

ANÁLISE 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.

ARAUJO, L¹, BORTOLASO IV¹

1. Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.

E-mail: lu._.araujo@hotmail.com

RESUMO

O presente estudo buscou analisar alternativas para aperfeiçoar o recebimento de sugestões, com vista à inovação, em uma agência do Banrisul. Para tanto, foram identificados aspectos relacionados ao perfil dos colaboradores e ao clima organizacional na organização. O estudo possui uma abordagem quali-quantitativa, procedimento técnico estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário fechado aos colaboradores e da utilização de ferramenta *scamper*, como instrumento de coleta para levantar sugestões para a organização. Adicionalmente, realizou-se entrevista semiestruturada com o Gerente Geral, o Gerente Adjunto e um dos Supervisores da Agência acerca do assunto. Conclui-se 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.

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

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 empresas precisem se adaptar, ou até mesmo criar, seus produtos e serviços conforme as necessidades do mercado. 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 sendo um grande diferencial para organizações que estão dispostas a investir na obtenção de bons resultados. Além disso, 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.

O setor bancário, cenário no qual está inserida a organização que será analisada neste estudo, vem investindo em inovação como “arma” frente aos concorrentes. Segundo Tassi (2016), as novas tecnologias estão proporcionando elevar o nível de experiência dos clientes bancários, ao mesmo tempo em que estão criando rompimento e desfragmentando a cadeia de valor tradicional das instituições financeiras.

A partir da problemática abordada, este estudo tem como objetivo analisar alternativas para aperfeiçoar o recebimento de sugestões, com vistas à inovação, na Agência de Rio Pardo do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A.. Ademais, 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.

Além disso, conforme Davila et al. (2007), na economia moderna, é muito difícil uma organização que não invista em inovação sobreviver, visto que 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. Cabe salientar que a realização destes processos inovadores depende de uma boa gestão realizada pela empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação e sua importância

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”. Entretanto, 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. 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.

De acordo com o IPE (2017), inovação significa um investimento e não um custo. O referido Instituto complementa, ainda, explicando que investir não é apenas 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 sempre questionar o que pode ser melhorado na organização, permitindo que as pessoas expressem suas ideias sem julgá-las ou sem torná-las motivo de piada. Além disso, em conformidade com Flaitt (2017), para alguém ser inovador, requer muita prática e vontade, e menos talento do que se idealiza. A persistência sobre as coisas é a chave para ser inovador, não estar satisfeito com “como fazemos e com “o que fazemos”. Além disso, trata-se de querer melhorar um ponto em avaria de um bem maior. Ressalta-se, outrossim, que tais aspectos são de grande interesse para empresas.

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 a novas categorias de produto. 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.

Cultivar tradições, edifícios antigos, culturas ancestrais e estilos de vida elegantes é algo gratificante. Entretanto, 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 (MADDOCK, 1982).

Outro defensor da importância da inovação nas organizações é Kotler (1980). Segundo ele, 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, uma vez que 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 referido 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 e Norton (1997) ressaltam a importância da inovação, pois esta, além de sustentar o presente da organização, também serve para garantir o seu futuro, já 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. Segundo Bottenbender (2008), a competitividade é fator determinante das regras do mercado. Por isso, é necessário o surgimento de novas visões de organização, o que incentiva as empresas a buscarem de forma planejada uma nova maneira de se destacar. Nota-se, por consequência, uma forte arma para essa conquista, a inovação.

2.2 Fontes de inovação

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. 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 exemplos de fontes de inovação podem ser consideradas as pessoas, a criatividade e a gestão do conhecimento.

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. 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 à 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 à frente de seus concorrentes.

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. Adicionalmente, 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.

Por outro lado, 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.

Ademais, Gielfi (2015) descreve a gestão do conhecimento como “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.

2.3 Gestão da inovação

Para Tidd e Bessant (2008), gerir a inovação não é algo simples, uma vez que tem relação com um bom desempenho em todas as direções. Dessa forma, o autor complementa que não há uma única e simples fórmula mágica, mas sim um conjunto de comportamentos aprendidos. 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. Uma 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 provém das iniciais em inglês dos sete verbos operadores: substitute, combine, adapt, modify, putonother 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*, conforme 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.

2.4 Setor bancário

O setor bancário desempenha um papel crucial na economia do nosso país, e também no que diz respeito à utilização da moeda pela economia. Segundo Hastings (2006), instituição financeira é uma organização que tem como objetivo otimizar capitais financeiros próprios e/ou de terceiros. As instituições financeiras garantem o correto funcionamento dos sistemas de pagamentos. Isso faz com que os mercados locais possam desenvolver suas atividades, e com 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.

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 (TASSI, 2016).

Ainda segundo Tassi (2016), todo esse investimento em novas tecnologias se deve à 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 a realização de suas operações financeiras. Dessa 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.

3 METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo analisar alternativas para aperfeiçoar o recebimento de sugestões, com vistas à inovação, na Agência de Rio Pardo do Banrisul, através de informações coletadas com os funcionários da organização. O Banrisul é uma instituição financeira bancária, que teve a Agência 0338 de Rio Pardo, como a escolhida para realização deste trabalho. Essa

agência está localizada na principal rua do centro da cidade de Rio Pardo, estado do Rio Grande do Sul. 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. 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.

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”. O objetivo desta 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, além de estabelecer relações entre as variáveis. O procedimento técnico adotado para a pesquisa foi o estudo de caso. Esse método é utilizado em situações de aprendizado. 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

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 sobre o qual se tem o objetivo de estabelecer conclusões. Dos trinta e dois funcionários da Agência, o questionário foi aplicado a vinte e sete, sendo que cinco funcionários não responderam o questionário. Posteriormente, foram realizadas entrevistas com participantes-chave. Eles foram selecionados de acordo com o cargo ocupado e a função desenvolvida. São eles: o gerente geral, o gerente adjunto e um dos supervisores.

Os dados coletados para as análises da pesquisa foram obtidos através de questionários e entrevistas, no intuito de que a pesquisa fosse fiel à realidade. Uma das técnicas utilizadas para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. Conforme Assis (2010, p.29), a 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”. Para melhor realização das entrevistas, foi utilizado um roteiro de entrevista. O trabalho utilizou outros dois métodos para coleta de dados, um deles foi a aplicação de um questionário com quatro questões sobre os dados demográficos dos colaboradores e um outro com 17 questões

(16 de múltipla escolha e uma questão aberta). Os colaboradores foram questionados sobre seu perfil, em relação à criatividade e inovação, e como seus gestores e seu ambiente de trabalho estão relacionados à inovação. Outra ferramenta utilizada foi o *scamper*, que propôs uma reflexão aos colaboradores em relação às mudanças que poderiam ser implantadas na organização. Para a aplicação dessas técnicas e ferramenta, vale destacar que elas foram adaptadas e validadas por especialistas.

Após a realização das entrevistas e a aplicação da ferramenta *scamper*, foi iniciada a análise dos dados qualitativos. Para tanto, as entrevistas foram transcritas e as sugestões recolhidas por meio do *scamper* foram transferidas para um documento em word com vistas a organizar as contribuições. Posteriormente à organização dos dados qualitativos para análise, foi realizado o confronto destes com a literatura existente. Para a verificação dos dados quantitativos, obtidos por meio da aplicação do questionário, as respostas foram tabuladas no Excel com a utilização de técnicas estatísticas para melhor tradução dos resultados encontrados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

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.

4.1 Questionário

O questionário é composto por 16 questões objetivas e uma 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.

Quanto ao perfil dos colaboradores, pode-se concluir, a partir das respostas coletadas, que eles têm devida consciência da importância dos fatores criatividade e inovação dentro de uma organização, já que a maioria dos respondentes afirmou que esses fatores “sempre” são um diferencial positivo. Contudo, 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 devido à 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 à 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, visto que 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, pode-se 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 o fato de 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. Dito de outro modo, eles geralmente estão dispostos a inovar em algum momento.

4.2 Entrevista com os gestores da Instituição

A entrevista foi conduzida por um roteiro semiestruturado e realizada individualmente com cada um dos gestores. Para melhor apresentar os depoimentos dos entrevistados, estes foram identificados como: Gerente Geral – Entrevistado 1, Gerente Adjunto – Entrevistado 2 e Supervisor – Entrevistado 3. Foram realizadas sete 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 tem em relação à 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 ao depoimento do Entrevistado 2, este acredita que *“inovação é criar uma rotina ou um produto diferente daquele que já existe, para melhorar a qualidade de algo”*. 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”*. 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 às estratégias inovadoras, alinhando suas expectativas e rompendo barreiras, já estará incorporada à gestão da inovação de forma natural; estando, por conseguinte, 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, pode-se constatar que todos possuem uma opinião similar quanto à questão, que sim, gostariam de integrar uma equipe de inovação dentro de uma empresa, característica que é imprescindível nos gestores de empresas atualmente. O fato de os entrevistados possuírem um perfil inovador e acreditarem que essa seja uma característica positiva, pode ser relacionado com uma afirmação feita por Tidd e Bessant (2008), na qual 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, acerca dos 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 à 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". O Entrevistado 3 foi similar aos demais em sua resposta. 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. 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, pode-se notar que os gestores da Agência consideram as pessoas um diferencial na geração de inovações para a Empresa, e que são abertas e motivadas a gerar 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. Acredito que por si só um processo de inovação, já é uma virtude pelo fato de estar incentivando a inovação. Em relação aos defeitos, seria um maior cuidado com a diversidade das agências; em relação às 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 de algum projeto voltado à 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, há um tempo, havia no Banrisul um programa mais amplo para sugestões de inovações. 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 da opinião do Entrevistado 1, que acredita que o Banrisul possui diversas opções que alcancem o resultado esperado.

A última questão indagou os entrevistados sobre 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". 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, e a organização deve analisar as estratégias desenvolvidas pelos concorrentes, percebendo seus acertos e suas falhas, para, assim, facilitar a tomada de decisões da organização. No entanto, 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, então, por necessidade, ir em busca dessa demanda. Quanto à questão sobre 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 à inovação, em alguns quesitos. Contudo, em geral, pode-se dizer que eles possuem pontos de vista semelhantes. Os entrevistados partilham da mesma opinião quanto à definição de 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 contribuírem 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.

4.3 Resultado da aplicação da ferramenta *scamper*

O *scamper* foi aplicado aos colaboradores juntamente com os questionários. Todos deveriam responder apenas os tópicos que acreditavam serem passíveis de mudanças e inovações dentro do Banco, pois, assim como Ortiz (2013) explica, 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 análise do quadrante “substituir” revela que os colaboradores entendem que o ambiente de trabalho, as cadeiras e mesas não são 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 *cash*s eletrônicos, que deveriam ser substituídos por outro mais moderno, visto que o atual possui muitas falhas, além de necessitarem de muito tempo para a 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, pois há uma disparidade de temperatura nos setores da Agência quando o ar condicionado é 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 *cash*s 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 *cash*s abastecidos, pois seguidas vezes, em período de pagamento, são formadas filas enormes por falta de dinheiro disponível nos *cash*s.

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 pessoal, voltado à 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 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 *WhatsApp* poderia ser utilizada para realização de contato com os clientes, pois muitas vezes os clientes não podem atender as ligações (tal prática 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, a fim de propiciar o uso dessa documentação em caso de dúvidas; e que fosse disponibilizada uma rede wi-fi para os clientes e, dessa maneira, poder incentivá-los a utilizarem mais os canais digitais do Banrisul.

No tópico “eliminar”, está o item mais sugerido pelos colaboradores: o fim do uso de papéis em procedimentos desnecessários, eles veem isso como um desperdício tanto no sentido ambiental, quanto no sentido econômico, já que nem sempre são utilizados, eles realmente são desnecessários. Outra sugestão desse tópico foi que os empréstimos pessoais não pudessem mais ser realizados nos *cash*es 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 à 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 fossem mais divulgadas. Os colaboradores também opinaram que os espaços destinados aos arquivos da Agência deveriam ser rearranjados, pois hoje o arquivo se encontra em pelo menos cinco locais diferentes na Agência. Outra sugestão dada seria que cada colaborador listasse sua rotina de trabalho, para que, 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*, pode-se perceber 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 necessária a liberação da Direção Geral do Banrisul. Já algumas outras realmente seriam mais difíceis 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. Entretanto, a principal conclusão após a aplicação do *scamper* é de que a definição de “colaboradores” está correta, pois eles têm muito a colaborar para uma empresa.

4.4 Síntese da análise dos resultados

Após realizar a análise dos resultados de cada uma das ferramentas utilizadas nesta pesquisa, conclui-se 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, uma vez que, quando indagados se acreditam que possuir um perfil inovador seja um diferencial dentro de uma organização, os colaboradores responderam que sim. Também se observou, através das entrevistas realizadas, que os gestores deixaram muito claras suas opiniões quanto à importância da inovação dentro de uma organização e de quais estratégias eles se utilizam para execução dela. Assim também ocorreu no *scamper*, pois 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 em que 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-se em tentar novas práticas. Essa afirmação pode ser confrontada com a questão quatro dos dados demográficos, que apontou apenas 22,2% dos colaboradores possui nove 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. Todavia, nem todos os colaboradores expressaram essa opinião quanto a si mesmos, como se pode analisar nas repostas de algumas questões, em que muitos deles marcam as opções “às vezes” e “quase nunca” quando questionados sobre a realização de atividades que caracterizam um perfil inovador. Contudo, torna-se possível concluir que, após essas análises, os colaboradores querem contribuir com a empresa, alguns têm receio por algum motivo, outros expõem todas as suas ideias, outros ainda gostariam que tivesse alguma forma de expor essas ideias anonimamente, porém todos eles têm com o que colaborar para com o Banrisul.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de recebimento de sugestões com vistas à inovação na Agência de Rio Pardo do Banrisul, 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 a 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 que alguns até considerem 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 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 repostas 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 de opiniões às vezes opostas umas às 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 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, pois, caso fosse aplicada às 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 2019.
- 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 2019.
- 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 2019.
- BESSANT, J.; TIDD, J. *Inovação e empreendedorismo*. S/L: Bookman, 2009.
- BUTTENBENDER, P. L. *Estratégia, inovação e aprendizagem organizacional*. Ijuí: Editora Unijuí, 2008.
- 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 2019.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CORAL, E.; et. al. *Gestão integrada da inovação – Estratégia, organização, desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

- COUTINHO, L. da S.; et. al. *Pessoas: Principal fonte de vantagem competitiva organizacional*. 2005. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/102_Pessoas_Principal_Fonte_de_vantagem_Competitiva.pdf. Acesso em: 17 de mai. de 2019.
- DAVILA, T. et. al. *As Regras da Inovação*. São Paulo: Ed. Artmed, 2007.
- 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 2019.
- 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 2019.
- HASTINGS, D. F. *Banking*. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- 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 2019.
- 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 2019.
- 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.
- 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 2019.
- MADDOCK, S. L. *Why industry must learn to forget*. New Scientist, 1982.
- Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. Ed. Brasília, DF:FINEP, 2005.

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 2019.

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.

NAKAGAWA, M. *Ferramenta: Scamper – Técnica de geração de ideias*. 2012. Disponível em:

http://cms-empresa.s3.amazonaws.com/empresa/files_static/arquivos/2012/04/23/ME_Layout_das_Ferramentas_SCAMPER.pdf. Acesso em: 21 de mai. de 2019.

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. 2019.

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 2019.

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 2019.

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

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. São Paulo, 2008.

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 2019.

TIDD, J.; BESSANT, J. *Gestão da inovação*. São Paulo: Editora 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.

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 2019.