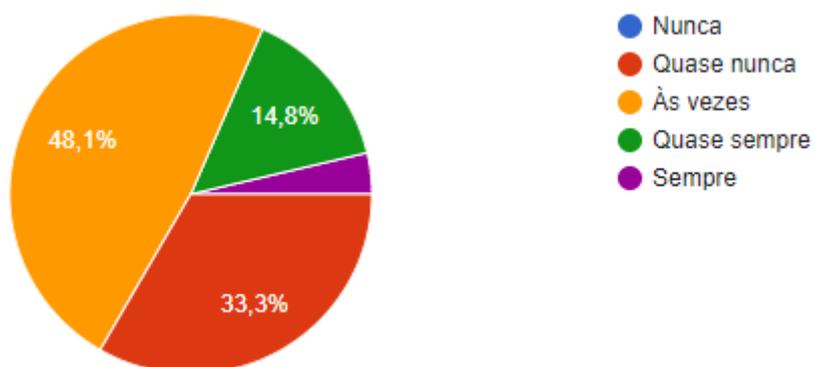


Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

No Gráfico 18, podem ser analisadas as respostas da questão que indagou os colaboradores sobre se eles utilizam diferentes fontes de informação

para oxigenar suas ideias. Mais da metade dos colaboradores utilizam “sempre” (14,8%) ou “quase sempre” (37%) diversas inspirações para pensar em novas ideias. Outros 44,4% ‘às vezes’ busca essas diferentes fontes de inspiração. E somente 3,8% quase nunca se utilizam dessas fontes. Essas fontes podem ser tanto no ambiente de trabalho, com a utilização do ambiente virtual, onde são oferecidos cursos de capacitação e treinamentos aos colaboradores do Banrisul, quanto fora dele, onde essas fontes podem ser as mais diversificadas possíveis. Para um melhor desenvolvimento dessa pratica, dentro da empresa é necessário realizar a gestão do conhecimento, que segundo Gielfi (2015) é a gestão das atividades que estimulam o conhecimento, para obtenção de um melhor resultado frente aos concorrentes, através da criação e do uso de fontes de conhecimento individuais e coletivas.

Gráfico 19 - Gosto de criar e imaginar ideias bastante alternativas, sem receio de serem consideradas extravagantes.

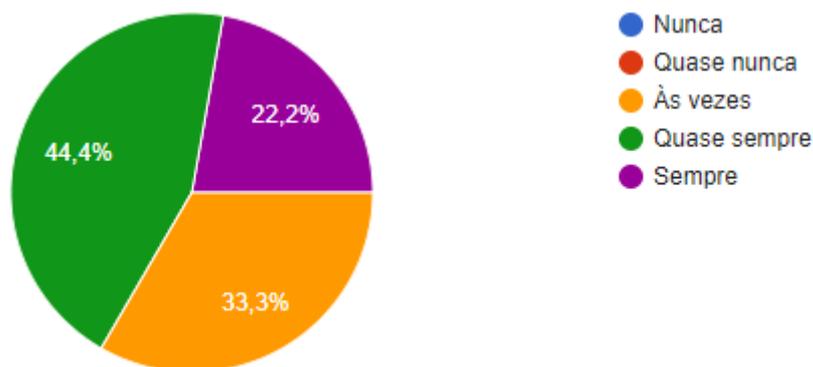


Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

Quando questionados se possuem o costume pensar em ideias alternativas e sem receio de estas serem consideradas extravagantes, como apresentado no Gráfico 19, dos colaboradores 3,8% responderam ter “sempre” receio de suas ideias serem julgadas como extravagantes e 14,8% “quase sempre” tem esse receio. Já 48,1% dos colaboradores responderam “às vezes” e 33,3% “quase nunca” ficam apreensivos quanto as suas ideias e a opinião que elas possam gerar aos demais colegas. Isso pode fazer com que estes colaboradores se retraiam e não exponham ideias, ideias essas que poderiam

ser de grande ajuda na hora de buscar algum objetivo traçado pelos gestores da empresa. Segundo o IPE (2017) inovar significa estimular as pessoas a pensarem em mudanças, e mesmo que estas, no futuro, venham a não dar certo, as empresas devem incentivar essa expressão de ideias dos colaboradores, sem julgamentos e sem torna-las motivo de piada. Esse receio de julgamentos, que alguns colaboradores possuem, poderia ser evitado caso esses pudessem se manifestar sem ser preciso se identificar, e uma alternativa para essa questão seria a utilização de uma caixa de sugestões, onde os colaboradores pudessem se manifestar de forma anônima.

Gráfico 20 - Busco, nas diferentes situações, oportunidade para geração de novas ideias.

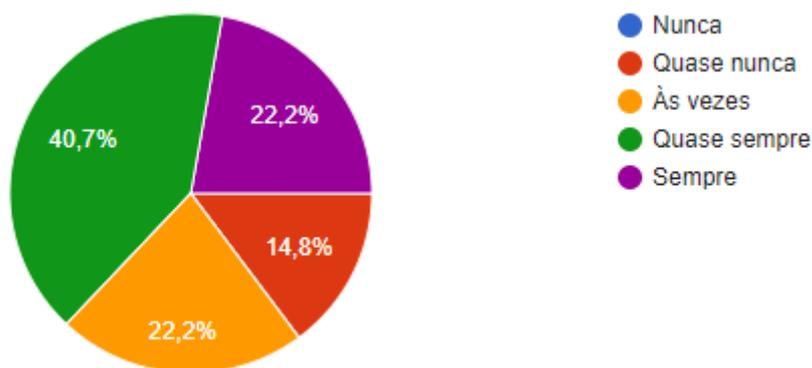


Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

Ao serem questionados, como visto no Gráfico 20, sobre se os colaboradores buscam em diferentes ocasiões, gerar novas ideias, 33,3% deles buscam “às vezes” realizar essa geração de novas ideias, 44,4% escolheu a opção “quase sempre” e 22,2% a opção “sempre”. Aqui percebemos respostas parecidas com as da questão 4, onde os colaboradores foram questionados se buscam formas alternativas para executar novas tarefas, já que nessa questão as respostas também ficaram muito divididas entre as opções “às vezes”, “quase sempre” e “sempre”, o diferencial da questão 4 foi que 3,8% disse “quase nunca” buscam essas formas de inovar. O resultado obtido nessa questão pode ser considerado um bom resultado, por mais que alguns colaboradores tenham admitido que apenas “às vezes” busquem nas diferentes situações

oportunidades para gerar novas ideias, a grande maioria afirma que realiza essa busca, o que pode propiciar um ótimo desempenho destes colaboradores frente a empresa, já que eles sempre estarão pensando a frente, em como solucionar problemas e criar oportunidades.

Gráfico 21 - Acredito que meu ambiente de trabalho e meu gestor imediato são abertos às sugestões de inovação.

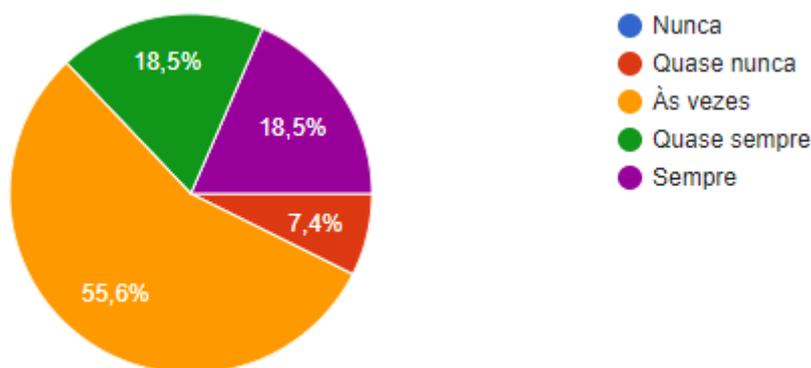


Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

Foi solicitado que os colaboradores respondessem se veem seus gestores como pessoas receptíveis às sugestões de inovação. Como pode-se observar no Gráfico 21, entre os questionados, 22,2% acreditam que eles sejam “sempre” receptíveis, 40,7% dizem que seus gestores são “quase sempre” receptíveis. Já 22,2% responderam “às vezes” e outros 14,8% acham que os gestores “quase nunca” são abertos a sugestões de inovação. Boa parte dos colaboradores acreditam que seus gestores são pessoas abertas as sugestões, o que pode ser um incentivo à sua maior participação e colaboração com ideias, porém alguns colaboradores afirmaram que nem sempre eles são receptíveis a este tipo de ideia, o que pode fazer com que colaboradores mais receosos fique temerosos em partilhar sua opinião com os demais. De acordo com o portal Santander (2017) os gestores de organizações inovadoras devem saber e estar abertos a receber sugestões, pois isso motiva os colaboradores a terem uma maior participação, com a exposição de suas ideias. A variação encontrada nas respostas dos colaboradores nessa questão, pode ser explicada pela variação de gestores dentro da Agência, já que nem todos gestores gerenciam os

mesmos colaboradores, pois estes são divididos por setores, então as respostas foram feitas através de vários pontos de vista.

Gráfico 22 - Me sinto confortável em dar novas ideias, ou participar de grupos de trabalho, frente aos desafios profissionais propostos.

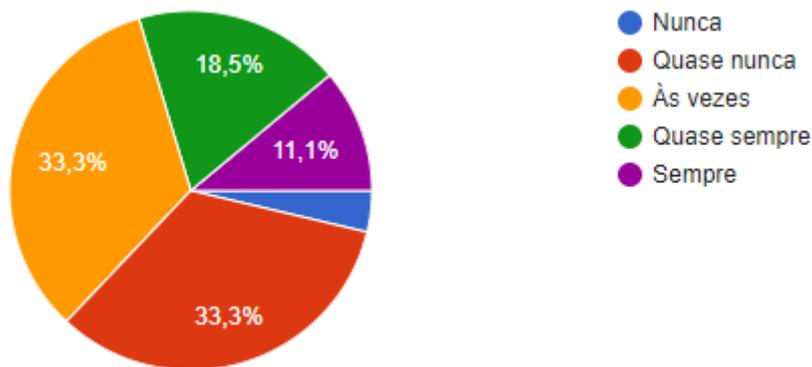


Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

Quanto questionados sobre o seu sentimento, sobre sentirem-se confortáveis em dar novas ideias, ou participar de grupos de trabalho, frente aos desafios profissionais propostos, pode-se observar no Gráfico 22 que 18,5% dos respondentes afirmaram se sentir confortáveis “sempre” e 18,5% “quase sempre” em expor suas ideias frente aos colegas, já 55,6%, mais da metade dos colaboradores, somente se sentem confortáveis “às vezes”. E outros 7,4% “quase nunca” se sentem confortáveis para contribuir nesse quesito. Os 63% que responderam sentir-se confortáveis “às vezes” ou “quase nunca” podem ter esse sentimento quanto a exposição de suas ideias devido ao receio de elas serem consideradas extravagantes ou não se encaixarem no cenário comum da empresa, porém isso acaba se tornando uma característica negativa, pois muitas ideias que no início podem parecer inadequadas à alguma atividade, com a colaboração de outras pessoas essa ideia inicial poderá ir se moldando de maneira que no fim possa solucionar o problema inicial. De acordo com Lima (2017), um dos objetivos comunicação dentro de uma organização, é valorizar as contribuições de todos, o que pode ser desenvolvido através de uma boa interação entre colaboradores e gestores. E é através de uma melhor comunicação que os colaboradores podem perder o receio, e se sentirem

confortáveis a colaborar com sugestões e envolverem-se em novos desafios propostos pela organização.

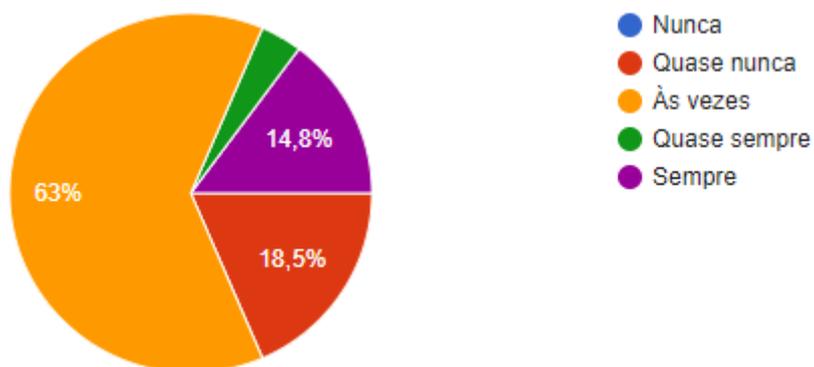
Gráfico 23 - A organização disponibiliza espaço para a geração de novas ideias.



Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

Como apresentado no Gráfico 23, quando questionados sobre a disponibilização de tempo e espaço que a empresa dá para que os colaboradores possam gerar novas ideias, estes tiveram respostas bastante variadas entre si, dos respondentes, 11,1% acredita que “sempre” e 18,5% “quase sempre” seja disponibilizado espaço para geração de ideias na Agência. Marcaram a opção “às vezes” 33,3% dos respondentes. Já 33,3%, um número bastante relevante, escolheu a opção “quase nunca” e 3,8% a opção “nunca”. A gestão do conhecimento é o que delimita as formas de geração do conhecimento dentro de uma organização, Luchesi (2012) acredita que todo o conhecimento existente nas organizações, na mente dos colaboradores, no decorrer dos processos e operações, e no ambiente de trabalho, compete-se à organização, porém todos os colaboradores podem e devem participar dessa criação, sendo incentivados, de várias maneiras, pela organização, a gerarem esse conhecimento. A partir das respostas coletadas, constata-se que os colaboradores possuem visões diferentes quanto ao tempo disponibilizados pela empresa, pois isso pode variar dependendo ao que cada colaborador considera que seja um tempo e um espaço razoável para realização dessa atividade.

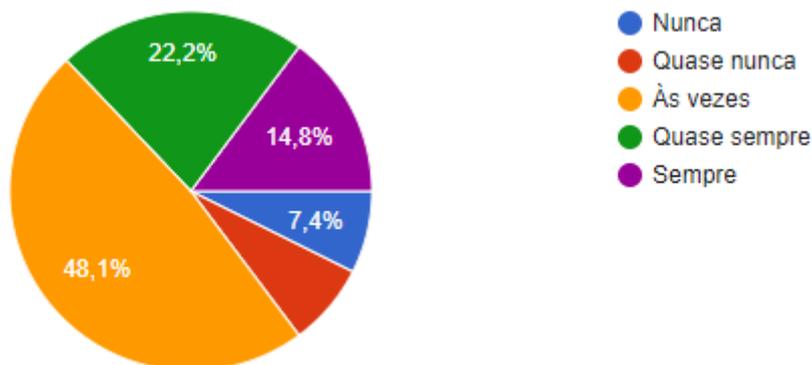
Gráfico 24 - Costumo fazer sugestões de melhoria no ambiente de trabalho.



Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

Com a análise do Gráfico 24, onde os colaboradores foram questionados sobre se possuem o costume de fazer sugestões de melhoria no ambiente de trabalho, pode-se perceber que os colaboradores não costumam contribuir com sugestões de melhoria no trabalho, pois apenas 14,8% afirmaram colaborar “sempre” e 3,7% “quase sempre” com sugestões. Outros 63% afirmaram contribuir “às vezes” e 18,5% “quase nunca”, ou seja, 81,5% dos colaboradores não cultivam o hábito de participar com sugestões de melhorias. Pode-se relacionar o resultado obtido nessa questão, com o encontrado nas questões anteriores onde se observa algumas respostas que afirmam que nem sempre os colaboradores são receptivos a novas ideias, esse pode ser um dos motivos de os colaboradores não estarem sempre dispostos a contribuir. Outros motivos que podem levar os colaboradores a não terem o hábito de contribuir com novas ideias, pode ser por não saberem como e em que inovar. Isso se pode averiguar na citação de Scherer (2016), onde o autor cita que dois dos principais motivos dos colaboradores não inovarem em uma empresa é por não saberem como inovar, e em que inovar. Scherer (2016) ainda ressalta que as pessoas precisam ter total conhecimento sobre os processos realizados e as ferramentas utilizadas em uma empresa, assim como as estratégias utilizadas e em que caminho a empresa está focada a seguir, para assim poder visualizar como e voltado a que pode planejar suas inovações.

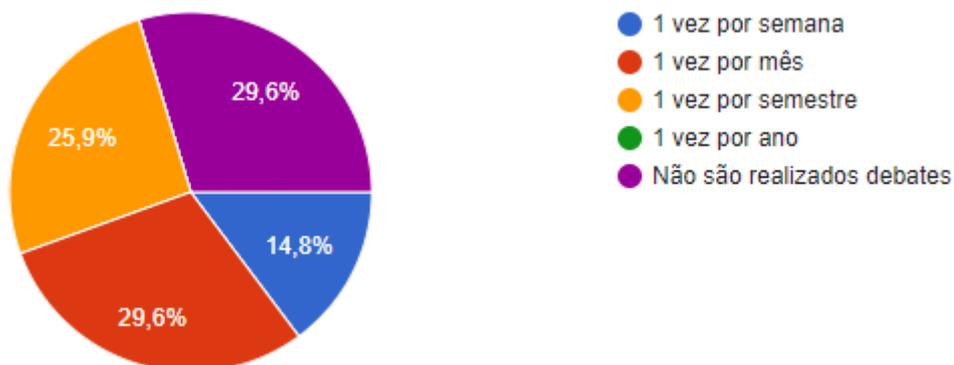
Gráfico 25 - Recebo um feedback dos gestores quando dou alguma sugestão.



Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

Os colaboradores foram indagados sobre a recepção de um feedback dos seus gestores quando dão alguma sugestão de melhoria na empresa. Como se pode analisar no Gráfico 25, quase metade dos colaboradores, 48,1%, afirma que “às vezes” recebem um feedback. Já 14,8% afirmou “sempre” e 22,2% “quase sempre” ter esse retorno. Outros 7,4% responderam “quase nunca” e 7,4% responderam “nunca” receber um feedback dos gestores. De acordo com Mitsumune (2013) o feedback serve para apresentar ao colaborador os resultados por ele obtidos em um devido período. Essa ferramenta serve para situar o colaborador de como foi recebida sua sugestão, se está será avaliada para utilização ou se será descartada, é de grande relevância para o incentivo aos colaboradores, de que participarem mais com esse tipo de colaboração. Com a análise das respostas dessa questão, pode-se perceber uma variação quando a percepção dos feedbacks dados pelos gestores. Assim como na questão 7, esse fato pode ser explicado pela divisão de setores dentro da agência, resultando na variação de gestores de cada colaborador.

Gráfico 26 - Com que frequência são realizados debates sobre novas ideias na empresa.



Fonte: elaborado pela autora, out. de 2017.

A partir do Gráfico 26, pode-se observar que 14,8% dos colaboradores responderam que 1 vez por semana são realizadas discussões sobre novas ideias, 29,6% acreditam que hajam debates 1 vez por mês, 25,9% acredita que são realizados debates apenas 1 vez por semestre, e outros 29,6% dizem que a empresa não realiza debates para discussão de novas ideias. Provavelmente esse resultado se deve a divisão de setores dentro da Agência, uma vez que cada colaborador possa ter interpretado um tipo de debate diferente, como por exemplo, algum deles ter imaginado um debate como uma conversa informal com exposições de novas ideias ao seu gestor direto, enquanto outro colaborador possa ter considerado como debate apenas as reuniões formais que ocorrem para definição das metas estratégicas da agência, onde os colaboradores são questionados sobre como se sentem em relação às metas propostas e se estes tem algo para contribuir com a reunião. O que pode se considerar um bom resultado, pois essas conversas informais são vistas pelos colaboradores como momentos onde eles podem expor suas opiniões aos gestores. Coral et. al. (2008) acreditam que uma das práticas que devem ser desenvolvidas em organizações inovadoras, é estimular a participação dos colaboradores, proporcionando espaços para realização de debates onde essas ideias possam ser expostas. Portanto cabe a empresa priorizar essa questão, e realizar debates, onde os colaboradores se sintam à vontade para contribuir com suas sugestões.

A questão 17 indagou o colaborador sobre qual seria a melhor maneira de incentivar uma maior contribuição dos colaboradores na gestão de inovações, com efetiva relevância. Foi uma questão aberta, onde os colaboradores poderiam expor suas ideias de como poderiam ser colhidas as sugestões dos funcionários dentro da Agência, ou até mesmo, dentro do Bannisul a nível Banco. Foram colhidas diversas opiniões, inclusive alguns colaboradores acreditam que todas as ações que cabem aos gestores da agência em relação a gestão de inovações já vêm sendo realizadas. Porém a maioria dos colaboradores acredita que é possível, de alguma nova maneira, incentivar e melhorar este processo. Como pode ser visto no Quadro 1 a seguir, foram feitas três sugestões principais.

Quadro 3 – Ações para incentivar a contribuição dos colaboradores.

Sugestões	Descrição	Fonte
1ª Sugestão	Reuniões periódicas para discussão de ideias.	colaboradores da Agência
2ª Sugestão	Programa para exposição de sugestões.	colaboradores da Agência
3ª Sugestão	Gestores deveriam consultar envolvidos para aplicação de uma inovação.	colaboradores da Agência

Fonte: elaborado pela autora, nov. de 2017.

Como visto no Quadro 3, uma das principais ideias relatadas nessa questão, foi a realização de reuniões periódicas para debates sobre novas práticas na agência, com total liberdade para cada colaborador expor sua opinião, e assim poder colaborar com seus gestores e colegas. Outra ideia é criar um programa para exposição de ideias, foi outra das principais ideias apontadas pelos colaboradores na questão 17. Esse programa teria premiação para as ideias aplicadas, e disponibilização de uma caixa de sugestões na Agência, para que colaboradores que não queiram se identificar também possam colaborar. A última sugestão, que tanto poderia ser aplicada ao Bannisul em geral, quanto especificamente na Agência de Rio pardo, seria de que os gestores da consultassem os envolvidos em determinada atividade a qual seria aplicado

algum processo de inovação, os mesmos que participam diretamente e diariamente da atividade, terão como contribuir de alguma maneira.

Após a análise individual das respostas de cada questão, estas foram divididas em três categorias: perfil criativo e inovador dos colaboradores; fatores ambientais e clima para inovação na empresa, e propensão dos colaboradores a sugerirem ideias inovadoras.

Quanto ao perfil dos colaboradores, pode-se concluir, a partir das respostas coletadas, que esses têm devida consciência da importância dos fatores criatividade e inovação dentro de uma organização, já que a maioria dos respondentes afirmaram que esses fatores “sempre” são um diferencial positivo. Porém nem todos acreditam que possuem essas características em seu perfil, pois quando questionados se acreditavam possuir um perfil inovador ou criativo, os colaboradores, em sua maioria, responderam que possuem apenas “às vezes”, esse perfil. O que pode ocorrer em decorrência a abertura que a empresa dá para o desenvolvimento dessas características, como se pode analisar nas respostas relacionadas ao clima para inovação.

Em relação ao ambiente e clima para inovação dentro da empresa, pode-se concluir, segundo os colaboradores, que em partes o clima está propenso à inovação. Já que quando questionados sobre a posição dos gestores quanto a abertura a sugestões e realização de feedback, um número considerável de colaboradores afirmou que “às vezes” isso ocorre. E em relação ao espaço disponibilizado para pensarem e debaterem sobre inovações, foi averiguado que isso não ocorre com muita frequência, vários colaboradores responderam que “quase nunca” ou apenas “às vezes” é disponibilizado tempo e espaço para esse tipo de atividade.

E com as respostas obtidas nas questões sobre a propensão dos colaboradores a contribuir com sugestões, se pode perceber que a maioria contribui realmente com sugestões “às vezes”, o que pode ser em decorrência do desconforto em contribuir com sugestões, relatado nas respostas dos colaboradores, ou também por não estarem sempre buscando novas fontes para geração de conhecimento e de solução de problemas. Pode-se considerar como um ponto positivo, que em todas as questões a maioria dos colaboradores mostrou-se aberta para pelo menos “às vezes” estar em busca da inovação, e nesses

casos a resposta “nunca” não foi citada, ou seja, eles geralmente estão dispostos a inovar em algum momento.

4.2.2 Entrevista com os gestores da Instituição

A entrevista foi conduzida por um roteiro semiestruturado e realizada individualmente com cada um dos gestores. Foram realizadas 7 perguntas abertas aos gestores, as questões objetivavam coletar informações quanto ao perfil de cada um deles, o relacionamento e o ambiente de trabalho e as possibilidades de inovação possíveis para a agência. A entrevista contribuiu para conhecer a visão que cada gestor em relação a Agência de Rio Pardo e ao tema inovação.

Quando indagados a respeito do significado da inovação, o entrevistado 1 expôs que inovação se trata de uma prática nova. Tal afirmação pode ser evidenciada na fala a seguir, “*inovação é qualquer prática que não se vem fazendo, tudo que é novo*” (entrevistado 1). No que se refere o depoimento do entrevistado 2, o mesmo acredita que “*inovação é criar uma rotina ou um produto diferente daquele que já existe, para melhorar a qualidade de algo*” (Entrevistado 2). Complementarmente o entrevistado 3 relatou que “*inovação é melhorar algo que já foi feito em algum outro momento*” (Entrevistado 3). Verifica-se que os gestores compreendem a inovação como algo novo ou algo que possa ser melhorado. Embora constata-se diferentes definições entre os depoimentos, pode-se destacar que todos entendem a inovação como um processo. Assim, pode-se fazer uma relação com a afirmação encontrada no Manual de Oslo (2006) que sugere que uma inovação ocorre quando há a inserção de um novo produto ou serviço, e até mesmo quando são realizadas mudanças relevantes em outros já existentes.

Considerando que a inovação pode aproveitar oportunidades e amenizar problemas para a empresa, os entrevistados foram questionados sobre quais seriam as principais estratégias utilizadas por eles em projetos inovadores. O entrevistado 1 relatou utilizar três estratégias, segundo ele “*a primeira é comunicar aos funcionários a relevância desse projeto, a segunda é esclarecer como esse projeto será desenvolvido e a terceira, realizar a medição dos resultados sede projeto inovador*”. Quanto à opinião do entrevistado 2, este

acredita que *“não existe uma estratégia específica, mas sim estratégias que podem variar dependendo da área em que o projeto será aplicado”*. Já o entrevistado 3 acredita que a principal estratégia a ser utilizada são as pessoas, como relata no trecho a seguir: *“sempre penso no recurso humano, as pessoas são a grande fonte na resolução de problemas e criação de novas ideias”*. Cada entrevistado explanou uma opinião diferente nessa questão, o que pode ser visto como um ponto positivo, pois olhares diferentes sobre uma mesma questão, podem contribuir também com diferentes soluções para um mesmo problema. Segundo Pimentel (2017) as organizações que dedicam devida importância as estratégias inovadoras, alinhando suas expectativas e rompendo barreiras, já estará incorporada a gestão da inovação de forma natural, assim estando mais próxima dos objetivos traçados quanto à implantação das inovações.

Quando questionados se estavam dispostos a integrar ou liderar uma equipe de projetos de inovação na empresa, e entrevistado 1 afirmou *“com certeza, até porque a minha função de gestor é de liderança, assim como nos programas de inovações onde devemos ser líderes.”* No que se refere a opinião do entrevistado 2, o mesmo afirma que gostaria de participar. Essa afirmação pode ser observada na fala a seguir: *“sim, gostaria. Porque a mudança sempre me atrai, sou meio avesso à rotina permanente, aquela que não faz inovação, acredito que toda rotina de inovação contribui na nossa própria evolução.”* O entrevistado 3, assim como os demais, gostaria de integrar uma equipe de projetos inovadores, este acredita que *“os desafios sempre são um passo para o crescimento e aprendizado.”* Constata-se que todos possuem uma opinião similar quanto a questão, característica que é imprescindível nos gestores de empresas atualmente. O fato de os entrevistados possuírem um perfil inovador e acreditarem que isso seja uma característica positiva, pode ser relacionado com uma afirmação feita por Tidd e Bessant (2008), onde os autores citam que o sucesso das organizações está associado a pessoas trabalhando juntas, em equipe. Quando esse efeito é multiplicado na organização por gestores que busquem fortemente a inovação, poderão ser apresentados resultados surpreendentes.

A questão indagou os entrevistados se as ideias inovadoras são bem recebidas, tanto pelos gestores da Direção Geral do Banrisul, como pelos colaboradores da Agência de Rio Pardo. Em relação a essa questão o

entrevistado 1 disse que *“a nível de banco, não faço parte diretamente desse processo, mas sabemos que o Banrisul vem seguidamente inovando até porque hoje é uma necessidade acompanhar a concorrência.”* E em relação aos colaboradores da Agência disse acreditar que as inovações são bem recebidas. O entrevistado 2 afirmou: *“em nossa empresa, especificamente, sim. Embora não haja um processo amplo de recepção de ideias, a informação é de que proximamente será aberto um novo espaço para esse tipo de colaboração.”*, e em relação a abertura dos colaboradores da agência às inovações ele cita: *“na agência de Rio pardo, percebo um ambiente aberto a inovações, tanto que estamos alterando algumas rotinas e não percebemos resistência pela parte dos colaboradores.”* Concordando com as duas opiniões anteriores, o entrevistado 3 ainda saliente que para que as sugestões sejam bem recebidas *“é preciso que esta seja muito bem formulada e comunicada aos gestores da organização.”* De um modo geral, os entrevistados possuem um mesmo olhar sobre a questão, o que se diferencia entre eles são os exemplos relatados, de como essas sugestões devem ser transmitidas.

Quando questionados, com base nas experiências de trabalho vividas na Agência de Rio Pardo sobre as pessoas com quem trabalham, se estas se sentem engajadas, estimuladas e motivadas para participação, no sentido de buscarem melhorias para a empresa, o entrevistado 1 acredita que *“todo o grupo está em sintonia com o que os gestores direcionam”*, quando se trata de busca de melhorias. Complementarmente o entrevistado 2 avaliou que a equipe *“possui a característica de possuir um pessoal com menos experiência de Banrisul, o que faz a agência no geral ter uma propensão maior a aceitar novas rotinas.”* Assim como os demais, o entrevistado 3 percebe que sim, os colaboradores participam da busca de melhorias na empresa, como ficou evidenciado pela fala a seguir: *“acredito que sim, principalmente este grupo possui todas essas características.”* De acordo com Coutinho et. al. ([2005]) muitas vezes as pessoas não são valorizadas de acordo com a grande importância que possuem, pois elas são uma fonte de competitividade dentro das organizações. Com base nas respostas obtidas, se pode observar que os gestores da Agência consideram as pessoas um diferencial na geração de inovações para a Empresa, e também que eles possuem um ponto de vista parecido (podendo diferenciar a definição e o motivo de como elas demonstram

esse sentimento): os colaboradores da Agência são pessoas abertas e motivadas a mudanças.

Quando perguntados a respeito de quais virtudes e quais defeitos percebem nos modelos de geração de novas ideias, melhorias e estímulos inovadores já utilizados na empresa, o entrevistado 1 expressou “*hoje o Banrisul possui bastante alternativas para o pessoal expor suas ideias, possui canais diretos para exposição dessas ideias, portanto acredito que por si só um processo de inovação, já é uma virtude pelo fato de estar incentivando a inovação. O Banrisul tem um cuidado muito grande com seus processos inovadores. Eles só chegam a nível de agência após um amplo estudo para saber suas consequências. Em relação aos defeitos, não diria defeitos, mas sim ajustes como um maior cuidado com a diversidade das agências, em relação as metas e estratégias utilizadas, a questão seria dar a medida certa para essa nova ideia, quanto ao ambiente que esta será desenvolvida.*” Assim como o entrevistado anterior, o entrevistado 2 acredita que apenas o fato algum projeto voltado a inovação existir, já seja uma virtude, e complementa dizendo “*a deficiência, acredito que por esse tipo de projeto ser voltado apenas para uma parcela muito reservada de colaboradores do Banrisul, não é aberto à totalidade dos colaboradores.*”

Já o entrevistado 3 diz, complementarmente, que a um tempo havia no Banrisul um programa mais amplo para sugestões de inovações. E que em relação a ele “*em relação a um programa de sugestões e que o Banrisul possuía, a virtude seria a possibilidade da participação de todos os colaboradores, porém como um defeito, vejo a limitação, de ter sido um programa pouco divulgado pela empresa.*” Os entrevistados acreditam que pelo fato de haver algum tipo de programa para geração de novas ideias já seja um ponto positivo. Os entrevistados 2 e 3 concordam que hoje não há um modelo de programa, com efetiva relevância, para contribuições e sugestões de inovação. O que diverge na opinião do entrevistado 1, que acredita que o Banrisul possui diversas opções que alcancem o resultado esperado.

A última questão indagou os entrevistados sobre, para eles qual seria a melhor maneira de incentivar uma maior contribuição dos colaboradores na gestão de inovação, com efetiva relevância. Sobre essa questão o entrevistado 1 citou “*na instituição Banrisul vejo isso já muito adiantado, mas como tudo pode*

melhorar, acredito que o pessoal deveria aproveitar mais as oportunidades oferecidas pelo banco, em relação à formação, cursos EaD, pois desses grupos podem sair grandes ideias.” Já o entrevistado 2 acredita que seria uma opção para incentivar a contribuição dos colaboradores *“a criação de um momento específico para isso, o que hoje não temos. Um momento para coleta de novas ideias, um ambiente sem críticas e juízos, para ouvir os colaboradores e tentar compilar as ideias colhidas para assim poder colocá-las em prática.”* E fecha seu pensamento dizendo: *“vejo que dentro da empresa, a inovação acaba ocorrendo, em virtude da necessidade de termos que acompanhar a concorrência, por vermos a concorrência evoluindo em mídia, em tecnologia, aí sim a empresa sente a necessidade de evoluir, nesse momento percebe-se a necessidade de inovar.”* Segundo Carlomagno (2015) a concorrência é uma fonte de inovação, onde a organização deve analisar as estratégias desenvolvidas pelos concorrentes, percebendo seus acertos e suas falhas, para assim facilitar a tomada de decisões da organização. Porém na visão do entrevistado 2 esperar o concorrente gerar uma inovação para então implantar essa inovação não é o melhor caminho. Ele acredita que o Banrisul deveria tomar a frente em alguns momentos, e assim criar inovações próprias.

Finalizando as respostas dessa questão, o entrevistado 3 relatou que em sua mente, o que poderia ser criado como maneira de incentivo seria *“um programa no sistema do banco, que fosse bem divulgado e comunicado aos colaboradores, já que por estes terem os problemas na sua rotina operacional, seria de grande contribuição suas sugestões, já que muitas vezes os gestores não enxergam o problema.”* Nessa questão os dois primeiros entrevistados possuem opiniões diversas, o entrevistado 1 acredita que, no quesito inovação, o Banco já está adiantado em relação aos concorrentes. O que é visto pelo entrevistado 2 como o contrário, que o Banco aguarda outra Instituição inovar para assim, por necessidade, ir em busca dessa demanda. Quanto a questão de o que fazer para incentivar os colaboradores a contribuírem com sugestões de melhoria, fica entendido que os entrevistados concordam que deve haver a implantação de novos processos.

A partir da análise das respostas dos entrevistados, pode-se concluir que esses relataram opiniões diversas quanto ao posicionamento do Banrisul, frente a inovação, em alguns quesitos. Porém, em geral, pode-se dizer que eles

possuem pontos de vista semelhantes. Os entrevistados partilham da mesma opinião quanto a definição de o que seja inovação e de sua importância dentro de uma organização. Outra opinião em comum entre eles foi de que os colaboradores da Agência de Rio Pardo, em especial, são abertos e motivados a inovar. Assim como, quando questionados se acreditam que exista alguma nova prática que poderia ser implantada na empresa para incentivar os colaboradores a contribuir com sugestões, os três entrevistados, de diferentes maneiras, afirmaram que sim, podem ser criadas novas práticas de incentivo à inovação. Pode-se considerar, pelas respostas dos entrevistados, que todos possuem um perfil inovador, estando sempre em busca de novas ideias e melhorias para a empresa em que atuam.

4.2.3 Resultado da aplicação da ferramenta Scamper

O Scamper foi aplicado aos colaboradores juntamente com os questionários. Todos deveriam responder apenas os tópicos que acreditavam possíveis de mudanças e inovações dentro do Banco, pois assim como Ortiz (2013) cita, o scamper serve para explorar as diferentes formas de transformar um produto, um serviço, um processo ou um sistema, utilizando sete aspectos para desenvolver a transformação: substituir, combinar, adaptar, modificar, buscar outros usos, eliminar e arranjar. A seguir apresenta-se o quadro 1 com os principais pontos de sugestões em cada item da pesquisa

Quadro 4 – Contribuições de melhorias e inovações.

O que fazer?	Ambiente de trabalhos	Recursos para o trabalho	Rotinas de trabalho	Produtos/ serviços
Substituir	- mesas e cadeiras;	- o sistema de geração de senhas para atendimento no 2º andar;	- assinaturas manuais; - sistema atual dos cashes;	
Combinar	- comunicação entre os setores da Agência;	- os diversos programas computacionais;	- unificação de documentos simples;	

Adaptar	<ul style="list-style-type: none"> - padronizar o layout das agências; - o número de caixas; - as saídas de ar condicionado; 	<ul style="list-style-type: none"> - investir em tecnologia; - especificar as atribuições de cada cash; 	<ul style="list-style-type: none"> - triagem dos clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> - manter os casches abastecidos;
O que fazer?	Ambiente de trabalhos	Recursos para o trabalho	Rotinas de trabalho	Produtos/ serviços
Modificar	<ul style="list-style-type: none"> - janelas no autoatendimento; - acessibilidade para o 2º andar; 	<ul style="list-style-type: none"> - atendimento preferencial na plataforma; - criar uma caixa de sugestões; 	<ul style="list-style-type: none"> - atendimento ao cliente; 	<ul style="list-style-type: none"> - oferecer mais serviços de forma digital; - flexibilidade em datas;
Outros usos	<ul style="list-style-type: none"> - disponibilizar um sanitário para os clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> - utilizar o Whats App, para contato com clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> - buscar novos clientes para os produtos ofertados. - Fluxos de trabalho claros e documentados; 	<ul style="list-style-type: none"> - dispor de wi-fi para clientes;
Eliminar			<ul style="list-style-type: none"> - utilização de papel em processos desnecessários; 	<ul style="list-style-type: none"> - empréstimos pessoais nos cashes e canais digitais; - serviço de caixa para não clientes Barrisul;
Arranjo	<ul style="list-style-type: none"> - reorganização dos espaços destinados aos arquivos; - campanhas de sustentabilidade; 	<ul style="list-style-type: none"> - listar as rotinas de trabalho, individualmente; 	<ul style="list-style-type: none"> - comunicar a todos colaboradores sobre as campanhas e ações realizadas pela empresa. 	

Fonte: elaborado pela autora, nov. de 2017.

A ferramenta scamper foi utilizada com o objetivo de coletar informações a respeito de possibilidade de inovações e melhorias que possam ser adotadas pela agência.

A análise do quadrante “substituir” releva que os colaboradores entendem que o ambiente de trabalho, as cadeiras e mesas não adequadas para o trabalho diário, o que pode funcionar como um entrave para a inovação. Além disso, os colaboradores relatam que o sistema de geração de senhas para atendimento no segundo piso não contribui para o fluxo adequado de trabalho na Agência, pois é realizado de maneira manual, o que deveria ser feito de forma automática, assim como é feito nos caixas. Em relação às rotinas de trabalho, os entrevistados apontam que as assinaturas manuais poderiam ser substituídas pelas digitais, assim como o sistema dos cashes eletrônicos, que deveriam ser substituídos por outro mais moderno, pois o atual possui muitas falhas, além de necessitarem de muito tempo para realização das operações.

No tópico “combinar” os colaboradores listaram a necessidade de uma melhor comunicação entre os setores da agência, pois muitas vezes estes estão desalinhados quanto às informações que devem ser passadas aos clientes ou aos colegas. Foi citado que os diversos programas computacionais poderiam ser unificados, para uma melhor gestão de informações dentro da empresa, já que hoje no Banrisul existem diversos canais para obtenção de dados e informações. Outro ponto citado foi a unificação de documentos simples, para a redução de gastos com papéis desnecessários.

Quanto ao item “adaptar” os colaboradores acreditam que é necessário, no ambiente de trabalho, padronizar o layout das agências, pois algumas possuem um padrão sofisticado, enquanto outras estão sucateadas; o número de caixas poderia ser adaptado de acordo com a demanda; e adaptar as saídas de ar condicionado, há uma disparidade de temperatura dentre os setores da Agência quando o ar condicionado precisa ser ligado. Os entrevistados afirmaram que o Banco deveria investir mais em tecnologia, espelhando-se em Instituições que estão mais à frente nessa questão. Outra pequena sugestão seria assinalar as atribuições de cada cash, pois alguns clientes perdem tempo em fila de cashes que não realizam a operação que eles necessitam. Os colaboradores também informam que seria de grande utilidade realizar uma triagem quando os clientes chegam na Agência, para assim poder direcioná-los

ao local onde devem ser atendidos corretamente. E por último, foi citado que a empresa deveria manter os cashes abastecidos, pois seguidas vezes em período de pagamento, são formadas filas enormes por falta de dinheiro disponível nos cashes.

No quadrante “modificar” os colaboradores sugeriram que as janelas do autoatendimento fossem abertas, pois no momento elas estão lacradas, o que facilita a sensação de abafamento nos dias de maior movimento. Outra opinião destacada foi a necessidade de acessibilidade em relação ao 2º andar da Agência o que ainda não existe, e acaba dificultando o atendimento de pessoas que não conseguem subir as escadas. Os colaboradores sugeriram que o atendimento no 2º andar fosse preferencial, assim como já ocorre no 1º andar. Foi sugerido também que o atendimento aos clientes fosse realizado de forma mais rápida e pessoas, voltado a verdadeira necessidade do cliente. E para finalizar esse tópico, quanto aos produtos e serviços do Banrisul, foi sugerido que estes sejam oferecidos mais de forma digital, para que o cliente consiga aprovar uma operação a partir do conforto de casa, e também que as datas de alguns pagamentos pudessem ser mais flexibilizadas.

Na análise do item “outros usos” pode-se analisar que os colaboradores acreditam que o Banco deveria disponibilizar um sanitário para os clientes, o que não acontece hoje na Agência; que a ferramenta Whats App poderia ser utilizada para realização de contato com os clientes, pois muitas vezes os clientes não podem atender as ligações, isso facilitaria o contato com eles; a empresa deveria buscar novos públicos para os produtos e serviços ofertados; os fluxos de trabalho deveriam ser documentados de uma forma mais clara, para caso surgissem dúvidas elas pudessem ser sanadas com a utilização dessas documentações; e que fosse disponibilizada uma rede wi-fi para os clientes, e dessa maneira poder incentivá-los mais a utilizarem os canais digitais do Banrisul.

No tópico “eliminar” está o item que mais sugerido pelos colaboradores: o fim do uso de papeis em procedimentos desnecessários, eles veem isso como um desperdício tanto no sentido ambiental, quanto no sentido econômico, já que nem sempre que são utilizados, eles realmente são necessários. Outra sugestão desse tópico foi que os empréstimos pessoais não pudessem mais ser realizados nos cashes e nos canais digitais, pois alguns clientes acabam realizando esse

tipo de operações sem realmente saber suas regras. E por último, os colaboradores sugeriram que o serviço de caixa não fosse disponibilizado para não clientes Banrisul, pois estes muitas vezes fazem com que os clientes do Banco fiquem mais tempo na fila esperando.

Quanto a análise do quadrante “arranjo” foi ressaltado que os colaboradores gostariam que o Banrisul investisse mais em campanhas sustentáveis, o Banco possui algumas, porém essas que já existem muitas vezes, pela falta de divulgação não chegam até o pessoal das Agências, o que é uma falha, pois os resultados dessas campanhas poderiam ser muito maiores caso mais divulgadas. Os colaboradores também opinaram que os espaços destinados para os arquivos da Agência deveriam ser rearranjados, pois hoje o arquivo se encontra em pelo menos 5 locais diferentes na Agência. Outra sugestão dada seria que cada colaborador listasse sua rotina de trabalho, para assim, quando este estivesse fora, os colegas pudessem realizar suas tarefas, para que não ficassem pendentes. E para finalizar, foi sugerido que quando fossem realizadas campanhas e ações no Banrisul, todos os colaboradores fossem comunicados e esclarecidos sobre elas.

Com a análise das respostas de cada tópico do scamper se pode analisar que os colaboradores realmente acreditam que há o que melhorar na empresa, e que eles estão dispostos a contribuir para essa melhoria. A maioria das sugestões relatadas foram sobre o ambiente e as rotinas de trabalho, sendo algumas delas muito simples, como a realização de uma triagem com os clientes, pois para a aplicação dessa sugestão não seria necessário a liberação da Direção Geral do Banrisul. Já algumas outras realmente seria mais difícil o processo para sua aplicação, como a troca de assinaturas manuais por assinaturas digitais, isso iria demandar um grande investimento do Banco. Também se pode notar que alguns colaboradores expuseram sugestões opostas, enquanto alguns opinaram que deveriam ser liberadas mais operações de forma digital, outros acreditam que algumas operações, como empréstimos pessoais, deveriam ser realizadas somente presencialmente com os colaboradores do Banrisul. Mas a principal conclusão após a aplicação do scamper, é de que a definição de “colaboradores” está correta, pois eles têm muito com o que colaborar para uma empresa.

4.2.4 Síntese da análise dos resultados

Após realizar a análise dos resultados de cada uma das ferramentas utilizadas nessa pesquisa, se conclui que os colaboradores acreditam que inovar seja uma atitude importante dentro de uma empresa, e que eles têm em mente quais são as principais melhorias que poderiam ser aplicadas.

Isso se pode observar através do questionário, quando indagados se acreditam que possuir um perfil inovador seja um diferencial dentro de uma organização, os colaboradores acreditam que sim. Também se observou através das entrevistas realizadas, onde os gestores deixaram muito claras suas opiniões quando à importância da inovação dentro de uma organização e de quais as estratégias eles utilizam para execução dela. Assim também ocorreu no scamper, onde a maioria dos colaboradores expôs os itens que julga serem aptos de mudança na empresa.

É possível se fazer uma relação entre as respostas encontradas em diferentes ferramentas, como por exemplo, na opinião do entrevistado 2, obtida pela quinta pergunta da entrevista, este afirma acreditar que um dos motivos de o pessoal da Agência de Rio Pardo ser mais aberto à inovação do que em outras agências onde ele teve experiência, seja o fato de os colaboradores em geral não terem muitos anos de experiência no Banrisul, pois para ele isso faz com que os colaboradores não “criem raízes” nos métodos antigos e abstenham em tentar novas práticas. Essa afirmação pode ser confrontada com a questão 4 dos dados demográficos, que apontou apenas 22,2% dos colaboradores possuir 9 anos ou mais de experiência no Banco.

Outra relação que se pode fazer, é que de acordo as respostas colhidas nas entrevistas dos gestores, eles acreditam que os colaboradores da Agência são abertos à inovação. Porém, nem todos os colaboradores expressaram essa opinião quanto a si mesmos, como pode-se analisar nas repostas de algumas questões, onde muitos deles marcam as opções “às vezes” e “quase nunca” quando questionados sobre a realização de atividades que caracterizam um perfil inovador.

Uma questão que também se pode relacionar, é de que uma dos gestores, o entrevistado 1, acredita que como forma de incentivo a contribuição dos colaboradores na gestão da inovação, a principal forma para isso seria a maior

participação dos colaboradores em treinamento e cursos que o Banrisul disponibiliza. Porém os próprios colaboradores responderam que poucas vezes é disponibilizado um espaço, voltado especificamente para desenvolvimento dessa área, para que eles possam desenvolver a inovação como uma característica própria. O que esteve presente nas respostas dos entrevistados 2 e 3, quando esses relataram quais maneiras seriam as mais apropriadas para o incentivo da participação de seus colaboradores.

Contudo se pode concluir que após essas análises os colaboradores querem contribuir com a empresa, alguns tem receio por algum motivo, outros expõem todas as suas ideias, outros gostariam que tivesse alguma forma de expor essas ideias anonimamente, porém todos eles têm com o que colaborar para com o Banrisul.

4.3 Sugestões de melhoria

A partir da apresentação e análise dos resultados da pesquisa, foi possível apontar algumas sugestões com o objetivo de proporcionar melhorias para a empresa, que possam proporcionar aos colaboradores um maior incentivo a sua participação com sugestões de inovação ao Banrisul.

Identificou-se que existem alguns fatores que atuam como inibidores à uma maior contribuição de sugestões dos colaboradores, fatores estes que precisam ser aprimorados visto que são apontados como ocorridos “às vezes”, “quase nunca” ou “nunca” pelos colaboradores da Agência: recepção dos gestores quanto às sugestões de inovação; realização de feedback quando os colaboradores compartilham suas ideias; o tempo e espaço disponibilizados para a geração de novas ideias; e a frequência de reuniões para discussão sobre novas ideias na empresa.

A abertura dos gestores em relação a recepção de ideias dos colaboradores deveria ocorrer sempre, para que estes pudessem, sempre que possível, colaborar com a empresa. Isso também seria uma forma de incentivar colaboradores que não possuem um perfil inovador, a buscarem essa característica, já que com essa prática, descobririam mais uma forma de contribuir com a empresa, e teriam um maior reconhecimento de seu potencial.

É importante que os colaboradores sejam informados sobre o potencial de suas sugestões de melhoria, o que se faz através do feedback dado pelos gestores que recebem as sugestões. Os gestores deveriam se empenhar mais em proporcionar esse retorno sobre o desempenho dos colaboradores, seja pelas sugestões dadas, como também pelo trabalho em geral realizado. Pois assim, além de serem incentivados a continuar contribuindo, possam aprimorar essas ideias e utilizá-las em ocasiões futuras.

A empresa poderia disponibilizar mais tempo e espaço aos colaboradores, para que estes pudessem gerar novas ideias de potencial inovador. Isso poderia ser desenvolvido em treinamentos que explorassem a criatividade e a inovação, podendo ser realizados dentro ou fora do ambiente físico da empresa, o que incentivaria a essas práticas se tornassem um hábito. Esse tipo de atitude pode ser considerada por muitas empresas, como uma perda de tempo e gastos

inúteis, porém sabe-se que à longo prazo, as ideias trazidas pelos colaboradores em decorrência dessa atitude, poderá trazer excelentes resultados.

Quanto a questão de incentivar os colaboradores a participarem mais do processo de gestão de inovações na empresa, com base na opinião dos colaboradores e gestores da Agência, sugere-se seja criado um momento específico para debates entre os colaboradores, o que não ocorre hoje, para que estes possam contribuir com suas sugestões de melhorias. Outra sugestão é de que seja disponibilizado uma ferramenta, como uma caixa de sugestões, onde colaboradores que não se sentem confortáveis em expor suas ideias, por receio de julgamentos, possam contribuir de forma anônima. E finalizando, poderiam ser aplicados como uma rotina trimestral, instrumentos como o radar da inovação e o scamper, para uma melhor análise da gestão da inovação dentro da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de recebimento de sugestões com vista à inovação na Agência de Rio Pardo do Bannrisul, sendo possível pontuar os aspectos positivos que podem gerar uma maior participação da equipe quanto a contribuições de melhorias à empresa, bem como os elementos que podem atuar como fatores motivadores à estas contribuições, e quais precisam ser aprimorados, visto que são apontados como insuficientes por alguns dos colaboradores questionados.

Diante à análise dos resultados da pesquisa, foi possível concluir que por mais que os colaboradores acreditem que possuir um perfil criativo e inovador seja um ponto positivo, e alguns até considerarem possuir esse tipo de perfil, a maioria não tem o hábito de contribuir regularmente com sugestões de melhoria.

Percebeu-se que alguns fatores que poderiam ser motivadores e incentivadores a uma maior contribuição dos colaboradores, não são bem trabalhados na empresa, tais como a abertura dos gestores quanto às sugestões de inovação dadas, a realização de feedback quando colaboradores compartilham suas ideias, o tempo e o espaço disponibilizados para a geração de dessas ideias, e a periodicidade de reuniões que objetivem a discussão de novas ideias na empresa.

Relacionando as respostas dos colaboradores obtidas no questionário, as opiniões dos gestores relatadas nas entrevistas e as sugestões apontadas no scamper, percebe-se, tanto nas respostas do questionário como do scamper, que os colaboradores têm ideias de melhorias para contribuir com a empresa, porém falta um incentivo maior para que eles possam comunicar suas ideias de uma forma mais confortável. Quanto às entrevistas com os gestores, pode-se notar que esses acreditam no potencial inovador que a equipe da Agência de Rio Pardo possui, porém quanto ao método utilizado para coleta das sugestões de melhorias, eles analisam que pode melhorar, sendo criado um momento para a realização de discussões desse tipo, assim como a criação de uma plataforma para a exposição dessas ideias.

Como limitações encontradas no decorrer da pesquisa, pode-se citar um aspecto a análise opiniões às vezes opostas umas das outras, visto que em muitas das questões as respostas foram bem diversificadas, tendo até mesmo

as cinco alternativas possíveis escolhidas pelos colaboradores. Outro ponto que pode ser considerado como uma limitação foi que dois colaboradores da Agência não participaram, pois estavam afastados no momento da realização da pesquisa. E como última limitação, a aplicação da pesquisa ter sido realizada em somente uma das agências do Banrisul, caso fosse aplicada a demais agências, poderia apresentar um resultado mais abrangente.

Este trabalho proporcionou um amplo entendimento sobre a gestão da inovação dentro de uma organização, os principais aspectos e a importância do incentivo à participação dos colaboradores, quanto ao compartilhamento de suas ideias. O trabalho ainda pode contribuir para que fatores ligados à inovação possam ser ajustados no Banrisul, em busca de melhores resultados.

REFERÊNCIAS

- ARANDA, M. H. *A importância da criatividade no processo da inovação (PI)*. 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15689/000688614.pdf>>. Acesso em: 20 de out. de 2017.
- ASCHOFF, A. *A importância da inovação para as empresas de sucesso*. 2017. Disponível em: <<http://blog.safetec.com.br/cloud-computing/importancia-inovacao-empresas-sucesso/>>. Acesso em: 10 de mai. De 2017.
- ASSIS, Maria Cristina. *Metodologia do Trabalho Científico*. 2010. Disponível em: <http://biblioteca.virtual.ufpb.br/files/metodologia_do_trabalho_cientifico_1360073105.pdf>. Acesso em: 18 de jun. de 2017.
- ARAÚJO, A. K. de; ARAÚJO, R. M. de. *A inovação de processos: Um estudo no segmento de restaurantes*. 2013. Disponível em: <<http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/ano7-edicao3/8.pdf>>. Acesso em: 18 de jun. de 2017.
- BALZANI, H. S.; ADÃO, F. B. *Visão prática: Conceitos fundamentais em gestão por processos*. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/visao-pratica-conceitos-fundamentais-em-gestao-por-processos/29427/>>. Acesso em: 20 de mai. de 2017.
- BARBIERI, J. C. et. al. *Geração de ideias para inovações: Estudos de casos e novas abordagens*. Simpois Anais, 2008.
- BARROS, A. J. da S. *Fundamentos de metodologia científica*. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- BAXTER, M. *Projeto de produto: guia prático para desing de novos produtos*. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda, 2ª edição, 2000.
- BESSANT, J.; TIDD, J. *Inovação e empreendedorismo*. S/L: Bookman, 2009.
- BRUM, M. *A influência do comportamento humano dentro das organizações*. Cachoeirinha: Revista Pós-graduação: desafios Contemporâneos, v.2, n.3, 2015.
- BUTTENBENDER, P. L. *Estratégia, inovação e aprendizagem organizacional*. Ijuí: Editora Unijuí, 2008.
- CARLOMAGNO, M. S. *Learning plan: O modelo de gestão de projetos inovadores*. 2014. Disponível em: <<http://www.innoscience.com.br/learning-plan-o-model-de-gestao-de-projetos-inovadores/>>. Acesso em 23 de ago. de 2017.

CARLOMAGNO, M. S. *Como analisar seus concorrentes?* 2015. Disponível em: <<http://www.innoscience.com.br/como-analisar-seus-concorrentes/>>. Acesso em: 10 de ago. de 2017.

CERVO, A. L. *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHESBROUGH, H. W. *Open innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CHESBROUGH, H. W. *Open Business Models: how to thrive in the new innovation landscape*. Boston, Harvard Business School Press: 2006.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CIKI. *Desing Thinking, modelos de negócio Canvas, e o processo de criação de novos negócios*. 2017. Disponível em: <http://via.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/02/Artigo-CIKI-2015_Design-Thinking-Modelo-de-Neg%C3%B3cio-Canvas-e-o-Processo-de-Cria%C3%A7%C3%A3o-de-Novos-Neg%C3%B3cios-1.pdf> Acesso em: 02 de jun. de 2017.

CIO.COM. *Sete barreiras que limitam a inovação em uma empresa*. 2015. Disponível em: <<http://computerworld.com.br/sete-barreiras-que-limitam-inovacao-em-uma-empresa>>. Acesso em: 12 de mai. De 2017.

COMIN, F. S. et. al. *Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas*. 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200010>. Acesso em: 30 de mai. de 2017.

CORAL, E.; et. al. *Gestão integrada da inovação – Estratégia, organização, desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

COUTINHO, L. da S. *Pessoas: Principal fonte de vantagem competitiva organizacional*. 2005. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/102_Pessoas_Principal_Fonte_d_e_vantagem_Competitiva.pdf>. Acesso em: 17 de mai. De 2017.

DAVILA, T. et. al. *As Regras da Inovação*. São Paulo: Ed. Artmed, 2007.

DIAS, V. *Modelo ajuda a direcionar a inovação no setor de serviços*. 2014. Disponível em: <<http://www.usp.br/agen/?p=180502>>. Acesso em: 10 de mai. de 2017.

ENGEROFF, R.; BALESTRIN, A. *Inovação fechada versus inovação aberta: Um estudo de caso da indústria de cutelaria*. Brasília: ANPAD, 2008.

ENSSLIN, L. VIANNA, W. B. *O design na pesquisa qualiquantitativa em engenharia de produção questões a considerar*. Revista Gestão Industrial, v. 03, 2008.

FINEP. *Manual de Oslo*. 2005. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 10 de jun. de 2017.

FLAITT, L. *O que é inovação?* 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/o-que-e-inovacao/105333/>>. Acesso em: 05 de nov. de 2017.

GANTOIS, C. *Tecnologia, inovação e competitividade da indústria brasileira*. 2014. Disponível em: <http://www.fieb.org.br/apoio_a_industria/Noticia/2079/artigo--tecnologia-inovacao-e-competitividade-da-industria-brasileira-.aspx>. Acesso em: 05 de jun. de 2017.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Organizadores, Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIELFI, M. *A gestão do conhecimento como ferramenta de inovação e criatividade*. 2015. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2015/10/01/a-gestao-do-conhecimento-como-ferramenta-de-inovacao-e-criatividade/>>. Acesso em: 10 de ago. de 2017.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

HACKETT, P. *Como fazer entrevistas de seleção*. Tradução: Márcia Cruz Nóboa Leme. São Paulo: Nobel, 2000.

HASTINGS, D. F. *Banking*. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

INNOSCIENCE. *Descubra quais são as principais fontes de inovação*. 2017. Disponível em: <<http://www.innosciences.com.br/Descubra-quais-sao-as-principais-fontes-de-inovacao/>>. Acesso em: 06 de nov. de 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa Industrial: inovação tecnológica 2011*. PINTEC: Rio de Janeiro, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa Industrial: inovação tecnológica 2008*. PINTEC: Rio de Janeiro, 2010.

INSTITUTO DE PESQUISAS EVOLUTIVAS (IPE). *Qual a diferença entre criatividade e inovação?* 2017. Disponível em: <<http://www.ipe-instituto.org.br/index.php/desenvolvimento-profissional/853-qual-a-diferenca-entre-criatividade-e-inovacao>>. Acesso em: 02 de nov. de 2017.

ISHIZAKA, A. Y.; LIZARELLI, F. L. *Mensuração da inovação incremental e radical de produtos e processos: Uma revisão bibliográfica sistemática*. 2016. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_233_358_29199.pdf>. Acesso em: 17 de jun. de 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação – Balanced Scorecard*. Gulf Professional Publishing, 1997.

KAO, John. *Jamming: A arte e a disciplina da criatividade na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. *Marketing – Edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1980.

LAKATOS, E. M.; MARKONI, M. A. *Metodologia Científica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAMBIN, J. J. *Marketing estratégico*. 3. Ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1995.

LEIFER, R.; et. al. *A implementação de inovação radical em empresas maduras*. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a16.pdf>>. Acesso em: 20 de mai. De 2017.

LIMA, H. A importância da comunicação nas organizações. 2017. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 04 de nov. de 2017.

LUCHESE, E. S. F. *Gestão do conhecimento nas organizações*. 2012. Disponível em: <<http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>>. Acesso em: 04 de nov. de 2017.

MADDOCK, S. L. *Why industry must learn to forget*. New Scientist, 1982.

MANUAL GESTÃO DE NEGÓCIOS. Disponível em: <http://www.unifevonline.com.br/cursos_old/pluginfile.php?file=%2F27588%2Fmod_resource%2Fcontent%2F2%2FAula13.pdf>. Acesso em: 18 de jun. de 2017.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C. et. al. *Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial*. Londrina: Eduel, 2003.

MARQUES, F. A. *Esteja aberto para mudanças*. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/esteja-aberto-para-mudanas/>>. Acesso em: 24 de out. de 2017.

MATOS, G.o G. de. *Comunicação empresarial sem complicação*. 3º Edição. Barueri: Manole, 2014.

MINAYO, Maria. C. S. *Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social*. Petrópolis: Vozes, 2001.

MITSUMUNE, H. T. *A importância do feedback*. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-do-feedback/71808/>>. Acesso em: 04 de nov. de 2017.

MOREIRA, G. L. *Organização inovadora: O capital humano como fator diferencial*. 2016. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/organiza%C3%A7%C3%A3o-inovadora-o-capital-humano-como-fator-msc-moreira>>. Acesso em: 20 de ago. de 2017.

MOURA, M. L.; FERREIRA, M. C. *Projetos de pesquisa: elaboração, redação e apresentação*. Rio de Janeiro: EduERJ, 2005.

MUZY, J. M. Os 4 P's da inovação. 2016. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/os-4-ps-da-inova%C3%A7%C3%A3o-jorge-martins-muzy>>. Acesso em: 20 de mai. De 2017.

NAKAGAWA, M. *Ferramenta: Scamper – Técnica de geração de ideias*. 2012. Disponível em: <http://cms-empresenda.s3.amazonaws.com/empresenda/files_static/arquivos/2012/04/23/ME_Layout_das_Ferramentas_SCAMPER.pdf>. Acesso em: 21 de mai. de 2017.

OLIVEIRA, M. M. de. *Gestão da inovação nas organizações: Estudo sobre o nível de inovação nas empresas que prestam serviços logísticos*. 2012. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1396/1/PG_CEGI-CI_VII_2012_15.pdf>. Acesso: 21 de mai. 2017.

ORTIZ, F. C. *Métodos de criatividade para a gestão de projetos inovadores*. 2013. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/008-workshop-2013/trabalhos/desenvolvimento_de_tecnologia_e_sistemas/121796_143_155_FINAL.pdf>. Acesso em: 17 de mai. 2017.

PENTEADO, R. F. S. *Estratégias de gestão para a inovação organizacional*. 2009. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/Ebook%202009/CONGRESSOS/Internacionais/Altec%202009/2.pdf>>. Acesso em: 05 de jun. de 2017.

PENTEADO, R. F. S.; KOVALESKI, J. L. *Sistema de sugestões: Uma estratégia de gestão empresarial*. 2008. Disponível em: <http://www.4eetcg.uepg.br/oral/72_1.pdf>. Acesso em: 15 de mai. De 2017.

PEREIRA, R. H. de F. *Inovação em serviços: Um desafio para as empresas*. 2012. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=78>>. Acesso em: 20 de mai. De 2017.

PETENATE, M. *Artigo: O que é inovação?* 2013. Disponível em: <<http://www.escolaedti.com.br/artigo-o-que-e-inovacao/>> Acesso em: 20 de mai. de 2017.

PIAJET, J. *Biologia e conhecimento*. São Paulo: Vozes, 1973.

PIMENTEL, B. *A importância estratégica da inovação nas organizações*. 2017. Disponível em: <<http://igti.com.br/blog/inovacao-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 10 de jun. de 2017.

PINHO, J. B. *Comunicação nas organizações*. Viçosa: UFV, 2006.

PORTAL ADMINISTRADORES. *Criativo ou inovador, existe diferença?* 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/criativo-ou-inovador-existe-diferenca/114913/>>. Acesso em: 02 de nov. de 2017.

PORTAL SANTANDER. *Quais atitudes bons líderes devem ter com suas equipes*. 2017. Disponível em: <<https://www.santandernegocioseempresas.com.br/detalhe-noticia/quais-atitudes-bons-lideres-devem-ter-com-suas-equipes.html>>. Acesso em: 04 de nov. de 2017.

RAI. *Radare da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas*. 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101898>>. Acesso em: 20 de mai. de 2017.

RIBEIRO JR, J. I. *INF 162 – Estatística I – Capítulo 8: Noções de técnicas de amostragem*. 2004.

SANTOS, A, B, A, dos. et al. *Inovação: Um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter*. 2012. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/9014/6623>>. Acesso em: 10 de jun. de 2017.

SANTOS, V.; CANDELORO, R. J. *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE, 2006.

SAWHNEY, M. et. al. *The 12 different ways for companies to innovate*. MIT Sloan Management Review. Vol. 47, 2006.

SCHÜTZER, K; MOURA, A. Á. *Métodos gerais para encontrar e avaliar soluções*. São Paulo: Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, 2001.

SCHUMPETER, J. A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCHEER, V. *O que é ser um profissional inovador?* 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-ser-um-profissional-inovador/75952/>>. Acesso em: 02 de nov. de 2017.

SCHERER, F. *Por que as pessoas nas empresas não inovam?* 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/inovacao-na-pratica/por-que-as-pessoas-nas-empresas-nao-inovam/>>. Acesso em: 30 de out. de 2017.

SILVEIRA, J. *Barreiras à inovação*. Portal Gestão (online): 2010.

SOUZA, L. R. M. *Construindo uma organização inovadora – Parte 1*. 2017. Disponível em: <<http://www.inmetrics.com.br/construindo-uma-organizacao-inovadora-parte-1/>>. Acesso em: 15 de jun. de 2017.

TAKAHASHI, S. *Gestão de Inovação de Produtos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TASSI, L. R. *O que esperar da inovação tecnológica nos bancos?* 2016. Disponível em: <<http://computerworld.com.br/o-que-esperar-da-inovacao-tecnologica-nos-bancos>>. Acesso em: 22 de mai. de 2017.

TIDD, J.; BESSANT, J. *Gestão da inovação*. São Paulo: Edtora Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. *Gestão da inovação – Economia da tecnologia no Brasil*. São Paulo: Campus, 2014.

VANGUNDY, A. B. *Leading and managing creators, inventors, and innovators*. London: Praeger, 1984.

VANZOINI, F. *Qual a importância da qualificação profissional no mercado de trabalho?* 2017. Disponível em: <<https://vanzolini.org.br/weblog/2017/01/09/qual-importancia-da-qualificacao-profissional-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 30 de out. de 2017.

VASCONCELLOS, M. A. de. *Gestão de inovação nas organizações*. 2012. Disponível em: <<http://inovforum.fgv.br/artigos/gestao-de-inovacao-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 10 de jun. de 2017.

VINÍCIUS, C. *Gestão do conhecimento como fonte de inovação corporativa*. 2017. Disponível em: <<http://crescernaweb.com.br/artigo/gestao-do-conhecimento-como-fonte-de-inovacao-corporativa-GC-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 20 de ago. de 2017.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.

APÊNDICE A – Questionário

QUESTIONÁRIO: ANÁLISE DO PROCESSO DE SUGESTÃO DE INOVAÇÕES NA AGÊNCIA DE RIO PARDO DO BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.

Este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão da acadêmica Luana Silveira Araujo, do curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Esse questionário destina-se aos funcionários da Agência de Rio Pardo do Banrisul e tem como objetivo a coleta de informações para o desenvolvimento de um trabalho relacionado ao tema de inovação. A partir desse trabalho serão elaboradas sugestões voltadas para inovação.

Muito obrigada!

Dados demográficos

- 1) Gênero:
 - () Feminino
 - () Masculino

- 2) Faixa etária:
 - () 18 a 25 anos
 - () 26 a 40 anos
 - () 41 a 60 anos
 - () 61 anos ou mais

- 3) Formação:
 - () Ensino médio
 - () Ensino superior incompleto
 - () Ensino superior
 - () Especializações

- 4) Tempo de atuação no Banrisul:
 - () menos de 3 anos
 - () de 3 a 8 anos
 - () de 9 a 15 anos
 - () 16 anos ou mais

Questões

- 1) Me considero uma pessoa inovadora.
 Nunca
 Quase nunca
 Às vezes
 Quase sempre
 Sempre

- 2) Considero que possuo um perfil inovador seja um diferencial positivo.
 Nunca
 Quase nunca
 Às vezes
 Quase sempre

- 3) Sou uma pessoa aberta e motivada para mudanças.
 Nunca
 Quase nunca
 Às vezes
 Quase sempre
 Sempre

- 4) Utilizo parte do meu tempo livre no trabalho para pensar em ideias de potencial inovador.
 Nunca
 Quase nunca
 Às vezes
 Quase sempre
 Sempre

- 5) Busco formas alternativas para executar novas ideias.
 Nunca
 Quase nunca
 Às vezes
 Quase sempre
 Sempre

- 6) Me considero uma pessoa criativa.
 Nunca
 Quase nunca
 Às vezes
 Quase sempre
 Sempre

- 7) Acredito que a criatividade é uma fonte de inovação.
- Nunca
 - Quase nunca
 - Às vezes
 - Quase sempre
 - Sempre
- 8) Utilizo diversas fontes de informação para oxigenar minhas ideias.
- Nunca
 - Quase nunca
 - Às vezes
 - Quase sempre
 - Sempre
- 9) Gosto de criar e imaginar ideias bastante alternativas, sem receio de serem consideradas extravagantes.
- Nunca
 - Quase nunca
 - Às vezes
 - Quase sempre
 - Sempre
- 10) Busco, nas diferentes situações, oportunidade para geração de novas ideias.
- Nunca
 - Quase nunca
 - Às vezes
 - Quase sempre
 - Sempre
- 11) Acredito que meu ambiente de trabalho e meu gestor imediato são abertos às sugestões de inovação.
- Nunca
 - Quase nunca
 - Às vezes
 - Quase sempre
 - Sempre
- 12) Me sinto confortável em dar ideias novas, ou participar de grupos de trabalho, frente aos desafios profissionais propostos.
- Nunca
 - Quase nunca
 - Às vezes
 - Quase sempre
 - Sempre

- 13) A organização disponibiliza tempo e espaço para a geração de novas ideias?
-) Nunca
 -) Quase nunca
 -) Às vezes
 -) Quase sempre
 -) Sempre
- 14) Costumo fazer sugestões de melhoria no ambiente de trabalho.
-) Nunca
 -) Quase nunca
 -) Às vezes
 -) Quase sempre
 -) Sempre
- 15) Recebo um feedback dos gestores quando dou alguma sugestão.
-) Nunca
 -) Quase nunca
 -) Às vezes
 -) Quase sempre
 -) Sempre
- 16) Com que frequência são realizados debates sobre novas ideias na empresa?
-) 1 vez por semana
 -) 1 vez por mês
 -) 1 vez por semestre
 -) 1 vez por ano
 -) Não são realizados debates
- 17) Para você, hoje, qual seria a melhor maneira de incentivar uma maior contribuição dos colaboradores na gestão de inovações, com efetiva relevância?

Conceitos

Inovação é a exploração com sucesso de novas ideias.

Criatividade é a capacidade que alguém tem.

APÊNDICE B – Entrevista

- 1) Em sua opinião o que é inovação?
- 2) Considerando que a inovação pode aproveitar oportunidades e amenizar problemas para a empresa, quais seriam as principais táticas utilizadas em projetos inovadores?
- 3) Você estaria disposto a integrar ou liderar uma equipe de projetos de inovação na sua empresa? Por quê?
- 4) Você acredita que ideias inovadoras são bem recebidas pela empresa? Por quê?
- 5) Pela sua experiência, as pessoas com quem você trabalha sentem-se engajadas, estimuladas, motivadas para participação no sentido de buscar melhorias?
- 6) Quais as virtudes e quais defeitos você percebe nos modelos de geração de novas ideias, melhorias e estímulos inovadores já utilizados na empresa?
- 7) Para você, hoje, qual seria a melhor maneira de incentivar uma maior contribuição dos colaboradores na gestão de inovações, com efetiva relevância?

ANEXO A – Scamper

SCAMPER

O quadro a seguir apresenta uma série de perguntas. O objetivo das perguntas é ajudar você a pensar em que podemos melhorar no nosso trabalho. Se você tiver outras sugestões diferentes das apontadas, por favor, inclua abaixo. Toda as ideias são bem-vindas nos temas abaixo relacionados.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Não se preocupe em classificar adequadamente a ideia, o importante é a sua contribuição.

TEMAS	APRESENTE SUAS IDEIAS SOBRE
<p>Substituir</p> <p>O que podemos substituir no banco... Pense e responda ao lado.</p>	<p>Os materiais, máquinas, ferramentas, tarefas ou processos utilizados atualmente poderiam ser substituídos por outros? Por qual ou quais?</p>
<p>Combinar</p> <p>Podemos combinar algo no banco... Pense e responda ao lado.</p>	<p>Os conceitos, processos, ferramentas, tarefas, operações e documentos poderiam ser combinados de forma diferente?</p>
<p>Adaptar</p> <p>Há algo que podemos adaptar, aumentar ou arrumar no banco... Pense e responda ao lado.</p>	<p>As quantidades, qualidades e características poderiam ser adaptados? As sequências, ordenação, frequência, fluxo das tarefas pode ser contínuos, alternados ou ajustados a determinadas demandas?</p>

<p>Modificar</p> <p>Podemos modificar algo no banco... Algum serviço, produto, processo?... Pense e responda ao lado.</p>	<p>É possível modificar nossos produtos? A prestação do nosso serviço? A forma de segmentação dos clientes?</p>
<p>Outros usos</p> <p>Podemos destinar outro uso ou aplicação para os recursos disponíveis, produtos/serviços aos clientes?... Pense e responda ao lado.</p>	<p>Seria possível pensar em outras utilidades para os produtos/serviços ofertados (nova situação, novo tipo de cliente, novo mercado, novos benefícios)? Quais?</p>
<p>Eliminar</p> <p>Podemos criar rotinas de trabalho mais eficientes? Podemos eliminar alguma etapa que reduziria custo financeiro ou tempo?... Pense e responda ao lado.</p>	<p>Seria possível eliminar características, documentos e processos realizados para a entrega do produto/serviço?</p>
<p>Rearranjo</p> <p>Podemos arranjar, melhorar algo no banco a partir da estruturas pré-existentes... Pense e responda ao lado.</p>	<p>É possível reorganizar, dispor de maneira diferente ou mesmo pensar em diferentes números de itens e criar um novo produto ou serviço. Ou ainda reorganizar o layout do banco?</p>
<p>Ideias Adicionais:</p>	