

**XIX** encontro nacional  
de pesquisa em  
ENANCIB ciência da informação

// SUJEITO INFORMACIONAL E AS  
PERSPECTIVAS ATUAIS EM CIÊNCIA  
DA INFORMAÇÃO. //

**22-26**  
**OUTUBRO**  
**2018**  
LONDRINA/PR



## **XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2018**

### **GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento**

#### **ANÁLISE DA GESTÃO DA INOVAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM UM BANCO BRASILEIRO**

**Bráulio Mágnun Monteiro dos Santos (Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC)**

**Eric de Paula Ferreira (Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC)**

**Elaine Drumond Pires (Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC)**

**Armando Sérgio de Aguiar Filho (Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC)**

#### ***ANALYSIS OF MANAGEMENT INNOVATION AND KNOWLEDGE IN A BRAZILIAN BANK***

#### **Modalidade da Apresentação: Comunicação Oral**

**Resumo:** A gestão da inovação desempenha um importante papel nas organizações devido à capacidade de transformar incertezas em conhecimento. Assim, analisar as estratégias e práticas de inovação e de gestão do conhecimento adotadas pela empresa é uma etapa necessária ao diagnóstico sobre como a empresa gerencia essas áreas. O presente trabalho buscou captar a percepção dos funcionários de um banco brasileiro em relação à gestão da inovação e do conhecimento na instituição. Por meio de um estudo de caso de natureza descritiva, aplicou-se o questionário validado pela pesquisa de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que propõe analisar a gestão da inovação e do conhecimento sob o aspecto de cinco dimensões: estratégia, processos, organização inovadora, relacionamentos e aprendizagem. Para aprofundar a análise e investigar as práticas de inovação e de gestão do conhecimento realizadas pela empresa, realizou-se a pesquisa documental e entrevista com o gestor da divisão de inovação de uma unidade estratégica do Banco. Os resultados dessa análise apontam que o Banco possui como forças a inovação e gestão do conhecimento descritas na estratégia corporativa, com oferta de cursos e programas que estimulam a educação continuada e a existência de um programa estruturado de incentivo à inovação. Também foi possível captar a necessidade do Banco de aperfeiçoar suas estratégias e rotinas de gestão, além de ampliar a comunicação acerca das ações relacionadas à inovação e gestão do conhecimento, buscando disseminar a cultura de inovação na organização.

**Palavras-chave:** Inovação; Gestão da Inovação; Gestão do Conhecimento; Setor Bancário.

**Abstract:** Innovation management plays an important role in organizations due to the capacity to transform uncertainties into knowledge. Thus, analyzing the strategies and practices of innovation and knowledge management adopted by the company is a necessary step in diagnosing how the company manages these areas. The present work sought to capture the perception of the employees of a Brazilian bank in relation to the innovation and knowledge management in the institution. Through a case study of a descriptive nature, we applied a questionnaire validated by the research of Tidd, Bessant and Pavitt (2008), which proposes to analyze the innovation and knowledge management in five dimensions: strategy, processes, innovative organization, relationships and learning. To deepen the analysis and investigate the innovation and knowledge management practices played by the company, we did a documentary research and interviewed the manager of the innovation division of a strategy department of the Bank. The results indicate that the Bank has the follow strengths: innovation e knowledge management described in the corporate strategy, with a range offer of courses and continuing education programs, and a structured program to stimulate innovation. We also identified the need to improve management strategies and routines, as well as to expand communication on actions related to innovation and knowledge management, seeking to disseminate the innovation culture in the organization.

**Keywords:** Innovation; Management Innovation; Knowledge Management; Banking Sector.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor financeiro é marcado por mudanças significativas como a desregulação, internacionalização dos bancos, fusões, aquisições e inovações tecnológicas que contribuíram para um contexto de competição, pressão por lucratividade e necessidade de diferenciação (MAZZA, 2017). Diante desse cenário, a inovação e o conhecimento são recursos fundamentais de adaptação para que as instituições façam frente a esse ambiente dinâmico e complexo (BOS; KOLARI; VAN LAMOEN, 2013; DELIMATSI, 2013; OBEIDAT *et al.*, 2017).

O impacto das inovações no desenvolvimento do setor financeiro mostra a gestão do conhecimento e inovação com vistas à geração de vantagem competitiva sustentável, criando uma ligação com os consumidores por meio de um modelo de co-criação de valor e explorando as ferramentas capazes de mensurar a efetividade dos processos de conhecimento e inovação, cujo o condutor central da inovação é a gestão do conhecimento (PRAHALAD; RAMASWANY, 2004; OCDE, 2005; LEIS; ZIMMER; VARGAS, 2006; SCHERER; CARLOMAGNO, 2009; DELIMATSI, 2012; CABIDDU; LUI; PICCOLI, 2013; CORRÊA; ZIVIANI; VIDIGAL, 2015; PAWLOWSKI; BICK, 2015; DICKEL; MOURA, 2016; RIBEIRO; CHEROBIM, 2017).

A partir dessas reflexões e, considerando o desafio enfrentando pelas empresas para analisar as estratégias e práticas de inovação e de gestão do conhecimento adotadas, este estudo tem como objetivo verificar as percepções dos funcionários de um banco brasileiro

sobre a gestão da inovação e do conhecimento por meio do *framework* proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008). O trabalho apresenta como contribuição teórica um estudo empírico em um setor de atividade onde a gestão da inovação ainda é pouco estudada, com a análise do *framework* selecionado para mensurar a gestão da inovação e do conhecimento na instituição bancária em que foi realizado o estudo.

## 2 INOVAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter (1912) introduziu na economia o termo inovação, entendida como uma “destruição criativa”, cuja combinação de novos e melhores materiais leva ao desenvolvimento de produtos e práticas inovadoras. Ao longo dos anos, apesar de ter ocorrido a evolução do conceito, a ideia original foi mantida, especialmente no que tange à importância da inovação como um indutor para o desenvolvimento da economia (LA FALCE; DE MUYLDER; TOIVANEN, 2014; LUNDEVALL, 1992).

A Gestão do Conhecimento é o processo de captura, desenvolvimento, compartilhamento do conhecimento, sendo constantemente considerada um dos fatores que definem a capacidade de inovação da empresa (GROVER; FROESE, 2016). A literatura expõe diversos estudos direcionados à discussão sobre as formas de criação do conhecimento e administração do processo de criação do conhecimento, bem como aqueles que destacam a importância da gestão do conhecimento (SENGE, 1990; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001; STEWART, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; CHOO, 2006).

Os estudos que buscam relacionar os temas inovação e gestão do conhecimento geralmente enfatizam as formas de estratégias e gestão a fim de gerar vantagem competitiva. O conhecimento é um dos insumos essenciais para a inovação, pois está no coração da inovação, da sustentabilidade, do crescimento e da expansão saudável das organizações (DUARTE, 2012; TERRA, 2012).

A relação entre inteligência competitiva e o conhecimento, informação e inovação, os atores de uma rede social e o saber (explícito) e o saber fazer (tácito), são exemplos da gestão do conhecimento aplicada ao aperfeiçoamento da gestão da inovação (CANONGIA *et al.*, 2004; TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005; SANNER, MANDA; NIELSEN, 2014; MENEZES *et al.*, 2017).

### **3 INOVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO**

No setor bancário, a evolução das tecnologias da informação e comunicação (TICs) viabilizou a ocorrência das inovações no setor, de forma que a sobrevivência e a vantagem competitiva das organizações passaram a depender do sucesso das inovações digitais. O intenso uso das TICs no setor bancário pode ser considerado um requisito básico que se confunde com o negócio em si, e isso faz com que o setor seja reconhecido como um dos que mais investe em TICs, motivado, entre outros fatores, pela busca ao atendimento das necessidades dos clientes (MELLO; STAL; QUEIROZ, 2006; CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009).

Além das TICs, podem estar por trás do desenvolvimento da oferta de novos produtos financeiros os fatores regulatórios, inflação, concentração de setor, segmentação de mercado e mudanças no perfil dos clientes (FACÓ; DINIZ; CSILLAG, 2009). A incorporação das inovações permitiu ao setor reduzir os custos das transações bancárias, aumentar a eficiência dos processos e agregar valor para os clientes (CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009).

No setor bancário não há procedimento de registro de patente, o que possibilita aos demais concorrentes imitar o inovador rapidamente. Dessa forma, os ganhos resultantes de inovações são temporários, apesar de contribuírem para a busca de novos produtos e serviços (CAMARGO, 2009).

A atual fase dos bancos digitais é marcada pelos canais digitais, redução da importância das agências bancárias tradicionais, automação de processos internos do trabalho bancário e o surgimento de novos concorrentes no fornecimento de serviços financeiros, que são especializados nos mais diversos produtos e serviços oferecidos pelos bancos tradicionais (VAZQUEZ; CAVARZAN; KREIN, 2017).

### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo a classificação de Vergara (2006), quanto aos fins, esta é uma pesquisa descritiva e explicativa e, quanto aos meios de investigação, trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa, realizado em uma instituição bancária brasileira, sociedade anônima aberta, de economia mista, organizada sob a forma de banco múltiplo e identificada neste trabalho como Banco.

Para buscar na literatura um instrumento que possibilitasse mensurar a percepção dos funcionários quanto às rotinas e estratégias de gestão da inovação e do conhecimento na empresa, observou-se o levantamento realizado por Bastos (2015) acerca dos autores e

instituições que desenvolveram indicadores para mensuração da inovação, conforme demonstrado no Quadro 1:

**Quadro 1: Indicadores de gestão da inovação.**

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

**Fonte: Bastos (2015).**

Para a escolha de um dos modelos de indicadores listados no Quadro 1, observou-se a utilização desses instrumentos nas pesquisas no campo da gestão da inovação. Por meio de consulta à base de periódicos CAPES, realizada em setembro de 2016, foram encontrados outros trabalhos realizados com intuito de auditar, pesquisar e analisar a gestão da inovação. Os estudos foram identificados utilizando as palavras-chaves “gestão da inovação”, “avaliação da gestão da inovação”, “auditoria da gestão da inovação”, “mensuração da inovação”. Obteve-se uma amostra de cinco estudos que são apresentados no Quadro 2:

**Quadro 2: Pesquisas relacionadas ao tema gestão da inovação.**

<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo (s)</b>
BRAGA JUNIOR (2011)	Analisar o processo de gestão da inovação no Banco Banese por meio do modelo de auditoria proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008).
ABDEL-RAZEK; ALSANAD (2014)	Realizar auditoria da gestão da inovação, por meio do modelo proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), em uma companhia petroquímica da Arábia Saudita e comparar os resultados com outras companhias do setor no Brasil e na China.
PELLEGRIN <i>et al.</i> (2014)	Identificar procedimentos e instrumentos utilizados pelo Inmetro na auditoria da inovação, descrever a contribuição da auditoria para o processo de inovação e avaliar o processo de inovação do Inmetro por meio do modelo de auditoria proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008).
BASTOS (2015)	Verificar o grau de maturidade da hierarquia do Grupo Carrefour por meio do modelo de auditoria proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008).
CARVALHO <i>et al.</i> (2015)	Analisar como as MPE podem utilizar o Radar da Inovação proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) como instrumento para a construção de estratégias para a inovação e comparar os setores participantes da amostra quanto à importância atribuída à inovação.

Fonte: Portal CAPES (2016).

Após observar a utilização dos modelos nas pesquisas relacionadas, optou-se pela utilização do conjunto de indicadores desenvolvido por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que foi aplicado em quatro dos cinco estudos relacionados no Quadro 2, inclusive em uma outra instituição bancária brasileira e que, segundo os autores, trata-se de um modelo validado e testado em organizações de diferentes segmentos dos Estados Unidos e do Reino Unido (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Por constituir-se em um processo de *benchmarking*, o *framework* pode contribuir com a identificação das rotinas a serem aperfeiçoadas, além de identificar os fatores que podem afetar a inovação de sucesso.

Comparando os indicadores propostos por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e por Terra (2012), verificou-se que há similaridade entre o foco das dimensões propostas pelos autores, conforme demonstrado no Quadro 3:

**Quadro 3: Correspondência entre as dimensões da gestão da Inovação.**

<b>Fatores-chave propostos por Terra (2012)</b>	(1) Necessidades dos clientes e não clientes, redes sociais como fonte de informações, inovação em processos; (2) Estruturas flexíveis, aproveitamento das competências e experiências das pessoas; (3) Compra de tecnologias e informações de mercado; (4) Estímulo à criatividade individual e coletiva, integração; (5) Aprender a aprender, acesso à informação; (6) Base para geração, desenvolvimento e avaliação de ideias, inteligência competitiva; (7) Gestão eficiente dos projetos; (8) Estabelecer métricas de gerenciamento e indicadores de processos, reconhecimento e recompensas; (9) Estímulo ao trabalho em equipe e ao compartilhamento de informações e conhecimentos, espaços de trabalho que facilitem a comunicação; (10) Liderança empática, comunicação clara, amplo acesso à informação, foco no relacionamento.
<b>Fatores-chave propostos por Tidd, Bessant e Pavitt (2008)</b>	(1) Interação entre mercado, tecnologia e organização; (2) Por tratar-se de um processo genérico, cada organização deve encontrar a própria maneira de trabalhar com a inovação; (3) A realização de rotinas eficazes depende de cada organização, produtos e tecnologias; (4) As rotinas tornam-se padrões que são absorvidos nas estruturas da organização ao longo do tempo; (5) Gerenciar a inovação é procurar por rotinas efetivas, buscando a aprendizagem para enfrentar os desafios dos processos de inovação.

Fonte: Adaptado de Duarte (2012).

Após analisar o conteúdo do modelo de Terra (2012), Duarte (2012) concluiu que as dez dimensões são, basicamente, construídas sob os pilares dos elementos da Gestão da Informação e do Conhecimento. A partir dessa conclusão e, considerando a similaridade demonstrada no Quadro 3 entre os dois modelos, além da análise do conteúdo do questionário aplicado nesta pesquisa, verificou-se que o *framework* de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) possibilita mensurar a percepção dos funcionários com relação à gestão do conhecimento no Banco onde foi realizado este estudo.

Destaca-se que o *framework* é composto por indicadores relacionados à gestão do conhecimento, que retratam uma organização que aprende a partir das experiências anteriores, bem ou malsucedidas; que se preocupa com capacitação e desenvolvimento dos funcionários; que revisa e mensura os resultados das ações, que compartilha informações e conhecimentos e que busca aprender a partir do relacionamento com os *stakeholders*.

O *framework* constitui-se em um questionário com escala de concordância tipo *likert* de 7 pontos, entre 1 (definitivamente falso) e 7 (definitivamente verdadeiro), composto por 40 afirmações divididas em oito para cada dimensão. De acordo com as respostas dos participantes, foi elaborada a média aritmética de cada dimensão e, para facilitar a compreensão e análise dos resultados, conforme sugerido por Gelman e Hill (2007), foi subtraído dos valores originais da escala o valor central 4 e, em seguida, o resultado foi dividido por três para que a escala oscilasse entre -1 e 1. Dessa forma, os valores positivos indicam que o respondente concorda com a afirmação e os valores negativos indicam que o respondente discorda.

Diante do universo composto por 9.327 funcionários lotados nas Unidades Estratégicas do Banco, constituiu-se a amostra pelo critério de acessibilidade (VERGARA, 2006), a partir da indicação, pelo próprio Banco, dos funcionários ou da(s) área(s) responsável(eis) pela gestão da inovação. Assim, levantou-se o número total de 95 funcionários para compor a amostragem desta pesquisa, sendo 8 gerentes e 87 assessores, o que representa 1,01% do universo.

Durante o período de maio a setembro de 2017, os funcionários constituintes da amostra foram convidados por e-mail corporativo pessoal a participar da pesquisa respondendo ao questionário. No questionário de participação buscou-se também a caracterização do respondente, com a solicitação de informações acerca do sexo, cargo

atual, tempo de atuação no cargo atual, nível de escolaridade e tempo de atuação na empresa.

Ao todo, dentre os 95 funcionários convidados a participar da pesquisa, obteve-se o retorno de 33 questionários respondidos, o que representa 34,7% de retorno. Não foram encontradas células em branco ou dados perdidos, portanto não houve a exclusão de nenhum indivíduo, sendo os 33 questionários respondidos considerados válidos para a análise dos resultados. Para a entrevista, foi elaborado um roteiro composto por dez questões que permitissem coletar dados sobre a inovação na empresa, cujo desenvolvimento teve como suporte teórico as recomendações contidas no Manual de Oslo (OCDE, 2005).

As respostas do gestor entrevistado forneceram mais informações sobre as práticas e atividades de inovação realizadas pela empresa, e o material levantado para a pesquisa documental englobou notícias divulgadas no site do Banco, relatórios anuais, apresentações visuais, textos e planilhas internas. As informações obtidas em meio não formalizado, como a entrevista com o gestor e as conversas com os assessores nos locais visitados, foram registradas por meios de anotações, sem a gravação do áudio das conversas. A partir das anotações, procedeu-se a análise interpretativa dos dados da entrevista, de maneira a reproduzir o conteúdo em forma de paráfrase ou resumo (FLICK, 2004).

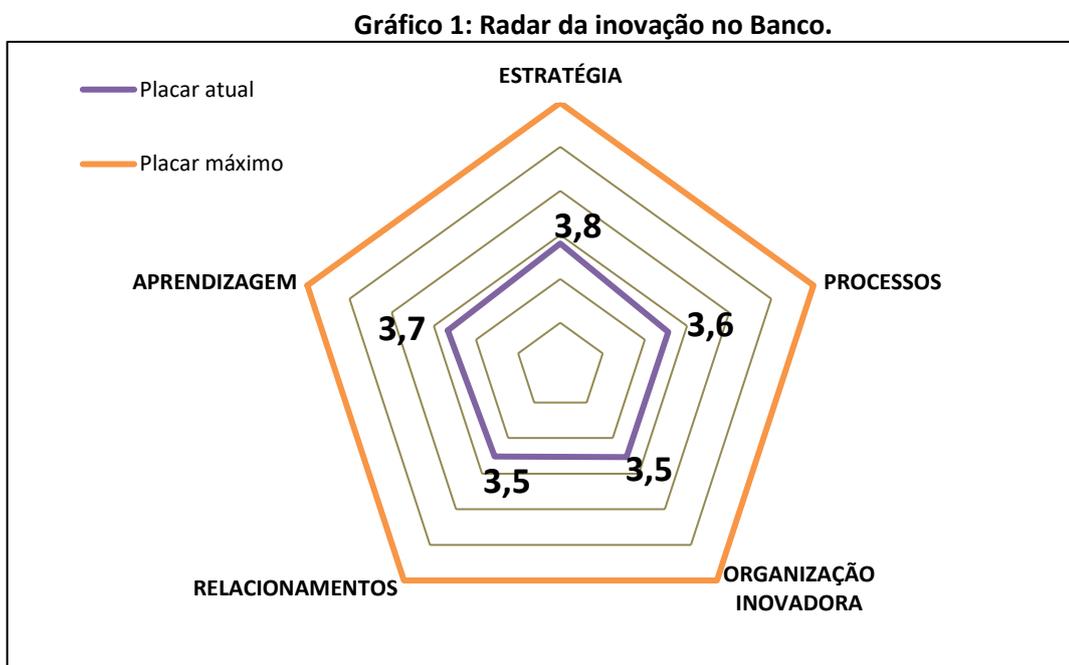
A utilização de diferentes métodos para coleta dos dados (entrevista, questionário e pesquisa documental) caracteriza a triangulação que, segundo Jick (1979), baseia-se na ideia de que os desvios inerentes a quaisquer fontes de dados ou métodos de coleta e análise seriam neutralizados pela combinação, complementando o estudo e solidificando sua validade. Assim, a análise das dimensões com base em múltiplas fontes de evidências permitiu a obtenção de resultados mais consistentes sob ponto de vista da metodologia científica e mais relevantes para o contexto estudado.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Dos 33 participantes, 54% é do sexo feminino, 87% possui última formação acadêmica em nível de especialização (pós-graduação *lato sensu*), 78% atua há mais de 10 anos no Banco e 36% está no cargo atual pelo período entre 3 e 5 anos.

O Gráfico 1 apresenta o resultado da apuração das médias atribuídas à cada uma das cinco dimensões da gestão da inovação. Numa escala entre 1 (placar mínimo) e 7 (placar

máximo), os participantes atribuíram, em média, a nota 3,6 para a gestão da inovação e do conhecimento no Banco.



Fonte: Dados da pesquisa.

### 5.1 Estratégia

A dimensão Estratégia, composta por oito afirmações que relacionam os conteúdos de estratégia corporativa, missão, visão e ambiente organizacional, estratégia de inovação e competição, obteve a nota média 3,8, o que representa que a maioria dos participantes não concorda que todas as afirmações representam o contexto do Banco.

A percepção dos respondentes que as pessoas da organização têm uma ideia clara de como a inovação pode ajudar a empresa a competir e que existe comprometimento e suporte da alta gestão para inovação vai de encontro às ações e estratégias de inovação coletadas na pesquisa documental e na entrevista, cujo fluxo do processo de inovação se desenvolve a partir de um contexto de incentivo à promoção, desenvolvimento e implementação de ideias. Tais indicadores podem ser alvo de constante monitoramento uma vez que relacionam fatores importantes para inovações de sucesso como a liderança, os recursos e o apoio da alta administração (ROTHWELL, 1994; COOPER, 1996; OCDE, 2005; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Verificou-se que o fluxo do programa de incentivo à inovação promovido pelo Banco, composto pelas etapas de (1) inspiração, (2) coleta de ideias, (3) seleção, (4)

desenvolvimento, (5) seleção, (6) implementação, (7) seleção e (8) premiação e reconhecimento, apresenta semelhanças com os modelos de processo de inovação da terceira geração, característicos por serem compostos por fases e, entre cada fase, há um *gate* que representa um ponto de decisão, revisão e avaliação (COOPER, 1996). No entanto, as estratégias de aproximação dos centros de pesquisa, a captação de ideias junto aos clientes universitários, a instalação de um laboratório no Vale do Silício e a criação de uma plataforma *Open Banking* mostram um direcionamento à inovação aberta, termo proposto por Chesbrough (2003), cujo foco é a combinação interna de ideias com as inovações de mercado, contribuindo para o desenvolvimento de novas tecnologias. Essas características estão presentes nos modelos de processo de inovação de sexta geração (DU PREEZ; LOUW, 2008).

Na pesquisa documental foram identificadas as estratégias de ressignificação da inovação e o Projeto Intraempreendedorismo no Banco. Tais estratégias encontram aderência com as recomendações de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) quanto à formação de um contexto inovador e melhoria das rotinas de gestão. Porém, não foram bem percebidas pelos respondentes as afirmações relacionadas à disseminação da estratégia de inovação, ao reconhecimento do potencial da empresa e à visão acerca do futuro da organização, o que ressalta a necessidade de melhorar a comunicação, divulgar as estratégias e as ações, buscar o envolvimento dos funcionários e ampliar a atuação dos grupos disseminadores.

Captou-se ainda a percepção que não há ligação clara entre os projetos de inovação e a estratégia, o que pode representar, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), falta de consenso se as atividades de inovação estão relacionadas à estratégia corporativa.

Comparando essas percepções com os resultados da pesquisa de Braga Junior (2011) sobre a gestão da inovação no Banco Banese, obtidos por meio do mesmo *framework* aplicado nesta pesquisa, o apoio da alta administração foi percebido como um ponto positivo e, como ponto a ser aperfeiçoado, a capacidade do Banese para examinar inovações dispostas no mercado.

## 5.2 Processos

Dimensão composta por afirmações sobre as rotinas da organização, o gerenciamento das atividades, projetos e desenvolvimento de novos produtos, serviços e

processos. Obteve a nota média 3,6, o que representa que a maioria dos participantes não concorda que todas as oito afirmações representam o contexto do Banco.

Houve a percepção de que há na instituição pesquisa sistemática de ideias de novos produto e serviços, que pode ter sido motivada em função do programa de coleta de ideias promovido anualmente pela empresa. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) recomendam a utilização de métodos de pesquisa estruturados que correspondam à estratégia e portfólio de produtos, como as técnicas de engenharia reversa e *benchmarking* (OTTO; WOOD, 2001).

Porém, a maioria dos respondentes considera que os processos de gestão da inovação no Banco não são realizados dentro do prazo e do orçamento; não são desempenhados de forma eficaz desde a idealização até a implementação; não há clareza na seleção de projetos; não são flexíveis para o desenvolvimento de produtos e serviços e não são apropriados para o gerenciamento do desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A pesquisa captou ainda que a maioria dos participantes não identifica um sistema claro para escolha de projetos de inovação na instituição. Conforme alertam Tidd, Bessant e Pavitt (2008), essa falta de clareza pode implicar em geração de conflitos, má distribuição de recursos e em escolhas de projetos com fraco potencial de mercado.

No comparativo com a pesquisa de Braga Junior (2011), os resultados indicaram problemas quanto aos recursos e prazo de execução dos projetos inovadores, gerando impacto na eficiência do Banco Banese.

### **5.3 Organização inovadora**

Nesta dimensão que reúne afirmações que retratam um contexto ideal de apoio à inovação, foram identificadas situações que contradizem a percepção dos participantes com o contexto da inovação no Banco apurado na pesquisa documental e na entrevista. A nota média atribuída foi 3,5, o que representa que a maioria dos participantes não concorda que as oito afirmações representam o contexto do Banco.

Para a maioria, não há no Banco uma estrutura que favoreça a ocorrência das inovações, bons relacionamentos interdepartamentais, rápida tomada de decisões, comunicação eficaz, bom sistema de recompensa, reconhecimento e incentivo à inovação, o que representa uma organização que não gerencia de forma eficiente a inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; SCHERER, CARLOMAGNO, 2009; TERRA, 2012).

No entanto, por meio da pesquisa documental e da entrevista com o gestor, obteve-se a informação que o apoio à inovação é uma estratégia corporativa, sendo os programas de intraempreendedorismo e os desafios de inovação algumas das formas como o Banco executa sua estratégia, inclusive com a premiação das melhores ideias. Portanto, esses contrapontos podem ser gerados por uma possível falta de clareza quanto às normas e procedimentos relacionados aos programas, projetos e atividades de inovação, além da necessidade de disseminar a estratégia da empresa de forma clara e transparente.

Destaca-se que os respondentes consideraram que as pessoas da empresa estão envolvidas com sugestão de ideias para melhorias dos produtos ou processos e que há um bom trabalho em equipe, possivelmente influenciados pelas atividades promovidas como o programa de seleção de ideias, os cursos autoinstrucionais e os encontros realizados no intuito de inspirar os funcionários a atuar conforme a estratégia de inovação da empresa.

Braga Junior (2011) verificou que, no Banese, a comunicação, a premiação e reconhecimento e o contexto apoiador para o desenvolvimento de inovações também são questões a serem aperfeiçoadas.

#### **5.4 Relacionamentos**

A dimensão Relacionamentos reúne questões que retratam o relacionamento do Banco com fornecedores, parceiros, clientes, universidades e outros centros de pesquisa, que podem ser consideradas diferentes fontes de conhecimento necessários para as atividades de inovação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CHESBROUGH, 2003; CHOO, 2003; OCDE, 2005; TERRA, 2012). Para esta dimensão, a média foi 3,5, que representa que a maioria dos participantes considera que nem todas as afirmações representam o contexto do Banco.

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

As percepções que não há desenvolvimento de redes de contato externas e trabalho próximo aos clientes para explorar novas soluções podem representar uma perda de fonte de ideias para o desenvolvimento de melhores produtos e serviços. Por meio de ferramentas como *crowdsourcing*, prototipagem e Web 2.0, é possível se aproximar dos clientes em busca de soluções que gerem valor para o cliente e para a empresa (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; MCAFEE, 2010; SCHAFFERS *et al.*, 2011).

No entanto, na pesquisa documental, verificou-se que o Banco realiza parcerias com instituições de ensino para promover o programa interno de certificação de conhecimentos. Na entrevista realizada com o gestor, foi obtida a informação de que há uma iniciativa de aproximação do Banco com uma instituição de ensino que promove uma comunidade de práticas sobre inovação, com membros formados por funcionários de diferentes empresas, governo, universidades e *startups*. Essa última, por tratar-se de uma iniciativa recente, é possível que não tenha sido disseminada por toda a organização, o que pode ter interferido na percepção dos funcionários.

Houve percepção positiva em relação ao contexto do Banco quanto aos bons relacionamentos com os fornecedores, em que ambas as partes ganham, possivelmente influenciada pelas parcerias firmadas para o desenvolvimento de novas tecnologias e soluções na empresa, inclusive em relação às iniciativas de inserção do Banco no Vale do Silício e da criação da plataforma *Open Banking*. Para Tigre (2006), no que tange à inovação, o intercâmbio de conhecimentos entre instituições é capaz de garantir vantagens sobre as demais organizações que não o realiza.

## 5.5 Aprendizagem

Lundvall (1992) e Tidd e Bessant (2015) destacam a importância de gerenciar o processo de aprendizagem para lidar com os desafios do processo de inovação. A maioria dos respondentes considera que existe no Banco um forte comprometimento com treinamento e desenvolvimento de pessoas, o que mostra que as ações de educação corporativa são reconhecidas não só pelo público externo, com a divulgação dos prêmios obtidos pela Universidade Corporativa (GLOBAL CCU, 2017), mas também pelo público interno.

Houve também concordância quanto à iniciativa da instituição de comparar os produtos e serviços com os de outras empresas, o que é refletido tanto na concorrência com

as outras instituições bancárias quanto na inserção do Banco em outros meios além do setor financeiro, buscando aproximação também com as empresas de base tecnológica (CRUZ; GOMES, 1998; CAMARGO, 2009).

No entanto, as afirmações que relatam ações quanto ao aprendizado a partir dos erros, ao compartilhamento de experiências, à captação do aprendizado, inclusive com outras organizações, e à utilização de instrumentos de mensuração foram percebidas como não realizadas no Banco. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) entendem que uma baixa avaliação desses indicadores pode refletir uma organização que tem seu desempenho prejudicado por conduzir um processo de inovação informal, que dedica pouca atenção ao aprendizado e melhoria e, por isso, pode perceber poucos benefícios nas atividades de inovação e gestão do conhecimento. Segundo os autores, as implantações de revisões regulares e auditorias de processos podem ser estratégias eficazes.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) destacam ainda que a falta de revisão pode fazer que a organização não tenha o conhecimento do que funciona e corra riscos de cometer os mesmos erros nos projetos. Tais riscos podem ser mitigados também com a implantação de métodos para a gestão do conhecimento, procurando codificar o conhecimento tácito (MENEZES *et al.*, 2017).

Esta dimensão obteve a maior nota média 3,7, o que também demonstra que a maioria dos participantes não concorda que todas as afirmações refletem o contexto do Banco.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão da inovação e do conhecimento são temáticas que ocupam cada vez mais espaço nas organizações que têm o propósito de se manterem competitivas e inovadoras no mercado (PIRES; MENEGASSI; TATTO, 2016). A habilidade das empresas para inovar depende da aquisição de novo conhecimento de fora da empresa, a sua recombinação com o conhecimento interno e a exploração do estoque de conhecimento disponível (MOOS *et al.*, 2013).

A análise dos resultados obtidos permitiu ratificar a aplicabilidade do *framework* proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) para o alcance do objetivo proposto e concluir que as rotinas organizacionais presentes nas cinco dimensões podem ser aperfeiçoadas para que o Banco melhore o desempenho da gestão da inovação e do conhecimento.

Considerando as percepções dos respondentes e as informações coletadas em campo, com a pesquisa documental e com a entrevista, e aproveitando o potencial do *framework* como uma ferramenta de aprendizagem quanto às práticas de inovação, esta pesquisa identificou os seguintes pontos que podem ser aperfeiçoados no Banco: (1) A estratégia de inovação na empresa, no que tange à abordagem, à formulação de políticas e programas e, principalmente, à divulgação e disseminação dos ideais; (2) Os processos de desenvolvimento de novos produtos e serviços, o planejamento, a transparência, o envolvimento do corpo funcional e o desenvolvimento de mecanismos de prospecção e acompanhamento; (3) O contexto de apoio à inovação, tornando a estrutura organizacional mais flexível e eficiente; a redução de barreiras entre departamentos, o estímulo à participação constante dos colaboradores e, principalmente, a comunicação; (4) O relacionamento com *stakeholders*, ampliando a participação dos clientes e fornecedores na captação de ideias para inovação e desenvolvimento de produtos e serviços; (5) O sistema de aprendizagem organizacional, a geração e compartilhamento do conhecimento e o aprimoramento de mecanismos de controle e mensuração das ações.

Vale ressaltar que as ações de melhoria também podem ser identificadas em outras organizações que tratam a inovação e a gestão do conhecimento como parte da estratégia. O estudo se limitou a pesquisar uma instituição bancária brasileira, assim, sugestões para pesquisas futuras seriam: (i) aplicação da pesquisa em outros bancos a fim de levantar o panorama da inovação e gestão do conhecimento no setor bancário brasileiro; ou (ii) aplicação da pesquisa em empresas de outros segmentos.

## REFERÊNCIAS

- ABDEL-RAZEK, R. H.; ALSANAD, D. S. Auditing a Comparing Innovation Management in Organizations. **Global Journal of Business Research**, v.8, n.3, p.49-56, 2014.
- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba: [s.n.], 2008.
- BASTOS, F. E. B. **A Gestão da inovação no setor terciário: um estudo de caso do grau de maturidade do Grupo Carrefour**. 2015. 182 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte, 2015.
- BOS, J. A. P.; KOLARI, J. W.; LAMOEN, R. C. R. Competition and Innovation: Evidence from Financial Services. **Journal of Banking & Finance**, 37, p.1590-1601.

BRAGA JUNIOR, J. **Auditoria da gestão da inovação do setor bancário: o caso do BANESE**. 2011. 115 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2011.

CABIDDU, F; LUI, T. W.; PICCOLI, G. Managing value co-creation in the tourism industry. **Annals of Tourism Research**, v.42, n.1, p. 86-107, 2013.

CAMARGO, P. O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Cultura acadêmica, 2009.

CANONGIA, C. *et al.* Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v.11, n.2, p.231-238, 2004.

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

CERNEV, A.; DINIZ, E.; JAYO, M. Emergência da quinta onda de inovação bancária. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 15., 2009, San Francisco. **Anais eletrônicos...** San Francisco: [s.n.], 2009.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Senac, 2003.

COOPER, R. G. Overhauling the new product process. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v.25, n.6, p.465-482, nov. 1996.

COORDENAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **Plataforma Sucupira**. 2016.

CORRÊA, F.; ZIVIANI, F.; VIDIGAL, F. Aplicações Práticas da Gestão do Conhecimento: um estudo com profissionais da área de tecnologia da informação. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, Florianópolis, v.4, n.10, 2015.

CRUZ, C. L. R; GOMES, M. L. B. Automação e Competitividade no Setor Bancário: o caso dos bancos públicos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 18., 1998, Niterói. **Anais eletrônicos...** p. 1-8.

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

DELIMATISIS, P. Financial Innovation and Prudential Regulation: The New Basel III Rules. **Journal of World Trade**, v.46, n.6, p.1309-1342, 2012.

\_\_\_\_\_. Transparent Financial Innovation in a Post-Crisis Environment. **Journal of International Economic Law**, v.16, n.1, p.159-210, 2013.

DICKEL, D. G.; MOURA, G. L. Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, n.13, p.211-220, 2016.

DU PREEZ, N.; LOUW, L. A framework for managing the innovation process. In: PICMET'08-2008 PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING & TECHNOLOGY. **Anais on-line...** [S. l.], 2008.

DUARTE, E. N. Tendências temáticas do GT4 no ENANCIB 2011: rumo à gestão da inovação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.2, n. especial, p.4-11, out. 2012.

FACÓ, J. F. B.; DINIZ, E. H.; CSILLAG, J. M. O processo de difusão de inovações em produtos bancários. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.11, n.25, p.177-208, 2009.

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

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

GLOBAL COUNCIL OF CORPORATE UNIVERSITIES (GLOBAL CCU). **The Global CCU Awards 2017**.

GROFF, D.; LOH, S. **Avaliação de maturidade de gestão da inovação**: proposta de um modelo de pesquisa com empresas de TI. Canoas: Universidade Luterana do Brasil, 2013.

GROVER, R.; FROESE, T. M. Knowledge Management in Construction Using a SocioBIM Platform: A Case Study of AYO Smart Home Project. **Procedia Engineering**, v.145, p.1283–1290, 2016.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Inovação (PINTEC)**. 2011.

INNOSCIENCE. **A evolução da gestão da inovação nas empresas brasileiras**. [S.l]: Instituto Euvaldo Lodi/RS, 2012.

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

LA FALCE, J. L.; DE MUYLDER, C. F.; TOIVANEN, M. B. L. Evolution of the concept of innovation and its relationship with productivity & competitiveness. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, v.2, p.1-27, 2014.

LEIS, R. P.; ZIMMER, M. V.; VARGAS, L. M. Avaliando o Processo de Gestão do conhecimento em uma Empresa do Setor Bancário. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PÓS-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais do XXX EnANPAD...** Salvador, 2006.

LUNDEVALL, B.A. **National Systems of Innovation**: Towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter, 1992.

MACKINNON, L. A. K. **The 7 dimensions of innovation**. Think Differently, 2007.

MANUAL DE BOGOTÁ. **Nomalización de Indicadores de Inovación Tecnológica em América Latina Y el Caribe**. RICYT/OEA/CYTED COLCIENCIAS/OCYT, 2001.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. OECD/OCDE/FINEP, 1997.

MAZZA, C. L. S. **Inovação, desempenho e coprodução no setor financeiro: estudo de companhias brasileiras de capital aberto**. 2017. 134 f., il. Tese (Doutorado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

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

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

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

MOOS, B. *et al.* The role of knowledge management systems for innovation: An absorptive capacity perspective. **International Journal of Innovation Management**, v.17, n.5, p.1-31, 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OBEIDAT, B. *et al.* The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach. **International Journal of Knowledge Management Studies**, v.8, n.3-4, p.273-298, 2017.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OCDE). **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. 3. ed. Paris: manua, 2005.

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

PAWLOWSKI, J. M.; BICK, M. The global knowledge management framework: Towards a theory for knowledge management in globally distributed settings. **Leading Issues in Knowledge Management**, v.2, p.134, 2015.

PELLEGRINI, V. L. B. *et al.* Auditoria de Processos de Inovação: um Estudo de Caso no Inmetro. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v.9, n.1, jan./abr. 2014.

PIRES, L. A. D. B.; MENEGASSI, C. H. M.; TATTO, L. Gestão do Conhecimento e Capital Humano: Uma Revisão Sistemática de Literatura. **Revista Conbrad**, v.1, n.3, p.204-220, 2016.

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

RIBEIRO, G.; CHEROBIM, A. Configuração ambiental: a lacuna entre teoria e prática nos estudos de inovação. **Revista Espacios**, v.38, n.12, 2017.

ROTHWELL, R. Towards the Fifth-Generation Innovation Process. **International Marketing Review**, [S. l.], v.11, n.1, p.7-31, 1994.

SANNER, T. A., MANDA T. D., NIELSEN P. Grafting: Balancing Control and Cultivation in Information Infrastructure Innovation. **Journal of the Association for Information Systems**, [S. l.], v.15, n.4, p.220-243, 2014.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, [S. l.], v.47, n.3, p.75-81, abr. 2006.

SCHAFFERS, H. *et al.* Smart cities and the future internet: Towards cooperation frameworks for open innovation. In: DOMINGUE J. *et al.* (Ed.). **The future internet**, 2011. p. 431-446.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

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

SENGE, P. M. **The fifth discipline**: the art and practice of the learning organization. Nova York: Doubleday Currency, 1990.

SILVA, F. G.; HARTMANN, A; REIS, D. R. Avaliação do nível de inovação tecnológica: desenvolvimento e teste de uma metodologia. In: ENEGEP, 26., 2006. Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: 2006.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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

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

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

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

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, [S.l.], v.34, n.2, mar. 2006.

VAZQUEZ, B. V.; CAVARZAN, G. M.; KREIN, J. D. A quinta onda tecnológica e os trabalhadores: novas estratégias e desafios do sindicalismo no setor bancário brasileiro. **Revista Ciências do Trabalho**, n.8, 2017.

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

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.