



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado Acadêmico em Administração

Componentes da capacidade de inovação em organizações do setor
financeiro brasileiro

Hécio Wanderley de Souza Almeida

Brasília – DF

2018

Hécio Wanderley de Souza Almeida

Componentes da capacidade de inovação em organizações do setor
financeiro brasileiro

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Professora Orientadora: Dr^a. Josivania Silva Farias

Brasília – DF

2018

Componentes da capacidade de inovação em organizações do setor financeiro brasileiro

Hécio Wanderley de Souza Almeida

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado pela seguinte Comissão Examinadora:

Professora Dr.^a Josivania Silva Farias
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UnB
Orientadora - Presidente

Professor Dr. Eduardo Raupp de Vargas
Instituto COPPEAD de Administração – COPPEAD/UFRJ
Examinador Externo

Professor Dr. Paulo Henrique de Souza Bermejo
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UnB
Examinador Interno

Professor Dr. Antônio Isidro da Silva Filho
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UnB
Examinador Suplente

Brasília – DF, 27 de fevereiro de 2018.

*Dedico aos que
compreenderam minhas ausências;
nas dificuldades me incentivaram;
juntos acreditamos;
são muitos...
Graças a Deus!*

AGRADECIMENTOS

A Deus por cada dádiva encontrada ao longo dessa jornada do mestrado.

A Raquel pelo amor, carinho, compreensão e companheirismo.

A minha família pela compreensão nos momentos de ausência e permanente incentivo.

A minha orientadora Dr.^a Josivania Silva Farias pela confiança, apoio e disponibilidade em diversos momentos cruciais e por ser incansável ao buscar extrair o melhor que eu poderia fazer nesse trabalho.

Aos professores Dr. Eduardo Raupp, Dr. Paulo Bermejo e Dr. Isidro Filho por aceitarem participar da banca examinadora desta dissertação e pelas pertinentes contribuições efetuadas a este trabalho.

Aos amigos André Meira, Carlos Rogério, Kadu Soares, Flávio Alvim e Rafael Martinichen que me direcionaram para a escolha do tema inovação.

Aos amigos Luís Miranda e Wagner Menke pelas constantes conversas e apoio tanto na fase de preparação para o mestrado como ao longo de toda essa jornada.

Ao amigo Leonardo Gosling pelo incentivo e apoio nos momentos em que mais precisei.

Ao Hugo Ofugi e a Juliana Medeiros pelo apoio institucional.

Ao meu empregador pelo apoio no âmbito do seu programa de capacitação.

Aos colegas de PPGA, em especial aos amigos Barbara Medeiros e Gustavo Alves pela construtiva parceria nas diversas disciplinas que compartilhamos.

Aos colegas do Laboratório de Inovação em Serviços – LinSe.

A todos que fazem o PPGA UnB ser um ambiente de busca pela excelência, em especial à Edivânia pela empatia e presteza à frente da secretaria.

Aos profissionais do setor financeiro brasileiro que se disponibilizaram a contribuir com este trabalho ao responder o questionário sobre capacidade de inovação.

Aos gestores das organizações do setor financeiro brasileiro *lócus* desta pesquisa que disponibilizaram em suas agendas parte do seu precioso tempo para me receber e responder aos nossos questionamentos na etapa da entrevista.

A todos que torceram e me incentivaram ao longo dessa desafiadora jornada do mestrado.

*O correr da vida embrulha tudo.
A vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa,
sossega e depois desinquieta.
O que ela quer da gente é coragem.*

Guimarães Rosa

RESUMO

Este trabalho se propôs a verificar a manifestação e articulação dos componentes da capacidade de inovação em organizações do setor financeiro brasileiro, a partir da percepção de gestores e demais empregados de organizações desse setor. Para isso, buscou descrever os sete componentes da capacidade de inovação: Liderança Transformadora, Intenção Estratégica de Inovar, Organicidade da Estrutura Organizacional, Gestão de Pessoas para a Inovação, Gestão Estratégica da Tecnologia, Gestão de Projetos e Conhecimento do Cliente e do Mercado, identificados na literatura e nas organizações *locus* da pesquisa, bem como validou, no âmbito do setor financeiro, uma escala de capacidade da inovação proposta por Valladares (2012). Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratório-descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa, através de estudo de casos múltiplos – um banco de grande porte (Empresa A) e uma companhia atuante no mercado de seguridade (Empresa B), ambas de capital aberto. Os procedimentos de coleta de dados realizados são: entrevistas semiestruturadas com 16 gestores (8 em cada empresa) e levantamento de opinião (*survey*) com os demais empregados dessas organizações (564 na Empresa A e 97 na Empresa B). As principais técnicas de análise dos dados utilizadas foram a análise de conteúdo com categorização *a priori* e verificação de ocorrência, não-ocorrência e co-ocorrência conforme Bardin (2002), análise fatorial exploratória através do método das componentes principais com rotação oblíqua (*Oblimin*), análise fatorial confirmatória com uso de modelo de equações estruturais e testes de diferenças entre grupos (*T de Student* e ANOVA). Os resultados obtidos demonstraram a validade de aplicação da escala de capacidade de inovação de Valladares (2012) para organizações do setor financeiro com o Teste do Qui-Quadrado significativo ($X^2 = 1605.268$; graus de liberdade = 566; $p < 0,001$) e os valores da razão $X^2/df = 2.836$, do *Comparative Fit Index* (CFI) = 0.939 e do *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) = 0.053 (IC90%: 0.050-0.056) assegurando uma boa qualidade de ajustamento do modelo. Observamos na percepção de empregados do setor financeiro que não existem diferenças significativas relacionadas ao componente Gestão de Projetos ($p = 0.376$) entre as empresas A e B, mas que nos demais componentes as diferenças são significativas. Os valores dos componentes Intenção Estratégica de Inovar ($p = 0.018$), Conhecimento do Cliente e do Mercado ($p < 0.001$) e da Gestão Estratégica da Tecnologia ($p < 0.001$) são significativamente mais elevados na Empresa A, enquanto os escores para os componentes Liderança Transformadora ($p = 0.001$), Organicidade da Estrutura Organizacional ($p < 0.001$) e Gestão de Pessoas para a Inovação ($p < 0.001$) são significativamente mais elevados na Empresa B. Na perspectiva dos gestores, observamos um alinhamento de percepção com os demais empregados, destacado pela elevada percepção do componente Gestão Estratégica da Tecnologia na Empresa A e pelo componente Liderança Transformadora na Empresa B, bem como pela baixa percepção em relação ao componente Organicidade da Estrutura Organizacional em ambas as empresas. Elaboramos ainda uma proposta de *framework* de diagnóstico dos componentes da capacidade de inovação para organizações do setor financeiro brasileiro que considera a influência entre os componentes e sua relevância no contexto de geração de inovação em organizações desse setor, bem como sugerimos um *roadmap* de priorização de ações para preenchimento de *gaps* dos componentes da capacidade de inovação nas organizações pesquisadas. Este trabalho auxilia na elevação da amplitude de estudos sobre capacidade de inovação e ao campo teórico sobre inovação e capacidades organizacionais, através da geração de dados que ajudam na identificação de similaridades e diferenças que agreguem novas perspectivas ao *corpus* de teorias aqui trabalhadas.

Palavras-chave: Capacidade de Inovação; Capacidades Dinâmicas; Inovação em Serviços; Gestão da Inovação; Setor Financeiro.

ABSTRACT

This work paper aims to verify the manifestation and articulation of the components of innovation capacity in Brazilian financial sector organizations, based on the perception of managers and other employees of organizations in this sector. We describe the seven components of innovation capacity: Transformation Leadership, Strategic Intent to Innovate, Organizational Structure Organicity, People Management for Innovation, Strategic Management of Technology, Project Management, and Customer and Market Knowledge. All components identified in literature and in the locus organizations of the research and we validated for financial sector organizations a survey scale of innovation capacity proposed by Valladares (2012). This is an exploratory-descriptive research with a qualitative and quantitative approach, through a multiple case study - a large bank (Company A) and an insurance market holding company (Company B), both of which are publicly listed companies at Brazilian stock market. Data collection procedures: semi-structured interviews with 16 managers (8 in each company) and survey with the other employees of these organizations (564 in Company A and 97 in Company B). The main techniques of data analysis used were the analysis of content with a priori categorization and verification of occurrence, non-occurrence and co-occurrence according to Bardin (2002), exploratory factorial analysis through the main component method with oblique rotation (Oblimin), confirmatory factorial analysis using structural equations model and tests of differences between groups (T Student and ANOVA). The results obtained demonstrated the validity of the survey scale of innovation capacity by Valladares (2012) for financial sector organizations. The Chi-Square test was significant ($X^2 = 1605.268$, degrees of freedom = 566, $p < 0.001$) and the values of the ratio $X^2 / df = 2.836$, the Comparative Fit Index (CFI) = 0.939 and the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.053 (IC90%: 0.050-0.056) ensuring a good model fit quality. We observed in the perception of financial sector employees that there are no significant differences related to the Project Management component ($p = 0.376$) between companies A and B, but in the others components the differences are significant. The values of the Strategic Intent to Innovate ($p = 0.018$), Customer and Market Knowledge ($p < 0.001$) and Strategic Management of Technology ($p < 0.001$) the score were significantly higher in Company A, while scores for components Organizational Structure Organicity ($p < 0.001$) and People Management for Innovation ($p < 0.001$) were significantly higher in Company B. From the managers perspective, we observed an alignment of perception with the others employees, highlighted by the high perception of the component Strategic Management of Technology in Company A and the component Transforming Leadership in Company B, as well as a low perception in relation to the component Organizational Structure Organicity in both companies. We also elaborated a proposal framework for diagnosis of the components of innovation capacity in Brazilian financial sector organizations, which considers the influence between the components and their relevance in the innovation generation context of the financial sector firms. Additionally, we suggest a roadmap of prioritization actions to fill innovation capacity gaps in the organizations researched. This work assists in increasing the scope of studies on innovation capacity and the entire theoretical field on innovation and organizational capacities, through the data generation of this research we can contribute in the identification of similarities and differences that add new perspectives to the corpus of theories worked here.

Keywords: *Innovation Capacity; Dynamic Capabilities; Innovation in Service; Innovation Management; Financial Sector.*

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. Perspectivas para conceituar a inovação	25
TABELA 2. Maneiras de expressar o envolvimento do cliente em serviços	30
TABELA 3. Nomenclatura de inovação em serviços	33
TABELA 4. Visão das Capacidades Dinâmicas como Comportamentos, Habilidades e Capacidades Organizacionais	41
TABELA 5. Visão das Capacidades Dinâmicas como Rotinas e Processos	42
TABELA 6. Abordagens do conceito capacidade de inovação	46
TABELA 7. Relação dos Componentes da Capacidade de Inovação.....	48
TABELA 8. Principais palavras chave nos artigos sobre Capacidade de Inovação	56
TABELA 9. Distribuição da origem dos artigos.....	56
TABELA 10. Consolidação do método da pesquisa.....	67
TABELA 11. Perfil dos empregados das organizações A e B quanto ao gênero, faixa etária, nível de escolaridade.....	69
TABELA 12. Perfil dos empregados das organizações A e B quanto ao tempo na instituição e cargo ocupado.	70
TABELA 13. Pesos fatoriais, auto-valores, comunalidades e variância explicada.	72
TABELA 14. Análise fatorial confirmatória: pesos fatoriais, variância média extraída (VME) e confiabilidade do construto (CC).....	73
TABELA 15. Correlações entre as dimensões da ECI e raiz quadrada da variância média extraída (VME).	75
TABELA 16. Caracterização da capacidade de inovação nas empresas A e B.....	76
TABELA 17. Coeficientes dos modelos de regressão linear simples (VD: ECI Global) – Empresa A (N = 564).....	78
TABELA 18. Coeficientes dos modelos de regressão linear simples (VD: ECI GLOBAL) – Empresa B (N = 97).....	79
TABELA 19. Comparação da capacidade de inovação por gênero, nas empresas A e B.	80
TABELA 20. Correlação da capacidade de inovação com a faixa etária nas empresas A e B.81	
TABELA 21. Correlação da capacidade de inovação com o nível de escolaridade, nas empresas A e B.	82
TABELA 22. Correlação da capacidade de inovação com o tempo de serviço nas empresas A e B.	83

TABELA 23. Comparação da capacidade de inovação por cargo, na Empresa A.....	83
TABELA 24. Resultado da análise das entrevistas por categorias.....	86
TABELA 25. Critérios de promoção de empregados citados pelos gestores.....	102
TABELA 26. Relação dos principais gaps identificados na Empresa A.....	130
TABELA 27. Relação dos principais gaps identificados na Empresa B.....	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo das relações hipotéticas entre determinantes da capacidade de inovação ...	17
Figura 2. Modelo de triângulo de serviços.....	29
Figura 3. Pêndulo analítico para análise da inovação em serviços	32
Figura 4. Evolução das TICs acompanhadas pelo Setor Financeiro.....	36
Figura 5. Esquema de seleção dos artigos sobre Capacidade de Inovação.....	53
Figura 6. Distribuição por ano dos artigos sobre capacidade de inovação	54
Figura 7. Distribuição temporal por periódicos	55
Figura 8. Escores médios dos fatores da Escala de Capacidade de Inovação nas Empresas A e B.....	77
Figura 9. <i>Framework</i> de diagnóstico dos componentes da capacidade de inovação para organizações do setor financeiro brasileiro.....	127
Figura 10. <i>Roadmap</i> para a Empresa A	132
Figura 11. <i>Roadmap</i> para a Empresa B.....	133

LISTA DE SIGLAS

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

AFE – Análise Fatorial Exploratória

CCM – Conhecimento do Cliente e do Mercado

CEP/IH – Comitê de Ética e Pesquisa do Instituto de Ciências Humanas da Universidade de Brasília.

CNS – Conselho Nacional de Saúde

CNSeg – Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DTI – Department of Trade and Industry

DTVM – Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

GDP – Gestão de Pessoas para a Inovação

GET – Gestão Estratégica da Tecnologia

GP – Gestão de Projetos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEI – Intenção Estratégica de Inovar

INSEAD – Instituto Europeu de Administração de Empresas

LDT – Liderança Transformadora

OECD – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OEO – Organicidade da Estrutura Organizacional

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PINTEC – Pesquisa de Inovação

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente

SFN – Sistema Financeiro Nacional

SME – Small and Medium Enterprises

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

WEF – World Economic Forum

WIPO – World Intellectual Property Organization

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Formulação do problema	18
1.2 Objetivo Geral	21
1.3 Objetivos Específicos	22
1.4 Justificativa	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Inovação	24
2.1.1 O Conceito de Inovação	24
2.1.2 A Relevância da Inovação para as Organizações	27
2.2 Inovação em Serviços	28
2.2.1 Inovação sob a Perspectiva de Serviços	31
2.2.2 Inovação em Serviços no Setor Financeiro	35
2.3 Capacidades Dinâmicas	38
2.4 Capacidade de Inovação	43
2.4.1 O Conceito de Capacidade de Inovação	44
2.4.2 Componentes da Capacidade de Inovação	47
2.4.3 Bibliometria sobre Capacidade de Inovação	53
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	58
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	58
3.2 Caracterização das organizações do setor financeiro brasileiro <i>lócus</i> do estudo	60
3.3 Participantes do estudo	61
3.4 Instrumentos de pesquisa	62
3.5 Procedimentos de coleta	63
3.6 Procedimentos de análise dos dados	64
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	68
4.1 Perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa	68
4.2 Validação da aplicação do instrumento de pesquisa no setor financeiro brasileiro	70
4.3 Componentes da capacidade de inovação na percepção de empregados de organizações do setor financeiro brasileiro	75
4.4 Componentes da capacidade de inovação na percepção de gestores em organizações do setor financeiro brasileiro	84
4.5 Proposição de um <i>framework</i> de diagnóstico dos componentes da capacidade de inovação para organizações do setor financeiro brasileiro	126

4.6 Proposição de um <i>roadmap</i> de priorização de ações para preenchimento de <i>gaps</i> relacionados aos componentes da capacidade de inovação nas organizações pesquisadas ...	129
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	134
REFERÊNCIAS	137
APÊNDICES	146
Apêndice A – TCLE e Roteiro da Entrevista	146
Apêndice B – Questionário	148
Apêndice C – Diagrama da Análise Fatorial Confirmatória dos Construtos	153

1 INTRODUÇÃO

Como fatores relacionados à inovação podem influenciar o desempenho de uma organização, de maneira que sejam decisivos para que permaneça competitiva no mercado? Qual a dinâmica envolvida nesse contexto? Como as organizações buscam desenvolver suas capacidades relacionadas à inovação em termos de estruturas, habilidades, fatores e ambiente para alcançarem desempenhos que as mantenham competitivas e proporcionem longevidade? Os questionamentos ora apresentados compreendem um conjunto de inúmeras dúvidas relacionadas aos estudos sobre estratégia e inovação e sua influência nos resultados das organizações.

Nesse contexto, a European Commission (1995), órgão executivo da União Europeia que atua na defesa de seus interesses gerais com destaque para negócios, legislação, estratégias, pesquisa e inovação, em seu “Green Paper on Innovation” buscou identificar fatores relacionados à inovação na Europa, de maneira a auxiliar na proposição de medidas que contribuíssem para alavancar a capacidade de inovação na União Europeia. Neste documento, destacou-se que organizações inovadoras apresentavam características que poderiam ser agrupadas em duas categorias, a saber: Competências Estratégicas e Competências de Organização. Em relação às competências estratégicas, destacaram-se fatores como capacidade de identificar e antecipar tendências do mercado, visão de longo prazo e interesse e capacidade de coletar, processar e assimilar informação tecnológica e econômica, enquanto para a categoria competências de organização ressaltaram-se fatores como cooperação interna entre os vários departamentos, cooperação externa com públicos diversos (consultores, clientes, fornecedores), envolvimento de toda a organização no processo de mudança e investimentos em recursos humanos (European Commission, 1995).

No Brasil, há entendimento semelhante ao da European Commission ao se abordar as questões relacionadas à inovação no escopo de estratégias governamentais. Dentre os diversos órgãos executivos governamentais que atuam no suporte e promoção de políticas públicas voltadas à inovação no país, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), desde o ano 2000, é uma das estruturas de apoio que atua periodicamente através da realização da Pesquisa de Inovação (PINTEC), cujo objetivo é o desenvolvimento de indicadores setoriais em escala nacional e regional das atividades de inovação em empresas do setor industrial e de outros setores selecionados, devido ao reconhecimento da inovação como um fator relevante que possui impacto positivo na competitividade e no desenvolvimento econômico (IBGE,

2016). A atenção ao tema presente nas considerações da European Commission (1995, 2013) e do IBGE (2016) para a compreensão e promoção da inovação e o desenvolvimento da capacidade de inovação nas empresas é evidenciado no estudo de Fan (2010), onde avaliou-se contribuições para a expansão econômica de China e Índia relacionadas ao desenvolvimento da capacidade de inovação nesses países, através de avaliação em nível micro, cuja unidade de análise são empresas do setor de biotecnologia. Fan (2010) destaca que o desenvolvimento da capacidade de inovação ao nível da organização possui papel crucial no macro contexto, onde a unidade de avaliação é o país, sendo demonstrada uma relação positiva entre inovação e desenvolvimento econômico, onde a inovação é produto resultante do desenvolvimento da capacidade de inovação nas empresas que foram objeto de estudo na China e Índia.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), em seu Manual de Oslo (2005, p.98), destaca que “as empresas podem implementar novas estruturas organizacionais ou novas práticas para introduzir uma nova cultura de negócios, normas e valores, com o objetivo de melhorar a capacidade de inovar da empresa”. Esse entendimento de que a capacidade de inovação é relevante no âmbito de estratégias voltadas ao atingimento de objetivos pelas organizações também é evidenciado pela European Commission (2013, p. 2) ao afirmar que “o futuro da Europa está associado à sua capacidade de inovação”. A concepção da European Commission (2013) é demonstrada no escopo do Innovation Union, programa de desenvolvimento de iniciativas voltadas à inovação. Nesse programa o desenvolvimento da capacidade de inovação na União Europeia é considerado uma das fontes de geração de inovação, apresentando como resultado esperado a transformação das empresas europeias em organizações mais competitivas no mercado global. Há de se destacar que a conversão de inovações em habilidades que permitam às organizações resolverem seus problemas e desenvolverem novas estruturas de negócios encontra-se contemplada no contexto necessário para a sobrevivência das organizações (Oliveira, Scherer, Carpes, Hahn & Pivetta, 2016).

De acordo com o *framework* de Liao, Fei e Chan (2007), a capacidade de inovação é uma competência distintiva para as organizações ao gerar vantagem competitiva, sendo essa capacidade impulsionada pelo compartilhamento de conhecimento e pela capacidade absorptiva. Já para Saunila e Ukko (2012) o conceito de capacidade de inovação contém três elementos: i) o potencial de inovação, que é traduzido em fatores que afetam diretamente o estado atual da capacidade de inovação; ii) os processos de inovação, que são caracterizados por sistemas e atividades que auxiliam as organizações a utilizarem do seu potencial de inovação, facilitando a geração de inovações; e iii) resultados das atividades relacionadas à inovação que se traduzem em inovações de produtos/serviços e/ou processos. Valladares (2012) e Valladares,

Vasconcellos e Di Serio (2014) apresentam uma perspectiva na qual a capacidade de inovação é observada através dos seguintes fatores determinantes: liderança transformadora, intenção estratégica de inovar, gestão de pessoas para a inovação, conhecimento do cliente e do mercado, gestão estratégica da tecnologia, organicidade da estrutura organizacional, gestão de projetos e desempenho em inovação.

Diante das considerações da European Commission (1995, 2013), OECD (2005), Fan (2010) e de Oliveira *et al.* (2016), infere-se que a capacidade de inovação é um elemento significativo para o sucesso e sobrevivência das organizações, sendo em nossa avaliação importante que esse objeto seja analisado na perspectiva intraorganizacional adotada por Valladares (2012) e Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) na ótica de seus fatores determinantes.

De acordo com Resende, Oliveira e Fujihara (2016) organizações apresentam modelos, dimensões e escalas diferentes relacionadas à inovação, o que requer a identificação de fatores que influenciam esse fenômeno no ambiente organizacional e a avaliação de práticas de gestão que contribuem para o reconhecimento de uma organização inovadora. Nesse sentido, diagnosticar a dinâmica e os fatores relacionados à capacidade de inovação em uma organização, permite aos gestores um melhor apoio à tomada de decisão e à escolha de quais projetos e diretrizes estratégicas podem apresentar melhores resultados para a organização na operacionalização de seus negócios em um ambiente de elevada competitividade.

Dessa maneira, tendo como base de investigação um ramo específico de organizações do setor financeiro brasileiro que não são contempladas na pesquisa PINTEC (IBGE, 2016) nem no estudo de Valladares (2012), o presente estudo encontra-se embasado em duas perspectivas principais: Primeiro, propomos que para uma adequada compreensão da articulação dos componentes da capacidade de inovação nas organizações *locus* do estudo, seriam os gestores a melhor fonte de informações para o desenvolvimento deste trabalho. Essa primeira perspectiva fundamenta-se nas considerações de Valladares (2012), onde destaca-se que as ações promovidas pela liderança contribuem para estruturar e alavancar recursos gerenciais para criar e manter a capacidade de inovar da organização. Segundo, em relação ao objeto de estudo, busca-se diagnosticar como os diversos componentes da capacidade de inovação se articulam, tendo como base o modelo teórico e a escala validada por Valladares (2012).

Adicionalmente, a realização de estudo empírico em um setor diferente dos tradicionalmente pesquisados poderá contribuir com o campo teórico através da geração de

informações que auxiliem a identificação de similaridades e diferenças que agreguem novas perspectivas aos construtos da teoria de inovação.

Objeto de Pesquisa: Componentes da Capacidade de Inovação no setor de serviços.

No presente trabalho, optou-se por investigar o objeto no setor financeiro brasileiro tendo em vista que as principais pesquisas identificadas estão concentradas na indústria (Valladares, 2012; IBGE, 2016). A perspectiva aqui adotada busca evidenciar as singularidades e semelhanças das atividades desenvolvidas nessas organizações voltadas a geração de inovação que possam representar os fatores componentes da capacidade de inovação (Figura 1), conforme destacado na área pontilhada do modelo teórico de Valladares (2012).

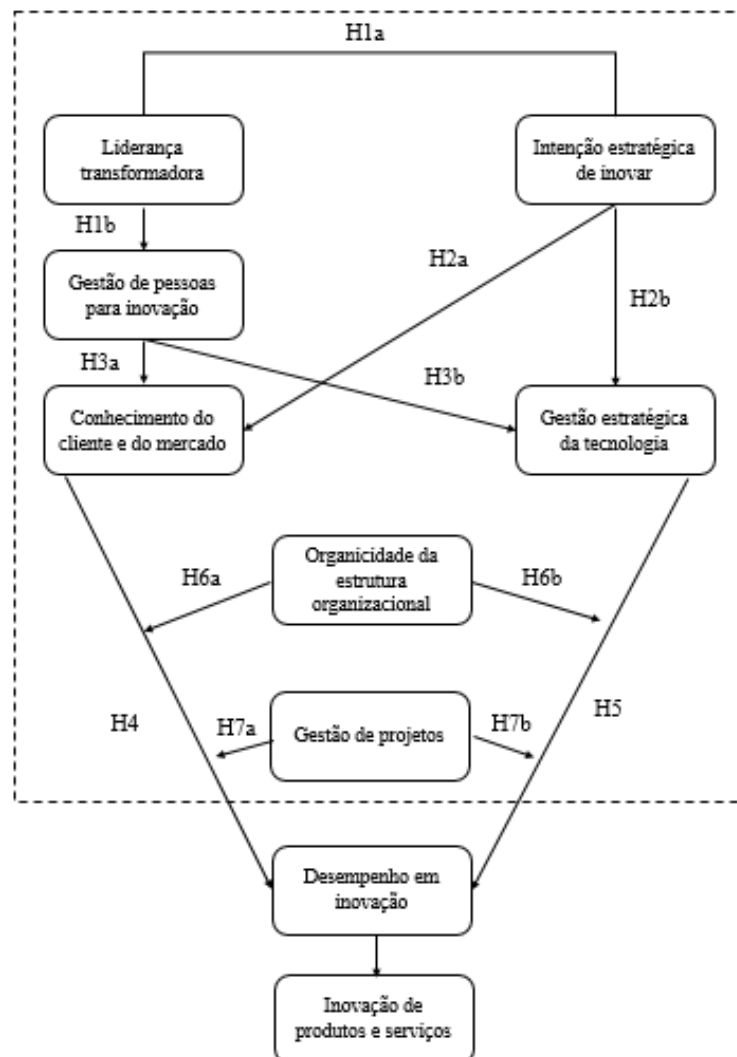


Figura 1. Modelo das relações hipotéticas entre determinantes da capacidade de inovação
 Nota: Fonte: Adaptado de Valladares (2012, p.43).

No modelo teórico de Valladares (2012) as hipóteses apresentadas (Figura 1) mostram que os componentes da capacidade de inovação (liderança transformadora; intenção estratégica de inovar; gestão de pessoas para inovação; conhecimento do cliente e do mercado; gestão estratégica da tecnologia; organicidade da estrutura organizacional; gestão de projetos) predizem o comportamento da variável dependente inovação de produtos e serviços, sendo esta relação moderada pelo desempenho em inovação.

Nos resultados empíricos de Valladares (2012), identificou-se o efeito direto do conhecimento do cliente e do mercado e da gestão estratégica da tecnologia sobre o desempenho em inovação. Além disso, observou-se que esses componentes são afetados pela liderança transformadora, intenção estratégica de inovar e gestão de pessoas para inovação, enquanto a organicidade da estrutura organizacional e a gestão de projetos têm efeito moderador positivo sobre a relação entre gestão estratégica da tecnologia e o desempenho em inovação. Nesse contexto, esclarecemos que neste estudo não se pretende investigar as relações de predição de umas variáveis sobre as outras. Essa escolha se deve em virtude de a etapa qualitativa demandar outras análises que possibilitarão um olhar mais integrado sobre esses componentes, através de uma análise qualitativa e quantitativa.

Nesse sentido, entende-se que as organizações do setor financeiro possuem várias configurações organizacionais que permitem, sob a ótica de um mesmo objeto, observar a variação de componentes envolvidas no processo de desenvolvimento de suas capacidades para inovar e adquirir vantagem competitiva, uma vez que esse ramo é composto por organizações como bancos, companhias do ramo de seguridade (seguradoras, resseguradoras, previdência e capitalização), corretoras, companhias distribuidoras de títulos e valores mobiliários (DTVM's), administradoras de consórcios, entre outras instituições atuantes no mercado financeiro.

1.1 Formulação do problema

O setor financeiro brasileiro, em alinhamento com todos os segmentos produtivos que compõem o mercado nacional e que estão sujeitos tanto à competição nacional como internacional, enfrenta um momento de transformações com elevação da disputa por clientes e resultados, uma vez que as novas tecnologias e a internet, com o surgimento das mídias sociais e soluções '*mobile*', potencializaram a velocidade na qual as informações, produtos e serviços

circulam (Albertin, 1999; Ramos & Costa, 2000; Mello, Stal & Queiroz, 2006; Camargo, 2009; Bhatt & Bhatt, 2016).

Nesse cenário, desperta-se o interesse em compreender como as organizações desse setor desenvolvem capacidades que as permitam inovar e se manter competitivas e quais seriam os fatores determinantes envolvidos. Além disso, entender a dinâmica envolvida nesse contexto se demonstra relevante, visto que o sistema de funcionamento e atendimento dos bancos e demais instituições do setor financeiro brasileiro passaram a sofrer severas alterações em suas estruturas, ocorrendo entre os anos de 2006 e 2016 mudanças em seus modelos de negócios. Os anos de 2006 e 2007 são emblemáticos ao setor pelo surgimento dos primeiros *smartphones* e, em movimento conjunto, os primeiros aplicativos com funções bancárias colocadas nesses aparelhos móveis, enquanto que os anos de 2014 e 2015 marcam o surgimento e consolidação de novos concorrentes no âmbito digital.

As mudanças ocorridas ao longo da última década no setor financeiro brasileiro são um reflexo do avanço tecnológico da era digital em um mundo globalizado e conectado. De acordo com dados da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2013), em 2008 as transações financeiras em canais digitais – internet e demais dispositivos móveis, atingiram o volume de 6 bilhões de transações, enquanto que em 2015 esse volume foi de 28,9 bilhões (FEBRABAN, 2016), um crescimento de 481% no período.

Com o surgimento de novos concorrentes como as *fintechs* e *insurtechs*¹ e conforme recentes declarações contundentes de formadores de opinião do segmento de inovação e tecnologia, afirmando que as transações bancárias são necessárias, mas os bancos não, demonstra-se a importância de estudar como a capacidade de inovação em organizações do setor financeiro pode auxiliar em um momento de elevação da competição. Além disso, a compreensão da forma como se manifestam e se articulam os componentes da capacidade de inovação no processo de adaptação das organizações do setor financeiro brasileiro ao momento atual é, em nosso entendimento, um assunto relevante devido ao papel que bancos e companhias do mercado de seguridade possuem como moderadores do equilíbrio do sistema financeiro nacional – SFN.

Cabe destacar que bancos e demais instituições do setor financeiro brasileiro atuam como agentes fomentadores do crescimento e desenvolvimento do País, contribuindo com seus

¹ *Fintech* é um termo de origem do inglês e vem da junção de Finanças com Tecnologia ao designar empresas de serviços financeiros mediados por novas tecnologias e voltadas ao meio digital. *Insurtech* é um desdobramento do termo *Fintech* e vem da junção de *Insurance* (seguro em inglês) com Tecnologia, sendo utilizado para diferenciar empresas com escopo de atuação no ramo de seguros.

produtos e serviços financeiros para a expansão de empresas, elevação da produção e consumo. Conforme destacado por Silva e Porto (2006, p.440) “a intuição de Schumpeter acerca do sistema financeiro parece ser apropriada, pois há evidências de uma relação estreita entre inovação e desenvolvimento financeiro”. Além disso, segundo Kist (2015, p.13) são vários os estudos sobre essa temática no âmbito internacional, mas poucos no Brasil, afirmando que “existe uma lacuna a ser preenchida no ambiente das organizações financeiras, especialmente no Brasil, em relação a novos modelos de gestão da inovação”.

Tether (2003) destaca que organizações inovadoras estão atentas a novas ideias e são propensas a desenvolver novos conceitos de produtos e de imaginar como mudar seus processos existentes. Para Pinheiro e Alt (2011, p.17) inovação é valor percebido e “inovar é transformar ideias em valor. É sobre gerar soluções que transformam a maneira como as pessoas vivem e trabalham e, principalmente, equilibram benefícios para negócios e sociedade”. A afirmação de Pinheiro e Alt (2011) fundamenta-se em Schumpeter (1939) e suas consideração quanto ao fato de a inovação influenciar significativamente a expansão do crescimento econômico e os resultados e benefícios que a sociedade obtém desse processo.

Segundo Schumpeter (1961, p.124) “tão logo esteja em condições de enfrentar as despesas, a primeira coisa que uma firma moderna faz é fundar um departamento de pesquisas, cujos funcionários sabem que o pão de cada dia depende do êxito que obtiverem na descoberta de novas invenções”, percepção compartilhada por Pinheiro e Alt (2011, p.24) ao destacar que “a inovação é fruto da criatividade colocada em prática com o intuito de gerar resultados positivos para o negócio e criar impacto positivo para as pessoas”.

Conforme discutido por European Commission (1995, 2013), OECD (2005) e Fan (2010) a relevância da capacidade de inovação nas organizações para a geração de inovações se dá em função dos resultados alcançados. A evolução da capacidade de inovação transforma o ambiente organizacional, tornando-o propenso a inovar e a atuar com foco na manutenção de vantagens competitivas, o que também é um fator que justifica o interesse em pesquisas sobre os impactos, dinâmica de manifestação e articulação de fatores relacionados à capacidade de inovação.

A literatura sobre inovação apresenta diversidade de perspectivas de abordagem, conforme demonstrado por Crossan e Apaydin (2010) através de revisão sistemática da literatura de quase 30 anos de pesquisa sobre o tema. Essa heterogeneidade se dá em função de a inovação poder ser observada tanto do ponto de vista de processo como de resultado (Crossan & Apaydin, 2010; Resende, Oliveira e Fujihara, 2016). Vale ressaltar que apesar de ser um campo heterogêneo, há boa convergência na literatura quando se trata da inovação como uma

iniciativa de mudança, promovida por organizações que buscam preencher lacunas de mercado, gerar resultados e assegurar vantagem competitiva (Fan, 2010; Reichert, Camboim & Zawislak, 2015; Oliveira *et al*, 2016).

Dentre as diversas perspectivas ligadas aos estudos sobre inovação e considerando a unidade de análise a organização, a perspectiva da capacidade de inovação como uma fonte de geração de inovação se apresenta como um estudo relevante. Por meio do desenvolvimento e articulação de componentes do construto capacidade de inovação, às organizações promovem e geram inovações que, posteriormente, se materializam em bons resultados.

Compreendida a importância da inovação e da capacidade de inovação para as organizações, o trabalho enfocará perspectivas de abordagens da inovação em serviços. Gallouj e Djellal (2010) assinalam que economias modernas são essencialmente economias de serviços. Nesse sentido, sabendo-se que determinados setores como o financeiro, onde a principal atividade é a prestação de serviços, são altamente afetados por inovações e mudanças tecnológicas (Mello, Stal & Queiroz, 2006; Bhatt & Bhatt, 2016) e considerando a lacuna de pesquisas voltadas ao setor e a elevação da competição no segmento em função de novos *players* como as *fintechs* e *insurtechs*, entende-se que a realização de um estudo com enfoque em organizações do setor financeiro brasileiro poderá agregar novas informações e apontar perspectivas de agendas futuras de estudo no campo da inovação e nos estudos sobre capacidade de inovação e capacidades organizacionais.

Diante o exposto, a problemática de pesquisa pode ser resumida em: **Como se manifestam os componentes da capacidade de inovação em organizações do setor financeiro brasileiro?**

1.2 Objetivo Geral

Investigar a manifestação e articulação dos componentes da capacidade de inovação em organizações do setor financeiro brasileiro.

1.3 Objetivos Específicos

1. Descrever os componentes da capacidade de inovação em organizações do setor financeiro brasileiro;
2. Validar um instrumento de pesquisa sobre capacidade de inovação que possa ser útil para aplicação no setor financeiro.
3. Verificar, na percepção de empregados do setor financeiro brasileiro, como os componentes da capacidade de inovação listados na literatura se manifestam nas organizações *lócus* da pesquisa;
4. Verificar a existência de diferenças na percepção de empregados da Empresa A e da Empresa B em relação aos componentes da capacidade de inovação;
5. Avaliar se variáveis de perfil sociodemográfico de empregados do setor financeiro brasileiro influenciam na percepção dos componentes da capacidade de inovação;
6. Verificar, na percepção de gestores de organizações do setor financeiro brasileiro, como os componentes da capacidade de inovação listados na literatura se manifestam nas organizações *lócus* da pesquisa;
7. Propor um *framework* de diagnóstico dos componentes da capacidade de inovação para organizações do setor financeiro brasileiro;
8. Propor um *roadmap* de ações para preenchimento de *gaps* relacionados aos componentes da capacidade de inovação nas organizações pesquisadas.

1.4 Justificativa

O tema inovação e seus temas correlatos como a capacidade de inovação são reconhecidamente assuntos de alta relevância, tanto no meio científico como no meio empresarial nacional e internacional, sendo seu interesse, suas causas e consequências potencializados com os recentes avanços tecnológicos, em especial das TIC's – Tecnologias da Informação e Comunicação.

Nesse sentido, sabendo-se que boa parte dos estudos sobre capacidade de inovação no Brasil são voltados para a indústria (Valladares, 2012; IBGE, 2016), busca-se elevar a amplitude de estudos sobre esse tema. Entende-se ainda que a realização de pesquisa empírica no setor financeiro brasileiro – um setor diferente dos tradicionalmente pesquisados – poderá contribuir ao campo teórico através da geração de dados que auxiliem a identificação de similaridades e diferenças que agreguem novas perspectivas aos construtos das teorias de inovação, capacidades organizacionais e sobre capacidade de inovação. Além disso, a realização da presente pesquisa poderá contribuir às organizações *lócus* da pesquisa através da identificação de pontos de aperfeiçoamento em relação ao desenvolvimento de suas capacidades de inovação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresentamos uma revisão da literatura sobre inovação, inovação em serviços, capacidade de inovação e a inovação em serviços financeiros no Brasil. Dessa maneira, busca-se evidenciar abordagens que tratam dos assuntos relacionados à articulação entre inovação, inovação em serviços, capacidade de inovação e o setor de serviços financeiros brasileiro.

2.1 Inovação

Atualmente, a inovação é amplamente reconhecida como um fator impulsionador do crescimento econômico e do desenvolvimento (Damanpour, 1991; European Commission, 1995, 2013; Hage, 1999; OECD, 2005; IBGE, 2016; Cornell University, INSEAD & WIPO, 2016). Nesse sentido, “a capacidade de inovar assume caráter decisivo nas relações econômicas entre empresas e entre países” segundo Gomes e Kruglianskas (2009, p.174). Hauknes (1998, p.20) destaca que “a inovação é um fenômeno de mercado, cuja natureza e dimensões são moldadas pela estrutura percebida da concorrência nos mercados onde a empresa inovadora opera”. Portanto, compreender a inovação como práticas e inter-relações organizacionais que produzem benefícios que agregam vantagem competitivas para a firma é um dos argumentos que sustentam o interesse neste tema. Entretanto, nesse processo de compreensão da inovação, um primeiro passo que deve ser dado é entender o que realmente a inovação significa.

2.1.1 O Conceito de Inovação

Conforme alertado por De Bes e Kotler (2011), o fato de empresas apresentarem inovações que rompem com paradigmas e rapidamente são disseminadas e transformadas em casos de sucesso, pode criar um quadro mental distorcido do efetivo conceito de inovação. Lima (2014) também destaca que visões populares sobre a inovação apresentadas em meios de comunicação como imprensa e cinema, têm colaborado para uma percepção simplificada do conceito. O chamado à reflexão de De Bes e Kotler (2011) sobre o processo de entender o

conceito de inovação é um alerta para que busquemos mais o seu significado do que o seu resultado ou o seu impacto para a sociedade. Observamos em Tether (2003) semelhante preocupação em distinguir e interpretar a inovação, de maneira a evitar um entendimento distorcido ao tratarmos desse tema. Para este autor, ao refletirmos sobre as tecnologias que melhoram nosso dia-a-dia, interpretamos a inovação como realizações e, ao analisarmos grandes inovações, tendemos a interpretar a inovação através do impacto produzido ou consequências de sua realização. Este autor destaca ainda que a equivocada interpretação do conceito se dá em função das diferentes perspectivas que o permeiam. Crossan e Apaydin (2010) ratificam essa observação de Tether (2003) ao relatar que “abundam as definições de inovação, cada uma enfatizando um aspecto diferente do termo” (Crossan & Apaydin, 2010, p.1155). A diversidade de definições relacionadas ao conceito de inovação também é reconhecida pela OECD (2005) ao promover atualização desse conceito na terceira edição do Manual de Oslo, onde descreve que “a definição de inovação é expandida para incluir dois outros tipos de inovações: inovação organizacional e inovação de marketing” (OECD, 2005, p.16). Dessa maneira, verifica-se adequada a afirmação de Tether (2003) de que não existe uma definição simples de inovação, sendo esse conceito melhor compreendido através de um julgamento, para o qual este autor sugere a aplicação das perspectivas listadas na Tabela 1.

TABELA 1. Perspectivas para conceituar a inovação

Perspectiva	Descrição
Enfatizando a distinção entre inovação como realização e o impacto ou consequências de sua realização.	As consequências não intencionais das inovações não devem ser utilizadas para julgar as inovações. A inovação também pode ser uma disposição relacionada à atitude para mudar.
Enfatizando a decomposição hierárquica dos sistemas tecnológicos.	Uma grande inovação a um nível de subcomponentes pode fornecer apenas uma pequena melhoria no nível do sistema. Diversas tecnologias se decompõem de forma diferente e não é possível atribuir todas as tecnologias sem a existência de problemas em vários níveis.
A inovação deve ser distinguida da adoção tecnológica.	Pode envolver pouco ou nenhum aprendizado e não precisa resultar em mudanças de comportamento. Aprendizagem e adaptação de comportamento podem ocorrer, mas muitas vezes vão atrasar consideravelmente a adoção da tecnologia.
A inovação é multidimensional. A novidade conceitual, a incerteza tecnológica e de mercado e a aprendizagem e adaptação são dimensões-chave para a inovação.	Investimentos irrecuperáveis ou custos recuperáveis, também são sinalizadores sintomáticos da atividade inovadora.

Nota. Fonte: Adaptado a partir de Tether (2003, p.37).

Para a European Commission (1995) a inovação possui uma variedade de papéis que levam à renovação de estruturas organizacionais e de mercados, sendo a base para o surgimento

de novos setores e atividades da economia. Nesse sentido, a inovação pode ser resumida à “renovação e alargamento da gama de produtos, serviços e dos mercados associados; estabelecimento de novos métodos de produção, fornecimento e distribuição; a introdução de mudanças na gestão, na organização do trabalho e nas condições e competências da força de trabalho” (European Commission, 1995, p.1). Alinhados a essa definição, Crossan e Apaydin (2010) defendem uma conceituação abrangente na qual inovação é

produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade com valor agregado em esferas econômicas e sociais; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; estabelecimento de novos sistemas de gestão; é um processo e um resultado (Crossan & Apaydin, 2010, p.1155).

Assim como em Tether (2003) e Crossan e Apaydin (2010), observamos em Hage (1999) que a inovação pode ser conceituada de maneira abrangente, sendo destacada a interpretação de inovação como um novo produto, serviço, tecnologia ou uma nova prática. O Department of Trade and Industry – DTI do Reino Unido destaca essa visão abrangente de inovação em seu “Innovation Report” ao descrever a inovação como “exploração bem-sucedida de novas ideias” (DTI, 2003, p.8) envolvendo novas tecnologias ou aplicações tecnológicas, oferecendo melhores produtos, serviços, processos ou meios de produção, mais limpos e eficientes.

No início do século XX, Schumpeter (1939; 1961; 1997) já definia a inovação através da introdução de novos produtos, métodos de produção, ampliação de mercados, desenvolvimento de estruturas organizacionais e de mercado, bem como novas fontes de recursos como matérias primas e outros insumos.

Portanto, é razoável compreender a inovação de maneira abrangente, mas é importante utilizar-se de parâmetros mínimos em sua interpretação, assim como os propostos por Tether (2003). De maneira a promover uma padronização do entendimento sobre inovação, a OECD (2005) sugere como conceito base que

“inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OECD, 2005, p.55).

Essa definição proposta pela OECD (2005) demonstra o quão abrangente é o conceito de inovação, uma vez que sua aplicabilidade cabe às mais diversas organizações existentes,

sejam elas do setor público ou privado. Além disso, o conceito definido pela OECD (2005) encontra-se alinhado com o entendimento de Crossan e Apaydin (2010) sobre o caráter multidimensional do tema. Dessa maneira, tem-se que a definição proposta pela OECD (2005) é a que pode melhor representar os diversos aspectos que definem o que é inovação, bem como dirimir eventuais dúvidas quanto ao que não se aplica ao conceito de inovação.

2.1.2 A Relevância da Inovação para as Organizações

Analisando as perspectivas do século XXI, denominado de nova era da inovação, Prahalad e Krishnan (2008, p.3) relatam que “chegamos finalmente ao ponto em que a confluência da conectividade, da digitalização e da convergência dos limites da indústria e da tecnologia estão criando uma nova dinâmica entre consumidores e empresas”. Nesse novo e dinâmico ambiente relatado por Prahalad e Krishnan (2008), destaca-se segundo o DTI (2003) que para os consumidores a inovação significa novos bens e serviços com valor agregado e padrões mais elevados, enquanto que para as empresas a inovação é oportunidade de obtenção de maiores lucros e crescimento sustentável.

Entretanto, cabe destacar que além do ponto de vista no qual a inovação é entendida como um catalisador de oportunidades, também temos o surgimento de novos desafios organizacionais com a elevação da competição, sendo esta uma realidade que a cada dia aumenta a pressão sobre as organizações. Esta elevação da pressão, segundo Thompson (1967) e Miles, Snow, Meyer e Coleman (1978), possui relação com o fato de as organizações lidarem com incertezas que podem estar associadas a eventos externos ligados ao ambiente, a fatores internos limitantes ou ainda de ambos os fatores.

Nesse sentido, a coordenação interna e o ajustamento ao ambiente externo são elementos relevantes no processo de adaptação as situações atuais, sendo a inovação um dos requisitos fundamentais ao longo de todo o processo. De acordo com Cassiolato e Lastres (2005, p.34), dada a “crescente incorporação de conhecimentos nas atividades produtivas, a inovação passou a ser entendida como variável ainda mais estratégica para a competitividade de organizações e países”, entendimento também compartilhado por European Commission (1995; 2013), Fan (2010) e Oliveira *et al.* (2016). Dessa maneira, demonstra-se que a inovação é relevante para as organizações tanto pela geração de oportunidades como pelos desafios que sua implementação podem criar.

2.2 Inovação em Serviços

Os setores de serviços são importantes pela produtividade, competitividade e qualidade de vida que proporcionam. Devido a estes atributos, a importância do estudo da inovação nestes sectores é indubitável. Porém, importa realçar que, para além da importância intrínseca da inovação para os setores de serviços, este fenómeno inovatório extravasa as próprias fronteiras dos serviços, afetando globalmente toda a economia e sociedade, constituindo-se estes setores como núcleos importantes de transferência e divulgação de novos conhecimentos e fontes diretas de inovação para outros setores, incluindo, naturalmente, os próprios setores de serviços (Barata, 2011, p.7).

A relevância da inovação para o setor de serviços e suas consequências na economia é um destaque efetuado por Barata (2011) que encontra suporte nas observações de Gallouj e Djellal (2010) quanto ao fato de as economias modernas serem essencialmente economias de serviços, uma realidade do século atual. O controverso debate sobre as causas e consequências do crescimento dos serviços se origina, segundo Gallouj e Savona (2009), na década de 1930. Entretanto, até a década de 1990 esse tema encontrava-se pouco explorado na literatura (Barata, 2011; Vargas, Bohrer, Ferreira & Moreira, 2013). A perspectiva de Barras (1986) voltada para inovação tecnológica e estudos sobre bancos e seguradoras era uma das poucas iniciativas com alinhamento conceitual ao tema.

Inicialmente, a inovação em serviços foi apresentada como uma consequência da inovação tecnológica (Barras, 1986). Porém, diversos pesquisadores demonstraram que a teoria de inovação em serviços surgiu como uma proposta direcionadora para entender o processo de inovação no setor, sendo esse entendimento observado nos estudos de Gallouj e Weinstein (1997), Hauknes (1996; 1998), Gallouj e Savona (2009) e em Lima e Vargas (2012).

Para Hauknes (1996) a inovação no setor de serviços deve ser tratada de modo distinto da análise da inovação em produtos devido às suas especificidades. Vargas e Zawislak (2006) e Gallouj e Savona (2009) também destacam essa questão da especificidade do setor de serviços, entendimento acompanhado por Resende e Guimarães (2012, p.295) ao descreverem que “os serviços são interativos, requerendo, muitas vezes, a participação conjunta do prestador e do consumidor e podendo variar em cada execução, considerando a mudança do consumidor e do prestador”, sinalizado que o fenómeno da inovação em serviços demanda por uma abordagem específica.

De acordo com Gallouj e Weinstein (1997) as especificidades dos serviços podem ser interpretadas sob a ótica de que os serviços, de um modo geral, são intangíveis e não apresentam a mesma exterioridade de um produto como, por exemplo, a possibilidade de estoque. Estes

autores destacam que um bem, uma vez produzido, geralmente “adquire uma existência física autônoma e tem alto grau de exterioridade em relação ao indivíduo que o produziu e à pessoa que vai consumi-lo” (Gallouj & Weinstein, 1997, p.540). Em alinhamento a esse entendimento, Barbieri, Simantob e Adreassi (2009) destacam que a simultaneidade entre o processo de produção e consumo no processo de prestação do serviço também representa uma especificidade significativa e importante na diferenciação em relação ao produto.

As considerações de Gallouj e Weinstein (1997) e de Barbieri, Simantob e Adreassi (2009) encontram suporte nos estudos de Hill (1977), cuja proposta de diferenciação entre serviços e produtos contempla o entendimento de que serviços estão relacionados com mudança na condição de uma pessoa, ou de um bem pertencente a alguma unidade econômica, sendo um resultado da atividade de alguma outra unidade econômica para alguém ou uma organização. Em Hill (1977) observamos vários esforços para descrever e ilustrar a compreensão do conceito de serviço e de suas especificidades que os diferenciam em relação aos produtos. Posteriormente, Gadrey (2000) demonstra através do modelo do triângulo de serviços (Figura 2) uma abordagem visando aperfeiçoar os conceitos de Hill (1977).

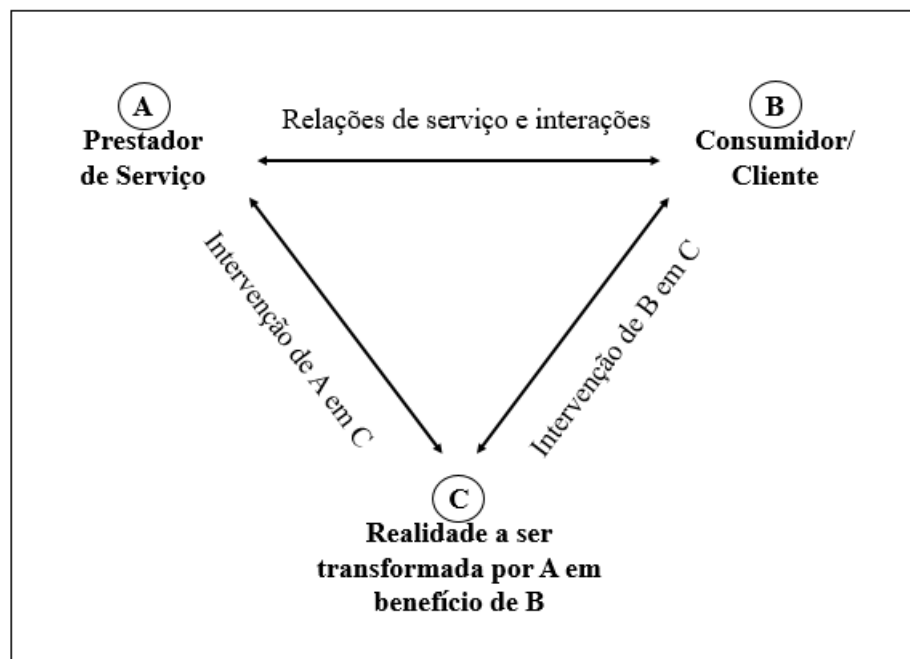


Figura 2. Modelo de triângulo de serviços

Nota: Fonte: Elaborado a partir de Gadrey (2000)

Neste modelo, observa-se que uma atividade de serviço é, essencialmente, uma operação que busca promover uma transformação em uma realidade C, cuja posse ou utilização é de B (consumidor/cliente). Tal transformação é aplicada através da intervenção do prestador

de serviços A, por solicitação de B, sendo que não há uma materialização após a atuação de A ao ponto de C se transformar em um bem circulante economicamente independente do suporte de C. Segundo Gallouj e Weinstein (1997), uma das características fundamentais das atividades de serviços, em especial as de conhecimento intensivo, é a participação do consumidor/cliente B na produção do serviço. De acordo com estes autores o elo entre prestador de serviços e cliente é o principal elemento ausente na definição de produto que evidencia a diferenciação para os serviços, destacando ainda que muitos conceitos foram desenvolvidos para esclarecer esse envolvimento do cliente, conforme demonstrado na Tabela 2.

TABELA 2. Maneiras de expressar o envolvimento do cliente em serviços

Conceito	Definição
Interface	(Física ou virtual) ponto de contato entre o cliente e o prestador de serviços (ou os seus sistemas técnicos)
Interação	Intercâmbio de informação, conhecimento e civilidade, execução de tarefas de reparação/retificação
Co-produção	Interação extensa e equilibrada (essencialmente operacional)
Servuction (Eiglier e Langeard, 1987)	O processo de criação de um serviço através da ligação de vários elementos: o cliente, o meio físico, contato pessoal, o serviço, o sistema de organização interno, outros clientes
Relação de serviço socialmente regulada (Gadrey, 1992)	Manifestação de novas formas de regulação social das relações entre produtores e consumidores
Relação de serviço (de Bandt, Gadrey 1994)	“Modo de coordenar os atores do lado da oferta e da demanda” por serviços ou por bens. Relações operacionais (co-produção) + relações sociais para o controle e regulamentação de programa de ação.

Nota. Fonte: Traduzido pelo autor de Gallouj e Weinstein (1997, p.541).

Entretanto, a inovação em serviços é relativamente recente nos estudos em inovação (Venâncio, Andrade & Fiates, 2014). A inovação em serviços segundo Lima e Vargas (2012, p.386) “é um ramo dos estudos de inovação cuja literatura vem se desenvolvendo de forma significativa, trazendo contribuições teóricas e empíricas que ajudam a compreender melhor os processos de inovação na economia e a própria dinâmica do desenvolvimento econômico”. De maneira semelhante Venâncio, Andrade e Fiates (2014) observaram através do portal capes uma elevação do interesse em compreender o tema a partir de 2008.

Gallouj e Weinstein (1997) destacam que os processos de inovação, amplamente reconhecidos nos níveis teórico e empírico, agregados ao papel protagonista assumido pelo setor de serviços nos sistemas produtivos, permitiram que a inovação em serviços fosse percebida como relevante. Nesse contexto, em que pese o fato de se tratar de um recente ramo dos estudos de inovação, dada a sua importância é natural o tema despertar crescente interesse em seu aprofundamento. Embasado por essas considerações, a presente pesquisa desenvolve

um estudo em organizações do setor financeiro brasileiro, um ramo do setor de serviços. Sendo assim, convém iniciarmos nossa fundamentação com a abordagem da inovação sob a perspectiva de serviços, para na sequência tratarmos do tema no contexto do setor financeiro.

2.2.1 Inovação sob a Perspectiva de Serviços

A inovação sob a perspectiva de serviços é observada através do conceito de inovação da OECD (2005), no qual a inovação é entendida como um processo que resulta em um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, sendo ainda tal definição ampliada em termos de processos, marketing, práticas de negócio, na organização do ambiente de trabalho ou nas relações externas. Nessa concepção, observa-se que não há uma diferenciação entre bem tangível ou intangível, ou seja, verifica-se um entendimento amplo e integrador entre produto e serviço. Considerando as colocações de Gadrey (2000) quanto ao fato de as teorias que buscam diferenciar bens e serviços ainda serem ambíguas, verifica-se sob essa ótica que é adequado não abordar definições conceituais tradicionais da teoria de serviços, a fim de se promover uma abertura para uma perspectiva conceitual integradora.

Sendo assim, o debate das abordagens sobre inovação em serviços se demonstra interessante na construção de uma compreensão da inovação sob a perspectiva de serviços. De acordo com Gallouj e Savona (2009), podemos caracterizar em três abordagens os estudos sobre inovação em serviços: a) tecnicista ou de assimilação; b) orientada a serviços ou para diferenciação; e c) integradora ou sintetizadora.

A definição de cada abordagem segundo estes autores explicita que:

- a) **Tecnicista ou de assimilação:** reduz ou iguala a inovação em serviços à adoção e uso de tecnologias como, por exemplo, tecnologias de informação e comunicação – TICs. As contribuições nessa abordagem buscam assimilar serviços no escopo consolidado utilizado para setores de manufatura e produção.
- b) **Orientada a serviço ou para diferenciação:** busca identificar eventuais particularidades na natureza e organização da inovação nos serviços. Essa abordagem desenvolve uma estrutura específica para a inovação em serviços e, ao mesmo tempo, tenta destacar todas as especificidades nos produtos de serviço e nos processos de produção.
- c) **Integradora ou sintetizadora:** Utiliza como ponto de partida a tendência de convergência entre bens manufaturados e serviços, tentando desenvolver uma

estrutura conceitual comum capaz de abarcar em uma visão ampla da inovação, aplicável a qualquer produto, tangível ou intangível. Diferentemente das outras abordagens, esta assimila uma nova definição de produto que considera em seu escopo os serviços.

Refletindo sobre essas três abordagens, Gallouj e Savona (2009) ressaltam que

Essas três abordagens se encaixam no que poderia ser considerado o ciclo de vida natural das preocupações teóricas. A abordagem tecnicista encontra-se em fase de relativo declínio. Os pioneiros da pesquisa sobre inovação em serviços naturalmente adotaram um olhar tecnicista cujas raízes encontram-se em uma economia liderada pela manufatura. A abordagem orientada a serviços está em sua fase madura. A geração seguinte de pesquisadores tentou destacar as especificidades dos serviços e, possivelmente, os superou. A abordagem integrativa está em uma fase emergente e em expansão. Tentativas estão sendo realizadas para abraçar, dentro de uma estrutura única, bens e serviços. No entanto, uma integração adequada não deve ignorar as especificidades dos serviços ou não se preocupar com os aspectos puramente tecnológicos da inovação em serviços. (Gallouj & Savona, 2009, p.11).

Dessa maneira, observa-se que a abordagem integradora busca envolver as diversas situações que circundam o processo de inovação, tanto na produção de bens como de serviços em alinhamento a amplitude do conceito de inovação proposto pela OECD (2005). Através dessa abordagem as diversas fronteiras da inovação podem ser exploradas considerando as especificidades de cada setor, permitindo maior flexibilidade de compreensão dos fenômenos e ampliando as possibilidades de análise. Na tentativa de simplificar a compreensão da abordagem integradora da inovação em serviços, Gallouj (2002) recorre a um modelo ilustrativo de pêndulo conforme apresentado na Figura 3.

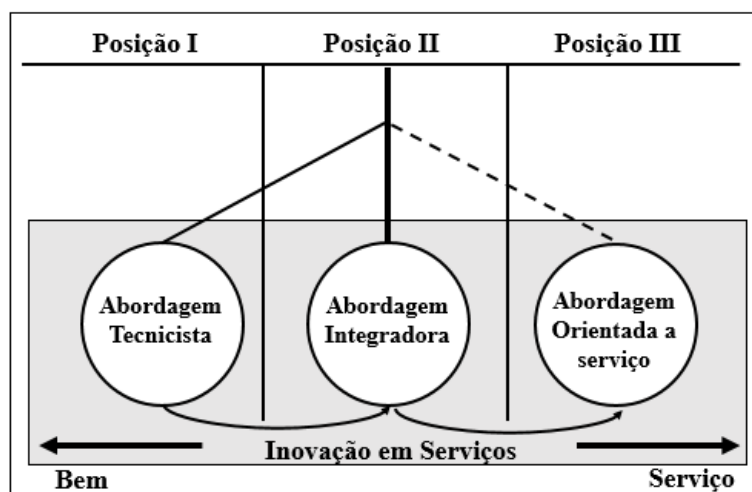


Figura 3. Pêndulo analítico para análise da inovação em serviços

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Gallouj (2002), Vargas (2006) e Lima (2014).

Observa-se no modelo ilustrativo que o pendulo na posição II encontra-se sob a abordagem integradora, podendo em um movimento amplo e dinâmico transitar para a posição I (abordagem tecnicista), retornar à posição II e até mover-se para a posição III (abordagem orientada a serviço), demonstrando a amplitude de fronteiras da inovação em serviços que podem ser exploradas, auxiliando na desmistificação de um contexto engessado e dicotômico entre bens e serviços. A partir da perspectiva de abordagem integradora, Gallouj e Weinstein (1997) sugerem uma nomenclatura de inovação em serviços conforme listado na Tabela 3.

TABELA 3. Nomenclatura de inovação em serviços

Nomenclatura de inovação	Definição
Inovação radical	É criado um bem ou serviço totalmente novo
Inovação de melhoria	É melhorado em algumas características já existentes sem alterar a estrutura
Inovação incremental	Ocorre adição ou substituição de características existentes
Inovação <i>Ad Hoc</i>	Interação para a resolução de um problema colocado por um cliente
Inovação por Recombinação	Explora novas possibilidades pela combinação de características já existentes
Inovação de Formalização	Específica e formaliza as características e funções do serviço, facilitando assim a sua reprodutibilidade

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Gallouj e Weinstein (1997) e Resende e Guimarães (2012).

Gallouj e Savona (2010, p.27) destacam que “as contribuições para a literatura de inovação em serviços podem ser divididas em vários grupos dependendo da abordagem adotada: 1) assimilação *versus* demarcação; 2) teórico *versus* empírico; 3) tipológico *versus* analítico; e 4) orientada para oferta *versus* orientada para demanda”.

O contraste entre assimilação *versus* demarcação é demonstrado em função de a assimilação buscar uma compreensão da inovação em serviços na qual estruturas teóricas e metodológicas são adotadas a partir de perspectivas da indústria de manufatura, enquanto a demarcação tem uma perspectiva na qual busca-se agregar em suas considerações as especificidades dos serviços como produtos e do próprio setor de serviços. Gallouj e Savona (2010) destacam que essas abordagens são em certa medida úteis, mas que é possível verificar que são tendenciosas. A crítica desses autores repousa no fato de a assimilação inviabilizar boa parte da especificidade dos serviços e a demarcação ser essencialmente focada em estudos de casos e tipologias setoriais, sinalizando pouca aderência com teorias de inovação existentes ou pouco lhes acrescentando.

O embate entre teórico *versus* empírico, conforme relatam Gallouj e Savona (2010), ultrapassa as diversas abordagens. A perspectiva teórico-conceitual revela que há uma carência em relação à análise do papel da mudança técnica e seus efeitos sobre as mudanças estruturais na composição setorial das economias quanto aos serviços. Estes autores relatam que a perspectiva empírica também possui suas fragilidades, pois é altamente fragmentada, apresentando baixa comparabilidade das evidências empíricas. A literatura empírica é fortemente baseada em questões ligadas à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e no uso de patentes como indicadores de inovação, ignorando aspectos específicos da inovação em serviços.

Ao nível do tipológico *versus* analítico, verifica-se que as abordagens tipológicas visam reduzir a variedade de informações através da sistematização e rotulação. Gallouj e Savona (2010) relatam ser possível observar que algumas tipologias de inovação no setor de serviços assimilam perspectivas da indústria manufatureira, enquanto outras buscam demarcar através de estudos de caso uma quantidade limitada de setores de serviços específicos. Por outro lado, as abordagens analíticas tentam desconstruir as evidências em componentes de maneira a identificar a natureza das interações e a hierarquia das relações causais quando os componentes são reagrupados. Idealmente, conforme Gallouj e Savona (2010, pp.29-30) “os estudiosos deveriam disponibilizar uma base conceitual para as tipologias de inovação e uma sólida evidência empírica para testá-las, a fim de unir e enriquecer mutuamente as abordagens analíticas e tipológicas”.

Para a questão entre abordagem orientada para oferta *versus* orientada para demanda, Gallouj e Savona (2010) esclarecem que a oposição entre essas duas abordagens abrange todas as demais perspectivas. De um lado as tipologias que, por conseguinte, dependem de assimilação e são originalmente relacionadas à produção, estão estendidas aos serviços de maneira que enfatizam a questão da oferta e ignoram categorias orientadas para as demandas. Por outro lado, em abordagens tipológicas e demarcadas as características como o papel do usuário, presentes no escopo da abordagem orientada para demanda, são mais relevantes. Gallouj e Savona (2010) relatam que, mesmo sem se importar com a profundidade, a orientação para demanda busca ser evidenciada em termos de envolvimento do cliente.

Diante das considerações de Gallouj e Savona (2010), o presente estudo, ao analisar organizações do setor financeiro, possui um escopo demarcatório ao agregar em suas considerações as especificidades dos serviços desse setor. Além disso, trata-se de pesquisa empírica na qual serão atendidas as críticas destes autores sobre a necessidade de se considerar aspectos específicos em estudos da inovação em serviços. A pesquisa proposta também

apresenta características da abordagem analítica, buscando através da percepção dos gestores decompor as evidências em componentes que possibilitem identificar a natureza das interações e a hierarquia das relações causais dos componentes da Capacidade de Inovação quando estes são reagrupados.

2.2.2 Inovação em Serviços no Setor Financeiro

De acordo com Hauknes (1998) a diversidade das atividades de serviços nas economias modernas desafia a maioria das generalizações existentes relacionadas com características econômicas e de inovação. Este autor destaca que “não é difícil reconhecer diversos complexos de inovações significativas em vários setores de serviços” (Hauknes, 1998, p.19), apresentando exemplos dos setores de comércio, transporte e logística, consultoria, telecomunicações, saúde e de serviços financeiros, sendo este último utilizado para ilustrar os serviços de derivativos, fundos de ações, gestão de bases de dados e *internet banking*.

Segundo Barata (2011) o setor financeiro é “terreno fértil” para tratar de inovação em serviços, por se tratar de um setor de elevada competição. Para este autor, segundo a concepção de Barras (1986) podemos observar através da evolução histórica a inovação em serviços ocorrendo em quatro fases: i) informatização, ii) melhoria da qualidade dos serviços, iii) novos serviços em rede, e iv) *online banking*.

A primeira fase, corresponde ao processo de informatização entre 1960 e 1970, no qual bancos passaram a contar com grandes sistemas (*mainframes*) com aplicação na automatização, melhorando a eficiência através dessa inovação.

A segunda fase ocorre em consequência da primeira entre 1970 e 1980 com a expansão dos sistemas e o surgimento dos primeiros caixas eletrônicos, melhorando a qualidade do serviço de atendimento.

A terceira fase corresponde ao intervalo entre 1980 e 1990 com a democratização do serviço por meio dos terminais de pagamento automático disponibilizados através parceiros. Trata-se da concretização do cartão de crédito como meio de pagamento, apresentando serviços melhorados ou novos a partir de inovações radicais, incrementais e disruptivas.

Na quarta fase, entre 1990 e 2000 surgem novas opções de atendimento através de linha telefônica e têm-se os primeiros protótipos de *internet banking*.

Do ponto de vista da abordagem integradora destacada por Gallouj (2002) e Gallouj e Savona (2010), verifica-se que ao longo do processo histórico em diversos momentos o pêndulo

analítico de Gallouj (2002) se movimentou, tendo os bancos uma atuação pautada tanto pela abordagem tecnicista como pela abordagem orientada a serviços. Verifica-se que essas quatro fases relatadas por Barata (2011) podem ser observadas na Figura 4, demonstrando que o setor financeiro acompanhou o movimento histórico de evolução das TICs.

A partir da Figura 4, observamos que além das quatro fases de Barata (2011) surge uma quinta relacionada à internet das coisas e ao *big data*. Essa quinta fase podemos nominar como era digital, sendo representada pelos aplicativos e pela mobilidade. É nessa fase que o setor financeiro passa a estar junto do cliente em qualquer lugar e a qualquer momento, surgindo também novos concorrentes como as *fintechs* e *insurtechs* que podem elevar ainda mais competição.

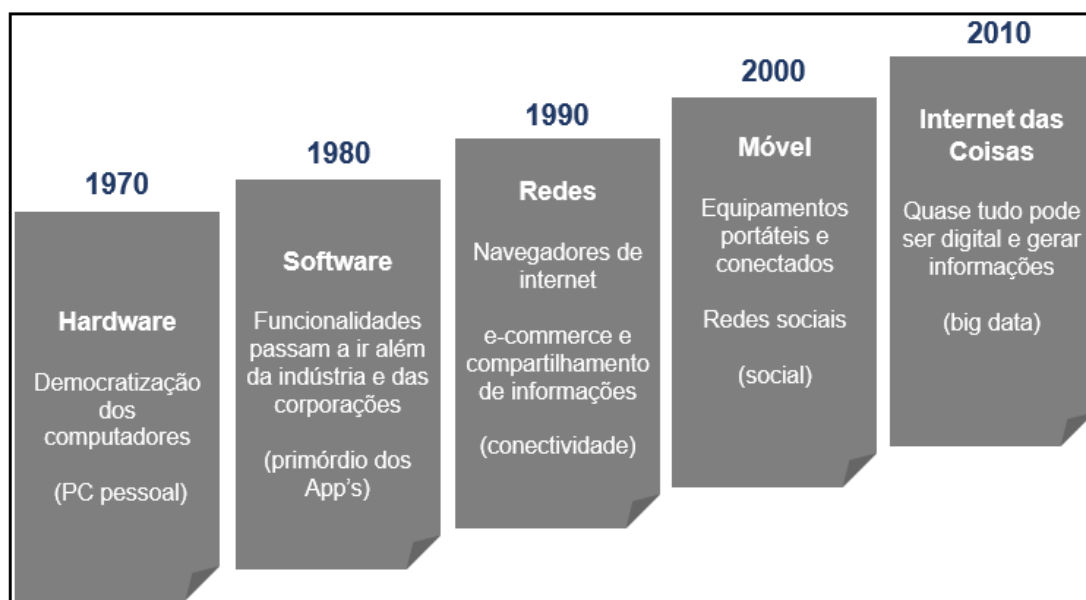


Figura 4. Evolução das TICs acompanhadas pelo Setor Financeiro

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor a partir de WEF (2014) e Barata (2011).

Portanto, verifica-se elevada aderência do setor financeiro aos conceitos da inovação em serviços. Entretanto, no contexto brasileiro verifica-se uma lacuna de estudos de inovação em serviços nesse setor. Conforme verificado nos estudos de Resende e Guimarães (2012), Vargas, Bohrer, Ferreira e Moreira (2013) e de Venâncio, Andrade e Fiates (2014) a participação do setor na agenda de pesquisa de inovação em serviços é muito baixa, principalmente ao se comparar com outros setores de serviços como o de saúde. Nesse sentido, demonstra-se que a escolha do setor financeiro para a presente pesquisa é uma decisão adequada.

No contexto brasileiro observamos que

Na maioria das vezes, o padrão de inovação que ocorre na economia brasileira ainda é defensivo e adaptativo. A exceção se encontra em segmentos da agroindústria (devido ao papel da Embrapa e às especificidades do processo de geração e difusão de inovações na agricultura), em algumas atividades historicamente percebidas como estratégicas e naquelas em que o papel do Estado foi fundamental na constituição de sistemas de inovação e que se mantêm sob controle nacional, como o setor de petróleo e o aeronáutico. (Cassiolato & Lastres, 2005, pp.33-34)

A afirmação de Cassiolato e Lastres (2005) demonstra a amplitude de exploração em que o tema inovação nas organizações brasileiras pode ser abordado, uma vez que são diversos os setores e variadas as organizações que poderiam contribuir em estudos dessa natureza. Nesse sentido, um dos setores brasileiros que apresenta lacunas de estudos e carece maior interesse por parte dos pesquisadores é o setor financeiro brasileiro, no qual os bancos e as seguradoras são as principais organizações que lideram o segmento.

O setor bancário brasileiro passou por profundas transformações nas últimas duas décadas (De Paula, Oreiro & Basilio, 2013). A estabilização da economia com o fim da hiperinflação, a entrada de bancos estrangeiros no mercado brasileiro a partir de 1997 e movimentos de fusões e aquisições elevaram o nível de competição entre as organizações do setor financeiro, gerando ainda expectativas relacionadas ao aumento da eficiência no setor e, em alinhamento a esse movimento, projetou-se redução nas margens de lucros nos negócios.

De Paula, Oreiro e Basilio (2013) relatam ainda que a evolução do sistema financeiro brasileiro após o plano real em 1994 pode ser dividida em quatro etapas: pós instituição do Plano Real, modernização e adequação dos bancos brasileiros, programa de estímulo à reestruturação e fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER) e entrada de instituições financeiras estrangeiras no sistema. Entretanto, tal divisão se concentra em movimentos relacionados à política econômica e monetária do Brasil no período pós plano real, ignorando e desconsiderando movimentos relacionados à cultura dos consumidores de produtos do setor financeiro nacional.

De acordo com Savoia, Saito e Santana (2007), mudanças regulatórias, tecnológicas e econômicas aumentaram a complexidade dos serviços financeiros. Cabe ressaltar que em conjunto com essas mudanças, surgiram demandas relacionadas à educação financeira dos indivíduos e novos paradigmas de comportamento social. No âmbito das mudanças tecnológicas, o setor financeiro brasileiro é um dos mais impactados pelo avanço tecnológico e pela mudança de comportamento social. Diante da maior conscientização dos consumidores

quanto a direitos adquiridos e obrigações dos fornecedores, elevou-se a demanda por soluções ágeis e eficazes em razões exponenciais.

Nesse contexto, a demanda dos consumidores por serviços e produtos de menor custo e maior qualidade e agilidade em sua relação com instituições do setor financeiro, atraiu o interesse de novos entrantes no mercado que viabilizam o atendimento dessa demanda através de soluções tecnológicas, surgindo assim novas organizações nesse setor como as *fintechs* e *insurtechs*.

Essas organizações despertaram outra etapa na evolução do setor financeiro brasileiro e, conforme destacado por Schiarretta (2016), atraíram e desafiaram o interesse de bancos e seguradoras que buscam promover parcerias para adquirir e testar novas tecnologias ou, até mesmo, contratá-las para atuarem como fornecedores de produtos e serviços.

Segundo Schiarretta (2016), as *fintechs* e *insurtechs* são impulsionadas por uma geração habituada com a internet desde o nascimento, surgindo assim uma nova forma de fazer negócios, eliminando intermediários ao longo de um constante e exaustivo processo de comparação de produtos e preços.

Portanto, inovar no setor financeiro brasileiro passa a ser, a cada dia, uma característica indispensável à manutenção das organizações nesse mercado. Para isso, é importante que as organizações desse setor tenham elevada capacidade adaptativa frente ao dinamismo do ambiente e desenvolvam a capacidade de inovação, de maneira a assegurar que as competências destacadas pela European Commission (1995) – estratégia e capacidade organizacional – propiciem os requisitos necessários para a continuidade dos negócios. Essa capacidade adaptativa da organização frente ao dinamismo do ambiente é explorada na literatura pelo conceito de capacidades dinâmicas, sobre o qual discutiremos na próxima seção.

2.3 Capacidades Dinâmicas

Nos estudos sobre capacidades organizacionais, encontramos em Nelson e Winter (2012) a definição das capacidades como elementos que compõem conjuntos produtivos da organização, configurando estados de conhecimento incorporados na estrutura organizacional. Nesse contexto, Barcelos (2017) destaca que

O historiador econômico Alfred Chandler Jr (1990, 1992) deu continuidade e valor ao construto das capacidades contribuindo para a conceituação das capacidades, como (1) uma entidade relevante para a própria definição da firma e (2) como elementos

fundamentais para a explicação de ganhos de escala e escopo necessários ao desenvolvimento da firma americana no início do século XX. Para o autor, elas são hierarquias de rotinas organizacionais praticadas e são a fonte de vantagens competitivas. (Barcelos, 2017, p.1939).

Partindo-se de uma trajetória evolutiva dos estudos sobre capacidades organizacionais, observamos que os elementos constituintes relacionados às capacidades dinâmicas são identificados em diversas publicações do início do século XX. Entretanto, foi no final deste século com a contribuição de Teece, Pisano e Schuen (1997) que o tema passou a despertar interesse crescente de pesquisadores (Cardoso & Kato, 2015).

A partir da questão fundamental de como as firmas alcançam e sustentam vantagem competitiva e da extensão da visão baseada em recursos (VBR), Teece, Pisano e Schuen (1997) realizam uma abordagem embasada nos pilares: i) processos gerenciais e organizacionais; ii) posições dos ativos da firma; e iii) trajetórias. De acordo com estes autores essa abordagem é “especialmente relevante em um mundo schumpeteriano de competição baseada em inovação, rivalidade preço/desempenho, retornos crescentes e a ‘destruição criativa’ de competências existentes” (Teece, Pisano & Schuen, 1997, p.509), definindo a capacidade dinâmica como a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para rapidamente fazer frente às mudanças do ambiente. Segundo Barcelos (2017) as capacidades dinâmicas foram originalmente definidas para mercados altamente marcados pela inovação tecnológica, sendo a partir de Eisenhart e Martin (2000) estendidas para diversos setores com a dinâmica de mercado variando entre de moderada a altamente veloz.

Eisenhardt e Martin (2000, p.1116) ressaltam que “as capacidades dinâmicas não são tautológicas, vagas ou infinitamente recursivas como alguns autores sugerem”, elas consistem em processos conhecidos da organização e agregam valor para a vantagem competitiva pela capacidade de alterar a base de recursos: criar, integrar, recombinar e liberar recursos da firma. Em alinhamento ao entendimento de Eisenhardt e Martin (2000) verificamos em Wang e Ahmed (2007) que as capacidades dinâmicas representam uma orientação comportamental da organização para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos, em resposta ao ambiente em mudança e para manter vantagem competitiva.

Para Collis (1994) capacidade dinâmica se trata de uma capacidade da organização de inovar de maneira mais ágil ou de melhor forma do que a concorrência, ou seja, uma interpretação de capacidade dinâmica como um caminho para se adquirir diferencial competitivo. Esse diferencial competitivo identificado em Collis (1994) é também observado em diversos autores como Teece, Pisano & Schuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Winter

(2003), Wang e Ahmed (2007), Nelson e Winter (2012) e Barcelos (2017). De acordo com Meirelles e Camargo (2014, p.46) “grande parte dos autores de capacidades dinâmicas enfatizam o diferencial competitivo”, o que reforça o alinhamento do tema com a VBR. Sendo assim, é importante destacar a percepção de McKelvie e Davidsson (2009, p.S63) ao ressaltarem que “apesar das inúmeras observações de que as capacidades dinâmicas representam fonte de vantagem competitiva, ainda temos conhecimentos limitados sobre o acesso a recursos nas empresas e como as mudanças destes afetam o desenvolvimento das capacidades dinâmicas”. Semelhante entendimento verificamos em Eisenhardt e Martin (2000), para os quais a VBR não é suficientemente adequada para explicar vantagem competitiva em ambientes de imprevisibilidade e mudanças muito rápidas. De acordo com esses autores a vantagem competitiva é adquirida através da configuração de recursos e não pelas capacidades em si, sendo no cenário de ambiente altamente instável que os gerentes recorrem as capacidades dinâmicas da organização na forma da definição apresentada por Teece, Pisano e Schuen (1997), reforçando o entendimento de extensão da VBR quando abordada a perspectiva das capacidades dinâmicas.

Na percepção de Winter (2003) as capacidades podem ser hierarquizadas em níveis, sendo o nível zero representado pelas capacidades que asseguram a sobrevivência no curto prazo e, em um nível superior, por aquelas que atuam para estender, modificar ou criar capacidades comuns, as capacidades dinâmicas. Em outra perspectiva, Andreeva e Chaika (2006) afirmam que embora alicerçada em bases da VBR e em como alcançar e sustentar vantagem competitiva, as capacidades dinâmicas podem ser exploradas sob o ponto de vista das origens do dinamismo dessas capacidades e como os gerentes podem atuar para desenvolvê-las. Segundo as autoras, sob a perspectiva das habilidades e da capacidade de mudança organizacional, é importante considerar o desenvolvimento de habilidades não específicas como, por exemplo, autoaprendizagem, comunicação, liderança, análise econômica de ideias, gerenciamento de projetos e de pessoas. Alinhamento a esse entendimento com foco na perspectiva das habilidades organizacionais é observado em Wang e Ahmed (2007), segundo estes autores são três os principais constituintes das capacidades dinâmicas das organizações: i) capacidade adaptativa (habilidade de adaptação para capitalizar oportunidades emergentes no mercado), ii) capacidade absorptiva (habilidade em identificar valor em iniciativas externas e assimilá-las), e iii) capacidade de inovação (habilidade para desenvolver novos produtos, serviços, explorar mercados novos através da orientação estratégica para comportamentos e processos de inovação).

De acordo com Meirelles e Camargo (2014) é importante compreender que

As várias definições de capacidades dinâmicas vão ao encontro daquilo que Helfat *et al.* (2007) afirmam: as capacidades dinâmicas surgem em diversas formas. Algumas capacidades dinâmicas, por exemplo, permitem que a empresa entre num novo negócio e estenda sua base de negócios, outras capacidades ajudam a empresa a criar novos produtos e processos de produção. Finalmente existem capacidades dinâmicas relacionadas com a capacidade dos gestores em tornar a empresa mais lucrativa e a fazê-la crescer de forma consistente. (Meirelles & Camargo, 2014, p.47).

Dessa maneira, observa-se que a definição conceitual de capacidades dinâmicas possui diversas bases, onde segundo Meirelles e Camargo (2014, p.45) “notam-se distintos recortes teóricos-analíticos, os quais resultam em diferentes concepções do que são capacidades dinâmicas e em como identificá-las”, sendo apresentado na Tabela 4 um conjunto de autores que utilizam a abordagem das capacidades dinâmicas como comportamentos, habilidades e capacidades organizacionais.

TABELA 4. Visão das Capacidades Dinâmicas como Comportamentos, Habilidades e Capacidades Organizacionais

Autores	Elementos Componentes da CD
Collis (1994)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades operacionais; - Habilidades em desenvolver novas estratégias rapidamente (ou melhor) do que a concorrência; - Capacidade de aprender a aprender
Andreeva e Chaika (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades empreendedoras de liderança; e - Capacidade de mudança organizacional (desenvolvimento de habilidades não específicas, lealdade das pessoas às mudanças e aos mecanismos organizacionais facilitadores dos processos de mudança).
Helfat et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade para alterar a base de recursos; - Capacidade de atuar de forma recorrente para modificação da base de recursos; - Capacidade de buscar e selecionar as modificações a serem realizadas (deliberação).
Wang e Ahmed (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade adaptativa (habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado); - Capacidade absorptiva (habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado); - Capacidade de inovação (habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados)
McKelvie e Davidsson (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de geração de ideias; - Capacidade de introdução de rupturas no mercado; - Capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviço inovadores; e - Capacidade de desenvolvimento de novos processos.

Nota. Fonte: Meirelles e Camargo (2014, p.50).

Meirelles e Camargo (2014, p.45) ressaltam ainda que “embora haja relacionamento entre essas definições, é comum cada autor enfatizar algum aspecto particular”. Nesse contexto, estes autores destacam também a visão das capacidades dinâmicas como rotinas e processos por diversos autores, conforme detalhado na Tabela 5.

TABELA 5. Visão das Capacidades Dinâmicas como Rotinas e Processos

Autores	Elementos Componentes da CD
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos ou rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais a organização alcança novas configurações de recursos
Zollo e Winter (2002)	Processos de acumulação de experiências; articulação de conhecimento; codificação de conhecimento
Winter (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Rotinas de alto nível, que definem padrões de atividades; - Comprometimento de longo prazo de recursos especializados; - Exercício de uso das capacidades dinâmicas; - Investimentos em aprendizagem.
Bygdas (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento prévio significativo; - Unidades de processamento de conhecimentos; - Redes de conexão das unidades de processos; - Estruturas de conhecimento; - Processos de ativação.
Dosi et al. (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturas organizacionais específicas; - Estruturas cognitivas e níveis de aspiração compartilhados; - Posição da empresa na cadeia de valor e relações com fornecedores e clientes; - Trajetórias de mudanças ao longo do tempo; - Domínio persistente do equilíbrio entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>.
Teece (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Rotinas e processos de suporte à geração de novas ideias, novos produtos e serviços, bem como na seleção e na implementação da mudança; - Desenvolvimento científico e tecnológico (fontes internas e externas); - Identificação de segmentos de mercado alvo; - Soluções para clientes e desenho do modelo de negócios; - Definição de fronteiras da organização; - Definição e uso rotineiro de protocolos de tomada de decisões de investimento; - Solução do problema de agência e influência de grupos internos da empresa; - Descentralização de decisões por meio da decomposição de estruturas organizacionais; - Coespecialização de ativos.

Nota. Fonte: Meirelles e Camargo (2014, pp.51-52).

Diante da heterogeneidade do conceito de capacidade dinâmica, Teece (2014) buscou aprimorar o seu entendimento estabelecendo como base o fato de que as capacidades organizacionais demandam uma abordagem fundamentada na compreensão de que são um

conjunto de atividades, pelas quais são utilizados os recursos produtivos da organização para fazer ou entregar produtos e serviços. Meirelles e Camargo (2014) destacam que a evolução da compreensão do que é capacidade dinâmica está associada a dois aspectos fundamentais: i) elementos componentes e ii) mecanismos pelos quais a organização desenvolve capacidades dinâmicas.

Nesse sentido, estes autores apresentam um modelo integrador para as várias definições, no qual os elementos determinantes da existência de capacidades dinâmicas incluem o conjunto de “comportamentos, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, voltados para a mudança e a inovação” (Meirelles & Camargo, 2014, p.42). Considerando que tais elementos são direcionadores da inovação e que as organizações para inovar utilizam de habilidades e recursos que são fundamentais ao êxito desse processo, dos quais um dos principais elementos é a capacidade de inovação conforme observado em Collis (1994); Wang e Ahmed (2007); Teece (2007); McKelvie e Davidsson (2009), entende-se que é possível explorar a questão de como as organizações alcançam e sustentam vantagem competitiva através da extensão da visão baseada em recursos (VBR) destacada por Teece, Pisano e Schuen (1997) sob a perspectiva da capacidade de inovação e seus componentes observados em Valladares (2012) e em Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014).

2.4 Capacidade de Inovação

A observação de Schumpeter (1961) quanto ao fato de as firmas modernas fundarem departamentos de pesquisas e investirem recursos para desenvolverem novas invenções, demonstra um dos elementos que caracteriza como as organizações atuam voltadas para inovar. Entretanto, o movimento de investir recursos para gerar inovações em uma organização moderna é muito mais amplo do que o simples ato de fundar um departamento de pesquisas.

Independentemente do nível de complexidade da organização, nos dias atuais é natural que diversos departamentos da organização atuem de forma independente ou coordenada na geração de inovações, sejam elas radicais ou incrementais. As iniciativas de geração de inovação dos vários departamentos de uma organização podem atuar ligadas a atribuições específicas da rotina de trabalho e produção na firma, assim como um departamento de pesquisa, ou ainda atuem como um reflexo de vários fatores relacionados ao ambiente organizacional que as impulsionam ao movimento de inovar.

Nesse sentido, podemos afirmar que o conjunto de elementos de uma firma que atuam de maneira individual ou coordenada na geração de inovações, promove a capacidade de inovação das organizações.

Entretanto, identificamos que esse relevante objeto é pouco explorado no Brasil. Em busca efetuada em janeiro de 2017 no portal de periódicos da Capes, utilizando o descritor “Capacidade de Inovação” e os parâmetros: i) os últimos 20 anos, ii) somente artigos, e iii) assunto exato, obtivemos como resultado somente 6 artigos. Ampliando-se a busca com alteração do parâmetro (iii) para qualquer campo o resultado se elevou para 94 artigos. Após a análise inicial dessa base de artigos, identificamos a necessidade de aprofundamento sobre o conceito de capacidade de inovação, uma vez que até o principal artigo que fundamenta o presente estudo (Valladares, Vasconcellos & Di Serio, 2014) apresenta um equívoco na tradução do termo para a língua inglesa.

Portanto, de início surge ao presente escopo de pesquisa o desafio de se promover uma busca abrangente para o descritor “Capacidade de Inovação” em suas diversas formas e traduções para a língua inglesa, visto que equívocos de definições também foram identificados em artigos internacionais sobre o tema. As respectivas definições conceituais, bem como uma bibliometria sobre o tema serão evidenciadas ao longo das seções seguintes.

2.4.1 O Conceito de Capacidade de Inovação

Dentre as nove definições relatadas sobre o termo “capacidade” no dicionário Michaelis (2017), observamos a seguinte descrição “poder, aptidão ou possibilidade de fazer ou produzir qualquer coisa; competência, habilidade”. Dessa maneira, verifica-se que a capacidade de inovação, à luz da língua portuguesa, pode ser descrita através de 3 (três) perspectivas.

A primeira se dá em termos de aptidão ou possibilidades de produzir e/ou gerar inovação, enquanto a segunda está relacionada com a competência para gerar inovação e a terceira como uma habilidade que tem como reflexo a inovação. Importante destacar que essa é uma interpretação relacionada à língua portuguesa, onde tanto a palavra capacidade como o termo capacidade de inovação são utilizados para expressar diversas definições (polissemia) e que, cientificamente, também podem representar diferentes conceitos, uma vez que o objeto de estudo deve ser abordado considerando a perspectiva de definição conceitual adotada para o conceito.

Na língua inglesa, essas três perspectivas são resumidas a dois termos: *Capability* e *Capacity*. No Cambridge Dictionary (2017) verificamos que o termo *Capability* apresenta definição única, sendo descrita por “*the ability or power to do something*” e traduzida ao português pelo próprio dicionário como “capacidade, aptidão, competência”. Para o termo *Capacity* o Cambridge Dictionary (2017) apresenta duas definições, sendo a primeira descrita por “*the largest amount that a container or build can hold*”, enquanto a segunda descrição é a mesma de *Capability*. Dessa maneira, verifica-se uma sutil diferença para o termo Capacidade de Inovação quando se trata da abordagem de condições estruturais da organização e quando a perspectiva se relaciona com habilidades.

O que verificamos na literatura internacional é que essa diferença não é sutil e se traduz em conceitos diferentes. Observamos em Tang (1998), Peng, Schroeder e Shah (2008), Menguc e Auh (2010), Valladares (2012), Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) e Oliveira *et al.* (2016), elementos que articulam Capacidade de Inovação como um conjunto de aptidões, proficiências e possibilidades relacionadas com práticas e estruturas da organização vinculadas ao ato inovar na produção de novos produtos e processos. Zen e Fracasso (2012) ainda descrevem essa perspectiva ao relatar que a inovação é resultado de combinações dos diversos recursos existentes e acessíveis às organizações, demonstrando que a Capacidade de Inovação é um arranjo de recursos e competências direcionadas para inovar. Em alinhamento, Jardim, Saes e Mesquista (2013) relatam que combinações de estruturas de governança interna possibilitam uma maior ou menor capacidade de inovação na firma.

De acordo com Menguc e Auh (2010), a abordagem da Capacidade de Inovação com foco em estruturas é interessante pelo fato de a estrutura organizacional desempenhar um papel duplo, demonstrando nessa visão o ponto de vista alinhado ao termo *Capacity*. Esse duplo papel se caracteriza por duas variáveis, sendo a primeira antecedente ao desenvolvimento da capacidade de produzir inovação radical ou incremental e o segundo, como moderador na determinação do desempenho de novos produtos resultantes da utilização dos recursos estruturais.

A Capacidade de Inovação como um conjunto de práticas ligadas à estrutura é evidenciada em Peng, Schroeder e Shah (2008) e abordada com destaque nos estudos de Valladares (2012) e Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), bem como por Hillen e Machado (2015) que afirmam que esse objeto “depende dos recursos financeiros, humanos, informacionais, da capacidade de absorção da informação e de uma cultura organizacional que promove e gerencie competências estratégicas e organizacionais” (Hillen & Machado, 2015, p.77).

Identifica-se em European Commission (1995), Hall (2005) e Liao, Fei e Chan (2007) a perspectiva da Capacidade de Inovação como uma competência e um conjunto de conhecimentos, enquanto em Lawson e Samson (2001), Reichert, Camboim e Zawislak (2015) verifica-se a Capacidade de Inovação como uma habilidade que caracteriza um conjunto de qualificações da organização para gerar inovação.

Na abordagem de Reichert, Camboim e Zawislak (2015) a capacidade de inovação é descrita em termos de *Capability* ao definir que para cada função-chave da organização tem-se uma capacidade associada. A compreensão desse conceito encontra-se amparada nas considerações de Lawson e Samson (2001), bem como nas características de organizações inovadoras destacadas pela European Commission (1995). Importante destacar que o conceito de Reichert, Camboim e Zawislak (2015) ilustra nossa afirmação no início desta seção quanto à diferenciação conceitual ao se traduzir capacidade de inovação para a língua inglesa, evidenciando a polissemia do termo capacidade de inovação ao demonstrar que conceitualmente em Reichert, Camboim e Zawislak (2015) temos uma perspectiva diferente da adotada por Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), mas que em ambos os casos verificamos a tradução tanto no *abstract* como nas palavras-chave para o termo “*innovation capability*”. De maneira a clarificar as perspectivas sobre capacidade de inovação, demonstra-se na Tabela 6 as principais abordagens do conceito identificadas na literatura internacional.

TABELA 6. Abordagens do conceito capacidade de inovação

Perspectiva	Descrição	Referências
Capacidade de Inovação como Habilidade. (<i>Innovation Capability</i>)	É uma competência de um conjunto de conhecimentos; É uma habilidade que caracteriza um conjunto de qualificações da organização para gerar inovação.	Lawson e Samson (2001); Zawislak, Alves, Tello-Gamarra, Barbieux e Reichert (2012); Reichert, Torugsa, Zawislak e Arundel (2016); Reichert, Camboim e Zawislak (2015)
Capacidade de Inovação como conjunto de condições estruturais. (<i>Innovation Capacity</i>)	Conjunto de aptidões, proficiências e possibilidades relacionadas às práticas da organização vinculadas ao ato de produzir e gerar inovação como novos produtos e processos.	Tang (1998); Valladares (2012) Peng, Schroeder e Shah (2008); McKelvie e Davidsson (2009); Menguc e Auh (2010); Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014); Oliveira <i>et al.</i> (2016); Zen e Fracasso (2012); Jardim, Saes e Mesquita (2013); Hillen e Machado (2015)

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

No presente trabalho, a abordagem que nos interessa é a de Valladares (2012) e dos demais autores ligados a essa perspectiva (*Innovation Capacity*), uma vez que se pretende observar os fatores componentes da Capacidade de Inovação em termos de estruturas e arranjos de recursos nas organizações do setor financeiro brasileiro.

2.4.2 Componentes da Capacidade de Inovação

A partir do interesse do presente estudo em compreender como se manifestam os componentes capacidade de inovação em organizações do setor financeiro brasileiro, entende-se necessário compreender e delimitar o que são os componentes da capacidade de inovação. Damanpour (1991) demonstrou que há evidências da existência de estabilidade na relação entre fatores determinantes e inovação. Sobre estudos relativos a inovação em organizações, Wolf (1994) sugere que sejam desenvolvidos com foco na difusão da inovação, determinantes da capacidade de inovação e em processos de inovação. Seguindo essa recomendação Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), efetuaram revisão sistemática da literatura sobre o tema e apresentaram como resultado uma relação de fatores determinantes e resultantes da capacidade de inovação.

Segundo Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), foi possível levantar muitos estudos sobre o tema capacidade de inovação a partir de 1991, época em que Damanpour (1991) publicou sua meta-análise sobre fatores de inovação organizacional. Dessa maneira, de acordo com Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), a partir de uma base estruturada foi possível identificar como principais fatores determinantes da capacidade de inovação: i) liderança transformadora, ii) intenção estratégica de inovar, iii) gestão de pessoas para inovação, iv) conhecimento do cliente e do mercado, v) gestão estratégica da tecnologia, vi) organicidade da estrutura organizacional e vii) gestão de projetos. No presente estudo optamos por aplicar a denominação de componentes da capacidade de inovação para o que Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) definiram como fatores determinantes da capacidade de inovação, uma vez que estes autores reconhecem a existência de outros fatores como cultura e aprendizagem organizacional não contemplados no escopo do estudo realizado, motivo pelo qual entendemos que o uso da denominação como componentes seja mais adequada. Esses sete componentes da capacidade de inovação identificados na literatura por Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), descrevem características associadas com a descrição de *Innovation Capacity* relatada

na Tabela 6. Cada componente é descrito por mais de um autor e possui sua respectiva definição explicada na Tabela 7.

TABELA 7. Relação dos Componentes da Capacidade de Inovação

Componente	Definição	Referências
Liderança transformadora	Aquela que torna seus seguidores mais conscientes da importância e do valor do trabalho; ativa suas necessidades de ordem superior; e os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização.	Avolio <i>et al.</i> (1999); Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990). Mumford <i>et al.</i> (2002)
Intenção estratégica de inovar	Grau que a empresa está disposta a assumir riscos para favorecer a mudança, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, e a competir agressivamente a fim de obter uma vantagem competitiva para sua empresa.	Covin e Slevin (1989); Miller (1983); Ahmed (1998); Cottam <i>et al.</i> (2001)
Gestão de pessoas para a inovação	Orientação da gestão de pessoas para a inovação, provendo a concessão de liberdade ou autonomia de atuação aos empregados, estabelecendo metas desafiadoras, permitindo que decidam como alcança-las e favorecendo a autorrealização e o comprometimento com os objetivos da organização.	Amabile (1998); Amabile, Schatzel, Moneta e Kramer. (2004); Cummings e Oldham (1997); Mumford <i>et al.</i> (2002); Shalley e Gilson (2004).
Conhecimento do cliente e do mercado	Habilidade para detectar os eventos, necessidades, expectativas, mudanças significativas e tendências do cliente e do mercado. Perceber as mudanças do mercado na frente dos seus competidores fornece vantagem competitiva à empresa.	Day (1994); Kohli e Jaworski (1990); Rothwell (1992); Ahmed (1998); Athuane-Gima <i>et al.</i> (2005).
Gestão estratégica da tecnologia	Gestão do processo de criação e desenvolvimento de tecnologias, visando à criação de valor. O processo de gestão tecnológica compreende cinco etapas: identificação, seleção, aquisição, exploração e proteção.	A. R. Fusfeld (2004); H. I. Fusfeld (1995); Phaal, Farrukh e Probert (2001); Gregory (1995).
Organicidade da estrutura organizacional	Grau em que a estrutura é caracterizada pela concessão de autonomia, controles flexíveis, comunicação horizontal desimpedida, valorização do conhecimento e da experiência e informalidade nas relações pessoais. Estruturas ditas orgânicas permitem resposta mais rápida às mudanças no ambiente externo do que as denominadas mecanicistas.	Burns e Stalker (1961); Khandwalla (1977); Damapour (1991); Amabile <i>et al.</i> (1996); Cottam <i>et al.</i> (2001); Mumford <i>et al.</i> (2002); Ahmed (1998)
Gestão de Projetos	Planejamento, provisão dos recursos, execução e controle do processo de inovação. Inclui cuidadosa avaliação dos projetos, análise e planejamento visando, principalmente, ganhar compreensão, compromisso e apoio tanto corporativo quanto do pessoal que estará envolvido no projeto.	Cooper e Kleinschmidt (2007); Rothwell (1992); Rothwell (1994); Ahmed (1998).

Nota. Fonte: Adaptado de Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014, pp.604-605).

De acordo com Teece (2017) uma adequada compreensão da natureza da organização e de como ela faz inovação e mudança, auxilia em um melhor entendimento da empresa. Segundo

este autor, isso ajuda a entender melhor não só os determinantes do desempenho da empresa, mas também os efeitos da gestão sobre a organização. O entendimento de que é interessante uma abordagem de como a organização faz inovação, sobre a ótica da gestão, também é compartilhado por Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), estes autores sugerem a realização de estudos empíricos apoiados pelo desenvolvimento de escalas de medição embasadas por uma extensa lista de práticas observadas na literatura. Nesse sentido, para cada componente da capacidade de inovação é possível identificar e associar práticas adotadas nas organizações que possibilitam a descrição de como esses componentes se manifestam na organização. Portanto, de maneira a aprofundar o conhecimento sobre cada componente e as práticas organizacionais que os descrevem, se faz necessário aprofundarmos a descrição de cada componente com as principais práticas associadas.

O componente Liderança Transformadora, cuja descrição resumida consta da Tabela 7, está associado com a atuação dos gestores no sentido de influenciar a adoção de novas ideias (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002), na disposição para assumir riscos e explorar oportunidades (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002; Wang & Ahmed, 2004), no estímulo a geração e busca por ideias inovadoras (pioneirismos) para a solução de problemas (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Wang & Ahmed, 2004) e na comunicação da visão de futuro e da compreensão da importância do papel de cada indivíduo no trabalho para a organização (Avolio, Bass & Jung, 1999).

O componente Intenção Estratégica de Inovar, descrito na Tabela 7 pela disposição da organização em assumir riscos para favorecer a mudança, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, representa segundo Ahmed (1998) uma das melhores práticas características de organizações inovadoras. Entre as práticas relacionadas a esse componente, Cottam, Ensor e Band (2001) destacam a importância da adoção de métricas para medição do sucesso da estratégia de inovação da empresa. Além disso, diversos autores relatam que a inovação deve estar inserida no escopo da estratégia da organização de maneira clara (Rothwell, 1992; Rothwell, 1994; Ahmed, 1998; Cottam, Ensor & Band, 2001) com o estabelecimento de objetivos e/ou metas desafiadoras associadas à inovação (Ahmed, 1998; Shalley & Gilson, 2004) e a previsão de recursos necessários para sua execução (Cottam, Ensor & Band, 2001; Wang & Ahmed, 2004).

O componente Gestão de Pessoas para a Inovação é descrito objetivamente como a orientação da gestão de pessoas para a inovação fundamentada em práticas como a concessão de liberdade e autonomia de atuação, de maneira a favorecer a auto realização e o comprometimento com os objetivos da organização (Valladares, Vasconcellos & Di Serio,

2014). A caracterização desse componente na organização pode ser observada através de práticas de avaliação e desempenho direcionadas para a geração de inovação, ações de reconhecimento para atitudes inovadoras, bem como pela adoção de critérios de promoção e progressão na carreira associados à inovação e criatividade (Gupta & Singhal, 1993; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002; Shalley & Gilson, 2004). Além disso, outros autores destacam a relevância do investimento em treinamentos sobre inovação e criatividade (Brockbank, 1999), na disponibilização rotineira de oportunidades de capacitação (Mumford, 2000; Shalley & Gilson, 2004) e na utilização de estímulos a troca de ideias entre as divisões hierárquicas das unidades da organização mediante a rotatividade de funções (*job rotation*), conforme observamos em Mumford (2000) e em Chadwick e Dabu (2009).

A descrição do componente Conhecimento do Cliente e do Mercado pode ser resumida pela habilidade da organização em identificar necessidades do cliente e tendências do mercado (Valladares, Vasconcellos & Di Serio, 2014). Para esse componente, Valladares (2012) relata que não se trata exclusivamente da identificação de necessidades cuja manifestação pelo cliente é clara, destacando que é ainda mais importante a identificação de necessidades ocultas do cliente, para as quais ele ainda não possui discernimento sobre a existência da demanda. Isso exige da organização uma atuação proativa, atenta e orientada ao mercado, o que segundo Atuahene-Gima, Slater e Olson (2005) se traduz como benefícios para o negócio pela antecipação de demandas de mercado, possibilitando uma resposta através de inovações incrementais e radicais na disponibilização de novos produtos.

O envolvimento do cliente e/ou usuário no processo de desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços é uma prática associada ao componente Conhecimento do Cliente e do Mercado. Observamos em Rothwell (1992) e em Ahmed (1998) que essa prática é definida como um dos elementos dos fatores chave do sucesso em inovação nas organizações. Essa prática encontra-se alinhada com o que Gallouj e Weinstein (1997) descrevem como um dos principais elementos de evidenciação da diferenciação das atividades de serviços, onde estes autores descrevem diferentes maneiras de expressar o envolvimento do cliente em serviços, conforme Tabela 2. No âmbito do setor financeiro, esse componente demonstra-se como um elo singular para a geração de inovações, uma vez que nesse setor as atividades de negócio são essencialmente de serviços.

O componente Gestão Estratégica da Tecnologia pode ser resumidamente descrito como a gestão do processo de criação e desenvolvimento de tecnologias com objetivo de criação de valor, sendo compreendida das etapas: identificação, seleção, aquisição, exploração e proteção (Valladares, Vasconcellos & Di Serio, 2014). De acordo com Phaal, Farrukh e Probert (2001)

cada etapa faz parte de um modelo de gerenciamento da tecnologia pelo qual a organização integra a estratégia tecnológica com as demais estratégias. Porter (1986) destaca como importante a integração das estratégias organizacionais na elaboração de uma estratégia competitiva, o que reforça a relevância da Gestão Estratégica da Tecnologia para a geração de inovação nas organizações como um meio para se adquirir vantagem competitiva. Segundo Prajogo e Ahmed (2006) duas perspectivas sobre tecnologia são relevantes nesse contexto, sendo a primeira uma visão da tecnologia como um motor de mudança e inovação e, a segunda, em como o avanço tecnológico pode ser alavancado pelas organizações. Estes autores ainda destacam que é comum observarmos a relação entre tecnologia e inovação sob a ótica da exploração de oportunidades tecnológicas através da oferta de inovações radicais, o que segundo McKelvie e Davidsson (2009) representa a capacidade de introdução de rupturas no mercado.

Prajogo e Ahmed (2006) ressaltam ainda que entre as diversas abordagens de gerenciamento da tecnologia são percebidas práticas como o monitoramento de tendências nas tecnologias existentes, identificação de tecnologias emergentes, manutenção de posição de vanguarda tecnológica, antecipação do potencial de novas tecnologias e a realização de avaliação das capacidades tecnológicas dos concorrentes. Entre as práticas relatadas por Prajogo e Ahmed (2006), verifica-se que algumas se assemelham ao que Cohen e Levinthal (1990) relatam como uma habilidade da organização de reconhecer valor em informações externas e assimila-las, bem como no que Lane, Koka e Pathak (2006) descrevem como a capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento externo. O entendimento das práticas como habilidades organizacionais observado em Cohen e Levinthal (1990) e em Lane, Koka e Pathak (2006) podem ser definidos como capacidades adaptativas e absorptivas da firma no contexto das capacidades dinâmicas das organizações (Wang & Ahmed, 2007), reforçando o entendimento de que os componentes da capacidade de inovação são elementos constituintes das capacidades dinâmicas.

A organização ser caracterizada pela concessão de autonomia, controles flexíveis, comunicação horizontal desimpedida, valorização do conhecimento e da experiência e informalidade nas relações pessoais são as principais características que definem a Organicidade da Estrutura Organizacional (Valladares, Vasconcellos & Di Serio, 2014). Segundo Damanpour (1991) questões como a verticalização hierárquica, centralização do processo decisório e um alto nível de formalização estão associados negativamente com a geração de inovação pela organização, enquanto uma comunicação interna voltada para facilitar a dispersão de ideias é associada positivamente com a geração de inovação ao elevar a

diversidade e favorecer a sobrevivência de novas ideias na organização. Desenvolver uma comunicação interna e a integração de todos os departamentos da organização nos projetos são elementos descritos por Rothwell (1992) entre os fatores chave de sucesso para a inovação na organização, sendo o entendimento da comunicação interna como um fator importante para a geração de inovação também compartilhado por Amabile, Conti, Coon, Lazenby e Herron (1996) e por Ahmed (1998) ao descrever as melhores práticas adotadas por organizações inovadoras. Em relação a tomada de decisão, Teece (2007) destaca que a adoção de um processo descentralizado é vital à medida em que as organizações expandem, pois de modo contrário a flexibilidade e a capacidade de resposta às mudanças pela organização irão diminuir. Quanto ao alto nível de formalização descrito por Damanpour (1991), diversos autores sugerem práticas que limitem esse tipo de efeito negativo na geração de inovação, como a adoção de controles flexíveis (Shalley & Gilson, 2004) e estrutura que facilite o fluxo de conhecimentos e favoreça a inovação e melhorias (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Cottam, Ensor & Band, 2001; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002; Shalley & Gilson, 2004).

O componente Gestão de Projetos é descrito resumidamente (Tabela 7) pela adoção de um planejamento estruturado, provisão dos recursos, execução e controle do processo de inovação através de etapas de análise e avaliação dos projetos, para o qual demanda-se um compromisso e apoio tanto corporativo quanto do pessoal envolvido no projeto (Valladares, Vasconcellos & Di Serio, 2014). As características que descrevem esse componente são observadas no conjunto de fatores chave que sustentam a inovação bem-sucedida nas organizações (Rothwell, 1992; Ahmed, 1998). Segundo Rothwell (1994) as práticas utilizadas na gestão de projetos com o objetivo de assegurar o compromisso corporativo e o envolvimento no projeto buscam evitar eventuais barreiras ao desenvolvimento dos mesmos. Além disso, alguns autores destacam diversas práticas que podem ser associadas a esse componente, como a definição clara de critérios de seleção dos projetos de inovação (Ahmed, 1998; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002), a adequada alocação de recursos (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002; Shalley & Gilson, 2004), o uso das experiências dos projetos, sejam elas bem ou malsucedidas, como aprendizado para futuros projetos (Ahmed, 1998), o monitoramento regular dos projetos (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002) e a capacidade da organização em aceitar erros (Ahmed, 1998).

A presente pesquisa se propôs em adotar uma abordagem embasada na literatura demonstrada neste capítulo, em especial a desta seção, considerando que práticas e demais aspectos organizacionais possibilitam evidenciar a manifestação dos componentes da capacidade de inovação nas organizações *locus* da pesquisa.

2.4.3 Bibliometria sobre Capacidade de Inovação

Para finalizar o capítulo teórico deste projeto, realizamos uma bibliometria com o objetivo de identificar a produção científica brasileira e internacional sobre Capacidade de Inovação, bem como situar o presente trabalho na literatura. A busca sistemática de artigos foi efetuada no portal Periódicos Capes. Essa opção considerou as características dos estudos e as possibilidades de acesso aos seus conteúdos, ressaltando-se ainda que esse portal de periódicos fornece, no Brasil, grande volume de dados disponíveis de pesquisas no campo, contemplando as principais bases de conhecimento (ABI/Inform Global, Emerald, JSTOR, PROQUEST, Sage, Scielo, ScienceDirect, Scopus (Elsevier), SpringerLink e Oxford).

Promoveu-se uma busca inicial em junho de 2016 com as palavras-chave “Capacidade de Inovação” e “*Innovation Capability*” tendo como resultado 126 artigos de periódicos revisados por pares em idioma inglês e português. Após uma análise inicial dos resultados e identificação da existência de eventual polissemia quanto ao conceito, promoveu-se uma nova busca em janeiro de 2017. Nesse sentido, utilizamos a palavra-chave “Capacidade de Inovação” e sua versão em inglês “*Innovation Capacity*” em função do fato de identificarmos na busca inicial que esse é o termo que apresenta maior aderência conceitual à perspectiva adotada na presente pesquisa. A Figura 5 apresenta um esquema do processo de seleção dos artigos.

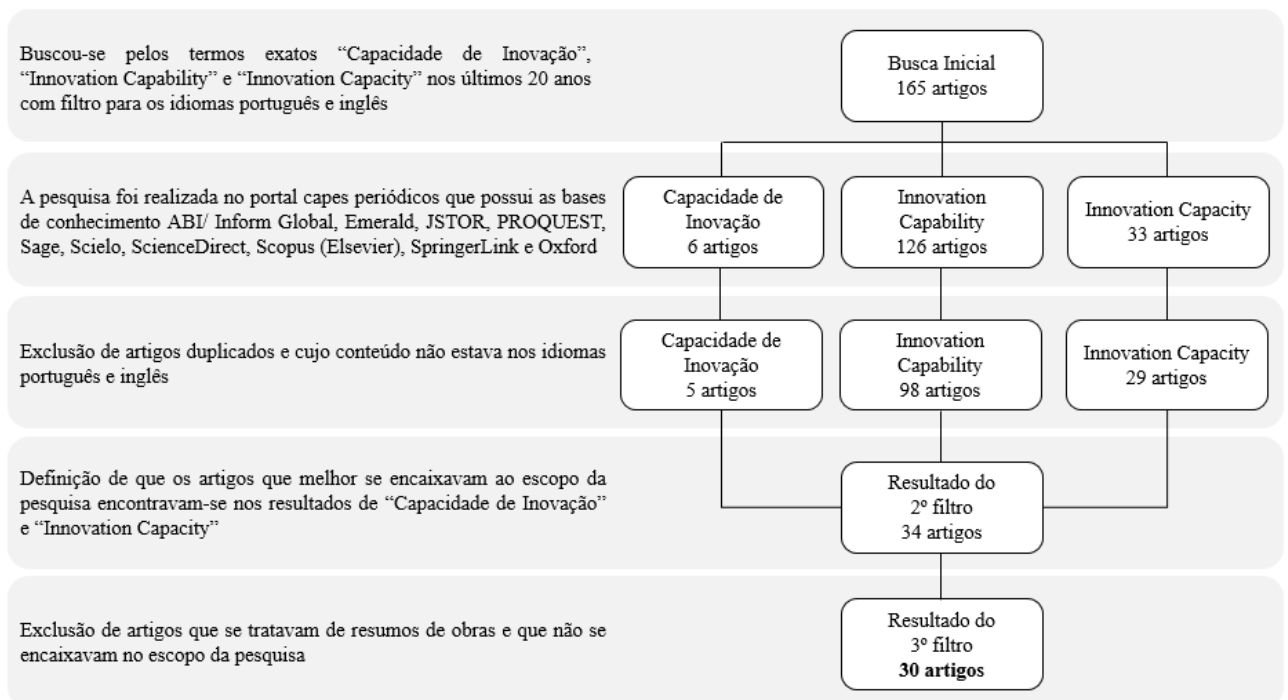


Figura 5. Esquema de seleção dos artigos sobre Capacidade de Inovação

Nota. Elaborado pelo autor

Os parâmetros utilizados na busca para o termo Capacidade de Inovação foram: i) a produção dos últimos 20 anos, ii) somente periódicos revisados por pares, e iii) assunto exato, tendo como resultado somente 6 artigos, sendo que 1 resultado estava em duplicidade, restando apenas 5 artigos em idioma português para os últimos 20 anos.

Para a busca da produção científica internacional, utilizou-se a palavra-chave “*Innovation Capacity*” e os mesmos parâmetros anteriormente selecionados, tendo como resultado 33 artigos. Após avaliação inicial dos resumos, autores e palavras-chave, reduziu-se o quantitativo de artigos para 25 em função do descarte de 1 artigo duplicado e 7 que tratavam de editoriais, resumo de obra e idioma diferente do inglês.

Dessa maneira, após excluídos artigos em que o tema não se encontrava relacionado ao presente estudo, restaram 30 resultados em idioma português e inglês para os últimos 20 anos, iniciando-se a etapa de acesso aos artigos e sua catalogação, caracterização e análise. Na etapa de caracterização dos artigos utilizaram-se os seguintes critérios: i) ano; ii) autor(es); iii) natureza (empírico ou teórico); iv) abordagem conforme Creswell (2014) (qualitativo, quantitativo ou misto); v) estratégias metodológicas conforme Yin (2001), Vergada (2010) e Creswell (2014) (estudo de caso, levantamento de opinião – *survey*, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental); vi) palavras-chave em inglês; vii) país de origem das universidade dos autores, e viii) nome do periódico.

Os resultados demonstraram que o interesse no tema Capacidade de Inovação cresceu significativamente nos últimos 5 anos, sendo que as publicações são recentes, uma vez que não foram localizadas na pesquisa dos últimos 20 anos, artigos com mais de 12 anos de publicação (Figura 6).

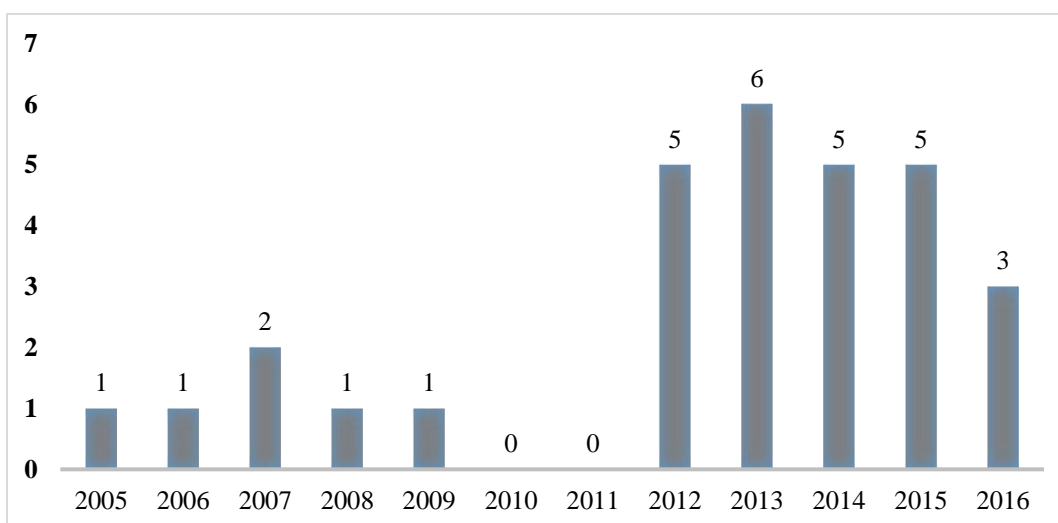


Figura 6. Distribuição por ano dos artigos sobre capacidade de inovação

Nota. Série temporal elaborada pelo autor a partir de base de artigos coletados no Capes Periódicos.

Os 30 artigos contaram com 71 autores diferentes, somente Assielou, N. G., Boly, V., Hall, J. L. e Morel, L. foram identificados com mais de uma publicação (2 artigos cada). A Figura 7 apresenta a distribuição temporal por periódico, são ao todo 23 *journals*.

Periódicos	Ano											
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agricultural Systems												1
Baltic Region								1				
Chaos, Solitons and Fractals												1
Computers & Industrial Engineering			1									
Economic Development Quarterly			1							1		
Estudios Gerenciales											1	
Innovation Management, Policy & Practice									1	1		
International Business Review											1	
International Journal of Innovation and Technology Management								1				
Journal of Business Research									2			
Mathematical and Computer Modelling									1			
Panoeconomicus								1				
Revista de Administração SP									1			
Revista de Administração Contemporânea										1		
Revista de Administração e Inovação								1			1	
Research and Practice					1							
Research Policy										1		
Revista de Ciências da Administração											1	
Social Development										1		
Supply Chain Management									1			
Technological Forecasting & Social Change								1				1
Technovation	1	1		1								
World Patent Information											1	
Total	1	1	2	1	1	0	0	5	6	5	5	3

Figura 7. Distribuição temporal por periódicos

Diante desses dados, infere-se que os estudos sobre o tema se encontram dispersos e fragmentados nos mais diversos periódicos. Foram catalogadas 139 palavras chave no idioma inglês, já contabilizando as versões traduzidas pelos pesquisadores nos artigos em idioma português, conforme se pode observar na Tabela 8. Identificamos ainda que o termo Capacidade de Inovação, em grande maioria, foi traduzido do idioma português para o inglês como “*Innovation Capacity*”, reforçando nossa percepção na inicial da seção sobre o conceito de capacidade de inovação.

TABELA 8. Principais palavras chave nos artigos sobre Capacidade de Inovação

Palavras Chave	Qtd
Innovation capacity	21
Innovation	7
Regional innovation capacity	4
SME	4
Measurement	2
National innovation capacity	2
State performance	2
Outros	97

Do ponto de vista das universidades dos autores dos artigos, observamos que a origem das publicações se encontra distribuída em 38 países, sendo que as 5 principais localidades representam 63% da produção total, ressalvado que em função da busca contemplar artigos em idioma português e inglês é natural uma maior quantidade de publicação de localidades que utilizam esses idiomas, conforme pode-se observa na Tabela 9.

TABELA 9. Distribuição da origem dos artigos

País	Qtd.	%
Brasil	7	18,42
EUA	6	15,79
China	4	10,53
Taiwan	4	10,53
Espanha	3	7,89
Outros	14	36,84

Em termos de abordagem metodológica, identificamos que 60% dos artigos apresentavam abordagem quantitativa, 23,3% qualitativa e 16,7% possuíam abordagem mista. Os estudos são essencialmente empíricos (83,4%). No escopo dos estudos teóricos verificamos que são voltados para a proposição de modelos e indicadores de capacidade de inovação.

Diante da elevada quantidade de trabalhos empíricos, verifica-se que é natural uma maior presença de estudos setoriais. Dessa maneira, 76,7% das pesquisas encontra-se concentrada em estudos de capacidade de inovação em indústria (23,3%), estados (governos) – 20%, empresas de tecnologia (16,7%) e empresas de pequenas e médio porte (16,7%), sendo observada uma lacuna de estudos no setor de serviços ao verificarmos que somente 1 empresa desse setor foi *locus* de estudos sobre capacidade de inovação.

No escopo dos estudos sobre empresas de tecnologia e de pequeno e médio porte, observaram-se questões ligadas a indicadores de capacidade de inovação, estratégias e recursos voltados ao desenvolvimento da capacidade de inovação como questões-chaves que centralizam o debate desse assunto.

Dentre as técnicas utilizadas para acesso aos dados, verifica-se que a utilização de dados abertos é presente em 46,7% das pesquisas, demonstrando uma preferência dos pesquisadores para esse método nas abordagens quantitativas. Quanto às técnicas de análise dos dados, observamos que análise de conteúdo, análise fatorial e estatística descritiva representam, quando somadas, 40% dos estudos.

Importante destacar que esta bibliometria representa um recorte restritivo dos estudos disponíveis no portal de periódicos Capes com artigos de periódicos revisados por pares. Entendemos que para o atingimento do objetivo específico de identificar o panorama de pesquisa sobre Capacidade de Inovação nos últimos 20 anos, será preciso flexibilizar os filtros de busca e ampliar a pesquisa para outras fontes e formatos de estudos como *working papers*, teses e dissertações, entre outros.

A partir do mapeamento de estudos sobre capacidade de inovação realizado, constatamos uma convergência de pesquisas direcionadas para a realização de estudos empíricos. Verificou-se ainda que a agenda se encontra concentrada em estudos sobre políticas públicas e sistemas nacionais de inovação através da análise de indicadores de P&D. Entretanto, os estudos empíricos mais recentes abordam análises setoriais de organizações da indústria e do segmento de produção tecnológica de suporte às tecnologias da informação e comunicação (TIC's). Portanto, constatamos ainda que entre os estudos mais recentes são poucas as pesquisas empíricas voltadas ao setor de serviços, evidenciando que trabalhos futuros podem explorar esse setor através da análise de empresas de serviços hospitalares, bancos, seguradoras e etc.

Dessa maneira, verifica-se que o objeto proposto no presente projeto de pesquisa desperta interesse por se tratar de tema relevante para a compreensão de como as organizações inovam, bem como pela identificação de que há uma lacuna de estudos sobre o tema no setor de serviços, em especial no setor financeiro.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentados métodos e técnicas de pesquisa adotados neste trabalho. São destacados o tipo de pesquisa escolhido e suas limitações, técnicas complementares utilizadas, sujeitos e *locus* da pesquisa, bem como a forma de coleta e análise dos dados. Além disso, questões éticas relacionadas ao estudo também são evidenciadas, uma vez que interações pesquisador-sujeitos foram realizadas no escopo do estudo.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa em administração, por possibilitar várias abordagens, níveis de análise e paradigmas de fenômenos sociais e das organizações, possui elevada diversidade de metodologias disponíveis (Hair, Babin, Money & Samouel, 2006; Saccol, 2009; Teixeira, Nascimento & Antonialli, 2013). Portanto, cabe ao pesquisador estar atento aos diversos recursos necessários para promover uma aplicação adequada no desenvolvimento do desenho da pesquisa, agindo baseado em fundamentos técnicos-científicos e éticos nesse processo.

De acordo com Vergara (2010) são diversos os tipos de pesquisa, bem como suas nomenclaturas. Essa autora categoriza a pesquisa quanto à finalidade em: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Em relação aos meios, Vergara (2010) descreve que a pesquisa poderá ser categorizada em pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica e experimental.

Outra maneira de definir estratégias de pesquisa é contemplada nas considerações de Yin (2001), onde observa-se a extensão do controle do pesquisador sobre eventos comportamentais e o nível de enfoque dos eventos históricos em contraponto a eventos contemporâneos. Segundo Yin (2001) uma estratégia adequada para se examinar acontecimentos contemporâneos quando não é possível manipular comportamentos é o estudo de caso, pois este acrescenta fontes de evidências através de métodos como a série sistemática de entrevistas e a observação que poderiam ficar ocultos em uma pesquisa de natureza objetiva.

Diante dos desafios na escolha da abordagem de pesquisa, Creswell (2014) sugere um *framework* no qual os pesquisadores podem embasar a abordagem do estudo, onde é possível demonstrar como perspectivas filosóficas, método e desenho de pesquisa se articulam. Observamos em Saccol (2009, p. 241) que “é essencial que haja reflexão sobre a visão de

mundo e de construção do conhecimento que embasa uma pesquisa”. Nesse sentido, a reflexão realizada para a definição da abordagem do presente trabalho considerou as colocações de Vergara (2010) quanto à finalidade e aos meios de pesquisa, a observação de Yin (2001) quanto ao estudo de caso, bem como os componentes desenho, método de pesquisa e visão filosófica de mudo demonstradas no *framework* de Creswell (2014).

Considerando o objeto da pesquisa e a literatura relatada no referencial teórico, bem como as definições de Yin (2001), Santos (2009), Vergara (2010), Teixeira, Nascimento e Antonialli (2013) e Creswell (2014), a abordagem de pesquisa realizada no presente trabalho contemplou métodos qualitativos e quantitativos, ou seja, trata-se de uma abordagem mista conforme Creswell (2014) com uso de triangulação conforme Teixeira, Nascimento e Antonialli (2013). A escolha por uma abordagem mista se deu em função de em nossa percepção as práticas organizacionais relacionadas ao tema seriam melhor exploradas sob a ótica de um diálogo com os gestores nas instituições *locus* desta pesquisa. Além disso, avaliou-se que a etapa quantitativa representaria uma boa oportunidade para se testar a validade do questionário de Valladares (2012) com uma abordagem em um setor diferente ao inicialmente utilizado, agregando dados estruturados que permitem quantitativamente outras possibilidades de análise do objeto em estudo. Essa decisão de pesquisa encontra-se também amparada em Santos (2009) para o qual “a prática científica dos pesquisadores indica que grande parte costuma se alinhar a uma ou outra perspectiva, sem perceber a promissora possibilidade da união de ambas as estratégias metodológicas” (Santos, 2009, p.125). Conforme destacado por Valladares (2012, p.81) “o uso apenas do método de *survey* poderia no futuro ser complementado com outras perspectivas e métodos, atribuindo-se maior validade aos achados”, reforçando nosso entendimento de que a abordagem mista seria adequada ao estudo proposto.

De acordo com Teixeira, Nascimento e Antonialli (2013) é possível identificar na literatura diversos benefícios da utilização de métodos mistos. Essa opção metodológica agrega a possibilidade de compreender de maneira aprofundada o objeto e os fenômenos envolvidos no estudo, bem como busca assegurar maior validação aos dados e aos resultados obtidos. Portanto, a nossa decisão buscou-se equilibrar a dicotomia entre questões subjetivas (qualitativas) e objetivas (quantitativas) que circundam todo o espectro do objeto, agregando maior complexidade ao tratamento do tema. Considerando as características da pesquisa ora proposta, a aplicação de apenas uma definição de tipo de pesquisa parece inadequada. Essa percepção justifica o caráter exploratório e descritivo do estudo proposto. Dessa maneira, o estudo de caso relatado por Yin (2001) é adequado ao tipo de pesquisa proposto (exploratória

e descritiva), uma vez que a observação dos eventos contemporâneos e a ausência de controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais estarão presentes no estudo.

3.2 Caracterização das organizações do setor financeiro brasileiro *locus* do estudo

O setor financeiro brasileiro, conforme relatado na introdução é caracterizado por uma extensa diversidade de organizações, sendo bancos e seguradoras as principais instituições em tamanho de estruturas organizacionais (departamentos e quantidade de empregados) e concentração de capital. Essas organizações possuem complexas operações, ofertam produtos e serviços variados e possuem relevante representatividade ao ambiente econômico.

De acordo com a Febraban (2016), os bancos empregam mais de 500 mil pessoas e, no ano de 2015, investiram R\$ 19,2 bilhões de reais em inovação e tecnologia. O mercado segurador também apresenta dados econômicos relevantes, de acordo com a CNSeg (2016) a arrecadação do mercado em 2015 “demonstrou seu papel de fomento das demais atividades econômicas e seu protagonismo na proteção social” (CNSeg, 2016, p.19), atingindo uma receita de R\$ 365 bilhões.

Nesse contexto, foram selecionadas por conveniência e acesso duas organizações como *locus* do presente estudo, sendo um banco (Empresa A) e uma *holding* do mercado segurador (Empresa B). De maneira a assegurar o adequado tratamento ético a essas empresas, denominaremos essas organizações como Empresa A e Empresa B.

Em seu portal de relações com investidores, a Empresa A informa que possui aproximadamente 90 mil empregados, distribuídos em todo o território nacional. A estrutura organizacional hierárquica é composta por presidência, vice-presidências, diretorias, superintendências nacionais e regionais, possuindo ainda mais de cinco mil agências distribuídas entre os mais de três mil municípios brasileiros. Para gerir tamanha estrutura, a Empresa A possui como gestores presidente, vice-presidentes, diretores, superintendentes, gerentes gerais de unidades, gerentes executivos, gerentes de divisão e gerentes de mercado.

A Empresa B possui em seu quadro 150 empregados, sua estrutura é enxuta e composta por três diretorias e quinze superintendências. Por se tratar de uma *holding*, possui participação societária como controladora de uma corretora de seguros e detém em seu portfólio de participações societárias instituições do segmento de seguros, previdência, capitalização, resseguro e saúde suplementar. Diante da complexidade societária da Empresa B, nosso enfoque se deu exclusivamente em sua unidade organizacional básica, não se estendendo a suas

participações societárias. Entendimento semelhante também se aplicou a Empresa A, uma vez que o mesmo possui diversas participações societárias em outras organizações.

Os critérios de seleção dessas organizações consideraram o porte de cada instituição e o fato de ambas serem organizações de capital aberto reguladas pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM, entidade governamental que institui regulação específica determinando adoção por essas organizações de uma série de protocolos de divulgação de informações, facilitando o acesso público a dados dessas instituições. A Empresa A se encontra no ranking dos cinco maiores bancos do país e, em situação semelhante, a Empresa B também é listada no ranking das cinco maiores companhias atuantes no mercado segurador nacional.

Adicionalmente, o fator conveniência também foi considerado na seleção dessas organizações, uma vez que ambas possuem suas sedes localizadas na região de realização da pesquisa de campo, facilitando e garantindo o acesso do pesquisador ao *locus* da pesquisa. De acordo com Ferreira, Valente, Barros e Dutra (2013), a opção de realizar “amostragem por conveniência, deve-se ao propósito de trabalhar com um caso que contribua para a pesquisa”, sendo tal entendimento aplicado ao nosso estudo.

3.3 Participantes do estudo

Observando os componentes relacionados à Capacidade de Inovação apresentado por Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) descritos na Tabela 7 (liderança transformadora; intenção estratégica de inovar; gestão de pessoas para a inovação; conhecimento do cliente e do mercado; gestão estratégica da tecnologia; organicidade da estrutura organizacional; gestão de projetos), verificam-se quatro fatores com estreita ligação ao nível dos gestores: liderança transformadora, gestão de pessoas para a inovação, gestão estratégica da tecnologia e gestão de projetos.

Considerando que um dos objetivos do estudo é verificar, na percepção de gestores de organizações do setor financeiro brasileiro como os componentes da capacidade de inovação listados na literatura se manifestam nas organizações *locus* da pesquisa, entende-se que os gestores das organizações pesquisadas representam fonte pertinente de informações qualitativas que contribuam para o atingimento desse objetivo. Os gestores aqui descritos são sujeitos que atuam em cargos estratégicos, estão no mais alto nível da hierarquia e participam da tomada de decisão nessas instituições, sendo aqui representados por gerentes de divisões, superintendentes, gerentes executivos, diretores, vice-presidentes e presidente.

Para a etapa quantitativa do estudo, os demais empregados das organizações participantes da pesquisa correspondem ao público respondente do *survey*. Importante ressaltar que o conceito de empregado neste estudo é o previsto na legislação trabalhista brasileira. Portanto, não farão parte do público alvo estagiários e demais prestadores de serviços terceirizados que atuem eventualmente nessas organizações.

3.4 Instrumentos de pesquisa

Diante da decisão de utilização de uma abordagem metodológica mista, optou-se na etapa qualitativa por elaboração de um roteiro de entrevista com os gestores que contemplou perguntas sobre práticas adotadas na organização descritas por Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) como adequadas para a medição em estudos empíricos dos componentes da capacidade de inovação, conforme pode ser observado no apêndice A deste trabalho. No escopo quantitativo foi efetuado levantamento de opinião através da aplicação de *survey* com o instrumento validado por Valladares (2012), cujas afirmativas são respondidas em uma escala do tipo Likert que varia entre 1 para “discordo fortemente” e 5 para “concordo fortemente”. O instrumento de levantamento de opinião utilizado encontra-se relacionados no apêndice B.

Cabe destacar que o questionário utilizado no estudo de Valladares (2012) apresentou originalmente 55 itens, mas após aplicação de análise fatorial confirmatória, restaram 36 itens válidos. Dessa maneira, no presente estudo utilizamos exclusivamente os 36 itens em que os resultados foram considerados válidos em análise fatorial confirmatória. Segundo Christians (2006, p.156) “o desafio para aqueles que escrevem a cultura não é limitar suas perspectivas morais e seus próprios códigos de ética, mas entender a ética e os valores em termos do cotidiano”. Portanto, previamente à coleta de dados com interação pesquisador-sujeitos através das entrevistas realizadas em dezembro/2017, a pesquisa foi submetida e aprovada no âmbito do Comitê de Ética e Pesquisa do Instituto de Ciências Humanas da Universidade de Brasília (CEP/IH), em conformidade ao artigo 1º da resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde – CNS.

3.5 Procedimentos de coleta

Luchesa (2011, p.3) ressalta que “depois de definidos os objetivos e a metodologia, o que se precisa saber numa pesquisa em Administração é quantos elementos ou quantas observações da variável de interesse deve-se tomar da população ou universo amostrado”. Dessa maneira, considerando características de cada organização selecionada e o perfil dos sujeitos participantes do estudo, calculou-se a quantidade mínima de participantes para a abordagem da etapa quantitativa da pesquisa. Para a aplicação do levantamento de opinião na Empresa A que possui aproximadamente 90 mil empregados, considerando um intervalo de confiança de 95% (z score 1,96) e margem de erro de 5%, o resultado do cálculo da amostra demonstrou uma demanda por 383 questionários válidos. No caso da Empresa B, cujo quadro total é de 150 empregados, restou uma população finita de 127 empregados após a exclusão dos gestores que não são público alvo desta etapa. Dessa maneira, para um intervalo de confiança de 95% (z score 1,96) e margem de erro de 5%, identificamos uma necessidade de 96 questionários válidos.

A partir do cálculo da necessidade de questionários válidos na etapa quantitativa e, tendo consciência do desafio de se conseguir 479 questionários válidos utilizamos da amostragem probabilística para acesso ao público alvo da pesquisa. Portanto, na etapa quantitativa a amostragem para o procedimento de coleta na Empresa A foi mediante sorteio dos empregados do público alvo, sendo adotada a seguinte estratégia: i) na primeira etapa foram sorteados 2.500 empregados com funções de nível diferente dos gestores e enviado por e-mail convite com o link para responder ao questionário. ii) a quantidade de respostas foi monitorada diariamente para verificação se haveria necessidade de realizar um novo sorteio, o que não foi necessário em função da taxa de resposta de 22.5% ter ultrapassado o quantitativo mínimo necessário, um resultado satisfatório dentro do que é observado em pesquisas com semelhante escopo.

No caso da Empresa B, o e-mail convite com o link para responder o questionário foi encaminhado para todos os 127 empregados do público alvo, obtendo-se uma taxa de resposta de 76.3%, favorecida por ser um público reduzido e o constate uso de comunicação solicitando a participação. Como ferramenta de coleta utilizou-se dos recursos digitais do sistema Pesquisa Online©, por permitir a aplicação simplificada e intuitiva de formulário em uma plataforma *online* que atendia aos requisitos de assegurar sigilo dos participantes, bem como a impossibilidade de respostas em duplicidade. Para diferenciar os respondentes entre as duas

organizações, foram utilizados questionários com links distintos, permitindo um controle e acompanhamento dos dados em relatórios separados.

Considerando que a observação do pesquisador é um dos elementos do método qualitativo que auxiliam na construção e aprofundamento do tema pesquisado, também foi importante definir até quando essa abordagem seria necessária com os gestores. Segundo Sandelowski (1995) a adequação do tamanho da amostra é um julgamento relativo em pesquisa qualitativa, sendo importante ponderar para que a amostra não seja pequena ao ponto de não alcançar a variação máxima de um fenômeno complexo ou grande ao ponto de prejudicar determinadas análises narrativas. Entendimento semelhante é compartilhado por Falqueto (2012) ao destacar que a pesquisa com abordagem qualitativa tem como uma das questões estratégicas a necessidade de se delimitar o número de entrevistas ou observações necessárias. Segundo Marôco (2011) um dos tipos de amostragem que pode ser realizada é a seleção de especialistas, cujo objetivo é constituir uma amostra cujos elementos sejam especialistas ou possuem conhecimento de uma determinada área. Seguindo o entendimento de Sandelowski (1995), Falqueto (2012) e Marôco (2011), na etapa qualitativa buscou-se assegurar a participação de gestores das Empresas A e B que atuavam em áreas cujas atividades desenvolvidas são relacionadas com pelo menos um dos componentes da capacidade de inovação.

Nesse sentido, enviamos por e-mail convite para 15 gestores em cada uma das organizações acompanhado do termo de consentimento livre e esclarecido apresentado no apêndice A, assegurando que cada sujeito estivesse munido das informações necessárias para participar com segurança dessa etapa da pesquisa. Na sequência, entramos em contato por telefone para confirmar o dia e horário de realização da entrevista presencial com os gestores que retornaram o e-mail aceitando participar do estudo, resultando em uma adesão de 8 gestores em cada empresa (total de 16 entrevistados), amostra avaliada como representativa do contexto sob investigação.

3.6 Procedimentos de análise dos dados

De acordo com Mozzato e Grzybovski (2011, p.732) “as transformações sucessivas pelas quais tem passado a ciência evidenciam irregularidades e também rupturas, sobretudo no que tange às ciências sociais, que exigem revisitar as abordagens metodológicas”. Nesse sentido, partindo-se dos objetivos da pesquisa, de um processo de reflexividade metodológica

e considerando que o presente estudo se utiliza de diversas fontes de evidências empíricas, relata-se nesta seção as trajetórias de análise dos dados escolhidas para cada uma das etapas (qualitativa e quantitativa).

Os dados coletados na etapa quantitativa, através de instrumento de levantamento de opiniões com uso de escala do tipo Likert, possibilitou uma série de aplicações estatísticas. Conforme destacam Magalhães e Lima (2004), na etapa inicial de análise a estatística descritiva é utilizada objetivando depreender dos dados informações resumidas a respeito do objeto sob estudo. Além da estatística descritiva, a técnica de análise fatorial foi um dos recursos estatísticos utilizados na análise dos dados e na validação do instrumento aplicado nesta etapa.

A literatura diferencia a análise fatorial em exploratória (AFE) e confirmatória (AFC). Segundo Rossoni, Engelbert e Bellegard (2016, p.199), a análise fatorial exploratória “é uma técnica de interdependência multivariada amplamente utilizada em pesquisas no campo da administração, especialmente em pesquisas do tipo *survey* com o propósito de auxiliar na obtenção de um número mínimo de fatores com a quantidade máxima de informações contidas nas variáveis. Segundo Figueiredo e Silva (2010) a análise fatorial é um recurso adequado para mensuração de fenômenos que não podem ser diretamente observados. Para estes autores a credibilidade deste método assegura medidas confiáveis e validas na construção do conhecimento científico, mitigando problemas de mensuração que “constituem um dos principais obstáculos ao desenvolvimento do conhecimento” (Figueiredo & Silva, 2010, p.181).

Dessa maneira, para atingimento específico dos objetivos 2 e 3 aplicou-se a AFE e a AFC em função da mudança de *locus* em relação a Valladares (2012). Além disso, para os objetivos 3, 4 e 5 utilizamos testes de diferenças entre grupos (*T de Student* e ANOVA). Para isso, os dados foram agrupados em base única e tratados estatisticamente com uso dos *softwares Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22 para Windows e na análise fatorial confirmatória através de Modelos de Equações Estruturais foi utilizado o programa Amos, versão 22 para Windows.

Na etapa qualitativa foram utilizadas as transcrições das entrevistas com os gestores. De acordo com Chizzotti (2006, p.98) como citado em Mozzato e Grzybovski (2011, 733) “a decodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas” e, nesse caso, a decisão de escolha procedimental é dependente do material que será analisado, dos objetivos da pesquisa e de fatores ideológicos e sociais relacionados ao analisador.

Portanto, conforme destacado por Mozzato e Grzybovski (2011) ao escolher a análise de conteúdo como procedimento de análise, os dados constituem informações em estado bruto

que somente terão sentido após serem trabalhados de acordo com a técnica apropriada. Franco (2005, p.20) descreve a análise de conteúdo como um procedimento que se encontra “situado em um delineamento mais amplo da teoria da comunicação e tem como ponto de partida a mensagem” concordando com Bardin (2002, p.38) quanto “à análise de conteúdo, pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens”.

Diante das considerações de Bardin (2002), Franco (2005) e Mozzato e Grzybovski (2011), a escolha da análise de conteúdo como método de análise dos dados para a etapa qualitativa desta pesquisa demonstrou-se adequada, sendo essa técnica aplicada sistematicamente por etapas conforme prescreve Bardin (2002): i) organização da análise, ii) codificação, iii) categorização, e iv) inferência, buscamos identificar a ocorrência ou não ocorrência das categorias e suas subcategorias definidas *a priori*, além de analisar as co-ocorrências observadas. De maneira a simplificar a compreensão metodológica da pesquisa, demonstra-se na Tabela 10 um quadro resumo com a consolidação do método de pesquisa.

TABELA 10. Consolidação do método da pesquisa

	Objetivos	Fontes dos dados	Tipo de dado coletado	Técnicas e instrumentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
1	Descrever os componentes da capacidade de inovação em organizações do setor financeiro brasileiro	Gestores e demais empregados das organizações <i>lócus</i> da pesquisa	Percepção de gestores; Percepção dos demais empregados	Entrevista semiestruturada; <i>Survey</i>	Análise de conteúdo; Análise fatorial exploratória e confirmatória (AFE e AFC); Testes de diferença entre grupos (<i>T Student</i> e ANOVA); Estatística descritiva
2	Validar um instrumento de pesquisa sobre capacidade de inovação que possa ser útil para aplicação no setor financeiro.	Empregados das organizações <i>lócus</i> da pesquisa	Percepção dos empregados das organizações <i>lócus</i> da pesquisa	<i>Survey</i>	Análise fatorial exploratória e confirmatória (AFE e AFC)
3	Verificar, na percepção de empregados do setor financeiro brasileiro, como os componentes da capacidade de inovação listados na literatura se manifestam nas organizações <i>lócus</i> da pesquisa	Empregados das organizações <i>lócus</i> da pesquisa	Percepção dos empregados das organizações <i>lócus</i> da pesquisa	<i>Survey</i>	Análise fatorial exploratória e confirmatória (AFE e AFC); Testes de diferença entre grupos (<i>T Student</i> e ANOVA); Estatística descritiva
4	Verificar a existência de diferenças na percepção de empregados da Empresa A e da Empresa B em relação aos componentes da capacidade de inovação	Empregados das organizações <i>lócus</i> da pesquisa	Percepção dos empregados das organizações <i>lócus</i> da pesquisa	<i>Survey</i>	Análise fatorial exploratória e confirmatória (AFE e AFC); Testes de diferença entre grupos (<i>T Student</i> e ANOVA); Estatística descritiva
5	Avaliar se variáveis de perfil sociodemográfico de empregados do setor financeiro brasileiro influenciam na percepção dos componentes da capacidade de inovação.	Empregados das organizações <i>lócus</i> da pesquisa	Perfil sociodemográfico	<i>Survey</i>	Testes de diferença entre grupos (<i>T Student</i> e ANOVA); Estatística descritiva
6	Verificar, na percepção de gestores de organizações do setor financeiro brasileiro, como os componentes da capacidade de inovação listados na literatura se manifestam nas organizações <i>lócus</i> da pesquisa.	Gestores das organizações	Percepção de gestores	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo
7	Propor um <i>framework</i> de diagnóstico dos componentes da capacidade de inovação para organizações do setor financeiro brasileiro.	Literatura; Resultados da pesquisa	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
8	Propor um <i>roadmap</i> de ações para preenchimento de <i>gaps</i> relacionados aos componentes da capacidade de inovação nas organizações pesquisadas.	Literatura; Resultados da pesquisa	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados os resultados e discussões da pesquisa e estão organizadas seções em alinhamento aos objetivos do trabalho. Inicialmente apresenta-se o perfil sociodemográfico dos sujeitos participantes da pesquisa e a validação da aplicação do instrumento de pesquisa com empregados do setor financeiro brasileiro. Na sequência são apresentados os resultados da aplicação do instrumento com empregados de duas organizações do setor financeiro brasileiro quanto aos componentes da capacidade de inovação e o resultado das entrevistas semiestruturadas efetuadas com gestores dessas organizações. Por fim, apresenta-se uma proposta de *framework* de diagnóstico dos componentes da capacidade de inovação para organizações do setor financeiro e um *roadmap* de priorização de ações para preenchimento de lacunas identificadas relacionados aos componentes da capacidade de inovação nas organizações pesquisadas.

4.1 Perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa

A coleta de dados obteve um total de 661 empregados de organizações do setor financeiro brasileiro respondentes, sendo 564 empregados de um banco (Empresa A) e 97 empregados de uma empresa do mercado de seguros (Empresa B). Apesar da diferença proporcional da quantidade de respondentes em cada uma das organizações, não existem, a partir do teste de qui-quadrado, diferenças significativas entre os perfis dos funcionários das duas instituições, nem quanto ao gênero ($p = 0.083$) nem quanto ao nível de escolaridade ($p = 0.073$). Em ambos os casos observa-se a predominância de funcionários do sexo masculino (57.6% na empresa A e 67.0% na empresa B), bem como verifica-se que em relação ao nível de escolaridade a maior proporção está concentrada nos que têm uma Pós-Graduação (Especialização/MBA) - 68.6% na empresa A e 82.5% na empresa B. Entretanto, em relação à faixa etária as diferenças são significativas ($p < 0.001$), sendo os funcionários da empresa A mais velhos.

De fato, verifica-se que na empresa A apenas 26.7% dos empregados que responderam a pesquisa têm idade até 35 anos, enquanto que na empresa B esse percentual é de 58.7%. Em situações opostas, observou-se que o percentual de funcionários nas faixas etárias mais velhas

é maior na Empresa A, sendo: 43.3% *versus* 35.1% na faixa de 36 a 45 anos; 23.9% *versus* 6.2% na faixa de 46 a 55 anos e 6.0% *versus* 0.0% na faixa acima de 55 anos, conforme apresentado na Tabela 11.

TABELA 11. Perfil dos empregados das organizações A e B quanto ao gênero, faixa etária, nível de escolaridade.

	EMPRESA A (n = 564)	EMPRESA B (n = 97)	TOTAL (N = 661)	Teste de Qui-quadrado
Gênero				$p = 0.083$
Feminino	239 (42.4%)	32 (33.0%)	271 (41.0%)	
Masculino	325 (57.6%)	65 (67.0%)	390 (59.0%)	
Faixa etária				$p < 0,001$
Menos de 25 anos	3 (0.5%)	1 (1.0%)	4 (0.6%)	
De 26 a 35 anos	148 (26.2%)	56 (57.7%)	204 (30.9%)	
De 36 a 45 anos	244 (43.3%)	34 (35.1%)	278 (42.1%)	
De 46 a 55 anos	135 (23.9%)	6 (6.2%)	141 (21.3%)	
Acima de 55 anos	34 (6.0%)	0 (0.0%)	34 (5.1%)	
Nível de Escolaridade				$p = 0.073$
Ensino médio	16 (2.8%)	2 (2.1%)	18 (2.7%)	
Ensino Superior (Graduação)	129 (22.9%)	11 (11.3%)	140 (21.2%)	
Pós-Graduação (Especialização/MBA)	387 (68.6%)	80 (82.5%)	467 (70.7%)	
Mestrado	27 (4.8%)	4 (4.1%)	31 (4.7%)	
Doutorado	5 (0.9%)	0 (0.0%)	5 (0.8%)	

Na Tabela 12 é apresentado o perfil dos funcionários relativamente ao cargo e ao tempo de serviço em cada organização. Na Empresa A a grande maioria dos respondentes são Analistas/Assessores (82.8%), seguindo-se de Assistentes/Caixas Executivos (7.6%), Gerência Média (6.4%) e Escriturários (3.2%). No caso da organização do mercado de seguridade (Empresa B) todos os participantes na pesquisa ocupavam cargos de Analista/Assessor (100.0%).

Quanto ao tempo de serviço dos respondentes na organização, observa-se que na Empresa A a maioria encontra-se entre 6 a 20 anos, correspondendo a 30.9% de 6 a 10 anos, 31.2% de 11 a 15 anos e 18.6% de 16 a 20 anos e que, dentre os respondentes, apenas 3.4% trabalham na Empresa A há menos de 6 anos. Em situação oposta, verifica-se que todos os funcionários da Empresa B trabalham na empresa há 5 ou menos anos, sendo a distribuição por tempo concentrada nos primeiros dois anos (45,3%) com 27.8% até 1 ano, 17.5% até 2 anos, 23.7% até 3 anos, 9.3% até 4 anos e 21.6% até 5 anos. Essa diferença de tempo de serviço é natural, uma vez que as organizações possuem tempos de existência significativamente distintos, a Empresa B é uma empresa relativamente jovem com 5 anos de atuação no mercado

de seguridade, enquanto a Empresa A possui mais de 50 anos de atuação no setor financeiro brasileiro.

TABELA 12. Perfil dos empregados das organizações A e B quanto ao tempo na instituição e cargo ocupado.

	EMPRESA A (n = 564)	EMPRESA B (n = 97)
Cargo		
Gerência Média	36 (6.4%)	-
Analista/Assessor	467 (82.8%)	97 (100.0%)
Assistente/Caixa Executivo	43 (7.6%)	-
Escriturário	18 (3.2%)	-
Tempo na Empresa A		
Até 5 anos	19 (3.4%)	-
De 6 a 10 anos	174 (30.9%)	-
De 11 a 15 anos	176 (31.2%)	-
De 16 a 20 anos	105 (18.6%)	-
De 20 a 25 anos	36 (6.4%)	-
De 26 a 30 anos	32 (5.7%)	-
Acima de 30 anos	22 (3.9%)	-
Tempo na Empresa B		
Até 1 ano	-	27 (27.8%)
Até 2 anos	-	17 (17.5%)
Até 3 anos	-	23 (23.7%)
Até 4 anos	-	9 (9.3%)
Até 5 anos	-	21 (21.6%)

4.2 Validação da aplicação do instrumento de pesquisa no setor financeiro brasileiro

O instrumento de pesquisa utilizado na etapa quantitativa corresponde a uma Escala da Capacidade de Inovação (ECI) proposta por Valladares (2012), para a qual foram utilizados 36 itens com resposta em escala de Likert de 5 pontos: 1 = “Discordo fortemente”, 2 = “Discordo”, 3 = “Neutro”, 4 = “Concordo” e 5 = “Concordo fortemente”. Conforme a escala de Valladares (2012), os 36 itens encontram-se divididos em 7 fatores e/ou componentes relacionados com a capacidade de inovação das organizações, a saber:

- Intenção Estratégica de Inovar (IEI) – itens 1 a 3;
- Liderança Transformadora (LDT) – itens 4 a 10;
- Organicidade da Estrutura Organizacional (OEO) – itens 11 a 15 (item 15 invertido);
- Gestão de Pessoas para a Inovação (GDP) – itens 16 a 19;
- Conhecimento do Cliente e do Mercado (CCM) – itens 20 a 23;

- Gestão Estratégica da Tecnologia (GET) – itens 24 a 31;
- Gestão de Projetos (GP) – itens 32 a 36.

Para a validação da aplicação do instrumento de pesquisa no âmbito do setor financeiro brasileiro utilizou-se a técnica da análise fatorial exploratória (AFE), a qual foi aplicada considerando a amostra total – que apresentou um quantitativo muito superior ao mínimo de cinco participantes por variável, e na sequência, após os testes iniciais de validade demonstrarem adequabilidade, lançou-se uso da análise fatorial confirmatória.

Análise fatorial exploratória

Para a análise fatorial exploratória da Escala da Capacidade de Inovação (ECI) foi utilizado o método das componentes principais com rotação oblíqua (*Oblimin*), uma vez que esse é o método mais recomendado quando se espera que os componentes estejam correlacionados (Hair *et al.*, 2010). A análise foi realizada com a amostra total de 661 empregados do setor financeiro (Empresas A e B), o que garante uma taxa de 18.4 casos por item, superior ao mínimo de 5 casos por item sugerido por Hair, Black, Babin e Anderson (2010). A medida de *Kaiser-Meyer-Olkin* ($KMO = 0.955$) e o Teste de Esfericidade de Bartlett ($\chi^2(630) = 17227.78$; $p < 0.001$) demonstraram a adequabilidade da amostra para a realização da análise fatorial exploratória.

Para a definição de cada componente a ser considerado foi utilizado o critério de Kaiser, no qual conforme destaca Marôco (2010), devem ser considerados os componentes com auto-valores superiores a 1. Pela utilização do critério de Kaiser foi possível a extração de 7 componentes que explicam 70.6% da variância total, ou seja, observa-se ainda que há um percentual de 29,4% de componentes da capacidade de inovação que não são alcançados pelo instrumento de pesquisa utilizado.

Os pesos fatoriais dos itens de cada componente da capacidade de inovação e as comunalidades foram quase todos superiores a 0.50, assegurando conforme destaca Hair, Black, Babin e Anderson (2010) uma estrutura fatorial forte. Apenas dois itens apresentaram peso fatorial inferior a 0.50, sendo 0.401 no item OEO14 e 0.394 no item GP35, mas ainda assim suficientemente elevados para serem mantidos nos respectivos componentes da capacidade de inovação, conforme demonstra-se na Tabela 13.

A estrutura fatorial obtida é semelhante à estrutura encontrada por Valladares (2012), com a identificação dos mesmos 7 componentes e a mesma distribuição dos 36 itens pelos 7 componentes da capacidade de inovação.

TABELA 13. Pesos fatoriais, auto-valores, comunalidades e variância explicada.

ITENS da ECI	COMPONENTES DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO							Comunalidades
	GET	LDT	OEO	GP	CCM	GDP	IEI	
GET29	0.885							0.759
GET27	0.819							0.697
GET26	0.796							0.715
GET28	0.772							0.739
GET25	0.754							0.674
GET24	0.741							0.700
GET30	0.736							0.732
GET31	0.573							0.583
LDT5		0.943						0.820
LDT6		0.894						0.814
LDT9		0.857						0.789
LDT8		0.852						0.809
LDT7		0.825						0.795
LDT4		0.777						0.728
LDT10		0.710						0.708
OEO15*			0.776					0.584
OEO12			0.707					0.711
OEO11			0.691					0.635
OEO13			0.595					0.577
OEO14			0.401					0.511
GP34				0.853				0.766
GP33				0.815				0.703
GP32				0.720				0.689
GP36				0.706				0.683
GP35				0.394				0.512
CCM21					0.868			0.820
CCM22					0.839			0.742
CCM20					0.753			0.667
CCM23					0.692			0.635
GDP19						0.807		0.771
GDP17						0.777		0.730
GDP16						0.768		0.716
GDP18						0.752		0.743
IEI01							0.817	0.757
IEI02							0.805	0.776
IEI03							0.577	0.621
Auto-valores	14.46	4.17	1.84	1.54	1.25	1.12	1.04	
Variância explicada	40.2%	11.6%	5.1%	4.3%	3.5%	3.1%	2.9%	
Variância explicada total					70.6%			

Omitidos os pesos fatoriais inferiores a 0.30.

* item com cotação invertida.

Conforme destacam Figueiredo e Silva (2010, p.165), após a exploração inicial dos dados pela AFE “o pesquisador guiado por alguma teoria testa em que medida determinadas variáveis são representativas de um conceito/dimensão” aplicando a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Dessa maneira, partindo-se da premissa teórica de Valladares (2012) na qual os componentes da capacidade de inovação estão articulados entre si, a utilização da AFC é da modelagem de equações estruturais é o meio pelo qual buscou-se confirmar o grau de ajuste dos dados observados à teoria sobre capacidade de inovação.

Análise fatorial confirmatória

A AFC foi realizada através de Modelos de Equações Estruturais, agrupando os itens de acordo com a estrutura fatorial resultante da AFE. A verificação da validade da estrutura fatorial foi realizada analisando-se a validade fatorial, a validade convergente e a validade discriminante, seguindo os procedimentos propostos por Hair, Black, Babin e Anderson (2010). Para tanto, foi utilizado o método da máxima verosimilhança, assumindo a correlação entre os componentes. Os resultados obtidos são apresentados nas Tabelas 14 e 15.

TABELA 14. Análise fatorial confirmatória: pesos fatorais, variância média extraída (VME) e confiabilidade do construto (CC).

ITENS/FATORES da ECI	Pesos fatoriais	VME	CC
Intenção Estratégica de Inovar (IEI)		0.541	0.779
IEI01	0.725		
IEI02	0.741		
IEI03	0.740		
Liderança Transformadora (LDT)		0.729	0.950
LDT4	0.876		
LDT5	0.816		
LDT6	0.858		
LDT7	0.868		
LDT8	0.853		
LDT9	0.877		
LDT10	0.827		
Organicidade da Estrutura Organizacional (OEO)		0.502	0.833
OEO11	0.625		
OEO12	0.714		
OEO13	0.842		
OEO14	0.703		
OEO15*	0.637		
Gestão de Pessoas para a Inovação (GDP)		0.659	0.885
GDP16	0.818		
GDP17	0.810		
GDP18	0.835		
GDP19	0.783		
Conhecimento do Cliente e do Mercado (CCM)		0.634	0.873
CCM20	0.797		
CCM21	0.758		
CCM22	0.883		
CCM23	0.740		
Gestão Estratégica da Tecnologia (GET)		0.639	0.934
GET24	0.766		
GET25	0.814		
GET26	0.837		
GET27	0.830		
GET28	0.799		
GET29	0.836		
GET30	0.789		
GET31	0.715		
Gestão de Projetos (GP)		0.579	0.873
GP32	0.827		
GP33	0.711		
GP34	0.761		
GP35	0.797		
GP36	0.702		

Ajustamento do modelo: $\chi^2 = 1605.268$; graus de liberdade = 566; $p < 0.001$; $\chi^2 / \text{graus de liberdade} = 2.836$
CFI = 0.939; RMSEA = 0.053 (IC90%: 0.050-0.056)

Itens com resposta em uma escala de Likert, de 1 = “discordo fortemente” a 5 = “concordo fortemente”;

* item com cotação invertida.

A normalidade dos dados foi verificada através da análise dos coeficientes de simetria e curtose. O valor mais alto do coeficiente de simetria, em valor absoluto, foi de 0.774 e do coeficiente de curtose de 0.778 – valores inferiores a 3, o que garante a aproximação à normalidade multivariada e dessa maneira, conforme destaca Marôco (2010) não ameaçam a qualidade dos índices de ajustamento e das estimativas dos parâmetros.

Na Tabela 14 são apresentados os pesos fatorais estandardizados de cada item, a Variância Média Extraída (VME) e a Confiabilidade do Construto (CC). Todos os itens têm pesos fatoriais estandardizados superiores a 0.50, garantindo a validade fatorial de cada componente, confirmando que a distribuição dos itens por componente é adequada (Marôco, 2010). A validade convergente foi avaliada através Variância Média Extraída (VME), cujos valores foram todos superiores a 0.50, sendo esses indicadores de validade convergente adequados conforme Hair, Black, Babin e Anderson (2010). A verificação da validade discriminante foi efetuada através da comparação da raiz quadrada da VME de cada par de componentes da capacidade de inovação com os coeficientes de correlação entre esses componentes. De acordo com Hair, Black, Babin e Anderson (2010), se os valores da raiz quadrada da VME forem superiores as correlações entre os fatores, fica assegurada a validade discriminante. Os valores das correlações e da raiz quadrada da VME estão apresentados na Tabela 15, demonstrando que todos os componentes da capacidade de inovação cumpriram estas condições, ficando garantida a sua validade discriminante.

Relativamente à confiabilidade (ou consistência interna) das dimensões, os valores foram todos superiores a 0.70 (Tabela 14), valor indicado por diversos autores como o mínimo para garantir a confiabilidade de um construto (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010; Marôco, 2010). Para a avaliação da qualidade do ajustamento são apresentados os índices sugeridos por Hair, Black, Babin e Anderson (2010) quanto ao valor estatístico do Qui-Quadrado e os respectivos graus de liberdade, o CFI (*Comparative Fit Index*) e o RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*). O Teste do Qui-Quadrado ($X^2 = 1605.268$; graus de liberdade = 566; $p < 0,001$) é significativo. No entanto, os valores da razão $X^2/gl = 2.836$, do CFI = 0.939 e do RMSEA = 0.053 (IC90%: 0.050-0.056) asseguram, de acordo com Marôco (2010) e Hair, Black, Babin e Anderson (2010) uma boa qualidade de ajustamento do modelo.

Desta forma, asseguramos a confiabilidade e a validade da Escala da Capacidade de Inovação (ECI) para o seu emprego em estudos no setor financeiro.

TABELA 15. Correlações entre as dimensões da ECI e raiz quadrada da variância média extraída (VME).

FATORES da ECI	IEI	LDT	OEO	GDP	CCM	GET	GP
IEI	(0.735)						
LDT	0.603	(0.854)					
OEO	0.516	0.586	(0.708)				
GDP	0.579	0.737	0.682	(0.812)			
CCM	0.570	0.421	0.433	0.423	(0.796)		
GET	0.685	0.448	0.357	0.426	0.717	(0.799)	
GP	0.665	0.526	0.464	0.514	0.591	0.689	(0.761)

Nota. Os valores da diagonal (entre parênteses) dizem respeito à raiz quadrada da VME. Os elementos fora da diagonal correspondem às correlações entre os componentes; todas as correlações foram significativas: $p \leq 0.001$.

Portanto, considerando que no estudo de Valladares (2012) essa escala foi utilizada em organizações da indústria brasileira e diante da confirmação estatística de validade da escala, podemos assegurar que a sua aplicação no âmbito de organizações do setor financeiro representa uma alternativa adequada para medir a manifestação dos componentes da capacidade de inovação com razoabilidade. Nesse sentido, visando ampliar e mensurar a gestão da inovação em organizações do setor financeiro, pode-se utilizar a escala como uma das etapas de diagnóstico dos componentes da capacidade de inovação e subsidiar a elaboração de um *roadmap* com ações voltadas ao desenvolvimento dessas capacidades.

4.3 Componentes da capacidade de inovação na percepção de empregados de organizações do setor financeiro brasileiro

Após a validação do instrumento de pesquisa - Escala da Capacidade de Inovação (ECI) com vistas à verificação de seu potencial de utilidade para aplicação em estudos do setor financeiro, foram calculados os escores representativos de cada componente através da média das pontuações dos respectivos itens. Além disso, também foi calculado um escore global da capacidade de inovação através da média das pontuações de todos os itens da escala. Dessa maneira, os escores de cada componente e da escala global podem variar do mínimo de 1 ao máximo de 5, sendo que quanto mais elevado o valor dos escores, melhor é a percepção dos empregados das organizações do setor financeiro brasileiro pesquisadas sobre os componentes da capacidade de inovação.

Os resultados da caracterização dos componentes da capacidade de inovação na Empresa A e na Empresa B são apresentados na Tabela 16 e na Figura 8. Os resultados obtidos demonstram que, em nível global, tanto a Empresa A ($M = 3.04$; $DP = 0.62$) como na Empresa

B ($M = 2.97$; $DP = 0.62$) o escore médio dos componentes da capacidade de inovação está próximo do ponto central da escala (3), não existindo diferenças significativas, conforme o Teste *T de Student*, entre os funcionários das duas organizações ($p = 0.358$). Sabendo que o ponto central da escala representa uma percepção em nível intermediário relacionado aos componentes da capacidade de inovação, o resultado encontrado sinaliza uma convergência com os achados de Kist (2015), onde se concluiu que a organização do setor financeiro pesquisada encontrava-se em um estágio intermediário em termos de gestão da inovação.

Observou-se ainda que não existem diferenças significativas relacionadas ao componente Gestão de Projetos ($p = 0.376$), mas que essas diferenças existem e são significativas nos restantes dos componentes da capacidade de inovação. Os valores do componente Intenção Estratégica de Inovar ($p = 0.018$), Conhecimento do Cliente e do Mercado ($p < 0.001$) e da Gestão Estratégica da Tecnologia ($p < 0.001$) são significativamente mais elevados na Empresa A do que na Empresa B. Entretanto, os escores para os componentes Liderança Transformadora ($p = 0.001$), Organicidade da Estrutura Organizacional ($p < 0.001$) e de Gestão de Pessoas para a Inovação ($p < 0.001$) são significativamente mais elevados na Empresa B do que na Empresa A. Essa diferenciação entre as duas organizações pode ser interpretada à luz do que Hauknes (1998) destaca sobre a diversidade das atividades de serviços nas economias modernas representando um desafio à generalização. Embora as empresas A e B façam parte do setor financeiro brasileiro, cada uma possui suas especificidades de ramo de atuação (serviços bancários na Empresa A e serviços do ramo de seguridade na Empresa B), o que se evidencia também na perspectiva dos componentes da capacidade de inovação.

TABELA 16. Caracterização da capacidade de inovação nas empresas A e B.

ECI	EMPRESA A Média (DP)	EMPRESA B Média (DP)	Teste T de Student
Intenção Estratégica de Inovar	3.26 (0.83)	3.04 (0.78)	$p = 0.018$
Liderança Transformadora	3.14 (0.92)	3.47 (0.92)	$p = 0.001$
Organicidade da Estrutura Organizacional	2.24 (0.72)	2.55 (0.80)	$p < 0.001$
Gestão de Pessoas para a Inovação	2.53 (0.84)	2.86 (0.85)	$p < 0.001$
Conhecimento do Cliente e do Mercado	3.23 (0.79)	2.91 (0.83)	$p < 0.001$
Gestão Estratégica da Tecnologia	3.42 (0.79)	2.78 (0.79)	$p < 0.001$
Gestão de Projetos	3.19 (0.71)	3.12 (0.69)	$p = 0.376$
ECI GLOBAL	3.04 (0.62)	2.97 (0.62)	$p = 0.358$

A comparação entre as médias dos diversos componentes da capacidade de inovação mostra que na Empresa A se destaca positivamente a Gestão Estratégica da Tecnologia ($M = 3.42$; $DP = 0.79$) com média mais alta, enquanto negativamente a Organicidade da Estrutura

Organizacional ($M = 2.24$; $DP = 0.72$) com média mais baixa. Na Empresa B destacam-se positivamente a Liderança Transformadora ($M = 3.47$; $DP = 0.92$) com média mais elevada e, tal como na Empresa A, negativamente a Organicidade da Estrutura Organizacional ($M = 2.55$; $= 0.80$) com média mais baixa.

Os componentes da capacidade de inovação evidenciados para cada uma das organizações, demonstraram no caso do destaque positivo da Empresa A (Gestão Estratégica da Tecnologia) o que Barata (2011) relata sobre o processo de evolução de inovação em serviços pelos bancos, para o qual este autor reforça que se trata de um processo fortemente embasado pelo avanço das tecnologias da informação. Essa constatação também é evidenciada pelos números do setor bancário no ano de 2015 apresentados pela Febraban (2016), com destaque para os investimentos da ordem de R\$ 19, 2 bilhões em inovações e tecnologia.

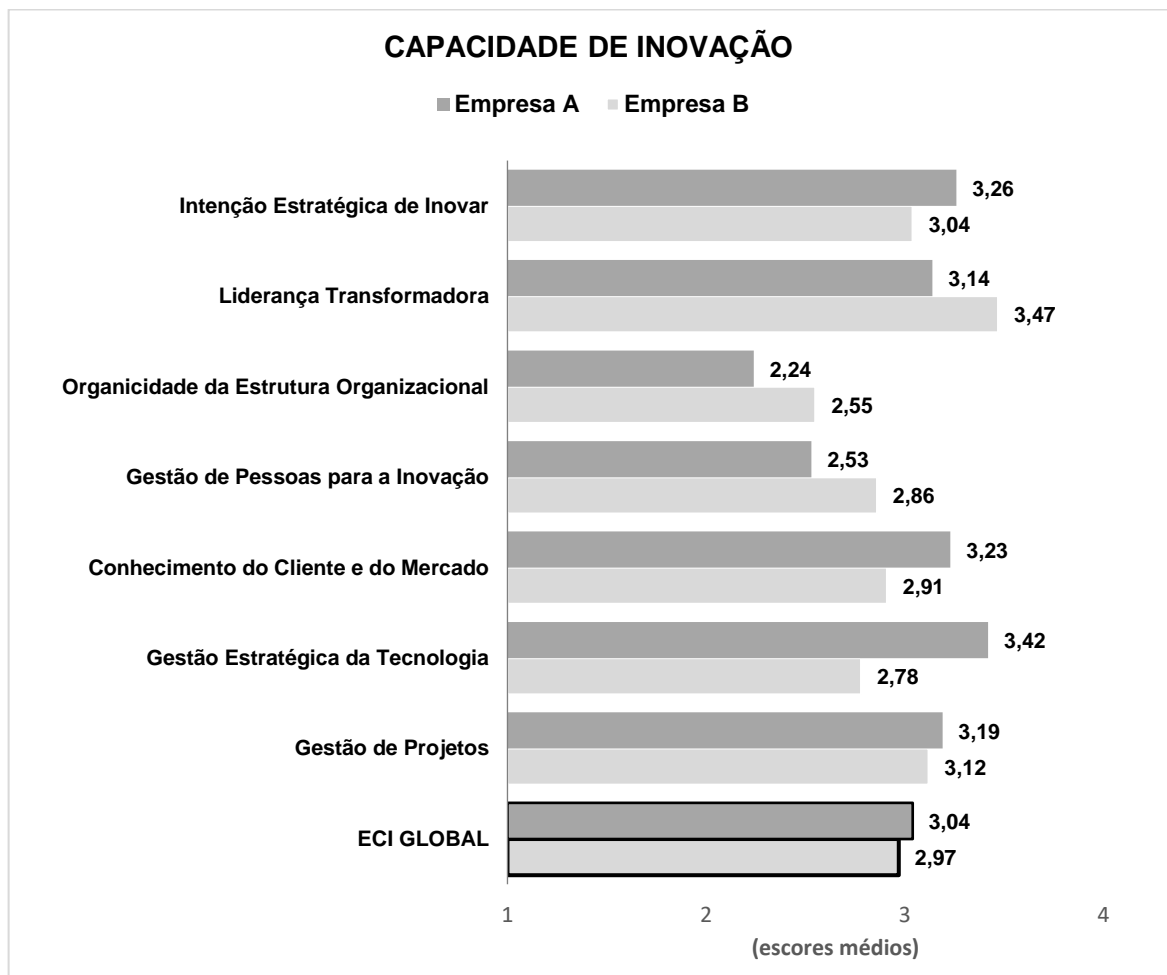


Figura 8. Escores médios dos fatores da Escala de Capacidade de Inovação nas Empresas A e B.

Observamos ainda que o destaque positivo na Empresa B (Liderança Transformadora) está alinhado com o que Andreeva e Chaika (2006) argumentam sobre o dinamismo das

capacidades e de como a liderança pode atuar para desenvolvê-las, reforçando o entendimento de que essas capacidades são dinâmicas.

Em relação ao destaque negativo comum para ambas as organizações (Organicidade da Estrutura Organizacional) é importante discutir esse achado considerando o fato de que são organizações que atuam em um setor fortemente regulamentado e fiscalizado no Brasil e que ainda possuem regulação adicional por se tratarem de empresas de capital aberto. Nesse contexto, o processo de tomada de decisão e governança dessas empresas se utiliza de uma complexa hierarquia para atender as exigências dos reguladores, o que limita a descentralização de decisões através das estruturas organizacionais. A agilidade na tomada de decisão é um importante elemento para a geração de inovação na organização destacado por Teece (2007) e por outros autores como Damanpour (1991) e Ahmed (1998). Esse entendimento é reforçado por Meirelles e Camargo (2014) ao destacarem que em organizações hierárquicas os processos de tomada de decisão envolvem elementos burocráticos que tornam o processo decisório lento e reforçam o *status quo*, gerando um viés contrário à inovação.

Para estudar os componentes que mais fortemente influenciam a capacidade de inovação global, foram realizados modelos de regressão linear simples (cada modelo com apenas uma variável independente), considerando como variável dependente a ECI GLOBAL. Os modelos foram realizados separadamente na amostra da Empresa A (Tabela 17) e da Empresa B (Tabela 18).

TABELA 17. Coeficientes dos modelos de regressão linear simples (VD: ECI Global) – Empresa A (N = 564).

Variáveis independentes	Coeficientes estandardizados (β)	Coeficientes não estandardizados (B)	<i>p</i>
Gestão Estratégica da Tecnologia	0.816	0.642	<i>p</i> < 0.001
Liderança Transformadora	0.810	0.544	<i>p</i> < 0.001
Gestão de Projetos	0.775	0.674	<i>p</i> < 0.001
Gestão de Pessoas para a Inovação	0.753	0.553	<i>p</i> < 0.001
Intenção Estratégica de Inovar	0.738	0.552	<i>p</i> < 0.001
Conhecimento do Cliente e do Mercado	0.735	0.574	<i>p</i> < 0.001
Organicidade da Estrutura Organizacional	0.683	0.585	<i>p</i> < 0.001

A Gestão Estratégica da Tecnologia e a Liderança Transformadora destacam-se como os componentes que na percepção dos empregados do setor financeiro brasileiro mais influenciam a ECI GLOBAL, tanto na amostra do banco ($\beta = 0.816$ e $\beta = 0.810$) como na empresa do mercado de seguridade ($\beta = 0.822$ e $\beta = 0.823$).

TABELA 18. Coeficientes dos modelos de regressão linear simples (VD: ECI GLOBAL) – Empresa B (N = 97).

Variáveis independentes	Coeficientes estandardizados (β)	Coeficientes não estandardizados (B)	<i>p</i>
Liderança Transformadora	0.823	0.556	<i>p</i> < 0.001
Gestão Estratégica da Tecnologia	0.822	0.646	<i>p</i> < 0.001
Gestão de Pessoas para a Inovação	0.778	0.571	<i>p</i> < 0.001
Gestão de Projetos	0.734	0.663	<i>p</i> < 0.001
Intenção Estratégica de Inovar	0.730	0.586	<i>p</i> < 0.001
Organicidade da Estrutura Organizacional	0.727	0.569	<i>p</i> < 0.001
Conhecimento do Cliente e do Mercado	0.647	0.487	<i>p</i> < 0.001

Em que pese a existência de uma inversão no topo da ordem de influência dos componentes entre as Empresas A e B, sendo a Gestão Estratégica da Tecnologia seguida pela Liderança Transformadora na Empresa A e o inverso na Empresa B, a diferença dos coeficientes estandardizados (β) entre esses componentes é muito baixa, possibilitando nesse caso uma discussão em conjunto desses dois componentes. Para isso, consideremos as ponderações de Barata (2011) quanto à relevância das questões ligadas à tecnologia no setor financeiro, bem como a argumentação de Valladares (2012, p.43) de que a principal característica da liderança é a “capacidade de desenvolver uma visão própria para o futuro da organização” e sua influência sobre os demais componentes da capacidade de inovação na organização. Dessa maneira, o resultado obtido converge para aquele obtido por Valladares (2012), onde o componente Liderança Transformadora apresentou influência positiva sobre o componente Gestão Estratégica da Tecnologia. Adicionalmente, uma possível explicação para a diferença entre o componente mais influente é o tamanho de cada uma das organizações, ou seja, na Empresa B que possui uma quantidade menor de empregados a liderança pode atuar mais próxima dos empregados do que na Empresa A e, por isso, esse componente ser melhor percebido pelos empregados.

Observa-se ainda que na Empresa A, a Organicidade da Estrutura Organizacional ($\beta = 0.683$) é o componente com menor influência na ECI GLOBAL, enquanto que na Empresa B o componente Conhecimento do Cliente e do Mercado ($\beta = 0.647$) é o que menos influencia a ECI GLOBAL. Essa inversão entre os componentes que menos influenciam a capacidade global da inovação nas organizações A e B se explica pelas especificidades de cada uma das empresas. Em parte pelo ramo de atuação (serviços bancários vs. seguridade) e, além disso, há de se considerar o tempo de existência de cada uma das organizações. A Empresa A atua no setor financeiro há mais de 50 anos, enquanto a Empresa B possui aproximadamente 5 anos de existência. Portanto, apresentar uma percepção de que a Empresa A possui maior conhecimento

do cliente e do mercado em seu ramo de atuação por estar há mais tempo atuando nele é uma interpretação possível e razoável que auxilia na compreensão dessa diferença entre as organizações.

As discussões realizadas até aqui abordaram os resultados referentes aos objetivos específicos 1 a 4, apresentando a descrição dos componentes da capacidade de inovação em organizações do setor financeiro brasileiro, a validação de um instrumento de pesquisa para o setor e a verificação da percepção de empregados desse setor sobre os componentes da capacidade de inovação e a existência de diferenças de percepção entre as organizações A e B. Na sequência desenvolveremos uma discussão sobre o objetivo específico 5, que trata de avaliar se variáveis de perfil sociodemográfico de empregados do setor financeiro influenciam na percepção dos componentes da capacidade de inovação.

A associação dos componentes da capacidade de inovação com variáveis de perfil dos empregados das organizações estudadas

Na Tabela 19 apresentam-se os resultados da comparação dos escores da Escala de Capacidade de Inovação (ECI) por gênero. Os resultados demonstram que não existem diferenças significativas ($p > 0.05$) entre os empregados do sexo feminino e os do sexo masculino, nem na Empresa A nem na Empresa B.

TABELA 19. Comparação da capacidade de inovação por gênero, nas empresas A e B.

ECI	EMPRESA A		EMPRESA B	
	Feminino Média (DP)	Masculino Média (DP)	Feminino Média (DP)	Masculino Média (DP)
Intenção Estratégica de Inovar	3.23 (0.76)	3.28 (0.88)	2.93 (0.67)	3.10 (0.82)
<i>Teste T de Student</i>	$p = 0.520$		$p = 0.297$	
Liderança Transformadora	3.06 (0.94)	3.20 (0.90)	3.33 (0.88)	3.54 (0.94)
<i>Teste T de Student</i>	$p = 0.071$		$p = 0.309$	
Organicidade da Estrutura Organizacional	2.21 (0.73)	2.26 (0.72)	2.54 (0.79)	2.55 (0.80)
<i>Teste T de Student</i>	$p = 0.411$		$p = 0.982$	
Gestão de Pessoas para a Inovação	2.45 (0.83)	2.59 (0.85)	2.73 (0.82)	2.92 (0.86)
<i>Teste T de Student</i>	$p = 0.058$		$p = 0.306$	
Conhecimento do Cliente e do Mercado	3.30 (0.72)	3.19 (0.84)	2.98 (0.82)	2.88 (0.83)
<i>Teste T de Student</i>	$p = 0.103$		$p = 0.550$	
Gestão Estratégica da Tecnologia	3.38 (0.73)	3.45 (0.82)	2.81 (0.77)	2.76 (0.81)
<i>Teste T de Student</i>	$p = 0.310$		$p = 0.767$	
Gestão de Projetos	3.15 (0.67)	3.21 (0.74)	3.06 (0.60)	3.14 (0.73)
<i>Teste T de Student</i>	$p = 0.283$		$p = 0.584$	
ECI GLOBAL	3.00 (0.57)	3.06 (0.65)	2.93 (0.54)	3.00 (0.66)
<i>Teste T de Student</i>	$p = 0.214$		$p = 0.637$	

Entre os resultados relacionados ao perfil por gênero, apenas se registaram diferenças próximas da significância estatística entre os homens e mulheres que trabalham Empresa A em relação aos componentes da capacidade de inovação Liderança Transformadora ($p = 0.071$) e Gestão de Pessoas para a Inovação ($p = 0.058$), uma vez que os homens apresentaram escores médios mais elevados em ambos os casos.

Importante destacar que no modelo de Valladares (2012) o componente Liderança Transformadora apresenta relação direta sobre o componente Gestão de Pessoas para a Inovação. Entretanto, em que pese atualmente as discussões sobre equidade de gênero serem relevantes na pauta de discussão das organizações em geral e não somente do setor financeiro, esses resultados não guardam a significância estatística necessária para um aprofundamento de sua compreensão, mas podem ser utilizados como um sinalizador para discussões futuras, considerando o fato de Valladares (2012) não ter abordado esse aspecto em seu modelo e no escopo da presente pesquisa o gênero masculino ser o gênero predominante entre os sujeitos da pesquisa (57,6% na Empresa A e 67% na Empresa B).

Nas tabelas 20, 21 e 22 são apresentadas as correlações (Coeficientes de Correlação de Spearman) dos componentes da capacidade de inovação por faixa etária (Tabela 20), por nível de escolaridade (Tabela 21) e por tempo de serviço na organização (Tabela 22), tanto na Empresa A como na Empresa B.

TABELA 20. Correlação da capacidade de inovação com a faixa etária nas empresas A e B.

ECI	EMPRESA A	EMPRESA B
	Coeficiente de Correlação de Spearman	Coeficiente de Correlação de Spearman
Intenção Estratégica de Inovar	R = 0.046 ($p = 0.272$)	R = -0.109 ($p = 0.286$)
Liderança Transformadora	R = -0.030 ($p = 0.484$)	R = -0.149 ($p = 0.145$)
Organicidade da Estrutura Organizacional	R = 0.098 ($p = 0.019$)	R = 0.046 ($p = 0.657$)
Gestão de Pessoas para a Inovação	R = 0.046 ($p = 0.277$)	R = -0.164 ($p = 0.108$)
Conhecimento do Cliente e do Mercado	R = 0.019 ($p = 0.654$)	R = 0.022 ($p = 0.831$)
Gestão Estratégica da Tecnologia	R = -0.002 ($p = 0.956$)	R = -0.021 ($p = 0.841$)
Gestão de Projetos	R = 0.039 ($p = 0.355$)	R = -0.125 ($p = 0.222$)
ECI GLOBAL	R = 0.030 ($p = 0.481$)	R = -0.096 ($p = 0.348$)

Os resultados apresentados nas tabelas 20 e 21 mostram que as correlações entre a capacidade de inovação percebida e a faixa etária e o nível de escolaridade são próximas de zero, indicando que nenhuma destas características influencia a percepção sobre os componentes da capacidade de inovação nem na Empresa A nem na Empresa B.

TABELA 21. Correlação da capacidade de inovação com o nível de escolaridade, nas empresas A e B.

ECI	EMPRESA A	EMPRESA B
	Coefficiente de Correlação de Spearman	Coefficiente de Correlação de Spearman
Intenção Estratégica de Inovar	R = -0.059 ($p = 0.163$)	R = 0.046 ($p = 0.652$)
Liderança Transformadora	R = -0.030 ($p = 0.484$)	R = 0.185 ($p = 0.069$)
Organicidade da Estrutura Organizacional	R = -0.145 ($p = 0.001$)	R = 0.172 ($p = 0.092$)
Gestão de Pessoas para a Inovação	R = -0.101 ($p = 0.017$)	R = -0.017 ($p = 0.871$)
Conhecimento do Cliente e do Mercado	R = -0.070 ($p = 0.096$)	R = 0.002 ($p = 0.986$)
Gestão Estratégica da Tecnologia	R = -0.046 ($p = 0.280$)	R = -0.020 ($p = 0.845$)
Gestão de Projetos	R = -0.079 ($p = 0.062$)	R = -0.023 ($p = 0.826$)
ECI GLOBAL	R = -0.102 ($p = 0.015$)	R = 0.081 ($p = 0.432$)

Diante do fato de não identificarmos em pesquisa bibliográfica estudos em que o nível de escolaridade e/ou faixa etária foram considerados como variáveis a serem analisadas nas pesquisas sobre capacidade de inovação, entendemos que esse achado é relevante para os estudos sobre capacidade de inovação, contribuindo ao aperfeiçoamento da teoria. Esse entendimento encontra-se embasado no modelo de Valladares (2012) e na bibliometria de Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) onde se observa presença dos componentes como Liderança Transformadora e Gestão de Pessoas para a Inovação, onde o perfil dos sujeitos pode apresentar relevância na percepção sobre os componentes da capacidade de inovação.

Nesse contexto, conforme Tabela 22, são observadas correlações moderadas com relação ao tempo de serviço na organização no caso dos funcionários da Empresa B. Neste caso, as correlações com a ECI GLOBAL ($R = -0.330$; $p = 0.001$), com a Intenção Estratégica de Inovar ($R = -0.230$; $p = 0.023$), com a Liderança Transformadora ($R = -0.337$; $p = 0.001$), com a Gestão de Pessoas para a Inovação ($R = -0.302$, $p = 0.003$), com a Gestão Estratégica da Tecnologia ($R = -0.232$; $p = 0.022$) e com a Gestão de Projetos ($R = -0.318$; $p = 0.001$) foram negativas moderadas, indicando que à medida que o tempo de serviço aumenta, a percepção sobre a capacidade de inovação naquela organização diminuiu.

Ainda que variáveis relacionadas a perfil sociodemográfico não tenham sido abordadas no modelo de Valladares (2012) e diante do fato de o tempo de serviço não demonstrar relevância para a percepção sobre os componentes da capacidade de inovação no caso da Empresa A, tem-se com o resultado apresentado na Tabela 22 mais um elemento que demonstra que cada uma das organizações *locus* do estudo possuem suas especificidades observadas.

TABELA 22. Correlação da capacidade de inovação com o tempo de serviço nas empresas A e B.

ECI	EMPRESA A ⁽¹⁾	EMPRESA B ⁽²⁾
	Coefficiente de Correlação de Spearman	Coefficiente de Correlação de Spearman
Intenção Estratégica de Inovar	R = -0.025 (<i>p</i> = 0.560)	R = -0.230 (<i>p</i> = 0.023)
Liderança Transformadora	R = -0.131 (<i>p</i> = 0.002)	R = -0.337 (<i>p</i> = 0.001)
Organicidade da Estrutura Organizacional	R = -0.086 (<i>p</i> = 0.042)	R = -0.157 (<i>p</i> = 0.124)
Gestão de Pessoas para a Inovação	R = -0.075 (<i>p</i> = 0.073)	R = -0.302 (<i>p</i> = 0.003)
Conhecimento do Cliente e do Mercado	R = -0.069 (<i>p</i> = 0.104)	R = -0.114 (<i>p</i> = 0.265)
Gestão Estratégica da Tecnologia	R = -0.089 (<i>p</i> = 0.034)	R = -0.232 (<i>p</i> = 0.022)
Gestão de Projetos	R = -0.017 (<i>p</i> = 0.680)	R = -0.318 (<i>p</i> = 0.001)
ECI GLOBAL	R = -0.106 (<i>p</i> = 0.012)	R = -0.330 (<i>p</i> = 0.001)

⁽¹⁾ Faixa de tempo de serviço: 1 = Até 5 anos; 2 = De 6 a 10 anos; 3 = De 11 a 15 anos; 4 = De 16 a 20 anos; 5 = De 20 a 25 anos; 6 = De 26 a 30 anos; 7 = Acima de 30 anos;

⁽²⁾ Faixa de tempo de serviço: 1 = Até 1 ano; 2 = Até 2 anos; 3 = Até 3 anos; 4 = Até 4 anos; 5 = Até 5 anos.

Os resultados da comparação dos componentes da capacidade de inovação entre os funcionários com diferentes cargos (Tabela 23), mostram a existência de diferenças significativas para o componente Liderança Transformadora (*p* = 0.013) e na ECI GLOBAL (*p* = 0.050).

TABELA 23. Comparação da capacidade de inovação por cargo, na Empresa A.

ECI	CARGO				ANOVA
	Gerência Média	Analista/ Assessor	Assistente/ Caixa Executivo	Escriturário	
Intenção Estratégica de Inovar	3.34 (0.85)	3.27 (0.82)	3.03 (0.83)	3.31 (1.00)	<i>p</i> = 0.286
Liderança Transformadora	3.52 (0.93)	3.13 (0.92)	2.88 (0.92)	3.37 (0.79)	<i>p</i> = 0.013
Organicidade da Estrutura Organizacional	2.48 (0.81)	2.22 (0.72)	2.23 (0.61)	2.27 (0.85)	<i>p</i> = 0.227
Gestão de Pessoas para a Inovação	2.72 (0.94)	2.53 (0.83)	2.32 (0.83)	2.65 (1.04)	<i>p</i> = 0.187
Conhecimento do Cliente e do Mercado	3.51 (0.78)	3.22 (0.79)	3.15 (0.79)	3.38 (0.72)	<i>p</i> = 0.130
Gestão Estratégica da Tecnologia	3.62 (0.79)	3.42 (0.78)	3.24 (0.82)	3.44 (0.93)	<i>p</i> = 0.211
Gestão de Projetos	3.14 (0.87)	3.20 (0.70)	2.97 (0.53)	3.34 (0.97)	<i>p</i> = 0.156
ECI GLOBAL	3.24 (0.63)	3.03 (0.62)	2.86 (0.57)	3.15 (0.72)	<i>p</i> = 0.050

De acordo com Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) a Liderança Transformadora é um domínio no qual os gestores possuem empregados conscientes da importância e do valor das atividades desenvolvidas na organização que transcendem interesses pessoais. No modelo de Valladares (2012) esse componente da capacidade de inovação demonstrou sua relevância como influenciador direto ou indireto dos demais componentes, uma vez que foi confirmada a hipótese de que Liderança Transformadora e Intenção Estratégica são relacionadas positivamente entre si, partindo dessas componentes como base para todo um sistema integrado. Portanto, considerando a estrutura do modelo de Valladares (2012) e a relevante influência do

componente Liderança Transformadora, o resultado de significância para esse componente em conjunto com a ECI Global para o fator cargo, reforça-se o entendimento de que a escala apresenta adequação para aplicação no setor financeiro.

A análise das médias mostra que os funcionários de Gerência Média apresentam níveis de percepção dos componentes da capacidade de inovação mais elevados em ambos os casos. Por outro lado, são os funcionários com os cargos de Assistente/Caixa Executivo que apresentam percepção mais baixa sobre os componentes da capacidade de inovação. Dessa maneira, evidencia-se que a posição hierárquica na organização é um fator influenciador da percepção dos componentes da capacidade de inovação em nível global.

Assumindo que a posição hierárquica é uma variável considerada pelas organizações em termos de investimento de recursos no desenvolvimento de seus empregados, bem como determina as zonas de atuação dos empregados ao longo de todos os níveis da organização, o resultado observado sinaliza que quanto maior nível de crescimento hierárquico e mais próximo do alto nível de tomada de decisão na organização (liderança) melhor é a percepção da capacidade de inovação global da organização pelo empregado. Portanto, em situação oposta observa-se que empregados no nível operacional, cuja atuação é mais focada em atividades de execução, apresentam uma menor percepção quanto aos componentes da capacidade de inovação.

4.4 Componentes da capacidade de inovação na percepção de gestores em organizações do setor financeiro brasileiro

Para alcance do objetivo específico 6 sobre verificar, na percepção de gestores em organizações do setor financeiro, como os componentes da capacidade de inovação listados na literatura se manifestam nas organizações *locus* da pesquisa, foram realizadas 16 entrevistas semiestruturadas, individuais e presenciais com gestores que ocupam atualmente posições no mais alto nível hierárquico das empresas A e B, sendo 8 entrevistados em cada uma das empresas. Entre os cargos ocupados pelos gestores participantes das entrevistas, estiveram presentes gestores na função de Diretor, Gerente Executivo, Superintendente Executivo, Superintendente e Gerente de Divisão, conforme denominação definida em cada uma das organizações. O tempo médio de duração das 16 entrevistas foi de 24 minutos.

Em relação ao perfil dos gestores entrevistados, identificamos uma média de 3,8 anos de atuação na atual função de gestor (4,6 anos na Empresa A e 2,9 anos na Empresa B) e uma

média de idade de 39 anos (40,8 anos na Empresa A e 37,3 na Empresa B), tanto o gestor mais jovem (33 anos) e o gestor com menor tempo na função (0,6 anos) quanto o gestor mais velho (47 anos) e o gestor com maior tempo na função atual (10 anos) estão na Empresa A.

Observamos que 100% dos gestores entrevistados possuem curso superior, com predominância da formação em Administração (50%) e que 18,7% possuem formação em uma segunda graduação. Verificamos ainda que 93,75% possuem pelo menos um curso de pós-graduação e que 50% possuem mais de uma pós-graduação, sendo predominantes as especializações/MBA's em finanças (31,25%) e gestão de pessoas (25%). Quanto ao gênero obtivemos um percentual de participação de 12,5% (feminino) e 87,5% (masculino).

Comparativamente ao perfil sociodemográfico observado nos demais empregados participantes da etapa quantitativa da pesquisa, verifica-se que a média da faixa etária dos gestores na Empresa A (40,8 anos) se encontra alinhada com a faixa etária predominante dos empregados – de 36 a 45 anos (43,3%). Entretanto, não se observa o mesmo alinhamento na Empresa B, onde a média de idade dos gestores (37,3 anos) não está alinhada com a faixa etária predominante dos empregados – de 26 a 35 anos (57,7%).

Quanto ao nível de escolaridade, verifica-se que os gestores possuem maior nível de escolaridade do que os demais empregados ao compararmos o índice de sujeitos com pós-graduação, sendo 93,75% para os gestores contra o índice de 80,5% dos demais empregados (média geral para o conjunto das empresas A e B).

A análise do conteúdo das transcrições das entrevistas foi realizada de forma sistemática seguindo os procedimentos descritos por Bardin (2002), buscando-se identificar a ocorrência ou não ocorrência das categorias e suas subcategorias definidas *a priori*, além de analisar as co-ocorrências que segundo Bardin (2002, p.198) “procura extrair do texto as relações entre os elementos da mensagem, ou mais exatamente, dedica-se a assinalar as presenças simultâneas (co-ocorrência ou relação de associação) de dois ou mais elementos na mesma unidade de contexto, isto é, num fragmento de mensagem previamente definido”.

Sobre a percepção dos gestores referente aos componentes da capacidade de inovação listados na literatura, apresentamos na Tabela 24 o resultado da análise de conteúdo por categorias de análise, onde o algarismo 1 representa a ocorrência de percepção quanto ao componente e o algarismo 0 representa a ausência (não ocorrência) de percepção quanto ao componente.

O resultado mostra que todos os sete componentes são percebidos (ocorrência) em alguma medida pelos gestores das empresas A e B, mas demonstra que alguns componentes apresentam uma percepção de sua ocorrência elevada, como são os casos dos componentes

Liderança Transformadora (LDT), Gestão de Projetos (GP) e Intenção Estratégica (IEI), enquanto que para outros componentes a percepção de ocorrência encontra-se em um nível mediano como nos casos dos componentes Conhecimento do Cliente e do Mercado (CCM), Gestão Estratégica da Tecnologia (GET) e Gestão de Pessoas para a Inovação (GDP). Além disso, observa-se ainda como destaque não ocorrência (percepção muito baixa) o componente Organicidade da Estrutura Organizacional (OEO), sendo este componente com destaque negativo de ocorrência na percepção dos gestores.

TABELA 24. Resultado da análise das entrevistas por categorias.

Empresa	Entrevistado	Componentes da Capacidade de Inovação						
		IEI	LDT	OEO	GDP	CCM	GET	GP
A	E1	1	1	1	0	1	1	1
	E2	1	1	0	0	1	1	1
	E3	1	1	0	0	1	1	0
	E4	1	1	0	1	1	1	1
	E5	1	1	0	1	1	1	1
	E6	1	1	1	0	1	1	1
	E7	0	1	0	0	1	1	1
	E8	1	1	0	1	1	1	1
	N	7	8	2	3	8	8	7
%	87.5	100.0	25.0	37.5	100.0	100.0	87.5	
B	E9	0	1	0	0	0	0	1
	E10	1	0	1	1	0	0	1
	E11	1	1	0	1	1	1	1
	E12	1	1	1	1	0	0	1
	E13	1	1	0	1	1	0	1
	E14	1	1	0	0	1	0	1
	E15	0	1	0	0	0	1	1
	E16	1	1	0	1	1	1	1
	N	6	7	2	5	4	3	8
%	75.0	87.5	25.0	62.5	50.0	37.5	100.0	
Total	N	13	15	4	8	12	11	15
	%	81.2	93.7	25.0	50.0	75.0	68.7	93.7

Nota: o algarismo 1 (um) representa a ocorrência de percepção quanto ao componente e o algarismo 0 (zero) representa a não ocorrência de percepção quanto ao componente.

A partir do resultado da análise, foi possível observar também que há diferenças de percepção dos componentes da capacidade de inovação entre os gestores das duas organizações. Enquanto na Empresa A identificamos como destaque positivo de ocorrência os componentes Conhecimento do Cliente e do Mercado (CCM) e Gestão Estratégica da Tecnologia (GET), na Empresa B esses componentes estão entre os que apresentaram menor percentual de ocorrência

na percepção dos gestores. Por outro lado, observamos também que o componente Gestão de Pessoas para a Inovação (GDP) apresenta na Empresa B um percentual de ocorrência muito superior ao da Empresa A, reforçando as singularidades de cada uma e a argumentação de Haukness (1998) sobre a diversidade das atividades de serviços desafiarem generalizações.

Comparativamente aos resultados obtidos na caracterização dos componentes da capacidade de inovação na percepção dos demais empregados demonstrado na Tabela 16 (seção 4.3 deste capítulo), identificamos na Empresa A um alinhamento de percepção entre gestores e demais empregados, uma vez que em ambas análises os componentes Gestão Estratégica da Tecnologia (GET), Intenção Estratégica de Inovar (IEI) e Conhecimento do Cliente e do Mercado (CCM) figuraram entre os mais percebidos. No caso da Empresa B o alinhamento entre percepção de gestores e de demais empregados foi observado nos componentes Liderança Transformadora (LDT) e Gestão de Pessoas para a Inovação (GDP).

O componente Gestão de Projetos (GP) em ambas as empresas apresentou um elevado índice de ocorrência (maior percepção), sendo esse resultado semelhante ao resultado da análise com os demais empregados, onde apurou-se um escore médio superior a 3 (nível neutro) e sem diferenças significativas de percepção entre os empregados das empresas A e B ($p = 0.376$).

No caso do componente Organicidade da Estrutura Organizacional (OEO) o resultado da análise da percepção dos gestores também foi semelhante ao dos demais empregados tanto na Empresa A como na Empresa B, sendo este componente novamente o com menor índice de percepção. Esse resultado demonstra que esse componente tem um papel relevante no contexto de geração de inovação dessas organizações do setor financeiro brasileiro, sinalizando um papel moderador alinhado com o modelo de Valladares (2012). Nesse sentido, detalharemos na sequência desta seção os resultados de cada um dos componentes na percepção dos gestores.

a) Intenção Estratégica de Inovar

O componente Intenção Estratégica de Inovar é descrito segundo Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) como a disposição da organização para assumir riscos, favorecer a mudança, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, bem como competir de forma agressiva com o objetivo de alcançar vantagem competitiva. Nesse sentido, o resultado geral de 81.25% (87.5% na Empresa A e 75.0% na Empresa B) sinaliza que na percepção dos gestores de ambas empresas de que há uma atuação estratégica alinhada com os elementos desse componente, conforme podemos observar nas seguintes respostas:

“(...) o banco sempre foi pioneiro em muitas coisas e não por que investia em pioneirismo, não por que queria inovação, **mas sim porque sempre quis estar competitivo no mercado**, acho que essa é uma característica muito singular do banco. Hoje em dia com a frente que a gente abriu com negócios digitais, ela ficou mais focada e mais concentrada e, se a gente considerar isso como um diferencial, e de fato foi um diferencial e um pioneirismo no mercado, porque nenhum banco abriu ou havia aberto nenhuma iniciativa nesse sentido, acho que a gente foi bastante pioneiro”.

Entrevistado 5

“Eu vejo o banco sempre buscando se posicionar em uma posição de vanguarda, está sempre buscando as novidades e apresentando coisas novas como primeiro ou se não for o primeiro, vai tentar apresentar a melhor opção e essa busca por novidades sempre esteve presente. Eu que tenho 24 anos de banco e já presenciei vários lançamentos e várias novidades em que o banco sempre foi o primeiro afirmo que **isso não é só de hoje nessa tecnologia atual que a gente conhece, mas também há 20 anos atrás com a tecnologia da época**”.

Entrevistado 6

“Hoje o que nós temos buscado é **a partir da percepção estratégica da Companhia de que a inovação é um componente que vai levar a diferenciação** e a perenidade dos negócios. A inovação foi colocada como algo desejável, é algo para o qual a Companhia quer criar estímulos e para isso ela criou alguns estímulos, a empresa viu que fazia sentido explorar o ambiente das startups e foi lá e aportou um dinheiro em um fundo de venture capital (...), ela entendeu que fazia sentido pegar uma carona e estar presente de uma forma mais estruturada no ambiente digital, na venda por canais digitais e no que está acontecendo nesse ambiente e ela foi lá e fez uma iniciativa (...) que é a primeira plataforma a vender previdência nesse ambiente digital”.

Entrevistado 14

Entretanto, apesar de a percepção desse componente ter se manifestado em diversas entrevistas, destacou-se também no conteúdo barreiras relacionadas ao tema, como questões sobre a estrutura organizacional e a necessidade de se colocar em prática a intenção estratégica de inovar, conforme observamos nas respostas destacadas a seguir:

“(...) **estrategicamente entendo que o banco está bem resolvido com relação a isso** [busca por pioneirismos e oportunidades] dentro do sistema financeiro, hoje você já tem aí toda a estratégia corporativa do banco voltada para a inovação com foco no cliente e liderança. (...) **na minha visão a estrutura do banco hoje ela precisa evoluir nesse aspecto** [busca por pioneirismos e oportunidades] para que tenhamos mais condições de ter pioneirismos e de ser inovadores. A tecnologia evoluiu muito e os processos evoluíram, **mas a forma como está organizada a empresa ela limita a inovação na minha visão**. Porque hoje você tem uma estrutura muito departamentalizada e que exige uma integração muito grande para você conseguir inovar”.

Entrevistado 1

“(...) **percebo muita preocupação em buscar fazer as coisas de um jeito diferente**, eu percebo muita disponibilidade do *board* da empresa em disseminar a noção de que **é necessário fazer as coisas de um outro jeito**. (...) quando eu cheguei, percebi muito o discurso e a declaração da vontade de querer fazer. De 2015 até agora eu percebi uma coerência da empresa aproximando o que ela dizia que queria que fosse feito com o que deve ser feito de fato, mas ainda distante do ideal, **muita coisa ainda é dita, mas está só no papel, a gente declara, fala que quer fazer, mas ainda não faz**”.

Entrevistado 13

Observa-se que a elevada ocorrência de percepção dos gestores desse componente encontra-se associada com a disseminação de ações estratégicas das empresas voltadas para a manutenção da competitividade. Essa percepção encontra-se alinhada com o que Valladares

(2012) argumenta sobre esse componente, destacando que a intenção estratégica de inovar é determinante para o desempenho e a competitividade da organização.

Entretanto, identificamos na análise de conteúdo das entrevistas que essas empresas necessitam enfrentar algumas barreiras limitantes à geração de inovação, de maneira a buscar uma atuação efetiva direcionada para a inovação. Entre as limitações identificadas, observamos a importância de se estabelecer de forma concreta a alocação de recursos voltados a execução de sua estratégia de inovação conforme sugerem Cottam, Ensor e Band (2001) e Wang e Ahmed (2004; 2007), bem como a necessidade de uma atuação constante na identificação e remoção de barreiras à inovação, conforme melhores práticas de organizações inovadoras destacadas por Ahmed (1998).

b) Liderança Transformadora

O componente Liderança Transformadora caracteriza-se pela atuação da liderança da organização no sentido de demonstrar para as equipes a importância e o valor do trabalho desenvolvido, de maneira a induzir o comportamento direcionando para que os interesses da empresa estejam à frente dos interesses pessoais (Avolio, Bass & Jung, 1999; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002; Valladares, Vasconcellos & Di Serio, 2014). Nesse sentido, partindo-se da premissa de que os gestores entrevistados representam e reproduzem o comportamento da liderança nas organizações *locus* da pesquisa, perguntamos sobre a forma de atuação junto às equipes para incentivar a construção de soluções para o futuro da organização. Os trechos a seguir ilustram a manifestação da teoria na prática dos gestores:

“No dia a dia a gente faz um trabalho de primeiro mostrar toda a estratégia do banco para a equipe para, em um segundo momento, estimular no dia a dia o pensamento estratégico e o link com as ações da área. Atuo muito no sentido de **demonstrar o significado do trabalho daquela pessoa para a organização dentro do contexto da sociedade**. Então são estímulos permanentes, são trabalhos diários, são feedbacks recorrentes sobre a atuação e sobre o pensamento de inovação”.

Entrevistado 1

“Tenho procurado **estimular o senso crítico** sempre, **uma postura crítica em relação ao todo**. Outro ponto também **estimular a formação, acho que a base formativa é importante e a disseminação da informação**. Acho que isso é muito importante, disponibilizar informação para a equipe não nivelar em função da hierarquia. Evidente que respeitando a confidencialidade de um assunto ou outro que é mais necessário, mas sempre que possível eu busco deixar a informação disponível para toda a equipe. Acho que esses três pilares são importantes”.

Entrevistado 2

“Bom, eu **tento estimulá-los a questionar o status quo, a ter abertura para poder discutir assuntos**, ainda que muitas vezes não tenham nem a ver com o escopo eventualmente de um tema que esteja sendo tratado, dou essa liberdade para que os temas sejam trazidos e que possam trazer discussões de onde as vezes pode surgir um insight interessante daquilo ali. **Na minha visão o mais importante é ter a liberdade para poder discutir e, enfim, não simplesmente aceitar as coisas**”.

Entrevistado 9

Em estudo sobre os componentes da liderança transformacional e transacional, Avolio, Bass e Jung (1999) destacaram a existência de seis subcomponentes ou subcategorias que representam com clareza a componente liderança transformadora. De acordo com estes autores, essas subcategorias e respectivas definições operacionais são: i) carisma e inspiração: o líder fornece aos seguidores um senso claro de propósito, representa um modelo para a conduta ética e conduz para uma visão articulada; ii) estimulação intelectual: questiona as verdades estabelecidas (status quo) e encoraja a equipe a fazê-lo na resolução de problemas; iii) consideração ao indivíduo: compreende as necessidades individuais e atua continuamente no desenvolvimento do potencial de cada indivíduo; iv) recompensa contingente: é claro quanto ao que é esperado e qual será a recompensa se atendido os níveis esperados de desempenho; v) gestão por exceção: enfoque no monitoramento de execução das atividades para manutenção dos níveis de desempenho; vi) liderança evasiva: evita tomar as decisões sobre tudo. (Avolio, Bass & Jung, 1999, p.444-445).

Observa-se claramente nos trechos de entrevistas apresentados a ocorrência das subcategorias carisma e inspiração e estimulação intelectual, essas subcategorias foram as que ao longo da análise de conteúdo ocorreram com maior frequência.

Importante destacar que nas unidades de contexto desse componente foi identificada a existência de co-ocorrência relacionada ao componente Gestão de Pessoas para a Inovação. Em diversas entrevistas os gestores destacaram a concessão de liberdade e autonomia como uma prática de incentivo das equipes para a construção de soluções para o futuro da organização.

Entretanto, conforme Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) a literatura aborda a concessão de liberdade e autonomia de atuação dos empregados como um dos elementos característicos que compõe o domínio da componente Gestão de Pessoas para a Inovação. Os trechos a seguir exemplificam a manifestação dessa co-ocorrência:

“Eu tenho passado por duas situações: uma em que tenho buscado dar ferramentas e daí isso até extrapola um pouco o que o banco disponibiliza e outra que **é dar muita autonomia no dia a dia (...)**”.

Entrevistado 3

“Isso é uma coisa bastante interessante, porque uma das coisas que eu vejo que as pessoas mais reclamarem no mundo corporativo é que não tem espaço para ter uma ideia, para desenvolver uma ideia e tudo o mais. Mas aqui o que eu mais digo e às vezes eles [a equipe] não percebem, é que **aqui na nossa diretoria a gente trabalha com muita autonomia (...)**”.

Entrevistado 5

“Um dos passos é você dar certa **liberdade de atuação para eles** [a equipe], para que possam pensar as soluções. Eu acredito que criar um ambiente propício para isso passar por empoderar cada um [cada indivíduo da equipe], eu acho que o empoderamento é uma coisa importante, porque você ter liberdade de fazer não quer dizer que você não tem responsabilidade (...)”.

Entrevistado 8

Conforme destaca Bardin (2002), quando os elementos aparecem muitas vezes e estão associados (co-ocorrência superior ao acaso) é possível relacioná-los, ou seja, cabe a interpretação de que estão ligados. Vale destacar que essa co-ocorrência identificada se encontra alinhada com uma hipótese validada no estudo de Valladares (2012), onde confirmou-se na aplicação do modelo teórico proposto que a Liderança Transformadora exerce um efeito positivo significativo sobre o componente Gestão de Pessoas para a Inovação. Essa correlação também foi evidenciada na etapa quantitativa deste trabalho, onde na Tabela 5 a maior correlação entre componentes distintos foi justamente entre esses componentes (escore de correlação 0.737; $p \leq 0.001$), reforçando o entendimento da existência de uma relação de associação entre os mesmos. Entretanto, a análise efetuada não permite inferir se essa concessão de autonomia declarada pelos gestores pode ser interpretada como um estímulo à geração de ideias inovadoras (pioneirismos) para a solução de problemas no sentido destacado por Wang e Ahmed (2004) como uma característica relacionada ao comportamento voltado à inovação, onde os empregados recebem muito apoio dos líderes para tentar maneiras novas de fazer as coisas.

c) **Organicidade da Estrutura Organizacional**

O componente Organicidade da Estrutura Organizacional é descrito por Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) como um domínio caracterizado pela flexibilidade da estrutura organizacional, onde elementos como concessão de autonomia, controles flexíveis, comunicação horizontal e valorização do conhecimento e da experiência são observados. Para a identificação desses elementos, utilizamos de quatro perguntas relacionadas as seguintes subcategorias: i) avaliação dos níveis hierárquicos; ii) tempo dedicado ao processo decisório; iii) troca de informações entre as áreas; e iv) comunicação interna. Considerando que a componente Organicidade da Estrutura Organizacional apresentou o menor índice de ocorrência para o conjunto das organizações pesquisadas, bem como o fato de seus elementos emergirem em como barreiras à inovação em co-ocorrência ao longo de respostas de perguntas

relacionadas as outras categorias dos componentes da capacidade de inovação, detalharemos a seguir cada subcategoria a partir do relato dos entrevistados.

c.i) avaliação dos níveis hierárquicos

Na avaliação dos níveis hierárquicos, não se identificou a ocorrência de flexibilidade e horizontalidade no ambiente organizacional das empresas A e B, elementos que Cottam, Ensor e Band (2001) sugerem como ferramentas para a maximização de benefícios da inovação ao se estabelecer uma liberdade das estruturas hierárquicas. Na percepção dos gestores, tanto na Empresa A como na Empresa B, a estrutura hierárquica requer mudanças para que essas organizações estejam preparadas para encarar os desafios atuais e futuros do setor financeiro brasileiro, representando os níveis hierárquicos atuais uma barreira relevante a ser enfrentada. Essa percepção encontra-se alinhada com Damanpour (1991) ao descrever a influência negativa da verticalização para geração de inovação na organização. A elevada verticalização e a fragmentação em muitas áreas (departamentalização) emergiram como principais causas de avaliação dos níveis hierárquicos como inadequados, conforme mencionado em diversas entrevistas:

“Muito vertical, embora tenha um esforço grande de algumas áreas para tentar mudar essa realidade, mas **a gente ainda tem uma hierarquia muito rígida**. A gente ainda tem a cultura organizacional que precisa ser moldada para esses novos movimentos de inovação. A gente ainda tem uma cultura muito centrada em processo, estruturação e muito papel e “de acordo”. As iniciativas têm que ser validadas por muitos interlocutores, **a gente ainda tem um excesso de intervenientes**. (...) os esforços dessa gestão têm sido no sentido de tentar enxugar um pouco mais e otimizar as estruturas. (...)”.

Entrevistado 2

“Eu acho que é algo que precisar mudar para enfrentarmos os desafios futuros (...), os nossos novos concorrentes que hoje já não são mais os grandes bancos, mas sim as fintechs ou o próprio google e a amazon, eu acho que a gente precisa mudar, (...) essa forma como estamos organizados, não sei se para esse mundo novo é o melhor cenário. (...) eu **acredito basicamente em um universo mais horizontal, em uma construção menos verticalizada** e em uma estrutura que permita mais o erro dentro de um cenário de risco controlado e eu **não sei se a nossa organização hierárquica está pronta para isso hoje**”.

Entrevistado 4

“Não está adequada, hoje é muito fragmentada e muito verticalizada (não sei se esse seria o termo mais correto) mas tem **muito níveis decisórios**, então acho que no momento que a gente está hoje a gente requer uma adaptação maior a tudo que está acontecendo o que significa velocidade de decisão e velocidade de detecção, a fragmentação de áreas muito especializadas em muitos níveis hierárquicos é totalmente contraditório a qualquer ambiente que você precisa ter reação rápida de mercado e de movimento rápido”.

Entrevistado 5

“Totalmente contrária ao que se prega para incentivar a inovação, **a estrutura ainda é com caixinhas e níveis hierárquicos bem definidos** e quando você olha para as startups que são hoje a referência em inovação você vê que é muito diferente (...). **Ainda estamos muito hierarquizados** e até temos experimentados algumas iniciativas, por exemplo, nesse momento temos aqui uma equipe de um Squad que formamos para resolver um problema que queremos solucionar”.

Entrevistado 11

“No meu ponto de vista, é **excessivamente hierárquico**. Eu vejo que algumas decisões demoram de mais a serem tomadas por que o nível hierárquico da companhia ele é assim pré-histórico também, é meio quartel general, por exemplo se eu tenho que falar com meu diretor isso não pode ser diretamente, primeiro você tem que falar com seu gerente para depois falar com seu executivo para depois falar com o diretor. Então quero mandar um e-mail para o meu diretor, não primeiro passa para o seu gerente que vai passar para o seu executivo que depois vai passar para o diretor. Então isso trava de fato alguma tomada de decisão que é necessária. **Para ser mais rápido é necessário rever isso (...)**”.

Entrevistado 16

Observamos na análise das entrevistas que essa subcategoria também se encontra correlacionada (co-ocorrência) com a questão da tomada de decisão destacada por Damanpour (1991), Ahmed (1998), Teece (2007) e Meirelles e Camargo (2014). Para estes autores a agilidade na tomada de decisão é um elemento associado à geração de inovação nas organizações.

A constatação de que nas empresas A e B há uma baixa agilidade na tomada de decisão também foi evidenciada na percepção dos demais empregados, demonstrando que essa questão é um elemento que demanda maior atenção por essas duas organizações no processo de geração de inovação.

c.ii) tempo dedicado ao processo decisório

Em relação ao tempo dedicado ao processo decisório, observou-se co-ocorrência com a associação negativa a subcategoria avaliação dos níveis hierárquicos. Além disso, conforme os trechos de entrevista apresentados, a complexidade do processo de tomada de decisão é uma barreira identificada no escopo do componente Organicidade da Estrutura Organizacional:

“O processo até chegar em uma etapa de análise por quem realmente detém a alçada para tomar a decisão ele ainda é muito lento, moroso. Passa-se por vários intervenientes e tudo, **muitas pessoas as vezes analisando a forma e opinando, mas que não são detentores da alçada**, é um processo moroso (...)até chegar ao detentor da alçada é um processo muito lento. Eu acho que tem intervenientes demais que as vezes são envolvidos nos processos, até pela própria forma como está estabelecida a governança corporativa. Evidente que [a governança] tem pontos positivos para a empresa por que ela resguarda o capital em alguns pontos, mas sobre o processo decisório eu te diria que **hoje o impacto de toda essa estrutura é uma morosidade**”.

Entrevistado 2

“Ele [o tempo dedicado ao processo decisório] é acima do aceitável, na minha percepção poderia ser menor, mas **parte para mim é por conta da hierarquização** que existe e você acaba afunilando muito a tomada de decisão”.

Entrevistado 7

“Eu acho que é um absurdo [o tempo dedicado ao processo decisório], **a gente demora para tomar decisões que são extremamente importantes** e que podem mudar drasticamente os resultados da empresa e penso que **as vezes a gente toma decisão muito rápido de coisas que poderiam ser preteridas**, que poderíamos deixar para depois, **o que é muito importante você precisa pegar assinatura de muita gente**, concordância de muita gente (...)”.

Entrevistado 13

“O tempo dedicado ao processo decisório fica **excessivamente comprometido em função da hierarquia**, obviamente que são dois extremos você comparar uma startup com uma empresa consolidada e enorme, é bem difícil comparar e de fato cada um está em um extremo, mas a gente não consegue chegar no meio termo, enquanto uma startups a tomada de decisão acontece em um estalar de dedos, aqui você tem que passar por **diversos comitês, níveis hierárquicos, diretorias, para poder aprovar por menor que seja o processo**”.

Entrevistado 16

No contexto de análise dessa subcategoria identificamos que embora os gestores relatem como característica de atuação da liderança a concessão de autonomia aos empregados, esse elemento não se reflete no âmbito do processo decisório das organizações, ou seja, os empregados recebem autonomia para atuar, mas a alçada de tomada de decisão encontra-se em um nível da organização onde eles não possuem atuação. Essa observação sinaliza que essas organizações apresentam uma situação contrária ao que Teece (2007) destaca sobre a adoção de um processo descentralizado de tomada de decisão, medida essencial a ser adotada em organizações em processo de expansão.

Nesse sentido, a co-ocorrência com a subcategoria avaliação dos níveis hierárquicos demonstra o reflexo negativo da centralização e da verticalização nas organizações pesquisadas, conforme previsto por Damanpour (1991).

c.iii) troca de informações entre as áreas

A partir da análise de conteúdo das entrevistas, verificamos que essa subcategoria do componente Organicidade da Estrutura Organizacional no caso das empresas A e B é significativamente o maior destaque negativo para a geração de inovação. Para 100% dos gestores entrevistados a troca de informações entre as áreas é percebida como um impedimento organizacional, apresentando-se como a maior barreira relacionada ao componente

Organicidade da Estrutura Organizacional. Os trechos de entrevistas ilustram como os gestores percebem esse elemento:

“[a troca de informações] ainda **não ocorre de forma fluida**, e isso é um ponto que precisamos avançar e já temos uns movimentos nesse sentido, de você tentar compartilhar as informações com as áreas, **mas ainda você tem um pensamento muito departamentalizado que dificulta a transição**, a transformação dessa informação em conhecimento mutuo de todas as pessoas, compartilhamento das informações para você poder estar fazendo projetos mais direcionados, projetos que tem a participação de todos e que cheguem a um objetivo comum, por que hoje tem projetos semelhantes desenvolvidos em várias áreas, gastando tempo e investimento em tecnologia de forma que não é otimizado esse processo, então isso é uma parte que precisamos avançar bastante ainda”.

Entrevistado 1

“[a troca de informações] **além de não ser fluida** tem um problema que são as pessoas que acham que são donas da informação e cada vez mais a gente vê que a informação tem que ser multiplicada, não adianta isso estar concentrado em uma área e uma pessoa só ter acesso, porque na hora da tomada de decisão na construção de estratégias tem que ser um negócio mais plural (...) a gente vê que **a estrutura de informação do Banco ela é muito rígida**, lógico que tem questões de segurança que tem que ser vista, mas a gente já passou da hora de ter um ambiente que seja seguro e que garanta a confidencialidade das coisas para a tomada de decisão, mas que seja mais democrático internamente”.

Entrevistado 3

“Muito ruim, [a troca de informações] é bem ruim mesmo, isso é algo que eu batia muito também, mas que hoje eu já parei para não passar por um chato, mas **de fato a gente não troca informações**, então acontece todo dia e toda hora de alguém estar fazendo alguma coisa e uma outra pessoa de outra equipe de área afins não estar sabendo e ambos estarem fazendo a mesma coisa, há um sombreamento de funções (...) não temos um bom fluxo de informações e não temos o hábito de levantar da nossa cadeira, sentar do lado do colega e conversar. Existe um monte de coisa e eu acredito e é mais ou menos isso que eu sempre falei, nós não estamos acostumados a trabalhar em conjunto, nós não fomos aqui incentivados a fazer trabalhos do mundo atual que é a co-criação que é o participar todo mundo junto, isso seria um grande ganho, esse negócio de trabalhar em *squads* e tudo o mais, isso seria um grande ganho para a empresa que poderia instalar a cultura de compartilhamento das coisas né, que é algo que vai beneficiar a inovação e um monte de outras coisas, mas hoje cada um vive no seu mundo de cabeça baixa e assim, como é que a gente faz com que isso seja algo da companhia? E independa de sermos amigos e conversarmos na hora do almoço para saber o que o outro está fazendo (...)”.

Entrevistado 14

“Essa [a troca de informações] para mim é uma das grandes dificuldades das grandes corporações, **a gente tem dificuldade sim e até as vezes dentro da própria diretoria** de saber o que outra equipe está fazendo, então assim (...) **não existe um processo estruturado para isso e a diversidade de canais que a gente tem hoje como whatsapp, workplace, intranet etc., isso dificulta ainda mais**, porque você pulveriza os canais e à medida que a gente tem essa pulverização é mais difícil de você achar as informações”.

Entrevistado 16

A partir da não ocorrência dessa subcategoria para 100% dos gestores, infere-se a ausência de percepção de integração entre as áreas das empresas A e B. Conforme Rothwell (1992) a integração entre as áreas é um dos componentes dos fatores-chave de sucesso para a inovação na organização. Segundo Ahmed (1998) uma boa prática de organizações inovadoras é a fluidez de comunicação entre os diversos departamentos. Entretanto, o que identificamos nas entrevistas tanto da Empresas A como na Empresa B é que não há fluidez de troca de

informações entre as áreas. Portanto, essa constatação demonstra que a geração de inovação nas empresas A e B é atualmente impactada pela inexistência de integração entre as áreas.

c.iv) comunicação interna

Na literatura de inovação a comunicação interna encontra-se frequentemente localizada no âmbito de variáveis relacionadas a condições estruturais das organizações. De acordo com Mumford, Scott, Gaddis e Strange (2002) esse elemento compõe de forma consistente um dos conjuntos de variáveis estruturais relacionadas positivamente com a inovação, ou seja, quanto melhor a comunicação interna, melhor será para a estrutura organizacional e para a geração de inovações. Segundo estes autores a comunicação interna participa do conjunto das estruturas que promovem o contato aberto e dinâmico na organização, favorecendo à inovação. Esse entendimento encontra-se alinhado com Damanpour (1991, p.559) para o qual a influência positiva da comunicação interna associada à inovação está embasada no fato de “facilitar a dispersão de ideias dentro de uma organização, aumentando a sua quantidade e diversidade, resultando em uma fertilização cruzada de ideias e criando um ambiente interno favorável à sobrevivência de novas ideias”. Entretanto, no âmbito das empresas A e B a subcategoria comunicação interna na percepção dos gestores entrevistados encontra-se negativamente influenciada por:

a) excesso de canais de comunicação, conforme trechos de entrevista destacados:

“Esse eu acho que é outro grande desafio, eu acho que na minha avaliação o banco ainda está encontrando a melhor maneira de disseminar as informações e tem encontrado muita dificuldade. Hoje que eu acompanho mais de perto a parte de comunicação, eu diria que **você fazer uma informação chegar na pessoa que tem que chegar é muito difícil**, especialmente quando é uma comunicação massificada que você tem que levar a informação para muita gente. Hoje eu te diria que o conteúdo recebido, especialmente pela rede de agências, ele deriva muito do programa de indução que está vigente e o tema que está na pauta (...) **temos diversos canais de comunicação e o banco ainda está fazendo um esforço para tentar encontrar a maneira de fazer isso, mas ainda não encontrou não**”.

Entrevistado 2

“(...) [Excesso de canais] **acaba refletindo na comunicação interna institucional**, se fosse um único canal que fosse, vamos supor um canal ilusório, se fosse só a intranet o nosso canal de comunicação por exemplo, seria certamente muito mais fácil de eu ser efetivo nas minhas comunicações, por que eu saberia que as pessoas só acessariam lá as informações, à medida que se tem vários canais eu posso colocar em um que as pessoas não acessam. Então **não existe um processo nem estruturado para as divisões e as diretorias divulgarem o que estão fazendo e muito menos um canal específico e daí a gente fica realmente um pouco na cegueira**”.

Entrevistado 16

b) baixa autonomia associada a complexidade da estrutura organizacional, conforme destacado no trecho de entrevista:

“(...) hoje a questão da comunicação está refletindo muito a dimensão que temos dos vários mercados que atuamos, mas da mesma forma é a **falta de autonomia** que faz com que você tenha que falar cada detalhe das coisas e é muita informação para as pessoas capturarem. A autonomia requer poucas orientações, as mais fundamentais, então acho que tudo vem como reflexo, **a comunicação é ruim até por conta que a gente, normalmente, não estamos bem organizados**”.

Entrevistado 5

c) reflexo da baixa troca de informações entre as áreas, conforme relato de um gestor:

“**Bem precária**, haja vista aí o caso da X [nome suprimido por confidencialidade], onde o mercado ficou sabendo da iniciativa antes dos funcionários (...) **em geral a percepção que eu tenho é de que as áreas acabam sendo surpreendidas com os assuntos** e muitas vezes tem coisas sendo feita e que você deveria saber que está sendo feita, até mesmo para você não fazer ou fazer de forma diferente ou ainda refletir como você está fazendo, **o que acontece é que a informação não chega**”.

Entrevistado 9

Dessa maneira, verificamos a existência de co-ocorrência de associação negativa com a subcategoria avaliação dos níveis hierárquicos e com a subcategoria troca de informações entre as áreas. A partir desses achados é possível inferir que as empresas A e B estão pouco estruturadas no sentido de facilitar o fluxo de conhecimento e favorecer a geração de inovações e melhorias na forma abordada na literatura por diversos autores como Amabile, Conti, Coon, Lazenby e Herron (1996), Cottam, Ensor e Band (2001), Mumford, Scott, Gaddis e Strange (2002) e Shalley e Gilson (2004).

d) Gestão de Pessoas para a Inovação

O componente Gestão de Pessoas para a Inovação é caracterizado conforme Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) pela expressa orientação da gestão de pessoas no sentido da inovação, onde estão presentes elementos como liberdade ou autonomia de atuação dos empregados, favorecimento a auto realização, metas desafiadoras e comprometimento com os objetivos da organização. Entre os diversos elementos que caracterizam o componente Gestão de Pessoas para a Inovação, podemos destacar as práticas de avaliação de desempenho, as ações de reconhecimento e recompensa e a utilização de critérios de promoção e progressão da

carreira (Gupta & Singhal, 1993; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002; Shalley & Gilson, 2004).

Dessa maneira, como forma de observar esses elementos nas entrevistas com os gestores, utilizamos de três perguntas elaboradas em alinhamento as práticas ligadas ao componente Gestão de Pessoas para a Inovação destacadas por Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) caracterizando três subcategorias: i) inovação e criatividade nas práticas de avaliação de desempenho; ii) reconhecimento formal do desempenho; e iii) critérios de promoção de empregados, para as quais discorremos as práticas utilizadas pelas empresas A e B que emergiram ao longo das entrevistas com os gestores.

d.i) inovação e criatividade nas práticas de avaliação de desempenho

Para a subcategoria inovação e criatividade nas práticas de avaliação e desempenho, observamos que a ocorrência desse elemento está associada com um processo evolutivo das práticas de avaliação nas organizações *locus* da pesquisa. Na Empresa A há ocorrência de menção da existência da inovação e da criatividade como uma competência recém incluída no instrumento de avaliação de desempenho, mas cuja aplicação prática é nula na percepção dos gestores entrevistados, conforme trechos em destaque:

“(...) o banco tem um instrumental muito bom, a ferramenta que a gente tem, a metodologia de avaliação por múltiplas fontes, ela é muito boa. A gente poderia ter hoje uma avaliação 360 plena em termos de ferramenta, mas acho que o grande dilema é cultural, o banco **não tem ainda implementada uma cultura de feedback**, de orientação, de diálogo pleno. Você tem alguns bons exemplos, mas na média e na maioria eu diria que isso aí ainda não é pleno, prova disso é você observar que muitas pessoas acabam tratando com descredito e não levam a sério o processo de avaliação. Agora **os temas inovação e criatividade eu não vejo, você tem até na ferramenta uma das competências fundamentais que ela fala de inovação e criatividade**, ela está colocada lá na nossa ferramenta de avaliação de desempenho, mas assim **eu não afirmo e não tenho tranquilidade para afirmar que a maioria das pessoas olha essa competência e leva ali ao pé da letra e conversa a respeito com a equipe, eu acho que não**, tendo a acreditar que não”.

Entrevistado 2

“**Não vejo, em que pese tenha se colocado novos conceitos e novos critérios de avaliação tentando se aproximar disso aí**, mas ainda não está bem difundido no nosso dia a dia, de uma forma que essa avaliação ou essa percepção seja utilizada”.

Entrevistado 6

“Eu **entendo que não tem**, pode ser casos isolados que um gestor ou outro acaba considerando, mas institucionalmente eu não vejo isso”.

Entrevistado 7

Na Empresa B a ocorrência dessa subcategoria foi ressaltada pela recente implementação de um novo modelo de avaliação de desempenho denominado *9 box*², cuja estrutura de componentes de avaliação, de acordo com os gestores, passou a considerar a inovação e a criatividade como um elemento necessário do processo de avaliação, sendo ainda destacado pelos entrevistados de que se trata de uma iniciativa em fase inicial de implementação, conforme trechos das entrevistas destacados:

“(...) em 2017 nós criamos uma nova forma de avaliação de desempenho, baseada no 9 box com comissões de desempenho para calibragem (...), eu entendo que até 2016 o processo de avaliação de desempenho não considerava a contribuição concreta em termos de inovação, mas **em 2017 começamos isso** e acho que estamos ainda alguns estágios abaixo do adequado. Por exemplo, **a competência inovação não era formalizada na companhia e não era objeto de nenhum instrumento prático na avaliação de desempenho, mas agora ela entrou como uma competência necessária entre as 10 que avaliamos todas as pessoas**. Então eu já considero que é uma iniciativa de dar consequência, ou seja, se a pessoa contribuir pro-ativamente com isso ela vai ter uma avaliação melhor (...) e nesse modelo a gente busca induzir o comportamento que a agente deseja”.

Entrevistado 12

“Fizemos a um mês o primeiro ensaio do 9 box e esses **foram dois pilares observados** [criatividade e inovação] (...) em todas as discussões, sejam nas realizações ou no que era necessário que o colega desempenhasse, **em todas sem exceção, tinha encaminhamento em relação a atitudes inovadoras**, a pensamento crítico, ações inovadoras, em todos os casos isso foi analisado e **acredito que a empresa vai sistematizar isso para a gente poder colocar mais em prática**, mas é a primeira iniciativa, está embrionária, mas começou”.

Entrevistado 13

A partir do resultado global da análise das entrevistas (Tabela 24), onde verificou-se que na Empresa A a percepção dos gestores quanto ao componente Gestão de Pessoas para a Inovação é menor do que os da Empresa B (37.5% *versus* 62.5%), percebe-se que nesse quesito há uma influência do estágio mais evoluído de aplicação prática da avaliação de desempenho da Empresa B em relação à Empresa A quanto a inserção da inovação e criatividade entre os critérios de avaliação.

d.ii) reconhecimento formal do desempenho

² *9 box*: é um modelo de avaliação de desempenho organizado em uma matriz 3x3, cujo eixo vertical considera o potencial do indivíduo de acordo com o modelo de competências utilizado e o eixo horizontal o desempenho de acordo com o cumprimento de metas/objetivos. Utiliza-se ainda de comissões de balanceamento na distribuição dos pontos de avaliação, representando uma avaliação com múltiplas fontes e não só do superior imediato do indivíduo.

O reconhecimento do desempenho de acordo com Mumford, Scott, Gaddis e Strange (2002) é um elemento que indica comportamentos desejáveis, no sentido de se estabelecer padrões de desempenho esperados e para o qual há evidências empíricas de sua contribuição para a criatividade, reforçando o entendimento de que essa subcategoria é um elemento relevante na adoção de práticas organizacionais relacionadas à inovação. Entretanto, entre as subcategorias do componente Gestão de Pessoas para a Inovação, o reconhecimento formal do desempenho foi a subcategoria que apresentou a menor ocorrência entre os gestores das empresas A e B, conforme trechos das entrevistas:

“Eu **não vejo tantas situações que tenha reconhecimento formal** por parte do banco, isso é um dos problemas sérios que a gente vive. Por que o reconhecimento formal ele envolve tantas questões práticas que acaba dificultando, uma é a própria legislação trabalhista e que isso entra em outras discussões, pois a partir do momento que você reconhece formalmente aquilo ali pode se torna uma prova/evidência de alguma situação que pode ser pleiteada pelo funcionário como um direito no futuro, é uma situação que **a instituição foi se afastando do reconhecimento formal**”.

Entrevistado 3

“Entendo que não tem, **não há uma política de reconhecimento formal em função do desempenho**”.

Entrevistado 7

“A gente **não tem nada público e amplamente divulgado ou formalizado em algum documento** dizendo de alguma forma como que isso se dá, pensando em uma visão ampla da empresa como um todo, mas eu também **não consigo enxergar isso do ponto de vista de ações claras, onde você consegue ter uma relação de causa e efeito**”.

Entrevistado 9

Em que pese a baixa ocorrência de percepção dos gestores quanto ao reconhecimento formal por desempenho, no caso da Empresa B foi identificada novamente a implementação de novo modelo de avaliação de desempenho (*9 box*) como uma iniciativa que, na percepção dos gestores, poderá corrigir essa lacuna na organização, como ressaltado pelos entrevistados:

“Na **situação atual cada gestor tem o seu padrão de reconhecimento, não existe um padrão único da companhia** hoje, mas acho também que **é um tema que a área de Capital Humano está trabalhando e já tem alguns frutos como o 9 box**, que já busca padronizar a forma de avaliação, muito focada em desempenho e favorecendo de fato e impulsionando de fato a meritocracia”.

Entrevistado 11

“**Não há um processo sistematizado de reconhecimento** em termos de ascensão ou outros reconhecimentos baseado em desempenho, o que há muito são os costumes e arbitrariedades dos gestores. **As comissões do 9 box já vêm contribuir com isso** e as pessoas que estão mapeadas como alto potencial elas já entram no escopo do processo sucessório, então a gente está institucionalizando um processo. Pode

ser que o processo de avaliação de desempenho tenha doses de subjetividade pelo fato de ele ainda não ter métricas, mas nós já estamos dissipando isso com uma comissão que é um grupo maior. A gente tende a reduzir injustiças e buscar perfis que realmente contribuirão para a companhia. Então eu considero nesse caso que **hoje nós não temos nada institucionalizado**, por exemplo as ascensões que aconteceram de 12 meses para cá foram muito fruto da opinião do gestor com o seu superior”.

Entrevistado 12

Entre os entrevistados onde essa subcategoria apresentou ocorrência, a utilização do *feedback* foi a menção recorrente tanto na Empresas A como na Empresa B, conforme destacado nos trechos de entrevista:

“Enquanto gestor eu **forneço *feedbacks*** constantes e utilizo da ferramenta de avaliação de desempenho com anotações dos registros dos desempenhos”.

Entrevistado 4

“Reconhecimento **formal é *feedback***, na gestão que eu faço eu dou *feedback* positivo e registro a anotação na ferramenta de avaliação de desempenho”.

Entrevistado 8

“Eu procuro **dar *feedback***, mas talvez se nós tivéssemos outros recursos para premiação, talvez nos faríamos algo a mais nesse sentido”.

Entrevistado 10

Essa ocorrência observada em ambas organizações se encontra alinhada com o que Mumford, Scott, Gaddis e Strange (2002) destacam quanto a importância do papel do líder fornecer *feedbacks* para os subordinados, haja vista que estudos empíricos demonstram que pessoas inovadoras demandam *feedbacks* constantes sobre o trabalho desenvolvido e suas implicações, bem como podem contribuir muito para melhorar a inovação, induzindo o comportamento dos indivíduos da equipe na direção necessária.

d.iii) critérios de promoção de empregados

Conforme destacam Gupta e Singhal (1993, p.41) “pessoas são o recurso mais vital de uma organização inovadora e o sucesso das empresas baseadas em inovação é o aprendizado que elas possuem sobre como gerenciar, motivar e recompensar as pessoas”. Estes autores sugerem uma estratégia de gestão de pessoas embasada em quatro dimensões, para as quais destacamos duas, a saber: a) um sistema de recompensa que gere motivação pessoal para o atingimento dos objetivos organizacionais de produtividade, inovação e resultados financeiros (lucros); e b) gestão de carreira que alinha os objetivos de carreira de longo prazo do empregado com os objetivos das organizações através de educação continuada e treinamento. Nessa

perspectiva, Mumford (2000) destaca como prática de gestão a adoção de um sistema de promoção na carreira que contempla avanço salarial e de status para contribuições inovadoras, sem a necessidade de assumir uma carga de trabalho gerencial.

Dessa maneira, buscou-se observar na subcategoria critérios de promoção de empregados a ocorrência de critérios relacionados à inovação e criatividade, bem como verificar quais são os critérios adotados nessas organizações. A Tabela 25 apresenta a relação entre critérios citados pelos gestores e o apontamento das organizações nas quais estes critérios se manifestaram.

TABELA 25. Critérios de promoção de empregados citados pelos gestores.

Critérios	Frequência		Ocorrência	
	N	%	EMPRESA A	EMPRESA B
Qualificação	6	17,1	X	
Desempenho	5	14,3	X	X
Conhecimento técnico	3	8,6	X	X
Entrega	3	8,6	X	X
Habilidade gerencial	3	8,6	X	X
Experiência	2	5,7	X	X
Certificações	2	5,7	X	
Clima organizacional	1	2,9	X	
Comprometimento	1	2,9		X
Conhecimento de mercado	1	2,9		X
Criatividade	1	2,9		X
Cultura organizacional	1	2,9		X
Espírito empreendedor	1	2,9	X	
Ética	1	2,9		X
Inovação	1	2,9		X
Postura	1	2,9		X
Proatividade	1	2,9		X
Visão estratégica	1	2,9		X

Nota: o símbolo X representa a ocorrência do critério de promoção na organização.

Analisando os relatos das entrevistas foi possível identificar um conjunto de cinco critérios comuns nas duas organizações do setor financeiro que são: a) desempenho; b) conhecimento técnico; c) entrega; d) habilidade gerencial; e e) experiência. Além disso, verifica-se que o critério com maior frequência (qualificação) ocorreu somente na Empresa A, enquanto que a Empresa B apresentou maior diversidade de ocorrência de critérios distintos, sendo observado nesta organização a manifestação dos critérios inovação e criatividade. As ocorrências dos critérios estão destacadas nos trechos das entrevistas:

“Alguns critérios eu entendo que existem, como o critério de **capacitação, conhecimento técnico e habilidade gerencial** e, em grande parte, a promoção é em função de desenvolvimento técnico do trabalho com uma certa maturidade no serviço que leva a essa promoção”.

Entrevistado 7

“(…) falando **das unidades operacionais eu acho que o maior peso está no cumprimento do acordo de trabalho** deles [denominação suprimida para assegurar o sigilo], obviamente que há questões de **clima organizacional**, de como **lidar com pessoas** e com a lateralidade, sei que são coisas que também tem, mas ainda não tem um peso tão grande quanto a **entrega** [atingimento das metas], mas acho que nas unidades estratégicas [diretorias] são levados em conta outros fatores que são necessários. É a questão do **conhecimento técnico**, a gente tem áreas que requerem um conhecimento técnico maior, mas particularmente para mim o que vale e o que eu tenho buscado muito é o conhecimento técnico associado ao **espírito empreendedor**. Então o espírito empreendedor não necessariamente diz respeito a você saber entregar ou executar, muito pelo contrário é você desbravar é você construir e independentemente das dificuldades você conseguir sair do outro lado (...). Eu particularmente penso que o banco deveria começar a convergir para isso, de buscar o empreendedor de cada um dos nossos funcionários”.

Entrevistado 5

“Hoje é **entrega**, se você conseguiu colar o seu nome em um projeto e esse projeto foi relevante e ele foi entregue e tudo o mais você acaba sendo promovido. Se você olhar as promoções das pessoas [trecho suprimido para assegurar o sigilo] foi isso, os que foram nomeados foram nessa linha, todos se você for observar eles se engajaram ou em frentes da área ou iniciativas estratégicas de projetos e tudo o mais que acabaram deslanchando e que aquilo os levou a serem reconhecidos como bons funcionários e tudo o mais”.

Entrevistado 14

O trecho apresentado no relato do entrevistado 14 demonstra um alinhamento do critério de promoção “entrega” com o que Mumford (2000) destaca como prática de gestão a adoção de sistema de promoção na carreira que considera as contribuições inovadoras. A prevalência dos critérios “desempenho” e “qualificação” como os citados com maior frequência entre os gestores, reforça o entendimento de Gupta e Singhal (1993) de que é relevante uma estratégia de gestão de pessoas que recorra a um sistema de recompensa que gere motivação pessoal para o atingimento dos objetivos organizacionais de produtividade (desempenho) e que ao mesmo tempo busque uma gestão de carreira que alinhe os objetivos de carreira de longo prazo do empregado com os objetivos organizações através de educação continuada e treinamento (qualificação).

Importante destacar que mesmo identificando a ocorrência de diversos critérios nas entrevistas, a maior parte dos gestores relataram que atualmente não há diretrizes de critérios de promoção, sendo dominante o uso da subjetividade, conforme relatado em entrevista:

“(...) na verdade, isso **não está em lugar nenhum** [os critérios de promoção de empregados], não fica explícito, é algo mais da cultura comum compartilhada entre os gestores do que um processo”.

Entrevistado 13

“**Eu não te diria que tem uma receita de bolo e um critério hoje estabelecido**, acho que os funcionários do banco acabam por si só muitas vezes buscando apoio de gestores ou com aconselhamento de pares ou de alguns gestores e ele acaba encontrando um modelo de trabalho que aumenta as chances de ser promovido. Então eu acho que você consegue enxergar dentro do banco alguns modelos de atuação de trabalho nos quais você acaba se espelhando e adotando práticas similares que você entende que acaba aumentando suas chances de promoção. **Os critérios hoje não têm, a gente tem a questão da qualificação** no processo seletivo estruturado, onde você sabe o que é valorizado em termos de currículo na fase inicial, mas os critérios seguintes, especialmente os comportamentais, você não tem tão tangíveis não (...)”.

Entrevistado 2

Portanto, a partir das análises das subcategorias avaliadas para o componente Gestão de Pessoas para a Inovação, observamos que a percepção dos gestores está relacionada com a observação de um processo em fase evolutiva em ambas as empresas, sendo que no caso da Empresa B esse processo encontra-se em estágio mais avançado do que na Empresa A. Esse resultado encontra-se alinhado ao observado na seção 4.3 quanto a percepção dos demais empregados sobre os componentes da capacidade de inovação, uma vez que os empregados da Empresa B apresentaram uma percepção significativamente melhor desse componente do que os da Empresa A (2.86 *versus* 2.53; $p < 0.001$).

e) Conhecimento do Cliente e do Mercado

O componente Conhecimento do Cliente e do Mercado é definido segundo Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) como uma habilidade da organização em identificar necessidades e tendências do cliente e do mercado à frente dos competidores. Segundo Valladares (2012, p.37) “o conhecimento do cliente e do mercado inclui não somente a identificação das necessidades e preferências verbalizadas pelos clientes, mas, principalmente, aquelas de que eles próprios não têm consciência”. Nesse sentido, como forma de observar práticas adotadas nas organizações que são percebidas pelos gestores, recorreremos a duas perguntas ligadas as duas subcategorias desse componente: i) práticas de identificação de necessidades do cliente; e ii) processo de desenvolvimento de soluções baseadas na necessidade do cliente.

e.i) práticas de identificação de necessidades do cliente

Para essa subcategoria, a análise de conteúdo evidenciou na percepção dos gestores a ocorrência de práticas de identificação de necessidades do cliente com elevada frequência na Empresa A (100% dos gestores), enquanto que na Empresa B essa subcategoria se manifestou somente na percepção de 50% dos gestores entrevistados. Diante do fato de que são empresas com diferença de existência significativas (mais de 50 anos *versus* 5 anos), inferimos que o tempo de atuação no setor financeiro por cada organização é uma das possíveis variáveis que auxilia na compreensão dessa observação. Conforme destacado em entrevista na Empresa B:

“Acho esse o nosso principal calcanhar de Aquiles, nós ainda não temos avaliação sistemática de necessidades, não temos um bom processo de inteligência competitiva, nós não conversamos sistematicamente com nossos vendedores sobre os nossos produtos, não avaliamos sistematicamente a concorrência, acontece por espasmos”.

Entrevistado 12

O relato dessa entrevista demonstra que entre os gestores onde essa subcategoria não manifestou ocorrência que o tema é percebido como relevante para a organização. É possível ainda observar na fala dos gestores com não-ocorrência da subcategoria que a Empresa B está se estruturando para implementar de forma efetiva práticas de identificação de necessidades do cliente, conforme trechos de entrevistas:

“Eu desconheço a existência de práticas e de um processo claro relacionado a isso. Eu sei que a área X [nome suprimido para assegurar o anonimato], está pensando nos clientes consumidores do nosso portfólio, eu sei que a área de Y [nome suprimido para assegurar o anonimato] vem trabalhando sua estruturação e começará a trabalhar dados, mas essa é só uma das partes do conjunto de práticas relacionadas aos clientes que ainda precisam ser realizadas e que ainda não acontecem de fato”.

Entrevistado 10

“Isso é muito novo e a gente está começando a ter isso agora com a criação da área de X [nome suprimido para assegurar o anonimato], onde eles levantaram agora os gaps de alguns clientes, mas isso é ainda algo muito novo”.

Entrevistado 15

Essas observações reforçam o entendimento de que o tempo de existência da organização representa uma variável relacionada ao quanto a organização está estruturada para adotar essas práticas, traduzindo-se em uma menor percepção dos gestores da Empresa B sobre a adoção de práticas ligadas a essa subcategoria do componente Conhecimento do Cliente e do Mercado. Em situação oposta, na Empresa A os gestores descreveram diversas práticas adotadas para a identificação de necessidades dos clientes, destacando-se o uso de *inputs*

capturados nos canais de atendimento aos clientes, sendo os principais a Ouvidoria e o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), conforme destacado nos trechos de entrevista:

“Ele [a Empresa A] **tem uma parcela estruturada e eu diria muito bem estruturada que vem a partir do atendimento ao cliente no SAC e na Ouvidoria e nos canais que são abertos a essa interação**, acho que o banco tem uma maneira que trata essa informação, que tem um cuidado no uso disso e que tem um cuidado no tratamento. Então acho que isso é um ponto muito positivo para o qual o banco é reconhecido em vários momentos. Entretanto, esse é um dos canais, **acho que tem muito ainda a ser desenvolvido nos demais pontos de contato**, naquele ponto de contato que não necessariamente ele é a partir de uma ligação ou de um contato do cliente, mas qualquer contato ou interação que se faça ela deveria ser um campo de informação para a gente, uma captura de informação de como está sendo esse nosso relacionamento e a gente poderia ser muito mais preciso nisso. Então acho que é esta a estrutura que está sistematizada, mas ele [o sistema de práticas utilizado] precisa ser amplificado”.

Entrevistado 5

“Tem **entrevista de satisfação feita pelo banco junto aos clientes**, quando você fala de algo tangível tem essa entrevista de satisfação que é usada não só para essa finalidade necessariamente. Tem também **o canal Ouvidoria e SAC que retroalimentam os gestores do banco** para poderem aprimorar os produtos e serviços sob gestão, através da reclamação infelizmente, e algumas ações que nessa parte eu acho que falta um pouco de foco do banco que é fazer mais P&D, a gente não tem o hábito de fazer aquela P&D estruturada como deveria ser. Então resumindo **vai um pouco pela demanda das agências, dos clientes via reclamação, das pesquisas que existem e de estudos esporádicos que ocorrem**”.

Entrevistado 8

Em que pese na Empresa A 100% dos gestores relatarem práticas adotadas para identificação de necessidades dos clientes e demandas de mercado, observamos que as principais práticas relatadas estão associadas a atividades reativas realizadas pela organização e não a ações proativas como Atuahene-Gima, Slater e Olson (2005) destacam ao descrever os benefícios para o negócio quando da atuação proativa para as demandas de mercado, bem como no que Valladares (2012) sugere identificação de necessidades que os próprios clientes não têm consciência de que existem. Esse entendimento também é compartilhado por Wang e Ahmed (2007) ao destacarem como uma capacidade adaptativa da empresa a habilidade de identificar oportunidades emergentes no mercado e por Teece (2007) sobre a manutenção de rotinas e processos constantes de identificação de segmentos de mercado. Essa constatação foi relatada diretamente por um dos entrevistados, conforme trecho da entrevista:

“**A prática do banco para identificar necessidades ela é um pouco reativa**, no sentido de a gente depender muito do cliente nos trazer as necessidades para aí nos buscarmos soluções, não vejo (posso até estar enganado e restrito a área onde atuo), mas não vejo uma atuação estratégica do banco de antecipar essas necessidades”.

Entrevistado 7

A partir dos relatos dos gestores, identificamos também uma co-ocorrência na qual emerge uma associação negativa ao componente Organicidade da Estrutura Organizacional, onde novamente as questões ligadas a estrutura organizacional foram relatadas como barreiras a implementação de um processo mais proativo na Empresa A para a identificação de necessidades do cliente, conforme destacado no trecho da entrevista:

“(...) hoje já vejo em alguns pontos que **a rede de agências que é quem está mais próxima do cliente ela tem sido mais ouvida** e tem a parte acadêmica que o banco tem investido nas bolsas de mestrado e doutorado e acabam contribuindo para buscar informação de mercado também, mas o principal é o cliente que demanda lá na ponta e é esse que a gente tem que ouvir. **Agora além de pesquisa de mercado é importante o cliente ser ouvido, mas quando você solicita uma pesquisa para a diretoria X [nome suprimido para assegurar o anonimato] que seria institucionalmente a área responsável por executar a pesquisa, não tem verba! A agenda de pesquisa está tomada por assuntos que eles mesmos fazem a gestão, então é falho o processo nisso aí, muito por conta da estrutura que foi criada para estabelecer essa forma de acompanhamento de mercado”.**

Entrevistado 3

A partir da análise das entrevistas dessa subcategoria, observamos pelas percepções dos gestores que a Empresa A está em um estágio mais avançado de práticas do que a Empresa B nessa subcategoria, mas que ambas necessitam evoluir em termos de adoção de atuação proativa de identificação de necessidades do cliente em alinhamento ao destacado por Atuahene-Gima, Slater e Olson (2005) e Valladares (2012).

e.ii) processo de desenvolvimento de soluções baseadas na necessidade do cliente

A partir das entrevistas buscou-se nessa subcategoria identificar se no desenvolvimento de soluções pelas organizações *locus* do estudo emergiram elementos relacionados com: a) ênfase nas necessidades do cliente/usuário; b) criação de vínculo com o cliente/usuário; e c) envolvimento do cliente/usuário no processo de desenvolvimento, conforme Ahmed (1998) relata como um dos fatores chave associados ao sucesso em inovação. Para essa subcategoria os entrevistados que destacaram esses elementos, em especial o envolvimento do cliente/usuário no processo de desenvolvimento de soluções, ressaltaram que isso ainda é um processo em evolução nas empresas, conforme trechos de entrevistas:

“Eu conheço o que a gente vem fazendo e o que a gente vem defendendo, então **a gente constituiu um processo que a gente está institucionalizando no banco que tem o objetivo de associar uma grande ideia para a solução de um problema do cliente a um empreendedor.** Então acho que a primeira questão das necessidades é identificar os problemas e a partir deles criar soluções, só que a criação e o desenvolvimento dessa solução precisa ser por alguém que tenha de fato a pegada para fazer isso. Então

o que a gente vem construindo e desenvolvendo é: **em uma primeira etapa desse processo de associar uma ideia com uma pessoa é conversar com o cliente e ver se de fato resolve o problema dele e, se essa solução for resolver um problema dele, verificar se ele pagaria por ela, não sendo possível descartar-se**".

Entrevistado 5

"Alguns processos eu conheço por que a gente acaba tendo um certo compartilhamento dentro dos assuntos tratados ali na diretoria, mas extrapolando o nosso dia a dia eu já não conheço. O processo todo é o mapeamento que a gente tem muito voltado para essa questão da digitização, de transformar o atendimento para o digital. Eu acho que **muito a partir da identificação da necessidade de atuação do banco junto ao segmento de mercado para alcançar esse público mais jovem e que cada vez mais está distante do atendimento presencial**. Isso foi feito mesmo a partir de um mapeamento de todo o processo junto com a área de tecnologia na parte de estruturação e montado sala ágil e tudo o mais para o desenvolvimento. E assim temos buscado fazer a mudança de processo, de como eu passo a atender nesses canais mais digitais, **mas mantendo as questões regulatórias que o banco também tem que atender**".

Entrevistado 7

Considerando a percepção dos gestores onde manifestou-se a ocorrência de práticas associadas com a subcategoria aqui analisada, avaliamos como pertinente efetuar um destaque para o relato do entrevistado 7 quanto à necessidade de se atender questões regulatórias no desenvolvimento de soluções voltadas para as necessidades dos clientes. Essa colocação reforça nosso entendimento sobre o fato de o contexto de atuação dessas empresas contemplar um elevado nível de regulação, cujos impactos também são refletidos no escopo de geração de inovação.

No caso da Empresa B, a não ocorrência de práticas associadas com os elementos destacados por Ahmed (1998) foi observada em 75% das entrevistas, evidenciando que no componente Conhecimento do Cliente e do Mercado essa organização se encontra em um estágio menos evoluído do que a Empresa A na percepção dos gestores, conforme ilustrado nos trechos de entrevista:

"O processo de desenvolvimento de soluções baseadas nas necessidades dos clientes é inexistente, o que acontece é a concorrência lançar um negócio e a gente resolve reagir ou quando está ocorrendo muita reclamação de cliente e, nesse caso, a gente vai lá e para e verifica qual que está sendo o *gap* de atendimento. Muito raro ser um processo de prospecção com cenários, **ainda não vi nenhuma solução que a gente tenha identificado alguma tendência e fizemos um movimento para ser o primeiro a fazer aquilo**".

Entrevistado 12

"(...) a gente tem um processo inverso hoje, **eu tenho um processo em que a área Y** [nome suprimido para assegurar o anonimato] **(que é a fábrica) faz o produto e aí a área Z** [nome suprimido para assegurar o anonimato] **e a área de X** [nome suprimido para assegurar o anonimato] **têm que se adaptar ao que foi fabricado**. Há muita discussão sobre isso ocorrendo, mas a lei da oferta e da demanda isso não existe. É o seguinte, a fábrica faz e a gente tem meio que uma cultura Taylorista da época do chão de

fábrica, onde eu tenho o cara fabricando e faz mil produtos e passa para a área X [nome suprimido para assegurar o anonimato] encontrar quem são os clientes que compram e a área Z [nome suprimido para assegurar o anonimato] que deve vender. (...) a gente vai conseguir evoluir nisso, de chegar em um ponto em que a área Z [nome suprimido para assegurar o anonimato] diz: - olha eu consigo vender muito disso e a área X [nome suprimido para assegurar o anonimato] diz: - olha o cliente está comprando isso. E aí a área Y [nome suprimido para assegurar o anonimato] ouviu a área X, ouviu a área Z e fabrica algo mais adequado, mas hoje é o contrário. A fábrica solta e a área Z [nome suprimido para assegurar o anonimato] tem que se virar para vender o que foi elaborado do jeito que ele veio”.

Entrevistado 13

Dessa maneira, verificamos que o envolvimento do consumidor/cliente na produção/desenvolvimento de novas soluções, uma das principais características das atividades de serviços destacadas por Gallouj e Weinstein (1997), é praticamente inexistente nas organizações do setor financeiro brasileiro pesquisadas. Além disso, observamos através da percepção dos gestores de que a Empresa A demonstra para esse componente um estágio mais evoluído do que a Empresa B, evidenciando um alinhamento entre as percepções de gestores e demais empregados conforme verifica-se na Tabela 16 da seção 4.3.

f) Gestão Estratégica da Tecnologia

O componente Gestão Estratégica da Tecnologia é definido segundo Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) como a gestão do processo de desenvolvimento de tecnologias com foco na geração de valor, destacando a existência de cinco etapas: identificação, seleção, aquisição, exploração e proteção. Essas cinco etapas segundo Phaal, Farrukh e Probert (2001) compõe um modelo de gerenciamento da tecnologia que auxilia a organização na avaliação e integração da estratégia tecnológica com as demais estratégias organizacionais.

Portanto, como forma de observar a ocorrência ou não ocorrência de elementos relacionados com o componente Gestão Estratégica da Tecnologia nas entrevistas com os gestores, utilizamos de quatro perguntas alinhadas com as seguintes subcategorias: i) identificação e desenvolvimento de novas tecnologias; ii) relação objetivos estratégicos e desenvolvimento de novas tecnologias; iii) identificação de tecnologias que agreguem vantagem competitiva; e iv) acompanhamento das estratégias de inovação tecnológica dos concorrentes. Dessa maneira, buscaremos clarificar a compreensão sobre a percepção dos gestores para o componente GET com maior profundidade pelo detalhamento das subcategorias.

f.i) identificação e desenvolvimento de novas tecnologias

Essa subcategoria no caso da Empresa A apresentou ocorrência em 100% dos gestores entrevistados e, entre os elementos de destaque relatados pelos gestores dessa organização foi a criação de um laboratório de inovação em uma região avaliada mundialmente como a principal fonte de desenvolvimento de novas tecnologias, conforme destacado nos trechos de entrevista:

“O banco está fazendo um trabalho bastante interessante nessa questão de tecnologia e é reconhecido inclusive no mercado, a tecnologia do banco ela é de alto nível e de ponta e **agora o banco fez um trabalho muito bacana que foi ir lá para o X** [nome suprimido para assegurar o anonimato] **para poder experimentar aquela tecnologia, buscar aquilo que tem de mais inovador no mundo e trazer para dentro da empresa.** (...) então nesse aspecto nós estamos à frente, nós somos 3 empresas brasileiras lá e no sistema financeiro o banco é a única. Acho que o banco está bem nesse processo, ele está muito bem embasado para poder trazer essa tecnologia para dentro da empresa”.

Entrevistado 1

“A minha percepção é que o banco sempre está à frente ai desse movimento, ele tem buscado isso e **uma forma até de tangibilizar o que estou falando é que ele está no X** [nome suprimido para assegurar o anonimato] **não só por novas tecnologias** (por que tecnologia não é só TI e sim modo de fazer) então vejo que o banco em todas as suas áreas de atuação sempre busca novas tecnologias e a minha percepção é positiva em relação a isso”.

Entrevistado 8

Essa percepção dos gestores da Empresa A com destaque para a estratégia de identificação de novas tecnologias através de um laboratório de inovação em um ambiente externo, visando a identificação das tecnologias que possam ser internalizadas pela empresa é descrita por Cohen e Levinthal (1990, p.128) como uma habilidade da organização em “reconhecer o valor de novas informações externas, assimila-las e aplica-las comercialmente”, sendo está uma prática fundamental para suas capacidades inovadoras. Lane, Koka e Pathak (2006) se referem também como a capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do meio ambiente, demonstrando um alinhamento com as cinco etapas do processo de gestão da tecnologia descrito por Phaal, Farrukh e Probert (2001) e Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) para o domínio do componente Gestão Estratégica da Tecnologia.

Apesar de essa subcategoria ter ocorrido em 100% das entrevistas da Empresa A, com os gestores relatando exemplos de como ocorre essa subcategoria, identificamos na análise de conteúdo uma co-ocorrência com associação negativa ao componente Organicidade da Estrutura Organizacional, conforme destacado no relato de um dos entrevistados:

“Eu acho que o banco tem uma equipe muito qualificada de TI que está vinculada e atenta nas inovações, mas eu entendo que tem uma demora na internalização dessa inovação, o time é altamente capacitado, está em busca no mercado, **mas na hora executar o que pega de novo é o tamanho do banco e questões estruturais que atrapalham**”.

Entrevistado 7

Essa co-ocorrência observada reforça o entendimento que os elementos da componente Organicidade da Estrutura Organizacional nas empresas A e B representam a maior barreira à inovação nessas organizações, conforme ratifica esse entendimento o relato de um dos entrevistados:

“(...) hoje se eu pudesse colocar as áreas de negócios dentro da área de tecnologia eu conseguiria desenvolver coisas muito novas e melhores que atendam às necessidades do cliente, mas como eu tenho essa dificuldade, geralmente a gente atua por reação a uma demanda (...)”.

Entrevistado 5

No âmbito da Empresa B a compreensão da não ocorrência dessa subcategoria encontra-se associada com ausência de um processo estruturado na forma como Phaal, Farrukh e Probert (2001) e Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) descrevem, conforme observa-se nos trechos de entrevistas:

“Acho que atua de uma forma que para mim não é muito objetiva, por que ao mesmo tempo que claro você tem que ter um foco na operação e no dia a dia né, por que é isso que paga as contas, de alguma forma precisaria estar mais bem dimensionada a forma de tratar isso. Parece que são iniciativas muito pontuais e que não é uma visão da Companhia, é alguém ali conduzindo aquilo, e beleza se a gente tivesse vários alguéms fazendo isso talvez fizesse sentido, mas **para uma companhia como a nossa eu não consigo enxergar isso institucionalizado**”.

Entrevistado 9

“Acho também que é outro calcanhar de Aquiles, acho a empresa ruim nisso, **nós não temos processos estruturados sobre isso**, nós não olhamos a tecnologia como primeira solução para um problema, um meio eficaz para a gente solucionar um problema. Tanto é que até pouco tempo a gente tinha um monte de processos da empresa rodando em coisas como planilhas. Acho que a gente está muito mal nisso e acho inclusive que para sustentar nossa capacidade de crescimento que deveríamos focar em soluções associadas a seguros totalmente baseadas em TI. De zero a dez eu daria nota um”.

Entrevistado 12

Portanto, verificamos que as empresas A e B nessa subcategoria apresentaram na percepção dos gestores fases distintas quanto à identificação e desenvolvimento de novas tecnologias. Segundo Prajogo e Ahmed (2006) entre as práticas de gerenciamento de tecnologia adotadas nas organizações, a identificação e adoção de tecnologias emergentes complementam o escopo estratégico relacionado a tecnologia na empresa. Nesse sentido, a Empresa A demonstrou em termos estratégicos maior atenção ao tema do que a Empresa B, sendo essa constatação também observada nos resultados da pesquisa com os demais empregados, onde o

componente Gestão Estratégica da Tecnologia apresentou resultado significativamente melhor na Empresa A em relação a Empresa B (3.42 versus 2.78; $p < 0.001$).

f.ii) relação objetivos estratégicos e desenvolvimento de novas tecnologias

A relação entre objetivos estratégicos e o desenvolvimento de novas tecnologias é um dos elementos destacados por Rothwell (1992) e Ahmed (1998) como relevante no contexto dos fatores chave do sucesso em inovação, onde estes autores destacam a relevância do tratamento da inovação como uma grande tarefa corporativa. Na Empresa A identificamos a ocorrência de ações voltadas para a integração da estratégia tecnológica com as demais estratégias organizacionais em alinhamento aos benefícios da adoção de modelo de gerenciamento de tecnologia descrito por Phaal, Farrukh e Probert (2001), conforme destacado nos trechos das entrevistas:

“Tenho que reconhecer que **está havendo agora uma iniciativa de tentar alinhar os desenvolvimentos de tecnologia com a estratégia corporativa da empresa**, tenho que deixar registrado que ainda é um caminho que está longe de ser totalmente concluído. Você ainda tem muitos desenvolvimentos sendo feitos ainda por vontade ou por iniciativa ou pela cabeça de um Diretor ou de um Executivo em detrimento daquilo que é realmente estratégico para a empresa”.

Entrevistado 2

“Agora sim **vejo um alinhamento na estratégia que fechamos no final do ano, ela está bem direcionada relacionada a isso**. Ela obviamente não é tão explícita quanto a isso, mas ela tem uma serie de pontos que provocam a necessidade de você ir atrás de coisas que são tecnológicas. Eu acho que o macro ambiente também exige de você isso, por que tem tanta coisa que está sendo disponibilizada que as pessoas acabam se sentido provocadas em fazer alguma coisa, sem contar o preço que despencou [do custo de TI], acho que **todo o ambiente é favorável a isso e a estratégia obviamente não poderia estar distante**”.

Entrevistado 5

No caso da Empresa B a não ocorrência dessa subcategoria pode ser associada a ausência de abordagem da inovação como uma grande tarefa corporativa (Rothwell, 1992; Ahmed, 1998), bem como um reflexo da ausência de um processo estruturado na forma como Phaal, Farrukh e Probert (2001) e Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) descrevem, os trechos de entrevista destacados ilustram esse entendimento:

“Ainda **não está totalmente alinhado**, isso está em processo de alinhamento hoje. O que eu te digo é que se você chegar hoje ali na diretoria e perguntar até para o diretor quais são os 5 macro objetivos da diretoria para o ano que vem, ele vai te responder que **não tem**. E sem macro objetivos eu não consigo direcionar o que precisa ser feito, eu não consigo deixar claro para todo mundo o que se espera”.

Entrevistado 13

“**Não vejo um alinhamento claro nesse sentido, acho que é o principal pecado nosso.** A gente tem um planejamento estratégico, mas muitas vezes o que a gente faz não está adequado 100% a isso. Então **eu acho que a gente tem que direcionar realmente o nosso foco para o planejamento estratégico** (...) acabando sendo assim, meio pró forma. Você ter um processo de planejamento estratégico que fica lá meio engavetado e tem um ou outro projeto que vai para frente, mas que na verdade o que deveria ir para frente é ser a locomotiva toda da empresa não é só os projetos que decorrem desse ciclo de planejamento, mas ele como um todo”.

Entrevistado 16

Teece (2007) ressalta a importância do desenvolvimento tecnológico nas rotinas e processos organizacionais no contexto em que a organização seja capaz de aproveitar oportunidades e gerenciar ameaças e transformações. Nesse sentido, através da análise dessa subcategoria identificamos mais um elemento que demonstra a diferença entre os estágios das empresas A e B em relação ao componente Gestão Estratégica da Tecnologia.

f.iii) identificação de tecnologias que agreguem vantagem competitiva

Segundo Porter (1986) a principal característica da elaboração de uma estratégia competitiva é buscar integrar uma organização ao seu meio ambiente, possibilitando um posicionamento claro em relação ao mercado de atuação. No âmbito do componente GET a identificação de tecnologias que agreguem vantagem competitiva visa assegurar para a organização uma posição em base tecnológica que a mantenha à frente de seus competidores. Conforme destaca Barata (2011) as questões ligadas à tecnologia são relevantes no setor financeiro e representam boa parte do progresso nesse setor.

Portanto, a ocorrência de ações e práticas ligadas a presente subcategoria da GET na Empresa A e na Empresa B demonstra que essas organizações procuram assegurar vantagem competitiva de base tecnológica em seus mercados de atuação. No caso da Empresa A foi possível notar a ocorrência de algumas práticas e ações avançadas, conforme destacado nos trechos de entrevista:

“Sim, **temos bastantes práticas, várias delas, em algumas delas somos percussores**, um exemplo é o NFC dentro da plataforma android, ainda sou o único banco no brasil a utilizar para fazer pagamentos por celular com tecnologia desenvolvida internamente, além das demais tecnologias também oferecidas pelas plataformas que abrem isso para nós. Então, **hoje a gente está estudando muito o que diz respeito a georeferenciamento, big data, reconhecimentos biométricos, e isso tudo hoje ou ele está sendo utilizado ou está sendo testado já para uma aplicação prática**”.

Entrevistado 5

Para a Empresa B, entre as ocorrências identificadas nos relatos dos gestores para essa subcategoria da GET destacamos a associação do tema com a estruturação de área específica para conduzi-lo na organização, conforme destacado no trecho de entrevista:

“A **área X** [nome suprimido para assegurar o anonimato] **está começando a galgar e dar os primeiros passos nesse sentido**, mas eles ainda estão tentando se livrar das tarefas que eles tinham antes e que eles herdaram da área anterior, mas eu sei que estão começando um trabalho nesse sentido. Ressalto que ainda estão na mesma situação da empresa como um todo, é uma fase muito inicial e isso [identificação de tecnologias que agreguem vantagem competitiva] eu só observo nessa área que foi criada para isso”.

Entrevistado 15

Em que pese para a Empresa B termos observado a ocorrência para essa subcategoria da GET, nessa subcategoria predominou-se a não ocorrência em alinhamento ao baixo resultado global de ocorrência para o componente GET. Os gestores da Empresa B destacaram a ausência de foco estratégico para esse componente, conforme ilustram os trechos de entrevista:

“Ainda não temos práticas sistematizadas nesse sentido e eu **não vejo disposição para isso** (...) e não vejo iniciativas de buscar no mercado novas tecnologias (...) a gente ainda é uma empresa que utiliza pessoas para responder os mesmos questionamentos, a gente faz manualmente respostas de questionamentos de produtos que acontecem todos os dias (...)”.

Entrevistado 13

“**Não é essa a nossa prioridade**, a nossa prioridade é fazer produto e colocar na rua para vender”.

Entrevistado 14

Dessa maneira, a capacidade adaptativa relatada por Wang e Ahmed (2007) e a atuação estratégica em busca de vantagem competitiva em alinhamento ao descrito por Porter (1986) são observadas na Empresa A, não sendo possível essa inferência para a Empresa B a partir da análise das entrevistas com os gestores.

f.iv) acompanhamento das estratégias de inovação tecnológica dos concorrentes

A subcategoria acompanhamento das estratégias de inovação tecnológica dos concorrentes está relacionada com uma das práticas organizacionais descritas por Mumford, Scott, Gaddis e Strange (2002), na qual estes autores ressaltam a importância de que sejam monitoradas ativamente as tecnologias emergentes que possam influenciar a estratégia no momento atual ou em um futuro mais distante, bem como no que Prajogo e Ahmed (2006) descrevem como práticas de monitoramento de tendências nas tecnologias existentes e na

avaliação tecnológica dos concorrentes. Assim como ocorreu nas subcategorias anteriores do componente GET, para a Empresa A identificamos a ocorrência desta subcategoria na maior parte das entrevistas com seus gestores e, inversamente, para a Empresa B prevaleceu nas entrevistas a não ocorrência desta subcategoria.

Na Empresa A os gestores reforçaram o relatado na subcategoria identificação e desenvolvimento de novas tecnologias, destacando a atuação da organização através da criação de um laboratório de inovações e de uma área estratégica específica para tratar do tema, conforme destacado nos trechos de entrevista:

“(...) a gente tem lá a turma nos Estados Unidos, lá no Laboratório de Inovação e tal, eu vejo que eles estão próximos do que acontece de novidade no mundo, mas não sei também se seria algo de se ficar divulgando. Assim, acho que é bastante estratégico e tem que ser tratado e também acho que não é algo que tem que ser trazido para todo mundo, até por que tem a questão da concorrência e tal. É aquele outro conceito de você querer ser o primeiro, querer lançar primeiro uma solução e eu sei que tem um pouquinho disso. Por exemplo, o banco lançou o produto X [nome suprimido para assegurar o anonimato] no Mobile e foi destaque e tal, mas depois a gente teve um concorrente falando que foi o primeiro, porque no conceito dele [do concorrente] o nosso produto não era Mobile, o nosso era simplesmente um portal de acolhimento que não funcionava na totalidade”.

Entrevistado 6

“(...) quando você vai olhar nas demonstrações financeiras e eu tive a oportunidade de ler o resultado de dois concorrentes, alguns declaram de forma muito sintética dentro da demonstração do balanço e dos documentos do resultado, muito em grandes números, grandes investimentos. O que eu vejo é que há um grande investimento na indústria bancária dos maiores players, isso eu vejo. Agora o Banco Y [nome suprimido por razão ética] tem praticado inclusive jornadas/laboratórios trazendo estudantes, só com *fintechs* e tudo o mais. Então assim, eu percebo que as iniciativas existem e não são poucas né. O que eu não vejo hoje é o retorno disso ainda, o que gera um certo temor do que pode estar por vir, podem estar construindo um grande pacote tecnológico que a gente não está enxergando. **O banco até está acompanhando isso e criou uma diretoria só para isso, ele está acompanhando bem de perto, mas a impressão que eu tenho é que hoje todos estão investindo muito (...)”.**

Entrevistado 8

Em relação as não ocorrências dessa subcategoria na Empresa B, prevaleceu nas entrevistas semelhante entendimento das subcategorias f-(i) e f-(ii) quanto à ausência de abordagem da inovação como uma grande tarefa corporativa (Ahmed, 1998), bem como um reflexo da ausência de um processo estruturado na forma como descrevem Phaal, Farrukh e Probert (2001) e Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014). Os trechos de entrevista destacados ilustram esse entendimento:

“Nesse caso a gente ainda não tem um processo sistematizado, há um acompanhamento que é muito mais pontual e que ocorre por demanda”.

Entrevistado 11

“Não é sistematizado ainda, primeiro que deveria haver um processo combinado com as coligadas (...)”.

Entrevistado 14

Em uma das entrevistas na Empresa B, um dos gestores ao discorrer sobre a questão das estratégias de inovação tecnológica dos concorrentes, destacou como característica do mercado de atuação da organização a homogeneidade do ambiente, salientado que a regulação do mercado é uma barreira a ser considerada em termos de lançamento de inovações, inclusive tecnológicas, conforme destacado no que foi mencionado pelo entrevistado:

“(...) quando a gente compara o que nós temos com o que o mercado tem em termos de seguros está muito parecido, não me surpreenderia se a qualquer instante um concorrente surgisse lançando uma *fintech* com uma inovação que a gente não está sabendo, mas levando em considerações as últimas apresentações públicas dessas empresas, **o que a gente vê no mercado e o que está sendo vendido em portfólio de produtos é tudo muito igual. Esse é um mercado muito regulado, então tudo é muito engessado** e, conseqüentemente, está todo mundo esperando o que é que vai acontecer e ver quem vai se arriscar a sair na frente (...)”

Entrevistado 13

Portanto, essa co-ocorrência sobre a regulação do setor se manifestou em entrevistas de gestores das empresas A e B em perguntas sobre componentes distintos da capacidade de inovação, sinalizando que na percepção dos gestores a regulação é uma barreira a ser observada pelas organizações do setor financeiro brasileiro ao buscar a inovação.

A análise de conteúdo das perguntas relacionadas a este componente evidenciou que a GET é o componente percebido com maior diferença entre gestores das empresas A e B. Enquanto na Empresa A o índice de ocorrência quanto à percepção desse componente foi de 100%, na Empresa B o percentual foi significativamente inferior (37.5%).

Nesse sentido, constatou-se na percepção dos gestores um resultado que difere do observado por Valladares (2012) nesse componente, onde validou-se que o componente Gestão de Pessoas para Inovação exerce uma influência positiva sobre o componente Gestão Estratégica da Tecnologia. Conforme observa-se na Tabela 14, o resultado do componente GDP na Empresa A apresentou índice de ocorrências inferior ao da Empresa B (37.5% *versus* 67.5%), mas no componente GET esse resultado se inverteu (100.0% *versus* 25.0%), ou seja, em uma abordagem qualitativa na perspectiva dos gestores, existem outras variáveis que influenciam a percepção sobre esses componentes que vão além das utilizadas no instrumento de coleta de dados quantitativos.

De maneira a aprofundar a compreensão sobre essa diferença observada é importante destacar que na etapa quantitativa deste estudo aplicou-se a escala validada de Valladares (2012) e que nos resultados verificamos que a GET em conjunto com a Liderança Transformadora são, na percepção dos demais empregados do setor financeiro brasileiro, os componentes que mais influenciam a percepção global sobre os componentes da capacidade de

inovação. Além disso, observamos ainda na etapa quantitativa correlações entre os componentes GET e GDP de 0.426 ($p \leq 0.001$) – semelhante a Valladares (2012), mas que a correlação entre os componentes GET e CCM apresentou maior força com resultado de 0.717 ($p \leq 0.001$). Portanto, no caso dos gestores a associação da GET com CCM demonstrou-se alinhada com o obtido para os demais empregados das empresas A e B. Conforme apresentado na Tabela 14 tanto no componente CCM como na GET a Empresa A possui índice de ocorrência superior ao da Empresa B.

g) Gestão de Projetos

O componente Gestão de Projetos (GP) é caracterizado segundo Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) por um conjunto de práticas que contemplam o planejamento, a disponibilidade de recursos, a execução e controle do processo de inovação, bem como considera a necessidades de análise e avaliação cuidadosa, buscando assegurar o compromisso corporativo e dos indivíduos envolvidos com o projeto. Segundo Rothwell (1994) essas práticas auxiliam a evitar que os projetos enfrentem ao longo de seu desenvolvimento uma “escada de resistência” para a mudança. Nesse sentido, como forma de observar a ocorrência ou não ocorrência de elementos relacionados com o componente Gestão de Projetos, foram efetuadas quatro perguntas aos gestores relacionadas com práticas organizacionais listadas na literatura, conforme as seguintes subcategorias: i) forma de definição dos projetos de inovação; ii) monitoramento dos projetos de inovação; iii) investimento de recursos em inovações e melhorias; e iv) avaliação dos resultados dos projetos de inovação.

g.i) forma de definição dos projetos de inovação

A definição de critérios claros para a definição dos projetos de inovação e melhorias de acordo com Mumford, Scott, Gaddis e Strange (2002) pode ser um mecanismo importante para articular a visão e a missão da organização, bem como representa uma orientação precisa no direcionamento das atividades de trabalho. Nesse sentido, identificamos nas entrevistas com os gestores da Empresa A a ocorrência de elementos que buscam definir e estabelecer critérios para a definição de projetos em geral. Entre esses elementos os gestores citaram com elevada frequência a existência de um comitê estratégico de projetos com atribuições relacionadas a escolha dos projetos a serem desenvolvidos, conforme relato na transcrição da entrevista:

“Hoje a gente tem uma estrutura melhor para isso, **o comitê estratégico de projetos é que define as prioridades hoje com relação aos projetos estratégicos, você tem um critério definido onde você observa e projeta o resultado e com base nesse resultado é aprovado ou não o seu projeto**, esse é o caminho e o que a gente tem que fazer enquanto empresa que tem recursos escassos na TI. (...) esse é o caminho que o banco tomou recentemente, é uma ação recente e é uma iniciativa importante nesse sentido de ter uma melhor definição dos projetos”.

Entrevistado 1

Entretanto, restou evidenciado ao longo das entrevistas que a função desse comitê está associada com a regulação da alocação dos recursos de tecnologia da informação (TI), um dos principais gargalos para o desenvolvimento de projetos na organização. Os gestores destacaram também que na Empresa A ainda não há uma diferenciação na classificação dos projetos como de inovação ou de melhorias/evolução e etc., conforme ilustram os trechos de entrevista:

“Não são definidos, **você não tem um projeto de inovação claramente definido como sendo um projeto de inovação – ainda não temos. E acho que esse é um ponto importante para a gente trabalhar porque os projetos de inovação eles não conseguem declarar os mesmos objetivos ou ganhos financeiros que um projeto de evolução.** Hoje a regra é única, então o que a gente vem trabalhando com a área X [nome suprimido para assegurar o anonimato] é justamente que tipo de critérios e que tipo de indicadores e que tipo de potenciais benefícios podem ser trabalhados para que você não iniba a inovação. Porque quando você vai falar de um projeto para fazer uma evolução no seu sistema de crédito pessoal frente a um que vai fazer reconhecimento fácil com dados não estruturados como que você vai comparar quanto que vai dar de benefício? Em um é objetivamente claro, no outro é objetivamente não claro, então você não consegue prever (...)”.

Entrevistado 5

“Então **a grande questão é saber quais são os projetos classificados como inovação.** Quando eu faço um projeto a gente tem que classificar hoje nos documentos estratégicos assim: é incremental, etc. Eu não lembro de ter visto algum documento perguntando se o que eu estou fazendo é uma inovação, para começar a questão da classificação. Então para você saber como que está a inovação e como que está sendo vista a inovação e gerida, você precisaria pelo menos dizer se é ou não uma inovação. Porque a inovação mesmo só ocorre quando você entrega ela, até então é uma ideia e você desenvolve ela. Eu não tenho visto e na verdade eu acho que tem muita ação paralela e a gente precisa ter um meio dedicado que eu possa enxergar todas as iniciativas que estão acontecendo, eu falo sempre que há muito documento para as iniciativas de TI e eu ainda tenho que desenvolver um documento para o comitê estratégico de projetos em paralelo para os projetos estratégicos acompanhados pela área X [nome suprimido para assegurar o anonimato] (...)”.

Entrevistado 8

Dessa maneira, apesar da ocorrência de critérios ter se manifestado na percepção dos gestores na Empresa A com elevada frequência, identificou-se a existência de lacunas a serem preenchidas quanto aos critérios utilizados atualmente. No âmbito da Empresa B essa subcategoria também apresentou consistente frequência de ocorrência nas entrevistas com os gestores, sendo destacada positivamente a metodologia adotada no escopo do planejamento estratégico da organização, o que demonstra um alinhamento com o que Mumford, Scott, Gaddis e Strange (2002) destacam sobre a importância de se articular a visão e a missão da organização na definição dos projetos, conforme ilustram os trechos de entrevistas:

“Nisso eu penso que **a empresa tem uma gestão e uma forma de fazer bem interessante, o processo do planejamento estratégico** e o jeito que é conduzido, é um processo muito sério e que **envolve a companhia inteira** e, embora seja muito recente, penso que em relação a essa questão dos projetos, de pensar projetos e priorizar projetos, escolher quais serão priorizados e porque serão priorizados, a gente está em um caminho certo. **O que demora ainda de mais é o processo decisório para investimento ou não nesses projetos**, mas a gente tem sim iniciativa e eu penso que a gente está no caminho certo a esse respeito”.

Entrevistado 13

“Eu **acredito no fluxo que está amadurecendo do planejamento estratégico**, nunca foi igual em todos os planejamentos e ainda estamos tateando isso, mas eu creio que seja por ai e não sei exatamente no final das contas qual vai ser o modelo vencedor e que vai se consolidar pelo menos por um tempo como aquele que a gente vai usar, mas eu **vejo coisas boas, a questão das ideias partirem de todos na empresa** são muito boas, eu acho que o que funcionou melhor foi **a gente trazer especialistas para falar daquilo também**, trazer as áreas e criar um pit e apresentar acho que isso foi legal, forte e faz sentido. **A questão de criar os squads e ter os i9’s** (agentes internos de inovação) **apoiando**, o que eu **creio que vai ajudar nisso é a plataforma de inovação**, eu não sei a felicidade que nós vamos ter em fazer com que ela faça parte do nosso dia a dia, mas eu creio que é o que está faltando para você ter uma ferramenta sistematizada de acompanhar do momento que eu dei a ideia até o momento para isso ser lançado ao cliente (...)”.

Entrevistado 14

Os trechos destacados nas entrevistas que exemplificam a ocorrência dessa subcategoria na Empresa B demonstram elementos do que Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) descrevem como práticas de gestão que buscam assegurar o compromisso corporativo e dos indivíduos com os projetos e que, conforme Rothwell (1994) auxiliam a evitar que os projetos enfrentem resistências.

Ao longo da análise dessa subcategoria identificamos a manifestação de co-ocorrência associada a subcategoria tempo dedicado ao processo decisório do componente Organicidade da Estrutura Organizacional (OEO) e, assim como em outras co-ocorrências associadas a este componente, novamente uma associação negativa na qual a estrutura organizacional representa barreiras ao processo de inovação na organização, conforme trecho destacado no relato acima do entrevistado 13.

Destacamos no relato do entrevistado 14 uma observação efetuada sobre a adoção de uma plataforma de inovação com finalidade de sistematizar o processo de inovação desde o momento em que a ideia é sugerida até a sua implementação. Iniciativas nesse sentido são relatadas por Ahmed (1998) como o uso de canais de ideias, uma boa prática aplicada por organizações bem-sucedidas na geração de inovações, no sentido de se estabelecer uma abertura e estímulo para a promoção de ideias.

g.ii) monitoramento dos projetos de inovação

Avaliações regulares dos projetos e procedimentos cuidadosos de planejamento e controle do projeto são elementos presentes entre o conjunto de fatores chave que sustentam a inovação bem-sucedida nas organizações (Rothwell, 1992; Rothwell, 1994; Ahmed, 1998). Nesse sentido, a análise de ocorrências da subcategoria monitoramento dos projetos de inovação buscou identificar esses elementos nas entrevistas com os gestores. Identificada na maioria das entrevistas a ocorrência dessa subcategoria do componente GP, conforme relatado pelos gestores:

“A condução dos projetos para mim hoje é algo melhor estabelecido, eu acho que antes era muito mais amarrada e burocrática e, lógico, até por que se exigia acompanhamentos de uma forma mais onerosa do que está se trabalhando hoje com métodos ágeis e tudo o mais, mas assim **hoje não há um problema de acompanhamento, pois as soluções acabam sendo sempre bem acompanhadas**”.

Entrevistado 7

“Eu já tive alguns projetos acompanhados no escopo do planejamento estratégico, onde **o pessoal tem um acompanhamento muito em cima, eu observei que o pessoal realmente fazia um acompanhamento dentro do padrão de gerenciamento de projetos**, era bom e até chato de tanto que era feito. A ilustração da forma de monitoramento eu também avalio como muito boa”.

Entrevistado 14

Em ambas empresas observamos a ocorrência do que Mumford, Scott, Gaddis e Strange (2002) relatam sobre a importância da atuação da liderança no monitoramento do progresso dos projetos, conforme mencionado pelos entrevistados das duas organizações:

“A partir de agora eu acho que é o monitoramento mais científico, até então você tinha um acompanhamento pelas próprias áreas e **agora você vai ter um acompanhamento em nível de Conselho Diretor** e em nível estratégico para ver se aquele projeto deu o resultado esperado ou não e fazer as correções devidas”.

Entrevistado 1

“Eu sei que **são feitos reportes para Diretoria e para o Conselho de Administração**, mas é muito delicado essa questão da inovação, se você não tem abertura para o erro e **se um Superintendente não se sente à vontade para declarar um erro para a diretoria colegiada, se um executivo não sentir liberdade para declarar um erro** e como **a nossa cultura é ainda aquela de que não se pode errar**, é muito difícil querer que as pessoas falem dos problemas quando reportam os projetos”.

Entrevistado 10

Entretanto, a ausência de tolerância ao erro relatada pelo gestor entrevistado 10 (trecho grifado em destaque no relato) demonstra que a Empresa B ainda não incorporou em suas práticas de gestão o que Ahmed (1998) descreve como uma boa prática em gestão da inovação que é a organização saber aceitar falhas. Este autor descreve no contexto de boas práticas que

o aceitar o erro/falha dos projetos não significa uma perda completa do trabalho realizado, pelo contrário, é importante que as organizações não descartem as falhas e institucionalizem um meio eficaz de manter isso na memória organizacional, uma vez que essas falhas podem não ter utilidade em um momento presente, mas podem significar uma resposta adequada para problemas futuros.

g.iii) investimento de recursos em inovações e melhorias

O compromisso de destinação de recursos para projetos de inovação e melhorias é um dos elementos destacados entre o conjunto de fatores chave que sustentam a inovação bem-sucedida nas organizações (Rothwell, 1992; Rothwell, 1994; Ahmed, 1998). Portanto, a subcategoria investimento de recursos em inovações e melhorias representa conforme Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) uma prática de gestão pela qual no presente estudo podemos observar através da percepção dos gestores a ocorrência do componente Gestão de Projetos.

Para essa subcategoria identificamos a sua ocorrência com elevada frequência nos relatos dos gestores da Empresa A e da Empresa B. No caso da Empresa A, já no início das entrevistas observamos uma co-ocorrência de associação positiva com práticas de gestão destacadas por Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) para o componente Gestão de Pessoas para Inovação (GDP), conforme destacado nos relatos das entrevistas:

“Hoje eu consigo enxergar isso de forma clara, hoje o Banco tanto do ponto de vista do **investimento de recursos financeiro quanto investimento em treinamento** das suas lideranças e de incentivo aos funcionários para terem conhecimento do ponto de vista de inovação ele é muito presente. A universidade corporativa é um exemplo disso, ela vem se esforçando bastante nesse sentido, você tem aplicação de recursos em treinamento dos funcionários, seja na formação acadêmica como na formação técnica. Então você vê que tem investimento e que estão tentando transformar a cultura da empresa, tentando transformar a mentalidade dos funcionários para o quesito de inovação. Então acho que o banco demorou a tomar essa decisão de forma mais estruturada, você tinha iniciativas mais isoladas no passado, mas agora você tem uma iniciativa estratégica com uma estruturação de tudo aquilo que você vai fazer para chegar lá na frente e ser um banco considerado inovador”.

Entrevistado 1

“O Banco tem investido muito mesmo, tanto que você pode ver várias áreas reclamando de orçamento e faltando dinheiro, mas uma que nunca pode reclamar é a universidade corporativa. **Recurso para treinamento acaba não faltando**, muito raro você ver alguém falar que não tem. Então tenho que reconhecer que pelo menos a parte financeira o banco tem investido, sei também que tem se esforçado para otimizar com certeza esse investimento, mas é obvio que ainda tem muito para avançar”.

Entrevistado 2

Observa-se nos trechos destacados das entrevistas que além da ocorrência da subcategoria em análise, os gestores ressaltaram práticas de gestão como o compromisso com o desenvolvimento do capital humano na organização (Rothwell, 1992; Ahmed, 1998), a oferta de oportunidades de treinamento que incrementam a base de conhecimento dos empregados (Mumford, 2000; Shalley & Gilson, 2004), o direcionamento para treinamentos relacionados a inovação e criatividade (Brockbank, 1999), treinamento e desenvolvimento das pessoas como uma prioridade da organização (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002) e a realização de investimentos em aprendizagem (Winter, 2003).

Outra co-ocorrência identificada na Empresa A, mas com associação negativa a uma prática de gestão do componente GDP, está relacionada com a ausência de uma flexibilidade e/ou rotatividade de funções (*job rotation*), conforme relato de entrevistado:

“Eu vejo que há a tentativa sim [investir recursos], a gente está caminhando e vê que tem uma preocupação nesse sentido. De fato, estamos preocupados e o banco como um todo está preocupado com a inovação e a alocação de recursos para isso é realmente um investimento grande, eu percebo que existe isso. A gente tem algumas **limitações** como (...) **o próprio quadro funcional, nem sempre os talentos estão nos locais corretos** (...). Até por que não é só conhecimento em TI que agregaria né, a gente tem outras áreas que poderiam contribuir, então está se caminhando, mas poderia se fazer muito mais”.

Entrevistado 6

A rotatividade de funções conforme Chadwick e Dabu (2009) é uma prática de gestão na qual as equipes se formam e se dissolvem rapidamente que aumentam as habilidades da empresa em otimizar o uso do conhecimento no meio organizacional.

Nesse sentido, infere-se do trecho destacado no relato do gestor da Empresa A de que é inexistente a prática de alocação dos talentos nos locais de trabalho mais adequados conforme às necessidades, representando uma limitação no contexto do investimento de recursos em inovações e melhorias.

Ainda sobre as limitações relacionadas ao investimento de recursos em inovações e melhorias na Empresa A, os gestores com não ocorrência dessa subcategoria destacaram a ausência de uma definição clara e manifesta quanto ao direcionamento de recursos para se fazer inovação na organização, conforme ilustram os trechos de entrevista:

“Investimento e direcionamento explícito não há, o banco trabalha a inovação de que forma: ele define a suas metas e aí você lá que está cumprindo as metas vai lá e olha e diz: - com o que eu tenho não vai dar! Aí preciso fazer algo diferente, e aí os recursos são canalizados para isso. **Não tem uma definição do tipo: olha eu quero que você gaste tanto com essas questões.** É o que a gente está tentando construir, quando a gente mensura hoje tudo que a gente tem hoje na nossa diretoria que incentiva a construção de coisas novas, tudo que a diretoria tem hoje instalado de instrumentos para você ter inovação, são X milhões [suprimido em função do sigilo] de reais/ano. Isso é muito ou é pouco? Penso que não importa!

O que importa é: quer investir mais ou quer investir menos? Esses X milhões [suprimido em função do sigilo] tem que entrar num conceito de vai ter um corte linear de estrutura, vai ter um corte linear de orçamento. Penso que não! São X milhões [suprimido em função do sigilo] e pronto! Não adianta ser X e depois ter que economizar X/2, porque isso significa que você está fazendo investimento. Então hoje você não tem um recurso canalizado nisso para que seja dedicado a inovação explicitamente declarado, o que tem é o que as áreas começam a se transformar, mas é canalizado tudo igual dentro da tecnologia”.

Entrevistado 5

“Não há um movimento para investir em fazer inovação, **recurso não, estímulo sim**. Por exemplo, hoje quando sai da minha mesa com os meus funcionários para ir lá na sala X [nome suprimido para assegurar o anonimato] discutir uma inovação no nosso produto, foi uma iniciativa nossa, mas custou muito caro porque essas horas em que saímos significa ausência de pessoas para conduzir o dia a dia. Nós não temos esse investimento claro. Na minha opinião criar a diretoria X [nome suprimido para assegurar o anonimato] não é só isso o caminho, eu precisaria ter uma alocação de recursos nos gestores de produtos e processos do banco para essa finalidade. Veja que o que estou falando é de que não é uma divisão para fazer isso, não é uma divisão para fazer inovação, todas vão fazer, mas para você tirar pessoas para desenvolver a inovação você precisa ter recursos. Então a minha percepção é o que banco não está, pelo menos na minha área, o que eu entendo é que o banco não está fazendo isso de fato”.

Entrevistado 8

A análise das entrevistas dos gestores da Empresa A nessa subcategoria, identificou ainda uma co-ocorrência associada negativamente com o componente Organicidade da Estrutura Organizacional, conforme relato do gestor:

“Tem uma premissa vigente agora na área X [nome suprimido para assegurar o anonimato] que eu acho que ela casa com esse compromisso de canalizar esforços para inovação e criação que é o 60/20/20. Você já deve ter ouvido falar que 60 seriam recursos para inovação, 20 para sustentação e 20 para manutenção. Isso é um ponto que fica bem restrito ao ambiente de tecnologia, sendo que isso ainda não se reflete nas áreas de negócio. Não adianta a gente imaginar que o banco vai ter esse compromisso com a inovação para criação de coisas novas colocando o desenvolvimento na área X [nome suprimido para assegurar o anonimato] não tendo essa visão na unidade estratégica de negócios, pois hoje 80% do meu tempo é para resolver problema. Então do que adianta a área X [nome suprimido para assegurar o anonimato] estar lá com 60% dos esforços dos recursos canalizados para inovação e criação, sendo que o gestor de negócio que teoricamente é quem demandaria eles não têm essa mesma proporção. **Eu vejo que é uma questão estruturante**, arriscaria dizer que para resolver isso na verdade teria que ter uma reformulação estrutural das unidades estratégicas como um todo”.

Entrevistado 3

O relato destacado do entrevistado 3 demonstra uma convergência de percepção para a importância de a estrutura organizacional estar, em termos de práticas de gestão, desimpedida em todas as suas instâncias para facilitar o desenvolvimento de inovações e melhorias (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Cottam, Ensor & Band, 2001).

No caso da Empresa B em 100% das entrevistas observamos a ocorrência da subcategoria investimento de recursos em inovações e melhorias, demonstrando que a organização aloca rotineiramente recursos para a inovação (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002; Shalley & Gilson, 2004), os trechos destacados das entrevistas ilustram uma percepção positiva nesse quesito:

“Acho que **esse é um ponto positivo**, a gente realmente tem liberdade para sugerir e agir. De alguma forma você conta com patrocínio, muito embora possa não ser explícito, mas em geral a companhia apoia essas ações. Pensando no nível individual ou de equipe e tudo mais, imagino que tem alocação, agora nunca fui submetido a uma situação de chegar e falar que precisei de alguma coisa que demandaria mais recursos e que foi negada. Dentro daqueles recursos que estão disponíveis para você fazer não sinto oposição da companhia, mais aí respondendo pela minha área, em outras áreas não sei o que pode ter acontecido”.

Entrevistado 9

“**Existe um certo nível de investimento de recursos**, a gente vê que **quando tem espaço para realizar inovações e melhorias nas áreas há um apoio**, um exemplo que a gente tem é o pessoal do X [nome suprimido para assegurar o anonimato] que está tentando fazer um trabalho diferente e inovador e está conseguindo porque há um certo apoio da empresa”.

Entrevistado 15

Dessa maneira, infere-se que em ambas as organizações essa subcategoria do componente Gestão de Projetos foi evidenciada com elevada ocorrência. Entretanto, verificou-se que tanto a Empresa A como a Empresa B necessitam aprimorar suas práticas relacionadas a esta subcategoria, de maneira a potencializar a geração de inovação nessas organizações atuando conforme sugere Ahmed (1998) na constante identificação e eliminação de barreiras à inovação na organização.

g.iv) avaliação dos resultados dos projetos de inovação

A avaliação dos resultados dos projetos de inovação e melhoria nas organizações corresponde a uma etapa do processo de geração de inovação. Segundo Ahmed (1998) essa etapa é uma oportunidade para a organização buscar lições para as suas inovações, independente do resultado final do projeto.

Dessa maneira, essa subcategoria do componente Gestão de Projetos (GP) ilustra práticas de gestão adotadas nas organizações que possibilitam a análise de ocorrência ou a não ocorrência do componente GP. A análise das entrevistas identificou que tanto na Empresa A como na Empresa B os projetos de inovações e melhorias são avaliados, evidenciando ainda uma similaridade nesse quesito que é a “entrega”, ou seja, em ambas organizações os gestores destacaram o cumprimento de prazos estipulados como a principal forma de avaliação dos projetos de inovação e melhorias. Além disso, o retorno financeiro também uma forma de avaliação observada em ambas empresas. Entretanto, essa métrica de avaliação esteve mais presente nas entrevistas da Empresa A. Os trechos de entrevista ilustram essas observações nas duas organizações:

“Eu sei que tem uma expectativa de **retorno financeiro**, mas não sei detalhadamente como tem sido feito esse acompanhamento e quais são as métricas utilizadas”.

Entrevistado 3

“A minha percepção é que a avaliação é mais imediata após a conclusão, quando você tem algumas comparações, verificação e medição do que for, mas que com o tempo isso deixa de ser acompanhado, é mais a entrega, **uma avaliação da entrega** no curto espaço e avaliar o **resultado financeiro** proporcionado e depois é concluído e tido como atendido ou não para depois ele deixar de ser medido”.

Entrevistado 7

Eu acho que é muito a questão do **cumprimento de prazo**. Nunca vi um reporte do tipo esse projeto custou 2 e entregou 4. O que eu vejo é mais em relação a cronograma mesmo. Teve uma vez em uma reunião que surgiu uma pergunta a respeito disso e sei que hoje estamos revendo isso, tanto em termos de **retorno financeiro** como de outros ganhos relacionados.

Entrevistado 10

No caso da Empresa A um dos gestores relatou como um desafio para essa subcategoria as limitações de mensuração e as dificuldades de se estimar benefícios tangíveis ao se avaliar projetos de inovação, destacando que essa limitação não alcança os projetos onde é possível se avaliar em termos de resultado financeiro direto, conforme relatado pelo gestor:

“Não há uma parte estruturada em termos de avaliação dos projetos e ela precisa ser aperfeiçoada, porque hoje qualquer projeto de inovação da forma como a gente está falando ele vai ter dois grandes problemas: primeiro grande problema é a incerteza que você está atuando sobre aquilo e a segunda é que para diminuir a incerteza a gente começa a fazer isso com pequenos públicos e vai crescendo à medida que o produto for ficando adequado a ele. E quando você compara esse benefício frente ao que é o banco, assim você tem mil clientes em X milhões [dado suprimido em função do sigilo e anonimato] de clientes é absolutamente nada. Por mais que você faça uma projeção e tudo mais, as dimensões que a gente está falando tanto no nível de retorno financeiro como no nível de investimento são outras dimensões (...)”.

Entrevistado 5

A análise das entrevistas dos gestores da Empresa B identificou como prática de avaliação realizada pela organização a mensuração dos projetos contemplados no escopo do planejamento estratégico (projetos corporativos) dessa organização, conforme destacado nos trechos de entrevista:

“Eu considero que nós temos projetos com boas métricas, outros com métricas nem tão boas, mas em termos de prática no caso dos **projetos corporativos** em termos de práticas eu vou chamar de regular indo para boa, já nos demais projetos eu considero que a nossa análise após entrega é muito fraca. (...)”.

Entrevistado 12

“Sei que os resultados são avaliados na diretoria executiva e a gente tem a área X [nome suprimido para assegurar o anonimato] que faz esse acompanhamento da avaliação, lá eles usam diversas ferramentas como o Canvas e periodicamente reportam a diretoria para avaliar se tem algum impedimento, mas assim isso tudo no escopo dos projetos do **planejamento estratégico**, porque esses são bem acompanhados e avaliados (...)”.

Entrevistado 15

Importante ressaltar que a ausência de punição caso o projeto não atenda às expectativas é uma prática a ser considerada no desenvolvimento de projetos de inovação (Grupta & Singhal, 1993; Ahmed, 1998; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002; Valladares, Vasconcellos & Di Serio, 2014) não sendo identificada ocorrência em sentido contrário a essa prática na análise dos relatos dos gestores entrevistados das empresas A e B.

Conforme demonstrado na Tabela 24 o índice de ocorrências para o componente GP foi elevado para ambas as organizações (87.5% na Empresa A e 100.0% na Empresa B), sinalizando que neste componente há elevada percepção dos gestores quanto às práticas de gestão voltadas à GP. Comparando-se esse resultado com o resultado do *survey* aplicado aos demais empregados das organizações na etapa quantitativa da pesquisa, verificamos que a ocorrência de percepção dos gestores é superior ao dos demais empregados, que na média avaliaram a componente GP na faixa intermediária (neutro) da escala. Além dessa diferença observada, identificamos uma convergência quanto ao resultado global comparativo entre as empresas A e B, uma vez que para os demais empregados não existem diferenças significativas de percepção desse componente ($p = 0.376$), constatação também observada para os gestores.

Diante do diagnóstico dos componentes da capacidade de inovação efetuado ao longo das etapas quantitativa e qualitativa do presente estudo, seguiremos na próxima seção utilizando as informações coletadas e seus resultados na elaboração de um *framework* de diagnóstico dos componentes da capacidade de inovação para organizações do setor financeiro brasileiro.

4.5 Proposição de um *framework* de diagnóstico dos componentes da capacidade de inovação para organizações do setor financeiro brasileiro

Os resultados demonstraram que há uma relação de influência entre os componentes da capacidade de inovação, sendo alguns aspectos semelhantes ao observado no modelo (Figura 1) de Valladares (2012). A partir da percepção de empregados do setor financeiro analisada com suporte da escala de Valladares (2012) e da percepção dos gestores analisada com suporte nas entrevistas semiestruturadas, identificamos que esses componentes podem ser segmentados em um *framework* composto por três níveis, onde cada componente da capacidade de inovação está distribuído de acordo com a sua posição de influência ao contexto organizacional de geração de inovação dessas empresas, conforme ilustrado na Figura 9.

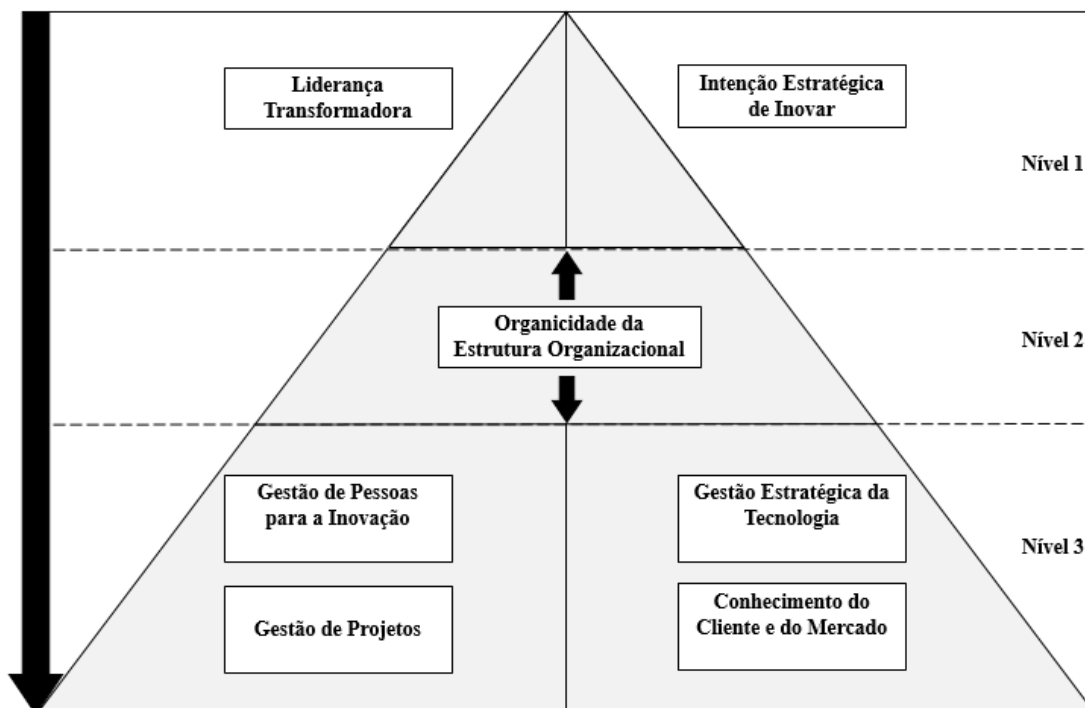


Figura 9. *Framework* de diagnóstico dos componentes da capacidade de inovação para organizações do setor financeiro brasileiro

A intenção de se propor um *framework* para auxiliar organizações do setor financeiro brasileiro no diagnóstico de suas capacidades de inovação encontra-se alinhada com a afirmação de Pisano (2017, p.750) de que “compreender os condutores e os limites de capacidade das empresas para desenvolver novas competências é certamente um esforço que vale a pena”. A distribuição dos componentes em uma pirâmide segmentada busca evidenciar uma trajetória lógica de busca pelo desenvolvimento das capacidades necessárias para gerar inovação, mediante a articulação dessas capacidades.

No topo da pirâmide (nível 1) estão dois componentes que impulsionam o processo de inovação nas organizações: Liderança Transformadora e Intenção Estratégica de Inovar, sendo esse papel impulsionador representado pela grande seta do lado esquerdo da Figura 9.

Os resultados da pesquisa com os gestores e com os demais empregados evidenciaram que esses dois componentes são percebidos no contexto das organizações do setor financeiro como direcionadores do processo de geração de inovação. Esse entendimento está alinhado ao que Andreeva e Chaika (2006) descrevem sobre a atuação dos gerentes (liderança) para desenvolver as capacidades da organização, bem como no que autores como Wang e Ahmed (2004) relatam sobre a disposição da organização para assumir riscos e explorar oportunidades e no que Rothwell (1992) descreve sobre o simbolismo de a inovação estar contemplada de

maneira clara na estratégia da organização, um dos fatores-chave para a inovação bem-sucedida destacado por Ahmed (1998).

No nível intermediário (nível 2) encontra-se localizado o componente Organicidade da Estrutura Organizacional com um papel de articulador entre o nível 1 e o nível 3, representado na Figura 9 através das duas setas no sentido de cada um dos demais níveis. O papel articulador desse componente também é verificado no modelo de Valladares (2012), onde esse componente possui um papel moderador relacionado aos demais componentes. Essa constatação também foi observada nos resultados desta pesquisa, sendo este componente o com a menor percepção entre os gestores, para os quais seus elementos foram destacados em diversas situações como fatores limitantes de práticas organizacionais. Além disso, semelhante percepção foi constatada na análise com os demais empregados, onde observamos que esse componente apresentou a menor percepção entre os componentes da capacidade de inovação.

Em que pese os nossos resultados demonstrarem que os elementos desse componente sinalizam limitações e barreiras à inovação nas organizações pesquisadas, conforme destaca Damanpour (1991) também há uma influência positiva para a geração de inovação por elementos constituintes desse componente, como no caso da comunicação interna que este autor destaca como um facilitador da dispersão de ideias ao longo da organização. Portanto, em um segundo nível de atuação no diagnóstico dos componentes da capacidade de inovação nas organizações é importante uma busca com o objetivo de identificar quais elementos desse componente impulsionam a geração de inovação e quais estão representando uma limitação no contexto da organização.

Na base da pirâmide (nível 3) estão os componentes que executam as diretrizes de inovação estabelecidas no contexto dos componentes que estão no topo da pirâmide (nível 1) e que são influenciados pelo componente localizado no nível 2: Gestão de Pessoas para a Inovação; Gestão de Projetos; Gestão Estratégica da Tecnologia e Conhecimento do Cliente e do Mercado. Cada componente possui papel fundamental no apoio aos processos e rotinas de geração de inovação na organização, o que auxiliou na representação como elementos da base da pirâmide. Os resultados da pesquisa evidenciaram que nas organizações do setor financeiro estudadas, esses componentes são impulsionadores da geração de inovação, sendo a correlação entre esses componentes significativa ($p \leq 0.001$) conforme apresentado na Tabela 15.

A distribuição dos componentes entre os lados esquerdo e direito da pirâmide (Figura 9) utilizou como parâmetro os resultados das correlações entre os componentes (Tabela 15), onde a correlação entre Gestão Estratégica da Tecnologia (GET) e Conhecimento do Cliente e do Mercado (CCM) mostrou-se muito forte e significativa (0.717; $p \leq 0.001$) e a correlação

entre Gestão de Pessoas para a Inovação (GDP) e Gestão de Projetos (GP) também foi significativa e forte (0.514; $p \leq 0.001$). Além disso, consideramos também as correlações significativas entre os componentes Liderança Transformadora e os componentes GDP e GP, bem como entre Intenção Estratégica de Inovar e GET e CCM (Tabela 15). Dessa maneira, o último nível de diagnóstico tem por objetivo evidenciar quais componentes necessitam de atenção por parte das organizações, a fim de assegurar um equilíbrio na mobilização desses recursos em prol da geração de inovação.

Dessa maneira, o presente *framework* sugere que o diagnóstico da capacidade de inovação da organização se inicie na identificação de como está a situação da empresa em relação ao nível 1 para, na sequência, verificar se a organicidade da estrutura organizacional apresenta aspectos que impulsionam ou limitam a atuação dos componentes localizados no nível 3. Por fim, a avaliação do nível 3 seria a última etapa de diagnóstico, de maneira a verificar o estágio evolutivo de cada componente com base nas limitações organizacionais trabalhadas ao longo do processo de revisão da atuação nos níveis 1 e 2.

Assim, acredita-se que o *framework* proposto possa contribuir em um processo evolutivo e constante de compreensão dos condutores e dos limites de capacidades das organizações, bem como auxiliar no processo de identificação e eliminação de barreiras à inovação nessas empresas, o que Ahmed (1998) destaca como um processo fundamental de organizações bem-sucedidas na geração de inovação.

4.6 Proposição de um *roadmap* de priorização de ações para preenchimento de *gaps* relacionados aos componentes da capacidade de inovação nas organizações pesquisadas

A partir do atingimento dos objetivos 1 a 6 deste trabalho, buscamos através do diagnóstico realizado relacionar as lacunas identificadas nas organizações pesquisadas, de maneira que essas observações possam auxiliar suas ações futuras direcionadas à inovação. Nesse sentido, a Tabela 26 apresenta os *gaps* na Empresa A e a Tabela 27 na Empresa B.

Destacamos que a lista de *gaps* das Tabelas 26 e 27 possui embasamento nas não ocorrências e co-ocorrências de associação negativa observadas na etapa de entrevistas com os gestores, fundamentos da literatura de inovação descritos em lista de práticas a serem observadas destacadas por Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), bem como contemplou

os escores de percepção dos demais empregados quanto aos componentes da capacidade de inovação nas empresas A e B.

TABELA 26. Relação dos principais gaps identificados na Empresa A.

Componente	Escore de Percepção		Gaps
	Gestores ¹	Demais empregados ²	
Intenção Estratégica de Inovar	87.5	3.26	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de processo constante de identificação e eliminação de barreiras à execução da estratégia de inovação relacionadas com a estrutura organizacional
Liderança Transformadora	100	3.14	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de diretrizes institucionais para atuação dos líderes em relação à inovação
Organicidade da Estrutura Organizacional	25	2.24	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura predominantemente vertical Baixa agilidade do processo decisório Ausência de integração entre as áreas
Gestão de Pessoas para a Inovação	37.5	2.53	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de aplicabilidade prática no uso dos critérios de inovação e criatividade na avaliação de desempenho Ausência de diretrizes de reconhecimento formal pelo desempenho Ausência de uso da inovação e criatividade entre os critérios de promoção
Conhecimento do Cliente e do Mercado	100	3.23	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de processos integrados entre às áreas Ausência de processo estruturado de atuação proativa de identificação de necessidades do cliente Ausência do envolvimento do cliente no processo de desenvolvimento de novas soluções
Gestão Estratégica da Tecnologia	100	3.42	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de um processo integrado entre às áreas de tecnologia e de negócios; Ausência de um processo de inteligência competitiva nas áreas de negócio
Gestão de Projetos	87.5	3.19	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de critérios de classificação de projetos que diferenciem projetos de inovação dos demais projetos Ausência de diretrizes de alocação de recursos para a execução dos projetos de inovação Ausência de tolerância ao erro Ausência de adoção de métricas alinhadas ao escopo dos projetos de inovação

Nota. 1 – Escore de percepção dos Gestores (ECG), escala percentual de 0 a 100 que considera a frequência de ocorrência relacionada ao componente na perspectiva dos gestores; 2 – Escore médio de percepção dos componentes pelos demais empregados (EPE) em escala de Likert de 5 pontos (1. Discordo fortemente, 2. Discordo, 3. Neutro, 4. Concordo, 5. Concordo fortemente).

Destacamos que os escores da percepção nas perspectivas dos gestores e dos demais empregados das organizações do setor financeiro brasileiro pesquisadas estão em escalas distintas e, por isso, devem ser interpretados como referências que sinalizam como cada componente é mais ou menos percebido em cada uma das perspectivas. Nesse sentido, entre as

inferências que podem ser realizadas, identificam-se evidências de que em ambas as perspectivas o componente Organicidade da Estrutura Organizacional apresentou menor percepção por gestores em uma abordagem qualitativa como pelos demais empregados em uma abordagem quantitativa. Além disso, para o componente Gestão de Pessoas para a Inovação verifica-se que na Empresa B este componente é mais percebido do que na Empresa A tanto na perspectiva dos gestores como na dos demais empregados, sendo essa evidência reforçada pela quantidade de gaps identificados através das entrevistas com os gestores.

TABELA 27. Relação dos principais gaps identificados na Empresa B.

Componente	Escore de Percepção		Gaps
	Gestores ¹	Demais empregados ²	
Intenção Estratégica de Inovar	75	3.04	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de organização estruturada das diretrizes estratégicas de inovação
Liderança Transformadora	87.5	3.47	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de diretrizes institucionais para atuação dos líderes em relação à inovação
Organicidade da Estrutura Organizacional	25	2.55	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura predominantemente vertical ▪ Baixa agilidade do processo decisório ▪ Ausência de integração entre as áreas ▪ Ausência de comunicação interna estruturada
Gestão de Pessoas para a Inovação	62.5	2.86	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de diretrizes de reconhecimento formal pelo desempenho ▪ Ausência de uso da inovação e criatividade entre os critérios de promoção
Conhecimento do Cliente e do Mercado	50	2.91	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de processo estruturado de inteligência competitiva ▪ Ausência de processo estruturado de atuação proativa de identificação de necessidades do cliente ▪ Ausência de processos integrados entre as áreas ▪ Ausência do envolvimento do cliente no processo de desenvolvimento de novas soluções
Gestão Estratégica da Tecnologia	37.5	2.78	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixo alinhamento entre objetivos estratégicos e o desenvolvimento de novas tecnologias ▪ Ausência de diretriz estratégica para que a tecnologia seja considerada como 1ª solução para os problemas ▪ Ausência de um processo integrado entre às áreas de tecnologia e de negócios ▪ Inexistência de processo integrado de inteligência competitiva voltado para novas tecnologias
Gestão de Projetos	100	3.12	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de métricas de análise e avaliação dos projetos não contemplados no escopo do planejamento estratégico ▪ Ausência de tolerância ao erro

Nota. 1 – Escore de percepção dos Gestores (ECG), escala percentual de 0 a 100 que considera a frequência de ocorrência relacionada ao componente na perspectiva dos gestores; 2 – Escore médio de percepção dos componentes pelos demais empregados (EPE) em escala de Likert de 5 pontos (1. Discordo fortemente, 2. Discordo, 3. Neutro, 4. Concordo, 5. Concordo fortemente).

O *roadmap* é uma ferramenta visual e descritiva que auxilia no direcionamento de ações a serem realizadas. Nesse sentido, a Figura 10 apresenta uma proposta de *roadmap* para a Empresa A organizada em três etapas, onde cada etapa representa o nível de priorização das ações.

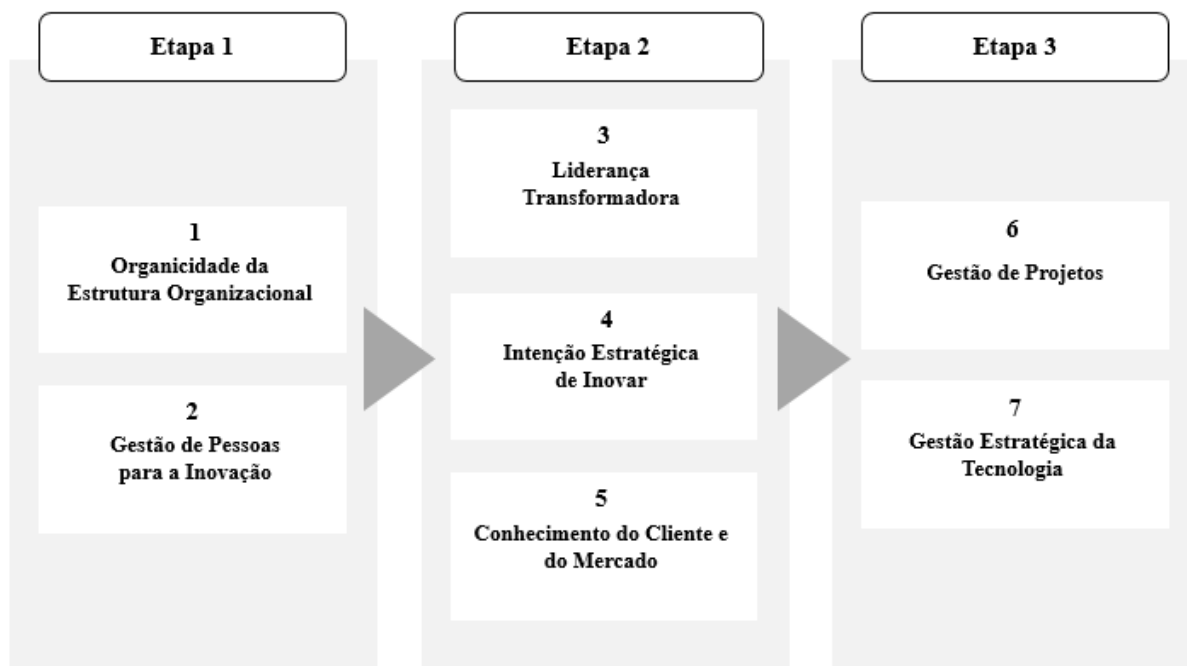


Figura 10. Roadmap para a Empresa A

Na etapa 1 estão relacionados os componentes cujos resultados da pesquisa sinalizam como os que demandam maior prioridade de atenção pela Empresa A (Organicidade da Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas para a Inovação). Destacamos que ambos os componentes apresentam baixos escores de percepção em comparação aos demais na perspectiva de gestores e dos demais empregados, conforme Tabela 26.

Na etapa 2 estão listados os componentes Liderança Transformadora, Intenção Estratégica de Inovar e Conhecimento do Cliente e do Mercado, para os quais a adoção de ações de tratamento dos *gaps* pela Empresa A seriam de média atenção.

Na etapa 3 estão listados os componentes com melhores escores de percepção, tanto na perspectiva dos gestores como na dos demais empregados e que, em um cenário de tomada de decisão entre quais *gaps* devem ser priorizados, a adoção de ações relacionadas à Gestão de Projetos e Gestão Estratégica da Tecnologia demandam menor prioridade de atenção pela Empresa A em relação aos demais.

A Figura 11 apresenta uma proposta de *roadmap* para a Empresa B que também foi organizada em três etapas, onde cada etapa representa o nível de priorização das ações.

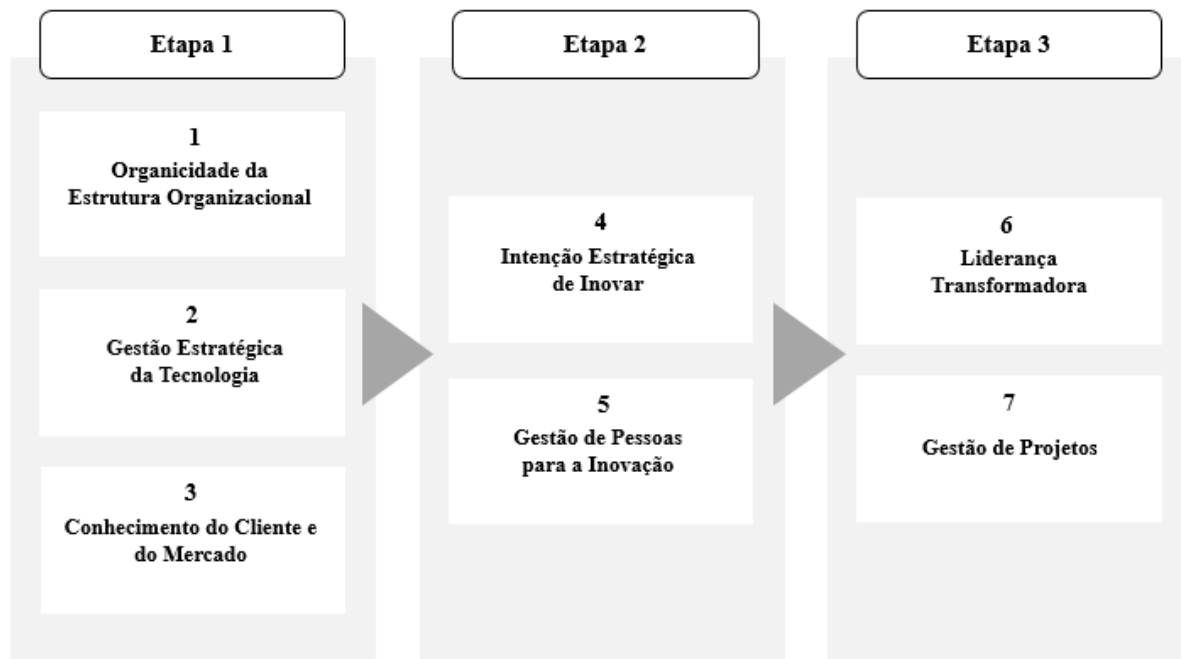


Figura 11. Roadmap para a Empresa B

A partir dos escores de percepção dos gestores e dos demais empregados e a relação de *gaps* listados na Tabela 27, avaliamos que no caso da Empresa B existem mais componentes que demandam um maior nível de atenção. Nesse sentido, estão alocados na etapa 1 os componentes Organicidade da Estrutura Organizacional, Gestão Estratégica da Tecnologia e Conhecimento do Cliente e do Mercado como prioritários.

Na etapa 2 estão listados os componentes Intenção Estratégica de Inovar e Gestão de Pessoas para a Inovação, para os quais nas entrevistas com os gestores foram observadas ações em fase de estruturação na Empresa B.

Na etapa 3 estão listados os componentes Liderança Transformadora e Gestão de Projetos e que apresentaram os melhores escores de percepção, tanto na perspectiva dos gestores como na dos demais empregados.

Dessa maneira, os *roadmaps* sugeridos foram elaborados considerando as singularidades de cada uma das organizações *locus* da pesquisa, demonstrando uma possível trajetória na definição de ações para potencializar as capacidades de inovação em cada uma das empresas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo buscou investigar a manifestação e articulação dos componentes da capacidade de inovação em organizações do setor financeiro brasileiro, procurando descrever os componentes da capacidade de inovação em cada uma das organizações *locus* da pesquisa. Para alcance do objetivo geral, foram cumpridos seis objetivos específicos:

- Descrever os componentes da capacidade de inovação em organizações do setor financeiro brasileiro;
- Validar um instrumento de pesquisa sobre capacidade de inovação que possa ser útil para aplicação no setor financeiro;
- Verificar, na percepção de empregados do setor financeiro brasileiro como os componentes da capacidade de inovação listados na literatura se manifestam nas organizações *locus* da pesquisa;
- Verificar a existência de diferenças na percepção de empregados da Empresa A e da Empresa B em relação aos componentes da capacidade de inovação;
- Avaliar se variáveis de perfil sociodemográfico de empregados do setor financeiro brasileiro influenciam na percepção dos componentes da capacidade de inovação;
- Verificar, na percepção de gestores de organizações do setor financeiro brasileiro, como os componentes da capacidade de inovação listados na literatura se manifestam nas organizações *locus* da pesquisa.

Além disso, diante da trajetória estabelecida para este estudo, procuramos, com base nos resultados, contribuir com o tema propondo um *framework* de diagnóstico dos componentes da capacidade de inovação para organizações do setor financeiro brasileiro, bem como um *roadmap* de ações para o preenchimento de *gaps* relacionados aos componentes da capacidade de inovação nas organizações pesquisadas.

No capítulo 2 esclarecemos que o conceito de capacidade de inovação encontra-se no escopo dos estudos sobre capacidades dinâmicas e relatamos práticas associadas a cada um dos componentes da capacidade de inovação que podem ser observadas nas organizações. Destacamos ainda que embora haja um crescente interesse da comunidade acadêmica pela realização de estudos empíricos sobre o tema, constatamos na seção de bibliometria que há lacunas de pesquisas no setor de serviços.

A partir dos resultados deste trabalho, foi possível descrever os componentes da capacidade de inovação nas organizações do setor financeiro *locus* da pesquisa, sendo observado que os sete componentes listados na literatura são percebidos nessas organizações. Diante dessa constatação, verificamos que os sete componentes da capacidade de inovação se manifestaram em duas organizações do setor financeiro brasileiro, bem como identificamos que eles estão articulados entre si, sendo esta uma observação que emergiu tanto na percepção de gestores através de co-ocorrências como na percepção dos demais empregados via *survey*. Nesse sentido, na percepção dos gestores evidenciou-se o fator moderador do componente Organicidade da Estrutura Organizacional na interação entre os demais componentes e, na percepção dos demais empregados, ressaltou-se uma maior relação de influência entre os componentes Liderança Transformadora e Gestão de Pessoas para a Inovação e entre os componentes Gestão Estratégica da Tecnologia e Conhecimento do Cliente e do Mercado.

Na seção 4.2 descrevemos a validação de um instrumento de pesquisa sobre capacidade de inovação para organizações do setor financeiro brasileiro (Tabelas 13 e 14), bem como evidenciamos a articulação entre os componentes através da verificação de correlações (Tabela 15). Descrevemos na seção 4.3 como os componentes da capacidade de inovação são percebidos pelos empregados de organizações do setor financeiro brasileiro, identificando a existência de diferenças significativas de percepção ($p \leq 0.001$) entre os empregados da Empresa A e da Empresa B para seis componentes da capacidade de inovação, conforme Tabela 16. Além disso, verificamos que as variáveis gênero, faixa etária e nível de escolaridade do perfil sociodemográfico de empregados do setor financeiro brasileiro não influenciam na percepção dos componentes da capacidade de inovação, enquanto que as variáveis tempo de serviço na Empresa B (Tabela 22) e cargo na Empresa A (Tabela 23) influenciam na percepção global dos componentes da capacidade de inovação.

Na perspectiva dos gestores, relatamos na seção 4.4 como são percebidos os componentes da capacidade de inovação nas organizações do setor financeiro brasileiro pesquisadas. Observamos um alinhamento de percepção entre gestores e demais empregados ao compararmos os indicadores da Tabela 25 com os da Tabela 16, sendo esse alinhamento destacado pela elevada percepção do componente Gestão Estratégica da Tecnologia na Empresa A e pelo componente Liderança Transformadora na Empresa B, bem como pela baixa percepção em relação ao componente Organicidade da Estrutura Organizacional em ambas as empresas.

Diante dos resultados das etapas quantitativa e qualitativa e com embasamento na literatura, sugerimos na seção 4.5 uma proposta de *framework* de diagnóstico dos componentes

da capacidade de inovação para organizações do setor financeiro brasileiro que considera a influência entre os componentes e sua relevância no contexto de geração de inovação das organizações desse setor. Por fim, elaboramos na seção 4.6 um *roadmap* de priorização de ações para preenchimento de *gaps* dos componentes da capacidade de inovação nas organizações pesquisadas, a partir dos resultados do *survey* com empregados, complementado pelas considerações dos gestores na etapa de entrevistas.

Dessa maneira, espera-se que este trabalho empírico tenha auxiliado na elevação da amplitude de estudos sobre capacidade de inovação, bem como contribuído com o campo teórico sobre inovação e capacidades organizacionais, através da geração de dados que ajudem na identificação de similaridades e diferenças que agreguem novas perspectivas ao *corpus* de teorias aqui trabalhadas. Entre as contribuições deste estudo, destacamos a validação de uma escala de capacidade de inovação para o setor financeiro brasileiro, possibilitando que novos estudos com maior diversidade de organizações desse setor sejam realizados com a utilização dessa escala. Adicionalmente, os resultados obtidos também podem contribuir para que as organizações *locus* da pesquisa identifiquem pontos de aperfeiçoamento em suas rotinas e processos direcionados para a geração de inovação.

Entre as limitações relacionadas a este estudo, destacamos a quantidade de organizações do setor financeiro brasileiro participantes, bem como o uso do critério de seleção de especialistas na etapa de entrevistas com os gestores. Nesse sentido, recomenda-se a adoção de uma maior quantidade de organizações cuja representatividade seja significativa para o tamanho do setor e o uso de amostragem aleatória na seleção das organizações participantes, sendo este mesmo critério expandido na perspectiva dos gestores.

Sugere-se que estudos futuros sobre o tema ampliem o escopo metodológico utilizado neste estudo, adotando a pesquisa documental entre as fontes de dados e o uso de saturação teórica e demais métodos de análise qualitativa não abordados. Seria útil avaliar a possibilidade de expansão de validação da escala de capacidade de inovação, através da aplicação em outras organizações do setor de serviços (serviços hospitalares; de logística e etc.). Adicionalmente, sugere-se a análise e teste do *framework* proposto e a verificação da adequação do mesmo com o resultado do *roadmap*.

REFERÊNCIAS

- Ahmed, P. K. (1998). Benchmarking innovation best practice. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 5(1), 45-58.
- Albertin, A. L. (1999). Comércio eletrônico: um estudo do Setor Bancário. *RAC Revista de Administração Contemporânea*, 3(1), 47-70.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Andreeva, T., & Chaika, V. (2006). Dynamic capabilities: what they need to be dynamic? [Discussion Paper, 10 (E)]. *St. Petersburg State University*, São Petersburgo.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 464-482.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Barbieri, J. C., Simantob, M. A., & Adreassi, T. (2009). A inovação em serviços: conceituações e marco teórico. pp. 22-34. In: Organizações inovadoras do setor financeiro: teoria e casos de sucesso – (organizado por José Carlos Barbieri e Moyses Alberto Simantob). São Paulo. Editora Saraiva. 169p.
- Barcelos, R. (2017). A dinâmica das capacidades. Elementos para a gestão estratégica à luz da teoria evolucionária. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 11(30), 1934-1962.
- Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, 15(4), 161-173.
- Barata, J. M. M. (2011). Inovação nos serviços: conceitos, modelos e medidas. Uma aplicação ao sector bancário. *Teaching Economics Working Papers*. Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão: Universidade Técnica de Lisboa.
- Bardin, L. (2002). Análise de conteúdo (tradução L. de A. Rego & A. Pinheiro). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- Bhatt, A., & Bhatt, S. (2016). Factors affecting customer's adoption of mobile banking services. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 21(1), 1-22.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38(4), 337-352.
- Camargo, P. O. (2009). A evolução recente do setor bancário no Brasil. Editora UNESP Cultura Acadêmica, São Paulo. 322p.

- Cambridge Dictionary. (2017). Cambridge University Press. Disponível em <<http://dictionary.cambridge.org/>>, acessado em 19.01.2017.
- Cardoso, A. L. J., & Kato, T. H. (2015). Análise das publicações sobre capacidades dinâmicas entre 1992 e 2012: Discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área. *RAM Revista de Administração Mackenzie*, 16(3), 201-237.
- Cassiolato, J. E., & Lastres, H. M. M. (2005). Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. *São Paulo em Perspectiva*, 19(1), 34-45.
- Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organization Science*, 20(1), 253–272.
- Chizzotti, A. (2006). Pesquisa em ciências humanas e sociais, 8ª ed. São Paulo: Cortez.
- Christians, C. G. (2006). A ética e a política na pesquisa qualitativa. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2 ed. Porto Alegre: Artmed. cap. 5, pp. 141-162.
- CNSeg. (2016). Mercado segurador brasileiro: resultados e perspectivas 2015. 114p. Disponível em <<http://www.cnseg.org.br/cnseg/servicos-apoio/noticias/mercado-segurador-brasileiro-resultados-e-perspectivas-2015.html>>, acessado em 02.01.2017.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35(1), 128 – 152.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(Suppl.), 143-152.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Creswell, J. W. (2014). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4ª ed. California. Sage. 342 p.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). Métodos de pesquisa em administração. 7ª ed. Porto Alegre. Bookman, 640 p.
- Cottam, A., Ensor, J., & Band, C. (2001). A benchmark study of strategic commitment to innovation. *European Journal of Innovation Management*, 4(2), 88-94.
- Cornell University., INSEAD., & WIPO. (2016). The global innovation index 2016: winning with global innovation. Ithaca, Fontainebleau and Geneva. 422 p.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- De Bes, F. T., & Kotler, P. (2011). A bíblia da inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo. Texto Editores, 327 p.

- De Paula, L. F., Oreiro, J. L., & Basilio, F. A. C. (2013). Estrutura do setor bancário e o ciclo recente de expansão do crédito: o papel dos bancos públicos federais. *Nova Economia*, 23(3), 473-520.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 12(10-11), 1105-1121.
- European Commission. (1995). Green Paper on Innovation. Disponível em <http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf>, acessado em 17.08.2016.
- European Commission. (2013). União da inovação: Guia de bolso sobre uma iniciativa da Europa 2020. Disponível em <<http://bookshop.europa.eu/pt/uni-o-da-inova-o-pbKI3213062/>>, acessado em 04.01.2017.
- Falqueto, J. M. Z. (2012). A implantação do planejamento estratégico em universidades. Dissertação (Mestrado em Administração). PPGA/Universidade de Brasília. Brasília, Brasil.
- Fan, P. (2010). Innovation capacity and economic development: China and India. *Economic Change and Restructuring*, 44(1), 49-73.
- Federação Brasileira de Bancos. (2013). Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2012. Disponível em <<http://www.ciab.org.br/pt/publicacoes/revistas#pesquisa>>, acessado em 05.03.2016.
- Federação Brasileira de Bancos. (2016). Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2015. Disponível em <<http://www.ciab.org.br/pt/publicacoes/revistas#pesquisa>>, acessado em 10.12.2016.
- Ferreira, M. A. A., Valente, R. M., Barros, J. F. S., & Dutra, J. S. (2013). Estrutura organizacional e os impactos de sua mudança no modelo de negócio e no modelo de gestão de pessoas: um estudo de caso no setor financeiro. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 3(1), 560-586.
- Figueiredo, D. B. F., & Silva, J. A. Jr. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), 160-185.
- Franco, M. L. P. B. (2005). Análise de conteúdo. 2ª ed. Brasília. Líber Livro Editora. 79 p.
- Gadrey, J. (2000). The characterization of goods and services: an alternative approach. *Review of Income and Wealth*, 46(3), 369-387.
- Gallouj, F. (2002). Innovation in the service economy: the new wealth of nations. Northampton. Edward Elgar.
- Gallouj, F., & Djellal, F. (2010). The handbook of innovation and services: A multi-disciplinary perspective. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham.
- Gallouj, F., & Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. [Research Report]. University Lille 1, Clersé. <hal-01111796>.

- Gallouj, F., & Savona, M. (2010). Towards a theory of innovation in services: a state of the art. In *The handbook of innovation and services: A multi-disciplinary perspective* (Edited by Gallouj & Djellal). Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4-5), 537-556.
- Gomes, C. M., & Kruglianskas, I. (2009). Indicadores e características da gestão de fontes externas de informação tecnológica e do desempenho inovador de empresas brasileiras. *RAC Revista de Administração Contemporânea*, 13(2), 737-747.
- Grodal, S. (2004). Towards a dynamic model of networks and innovation. *Paper presented at the DRUID Summer Conference, Industrial Dynamics, Innovation and Development*, Elsinore/Denmark, June.
- Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*, 36(3), 41-48.
- Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25(s/n), 597-622.
- Hair, J. F. Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2006). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre. Bookman, pp. 471.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis – International Edition (7th Edition)*. Pearson Education, New Jersey.
- Hall, A. (2005). Capacity development for agricultural biotechnology in developing countries: an innovation systems view of what it is and how to develop it. *Journal of International Development*, 17(5), 611-630.
- Hauknes, J. (1996). Innovation in service economy. *Step report*. n. 7. Oslo. Disponível em <<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/226994/STEPrapport7-1996.pdf?sequence=1>>, acessado em 18.01.2017
- Hauknes, J. (1998). Services in innovation – innovation in services. *Final report*. n. 13. Oslo. Disponível em <<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/227550/STEPrapport13-1998.pdf?sequence=1>>, acessado em 20.01.2017.
- Hill, T. P. (1977). On goods and services. *Review of income and wealth*, 23(4), 315-338.
- Hillen, C., & Machado, H. P. V. (2015). Capacidade de inovação em PMEs do segmento industrial de confecções. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12(4), 76-98.
- IBGE. (2016). Pesquisa de Inovação 2014. Rio de Janeiro. Disponível em <http://www.pintec.ibge.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=12>, acessado em 28.12.2016.
- Jardim, G. F., Saes, M. S. M., & Mesquita, L. F. (2013). Estruturas de governança interna e a capacidade de inovação em pequenas firmas brasileiras de torrefação e moagem de café. *Revista de Administração R.Adm*, 48(2), 239-253.

- Kist, D. (2015). Inovação aberta: Proposta de modelo de gestão em uma Instituição Financeira Brasileira. Dissertação (Mestrado) - UNOESC / Universidade do Oeste de Santa Catarina. Chapecó, Brasil.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833 – 863.
- Liao, Shu-Hsien., Fei, Wu-Chen., & Chen, Chih-Chiang. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3). 340-359.
- Lima, D. H., & Vargas, E. R. (2012). Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? *RAP Revista de Administração Pública*, 46(2), 385-401.
- Lima, J. C. Jr. (2014). Proposição de um modelo de inovação em serviços a partir da perspectiva do Marketing de Serviços. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, Brasil.
- Luchesa, C. J. (2011). Cálculo do tamanho da amostra nas pesquisas em administração. Curitiba. Edição do autor. 43 p.
- Magalhães, M. N., & Lima, A. C. P. (2004). Noções de probabilidade e estatística. 6ª ed. São Paulo: Editora Edusp, 361 p.
- Marôco, J. (2010). Análise de Equações Estruturais – Fundamentos teóricos, software e aplicações. Editora Report Number, Pêro Pinheiro, Portugal.
- Marôco, J. (2011). Análise Estatística com o SPSS Statistics – 5ª edição. Editora Report Number, Pêro Pinheiro, Portugal.
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20(suppl.), S63-S80.
- Mello, R. A., Stal, E., & Queiroz, A. C. S. (2006). O Banco na internet: Inovação em tecnologia da informação moldam novos serviços bancários. *EnANPAD Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador – BA, Brasil, XXX.
- Menguc, B., & Auh, S. (2010). Development and return on execution of product innovation capabilities: the role of organizational structure. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 820-831.
- Meirelles, D. S., & Camargo, A. A. B. (2014). Capacidades Dinâmicas: O que são e como identifica-las? *RAC Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 41-64.
- Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. (2017). Editora Melhoramentos. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>>, acessado em 19.01.2017.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman H. J. Jr. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.

- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *RAC Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2012). Uma teoria evolucionária da mudança econômica: tradução de Claudia Heller. Campinas: UNICAMP, 631 p. ISBN 8526807129.
- Oliveira, M. C. S. F., Scherer, F. L., Carpes, A. M., Hahn, I. V., & Pivetta, N. P. (2016). A Influência da capacidade de inovação sobre o desempenho internacional: Um estudo com empresas de base tecnológica. *E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, 16(44), 192-212.
- Organização Para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OECD. (2005) Manual de Oslo. 3ª edição. Tradução FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. Disponível em <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>, acessado em 10.09.2015.
- Pinheiro, T., & Alt, L. (2011). Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier. 229 p.
- Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747-762.
- Peng, D. X., Schroeder, R. G., & Shah, R. (2008). Linking routines to operations capabilities: a new perspective. *Journal of Operations Management*, 26(6), 730-748.
- Phaal, R., Farrukh, C. J. P., & Probert, D. R. (2001). Technology Management Process Assessment: a case study. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1116-1132.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, Free Press.
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2008). *The new age of innovation: driving co-created value through global networks*. United States of America. McGraw-Hill. 278 p.
- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.
- Ramos, A. S. M., & Costa, F. S. P. H. A. R. (2000). Serviços bancários pela internet: um estudo de caso integrado a visão de competidores e clientes. *RAC Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 133-154.
- Resende, P. C. Jr., & Guimarães, T. A. (2012). Inovação em serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. *RBG N Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(44), 293-313.

- Resende, P. C. Jr., Oliveira, A. R., & Fujihara, R. K. (2016). Fatores propulsores de inovação organizacional: Estudo de múltiplos casos em organizações inovadoras. *EnANPAD Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Costa do Saúipe – BA, Brasil, XL.
- Reichert, F. M., Camboim, G. F., Zawislak, P. A. (2015). Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. *RAM Revista de Administração Mackenzie*, 15(5), 161-194.
- Reichert, F. M., Torugsa, N., Zawislak, P. A., & Arundel, A. (2016). Exploring innovation success recipes in low-technology firms using fuzzy-set QCA. *Journal of Business Research*, 69(11), 5437-5441.
- Reino Unido - Department of Trade and Industry. (2003). Innovation report. Reino Unido, dezembro. 145 p.
- Rossoni, L., Engelbert, R., & Bellegard, N. L. (2016). Normal science and its tools: reviewing the effects of exploratory factor analysis in management. *RAUSP Revista de Administração*, 51(2), 198-211.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&D Management*, 22(3), 221-239.
- Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.
- Saccol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *ReA Revista de Administração UFSM*, 2(2), 250-269.
- Santos, T. S. (2009). Do artesanato intelectual ao contexto virtual: ferramentas metodológicas para a pesquisa social. *Sociologias*, 11(21), 120-156.
- Sandelowski, M. (1995). Focus on qualitative methods: sample size in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 18(2), 179-183.
- Saunila, M., & Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 355-375.
- Savoia, J. R. F., Saito, A. T., & Santana, F. A. (2007). Paradigmas da educação financeira no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 41(6), 1121-1141.
- Schiaretta, T. (2016). Fintechs desafiam e atraem interesse de bancos. *Revista Ciab Febraban*, s/vol.(64), 18-29. Disponível em: <https://issuu.com/revistaciab/docs/revista_ciab_64_ago16>, acessado em 15.11.2016.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of capitalist process*. London. McGraw-Hill Book Company.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, Socialismo e Democracia* (Editado por George Allen e Unwin Ltd., traduzido por Ruy Jungmann). Rio de Janeiro. Editora Fundo de Cultura.

- Schumpeter, J. A. (1997). Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico (tradução de Maria Sílvia Possas). São Paulo. Editora Nova Cultural.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Silva, E. N., & Porto, S. S. Jr. (2006). Sistema financeiro e crescimento econômico: uma aplicação de regressão quantílica. *Economia Aplicada*, 10(3), 425-442.
- Tang, H. K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 19(1), 41-51.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2014). The foundation of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J. (2017). Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*, 41, 693-720.
- Teixeira, J. C., Nascimento, M. C. R., & Antonialli, L. M. (2013). Perfil de estudos em administração que utilizaram triangulação metodológica: uma análise dos anais do EnANPAD de 2007 a 2011. *RAUSP Revista de Administração*, 48(4), 800-812.
- Tether, B. S. (2003). What is innovation? [CRIC Working Paper, n. 12]. Manchester.
- Thompson, J. D. (1967). Organizations in action: Social Science Bases of Administrative Theory. McGraw Hill: New York.
- Trott, P. (2012). Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos. 4ª ed. Porto Alegre. Bookman. 648 p.
- Valladares, P. S. D. A. (2012). Capacidade de inovação: Análise estrutural e o efeito moderador da organicidade da estrutura organizacional e da gestão de projetos. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, Brasil.
- Valladares, P. S. D. A., Vasconcellos, M. A., & Di Serio, L. C. (2014). Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. *RAC Revista de Administração Contemporânea*, 18(5), 598-626.
- Vargas, E. R. (2006). A dinâmica da inovação em serviços: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Brasil.
- Vargas, E. R., Bohrer, C. T., Ferreira, L. B., & Moreira, M. F. (2013). A pesquisa sobre inovação em serviços no Brasil: estágio atual, desafios e perspectivas. *REGPE Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. 2(1), 3-21.

- Vargas, E. R., & Zawislak, P. A. (2006). Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. *RAC Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 139-159.
- Venâncio, D. M., Andrade, D., & Fiates, G. G. S. (2014). Inovação em serviços: um estudo bibliométrico da produção científica no portal capes até setembro de 2013. *REEN Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*. 7(1), 137-157.
- Vergara, S. C. (2010). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 12. ed. São Paulo: Atlas.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- WEF. (2014). *Global information technology report: rewards and risks of big data*.
- Wolf, R. A. (1994). Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre. Bookman.
- Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: From technology development to transaction capability. *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(2), 14-25.
- Zen, A. C., & Fracasso, E. M. (2012). Recursos, competências e capacidade de inovação: um estudo de múltiplos casos na indústria eletro-eletrônica no Rio Grande do Sul. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 177-201.

APÊNDICES

Apêndice A – TCLE e Roteiro da Entrevista Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Entrevista

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “Dinâmica e Fatores Determinantes da Capacidade de Inovação no Setor Financeiro Brasileiro”, de responsabilidade de Hécio Wanderley de Souza Almeida, estudante de *mestrado* da *Universidade de Brasília*. O objetivo desta pesquisa é identificar a percepção de gestores e demais empregados de empresas do setor financeiro brasileiro quanto as suas capacidades de inovação. Assim, gostaria de consultá-lo(a) sobre seu interesse e disponibilidade de cooperar com a pesquisa.

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e lhe asseguro que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo(a). Os dados provenientes de sua participação na pesquisa, tais como questionários, entrevistas, áudios de gravação, ficarão sob a guarda do pesquisador responsável pela pesquisa.

A coleta de dados será realizada por meio de *entrevista semiestruturada*. É para este procedimento que você está sendo convidado a participar. Sua participação na pesquisa não implica em nenhum risco. Espera-se com esta pesquisa mapear como se manifestam os fatores determinantes das capacidades de inovação em organizações do setor financeiro brasileiro através da percepção de gestores e de demais empregados de empresas do setor financeiro brasileiro.

Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode me contatar através do telefone (61) XXXX-XXXX [número de telefone suprimido por sigilo na versão que acompanha a dissertação] ou pelo e-mail: hecioalmeida@gmail.com.

A equipe de pesquisa garante que os resultados do estudo serão devolvidos aos participantes, se assim for solicitado, podendo ser publicados posteriormente na comunidade científica.

Este projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília. As informações com relação à assinatura do TCLE ou aos direitos do participante da pesquisa podem ser obtidas por meio do e-mail do CEP/CHS: cep_chs@unb.br.

Este documento foi elaborado em duas vias, uma ficará com o pesquisador responsável pela pesquisa e a outra com você.

Assinatura do/da participante

Assinatura do pesquisador

Brasília, ____ de _____ de _____

Roteiro de entrevista com gestores de organizações do setor financeiro brasileiro

Abertura:

Explicação sobre a pesquisa e solicitação de informações básicas:

1. Função atual e tempo de experiência na mesma nesta organização
2. Formação
3. Idade

Perguntas sobre o tema:

4. Como você avalia a maneira como esta organização busca pioneirismos e oportunidades?
5. Como você incentiva suas equipes a construírem soluções para o futuro da empresa?
6. Como você avalia a estrutura organizacional em termos de níveis hierárquicos?
7. Como você avalia o tempo dedicado ao processo decisório na organização?
8. Qual a sua opinião sobre a troca de informações entre as áreas?
9. Como você avalia a comunicação interna?
10. Considerando os temas inovação e criatividade, como você percebe as práticas de avaliação de desempenho adotadas pela organização?
11. Como se dá nesta organização o reconhecimento formal de empregados a partir do desempenho?
12. Quais são os critérios de promoção de empregados?
13. Considerando a adoção de práticas de identificação de necessidades do cliente, qual a sua avaliação sobre a regularidade dessas práticas nesta organização?
14. Como se dá o processo de desenvolvimento de soluções baseadas nas necessidades do cliente?
15. O que você pensa sobre como a organização atua na identificação e desenvolvimento de novas tecnologias?
16. Na sua percepção há um alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e o desenvolvimento de novas tecnologias?
17. Como você avalia as práticas adotadas na organização para a identificação de tecnologias que agreguem vantagem competitiva?
18. Como você avalia o acompanhamento por esta empresa das estratégias de inovação tecnológica dos concorrentes?
19. O que você pensa sobre como os projetos de inovação e melhorias são definidos nesta organização?
20. Como você avalia a forma como se monitora os projetos de inovação e melhorias nesta organização?
21. Qual a sua percepção sobre o investimento de recursos para a realização de inovações e melhorias nesta organização?
22. Como são avaliados os resultados dos projetos de inovação e melhorias nesta organização?

Apêndice B – Questionário

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE - Questionário

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “Dinâmica e Fatores Determinantes da Capacidade de Inovação no Setor Financeiro Brasileiro”, de responsabilidade de Hécio Wanderley de Souza Almeida, estudante de *mestrado* da *Universidade de Brasília*. O objetivo desta pesquisa é identificar a percepção de gestores e demais empregados de empresas do setor financeiro brasileiro quanto as suas capacidades de inovação. Assim, gostaria de consultá-lo(a) sobre seu interesse e disponibilidade de cooperar com a pesquisa.

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e lhe asseguro que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo(a). Os dados provenientes de sua participação na pesquisa, tais como questionários, entrevistas, áudios de gravação, ficarão sob a guarda do pesquisador responsável pela pesquisa.

A coleta de dados será realizada por meio de *questionário de levantamento de opinião*. É para este procedimento que você está sendo convidado a participar. Sua participação na pesquisa não implica em nenhum risco.

Espera-se com esta pesquisa mapear como se manifestam os fatores determinantes das capacidades de inovação em organizações do setor financeiro brasileiro através da percepção de gestores e de demais empregados de empresas do setor financeiro brasileiro.

Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode me contatar através do telefone (61) XXXX-XXXX [número de telefone suprimido por sigilo na versão que acompanha a dissertação] ou pelo e-mail: hecioalmeida@gmail.com.

A equipe de pesquisa garante que os resultados do estudo serão devolvidos aos participantes, se assim for solicitado, podendo ser publicados posteriormente na comunidade científica.

Este projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília. As informações com relação à assinatura do TCLE ou aos direitos do participante da pesquisa podem ser obtidas por meio do e-mail do CEP/CHS: cep_chs@unb.br.

Este documento foi elaborado em duas vias, uma ficará com o pesquisador responsável pela pesquisa e a outra com você.

Ao clicar em prosseguir é considerado a sua assinatura eletrônica de concordância com o presente termo.

Assinatura do/da participante

Assinatura do pesquisador

Brasília, ____ de _____ de _____

Questionário

Parte I

Por favor, marque a opção que melhor reflete o seu ponto de vista sobre a empresa em que trabalha. Ao responder considere a seguinte escala:

(1). Discordo fortemente; (2). Discordo; (3). Neutro; (4). Concordo; e (5). Concordo fortemente.

Afirmações		1	2	3	4	5
1	Há introdução pioneira de novas técnicas administrativas					
2	Há introdução pioneira de novas tecnologias de operação					
3	Há uma postura incisiva, a fim de explorar potenciais oportunidades					
4	Os líderes (superior imediato, executivos e diretores) inspiram as pessoas a construir o futuro da empresa					
5	Os líderes (superior imediato, executivos e diretores) tratam as pessoas como “gente” e apoiam e incentivam o desenvolvimento pleno das pessoas em todos os seus aspectos					
6	Os líderes (superior imediato, executivos e diretores) instilam nos outros orgulho, respeito dos seus valores e praticam o que pregam					
7	Os líderes (superior imediato, executivos e diretores) são claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam					
8	Os líderes (superior imediato, executivos e diretores) encorajam e apoiam o esforço das pessoas					
9	Os líderes (superior imediato, executivos e diretores) estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas					
10	Os líderes (superior imediato, executivos e diretores) encorajam a pensar diferente e com base em novos pressupostos					
11	A estrutura organizacional é flexível e com poucos níveis hierárquicos					
12	A estrutura organizacional permite a tomada rápida de decisões					
13	A troca de informações (horizontal) entre as várias áreas organizacionais é intensa e fluída					
14	A comunicação interna é aberta e transparente					
15	A nossa empresa é muito hierarquizada e burocrática					
16	Os critérios de avaliação do desempenho dos empregados valorizam a iniciativa e o empreendedorismo					
17	Os empregados são formalmente reconhecidos e recompensados pelo seu desempenho					

Continua.

Continuação do questionário.

Afirmações		1	2	3	4	5
18	A promoção dos empregados é feita com base em critérios que valorizam a competência, a iniciativa e o empreendedorismo					
19	As práticas de avaliação de desempenho de pessoas e equipes estimulam a inovação e a criatividade					
20	Nós regularmente buscamos identificar os requisitos e as necessidades dos clientes					
21	Nós analisamos como os clientes usam nossos produtos e serviços para descobrir novas necessidades do cliente					
22	Nós descobrimos necessidades de nossos clientes as quais eles próprios não têm consciência					
23	Os requisitos e as necessidades de nossos clientes são analisados para desenvolvimento de novos produtos e serviços					
24	Buscamos permanecer na linha de frente em novas tecnologias na nossa indústria					
25	Pensando em necessidades futuras, nós desenvolvemos capacitação tecnológica à frente de nossas necessidades atuais					
26	Pensamos constantemente sobre a próxima geração de tecnologia					
27	As tecnologias emergentes que podem influenciar o negócio agora ou em um futuro mais distante são estudadas com profundidade					
28	Buscamos identificar quais são as tecnologias que poderão nos dar vantagem competitiva					
29	Buscamos alcançar ou superar tecnologicamente as empresas concorrentes					
30	Fazemos um esforço para explorar todo potencial das novas tecnologias aplicadas					
31	Acompanhamos de perto as ações dos concorrentes visando identificar mudanças tecnológicas e outras mudanças que possam impactar o mercado					
32	Os projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade					
33	Os projetos de inovação e melhoria são realizados com base em processos preestabelecidos					
34	O progresso dos projetos de inovação e melhoria é monitorado					
35	Nós dedicamos bastante tempo e recursos para realização de inovações e melhorias					
36	Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados					

Nota. Fonte: Adaptado de Valladares (2012, pp.129-132)

Parte II – Empresa A
Perfil Sociodemográfico

Marque as opções correspondentes ao seu perfil.

Cargo ou Função Atual	
<input type="checkbox"/>	a) Executivo (Superintendente, Gerente Executivo, Diretor, Vice-Presidente, Presidente)
<input type="checkbox"/>	b) Gerente Geral (Agência, Apoio, Divisão)
<input type="checkbox"/>	c) Gerência Média (Relacionamento, Contas, Setor, etc)
<input type="checkbox"/>	d) Analista/Assessor
<input type="checkbox"/>	e) Assistente/Caixa Executivo
<input type="checkbox"/>	f) Escriturário

Faixa etária	
<input type="checkbox"/>	a) Menos de 25 anos
<input type="checkbox"/>	b) 26 a 35 anos
<input type="checkbox"/>	c) 36 a 45 anos
<input type="checkbox"/>	d) 46 a 55 anos
<input type="checkbox"/>	e) acima de 55 anos

Gênero	
<input type="checkbox"/>	a) Masculino
<input type="checkbox"/>	b) Feminino

Nível de escolaridade	
<input type="checkbox"/>	a) Ensino médio
<input type="checkbox"/>	b) Ensino Superior (Graduação)
<input type="checkbox"/>	c) Pós-Graduação - (Especialização/MBA)
<input type="checkbox"/>	d) Mestrado
<input type="checkbox"/>	e) Doutorado

Tempo de Empresa A	
<input type="checkbox"/>	a) Até 5 anos
<input type="checkbox"/>	b) De 6 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	c) De 11 a 15 anos
<input type="checkbox"/>	d) De 16 a 20 anos
<input type="checkbox"/>	e) De 20 a 25 anos
<input type="checkbox"/>	f) De 26 a 30 anos
<input type="checkbox"/>	g) Acima de 31 anos

Parte II – Empresa B
Perfil Sociodemográfico

Marque as opções correspondentes ao seu perfil.

Faixa etária	
<input type="checkbox"/>	a) Menos de 25 anos
<input type="checkbox"/>	b) 26 a 35 anos
<input type="checkbox"/>	c) 36 a 45 anos
<input type="checkbox"/>	d) 46 a 55 anos
<input type="checkbox"/>	e) acima de 55 anos

Gênero	
<input type="checkbox"/>	a) Masculino
<input type="checkbox"/>	b) Feminino

Nível de escolaridade	
<input type="checkbox"/>	a) Ensino médio
<input type="checkbox"/>	b) Ensino Superior (Graduação)
<input type="checkbox"/>	c) Pós-Graduação - (Especialização/MBA)
<input type="checkbox"/>	d) Mestrado
<input type="checkbox"/>	e) Doutorado

Tempo de Empresa B	
<input type="checkbox"/>	a) Até 1 ano
<input type="checkbox"/>	b) Até 2 anos
<input type="checkbox"/>	c) Até 3 anos
<input type="checkbox"/>	d) Até 4 anos
<input type="checkbox"/>	e) Até 5 anos

Apêndice C – Diagrama da Análise Fatorial Confirmatória dos Construtos

