Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo

RICARDO AVILA FERREIRA FRANÇA

ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE OS FATORES INIBIDORES E FACILITADORES DE PROCESSOS DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL ORIGINADOS NA ALTA DIREÇÃO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

SÃO PAULO
2010

RICARDO AVILA FERREIRA FRANÇA

ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE OS FATORES INIBIDORES E FACILITADORES DE PROCESSOS DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL ORIGINADOS NA ALTA DIREÇÃO DE DIREÇÃO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:
Inovação em Serviços

Orientador: Prof. Dr. Marcos Augusto de Vasconcellos

SÃO PAULO
2010

França, Ricardo Avila Ferreira França
Estudo exploratório sobre os fatores inibidores e facilitadores de processos de inovação organizacional originados na alta direção de instituições financeiras/ Ricardo Avila Ferreira França. – 2010.
156 f.

Orientador: Marcos Augusto de Vasconcellos
Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Instiuições financeiras -- Administração. 3. Serviços (Economia) – Inovações tecnológicas. I. Vasconcellos, Marcos Augusto de. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 336.714

RICARDO AVILA FERREIRA FRANÇA

ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE OS FATORES INIBIDORES E FACILITADORES DE PROCESSOS DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL ORIGINADOS NA ALTA DIREÇÃO DE DIREÇÃO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:
Inovação em Serviços

Orientador: Prof. Dr. Marcos Augusto de Vasconcellos

Data da Aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora:

_____
Prof. Dr. Marcos Augusto de Vasconcellos (Orientador)
FGV-EAESP

_____
Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito
FGV-EAESP

_____

Prof. Dr. Claude Machline
Centro Universitário São Camilo

Para minha esposa, Adriana

Sempre ao meu lado, me apoiou em todos meus desafios.

Com muito carinho, dedicação e principalmente compreensão.

Dedico conjuntamente com este trabalho, minha vida e todo meu amor a você.

Agradecimentos

À minha esposa que me apoiou, durante toda esta jornada e não me deixou desistir no meio do caminho.

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Marcos Augusto de Vasconcellos, pelos conselhos, direcionamentos e pela compreensão das dificuldades enfrentadas por mim ao longo deste trabalho.

Aos entrevistados que deram seu tempo e compartilharam as experiências.

A todos que colaboraram direta ou indiretamente neste trabalho.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar os fatores internos às organizações que facilitam ou inibem o processo de inovação organizacional originada na alta direção de instituições financeiras. O desenvolvimento deste trabalho está baseado em dois casos de inovação organizacional ocorridos em áreas diferentes do Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A.

A metodologia para o estudo de organizações inovadoras proposta pelo Fórum de Inovação da FGV –EAESP e a metodologia de pesquisa desenvolvida pelo MIRP (*Minnesota Innovation Research Program)* serviram como base para avaliar os fatores que facilitaram ou inibiram o processo de inovação nos casos estudados.

Por meio da análise qualitativa dos fatores internos às organizações estudadas, chega-se a conclusão de que os fatores internos habilitadores e inibidores da inovação organizacional estão relacionados primeiramente as pessoas e aos contextos e em menor escala as transações.

PALAVRAS-CHAVE:
Inovação, Serviços, Inovação Organizacional, Inovação em Serviços, Serviços Financeiros.

ABSTRACT

The objective of this study is to identify internal factors in organizations which either enable or inhibit the organizational innovation process originated in the top management of financial institutions. The development of this work is based on two cases studies of organizational innovation occurring in different departments of Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A

The framework for the study of innovative organizations proposed by the Innovation Forum of FGV-EAESP and the research methodology developed by MIRP (Minnesota Innovation Research Program) served as the basis for evaluating the factors that facilitated or inhibited innovation process in the cases studied.

Trough qualitative analysis of factors internal to the organizations studied, one reaches the conclusion that the internal factors enablers and inhibitors of organizational innovation are related primarily to the people and contexts and to a lesser extent the transactions.

KEYWORDS:
Innovation, Services, Organizational Innovation, Innovation in Services, Financial Services.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Esquemas:

Esquema 1- Curvas sigmóides 17
Esquema 2 - Produto qualquer representado por correspondências entre vetores de características e competências 23
Esquema 3 - Modelo de quatro dimensões da inovação em serviços 25
Esquema 4 - Pentathlon Framework 27
Esquema 5 - Dimensões nas medições do modelo MIS 33
Esquema 6 - Roteiro para execução deste trabalho 42
Esquema 7 - Segmentação por grandes áreas de negócios do Banco Itaú 52
Esquema 8 - Abertura por tipo de negócio por linha de negócio 52
Esquema 9 – Composição da carteira de crédito 54
Esquema 10 - Organograma PF 57
Esquema 11 - Organograma PJ 68

Quadros

Quadro 1- Comparação entre o senso comum e as observações do MIRP 31
Quadro 2 - Dimensões internas, Parte I – Medições com modelagem psicrométrica 34
Quadro 3 - Dimensões internas, Parte I – Medições sem modelagem psicrométrica II 35
Quadro 4 - Natureza da pesquisa 41
Quadro 5 – Correlação das perguntas utilizadas na entrevistas com questionário MIS 45
Quadro 6 – Descrição dos entrevistados participantes do estudo de caso 55
Quadro 7 – Principais dados coletados do entrevistado 1 do caso PF 58
Quadro 8 - Principais dados coletados dos entrevistados 2 do caso PF 59
Quadro 9 - Principais dados coletados dos entrevistados 3 do caso PF 60
Quadro 10 - Principais dados coletados dos entrevistados 4 do caso PF 61
Quadro 11 - Principais dados coletados dos entrevistados 5 do caso PF 62
Quadro 12 - Principais dados coletados dos entrevistados 6 do caso PF 63
Quadro 13 - Principais dados coletados dos entrevistados 7 do caso PF 64
Quadro 14 - Principais dados coletados dos entrevistados 8 do caso PF 65
Quadro 15 – Principais dados coletados do entrevistado 9 do caso PF 66
Quadro 16 – Principais dados coletados do entrevistado 10 do caso PJ 69
Quadro 17 – Principais dados coletados do entrevistado 11 do caso PJ 70
Quadro 18 – Principais dados coletados do entrevistado 12 do caso PJ 71
Quadro 19 – Principais dados coletados do entrevistado 13 do caso PJ 72
Quadro 20 – Principais dados coletados do entrevistado 14 do caso PJ 73
Quadro 21 – Principais dados coletados do entrevistado 15 do caso PJ 74
Quadro 22 – Principais dados coletados do entrevistado 16 do caso PJ 75
Quadro 23 - Análise dos principais dados coletados por dimensão interna no caso da Área PF 82
Quadro 24 - Análise dos principais dados coletados por dimensão interna no caso da Área PJ 89
Quadro 25 - Estudo comparativo entre os dois estudos de caso 95
Quadro 26 - Estudo comparativo entre os dois estudos de caso revisado 98

LISTA DE SIGLAS

DCP	–	Diretoria de Cultura de Performance
FGV-EAESP	–	Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas
MIRP	–	Minnesota Innovation Research Program
MIS	–	Minnesota Innovation Survey
MIT	–	Massachusetts Institute of Technology
OECD	–	Organisation for Economic Co-Operation and Development
P&D	–	Pesquisa e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12

2. OBJETIVO 13

2.1. O BANCO ITAÚ 13
2.2. PROCESSO ESCOLHIDO PARA ANÁLISE 15

3. REFERENCIAL TEÓRICO 16

3.1. INOVAÇÃO 16
3.2. TIPOS DE INOVAÇÃO 19
3.2.1. Inovação em serviços 20
3.2.2. Inovação Organizacional 28
3.3. O PROJETO MIRP E O PROCESSO DE INOVAÇÃO 29
3.4. O FÓRUM DE INOVAÇÃO DA FGV-EAESP 35
3.4.1. Meio inovador interno 37
3.4.2. Definição de inovação 39

4. METODOLOGIA 40

4.1. MÉTODO DA PESQUISA 40
4.2. ROTEIRO DE ENTREVISTA 42
4.3. ANÁLISE DOS DADOS 45
4.4. RESTRIÇÕES AO USO DE INFORMAÇÕES 46

5. ANÁLISE DE CASO 48

5.1. INTRODUÇÃO E DESCRIÇÃO DO CASO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL 48
5.1.1. O projeto "Cultura de Performance" 48
5.1.2. Estudo de caso e área a ser analisada 51
5.2. RESUMO DOS DADOS COLETADOS 56
5.2.1. Caso Pessoa Física 56
5.2.2. Caso Pessoa Jurídica 67
5.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 76
5.3.1. Caso Pessoa Física 76
5.3.2. Caso Pessoa Jurídica 82
5.3.3. Visão geral dos casos estudados 89

6. CONCLUSÕES 100

6.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS 102

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 103

APÊNDICES 106

ANEXOS 148

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, com concorrência crescente, recursos se tornando escassos, a capacidade das empresas em inovar figura como um dos principais diferenciais para alcançar e manter uma posição de destaque. "Na última década do século XX a inovação passou a ser reconhecida como um fator essencial para a competitividade e foi incluída na agenda estratégica de muitas organizações" (VASCONCELLOS, 2004, p.13). Entendendo que a inovação seja um processo continuo, sistêmico, que contempla a geração, o desenvolvimento e principalmente a implementação de idéias; a capacidade inovadora parece ser gerada em um ambiente inovador favorável em que as empresas, além da sua capacidade tecnológica, possuem também um complexo conjunto de competências em gestão de conhecimento, de processos, de recursos e de pessoas.

Este ambiente favorável para inovação pode, em maior ou menor intensidade, ser encontrado em empresas de diversos setores da economia, e é normalmente associado a setores de alta rentabilidade. O setor financeiro, que experimentou nas últimas décadas um processo intenso de inovação, com transformações que abrangeram desde reestruturações administrativas até o uso ostensivo de novas tecnologias, representa um bom exemplo desta situação.

Dentre as instituições financeiras brasileiras o Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A. é considerado um dos maiores expoentes deste processo, seja em função do lucro recorrente, da taxa de crescimento, ou em função das muitas transformações organizacionais ocorridas em função das inúmeras aquisições e fusões. Destaca-se também o fato de recentemente o Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A. ter passado por um processo interno de incentivo à melhoria continua como forma de geração de resultado.

Por estas razões o Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A. foi escolhido para ser estudo de caso deste trabalho, no qual será analisado como um processo inovador organizacional originado na alta direção da empresa é transmitido para o restante da organização e quais são os fatores inibidores e facilitadores deste processo.

2. OBJETIVO

A inovação é o conceito central deste trabalho, embora não seja um conceito recente, tem ganhado destaque nos últimos anos, principalmente no exterior, com o vasto número de publicações cientificas que tratam a respeito do tema.

No Brasil, o Fórum de Inovação da FGV-EAESP (Fórum de Inovação), que teve como inspiração a estrutura do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) *Media Laboratory*, se propõe sistematizar a prática da inovação nas empresas, desenvolvendo estudos de caso com o objetivo de analisar organizações inovadoras no Brasil. Dentre as diversas ferramentas que o fórum tem utilizado para compreender os processos de inovação, destaco o questionário MIS (*Minnesota Innovation Survey*), desenvolvido pelo Projeto MIRP (*Minnesota Innovation Research Program*), vinculado ao *Strategic Management Research* da Universidade de Minnesota, que será utilizado na execução deste trabalho.

O objetivo deste trabalho é identificar quais são os fatores habilitadores e inibidores da inovação organizacional gerada na alta direção de instituições financeiras. Dois estudos de caso de áreas distintas do Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A. irão servir como base para análise, e identificação de quais os seus fatores internos (liderança, estrutura organizacional, recursos, competências e incentivos) podem inibir ou facilitar a um processo de inovação organizacional originado na alta direção do banco.

2.1. O Banco Itaú

O Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A. [1] (ou Banco Itaú, denominação utilizada de agora em diante ao longo de todo o texto) foi fundado em 1943, com o nome de Banco Central de Crédito S.A, inaugurando a sua primeira agencia somente em 1945 em São Paulo. Após 16 anos de crescimento puramente orgânico, em 1961 é iniciada uma trajetória, de compras e fusões intensas. Destacando as compras do Banco Francês Brasileiro (BFB) em 1995, dos bancos estaduais: BANERJ em 1998, Banco do Estado do Paraná S.A. (Banestado) em

[1] BANCO ITAÚ S.A. Relação com Investidores, Disponível em: <http://www.bancoitau.com.br>. Acesso em: 20 set. 2009

2000 e Banco do Estado de Goiás S.A. (BEG) em 2001; e do banco americano BankBoston em 2006; e destacando as fusões com BBA Creditanstalt em 2002 e com o Unibanco em 2008. Esta estratégia possibilitou sair da 52ª posição em número de ativos em 1961 para atualmente ocupar a primeira posição. Para que este resultado fosse alcançado, além das compras e fusões, diversas inovações foram implantadas, destacando:

1. Como inovação tecnológica: em 1981 a criação do Centro Técnico Operacional, agrupando as áreas operacionais e de tecnologia do Banco. Um destaque desta nova estrutura foi a instalação do banco eletrônico, que permitiu que os clientes acessassem os dados da conta remotamente anos antes de a Internet se tornar popular;

2. Como inovação em serviços: em 1994 assume o controle acionário do Banco Francês e Brasileiro S.A. e surge o Itaú Personnalité, inovando não na oferta de novos produtos, mas na forma e na qualidade como o serviço é ofertado;

3. Como inovação em organização: em 2002, por meio da associação com o BBA-Creditanstalt um novo modelo de negócio é criado separando as operações do varejo e do *corporate* em estruturas totalmente apartadas;

É importante mencionar que o desenvolvimento do Banco Itaú e não ocorreu de forma isolada e que em maior ou menor intensidade outras empresas do setor também criaram uma serie de inovações neste período. Sendo possível estabelecer pelo menos cinco ondas distintas de inovação tecnológica no setor financeiro (BARBIERI; SIMANTOB, 2009): a) Automação do processamento das transações bancárias por meio de *mainframes;* b) Automação das agencias com caixas interligados aos *mainframes*, esta provavelmente foi a primeira vez os clientes percebem o processo de inovação nas instituições financeiras; c) Inauguração dos caixas eletrônicos; d) *Internet banking*: na segunda metade da década de 90 o uso da Internet cresceu vertiginosamente e com ela os serviços bancários ficaram disponíveis a qualquer hora e lugar, a conveniência atingiu índices nunca vistos antes; e) Parcerias estratégicas com outros setores para aumentar a capilaridade e atingir novos clientes, por exemplo, parcerias do Bradesco com os Correios e do Banco Itaú com o grupo Pão de Açúcar;

Além dos pontos acima citados, a escolha do Banco Itaú como objeto para este trabalho justifica-se também pelo fato de o mesmo ter passado recentemente por um processo de inovação organizacional, originado na alta direção e transmitido para o restante da organização.

Como motivação pessoal para realização deste trabalho destaco: a experiência do autor em quase dez anos na área financeira, sendo destes sete no Banco Itaú e o desejo de mudança de carreira após a conclusão deste trabalho, provavelmente com abertura de um negócio próprio no futuro. Com a carreira profissional toda focada em atividades muito técnicas e específicas do setor financeiro, estudar as relações pessoais e processos de inovação constituiu um desafio adicional para o autor, que não era familiarizado com o tema. No entanto os aprendizados obtidos neste trabalho serão muito importantes para o sucesso desta nova etapa na carreira do autor.

2.2. Processo escolhido para análise

O processo escolhido para a análise tem o nome interno de *"Cultura de Performance" e* foi iniciado em 2004 com a primeira fase concluída em 2008. Trata-se da implantação de uma nova metodologia de trabalho, desenvolvida em parceria com a consultoria americana *Mckinsey*, que transforma de forma drástica os valores e as práticas enraizadas na organização. Durante este processo foram percebidas diversas ineficiências na implantação, tornando este processo rico e interessante do ponto de vista de análise.

Outro fator que contribui imensamente para escolha deste processo no Banco Itaú é que muito embora se trate de uma única organização, em função do histórico rico em fusões e aquisições há uma considerável diversidade de situações a serem analisadas.

A fim de delimitar o escopo deste trabalho não será analisada a inovação organizacional em si, mas sim como foi feito o processo de inovação e quais os fatores que contribuíram inibindo ou facilitando este processo.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Inovação

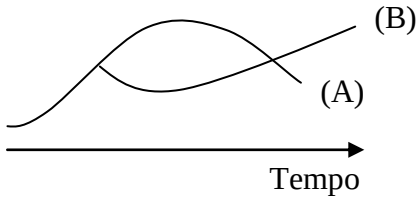
Um dos primeiros conceitos de inovação surgiu com a obra clássica do economista Joseph Alois Schumpeter (SCHUMPETER, 1939), que define inovação como um desenvolvimento originado internamente pelas empresas que altera economicamente o estado de equilíbrio da relação cliente–produtor. Inicialmente, propunha que as inovações ocorrem primeiro em empresas novas e que posteriormente são seguidas por empresas já estabelecidas. Entretanto, ao rever sua a teoria inicial passou a considerar que no capitalismo moderno as grandes empresas são as principais responsáveis pela inovação, em função da capacidade produtiva, da disponibilidade de capital e da influência na economia (SCHUMPETER, 1961). Sendo assim podemos considerar que o processo de inovação pode ocorrer em qualquer empresa de qualquer setor da economia. "A inovação é a função específica do empreendedorismo, surja num negócio clássico, numa instituição pública, ou numa nova empresa criada numa garagem ou num quarto, ou na cozinha" (DRUCKER, 1986). Para Margaret Wheatley (WHEATLEY, 2002) e Max de Pree (PREE, 2002), inovação é um desafio de liderança, a medida que as pessoas precisam de um líder para dar-lhes o direcionamento e incentivá-las a criar e inovar.

O conceito de "destruição criativa" (SCHUMPETER, 1961) propõe a existência de um ciclo de desenvolvimento econômico, mediante a difusão de novas tecnologias e a renovação dos produtos ou hábitos de consumo, promovendo o desenvolvimento econômico em cinco casos específicos:

1. Um novo produto – que podemos entender também como uma característica nova em um produto já existente;
2. Um novo método de produção;
3. Um novo mercado – que pode ser totalmente novo ou simplesmente um mercado não atuado por aquela indústria ou país;
4. Novas fontes de matérias primas;
5. Uma nova organização que altere a relevância dos atuais participantes, criando ou não uma posição de monopólio;

Desta forma o empreendedor, pessoa que realiza o processo de inovação combinando os fatores de produção de forma mais eficiente possível, tem papel fundamental neste desenvolvimento, pois ao inovar, inicia um processo em cadeia que será replicado por outras empresas. O conceito de inovação pode ser visto como um fator determinante no desempenho das empresas, a "inovação significa a criação de novos valores e novas satisfações para o cliente" (DRUCKER, 1989), a "inovação é a mudança que cria uma nova dimensão do desempenho" (HESSELBEIN; GOLDSMITH; SOMERVILLE, 2002), ou ainda a "inovação é de uma só vez a criadora e a destruidora de setores industriais e corporações" (UTTERBACK, 1994).

Segundo Handy (HANDY, 2002), para garantir sua sobrevivência, as empresas precisam de um processo de inovação recorrente, preferencialmente deve surgir antes que o ciclo atual de desenvolvimento se encerre (Esquema 1). Pois ao encerrar um ciclo, normalmente há falta de recursos, os lideres estão desacreditados e a moral na empresa está baixa, segundo o autor estas são as piores condições para o pensamento inovador.



A curva (A) do Esquema 1 representa o ciclo de vida de praticamente qualquer coisa, pessoa, produto ou empresa. Inicialmente um período de investimento, seguido pelo crescimento e o inevitável declínio ao longo do tempo. A curva (B) representa um novo ciclo que terá o mesmo destino.

Esquema 1- Curvas sigmóides
Fonte: HANDY, 2002, p. 23

Dada a necessidade de analisarmos a inovação como processo continuo e não como um evento isolado, vêem a necessidade de sistematizar e organizar este processo, "é a ampliação do conhecimento para a produção de novo conhecimento, e não depende de inspiração ou dom, requerendo esforços organizados e sistemáticos" (DRUCKER, 1986).
Esta busca pela sistematização o leva a propor um modelo de monitoramento de sete fontes que podem levar a uma oportunidade inovadora, sendo as quatro primeiras internas e podem ser identificadas por sintomas e as três últimas externas as empresas:

1. O inesperado: o sucesso inesperado, o fracasso inesperado ou evento externo.

2. A incongruência.
3. A inovação baseada na necessidade do processo.
4. Mudanças na estrutura do setor industrial ou na estrutura do mercado.
5. Mudanças demográficas.
6. Mudanças em percepção, disposição e significado.
7. Conhecimento novo, tanto científico como não científico.

Resumidamente as fontes internas podem ser descritas da seguinte forma: O inesperado pode ser explicado por uma oportunidade de empregar uma competência já existente diante de um fato novo. A incongruência consiste no descasamento da empresa ou setor com a realidade econômica e pode gerar uma oportunidade de desenvolvimento interno. A inovação em função da necessidade do processo está ligada em correções e oportunidades de aperfeiçoamento, que está sendo negligenciada internamente. E por ultimo mudanças no setor podem pegar empresas desprevenidas, porém gerar oportunidades também.

As fontes externas podem ser descritas da seguinte forma: Mudanças demográficas, diante de distribuições de faixa etária, renda, composição de emprego podem existir fontes de oportunidades diferentes. Mudanças de percepção ocorrem quando há mudança nos valores da sociedade, por exemplo, produtos que perdem sua importância ao longo do tempo e são substituídos por outros. E por fim as inovações baseadas em novo conhecimento, caracterizada por Drucker (DRUCKER, 1986) como inovações tecnológicas, geralmente criam oportunidades por intermédio de mudanças no processo ou pela alocação de recursos de formas diferentes.

Pensando em inovação como processo incremental e interativo, percebemos que as empresas possuem capacidade para gerar novos conhecimentos a partir de suas experiências, tanto internas quanto externas (NONAKA, TOYAMA e NAGATA, 2000). E este conjunto de conhecimentos e práticas únicas das empresas, *core competencies*, pode ser utilizado de forma a gerar uma vantagem competitiva de difícil imitação por parte das concorrentes (HAMEL, PRAHALAD, 1995). Nesta abordagem os produtos e serviços são tratados como os resultados visíveis destas competências centrais.

Mas o conceito de inovação vai além da criação de uma nova idéia, incluindo o processo de desenvolvimento e implementação desta nova idéia. Indo um pouco mais longe, podemos dizer que se uma recombinação de idéias antigas for percebida como uma idéia nova, esta poderá ser considerada como inovadora, mesmo que seja a adaptação ou imitação de algo que já exista em outro contexto (VAN DE VEN; POLLEY, GARUD, VENKATARAMAN, 1999).

3.2. Tipos de inovação

De acordo com Schumpeter (SCHUMPETER, 1961), podemos classificar a inovação basicamente como inovação Tecnológica e Organizacional, sendo a primeira relacionada com produto e processo produtivo e a segunda com modelos gestão de modelo negócio e demais aspectos organizacionais.

Apesar do foco do trabalho não seja discorrer sobre inovação tecnológica o assunto merece destaque, seja porque está presente desde os primeiros trabalhos sobre inovação ou por que os recursos tecnológicos dependendo do setor de atividade é condição quase que *sine qua non* para um processo de inovação sustentável. Quando ocorre no produto, por exemplo, a criação de novos produtos ou novos *feature* em produtos existentes, a inovação geralmente busca atender novas demandas do mercado. Importante comentar que as necessidades do mercado podem já existir ou a serem criadas pela própria empresa, por exemplo, o que ocorre com produtos de alta tecnologia, o caso da *Apple* ao criar o *player* portátil *Ipod* representa bem esta situação. Por outro lado quando ocorre no processo normalmente está ligada a otimização do resultado da empresa, seja em busca da redução de custos ou em busca de ganhos de produção, o modelo de produção implementado pela Toyota na década de setenta é um bom exemplo deste tipo de inovação. Menos usual a inovação em processo pode ter como fato originador uma demanda do mercado, quando o nível de qualidade exigido é obtido somente com uma alteração de processo.

Sob a ótica do impacto econômico gerado por uma inovação tecnológica, Christensen (CHRISTENSEN, 2006) sugere a separação em inovações de sustentação e ruptura. O primeiro conceito contempla inovações que contribuem para melhoria de um bem ou

serviço já existente no mercado e o segundo conceito contempla inovações que agregam um valor maior na percepção dos consumidores, tanto por meio de:

- Disrupções de baixo mercado: um produto com desempenho inferior a média do mercado (não necessariamente ruim), mas que mediante um novo modelo de negócios se torna mais atraente pelo preço menor, pela simplicidade ou pela conveniência;
- Disrupções de novo mercado: um produto com novas características ou qualidades não ainda não exploradas pelos lideres de mercado, que acaba criando demanda em torno de si, e conseqüentemente um novo mercado a ser explorado;

Garry Hamel (HAMEL, 2002), outro autor que estudou a inovação sobre o aspecto econômico, defende a classificação em inovações em: incrementais e radicais, sendo este último um conceito mais amplo do que o conceito de inovação de ruptura proposto por Christensen. Segundo Hamel, o foco exclusivo em inovações incrementais, com redução de custos e otimização de processos leva o mercado a um estágio de hiper-competição no qual as empresas disputam resultados com margens decrescentes. Somente através das inovações radicais, que incluem também inovações organizacionais como instrumento de transformação, as empresas conseguem destaque e perenidade nos negócios. Fazendo um paralelo com o conceito "destruição criativa" (SCHUMPETER, 1961), a "Era da revolução" proposta por Hamel, busca o sucesso nas inovações sistêmicas e não-lineares, enquanto a "Era do progresso", proposta por Schumpeter busca o sucesso por meio de inovações incrementais e da melhoria continua.

3.2.1. Inovação em serviços

Segundo Gallouj (GALLOUJ, 1998), a inovação em serviços pode ser classificada em três abordagens distintas: baseada em serviços, integradora e tecnicista. Sendo:

- Baseada ou orientada para serviços: com foco em serviços, freqüentemente as inovações são geradas para um serviço especifico. Atribui-se a essa abordagem os

serviços considerados essenciais, a parte intangível do serviço que representa o motivo de sua existência;

- Integradora: abordagem que concilia inovação de bens e serviços sob uma única teoria de inovação. Reflete a concepção funcional do produto e propõem tipologias de formas de inovação válidas tanto para serviços, quanto para bens.
- Tecnológica ou tecnicista: Pressupõem adoção de equipamentos ou sistemas técnicos na inovação;

Embora possam ser considerados como produtos os serviços possuem características distintas, Toledo (TOLEDO, 2009), Gianesi e Corrêa (GIANESI;CORRÊA, 2009) apresentam quatro características que permitem a diferenciação entre eles: Intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade, descritas a seguir:

- Intangibilidade: ao contrario dos produtos físicos, serviços não possuem aspectos tangíveis que façam uso dos sentidos. Enquanto os produtos são coisa quem podem ser possuídas, os serviços são experiências que o cliente vivencia.
- Inseparabilidade ou simultaneidade: essa característica diz respeito ao fato de os produtos serem consumidos simultaneamente à sua produção e disponibilização.
- Heterogeneidade ou variabilidade: significa que os serviços tendem a ser menos padronizados que os produtos físicos.
- Perecibilidade: essas características demonstram que os serviços não podem ser estocados, já que a produção e o consumo são simultâneos. Nesse caso, é mais difícil haver um equilíbrio entre demanda e oferta devido à flutuação da procura pelo serviço que ora pode ser alta, ora pode ser baixa. O equilíbrio entre a capacidade produtiva e demanda representa uma questão-chave para o gerenciamento estratégico de serviços.

Em função destas características, Lovelock e Wright (LOVELOCK; WRIGHT, 2003) chamam a atenção tanto para a dificuldade de controle no processo de produção de serviços como para a dificuldade de satisfazer os consumidores deste serviço. Pois a avaliação de qualidade do serviço prestado, baseia-se tanto no próprio processo de produção do serviço quanto na expectativa que os clientes consumidores possuem daquele

serviço, que pode ser criada a partir das próprias experiências ou partir de propaganda ou comunicação boca a boca.

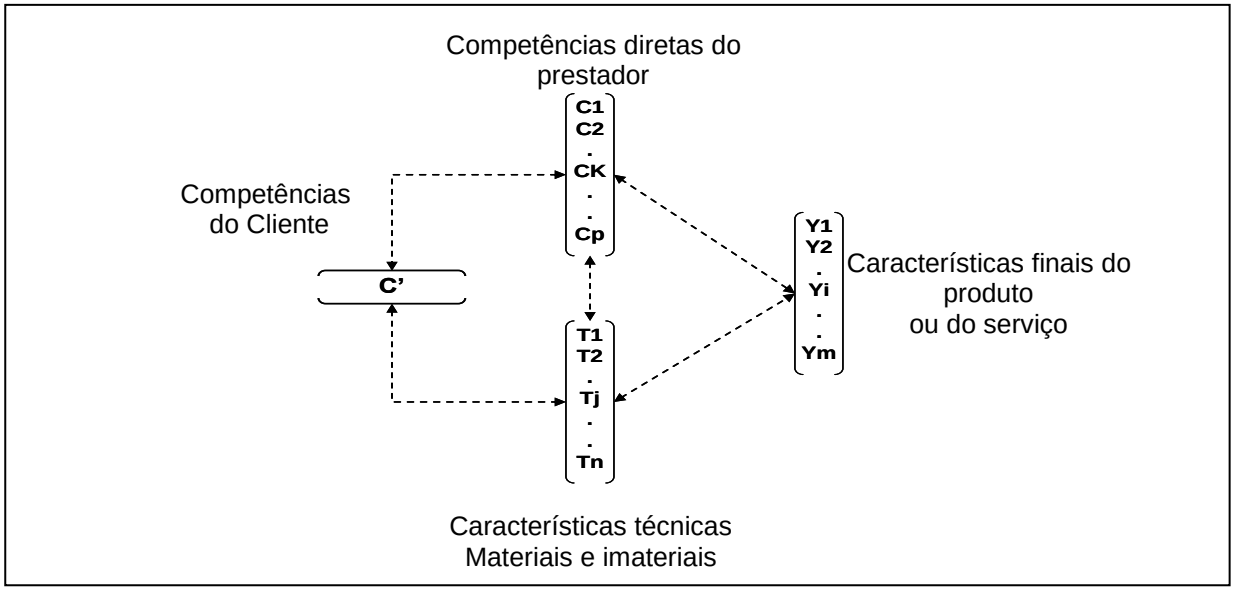
Todos estes aspectos em maior ou em menor grau dificultam também a análise da inovação em serviços. Fato que pode ser percebido em estudos importantes em inovação tecnológica, como o Manual Oslo, publicado pela *Organisation for Economic Co-Operation and Development* (OECD, 1992) que atribui pouca importância para serviços no processo de inovação. Segundo, Gallouj (GALLOUJ, 2007), mesmo na versão revisitada de 1997 o Manual de Oslo continua dando pouca importância a inovação em serviços.

Por outro lado, alguns estudos exploratórios como os desenvolvidos por Djellal e Gallouj (1998[2] apud GALLOUJ, 2007), procuram levar em conta as características específicas da inovação em serviços e mediante uma abordagem Shumpeteriana, distinguem quatro tipos de inovação de serviços:

a) inovação de produto-serviço, que contempla tanto produtos materiais quanto imateriais como, por exemplo, uma nova forma de treinamento ou um ramo de consultoria;
b) inovação de processo, contemplando tanto sistemas técnicos quanto processos imateriais;
c) inovação organizacional (interna), agregando a inovação de processo uma nova estrutura de atendimento das atividades e processos;
d) inovação de relação externa, definida através da implantação de relações peculiares com quaisquer *stakeholders* da empresa.

Indo além das abordagens tecnológicas citadas até então, Gallouj e Weinstein (GALLOUJ;WEINSTEIN,1997; HERTOG, 2002) desenvolveram uma teoria que pudesse ser generalizada para inovação em serviços e produtos e inovação tecnológica com inovação não tecnológica.

[2] DJELLAL, F. ; GALLOUJ, F. *Innovation in service industries in France*: results of a postal survey. Rapport pour la Comimission européenne, DG XII, projet SI4S, Juillet, 1998.



Esquema 2 - Produto qualquer representado por correspondências entre vetores de características e competências
Fonte: GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997 (GALLOUJ, F., 2007)

O modelo sugere que a inovação seja tratada como um processo dinâmico, no qual a inovação é vista como processo e não resultado e está representa por meio da correlação entre cada um dos vetores:

I. Características do serviço [Y];
II. Sistemas técnicos [T] sejam materiais ou imateriais, e de processo (Por exemplo: métodos, *back-office* e *front-office*);
III. Competências do cliente [C'];
IV. Competências diretas do prestador [C]. É importante salientar que as competências descritas pelo vetor [C] não inclui as competências organizacionais, que estão contempladas no vetor [T];

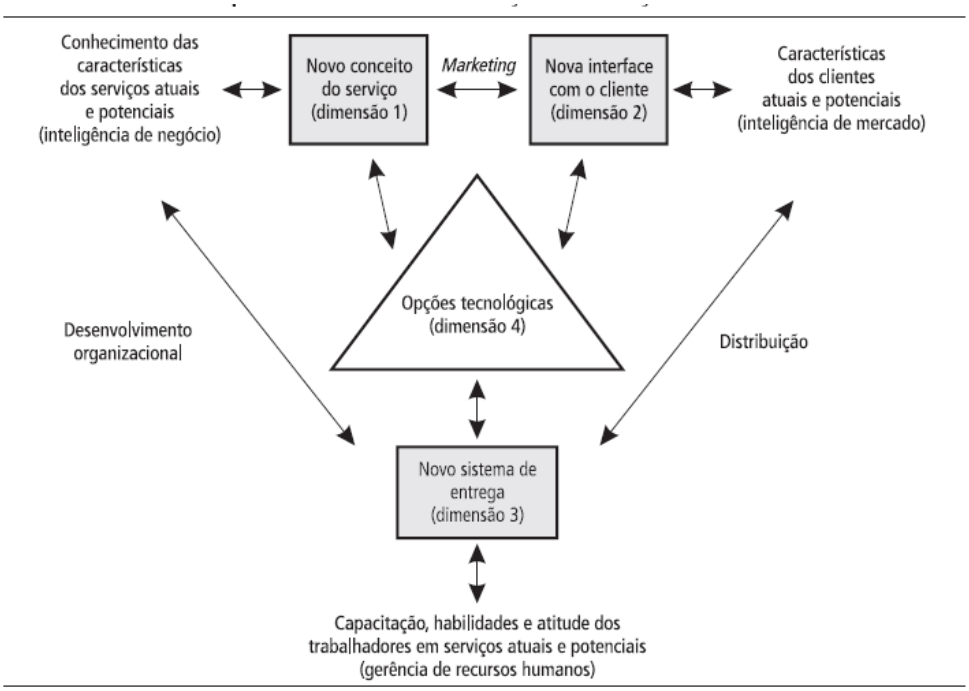
Com base neste modelo de vetores podemos definir a inovação em serviços como qualquer alteração de um ou mais termos dos vetores de características ou de competências. Podendo ocorrer de forma intencional, como por exemplo, por atividades de P&D, ou de forma natural, a partir do aprendizado das pessoas e das organizações. Gallouj e Weinstein sugerem, a partir do modelo de vetores, cinco formas de inovação distintas:

a) **Inovação radical:** refere-se à criação de um novo conjunto de competências [C`], [C] e características [T] que altera profundamente a forma como o serviço é realizado, alterando ou não Y;
b) **Inovação pela melhoria:** normalmente definida como inovação incremental, este tipo de inovação refere-se ao aumento da qualidade de uma determinada [C`], [C] ou características [T] sem modificação na estrutura existente;
c) **Inovação incremental:** diferentemente da definição padrão de inovação incremental, trata-se do sentido restrito e literal do termo. Refere-se apenas a inclusão de novas características, mantendo a estrutura geral do sistema;
d) **Inovação ad hoc:** o Serviço [Y] pode ser representado por meio de um novo conjunto de soluções originais geralmente em resposta a um novo problema. A medida que novos conhecimentos e competências são gerados e a codificação e formalização a *posteriori* de certos elementos das soluções encontradas permitem a reutilização destas competências, há alteração sensível dos vetores de competências [C] e de características técnicas [T], especialmente as características intangíveis;
e) **Inovação por recombinação:** similar a inovação incremental, os vetores de competências são mantidos constantes, enquanto há combinação de características técnicas [T] ou finais [Y] vários produtos para se formar um novo produto ou há dissociação das características de um produto já existente para formar novos produtos;
f) **Inovação pela formalização ou pela objetivação:** tem como objetivo formatar e padronizar as características [Y] e [T] da inovação em serviços, atribuindo um certo grau de materialidade, seja no caso de mecanismos tangíveis (formulas, sistemas, processos, etc.) ou intangíveis (métodos, roteiros, instrumentos analíticos que estruturam pensamentos e os comportamentos);

Conjuntamente com esta teoria, Gallouj e Weinstein (GALLOUJ;WEINSTEIN,1997) desenvolveram uma nova tipologia para inovação: incremental e radical, que diferem do conceito de inovação de sustentação e ruptura (CHRISTENSEN, 2006), apresentados anteriormente neste capítulo. A inovação incremental por si só pode ser classificada de três maneiras distintas: inovação pela melhoria; a inovação por recombinação; e a inovação incremental. No primeiro tipo a inovação não altera os vetores de competências {[C], [C’],

[T], [Y]} e aumenta da qualidade de algumas competências do prestador. Na inovação por recombinação as características ou competências já conhecidas são combinadas ou separadas de forma a atingir resultados maiores e por fim na inovação incremental apenas uma característica ou competência já existente sofre uma modificação resultando no incremento marginal. Já a inovação radical, também possui uma definição mais abrangente na qual uma alteração fundamental no modelo como o serviço é realizado pode ou não alterar as características do negócio.

Segundo Dilderbeek et al. (Bilderbeek et al. ,1998), como não existe um modelo conceitual amplamente aceito em serviços, os autores propõem um modelo baseado em quatro dimensões, em função das atividades de *marketing*, desenvolvimento organizacional e distribuição para a entrega dos serviços.



Esquema 3 - Modelo de quatro dimensões da inovação em serviços
Fonte: BILDERBEEK et al., 1998, p.13

- **Primeira dimensão:** uma nova idéia ou um novo conceito de serviço, que em função das características dos serviços pode ser intangível e de difícil classificação. Fazendo uma comparação com o modelo de vetores de características e competências, esta dimensão está associada com as características finais do serviço [Y];

- **Segunda dimensão:** A interface com o cliente é percebida à medida que o serviço é realizado. Normalmente o meio físico, o atendimento e a presença do cliente fazem parte deste momento, contudo não há necessidade do meio físico. Fazendo um paralelo modelo de vetores de características e competências, as competências dos clientes [C'] são responsáveis por determinar a forma como as organizações iram se apresentar para os clientes;
- **Terceira dimensão:** Diz respeito aos sistemas da entrega e arranjos organizacionais internos que devem ser executados para permitir a execução adequada do serviço. Comparando com o modelo de vetores de características e competências, está dimensão trata das competências diretas do prestador [C], pois não gera nenhuma alteração final no serviço [Y], contudo altera a forma como o serviço é prestado;
- **Quarta dimensão:** Esta dimensão é bastante discutida entre os autores, pois embora nem sempre a inovação de serviços dependa de uma inovação tecnológica (HERTOG, 2002), ela está presente com papel central deste modelo. Fazendo um paralelo com o modelo de vetores de características e competências, podemos associá-la ao vetor de sistemas técnicos [T];

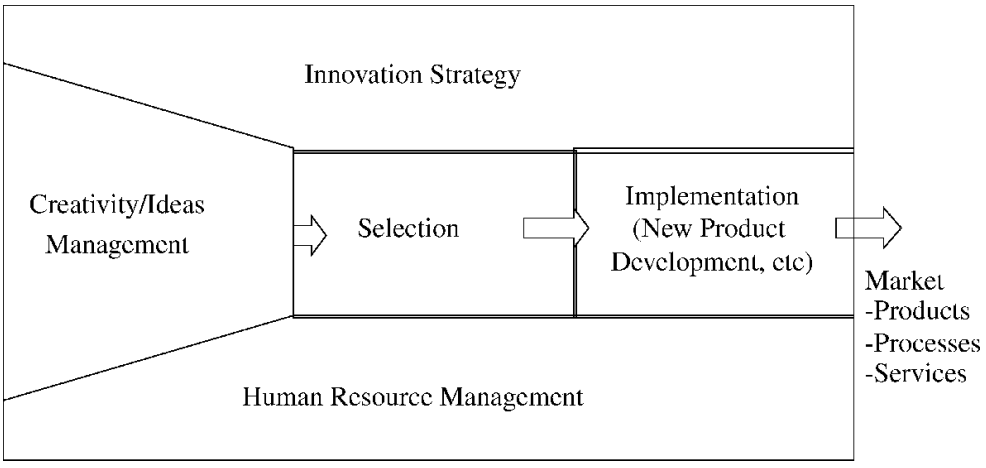
O conceito da terceira dimensão é particularmente interessante para este trabalho, pois está ligada a forma como as empresas gerenciam o processo de inovação. Com intuito de analisar mais profundamente o assunto, Jon Sundbo (SUNDBO, 1997; 2000) estudou vinte e uma empresas dinamarquesas de diferentes setores e tamanhos, desenvolvendo uma classificação para processo de inovação em empresas de serviços:

- **Organizações neo-industriais:** Normalmente grandes empresas nas quais o processo de inovação está definido estrategicamente, com acompanhamento pelos gestores de todos os estágios: idéias, seleção, desenvolvimento e implementação;
- **Organizações gerenciais:** Geralmente médias empresas que possuem processos de inovação organizados. Contudo não possuem uma área de P&D e desta forma tendem a focar mais no planejamento operacional e relacionamento com clientes do que no processo de inovação;

- **Organizações profissionais:** Geralmente médias e pequenas empresas nas quais todos profissionais são responsáveis pelo processo de inovação. Geralmente são empresas com valores como criatividade e aprendizado;

Segundo Sundbo (SUNDBO, 2000), há dificuldades de se identificar qual tipo de estratégia de inovação as empresas irão adotar e que normalmente o processo de inovação em empresas de serviços não possui amparo cientifico e é desenvolvido a partir das necessidades dos clientes, diminuindo assim a eficiência. O autor comenta também que em função as características de produção integradas, freqüentemente o processo de inovação em empresas de serviços incluem inovações de processo, inovações de produto e inovações organizacionais, envolvendo diversos setores da empresa.

A fim de criar uma ferramenta sistemática de gestão de inovação que atendesse a definição de estratégias, gestão de projetos e gestão de pessoas, Goffin e Mitchell (GOFFIN; MITCHEL,2005) desenvolveram um modelo de análise, *Pentathlon Framework* (Esquema 4), que representa o processo de interno da inovação na organização, combinando as dimensões de análise: Estratégia; Idéias; Priorização; Implementação e Pessoas em torno da inovação de serviços.



Esquema 4 - Pentathlon Framework
Fonte: GOFFIN; MITCHELL, 2005, p.29

O modelo, baseado no funil de desenvolvimento de Clark e Wheelwright[3] deixa claro que para que se obtenha sucesso no processo de inovação, todas as dimensões de análise devem ser trabalhas individualmente.

3.2.2. Inovação Organizacional

Considera-se inovação organizacional, como a inovação na gestão de recursos intangíveis, como por exemplo: o conhecimento, valores e crenças internas, geração de idéias e processos organizacionais. Hamel (HAMEL, 2002) cita o processo de melhoria continua como uma vertente da gestão do conhecimento, para Drucker (DRUCKER, 1995) esta relação é ainda mais explicita, citando que em alguns momentos o gerenciamento da empresa e o gerenciamento do conhecimento se aproximam tanto que podem ser considerados até como sinônimos. De acordo com Barbieri e Álvares (BARBIERI, 2004), há 3 possibilidades para inovação organizacional: Alterações significativas na estrutura da empresa, técnicas de gestão avançadas e orientações estratégicas novas ou substancialmente modificadas.

Nos dias atuais, somente através da implementação e do desenvolvimento de novas idéias e conceitos de negócio é possível uma organização se manter viva (HAMEL, 2002). Assim como Schumpeter (SCHUMPETER, 1961) que com o conceito de destruição criativa considerava a inovação como fator primordial na existência de uma empresa, a perenidade em inovar constitui uma vantagem competitiva sustentável. No entanto coloca a inovação incremental, a melhoria contínua e linear, a busca pela eficiência como fontes de destruição de valor das empresas, a medida que ao entregar ao mercado produtos cada vez mais eficientes as empresas levam a economia a um estágio de hiper-competição, no qual os retornos decrescentes geram resultados comerciais e financeiros cada vez menores.

É importante comentar que quando ocorre uma inovação em um produto ou serviço a inovação tende a ser apenas incremental a partir de um rearranjo dos recursos disponíveis, afetando diretamente somente a unidade de negócio correlacionada com a inovação. Já no

[3] CLARK, K. B; WHEELWRIGHT, S. C. Managing New Product and Process Development: Text and Cases. New York: Free Press, 1993.

processo de inovação organizacional é possível realizar reestruturação da empresa como um todo, reorganizando a forma como a empresa conduz seus relacionamentos internos e externos com os *stakeholders*. (SUNDBO, 1997).

Segundo Barbieri e Álvares (BARBIERI, 2004), a inovação organizacional introduz:

> [...] novidades que modificam os processos administrativos, a maneira como as decisões são tomadas, a alocação de recursos, as atribuições de responsabilidades, os relacionamentos com pessoas e outras organizações, os sistemas de recompensas e punições e outros elementos relacionados com a gestão da organização. [...]

Para Miles (MILES, 1999), embora a inovação organizacional não dependa da inovação tecnológica, há uma interdependência entra as duas, visto que muitas alterações de produtos ou serviços exigem um novo modelo de negócio. Esta situação gera uma dificuldade adicional na análise das inovações organizacionais. A partir de estudos na Alemanha de casos de inovação em serviços comerciais, Hipp, Tether e Miles (HIPP; TETHER; MILES, 2000) obtiveram resultados imprecisos em relação a inovação organizacional e inovação em processos.

Sendo assim, inovação organizacional é inovar a gestão dos negócios, eventualmente demandando outros tipos de inovação, como produtos ou serviços. E fazer um estudo sobre os fatores facilitadores e inibidores da inovação organizacional permite identificar se os esforços gerenciais relacionados à geração de conhecimento, à alocação de recursos, à liderança, à comunicação interna ou aos incentivos de uma organização possuem competências para implementar novas idéias e obter os resultados esperados.

3.3. O Projeto MIRP e o processo de inovação

O *Minnesota Innovation Research Program* (MIRP), inicialmente descrito na obra de VAN DE VEN, ANGLE e POOLE (2000), foi um extenso projeto de pesquisa longitudinal iniciado 1983 que teve mais de quinze anos de duração, envolveu mais de 30

pesquisadores, e investigou quatorze casos de inovação em diferentes segmentos (tecnologia, saúde, setor publico, organizações não governamentais, educação, entre outros). A pesquisa buscava compreender como e porque os processos de inovação se desenvolvem, quais os fatores inibidores e facilitadores deste processo e se a gestão da inovação pode ser generalizada e aplicada independente do tipo de empresa.

Além da grandiosidade do projeto, destacava-se da maioria dos trabalhos publicados até então, que focavam em aspectos limitados e específicos de inovação, tanto por traçar um *road map* da inovação, que permitia a aplicabilidade em diversas situações quanto por utilizar uma abordagem longitudinal que permitia acompanhar os processos de inovação do inicio ao fim. A escolha por este tipo de abordagem se mostrou bastante acertada, pois levantou a questão de que a partir de novas idéias podemos chegar a resultados completamente opostos: "erros", quando os resultados não foram satisfatórios ou "inovações" quando os resultados são positivos.

Para que os resultados da pesquisa pudessem ser generalizados e estudados em conjunto foi utilizado um *framework* comum nos quatorze estudos de casos que determinava cinco unidades de análise para definir o processo de inovação: idéias, resultados, pessoas, relações e contextos. O processo de inovação foi definido como: novas idéias que são desenvolvidas e implementadas com propósito de atingir resultados esperados através da relação de pessoas dentro do contexto institucional e organizacional das empresas (VAN DE VEN; POLLEY, GARUD, VENKATARAMAN, 1999).

Durante os estudos foram percebidas diferenças nas definições pré-existentes destes conceitos com que foi observado nos estudos de caso. O Quadro 1 abaixo sintetiza as principais diferenças.

Unidade de análise:	Premissas implícitas na literatura (senso comum):	Observações do MIRP:
Idéias	Invenção única, operacionalizada	Reinvenção, proliferação, reimplementação, descarte e interrupção
Pessoas	Um empreendedor com uma equipe dedicada durante todo o tempo	Muitos empreendedores engajam-se e desligam-se ao longo do processo, assumindo diversos papéis na organização
Transações	Rede fixa de pessoas/ empresas trabalhando sobre detalhes da idéia	Rede de *stakeholders* que se expande e contrai ao longo do tempo, divergindo e convergindo quanto às idéias
Contexto	O ambiente estabelece oportunidades e restrições no processo	O processo de inovação é restringido por e cria múltiplos ambientes
Resultados	Orientação ao resultado final; nova ordem e estabilidade	Resultado final pode ser indeterminado; dinâmica contraditória entre os gestores da inovação e os controladores de recursos; integração com legado
Processo	Seqüência simples, cumulativa de estágios	Múltiplos caminhos, convergentes, divergentes e paralelos, alguns relacionados e cumulativos, e outros não

Quadro 1- Comparação entre o senso comum e as observações do MIRP
Fonte: VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000, p.11

Segundo as observações do MIRP, o processo de criação de novas idéias é estimulado por meio de "choques" internos ou externos a organização que ocorrem quando as pessoas estão insatisfeitas com as condições atuais, e buscam transformações para resolver a situação. Foi percebido ainda que o processo inicial não segue uma trajetória linear, tendo desdobramentos em varias outras idéias paralelas durante o processo, inclusive com reveses e desvios ao longo do tempo.

Já as pessoas consistem em uma parte crucial para o processo de inovação, pois de forma contraditória representam ao mesmo tempo facilitadores e inibidores do processo de inovação. A princípio os indivíduos possuem dificuldade em lidar com processos complexos e tendem ao longo do tempo adaptar e direcionar suas atividades, limitando-as de forma simples e repetitiva. Por outro lado, conforme mencionado anteriormente, os processos de inovação ocorrem de forma não linear e são complexos demais para serem conduzidos individualmente. Sendo assim, necessário buscar ajuda de outros, contudo estudos indicam que psicologicamente as pessoas sentem-se mais incentivadas por premiações individuais do que por premiações coletivas. O que traz a principal questão a

pessoas no processo de inovação, como motivar as pessoas naturalmente presas as suas atividades, em um processo de mudança?

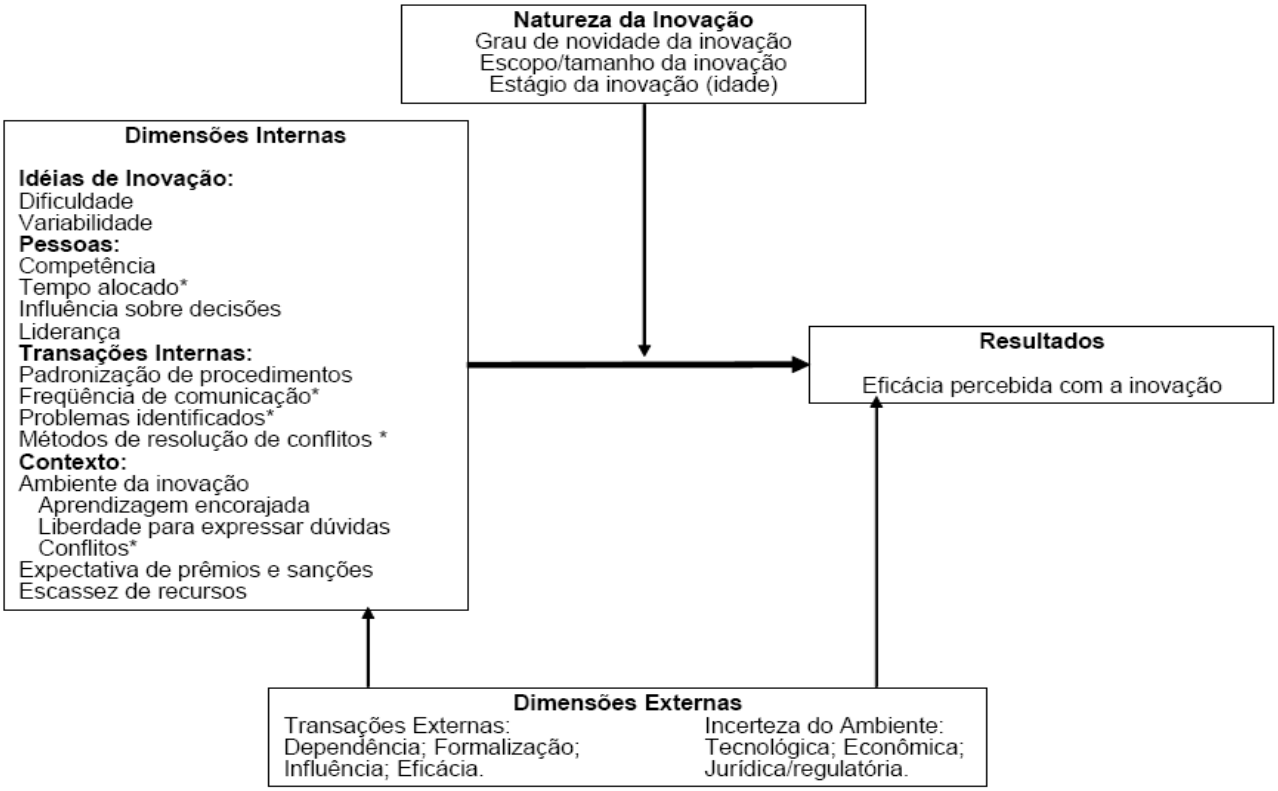
A presença de um líder eficaz pode contornar este problema, conduzindo e direcionando as equipes. Foi observado que os lideres de uma organização não atuam de forma uniforme diante de projetos de inovação, assumindo quatro papeis distintos: Crítico, Líder institucional, Patrocinador e Mentor, gerando dentro da empresa situações de conflito que podem balancear as decisões (VAN DE VEN; POLLEY, GARUD, VENKATARAMAN, 1999).

Diante do exposto sobre as pessoas é natural observar a necessidade que as transações (relações) possuem no processo. As relações entre as pessoas envolvidas no processo de inovação vão além das relações formais existentes dentro de uma empresa, podendo ser consideradas também as relações informais de chefia e subordinados, as interações entre os funcionários; ou as relações de troca ente unidades, entre organizações ou entre parceiros. É importante mencionar que quanto mais inovadora e complexa for a inovação maior será a importância e o número de transações entre as pessoas.

Para o MIRP os contextos podem ser definidos pelo ambiente onde a inovação será desenvolvida, indo além do ambiente organizacional, criando uma relação de coexistência entre cooperação e competição entre as empresas (públicas e privadas) no processo de inovação. Desta forma, o MIRP mapeou a seguinte situação: quando há cooperação e transparência as empresas tomam decisões mais arriscadas mesmo não sendo necessário; e quando o ambiente é competitivo as empresas tomam decisões conservadoras ao invés de arriscar mais em busca de ganhos sobre os concorrentes.

Por fim, o MIRP observou que os resultados do processo de inovação são dinâmicos e afetam os eventos que irão gerar os próprios resultados ao longo do tempo. Este paradoxo ocorre devido à mudança de foco durante o processo e a análise primaria dos resultados, determinando o fracasso ou sucesso de uma idéia. Esta mudança constante dificulta bastante o aprendizado sobre o processo de inovação que precisa de um modelo adaptativo de aprendizado, que para análise codifica as mudanças de foco e os resultados positivos e negativos (VAN DE VEN; POLLEY, GARUD, VENKATARAMAN, 1999).

Para análise e comparação dos diversos casos analisados, o MIRP desenvolveu um questionário padrão, o *Minnesota Innovation Survey* (MIS), que devido ao seu paradigma positivista, aplica procedimentos-padrão de psicometria para avaliar o processo de inovação. O MIS possuía características ao mesmo tempo abrangentes e específicas de forma que representasse cada um dos casos analisados, mas que permitisse a comparabilidade com o resto do estudo. O questionário está dividido em 3 seções: na parte I foram analisadas as dimensões internas suas relações com o processo e contexto na qual as pessoas interagem, na parte II, as dimensões externas relativas às transações e ao ambiente foram separadas das internas; pois estão em um nível de análise separado; na parte III, a percepção da efetividade da inovação que é utilizado como variável dependente das dimensões internas e externas e serve para validar a pesquisa.



Esquema 5 - Dimensões nas medições do modelo MIS
Fonte: VAN DE VEN; CHU, 2000, p.56
Nota: os asteriscos (*) indicam as medições sem o uso de modelagem psicrométrica

Os conceitos: idéias, pessoas, transações, contexto e resultados foram agrupados em clusters conforme o Esquema 5, de acordo com as seções do questionário MIS. Os fatores situacionais e de contingência que caracterizam a natureza da inovação, foram acrescentados ao modelo, com a função de equilibrar a análise das dimensões internas sobre os resultados. Porém não são medidos através do modelo psicométrico do MIS, utilizando outras ferramentas de análise.

A seguir, nos Quadros 2 e 3 veremos os métodos de medição dos resultados, das dimensões internas referentes à Parte I do questionário MIS. As questões do MIS, estão identificadas abaixo por Qn, sendo que n indica, respectivamente, seu número na Parte I do questionário. Quando a pergunta possui itens ou subitens é acrescida uma letra, como por exemplo, Q47b refere-se ao item b da pergunta 47 da Parte I do questionário MIS.

Dimensão Interna[4]	**Variável analisada (questões do MIS)**
Escopo/tamanho da inovação	Número de pessoas e montantes de recursos envolvidos (Q1)
Eficácia percebida com a inovação	Expectativas sobre o processo (Q31, Q33, Q34); Expectativas sobre os resultados (Q32, Q35);
Nível de incerteza que envolve a inovação	Dificuldade (Q2, Q3); Variabilidade (Q11, Q12);
Escassez de recursos	Carga de trabalho (Q6, Q7); Competição por recursos (Q47a a Q47d);
Padronização de procedimentos para desenvolver a inovação	Formalização e conformidade com procedimentos (Q4, Q5);
Grau de influência sobre decisões	Grau de influência percebido (Q10a a Q10d);
Expectativas de prêmios e sanções	Expectativas de prêmios e sanções (Q23a, Q23b, Q24a, Q24b);
Liderança do grupo de inovação	Encorajamento de iniciativas pelo líder (Q15, Q16, Q18, Q19, Q21, Q30);
Liberdade para expressar dúvidas	Crenças e opiniões sobre o esforço inovador (Q17, Q20, Q22);
Aprendizado encorajado	Clima ou cultura organizacional (Q44 a Q46);

Quadro 2 - Dimensões internas, Parte I – Medições com modelagem psicrométrica
Fonte: elaboração própria.

[4] Embora a "Eficácia percebida com a inovação" seja tratada pelo MIS como uma dimensão de resultado, e o "Escopo/tamanho da inovação" seja tratada como natureza da inovação, para efeitos puramente didáticos, neste trabalho será tratada como uma dimensão interna.

Dimensão Interna	Variável analisada (questões do MIS)
Tempo alocado em tarefas	(Q8, Q9a a Q9h);
Freqüência da comunicação	(Q26a a Q26g);
Problemas identificados	(Q13, Q14a a Q14f);
Conflitos	(Q25, Q27);
Procedimentos de resolução de conflitos	(Q28a a Q28d).

Quadro 3 - Dimensões internas, Parte I – Medições sem modelagem psicrométrica II
Fonte: elaboração própria.

O questionário do MIS é extenso (vide ANEXO A – Questionário MIS utilizado pelo projeto MIRP), e foi desenvolvido pelo MIRP ao longo dos anos com intuito de responder à característica longitudinal da pesquisa. No próximo capítulo será descrita a metodologia deste trabalho que utiliza uma adaptação do questionário MIS, pois nem todas as dimensões serão abordadas nos estudos de casos que possuem um enfoque maior nos fatores internos do que nos fatores externos.

3.4. O Fórum de Inovação da FGV-EAESP

Desde a sua criação, em 1999, o Fórum de Inovação, inspirado na estrutura do *MIT Média Laboratory*, tem como objetivo "estimular e viabilizar a investigação, a geração, a difusão e a aplicação de conhecimentos sobre organizações inovadoras" (BARBIERI; SIMANTOB, 2007).

Para compreender o funcionamento do processo de inovação, como são formados os ambientes propícios a inovação, quais os fatores organizacionais que facilitam ou inibem este processo e, portanto criar conhecimento sobre a organização inovadora em si, o Fórum de inovação lançou mão da adaptação de dois métodos, já existentes, de estudo de organizações inovadoras.

Uma das metodologias escolhidas foi a aplicação o questionário MIS (apresentado na seção anterior), em alguns casos de empresas nacionais. Os estudos decorrentes destas análises foram compilados nos livros Organizações Inovadoras, Organizações Inovadores Sustentáveis e Organizações Inovadoras do Setor Financeiro, que além de mapear o

processo de inovação buscaram responder as seguintes perguntas (VASCONCELLOS, 2004):

a) Como derivar, do conceito de processo de uma inovação, para o conceito de processo permanente de estimulo as múltiplas inovações em uma organização?
b) Como uma organização pode manter este processo de forma eficaz?
c) Quais os fatores – internos e externos – que facilitam ou dificultam o trajeto de uma organização em direção a se tornar inovadora?
d) Se uma empresa não inova, a falha se encontra na cultura e na estrutura? São esses, e apenas esses, os fatores internos com que a organização deve se preocupar?
e) Como avaliar se uma organização é efetivamente inovadora? Ou em que estágio se encontra? Ou, em outras palavras, existem *gaps* de inovação a serem superados?
f) Que atitude deve ser tomada, e que caminhos devem ser percorridos, para superar esses *gaps*?

A outra metodologia utilizada foi o *Innovation Premium*, pesquisa conduzida por Arthur D. Little em mais de 700 empresas no mundo inteiro, que avaliou inovações em produtos e serviços, em processos e em negócios. A pesquisa basicamente consistia em um questionário direcionado a alta administração das empresas, com questões como: porcentagem de lucro destinado a inovação, importância de metas de curto prazo versus metas inovadoras de longo prazo ou o nível como a inovação é percebida como fator crítico. O objetivo da pesquisa era responder as seguintes perguntas:

a) Como as empresas inovadoras inovam?
b) As empresas em análise são inovadoras?
c) Eles obtêm ou obtiveram resultados consistentes com a inovação?
d) Quais as práticas e procedimentos que caracterizam uma empresa inovadora?
e) Que tipo de ambiente empresarial facilita a inovação?

A partir destas metodologias o Fórum de Inovação elaborou uma metodologia própria para analisar empresas inovadoras, que consistia em um roteiro com etapas a serem cumpridas conforme a seqüência abaixo:

1. Construção da linha de tempo da empresa, que é o levantamento histórico dos principais eventos possivelmente relacionados à construção do ambiente inovador da empresa;
2. Levantamento do ambiente percebido para inovação pelos colaboradores internos da empresa, utilizando como roteiro o questionário da metodologia do Innovation Premium;
3. Seleção das inovações de interesse e estudo detalhado de cada uma dessas inovações, utilizando como base o questionário MIS;
4. Estudo comparativo dos fatores condicionantes do meio inovador encontrados nas diversas inovações estudadas na empresa;

O Fórum de Inovação ao definir organização inovadora como aquela que "introduz novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e colhe os resultados esperados" (BARBIERI, 2004) está alinhado com a visão desenvolvida pelo MIRP (VAN DE VEN, ANGLE e POOLE, 2000) de que as inovações tecnológicas e organizacionais são interligadas e ocorrem, muitas vezes, simultaneamente e de forma indissolúvel. Desta forma o objeto de estudo do Fórum de Inovação não está limitado apenas à inovação organizacional ou tecnológica, mas abrange também as condições que viabilizam a sistematização da inovação, mas precisamente o conceito definido como: Meio Inovador Interno.

3.4.1. Meio inovador interno

Originalmente o conceito de Meio Inovador definido por Castells e Hall[5], se refere a uma região que por meio de características particulares e da sinergia entre os diversos agentes produtivos, gera resultados positivos e propicia inovações constantes. O Fórum de Inovação adaptou este conceito para dentro da empresa, criando o conceito de o Meio Inovador Interno que ressalta as características internas, que contribuem continuamente na

[5] CASTELLS, M; HALL, P. Las Tecnópolis del mundo: la formación de los complexos industriales del siglo

geração de inovações. Podemos citar como variáveis formadoras de um meio inovador interno (BARBIERI, 2004):

- Pessoas que percebem seu valor na empresa acreditam na organização e no resultado que esperam deles relativos à inovação; pode-se dizer que os funcionários não imaginam que as inovações possam dar errado, ou que não venham trazer resultados positivos;

- Pessoas que percebem que o reconhecimento pelo trabalho é coletivo, não vislumbrando o mau desempenho como um fator crítico, isto é, não existe a punição para um desempenho abaixo da média; essa combinação entre incentivos, reconhecimento e tolerância ao erro está relacionada ao alto desempenho e à cooperação existente entre os membros dos grupos;

- Pessoas que reconhecem as lideranças do processo de inovação, além de vislumbrarem a capacidade de poder emitir opinião para estas lideranças, denotando uma significativa preocupação com a manutenção de um bom relacionamento intra-equipes;

- Pessoas que sabem que a aprendizagem é valorizada e se esforçam nesse sentido.

- Pessoas que percebem o comprometimento entre os participantes da organização, acreditando que cada um realiza suas responsabilidades e compromissos e o relacionamento é equilibrado e satisfatório, fazendo valer a pena trabalhar na empresa;

- Pessoas que enfrentam os problemas abertamente, levando à resolução dos conflitos; essa postura leva os grupos a tratar o problemas sempre confiando na outra parte, tendo o maximo de empatia com o outro grupo; a base desse relacionamento se situa na confiança entre as equipes, o que tem levado à diminuição da freqüência de conflitos.

Explorando a natureza das relações humanas entre a empresa e as pessoas, o meio inovador interno atua diretamente no comprometimento e motivação das pessoas em adquirir comportamento e postura inovadores.

3.4.2. Definição de inovação

Dentre as muitas definições de inovação existentes, este trabalho irá adotar a definição do fórum de Inovação (BARBIERI, 2004). Por inovação pode-se entender o esforço para transformar idéias em resultados para a organização. A inovação é definida pela seguinte expressão:

Inovação = idéia + implementação + resultados

De tal modo que só haverá uma inovação se não faltar nenhum termo do segundo membro da equação.

O conceito de resultado está intimamente ligado ao aspecto econômico originalmente definido por Schumpeter (SCHUMPETER, 1961), sendo que sem a implementação da idéia não ocorreria. Qualquer tipo de resultado pode ser incorporado nesta formula, não necessariamente elementos quantitativos, tais como lucro, receita ou crescimento de *market share*, abrindo a possibilidade de analisarmos resultado como aspectos intangíveis.

É importante mencionar que somente as idéias que são efetivamente implementadas, podem ser consideradas como inovação, o processo de geração de idéias e invenções, sozinhas não constituem uma inovação.

4. METODOLOGIA

4.1. Método da pesquisa

Segundo Collis e Hussey (COLLIS, J; HUSSEY, R, 2005), existem quatro linhas principais de tipos de pesquisa: exploratória, descritiva, analítica ou preditiva, que podem ser de natureza positivista (quantitativo) ou fenomenológico (qualitativo). Para problemas de escopo mais específicos e limitados pesquisas quantitativas tendem a ser mais indicadas, já quando há necessidade de analisar e refletir sobre as percepções, a pesquisa qualitativa é mais indicada. Desta forma cada tipo de pesquisa contribui melhor para um tipo de solução do que outra. A seguir uma breve descrição de cada tipo de pesquisas:

a) Pesquisa exploratória ao invés de confirmar uma hipótese, procura identificar padrões ou mesmo levantar *insights* sobre o assunto. É feita mediante estudos de caso, observações ou análise histórica e dada a natureza da pesquisa raramente podemos chegar a conclusões finais com essa metodologia;
b) Pesquisas descritivas analisam problemas de uma forma bem mais detalhada que a pesquisa exploratória, lançando mão de ferramentas estatísticas para obter os resultados;
c) A pesquisa analítica descritiva agrega a análise de como os fatos ocorrem dentro da pesquisa;
d) E por fim a pesquisa preditiva se concentra em identificar como uma determinada situação ocorreu e a aplicabilidade desta situação ocorrer em outro cenário.

Além da natureza da pesquisa, o tipo de questão da pesquisa, o controle que o pesquisador tem sobre os dados e o foco da pesquisa, em eventos históricos ou contemporâneos também influenciam o tipo de pesquisa a ser escolhida (YIN, 2005). O quadro abaixo sintetiza estas características e sugere um tipo de pesquisa mais adequada em cada situação.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim ou não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudos de caso	como, por que	não	sim

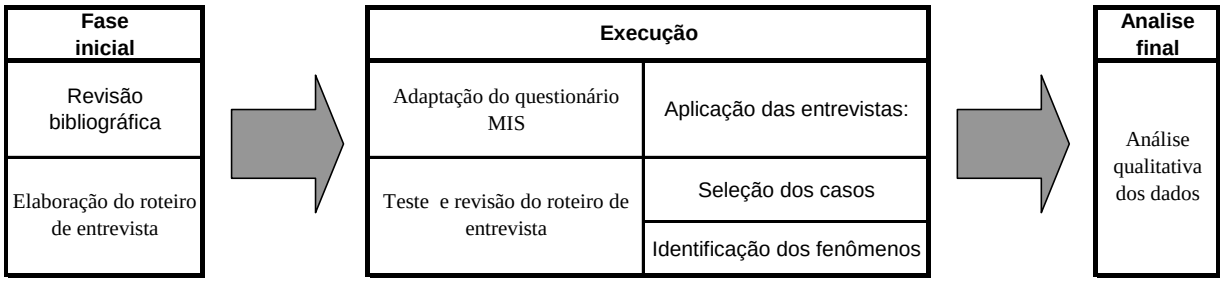
Quadro 4 - Natureza da pesquisa
Fonte: elaboração própria.

Muito embora as perguntas “O que” e “quais” sejam mais indicadas para levantamentos, pesquisas essencialmente exploratórias com objetivo de levantar hipóteses e proposições para inquirições adicionais, também podem ser respondidas por intermédio de qualquer estratégia. Por fim, em função da natureza do problema, da falta de dados quantitativos e da característica humanista do problema que exigi reflexão para entender melhor os conceitos analisados a análise dos casos de inovação é eminentemente qualitativa.

A metodologia que será utilizada neste trabalho é de estudo de caso de característica exploratório, utilizando a metodologia do MIRP para obtenção das informações. Será utilizado o método de estudo de casos múltiplos que com intuito de viabilizar a generalização e aplicabilidade externa dos aprendizados, serão comparados a análise dos resultados de dois estudos de casos de áreas executivas diferentes do Banco Itaú. As áreas de Pessoas Físicas e a Pessoas Jurídicas que dado à extensão do negócio serão tratadas como empresas diferentes de um mesmo conglomerado. (Este assunto será melhor explorado na seção 5.1.2 deste trabalho)

Desta forma este trabalho irá identificar quais são os fatores previstos na metodologia do MIRP que inibem ou facilitam um processo de inovação gerada na alta direção de uma instituição financeira.

Para execução deste trabalho será utilizado o seguinte roteiro:



Esquema 6 - Roteiro para execução deste trabalho
Fonte: elaboração própria

Para obtenção dos dados serão feitas entrevistas individuais, preservando a confidencialidade e qualidade da fonte dos dados. O roteiro de entrevista foi feito a partir de uma modificação e adaptação das perguntas-padrão do MIS (ANEXO A – Questionário MIS utilizado pelo projeto MIRP), procurando manter, a medida do possível, a coerência das perguntas originais e a duração das entrevistas.

4.2. Roteiro de Entrevista

O projeto original de pesquisa previa entrevistar quinze pessoas de cada uma das duas áreas executivas do Banco Itaú, entretanto o tempo previsto para cada entrevista era de cerca de uma hora e cada pesquisa possuía dezoito perguntas. Esta primeira abordagem se mostrou inadequada durante a entrevista teste, e número de perguntas foi reduzido para quatorze, com tempo de entrevista em cerca de cinqüenta minutos e com tempo médio de cada resposta de aproximadamente três minutos, a fim de assegurar que fossem coletados dados opiniões e pensamentos dos entrevistados.

O número inicial de entrevistas também foi reduzido para dezesseis no total. Estas alterações foram necessárias em função da pouca disponibilidade de tempo dos entrevistados. Mesmo com a alteração do plano original, não houve prejuízo nas conclusões e análise dos casos, por se tratarem de dados eminentemente qualitativos e primários.

Em função do pequeno número de respondentes o modelo estruturado baseado em perguntas fechadas de respostas de múltiplas escolhas do questionário MIS, foi

transformado entrevista semi-estruturada com perguntas abertas. Caso tivesse sido utilizado diretamente o questionário do MIS os resultados poderiam não representar precisamente os casos de inovação, devido à falta de significância estatística

Como roteiro de entrevista (APÊNDICE A – Questionário utilizado como roteiro de entrevista) utilizou-se como base o modelo de questionário da parte I do MIS (ANEXO A – Questionário MIS utilizado pelo projeto MIRP) agrupando e modificando as questões de acordo com a necessidade do estudo, contudo preservando a coerência e dimensões das perguntas originais. A parte II do questionário foi descartada por conter basicamente perguntas relacionadas com as dimensões externas sobre as transações. As seguintes dimensões internas foram utilizadas na criação destas novas questões:

- Eficácia percebida com a inovação;
- Incerteza que envolve a inovação (dificuldade e variabilidade);
- Escassez de recursos;
- Grau de influência sobre decisões;
- Expectativas de prêmios e sanções;
- Liderança;
- Liberdade para expressar dúvidas;
- Tempo alocado em tarefas;
- Problemas identificados;
- Conflitos;
- Métodos para resolução de conflitos;
- Escopo/tamanho da inovação;

Com um total de doze perguntas, atingiu-se o objetivo de abordar as principais dimensões internas, todas as cinco unidades de análise (idéias, pessoas, contexto, transações e resultados) e adequar-se a restrição de tempo da entrevista. De forma que:

a) Em função da complexidade dos assuntos abordados as dimensões: Incerteza que envolve a inovação, Escassez de recursos e Liberdade para expressar dúvidas contaram com duas perguntas cada;

b) As dimensões: Escopo/tamanho da inovação e Tempo alocado em tarefas foram combinadas na mesma pergunta que uma das perguntas da dimensão: Escassez de recursos, pela similaridade dos assuntos tratados. Assim como Métodos para resolução de conflitos que foi combinada na mesma pergunta com a dimensão: Conflitos, pelo mesmo motivo;

c) As demais dimensões: Grau de influência sobre decisões, Expectativas de prêmios e sanções, Liderança, Problemas identificados e Eficácia percebida com a inovação contaram com uma pergunta específica cada;

d) As dimensões não mencionadas na lista acima foram descartadas por já estarem contidas no contexto do estudo de caso a ser analisado (Aprendizado encorajado, Padronização de procedimentos e Comunicação).

Alem das perguntas baseadas no questionário do MIS o foram acrescentadas mais duas outras perguntas com intuito de identificar mais precisamente os fatores inibidores e facilitadores do processo de inovação. Sendo a 13° pergunta com intuito elencar quais os pontos fortes na implementação da inovação organizacional e a 14° pergunta com intuito de elencar quais seriam os pontos de melhoria da inovação organizacional

Buscando esclarecer as adaptações que foram feitas no questionário MIS, o Quadro 5 correlaciona as dimensões internas de análise, com as questões elaboradas pelo projeto MIRP, representadas por Qn, onde n é o número da questão original e com as perguntas utilizadas neste roteiro de pesquisa, representada por Pn, onde n é o número ordinal da pergunta.

Um ponto importante na adaptação do roteiro de pesquisa foi o fato de o projeto MIRP ter contado com um longo período de observação sobre o processo de inovação, que possibilitou aos pesquisadores colherem uma riqueza maior de informações mediante repetidas entrevistas a mesma empresa/pessoas em momentos diferentes e da obtenção tanto de dados primários quanto secundários. Este trabalho analisa casos já finalizados e conta somente com a análise de dados primários por meio de entrevistas únicas e rápidas.

Número	Pergunta	Dimensão	Questão do MIS
P1	Pergunta sobre a percepção do escopo/tamanho da inovação e sobre o montantes de recursos envolvidos	Natureza / Contexto	Q1, Q6, Q7, Q8, Q9;
P2	Pergunta sobre a escassez de recursos, considerando a carga de trabalho e a competição por recursos	Pessoas	Q47;
P3	Pergunta sobre a eficácia percebida com a inovação, expectativas sobre os resultados e passos dentro do processo de inovação	Idéias	Q2, Q3;
P4	Pergunta sobre o grau de influência sobre decisões, qual a autonomia para alterar o processo de inovação	Pessoas	Q10;
P5	Pergunta sobre a liberdade de expressão de dúvidas e críticas pessoais ao projeto de inovação	Contexto	Q17;
P6	Pergunta sobre as dificuldades ou problemas que foram encontrados durante o projeto	Transações	Q13, Q14;
P7	Pergunta sobre as variações e exceções ocorridas em relação às idéias inovadoras originais	Idéias	Q11, Q12;
P8	Pergunta sobre o grau de influencia dos líderes no processo de inovação	Pessoas	Q15, Q16, Q18, Q19;
P9	Pergunta sobre liberdade para aceitação do projeto.	Contexto	Q20, Q22;
P10	Pergunta sobre a expectativas de prêmios e sanções, tanto na existência destes mecanismos como na eficácia dos mesmos	Contexto	Q23, Q24;
P11	Pergunta sobre conflitos e desentendimentos sobre o processo de inovação, como foram resolvidos os problemas encontrados	Contexto/ Transações	Q25, Q27, Q28;
P12	Pergunta sobre a eficácia percebida com a inovação sendo tanto sobre as expectativas individuais, quanto sobre as expectativas coletivas	Resultados	Q32, Q35;
P13	Pergunta sobre os fatores positivos do processo de inovação.		
P14	Pergunta sobre os fatores negativos do processo de inovação		

Quadro 5 – Correlação das perguntas utilizadas na entrevistas com questionário MIS
Fonte: elaboração própria

4.3. Análise dos Dados

A restrição de agenda dos entrevistados foi a maior dificuldade que o autor encontrou durante o processo de entrevistas. Para contornar este problema duas medidas foram tomadas: a duração original das entrevistas foi reduzida utilizando-se um número menor de questões, conforme comentado na seção 4.2 deste trabalho e quatro das entrevistas foram feitas por telefone ao invés de presenciais como era previsto. Todas as entrevistas foram feitas nos meses de setembro a outubro de 2009, pelo autor deste trabalho e foram gravadas

em áudio e posteriormente transcritas[6]. Todos os entrevistados tiveram suas identidades mantidas em sigilo conforme será explorado na Seção 4.4 deste trabalho.

Uma vez coletados os dados, os depoimentos obtidos nas entrevistas foram transcritos praticamente na integra. Pausas e interrupções não correlacionadas com as questões, comentários diversos, bate-papo com o entrevistador e expressões de difícil entendimento ou de duplo sentido, foram retiradas da transcrição, para facilitar o entendimento dos leitores e para preservar o sentido de cada resposta do entrevistado. A transcrição completa das entrevistas está contida no APÊNDICE B – Transcrição das entrevistas.

Após a transcrição foram feitos resumos para cada uma das dezesseis entrevistas, utilizando um formulário similar ao Quadro 5. Em seguida estes resumos foram analisados e no caso de dúvidas sobre alguma das questões foi feita a troca de emails com o entrevistado. Uma vez sanadas as dúvidas, tanto a transcrição quanto o resumo foram corrigidos se necessário. A próxima etapa consolidou os resumos de todas as entrevistas do mesmo estudo de caso e finalmente concluindo o trabalho, foi feito um estudo comparativo entre os dois estudos de caso.

4.4. Restrições ao uso de informações

Comentar abertamente dificuldades e detalhes de casos de inovação, mesmo que já finalizados é um assunto complexo para uma organização como o Banco Itaú, que possui um rígido controle sobre a divulgação de suas estratégias e resultados. Há ainda que se considerar o risco que um projeto de tamanha representatividade como foi o "melhoria continua" possa ser encarado como uma vantagem competitiva sobre os concorrentes criando uma dificuldade adicional para divulgação de informações.

Diante destes fatos este trabalho adotou medidas que permitissem a análise deste estudo de caso, sem comprometer a confidencialidade de informações: a) O objeto de pesquisa do trabalho foi o processo de implementação em si e não a inovação. Desta forma as análises

[6] As entrevistas feitas por telefone também foram gravadas, mas por dificuldades operacionais, a maior parte da gravação ficou inaudível. Para sanar este problema o autor trocou emails com os entrevistados que responderam algumas questões novamente. Os resultados destes emails foram confrontados com a experiência do autor durante as entrevistas e transcritos da forma que preservasse mais fidedignamente o sentido e contexto dado por cada entrevistado durante as entrevistas.

obtidas poderiam mais facilmente serem expandidas para qualquer inovação e não seriam específicas do projeto analisado. b) Foi garantido garantindo aos entrevistados que as informações coletadas seriam de uso estritamente acadêmicos, e que não haveria qualquer forma de julgamento sobre a conduta pessoal do entrevistado ou sobre a cultura organizacional do banco; c) Foi garantido aos entrevistados, o direito de revisar a entrevista após sua conclusão e vetar parcialmente ou integramente a utilização da mesma neste trabalho. Estes 3 pontos foram explicitamente comentados pelo entrevistador antes e após cada entrevista.

5. Análise de Caso

5.1. Introdução e descrição do caso de inovação organizacional

O objeto de estudo deste trabalho será a implementação da primeira etapa do processo de inovação organizacional que ocorreu no Banco Itaú durante os anos de 2005 a 2007. Chamado internamente de "Cultura de Performance"[7] este projeto foi desenvolvido em parceria com a consultoria americana *McKinsey* e pretendia transformar de forma drástica tanto os valores quanto as práticas de gestão enraizadas na organização há muitos anos.

Aplicado em todo o Banco Itaú e envolvendo praticamente todos os funcionários, foi considerado um projeto estratégico para o sucesso da organização, sendo necessário a criação de uma diretoria específica (Diretoria de Cultura de Performance[8] – ou DCP, denominação utilizada de agora em diante ao longo de todo o texto) para coordenar a implementação do projeto em cada unidade de negócio do banco. Esta diretoria era subordinada a área de Recursos Humanos e durante a execução do projeto possuía mais de cem pessoas.

5.1.1. O projeto "Cultura de Performance"

O projeto *"*Cultura de Performance*"* tinha como sua principal meta:

> *"...o desenvolvimento de um ambiente aberto e inspirador, onde os colaboradores contribuam ao máximo para os objetivos do Itaú, as idéias possam ser trocadas de forma tranqüila e racional, onde haja espaço para a crítica e para a evolução profissional e pessoal, em favor do desempenho nos negócios e da melhoria contínua. Os princípios de engajamento e comprometimento são os guias dessa filosofia que, mais*

[7] Originalmente o nome do projeto era: "Cultura de Performance", em 2008 após avaliação dos resultados o ajuste do processo passou a adotar o nome de "Cultura para Performance"

[8] No começo de 2008, o Banco Itaú reestruturou suas principais diretorias e a Diretoria de Cultura de Performance (DCP) passou a ser denominada: Diretoria de Liderança, Cultura e Organização, o autor optou por manter o nome da diretoria antiga neste trabalho em função das inúmeras referencias a diretoria nas entrevistas e por representar melhor o objetivo da diretoria.

> *do que alinhar valores e atingir performance, quer criar novos desafios e motivar todos os envolvidos...".* (Heli de Andrade, ex-diretor gerente da DCP em entrevista para material de divulgação interna - Junho/2008)

Para obtenção destes objetivos o projeto era formado por duas frentes:

a) Rever a conduta e o relacionamento entre as pessoas, criando base para criação de uma nova cultura organizacional, mais flexível e aberta;
b) Rever os processos já existentes, implementando um processo de melhoria continua em cada uma das atividades.

Estas duas correntes caminharam em paralelo e possuíam igual importância para o sucesso do projeto. Desta forma o Banco Itaú, que carregava o estigma de empresa tradicional, familiar, hierarquizada, dura na gestão e nos relacionamentos internos estava diante de um novo desafio:

> *"... A era dos sargentos terminou. A era de errar nas circulares acabou. Estão no arquivo morto. Hoje é diferente. A liderança natural vem como decorrência das idéias, da capacidade de executar e de fazer com que os que estão ao nosso lado acreditem. Não importa o nível hierárquico, importa a capacidade de contribuir e agregar para a empresa. Devemos acreditar no outro e apoiá-lo. Cada um precisa do apoio do outro, da confiança do compartilhamento. Essa é a atitude que fará todos crescerem na empresa [...].Quando falo em cultura de performance, quero acentuar a compreensão das prioridades, da parte que cabe a cada um, do papel de cada pessoa dentro da Organização. O objetivo maior é transmitir o espírito de colaboração, trabalho em equipe e participação, de tal modo que todos possam usufruir e embasar o sucesso do Banco...".* (Roberto Setubal, presidente do Banco Itaú, em publicação interna - Junho/2005)

A execução do projeto foi dividida em duas macro etapas: chamadas internamente de "Habilitação" e "Continuidade". A "Habilitação" basicamente consistia no treinamento e

adequação das equipes a nova forma de trabalho e aos novos valores organizacionais. Foi implementada durante os anos de 2005 a 2007 e possuía uma metodologia padrão que foi aplicada de forma similar a todas as áreas do banco. A “Continuidade” consistia na manutenção dos aprendizados obtidos durante a fase de “Habilitação" e iniciou-se a partir de 2008, perdurando até hoje. Por não possuir um tempo de duração definido nem uma metodologia padrão, cada área do banco adotou um processo específico para a “Continuidade”.

A etapa de “Habilitação” possuía as seguintes fases de implementação:

- Primeiramente, os principais executivos fizeram o treinamento em entrevistas individuais com duração de até vinte horas com pessoas da área de recursos humanos e consultores externos.

- Em uma segunda fase, os diretores passaram por treinamento similar aos executivos, também feito por meio de entrevistas individuais e com pessoas da área de recursos humanos e com consultores externos.

- Na próxima fase, os superintendentes e gerentes passaram por treinamento externo em pequenos grupos de no maximo trinta pessoas.

Nestas três fases iniciais de treinamento, basicamente foi apresentado aos gestores uma nova metodologia de trabalho focada na gestão de pessoas e nos valores esperados pelo o Banco Itaú daquele momento em diante. Estes valores estavam consolidados em um material chamado internamente de: “Modo Itaú de Fazer”. Este documento explorava 8 princípios que também estão presentes na visão do Banco Itaú: performance, satisfação dos clientes, feedback, equipe, melhoria continua, motivação e celebração.

- Na última fase, o projeto foi expandido para todos os funcionários. Cada área passou por um projeto de “Habilitação” com duração de 6 semanas, focando na revisão dos conceitos culturais e nas oportunidades de melhorias de processos daquela área.

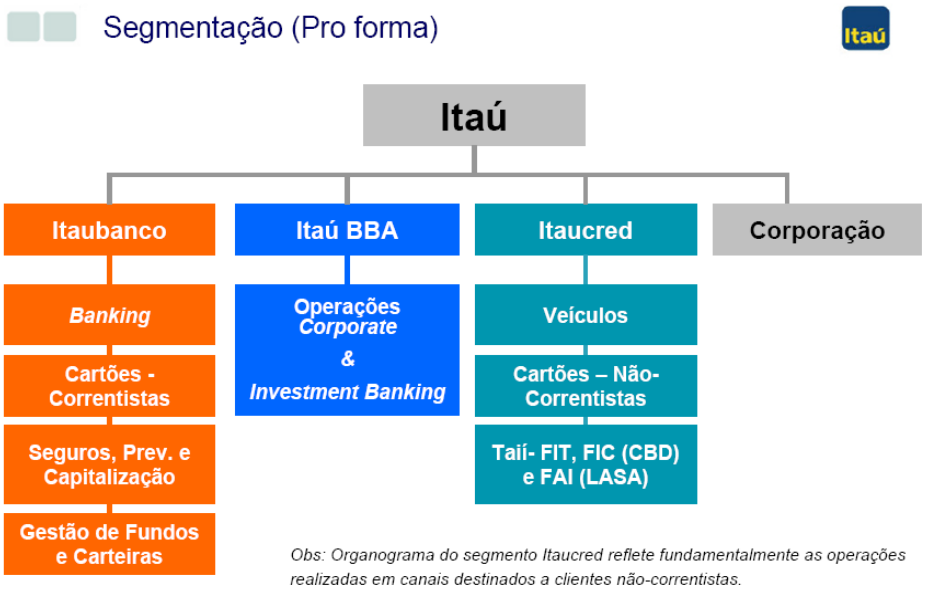
Para execução desta última etapa era designada uma equipe da Diretoria de Cultura de Performance (DCP) para atuar diretamente e cada área que fosse passar pela “Habilitação”. A responsabilidade desta equipe era interagir com as pessoas apresentando e coordenando o processo de inovação, que possuía uma metodologia e um cronograma pré-determinado. Normalmente a equipe de inovação era formada por três pessoas da DCP e por duas a três pessoas da própria área de negócio, que trabalhavam *full time* na implementação do projeto.

Devido ao tamanho da instituição e a complexidade da implantação, esta última etapa da implantação não ocorreu de forma simultânea em todo o Banco Itaú, o processo foi aplicado em lotes durante os anos de 2006 e 2007. Por esta característica ocorreram aprendizados entre um processo e outro, que foram incorporados as próximas “Habilitações”, contudo a mesma metodologia e foi utilizada em todas as áreas.

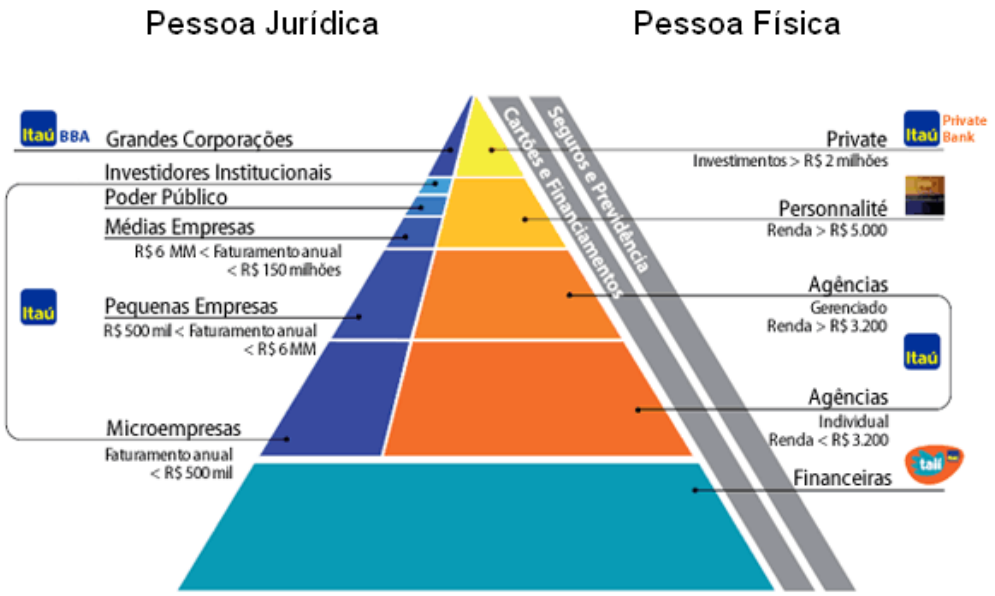
Este breve relato sobre o processo de inovação fez-se necessário para dar a dimensão desta inovação organizacional dentro de uma empresa tradicional e formal como o Banco Itaú. Em função de todas estas características o autor optou por escolher somente a última etapa da “Habilitação” como objeto de análise, pois além de ser um projeto já finalizado, o projeto foi criado na alta direção e permeou toda organização até a base.

5.1.2. Estudo de caso e área a ser analisada

Como toda grande empresa o Banco Itaú está estruturado em áreas de negócio, sendo cada unidade de negócio, comparável a empresas diferentes de um mesmo conglomerado. Os Esquemas 7 e 8 abaixo demonstram como estão estruturadas estas áreas de negócios. O Esquema 7 separa as atividades em três macros segmentos de atuação: Itaubanco, que concentra as atividades de todos os clientes correntistas, tanto pessoas físicas quanto micro, pequenas e médias empresas; Itaú BBA, que concentra as atividades com grandes clientes Pessoa Jurídica e Itaucred, que responde pelas atividades com clientes não correntistas. Já o Esquema 8, separa as atividades por tipo de atendimento comercial, que considera para segmentação além da natureza do cliente, a sua renda e/ou faturamento.



Esquema 7 - Segmentação por grandes áreas de negócios do Banco Itaú
Fonte: BANCO ITAÚ S.A. Relação com Investidores, Teleconferência sobre os Resultados do Segundo Trimestre de 2007 (agosto de 2007), Disponível em: <http://www.bancoitau.com.br>. Acesso em: 20 set. 2009



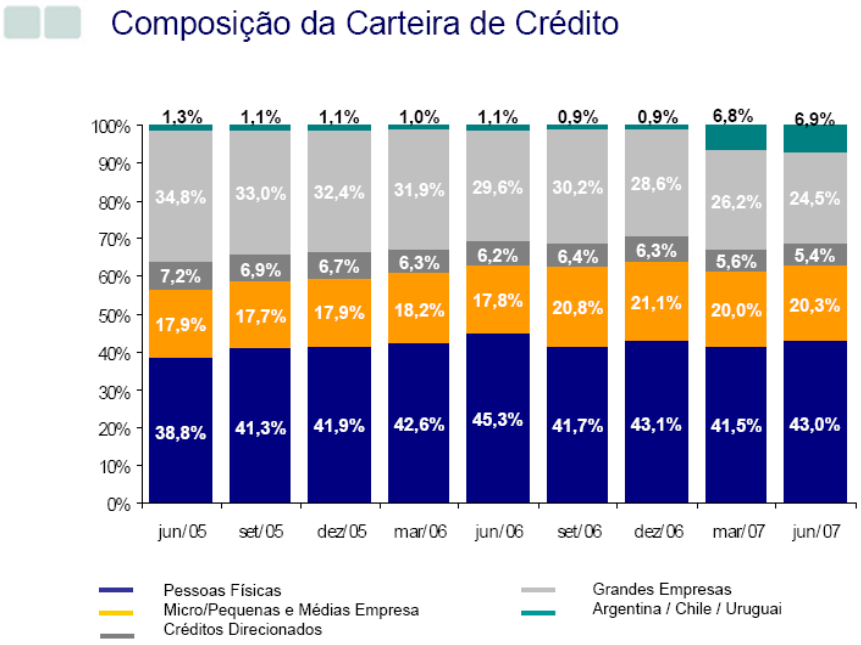
Esquema 8 - Abertura por tipo de negócio por linha de negócio
Fonte: BANCO ITAÚ S.A. Relação com Investidores, Disponível em: <http://www.bancoitau.com.br>. Acesso em: 20 set. 2009

Este trabalho focou as análises em duas vice-presidências executivas responsáveis pela área de *banking* do Itaubanco. A primeira denominada neste trabalho de Área PF contempla as atividades relacionadas aos clientes dos segmentos: Agências Individual,

Agências Gerenciado e *Personnalité*. A segunda, denominada neste trabalho de Área PJ, contempla as atividades relacionadas aos clientes dos segmentos: Micro, Pequenas e Médias Empresas. A escolha destas duas áreas como objeto de análise deve-se aos seguintes fatores:

A representatividade e importância destas áreas para banco, verificado através do Esquema 9;

a) Ao fato de estas duas áreas terem concluído o processo de "Habilitação";
b) Ao amplo número de superintendências e gerências diferentes em cada área executiva, desenhando um ambiente rico e propício para pesquisa;
c) Ao distinto histórico de formação de cada área executiva. Na época de implantação do projeto as duas áreas executivas passavam por momentos culturais muito diferentes: A Área PF era formada basicamente por pessoas de origem do próprio Banco Itaú, mantendo a cultura organizacional estabelecida há muitos anos. Já a Área PJ passava por uma indefinição cultural com a chegada das pessoas do recém adquirido BankBoston. Embora não houvesse nenhum indicador explicito que comprovasse as diferenças culturais, para os funcionários elas existiam claramente. Este ponto será melhor explorado na próxima seção;



Esquema 9 – Composição da carteira de crédito
Fonte: BANCO ITAÚ S.A. Relação com Investidores, Teleconferência sobre os Resultados do Segundo Trimestre de 2007 (agosto de 2007), Disponível em: <http://www.bancoitau.com.br>. Acesso em: 20 set. 2009

Embora os casos de implementação tenham ocorrido na mesma empresa, ao menos três dimensões de análise (Pessoas, Transações e Contexto) das quatro dimensões internas propostas pelo MIRP (VAN DE VEN, ANGLE, POOLE, 2000) eram substancialmente diferentes, o que permitia que fossem estudados como dois casos de inovação distintos.

Para realização deste trabalho foram feitas dezesseis entrevistas com funcionários(as) das áreas PF e PJ. Foram entrevistadas nove pessoas da Área PF e sete pessoas da Área PJ. A fim de se obter uma visão abrangente e completa do processo de inovação, a escolha dos entrevistados não foi feita de forma aleatória, considerando os seguintes aspectos na seleção:

a) Pelo menos um entrevistado em cada estudo de caso em cada um dos três níveis de gestão de pessoas (superintendente, gerente e coordenador);
b) A participação de entrevistados de diretorias diferentes[9] em cada estudo de caso. Esta medida fez com que os entrevistados reportassem experiências ocorridas em

[9] Ao todo foram coletadas entrevistas de 6 diretorias diferentes

momentos diferentes, contudo o processo, a metodologia e contexto de implementação foi o mesma para todos;

c) A participação de ex-funcionários com objetivo de trazer mais elementos para análise, a hipótese por traz desta decisão é de que estas pessoas por não fazerem mais parte da organização poderiam estar mais dispostas para comentar aspectos controversos do processo;
d) Na Área PJ, participação de funcionários de origens do Banco Itaú e do BankBoston;

O Quadro 6 resume as características de cada um dos entrevistados, indicando a área, o cargo, a empresa de origem, há quanto tempo era funcionário (na época do projeto), o tipo de entrevista, a duração da mesma e a data de implementação do projeto. Também foi atribuído a cada entrevistado um número, seqüencial de 1 a 16. Esta numeração não reflete qualquer ordem de entrevista ou outra classificação, serve somente para identificar as entrevistas ao longo deste trabalho.

Entrevistados	Cargo	Origem (*)	Tempo de banco aprox.	Tipo de entrevista	Duração da entrevista (H:mm)	Data do projeto	Ainda trabalha na empresa
1	**Superintendente**	Itaú	9 anos	Presencial	00:59	jun/07	Sim
2	**Superintendente**	Itaú	10 anos	Telefone	00:44	set/07	Sim
3	**Gerente**	Itaú	8 anos	Presencial	01:00	jun/07	Sim
4	**Gerente**	Itaú	4 anos	Presencial	00:48	mar/07	Sim
5	**Gerente**	Itaú	5 anos	Presencial	00:46	jun/07	Sim
6	**Gerente**	Itaú	8 anos	Telefone	00:44	jun/07	Não
7	**Coordenador**	Itaú	3 anos	Presencial	00:42	mar/07	Sim
8	**Coordenador**	Itaú	4 anos	Presencial	00:54	set/07	Sim
9	**Coordenador**	Itaú	5 anos	Presencial	00:49	jun/07	Sim
10	**Superintendente**	Itaú	6 anos	Presencial	00:56	set/07	Sim
11	**Gerente**	Itaú	7 anos	Presencial	00:58	mai/07	Sim
12	**Gerente**	Itaú	6 anos	Presencial	00:51	set/07	Sim
13	**Gerente**	BankBoston	4 anos	Telefone	00:41	mar/07	Não
14	**Gerente**	BankBoston	9 anos	Presencial	00:57	mai/07	Sim
15	**Coordenador**	BankBoston	3 anos	Presencial	00:55	set/07	Sim
16	**Coordenador**	Itaú	4 anos	Telefone	00:35	mar/07	Sim

(*) Considerou origem Itaú pessoas que possuíam mais de 2 anos na instituição.

Quadro 6 – Descrição dos entrevistados participantes do estudo de caso
Fonte: elaboração própria.

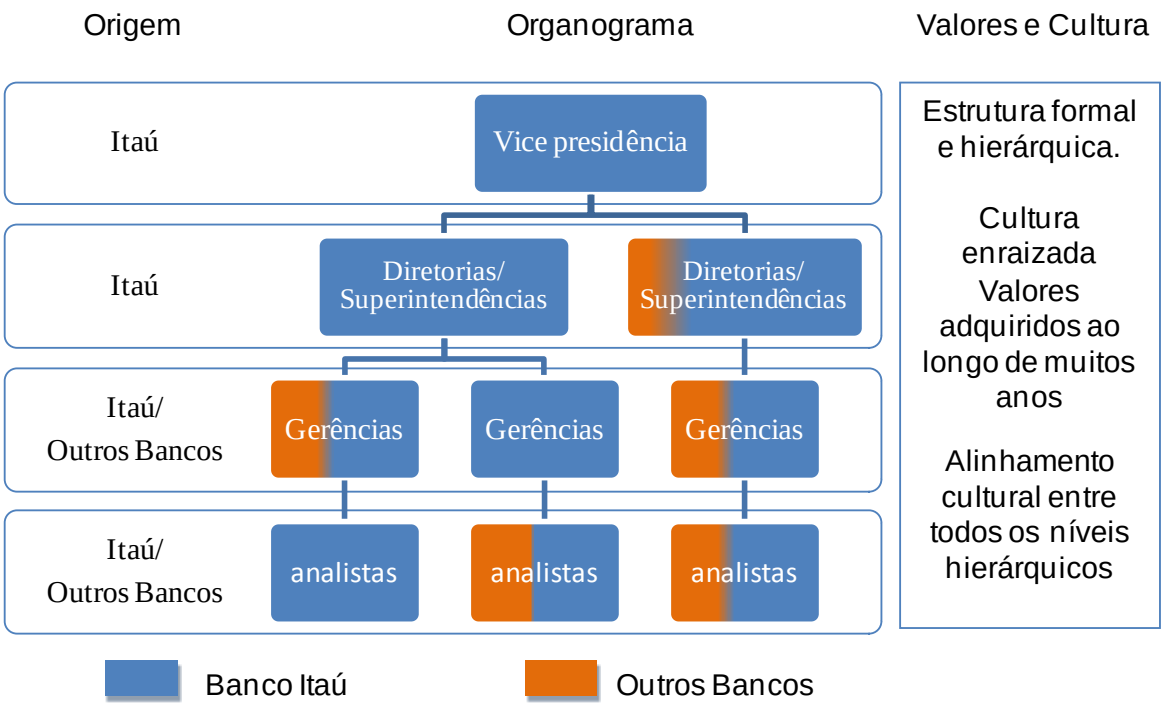
5.2. Resumo dos dados coletados

5.2.1. Caso Pessoa Física

Em função da importância e relevância dentro da organização, na época em que foi implementado o projeto não seria incorreto afirmar que a Área PF era a "cara" do Banco Itaú. Originada desde o inicio das atividades do Banco, concentra até hoje a principal carteira de crédito, o maior numero de funcionários e é a maior fonte de resultados do Banco. Tem como principal desafio a gestão de um negócio pré-estabelecido, com a manutenção do *market share* já alcançado.

A Área PF passou por inúmeras reestruturações desde a sua criação, principalmente para acomodar as fusões e aquisições, contudo manteve os valores e a forma de trabalho previamente estabelecidas pelo Banco Itaú. O Esquema 10 retrata como estava estruturada a Área PF na época do projeto, onde os principais executivos tinham origem no Banco Itaú[10] e a administração intermediária era formada por um conjunto de pessoas de origens diferentes, principalmente de outros bancos que foram adquiridos ao longo da história do Banco Itaú. Contudo havia um amplo alinhamento cultural entre todos os níveis hierárquicos, visto que a cultura predominante em todos os processos de aquisição e fusão que tinham ocorrido até então foi sempre a do Banco Itaú.

[10] Após o termino do projeto as principais áreas do banco sofreram uma reestruturação e uma pessoa com origem no BankBoston foi nomeado vice-presidente da Área PF.



Esquema 10 - Organograma PF
Fonte: elaboração própria

Os Quadros 7 a 15 nas próximas páginas destacam os principais dados coletados nas respostas dos nove entrevistados da Área PF, cujos dados estão descritos no Quadro 6 e cujas entrevistas estão apresentadas com detalhes no APÊNDICE B – Transcrição das entrevistas. Para cada pergunta foi associada uma dimensão interna de análise, conforme descrito no Quadro 5 e para as duas últimas questões foi atribuída a dimensão que melhor representa as respostas dos entrevistados.

Entrevistado 1 – Área de Pessoa Física

Pergunta	Resumo	Unidade de Análise
P1	O banco todo foi envolvido no processo. Foi criada uma diretoria específica para coordenar o projeto. Na minha equipe consumiu bem mais do que esperávamos no inicio. 30% da equipe na época. Não era full time. Perdemos a única sala de reunião da área, prejudicando bastante o relacionamento intra-equipes. (Adiantando a resposta da P2)	Natureza / Contexto
P2	Parte dos recursos estavam comprometidos com o projeto e as demandas continuavam. Podíamos ter alcançado o mesmo objetivo com um esforço menor, faltou um pouco de planejamento na execução.	Pessoas
P3	Os Resultados esperados eram 100% claros, mas os passos não. Principalmente no inicio, as pessoas estavam que nem "baratas tontas" não sabiam direito o que fazer. A equipe da DCP também não tinha isso claro. Só lá pela 3ª, 4ª semana que o projeto começou a fluir.	Idéias
P4	Não tinha influência, sobre o processo ou metodologia, era o mesmo para o banco todo. Tínhamos que seguir o padrão. Mas tinha autonomia para gerenciar minha equipe, podia alocar mais ou menos recursos no projeto. Podíamos definir o tempo do projeto e a qualidade do mesmo. Alteramos o principal indicador do aspecto cultural do projeto. (Adiantando a resposta da P5)	Pessoas
P5	Havia a possibilidade de fazer críticas ao projeto, mas nem tudo era possível mudar. E um projeto corporativo, tem um esquema a ser seguido, não vamos mudar em todas as áreas porque alguém quer.	Contexto
P6	Principal era administrar recursos escassos, não dá para implementar um projeto como este sem mexer em nada no dia a dia. O ponto principal era a falta de prioridade que dávamos para o projeto em função das outras demandas. A capacidade das pessoas da DCP, também contribuiu para alguns problemas, acho que eles deveriam estar mais preparados. A data de inicio do projeto, não foi boa, tivemos que correr para não impactar outras atividades. (adiantando a resposta da P14)	Transações
P7	Sim e não, tivemos problemas iguais a de outros projetos, mas chamou a atenção a quantidade de problemas em função de ser um projeto corporativo, que passou por outras áreas. Esperava que tivessem tido mais aprendizados anteriores. (adiantando a resposta de P12)	Idéias
P8	Sim, houve grande mobilização de todos diretores e vice-presidentes, mas isso ocorreu mais durante a implementação do "melhoria". Acho que faltou continuidade, sinto que se perdeu um pouco, pois investimos muito e algumas coisas se perderam.	Pessoas
P9	Não havia opção, mas as pessoas não se sentiram pressionadas, pois viam valor no projeto.	Contexto
P10	Os melhores analistas receberam reconhecimento financeiro e também exposição com diretores, Também o comportamento individual durante o projeto foi utilizado para avaliações futuras.	Contexto
P11	Não foi um ponto relevante. Qualquer desentendimento foi resolvidos rapidamente. Sinto que alguns poderiam ter sido evitados, mas faltou maturidade da equipe da DCP, (adiantando a resposta da P14)	Contexto/ Transações
P12	Fiquei satisfeito! Melhoramos processos, houve um ganho significativo na gestão de pessoas. Eu esperava um pouco mais de resultado, nos processos. Para o banco como um todo foi excelente, a performance das áreas melhorou muito e abriu a discussão entre os níveis hierárquicos.	Resultados
P13	O melhor foi o comprometimento da equipe, não deixamos nenhum prato cair durante a habilitação. A metodologia padrão era boa e poupou tempo no inicio no projeto. Também houve maior integração das pessoas da área.	Pessoas / Transações
P14	Devíamos ter mais autonomia, principalmente para escolher a data de inicio do projeto. A metodologia era boa, mas a forma como foi implementada nem tanto. Também houve foco muito grande no cultural, performance não foi avaliada como poderia. O acompanhamento pós-implantação, foi fraco.	Transações / Contexto

Quadro 7 – Principais dados coletados do entrevistado 1 do caso PF
Fonte: (Elaboração Própria)

Entrevistado 2 – Área de Pessoa Física

Pergunta	Resumo	Unidade de Análise
P1	O projeto era enorme, nem sei quantas pessoas foram envolvidas no total, mas afetou Banco todo. Ocorreu em momentos diferentes, para cada área, o impacto não foi tão grande assim. Consumiu quase toda equipe, mas somente *part-time*. *Full time* 20% da equipe na época.	Natureza / Contexto
P2	Havia concorrência. Acumulou tarefas e prejudicou o andamento, tanto do projeto quanto das atividades do dia a dia. Mas isso não foi um problema grave, pois estávamos em um período de entressafra, mais tranqüilo, e correu tudo bem.	Pessoas
P3	Eu sabia claramente aonde chegar, pois isso era dado, era uma premissa do projeto. Os passos a serem seguidos não eram muito claros no inicio, mas ficamos sabendo logo apos começar o processo.	Idéias
P4	Não tinha influência, sobre praticamente nada. Pelo menos nada que era importante.	Pessoas
P5	Alteramos alguns levantamentos que não faziam sentido na minha área e modificamos as questões da segunda pesquisa de clima, havia oportunidade para questionamentos.	Contexto
P6	Principal problema foi a resistência a mudança por parte da equipe, devido a ansiedade por resultados imediatos. O desenvolvimento inicial do projeto foi um pouco confuso.	Transações
P7	Não considero isso relevante;	Idéias
P8	Parcialmente, as pessoas, tinham um sentimento de fazer para se livrar. Não sei se conseguimos influenciar como queríamos. Mas entendo que no *long run* que veremos os resultados.	Pessoas
P9	No inicio as pessoas estavam apreensivas e faltou um pouco de informação por parte da equipe da DCP, Entendo que a maioria não se sentiu pressionada.	Contexto
P10	Não havia sanções somente méritos não financeiros foram aplicados. Eram coletivos, queríamos construir um sentimento de equipe. Foram eficazes sim, mas isto depende de quanto são suas expectativas, as minhas não eram altas nesse ponto.	Contexto
P11	Como falei, problemas e conflitos não foram relevantes.	Contexto/ Transações
P12	Muito satisfeito. O cultura para performance foi muito importante para o banco querer mudar. Estamos no caminho certo. Nossa área melhorou muito no clima e bastante na performance após o projeto.	Resultados
P13	Equipe da DCP que participou da implementação era competente. A metodologia também ajudou. Ser única para o banco todo, vai trazer uniformidade nas áreas. Outro ponto positivo da metodologia é preparar a equipe para lidar com problemas futuros.	Pessoas / Transações
P14	Acho que faltou tempo com a equipe da DCP, A minha equipe tinha duvidas que não foram sanadas, e também faltou um acompanhamento posterior a "habilitação". Poderia haver troca de experiências com outras áreas.	Contexto / Transações

Quadro 8 - Principais dados coletados dos entrevistados 2 do caso PF
Fonte: elaboração própria.

Entrevistado 3 – Área de Pessoa Física

Pergunta	Resumo	Unidade de Análise
P1	O projeto era muito grande, para o banco e para minha área. Para mim o impacto era maior no meu tempo do que da equipe. Consumiu 40% do meu tempo;	Natureza / Contexto
P2	Sim, a idéia original era de pouca concorrência, no maximo um dia por semana, mas a demanda era bem maior. Como o conflito de atividades o dia a dia sempre ganhava e o projeto ficava em segundo plano.	Pessoas
P3	Os resultados esperados eram claros, mas o como chegar lá não era muito claro. Havia de certa forma um desconexão entre o que era esperado e o que estávamos fazendo, principalmente quando colocado em escala de tempo.	Idéias
P4	Não tinha influência. Por varias vezes discordei da forma que estava sendo proposta. Houve uma ocasião que minha equipe fez um trabalho para mapear as atividades e isto não foi usado para nada. Questionando a DCP, a resposta era que fazia parte da metodologia e que era feito em todas as áreas. (adiantando resposta da P5 e P14)	Pessoas
P5	Podia dar sugestões, mas não alterou o rumo do projeto em minha área. Não sei se foi utilizado como aprendizado para outras equipes.	Contexto
P6	Resistência a mudança; Falta de experiência da equipe da DCP. (muito inexperientes); Falta de tempo e prioridade no projeto. Era claro que o projeto era 3ª, 4ª ou até mesmo 5ª prioridade, o que dificultava convencer a equipe a comprar (adiantando a resposta da P8)	Transações
P7	Não sei responder, diria que era igual a qualquer projeto	Idéias
P8	Parcialmente, era difícil "vender" o projeto e conciliar as atividades do dia a dia. As pessoas da equipe questionavam bastante qual seria o retorno daquele esforço adicional.	Pessoas
P9	Era 100%, compulsório. Todos tinham que participar, mas nem todos compraram.	Contexto
P10	Durante o projeto, havia somente reconhecimento pessoal. Optamos por não atrelar reconhecimento financeiro. Posteriormente a implantação o comportamento durante o projeto afetou mérito/promoções e demissões.	Contexto
P11	Houve conflito com a equipe de implementação (DCP). Faltava *known how* e comprometimento. Os conflitos foram tratados internamente, mas como ocorreram no meio do projeto, sinto que o desenvolvimento ficou prejudicado. (adiantando a resposta P14)	Contexto/ Transações
P12	No lado cultural acho que foi bom, ficamos mais abertos e houve um trabalho grande de auto-reflexão. A equipe ganhou em maturidade e em gestão de pessoas. Não houve reflexo na performance o que causou uma frustração. Analisando o banco como um todo sei que o resultado foi bom. (Adiantando a resposta P13)	Resultados
P13	Parar para pensar e refletir; A sinalização da preocupação do banco com a melhoria continua, com as equipes e ver que o como também tem importância no resultado	Contexto
P14	Maior flexibilidade na implantação. As áreas são diferentes e devem ter processos específicos para cada uma. Maior comprometimento e capacidade da equipe que implantou o projeto	Contexto / Pessoas

Quadro 9 - Principais dados coletados dos entrevistados 3 do caso PF
Fonte: elaboração própria.

Entrevistado 4 – Área de Pessoa Física

Pergunta	Resumo	Unidade de Análise
P1	Muito importante para o Banco. Consumiu relativamente pouco da minha equipe se comparado com outras áreas. Isto porque minha equipe não era o processo foco dentro da superintendência;	Natureza / Contexto
P2	Sim, havia concorrência, mas era contornável, tanto para o projeto quanto para o dia a dia;	Pessoas
P3	Acho que os resultados esperados eram muito claros, os passos a serem seguidos eram claros a medida do possível. Tem certas coisas que somente no dia a dia para entender o contexto	Idéias
P4	Não tinha influência sobre definição de nenhuma das macro-etapas. Mas por outro lado a equipe da DCP estava aberta a sugestões e contribui bastante com o processo. Basicamente na escolha dos temas a serem explorados; (adiantando a resposta da P5)	Pessoas
P5	Respondido na questão anterior	Contexto
P6	Minha equipe possui atividade muito específica dentro da superintendência. Como não era foco, fazer a transição não foi fácil. Entendo que a equipe da DCP poderia ter ajudado mais nisto. Parecia que tínhamos somente o ônus de participar do projeto, como íamos atingir os resultados não era claro. (antecipando a resposta daP13)	Transações
P7	Eram parecidos com casos rotineiros, não vi nenhum caso muito complexo	Idéias
P8	Influenciou principalmente durante a habilitação. Após houve uma queda.	Pessoas
P9	Sim e não. Acho que foram pressionadas por que não havia escolha, mas o projeto era positivo e isso diminuiu o sentimento de imposição	Contexto
P10	Somente reconhecimento não financeiro. Particularmente eu não acredito em dar reconhecimento para este tipo de coisa. Acredito que deva ser parte da motivação intrínseca de cada funcionário.	Contexto
P11	Eram normais os desentendimento em função da apreensão da equipe em relação as mudanças, nenhum problema grave. As reações de desconfiança foram tratadas internamente.	Contexto/ Transações
P12	Para o banco o resultado foi ótimo e para a minha superintendência também. As atividades fluem melhor agora, como gestores é bem mais difícil de gerenciar a equipe, mas em contra partida diminuímos tempo para execução de tarefas	Resultados
P13	O processo e metodologia para implementar melhoria continua nos trabalhos foi muito boa, direta ao ponto e eficaz. A preocupação com a equipe, e sinalização de que o banco procura novas formas de trabalho também foram destaques. Especificamente, sobre minha gerência, o projeto trouxe mais problemas do que benefícios, pois nosso processo foi somente sobre os aspectos culturais. Isto causou uma serie de frustrações na equipe que esperava ver resultados rápidos e práticos.	Contexto / Transações
P14	Pensando na superintendência e no Banco acho que poderia existir um acompanhamento melhor pós habilitação. O projeto veio, construiu e depois de um tempo estamos perdendo o aprendizado. Este é um passo importante para o banco perder.	Contexto / Transações

Quadro 10 - Principais dados coletados dos entrevistados 4 do caso PF
Fonte: elaboração própria.

Entrevistado 5 – Área de Pessoa Física

Pergunta	Resumo	Unidade de Análise
P1	Projeto era de suma importância para o Banco. Mais de 200 pessoas estavam envolvidas diretamente. Na minha área especificamente, consumiu cerca de 1/3 do nosso tempo, mas nenhum recurso foi alocado exclusivamente para o projeto.	Natureza / Contexto
P2	Houve concorrência, com as operações do dia a dia. Minha equipe ficou sobrecarregada, tivemos que fazer muitas horas extras para cumprir todas as demandas.	Pessoas
P3	Sabia no geral o que deveria ser feito e qual o objetivo a ser seguido. Mas para equipe sinto que não era claro no começo. Tivemos que fazer muitas reuniões de alinhamento, para esclarecer item a item.	Idéias
P4	Não tinha nenhuma influência, o modelo era pronto e corporativo.	Pessoas
P5	Sim, participávamos ativamente com sugestões e dicas.	Contexto
P6	A equipe apresentou um pouco de resistência ao projeto. Mas isso foi melhorando ao longo da implementação. A comunicação poderia ter sido melhor. Grande dificuldade com a concorrência com as demandas normais. A falta de flexibilidade das etapas do projeto também atrapalhou um pouco.	Transações
P7	Nenhum caso especifico, problemas comuns de implantação de projeto: Discussões, problemas de planejamento e retrabalho.	Idéias
P8	O papel deles foi imprescindível no projeto. Após uma fase inicial conturbada as pessoas realmente embarcaram no espírito inovador.	Pessoas
P9	A aceitação era compulsória. Mas se tratava de um projeto positivo, que diminuiu um pouco a sensação de "empurra".	Contexto
P10	Não havia nem méritos, nem sanções específicas para o projeto. Mas acompanhamos as performances individuais como se fosse qualquer atividade.	Contexto
P11	Nenhum caso especifico, talvez um pouco mais do que o necessário com a equipe da DCP, que foi um pouco intransigente em alguns momentos.	Contexto/ Transações
P12	Satisfeito, principalmente se analisarmos o nível banco como um todo. Na nossa área o maior ganho foi cultural, que de uma forma ou de outra refletiu na performance. Mas olhando friamente para dimensão de processos, ainda temos muito que melhorar.	Resultados
P13	o principal ganho do projeto foi olharmos para nó mesmos, e vermos oportunidades de melhorias. O projeto quebrou muito mitos que tínhamos na superintendência. Podemos falar mais abertamente com as pessoas e isso por si só traz um ganho na gestão da equipe. Nosso planejamento está melhor, mais conciso, pois não temos mais tanto retrabalho na distribuição de tarefas.	Contexto/ Transações
P14	Durante todo o projeto tivemos que gerenciar duas equipes. Uma para ao dia a dia e outra para a "melhoria". As entregas do negócio eram prioridade. Isto atrapalhou bastante o que poderíamos ter obtido de resultado.	Contexto

Quadro 11 - Principais dados coletados dos entrevistados 5 do caso PF
Fonte: elaboração própria.

Entrevistado 6 – Área de Pessoa Física

Pergunta	Resumo	Unidade de Análise
P1	O processo foi muito importante para o banco, afetou todas equipes em maior ou menor grau. Minha equipe, que na época era bem reduzida foi muito impactada, um terço ficou alocada no melhoria.	Natureza / Contexto
P2	Havia concorrência. Isso atrapalhou o aprendizado que o projeto pretendia. As demandas de negócio eram prioridade. Não sei se existe uma solução para este problema, acho que uma área eficiente sempre vai trabalhar no Maximo, sem espaço para ociosidades.	Pessoas
P3	A importância era clara, mas os resultados esperados e principalmente o quando e o como não eram claros. Havia um cronograma oficial, com um passo a passo bem detalhado, mas o encaixe na minha gerência não funcionava como o previsto e varias vezes tivemos que parar e recomeçar. (antecipando resposta P6 e P14)	Idéias
P4	Nenhuma influência, nem poder decisório. Mas a superintendência possuía, tanto que um recurso meu, que estava alocado no projeto, foi retirado depois para atender outras demandas.	Pessoas
P5	Podia fazer críticas, mas não consegui alterar o cronograma e escolhas de atividades. Depois do termino do projeto sei que houve mudanças em função dos nossos questionamentos.	Contexto
P6	A falta de comunicação inicial, podia ter evitado uma resistência a mudança e desconfiança por parte da equipe. A falta de flexibilidade também foi um problema, o processo padronizado precisava de muita adaptação. Muitas demandas em conjunto com o processo também atrapalharam bastante a habilitação.	Transações
P7	Problemas e dificuldades como as que ocorrem no dia a dia, você não sabe o que vai acontecer se soubesse evitaria o problema com antecedência	Idéias
P8	Sim, mas nem todas as pessoas incorporaram o comportamento. Um ponto importante e que a presença dos lideres foi muito forte durante o andamento do projeto. Depois de implantado foi difícil manter o ritmo, e acredito que o espírito da inovação tenha diminuído um pouco em função da correria do dia a dia.	Pessoas
P9	Sim, totalmente pressionadas, não havia escolha.	Contexto
P10	Não adotamos nenhuma medida de reconhecimento direto em função de novas idéias ou melhoria de processos. Outras áreas do banco adotaram essa medida, mas até agora nenhuma funcionou direito.	Contexto
P11	Alguns desentendimentos, que poderiam ter sido evitados com melhor comunicação, principalmente por parte da equipe da DCP. Tivemos também problemas em relação a comunicação do nosso gestor com a equipe.	Contexto/ Transações
P12	Médio, para mim. Minha equipe praticamente já possuía o nível de integração e maturidade que o projeto pregava. Foi bom para reflexão. Para o banco foi muito bom, estamos todos falando a mesma língua. Os objetivos do que é esperado corporativamente ficaram mais claros.	Resultados
P13	A integração da equipe é o ponto mais positivo do projeto. Uma vez estabelecida a relação de confiança a melhoria continua de processos e gestão ocorre naturalmente.	Transações
P14	Mais flexibilidade por parte da equipe da DCP. Mais recursos para dedicar para ao projeto. Fazer acompanhamento melhor pós implantação.	Pessoas

Quadro 12 - Principais dados coletados dos entrevistados 6 do caso PF
Fonte: elaboração própria.

Entrevistado 7 – Área de Pessoa Física

Pergunta	Resumo	Unidade de Análise
P1	O processo mobilizou praticamente toda a organização, inclusive a mim, de uma equipe de cinco pessoas, dedicamos uma *Full time* ao processo.	Natureza / Contexto
P2	Houve competição, dado que apesar de ser dado foco ao projeto as atividades e demandas do dia-a-dia não diminuíram e tivemos sobrecargas de atividade. De maneira geral, o processo de inovação plantou sementes, mas não aculturou a todos.	Pessoas
P3	Apesar de toda a preparação para implementação do projeto e pela dinâmica imposta durante a implementação, por várias vezes houve dúvida não sobre escopo, mas sim sobre os *timings* esperados dos resultados.	Idéias
P4	Sobre o processo em si que seria implementado, nenhuma. A medida que permeava a hierarquia a influência sobre as equipes e suas metas eram mais influenciados.	Pessoas
P5	Sim, inclusive ao longo dele a superintendência criada para implementação do projeto convocou pessoas de diferentes níveis hierárquicos para capturar as impressões e sugestões dos pontos positivos e negativos.	Contexto
P6	Resistência a mudança foi a maior deles, que acredito ser comum a todos os processos anteriores.	Transações
P7	Não.	Idéias
P8	Conseguiram influenciar sim, mas principalmente durante a implantação do projeto.	Pessoas
P9	Sim.	Contexto
P10	Reconhecimento mais do ponto de vista de exposição do que financeira ou via benefícios. Inclusive, no pós-implantação, criou-se a figura de LIMC (líder Itaú de melhoria contínua), muitas pessoas foram convidadas mas não aceitaram por não enxergar "prêmio" tangível.	Contexto
P11	Ocorreram conflitos, mas sem necessidade de encaminhamento a uma alçada superior.	Contexto/ Transações
P12	Para sedimentar a cultura da inovação, não basta a "ação pontual", todos devem comprar a idéia, que deve ser reforçada no dia-a-dia e não vejo isso em toda a organização atualmente.	Resultados
P13	A metodologia era boa, talvez um pouco inflexível, mas era bem pensada e ajudou muito no começo quando a equipe estava receosa. O fato de ser coordenado por uma equipe de fora da área também foi importante, pois o processo exigia imparcialidade.	Transações
P14	Envolvimento direto dos altos executivos de forma cotidiana, deixando clara a relação de causa e conseqüência desta cultura. Checar o entendimento do processo com freqüência para validar que todos os níveis da organização tenham sido permeados.	Pessoas / Contexto

Quadro 13 - Principais dados coletados dos entrevistados 7 do caso PF
Fonte: elaboração própria.

Entrevistado 8 – Área de Pessoa Física

Pergunta	Resumo	Unidade de Análise
P1	Foi o projeto mais importante em termos de recursos humanos desde a criação do POC (programa interno de oportunidade de carreiras). Minha equipe foi afetada parcialmente, mas a superintendência cedeu 3 recursos para o projeto.	Natureza / Contexto
P2	Tivemos competição com as atividades diárias. Quando se inicia um novo projeto e não há recursos específicos para isso, você tem que apertar em algum lugar. O projeto foi parcialmente afetado por isso.	Pessoas
P3	Os resultados esperados eram claros, mas os objetivos não.	Idéias
P4	Nenhuma influência, tinha que seguir as regras da DCP.	Pessoas
P5	Podia dar sugestões mas elas não foram efetivas.	Contexto
P6	Resistência a mudanças, motivada pelo fato os ganhos do projeto não eram tão claros	Transações
P7	Esperava menos problemas, em função de ser um projeto corporativo com apoio do RH	Idéias
P8	Conseguiram, influenciar, principalmente durante o período de implementação. Durante o projeto as pessoas eram estimuladas a darem idéias mediante benefícios para quem implementasse uma melhoria de sucesso. Após o termino do projeto a figura do líder influenciador, foi transferida para a área de RH. Perdeu um pouco da força.	Pessoas
P9	A aceitação era compulsória. Mas se tratava de um projeto positivo, que diminuiu um pouco a sensação de "empurra".	Contexto
P10	Sim, havia prêmios para melhores idéias implantadas. Isto funcionou bem, quando o balde era grande, quando começou a secar a água (as idéias simples acabaram) as pessoas começaram a questionar o esforço versos o retorno.	Contexto
P11	Desentendimentos normais do processo.	Contexto/ Transações
P12	Fiquei mais satisfeito com a iniciativa do banco, do que com o projeto em si. O esforço de mudança foi grande e os resultados foram menores do que gostaríamos. Minhas expectativas eram mais altas do que a equipe da DCP.	Resultados
P13	Apesar das dificuldades de conciliar as atividades, vi no projeto uma oportunidade para parar e refletir em conjunto com a equipe o que poderia ser melhorado.	Contexto
P14	Apesar de existir uma equipe dedicada para implantação do projeto, a "habilitação" consumiu muito do nosso tempo. Poderia ser sido mais planejado.	Contexto

Quadro 14 - Principais dados coletados dos entrevistados 8 do caso PF
Fonte: elaboração própria.

Entrevistado 9 – Área de Pessoa Física

Pergunta	Resumo	Unidade de Análise
P1	Em termos de porte consideraria como "G" tanto para empresa quanto para mim. Utilizamos, um total de 6 recursos sendo 3 recursos corporativos e 3 recursos da área	Natureza / Contexto
P2	Houve competição com o Bau (*Business* as usual) e o processo foi afetado na maneira, em que a prioridade alternava ao longo do dia. Perdíamos performance a ponto de acarretar o retrabalho.	Pessoas
P3	Desde o início os resultados esperados foram claros, bem como os passos a serem desenvolvidos. Mas não no detalhe que a equipe gostaria.	Idéias
P4	Nos dois questionamentos, não possuía nenhuma influência	Pessoas
P5	Tinha autonomia para fazer críticas independente de sua natureza, e sentia reciprocidade da equipe da DCP em atender o que era possível. .	Contexto
P6	Resistência a mudanças, por parte da equipe foi o maior problema, resultando na falta de comprometimento; Insucesso do projeto em outras áreas abalou a credibilidade no projeto. A dificuldade em gerenciar as prioridades, frente às outra atividade ou acontecimentos também foi um problema.	Transações
P7	Eram específicos do projeto, e inesperados, pois tudo era novo e não sabíamos ainda como lidar com estes situações.	Idéias
P8	Sim, 8 em uma escala de 1 à 10.	Pessoas
P9	Não tinha escolha, ou comprava ou tava fora. O banco implantou junto com o projeto uma cartilha de como os funcionários deveriam agir na organização. O "modo Itaú de fazer"	Contexto
P10	Houve o reconhecimento, tanto financeiro quanto perante aos lideres, mas na maioria não foram eficazes.O desempenho durante o projeto foi utilizado na sustentação para o reconhecimento de possíveis méritos.	Contexto
P11	Houve desentendimento, com há em todo projeto. Estes desentendimentos foram, em muitos momentos facilitados por terceiros. Nenhum problema foi reportado para alçada superior.	Contexto/ Transações
P12	Fiquei satisfeito. Ganhamos em melhoria de processos. Ficamos mais assertivos e perspicazes, melhoramos nossa performance e conseqüentemente o resultado. Melhoramos muito na Gestão de Pessoas e comparo estes resultados não só com o mercado mas também outras áreas.	Resultados
P13	O apoio dos lideres, a competência e *know how* da equipe da DCP. Metodologia do processo e a experiência e aprendizados de implantações em outras áreas.	Pessoas / Transações
P14	Fazer uma análise mais criteriosa, após a aplicação do projeto em duas áreas diferentes, Isso possibilitaria colher os feedbacks e analisá-los com mais cuidado olhando para o processo como um todo e não como uma simples pontualidade. O tempo de execução poderia ser um pouco menor, mais otimizado, algumas etapas da habilitação poderiam ser cortadas. Tornar o processo modal de tal maneira que atenda as necessidades de cada área.	Contexto

Quadro 15 – Principais dados coletados do entrevistado 9 do caso PF
Fonte: (Elaboração Própria)

5.2.2. Caso Pessoa Jurídica

A Área PJ foi criada durante a década de noventa com a estratégia de atendimento comercial diferenciada por segmento de negócio. Com inicio discreto, atualmente é a Área Executiva que mais cresce em carteira de empréstimos e resultados no Banco Itaú. Em 2008 a carteira de crédito aumentou 69,5% [11]. Este processo de expansão originado em 2003, com a criação de uma diretoria específica para gestão de crédito de pequenas e médias empresas, ganha muita força em 2006, com a compra do BankBoston e criação da nova estrutura da área. Tem como principal desafio a gestão de um negócio em crescimento, com a conquista de *share of wallet*[12].

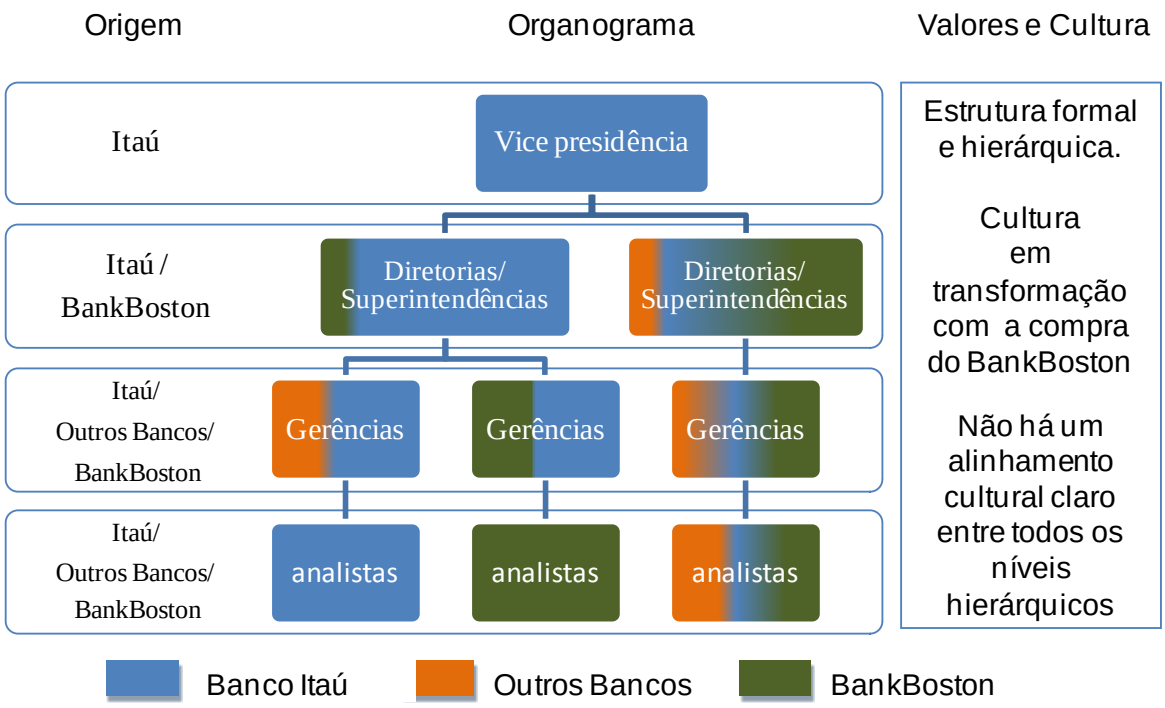
A Área PJ, diferentemente da Área PF, possuía no momento da "Habilitação" um cenário cultural indefinido. O Esquema 11 retrata como estava estruturada a Área PJ na época do projeto, onde todos os níveis hierárquicos com exceção da vice-presidência possuíam origem tanto do Banco Itaú quanto do BankBoston. Havia áreas inteiras formadas quase que exclusivamente por pessoas de origem de um banco, porém gerenciadas por pessoas de origem de outro banco e havia também áreas completamente miscigenadas. Este cenário produzia desalinhamento cultural entre todos os níveis hierárquicos, e as vezes dentro de uma mesma equipe. Não havia cultura predominante na Área PJ, visto que havia lideres das duas organizações.

Apesar do contexto diferente o projeto foi implementado da mesma forma de que na Área PF, porém houve um choque cultural maior neste caso. O principal ganho percebido pelos entrevistados foi o momento de reflexão que o projeto causou nas equipes. A um sentimento que esta postura poderá construir no longo prazo uma cultura inovadora e a busca pela melhoria continua.

---

[11] Fonte: BANCO ITAÚ S.A. Relação com Investidores, Teleconferência sobre os resultados de 2008, Disponível em: <http://www.bancoitau.com.br>. Acesso em: 20 set. 2009

12 *Share of wallet* é medida de participação que uma empresa detêm na carteira de seus clientes. No caso, analisando a carteira de empréstimos de um cliente é o volume de empréstimos concedidos pelo Banco Itaú sobre o volume de empréstimos total.



Esquema 11 - Organograma PJ
Fonte: elaboração própria

Os Quadros 16 a 22 nas próximas páginas destacam os principais dados coletados nas respostas dos nove entrevistados da Área PJ, cujos dados estão descritos no Quadro 6 e cujas entrevistas estão apresentadas com detalhes no APÊNDICE B – Transcrição das entrevistas. Para cada pergunta foi associada uma dimensão interna de análise, conforme descrito no Quadro 5 e para as duas últimas questões foi atribuída a dimensão que melhor representa as respostas dos entrevistados. Das sete entrevistas quatro pessoas são de origem do Itaú e três são de origem do BankBoston. As entrevistas de origem do BankBoston foram mais questionadoras e críticas ao processo, enquanto as entrevistas de origem do Itaú percebeu-se maior preocupação com a continuidade do projeto.

Entrevistado 10 – Área de Pessoa Jurídica

Pergunta	Resumo	Unidade de Análise
P1	Projeto gigantesco, realizado no banco todo. Na minha equipe teve impacto considerável, consumiu cerca de 20% a 30 % da minha equipe	Natureza / Contexto
P2	Parte dos recursos estavam comprometidos com o projeto e as demandas continuavam. O projeto era afetado a medida que outras atividades eram mais prioritárias. Nós entregamos tudo, mas houve abuso da equipe	Pessoas
P3	Resultados esperados e passos a serem seguidos eram claros para mim, mas para equipe isto não era tão claro no inicio. Depois das primeiras semanas sinto que o conhecimento foi difundido para todos.	Idéias
P4	Sobre o escopo do projeto nenhuma autonomia. Mas como superintendente da área tinha autonomia para ajustar as atividades e destinar recursos. No limite, com essas atitudes poderia até mudar o cronograma da implantação	Pessoas
P5	Todos podiam criticar o projeto. Contudo o processo era razoavelmente engessado. Conseguimos alterar algumas datas e atividades que não faziam sentido para nossa área, mas tivemos que nos ater ao cronograma original.	Contexto
P6	O período em que foi implementado o projeto não era propício, pois estávamos finalizando alguns *reports* importantes e o projeto atrapalhou o andamento normal do negócio. Senti que a equipe pecou por falta de comprometimento em alguns momentos. Atribuo o excesso de demandas e esse problema. Pouco foco nas melhorias operacionais e o excesso de foco no cultural, Postura da equipe da DCP. (antecipando a resposta da P14)	Transações
P7	Sem comentários	Idéias
P8	Sim, houve grande esforço da organização para isto, o objetivo foi conseguido na maioria dos casos.	Pessoas
P9	Sim havia pressão, mas não vejo isso como problema, faz parte do *business*	Contexto
P10	Nenhuma sansão ou reconhecimento especifico/individual foi dado. Adotamos um processo de reconhecimentos coletivos, mas não surtiram os benefícios esperados.	Contexto
P11	Nada alem do comum. Todos foram resolvidos internamente	Contexto/ Transações
P12	Foi um projeto importante que colocou o banco em outro nível de discussão. Não basta atingir o resultado esperado, o como você atinge este resultado é levado em consideração. O principal ganho do projeto foi passar para todos os funcionários a preocupação de se obter resultados cada vez melhores e de forma perene.	Resultados
P13	Parar para pensar e refletir; A metodologia utilizada trouxe materialidade para um assunto extremamente subjetivo. A sinalização de que o banco deseja pessoas criativas e empreendedoras agiu como efeito motivador nas pessoas.	Contexto
P14	É necessário darmos continuidade ao projeto. Nossa diretoria criou uma equipe focada para este fim. Temos obtidos resultados positivos e seria interessante se outras áreas do Banco também fizessem o mesmo. Foco desproporcional no aspecto cultural e o pouco foco na performance,	Contexto

Quadro 16 – Principais dados coletados do entrevistado 10 do caso PJ
Fonte: (Elaboração Própria)

Entrevistado 11 – Área de Pessoa Jurídica

Pergunta	Resumo	Unidade de Análise
P1	O tamanho foi enorme, atingiu o banco todo. Como foi implantado em fases o impacto foi diluído no Banco e intenso nas áreas. Tive dois recursos alocados full time, (30% da minha equipe). O banco que criou uma área específica para implantação do projeto, além das pessoas cedemos uma sala de reunião, que aliais era a única do andar.	Natureza / Contexto
P2	Houve competição, minha equipe ficou sobrecarregada, mas não diminuímos as entregas. Fizemos horas extras. No dia a dia a competição do projeto com as atividades diárias era injusta. A falta de recursos limitou, mas não dificultou o projeto.	Pessoas
P3	A importância do projeto era muito clara, mas os resultados esperados foram superestimados pela nossa equipe e talvez pelo banco também. Havia um cronograma de atividades a ser seguido durante a implementação, mas que precisava de ajustes função de cada área. A equipe que participou do projeto ficou muito presa ao projeto inicial e não mudaram nem mesmo quando encontraram dificuldades. As etapas a serem seguidas após implantação, não estavam claras.	Idéias
P4	Nenhuma influência. Nós como área de negócio deveríamos participar mais da execução do processo, mas a equipe de implementação era muito rígida em relação ao modelo e ao cronograma a ser seguido.	Pessoas
P5	Tínhamos autonomia e liberdade para dar sugestões no negócio e no operacional do processo. Em função da falta de flexibilidade do projeto, as sugestões nem sempre iam para frente, o que frustrou um pouco.	Contexto
P6	Foi utilizado o modelo de atividade de uma equipe que não representava a grande maioria áreas. Foi difícil conciliar a expectativa da equipe quanto ao prazo entre o processo de implantação. A saída/entrada de novos colaboradores na equipe que a cada ciclo precisavam ser integrados a um projeto em andamento.	Transações
P7	Acredito que as situações vividas nesse projeto se assemelham e muito com outras experiências.	Idéias
P8	Conseguiram influenciar sim, mas principalmente durante a implantação do projeto	Pessoas
P9	Na minha visão ninguém foi pressionado a comprar a idéias, mas todos sabiam que o sucesso do projeto e o resultado para a área viriam do esforço conjunto de todos que ali estavam e que ninguém venceria ou perderia a batalha por essa mudança sozinho.	Contexto
P10	O reconhecimento foi algo natural e sentimento geral da equipe pelo sucesso do trabalhado realizado.	Contexto
P11	Não houve desentendimentos e conflitos específicos no processo.	Contexto/ Transações
P12	Fiquei satisfeito. O resultado para o Banco foi positivo, pois as melhorias alcançadas ao se ouvir o cliente e analisar/ planejar as atividades de forma mais eficiente a cada dia trouxeram benefícios a todos em termos de tempo e qualidade das decisões. Para a área o clima melhorou muito e os projetos começaram a fluir com melhor qualidade.	Resultados
P13	Parar para pensar e refletir no assunto. Uma metodologia padrão para todas as áreas foi boa, pois gerava ganhos de aprendizado a cada nova implementação. O banco inteiro passou pelo processo, a cultura será permeada independente da área e termos ganhos de sinergia.	Contexto/ Transações
P14	Os responsáveis pelo projeto deveriam ser melhor preparados para lidar com situações de ajuste no modelo e com casos de influência no processo. Contribuições de mudança deveriam ser encaminhadas a um comitê que pudesse avaliar e julgar melhorias e sugestões no próprio projeto, ou seja, uma melhoria continua no projeto derivado das experiências de implantação.	Pessoas/ Transações

Quadro 17 – Principais dados coletados do entrevistado 11 do caso PJ
Fonte: (Elaboração Própria)

Entrevistado 12 – Área de Pessoa Jurídica

Pergunta	Resumo	Unidade de Análise
P1	Foi um projeto importante para o Banco, todos participaram. Na minha área 3 pessoas foram alocadas.	Natureza / Contexto
P2	Sim, houve concorrência e atrapalhou bastante. O *timing* não foi adequado, pois estávamos com o quadro reduzido.	Pessoas
P3	Os resultados esperados eram muito claros, os passos a serem seguidos eram claros a medida do possível. Tem certas coisas que somente no dia a dia para entender o contexto.	Idéias
P4	Diretamente nenhuma autonomia. O projeto, as metas e os passos já eram pré estabelecidos. Apesar disso nossa área questionou bastante e algumas etapas foram alteradas.	Pessoas
P5	Questionei muito o projeto, pois o modelo inicial era inadequado para nossa área. Acho que esse e foi o maior problema que enfrentamos.	Contexto
P6	Falta de flexibilidade; tempo dado ao projeto concorrência com outras atividades	Transações
P7	Sem comentários	Idéias
P8	Conseguiram influenciar sim. O peso de todos executivos do banco apoiando um projeto não é algo que podemos desprezar. Independente da forma como as pessoas viram isso a necessidade por buscar inovações e por melhorar os processos já existente, começou a fazer parte da vida das pessoas..	Pessoas
P9	Não diria que sim, nem que não pois o projeto era imposto e por este lado foram pressionadas, mas como era algo ao encontro aos anseios coletivos da empresa, da necessidade de mudança, as pessoas não se sentiram obrigadas a aceitar o projeto. Se fosse hoje seria diferente, pois o apoio dos executivos diminuiu muito.	Contexto
P10	Somente reconhecimentos, mas isso não foi muito efetivo. Este ponto era de nossa alçada, discutimos muito, mas não chegamos ao um consenso se deveria ter reconhecimento financeiro ou não. Acabamos tendo um pequeno reconhecimento para as pessoas que implementavam ideais de sucesso, mas a recompensa não era muito boa, perdemos o *timing*.	Contexto
P11	Normal, acho que como todos projetos, não da para agradar a todos e ai os conflitos surgem.	Contexto/ Transações
P12	Melhoramos bastante alguns processos de nossa área. É um projeto de longo prazo e que os resultados devem vir ao longo dos anos. O único ponto é o acompanhamento pôs termino que ficou um pouco a desejar;	Resultados
P13	Parar um tempo para rever processos já estabelecidos apesar das críticas a metodologia, não conseguiríamos sem ela.	Contexto
P14	Acompanhamento pós-projeto, a falta de flexibilidade inicial, as pessoas da DCP também poderiam ser mais bem treinadas	Contexto / Pessoas

Quadro 18 – Principais dados coletados do entrevistado 12 do caso PJ
Fonte: (Elaboração Própria)

Entrevistado 13 – Área de Pessoa Jurídica

Pergunta	Resumo	Unidade de Análise
P1	O banco inteiro foi envolvido. Para mim o impacto foi grande, quase 30% das pessoas foram envolvidas *Full time* ou *part-time*	Natureza / Contexto
P2	Havia concorrência, Mas como minha equipe era bem pequena na época e tínhamos que adaptar nossos processos ao Itaú e encaixar todas as atividades. Não dei foco ao projeto. Até mesmo porque não via como algo que iria resolver minha vida	Pessoas
P3	Não era muito claro nem resultados esperados, nem passos a serem seguidos. Como vínhamos de outra estrutura, minha equipe era 100% BankBoston, o projeto não fazia tanto sentido para nós. A forma de trabalhar proposta pelo projeto era similar ao que fazíamos no BankBoston. Não entendia porque nossa equipe tinha que cumprir uma serie de etapas para fazer o que já fazíamos	Idéias
P4	Não tinha autonomia nenhuma. O projeto foi empurrado, totalmente. Tentamos postergar o projeto, pois como estávamos focados no tombamento das atividades para o Itaú não teríamos como focar. Mas como o projeto estava sendo implantado na diretoria inteira, também teríamos que passar por ele.	Pessoas
P5	Tínhamos liberdade mas não serviram muito para nada	Contexto
P6	Maior dificuldade foi conciliar as atividades do dia a dia com as demandas do projeto	Transações
P7	Não sei responder, acho que eram os mesmos.	Idéias
P8	Não, pois para nós o projeto era totalmente sem sentido e em época inadequada. Minha equipe não “comprou”	Pessoas
P9	Com certeza, havia a pressão.	Contexto
P10	Havia reconhecimento financeiro, mas não valia o esforço	Contexto
P11	Muitos com a equipe de Cultura de Performance, Pois deixamos claro que não era o momento adequado para o projeto, ficamos devendo muitas coisas e não conseguimos rever os prazos. O diretor teve que rever nossas prioridades para entregarmos o projeto	Contexto/ Transações
P12	Não, de forma alguma pois não foi o momento adequado e acho que não fazia sentido para minha equipe na época. Entendo a necessidade para o banco como um todo, mas o processo tinha que levar em conta as necessidades individuais de cada área e o momento que cada equipe passou. Em outras superintendências da diretoria o pessoal ficou bastante satisfeito com o projeto	Resultados
P13	Para minha equipe, sinceramente nada. Foi muito ruim. Mas para as outras equipes vejo que rever os processos trouxe um ganho de produtividade	Transações
P14	O projeto deveria ser adaptado a necessidade de cada área e que não havia necessidade de todos participarem, pelo menos não naquele momento. Outro ponto com as equipes que vieram do Boston, acho que faltou o Itaú ouvir mais a gente, pois estávamos tentando mudar a forma de trabalho do Itaú, que não era nossa forma de trabalho. Então tentávamos mudar uma coisa que não éramos para atingir uma coisa que já éramos.	Contexto/ Transações

Quadro 19 – Principais dados coletados do entrevistado 13 do caso PJ
Fonte: (Elaboração Própria)

Entrevistado 14 – Área de Pessoa Jurídica

Pergunta	Resumo	Unidade de Análise
P1	Muito grande, centenas de pessoas foram envolvidas no banco inteiro. Na minha equipe cerca de 20% (duas pessoas) foram alocadas no projeto.	Natureza / Contexto
P2	Sim, estávamos a pouco tempo na estrutura do Itaú, acho que o projeto foi mais uma atividade que dificultou o dia a dia. Acho que o projeto saiu perdendo, pelo menos na nossa equipe o foco eram as outras atividades	Pessoas
P3	Entendia que o resultado esperado era uma nova cultura e modo de fazer. Alias esse era o nome que era dado.... Mas para mim não tinha muito significado, pois não tinha participado da historia do banco até aquele momento. Minha equipe era 70% Boston 30% Itaú, e as pessoas do Itaú eram muito novas, acho que então não era muito um processo de mudança do Itaú antigo para o novo era mais um processo de mudança do Boston para o Itaú. E ai, qualquer que fosse o objetivo do projeto nos iríamos passar do mesmo jeito. Quanto aos passos a serem seguidos eram dados e explicados, mas não tinha certeza de como seria feito	Idéias
P4	Não tinha influência sobre a metodologia e formato. Conseguimos sugerir algumas coisas, visto que nossa área tinha outra historia. Acho que conseguimos algumas mudanças importantes	Pessoas
P5	Respondi na questão anterior	Contexto
P6	A maior dificuldade era ter que lidar com a cultura nova do banco. Ainda mais em um processo que tudo fica expostos. Acho que teve grande resistência a mudança, um pouco de desconfiança da equipe que não comprou o projeto como um todo. Mas de forma geral acho que foi tudo bem	Transações
P7	Não sei dizer se eram muito diferentes do que podíamos encontrar no dia a dia. Mas eram muito diferentes entre si e do que esperávamos, pois afinal de contas tudo era novo. A estrutura do banco foi se revelando a medida que o projeto caminhava mais.	Idéias
P8	Sim, havia apoio geral da alta direção e isso passava para equipe. Tão logo passou a habilitação este apoio diminuiu muito.	Pessoas
P9	Sim, principalmente porque a maior parte da nossa estrutura era do Boston ou nova. Não tínhamos como contra argumentar muito. Foi uma deficiência do projeto.	Contexto
P10	Nossa área optou por não vincular nenhum resultado do projeto a reconhecimento especifico. O que ocorreu é a avaliação normal de desempenho das pessoas, que leva em consideração todas as atividades, inclusive as vinculadas no projeto. Havia incentivos claros as pessoas participarem ativamente do projeto, pois os diretores e superintendentes estavam de olho em quem estava performando e quem não estava indo tão bem.	Contexto
P11	Nenhum desentendimento especifico do projeto. Somente coisas normais de trabalho. A equipe da DCP que fez a habilitação era boa e competente, isso ajudou bastante.	Contexto/ Transações
P12	Sim, na época eu sabia da importância que este projeto tinha para o banco, mas hoje entendo melhor como foi importante para o Itaú este processo. Mesmo que nem todos objetivos tenham sido alcançados completamente. Para minha área o projeto teve um papel especial, pois ajudou a entender melhor o que o Banco espera das pessoas e como deve ser a forma de trabalho. Os maiores benefícios foram culturais e não operacionais, mas acho que isto muda de área para área.	Resultados
P13	A metodologia, a equipe da DCP, o processo	Pessoas
P14	O Banco Itaú é formado por um conjunto de pessoas de origens diferentes, com competências e características complementares, A implantação do melhoria coincidiu com a integração do BankBoston, acho que o banco poderia ter dado mais ouvidos a nós, para que pudéssemos contribuir mais com a cultura do Itaú como um todo.	Contexto

Quadro 20 – Principais dados coletados do entrevistado 14 do caso PJ
Fonte: (Elaboração Própria)

Entrevistado 15 – Área de Pessoa Jurídica

Pergunta	Resumo	Unidade de Análise
P1	Para o banco consumiu mais do que, minha área. Foi até criada uma diretoria específica. Duas pessoas do total de doze.	Natureza / Contexto
P2	Sim aconteceu, é natural que tenha tipo uma sobrecarga em cima das pessoas, pois era mais uma coisa a se fazer.	Pessoas
P3	Os resultados esperados eram claros, diria que eram ambiciosos, mas eram claros. Com o pouco tempo de Itaú, via a clara necessidade de realização do projeto. As etapas a serem seguidas, durante a fase de implementação eram claras também. O que íamos fazer depois que acabasse o projeto não era tão claro.	Idéias
P4	Não tínhamos autonomia para mudar a metodologia, acho que não poderia, pois ai o projeto deixaria de ser coorporativo. O que fizemos foi dar sugestões e adaptamos o projeto as necessidades da nossa área. Isto que estou falando era alçada do superintendente, eu pessoalmente não tinha autonomia para decidir nada.	Pessoas
P5	Demos sugestões durante a habilitação. Por exemplo, alteramos a pesquisa de clima inicial, e alguns dos testes e avaliações que eram passados para equipe.	Contexto
P6	Resistência a mudança e conciliar as atividades do dia a dia com o melhoria continua foram os maiores problemas.	Transações
P7	Nem que sim, nem que não. Eram problemas típicos de implantação de projetos. Principalmente relacionamento e de comunicação inadequada. Todos foram resolvidos internamente e sem maiores conseqüências.	Idéias
P8	Sim influenciaram, mas havia uma necessidade coletiva um projeto como este. Então não sei até que ponto a influência vinha deles ou as pessoas eram auto- influenciáveis naquele momento	Pessoas
P9	Havia a necessidade nas pessoas, então não acho que o projeto foi comprado sem pressão. Talvez um ou outro mais a maioria não.	Contexto
P10	Optamos por não vincular o projeto a reconhecimentos de qualquer tipo. Mesmo por que entendíamos que o próprio resultado do projeto já era uma forma de incentivo. Sanções e punições, nenhuma específica, além das normais	Contexto
P11	Nenhum além do normal. Foram pequenos.	Contexto/ Transações
P12	Sim fiquei satisfeito. Foi bom tanto para o Itaú quanto para mim. Pois tivemos a oportunidade de parar e rever os processos atuais, pensar em que o trabalho pode ser diferente daquele já existente, e o que pode ser melhor	Resultados
P13	A metodologia podia ser melhor, o comprometimento da equipe, tanto da DCP quando da minha ou ate mesmo o meu próprio poderia ser maior, mas isso não é relevante. Para mim o grande mérito do projeto foi um momento de reflexão, independente de qualquer metodologia, mesmo que na época não se atingiu 100%, hoje está melhor do que antes. (antecipando resposta P14)	Contexto/ Pessoas
P14	Poderia se dedicar mais tempo, mais foco no projeto, saber lidar melhor com as atividades rotineiras e principalmente acompanhamento posterior a habilitação.	Contexto

Quadro 21 – Principais dados coletados do entrevistado 15 do caso PJ
Fonte: (Elaboração Própria)

Entrevistado 16 – Área de Pessoa Jurídica

Pergunta	Resumo	Unidade de Análise
P1	No banco muito grande. Na minha área também, cerca de 1/3 da equipe fiou comprometida quase 100% com o projeto.	Natureza / Contexto
P2	Sim, mas isso ocorre com todas atividades aqui no banco. Quando se trabalha em busca da máxima eficiência se trabalha no limite e com o projeto foi a mesma coisa, havia mais sobrecarga do que o normal. O projeto não era prioridade	Pessoas
P3	Os resultados esperados eram claros tínhamos que mudar nossa forma de trabalho para o modelo que estava sendo proposto. O como chegar lá também era dado. Eu não acreditava que somente isso iria ser suficiente, era mais uma sinalização do que o banco quer daqui para frente.	Idéias
P4	Não, tinha influência alguma. Os gerentes e superintendentes podiam discutir mais. Levava meus questionamentos para cima, mas não conseguimos modificar muita coisa.	Pessoas
P5	Tinha para dar minha opinião ou sugestão. Mas isso não modificou muito a metodologia. As pessoas da DCP eram um pouco intransigentes.	Contexto
P6	Conciliar o projeto com as atividades do dia a dia foi o maior problema	Transações
P7	Claro que havia problemas, mas é mais do mesmo.	Idéias
P8	Com certeza tiveram papel importante ao apoiar o projeto. Mas eu via uma certa incoerência entre o discurso e a pratica, pois toda vez que tínhamos prioridades o projeto perdia. A equipe podia ver isto de forma que impactasse a motivação.	Pessoas
P9	Sim, toda mudança gera resistência e nem todas as pessoas se sentem a vontade de embarcar em uma nova jornada, ainda mais esta que iria mexer muito com *status quo*. Algumas pessoas se sentiram pressionadas, mas nem todas.	Contexto
P10	Nossa área adotou um sistema de reconhecimento para as novas idéias que gerassem resultado. Isso foi efetivo? Era difícil de gerenciar e as pessoas de alta performance que pouco se importavam com o sistema. Acabavam fazendo as melhorias por fora.	Contexto
P11	Nenhum fora do normal. Alguns com o pessoal da DCP	Contexto/ Transações
P12	Sim, fiquei satisfeito. Foi um passo importante para o banco naquele momento.	Resultados
P13	Comprometimento da equipe que não deixou nenhum prato cair.	Pessoas
P14	Maior flexibilidade, mais recursos, pessoas mais bem preparadas para a habilitação	Contexto/ Pessoas

Quadro 22 – Principais dados coletados do entrevistado 16 do caso PJ
Fonte: (Elaboração Própria)

5.3. Análise e discussão dos resultados

5.3.1. Caso Pessoa Física

Havia uma expectativa inicial de que com a disseminação da "cultura de performance" por toda organização as relações profissionais dentro do Banco Itaú seriam transformadas radicalmente, construindo um novo modo de trabalho, o "modo Itaú de fazer" que faria com que banco alcançasse resultados ainda maiores do que os obtidos até então.

Analisando as respostas dos entrevistados da Área PF, percebemos que o projeto obteve ganhos, percebidos justamente na construção de uma nova cultura organizacional, os entrevistados relataram melhorias na forma de trabalho, com melhorias na gestão de pessoas e ganhos na comunicação tanto intra-equipe quanto externamente. Foi mencionado também satisfação com alinhamento da nova forma de trabalho com o restante da organização.

Mas levando em conta a melhoria de processos, percebemos que de certa forma as expectativas iniciais de ganhos de *performance* foram frustradas. Embora a melhora da dimensão cultural possa ter refletido na produtividade das pessoas, em poucas equipes a metodologia de revisão de processos e disseminação da cultura de melhoria continua foram eficazes.

Outro ponto comentado foi o receio pela descontinuidade deste projeto. Algumas equipes realmente se comprometeram e praticam a metodologia aprendida durante a "Habilitação" até hoje. Porém outras perderam o foco e desta forma vêem pouco resultado no projeto.

Nas próximas paginas será exposto um resumo consolidado de todas as entrevistas analisado sobre a ótica das dimensões internas da organização. Para cada dimensão foi atribuída uma classificação de 1 a 5 em função o nível de intensidade da resposta levando em conta a concordância entre os entrevistados, onde nível 1 seria a menor intensidade e nível 5 a maior intensidade. Após este resumo, o Quadro 23 consolida as dimensões em suas relativas classificações.

1. Escopo / tamanho da inovação – Todos os entrevistados reconheceram o significativo tamanho da inovação para o banco, muito embora não fosse claro para os entrevistados o real impacto/escopo para o banco, isto pode ser percebido pela variação nas repostas e imprecisão sobre as informações. Outro ponto de concordância quase total era o impacto do projeto em suas equipes, somente o entrevistado 4, reportou um pequeno impacto, o que pode ser explicado em função da natureza do projeto que selecionava superintendências para "Habilitação" independente do escopo da cada gerência específica. Portanto em função da concordância dos entrevistados podemos dizer que o tamanho da inovação foi muito relevante tanto para o banco como para as equipes específicas.

2. Escassez de recursos / tempo alocado em tarefas – como regra geral houve competição entre as tarefas do dia a dia e a implementação do projeto, consumindo boa parte da equipe e gerando horas extras, contudo a forma como foi efetuada a alocação de recursos mudou de equipe para equipe, o entrevistado 3 comentou que inicialmente seria consumido somente um dia por semana, mas na pratica consumiu cerca de 40% do seu tempo. Também foi clara a questão do planejamento e tempo alocado nas tarefas, dois entrevistados não demonstraram muitas dificuldades em gerenciar as demandas extras. E apesar das dificuldades, os entrevistados deram a entender que as tarefas foram cumpridas, mesmo que a um custo maior, que é incoerente com a declaração de que o projeto de inovação não era prioridade quando confrontado com outras atividades (pelo menos metade dos entrevistados declarou explicitamente esse ponto). Sendo assim podemos dizer que escassez de recursos foi classificada como nível 4 e a dificuldade de gerenciamento como nível 3.

3. Incertezas em relação ao resultado - Nesta questão, seis entrevistados entendiam que os resultados esperados eram claros, mas que o passo a passo de como seria a implementada da inovação em cada área, permanecia de certa forma uma incógnita para os entrevistados. E mais da metade dos entrevistados também não tinham claro quais eram os resultados esperados. As respostas combinadas demonstram que houve um relevante problema de comunicação envolvendo a "Habilitação". Portanto, podemos dizer que as incerteza em relação ao processo de inovação

foram classificadas como médias, sendo nível 2 para os resultados esperados e nível 5 para os passos esperados.

4. Grau de influência sobre decisões – houve consenso geral nesta questão. Os entrevistados alegaram a falta de alçada para definição de metas e atividades do projeto, inclusive criticando bastante a inflexibilidade da equipe da DCP em aceitar sugestões. Contudo durante as entrevistas e principalmente através da pergunta cinco, percebeu-se que os entrevistados possuíam autonomia para diversas modificações no escopo original do projeto, mas aparentemente esta possibilidade de mudança não foi considerada na hora de responder esta questão. Sendo assim esta dimensão será classificada como nível 3.

5. Liberdade para expressar dúvidas – percebeu-se que a equipe que coordenava a implementação era receptiva a questionamentos, críticas e sugestões. Com unanimidade os entrevistados expressaram que podiam dar sugestões ao projeto, o entrevistado 1 comentou que chegou a alterar um dos critérios de avaliação do projeto, por entender que a meta coorporativa não refletia o desempenho da sua equipe. No entanto, houve questionamentos sobre a eficácia desta abertura, pois metade dos entrevistados manifestou que apesar de dar sugestões ao projeto elas não eram incorporadas pela equipe da DCP. Desta forma a liberdade para expressar dúvidas foi classificada como nível 5 e o encorajamento a críticas e sugestões foi nível 3.

6. Problemas identificados. Com algumas variações esta pergunta trouxe muitos elementos para análise. As principais dificuldades encontradas pelos entrevistados foram: resistência interna a inovação, e a concorrência com demandas do dia a dia. Contudo as motivações que levaram a resistência ao projeto foram bem diversas: desde falta/falha de comunicação durante a fase inicial do projeto a experiência ruim em outras equipes que já passaram pelo projeto e quatro entrevistados atribuíram a falta de experiência/capacidade da equipe da DCP . Considerando que todos entrevistados foram bastante enfáticos com os problemas apresentados é possível avaliar como nível 5 para problemas enfrentados.

7. Dificuldade / Variabilidade. De forma geral, os entrevistados não apontaram tipos de problemas específicos para o projeto. Os problemas encontrados foram atribuídos a categoria de “problemas normais de qualquer projeto”. Somente o entrevistado 9, manifestou muita dificuldade em lidar com estes problemas e os entrevistados 1 e 8 ficaram surpresos com a quantidade de problemas encontrados, visto que se tratava de um projeto coorporativo. Sendo assim esta dimensão foi classificada como nível 2 para dificuldade e como nível 3 para variabilidade de problemas.

8. Liderança – Embora respondida de forma diferente, os entrevistados concordam que os lideres conseguiram influenciar as pessoas a terem um comportamento inovador, principalmente os entrevistados 5 e 9, que não fizeram nenhuma ressalva a este ponto. Entretanto alguns entrevistados apontaram esta influência como parcial, pois após o termino do projeto houve uma diminuição da influência do líder. Uma análise mais detalhada aponta prováveis explicações para isto: durante o projeto as pessoas eram estimuladas a dar sugestões e idéias (entrevistado 8); o processo de incentivo a idéias que trouxessem retorno (entrevistado 1); após o termino do processo o acumulo de tarefas dificultou o comportamento inovador (entrevistado 6) e o ganho/dificuldade em manter este comportamento em função das atividades do dia a dia. (entrevistado 3). Considerando somente o período da implementação a capacidade de influência ao comportamento inovador foi classificada como nível 4.

9. Liberdade para expressar dúvidas – As pessoa se sentiram pressionadas a aceitar o projeto, e até mesmo porque não havia escolha sobre isso. Contudo três entrevistados manifestaram que apesar de ser imposto o projeto ia ao encontro a um anseio coletivo então as próprias pessoas já se sentiam compradas, independente da pressão ou imposição dos gestores. Sob este aspecto a liberdade para questionar o projeto foi classificada como nível 1.

10. Expectativas de prêmios e sanções - Em nenhuma das entrevistas foi comentado o uso de sanções ligadas a implementação. Quanto aos prêmios, não houve uma política uniforme entre os entrevistados. Cada área adotou uma postura em relação

aos prêmios: individuais e coletivos, financeiros e não financeiros. O único consenso entre os entrevistados é que os modelos de premiação utilizados não surtiram muito efeito. Desta forma os incentivos foram classificados como nível 4, porém com eficácia nível 2.

11. Conflitos / Métodos de resolução de conflitos - Todos os entrevistados comentaram sobre a existência de conflitos durante o processo, na maior parte dos casos de pouco relevância. Contudo houve uma relativa variabilidade em relação à origem destes conflitos: Três entrevistados atribuíram a causa dos conflitos a falta de capacidade da equipe da DCP, os outros entrevistados mencionaram um conjunto de fatores, citando maturidade, ansiedade. O entrevistado 6 também mencionou alguns problemas de comunicação ocorridos entre a equipe e os níveis de gestão. Somente um entrevistado manifestou maior preocupação com os conflitos, mas mesmo assim todos os conflitos foram resolvidos internamente, sem a necessidade de alçada superior. Sendo assim o numero de conflitos foi classificado como nível 3, a variabilidade dos problemas foi classificada como nível 4.

12. Eficácia percebida com a inovação – Embora não tenha sido dito explicitamente por todos entrevistados há um consenso de que o resultado para o banco foi melhor do que os resultados individuais das equipes. Há uma percepção de que as áreas ganharam em performance, mas não há comprovação disto. Uma hipótese que explica esta percepção foi levantada pelo entrevistado 3. Quanto ao resultado da equipe individual, também há consenso na satisfação com a implementação do projeto, porém o nível de satisfação variou bastante de entrevistado para entrevistado. No geral há uma satisfação significativa com o lado cultural do projeto e uma satisfação menor ou em alguns casos até uma decepção com processos (quatro entrevistados). O entrevistado 8 trouxe novamente uma questão que pode estar ligada a comunicação, pois mencionou: ”Mas não sei dizer se tínhamos uma expectativa muito alta”. A satisfação com os resultados do projeto foi nível 5 para o banco e nível 3 para as equipes individualmente.

A seguir as duas questões específicas de resultados são resumidas também, identificando os principais fatores que contribuíram ou prejudicaram com processo de inovação.

Entretanto não será atribuída nenhuma classificação em função o nível de intensidade da resposta, como nos itens anteriores, para que não restringir a análise destes fatores.

13. Fatores facilitadores – Apesar de não haver concordância direta entre todos entrevistados sobre os pontos positivos do projeto, foi comentado que o processo em si já seria um ponto positivo. A decisão do banco em investir em um processo de autoconhecimento das equipes acabou gerando: ganhos na comunicação interna, gestão de equipe, melhor planejamento e conseqüentemente melhorias continuas de processo e resultado. A metodologia, criticada como inflexível e muito rígida, foi de forma um pouco contraditória, bastante elogiada por quase todos os respondentes, como uma ferramenta eficaz, principalmente no começo do projeto quando as pessoas não conheciam muito bem quais caminhos a serem seguidos. E finalmente foi apontado também como ferramenta de alinhamento com o restante do banco. Dois entrevistados (2 e 9) elogiaram e deram crédito a equipe da DCP que participou do projeto.

14. Fatores inibidores – apesar das críticas a maior parte dos entrevistados perceberam valor nos conceitos inovadores do projeto, e consideram como maior oportunidade de melhoria um acompanhamento pós-implantação, pois de maneira geral, o processo de inovação deve ser construído ao longo do tempo. Um os principais fatores que prejudicaram o andamento do projeto foi a concorrência direta com outras demandas e em alguns momentos a falta de prioridade dada ao projeto de inovação em função das atividades rotineiras. A inflexibilidade e adaptabilidade da metodologia também foram apontadas como pontos de melhoria, entretanto conforme visto na questão anterior a metodologia foi elogiada. Explorando mais este ponto com alguns entrevistados, percebeu-se que o fator que realmente incomodou foi a baixa autonomia para alterações do escopo original. Muito embora nenhum entrevistado tenha colocado a comunicação como oportunidade de melhoria o autor considera que houve inúmeros problemas desta natureza, presentes nas respostas das equipes. As maiores dificuldades de comunicação, ocorreram tanto dentro da equipe quanto no relacionamento com a equipe de implementação, que também recebeu algumas críticas em relação a capacidade técnica e disponibilidade durante o projeto.

	Dimensão estudada	Unidade de análise:	Concordância
P1	Escopo / tamanho da inovação	Natureza / Contexto	Tamanho do projeto: muito relevante
P2	Escassez de recursos	Pessoas	Escassez de recursos: 4 Dificuldade de gerenciamento: 3
P3	Incertezas em relação ao resultado	Idéias	Resultados: 2 Passos esperados/cronograma: 5
P4	Influência sobre decisões	Pessoas	Grau de influência: 3
P5	Liberdade para expressar dúvidas	Contexto	Liberdade de expressão: 5 Encorajamento a críticas: 3
P6	Problemas identificados	Transações	Índice de problemas enfrentados: 5
P7	Dificuldade / Variabilidade	Idéias	Dificuldade: 2 Variabilidade: 3
P8	Liderança	Pessoas	Influência ao comportamento inovador: 3
P9	Liberdade para expressar dúvidas	Contexto	Liberdade p/ questionar o projeto: 1
P10	Expectativas de prêmios e sanções	Contexto	Incentivos: 4 Eficácia: 2
P11	Conflitos / Métodos de resolução de conflitos	Contexto/ Transações	Numero de conflitos/problemas: 3; Variabilidade dos problemas: 4.
P12	Eficácia percebida com a inovação	Resultados	Satisfação para o banco: 5; Satisfação para o entrevistado: 3
P13	Fatores facilitadores	Contexto / Transações	Influência dos lideres (visão banco) Metodologia / Padronização de procedimentos
P14	Fatores inibidores	Contexto / Pessoas	Liberdade para expressar dúvidas Escassez de recursos (capacidade das pessoas)

Quadro 23 - Análise dos principais dados coletados por dimensão interna no caso da Área PF
Fonte: elaboração própria.

5.3.2. Caso Pessoa Jurídica

Implementado em um momento de transição o projeto "Cultura de Performance", gerava expectativas diferentes na Área PJ. Por meio da análise qualitativa das entrevistas percebe-se claramente uma separação cultural entre os entrevistados de origem do próprio Banco Itaú e de origem do BankBoston.

Para os entrevistados de origem do Banco Itaú, havia expectativa similar a dos entrevistados da Área PF, de que com a disseminação da "Cultura de Performance" por toda organização as relações profissionais dentro do Banco Itaú seriam transformadas

radicalmente, construindo um novo modo de trabalho, o “modo Itaú de fazer” que faria com que banco alcançasse resultados ainda maiores do que os obtidos até então. É importante comentar que mesmo os entrevistados com equipes miscigenadas (Itaú e BankBoston), como o entrevistado 10, possuíam esta mesma visão.

Por outro lado os entrevistados de origem do BankBoston possuíam expectativas diversas ao “Cultura para Performance”. O entrevistado 13, mais radical dos três, se mostrou bastante resistente ao projeto, não necessariamente aos valores ou a metodologia proposta, mas sim a forma e período que foi implementado. Também questionou se era adequado a implementação de um projeto para mudar aspectos culturais, que não necessariamente estariam presentes em sua equipe. O entrevistado 14, também questionou a eficácia de um projeto de transformação cultural sem ouvir as pessoas que agora formavam esta nova cultura. No entanto via a “habilitação” como uma oportunidade de conhecer a cultura organizacional da nova instituição. Por fim o entrevistado 15, mais alinhado com os entrevistados de origem do Banco Itaú, via no projeto a oportunidade de melhorias de processo e ganhos de resultado.

Da mesma forma que na Área PF o projeto trouxe ganhos na construção de uma nova cultura organizacional, os entrevistados relataram melhorias na forma de trabalho, com melhorias na gestão de pessoas e ganhos na comunicação tanto intra-equipe quanto externamente. Foi mencionado também satisfação com alinhamento da nova forma de trabalho com o restante da organização.

Outro ponto comentado foi o receio pela descontinuidade deste projeto. O entrevistado 10 comentou da iniciativa interna de fazer um acompanhamento pós-implantação e os resultados positivos que isto trouxe.

Nas próximas paginas será exposto um resumo de todas as entrevistas analisado sobre a ótica das dimensões internas da organização, Para cada dimensão foi atribuída uma classificação de 1 a 5 em função o nível de intensidade da resposta levando em conta a concordância entre os entrevistados, onde nível 1 seria a menor intensidade e nível 5 a maior intensidade. Após este resumo, o Quadro 24 consolida as dimensões em suas relativas classificações.

1. Escopo / tamanho da inovação – Como no caso da Área PF, todos entrevistados reconheceram o impacto e o significativo tamanho da inovação para o banco. Houve maior uniformidade em relação ao impacto nas áreas, que também foi significativo. Contudo a variabilidade de consumo de recursos foi comentada. Tamanho de inovação muito ampla tanto para o banco como para as áreas específicas.

2. Escassez de recursos / tempo alocado em tarefas – Houve consenso de que a implementação concorria comitantemente com as atividades do dia a dia, e que não foi dada ao projeto a prioridade necessária, chegando ao ponto do entrevistado 13 parar momentaneamente a execução do projeto. Como na Área PF, a questão do planejamento e tempo alocado nas tarefas foi levantada com a utilização de horas extras para atender as demandas do projeto e do negócio. Alem do entrevistado 13. Sendo assim considera-se que a escassez de recursos foi classificada como nível 5, e dificuldade de gerenciamento como nível 4.

3. Incertezas em relação ao resultado – Nesta questão ficou clara a importância da origem na forma de lidar com o projeto. Os funcionários do Itaú, com algumas variações de resposta conheciam os objetivos do projeto, havia entendimento e alguma concordância com a necessidade de implementação do mesmo. O entrevistado 16 foi bastante enfático ao dizer que não acreditava no sucesso do projeto para sua equipe. Os passos a serem seguidos não estavam tão definidos e havia uma insegurança em relação à obtenção dos resultados. Já para os funcionários de origem do BankBoston, não havia um consenso o entrevistado 13, mais radical, não concordava com o projeto e o encarou de forma bastante reativa. O entrevistado 14 entendia a necessidade para o banco, mas questionou a efetividade de um projeto moldado a partir da cultura Itaú funcionar em uma cultura diferente. Mas a postura em relação à implementação foi bem diferente do entrevistado anterior. Via uma oportunidade de aprendizado com o projeto. Por fim o entrevistado 15 conhecia os objetivos do projeto e concordava com a necessidade de implantação. Os passos a serem seguidos não eram claros para nenhum dos três.

Sendo assim diria que existiam as muitas incertezas em relação tanto aos resultados esperados (nível 4) quanto aos passos a serem seguidos (nível 5).

4. Grau de influência sobre decisões – Embora houvesse compenso geral de que não havia influência sobre o escopo/ regras e forma do projeto quatro entrevistados expressaram ter conseguido algumas pequenas alterações de cronograma e ajuste de atividades. E outros três entrevistados manifestaram uma bastante insatisfação com a falta de flexibilidade e a baixa autonomia pra tomar decisões. Diante disto o grau de influência foi considerado como nível 3.

5. Liberdade para expressar dúvidas – Como observado na Área PF havia alguma abertura para questionar o projeto, dar sugestões ou mesmo expressar críticas, contudo, a percepção da baixa efetividade desta abertura foi maior explorada pelos entrevistados da Área PJ. Esta limitação foi percebida tanto nas respostas dos entrevistados de origem do Banco Itaú quanto de origem do BankBoston. Fazendo uma análise mais profunda desta questão fica claro o papel da equipe da DCP na receptividade dos questionamentos e sugestões ao projeto. Para esta dimensão a liberdade para expressar duvidas foi classificada como nível 4 e o encorajamento a críticas e sugestões foi classificado como nível 2.

6. Problemas identificados. Com muitas variações, cada entrevistado trouxe uma visão diferente. Aspectos que apareceram na entrevista da PF, como o acúmulo de tarefas, bem como foco maior no foco na revisão cultural em detrimento das melhorias de processo, também foram citados por quase todos entrevistados. Outra dificuldade comentada pelos entrevistados da Área PF: a resistência a mudanças, também foi citada como dificuldade. Contudo, as respostas dadas principalmente pelos entrevistados com origem do BankBoston, trouxeram uma motivação diferente para este comportamento. A resistência ocorreu muito mais pela característica de choque cultural ou por discordância do projeto, do que pelo medo do inesperado como no citado na Área PF. Desta forma o índice de problemas enfrentados durante a “Habilitação” foi nível 5.

7. Dificuldade / Variabilidade. Três entrevistados abstiveram de comentar esta questão, respondendo simplesmente que eram problemas parecidos com os problemas comuns enfrentados em outros projetos ou com os existentes no dia a dia. O entrevistado 14 comentou que havia significativa variabilidade de tipo de problema no decorrer do projeto, atribuindo isto ao desconhecimento da estrutura do banco. As dificuldades foram classificadas como nível 2 e as variedades de problemas identificados foram nível 4.

8. Liderança – Seis dos sete entrevistados perceberam que o apoio dos lideres foi importante para o desenvolvimento de um comportamento inovador. A intensidade desta influência variou sendo mais forte nas áreas de origem do Itaú, com exceção do entrevistado 16, que levantou o impacto negativo na equipe de um comportamento contraditório dos lideres, que tinham um discurso de incentivo ao comportamento inovador, porém na pratica priorizavam as atividades pré-existentes e não o projeto. Os entrevistados de origem do BankBoston apresentaram opiniões bem diferentes. O entrevistado 15 levantou a questão de que talvez a influência não tenha vindo dos lideres, mas sim das próprias pessoas que buscavam coesão com o projeto. O entrevistado 14 concordou com a influência dos lideres, contudo levantou duas questões: o histórico de prática deste comportamento já no BankBoston e a falta de apoio após o termino do projeto. Por fim o entrevistado 13 voltou a apresentar a postura questionadora em relação ao projeto. Comentando novamente a perda de foco que a "Habilitação" trouxe para as atividades do dia a daí, e o *timing* inadequado para o projeto iniciar em sua área. Esta dimensão foi classificada como nível 3;

9. Liberdade para expressar dúvidas – Quatro dos sete entrevistados confirmaram que receberam pressão para comprar o projeto. Três entrevistados, sendo um de origem BankBoston e os outros dois de origem do Itaú manifestaram que apesar de ser imposto o projeto ia ao encontro a um anseio coletivo, então as próprias pessoas, independente da pressão ou imposição dos gestores, possuíam o comportamento inovador. E somente o entrevistado 13, manifestou o interesse em ter participado do projeto. Sob este aspecto a liberdade para questionar o projeto foi classificada como nível 2.

10. Expectativas de prêmios e sanções - Em nenhuma das entrevistas foi comentado o uso de sanções ligados a implementação. Quanto aos prêmios, somente o entrevistado 14 comentou que não foi adotado nenhum sistema de reconhecimento. Para os outros entrevistados, a forma de reconhecimento foi diferente entre as equipes. Dois entrevistados adotaram um sistema de reconhecimento coletivo e os demais adotaram o reconhecimento individual. Quatro entrevistados comentaram ainda a pequena efetividade destes sistemas (independente o sistema adotado) na geração de novas idéias ou comportamentos inovadores. Desta forma os incentivos foram classificados como nível 4, porém com eficácia classificada como nível 2.

11. Conflitos / Métodos de resolução de conflitos - Todos os entrevistados comentaram sobre a existência de conflitos durante o processo. Com exceção do entrevistado 13, que enfrentou problemas mais graves, os outros entrevistados comentaram que deram pouca importância a este item, tratando os conflitos de forma natural e similar as dificuldades enfrentadas no dia a dia. Os conflitos apontados pelo entrevistado 13, basicamente são vinculados a atraso na entrega de etapas do projeto e eram direcionados a equipe de “Cultura de Performance”. Somente nesta entrevista, tanto da Área PF quanto PJ, houve envolvimento de um nível hierárquico superior para solução de conflitos / problemas. O diretor teve que rever as prioridades da área para que o projeto fosse entregue. Diante disto o número de conflitos foi classificado como alto, a variabilidade dos problemas foi classificada como nível 5.

12. Eficácia percebida com a inovação – Com exceção do entrevistado 13, todos os outros entrevistados se sentiram satisfeitos com o projeto. Há uma percepção de que as áreas ganharam em performance, os processos ficaram mais ágeis, mais bem planejados e sustentáveis, e que o comportamento inovador faz parte do dia a dia, com a busca constante por melhorias. Contudo nenhum entrevistado apresentou evidencias mais concretas desta percepção. O entrevistado 13 concorda com o beneficio coletivo do projeto, mas questionou duramente o momento em que o projeto foi implementado, atribuindo ao fracasso do mesmo na sua equipe a impossibilidade de negociar este ponto. A satisfação com os resultados do projeto

foi classificada como nível 4 para o banco e como nível 3 para as equipes individualmente.

A seguir as duas questões que específicas de resultados são resumidas também, identificando os principais fatores que contribuíram ou prejudicaram com processo de inovação. Entretanto não será atribuída nenhuma classificação em função o nível de intensidade da resposta, como nos itens anteriores, para que não restringir a análise destes fatores.

13. Fatores facilitadores –Não houve unanimidade nesta resposta, contudo foi possível identificar pelo menos dois fatores facilitadores do processo de inovação. O fato da Área PJ, estar desprovida de uma identidade cultural, incentivou as pessoas a participarem do projeto, em busca do alinhamento com os valores do banco. A metodologia de trabalho, também foi apontada como um ponto positivo apesar das críticas em relação à flexibilidade.

14. Fatores inibidores – como apontado pela Área PF, os entrevistados percebem uma oportunidade de melhoria com um acompanhamento pós-implantação, o entrevistado 10 comenta que isto foi feito posteriormente na sua diretoria e que vêem trazendo resultados positivos. A concorrência com outras demandas, também apontada pela Área PF, prejudicou bastante o projeto chegando ao caso do entrevistado 13 parar o projeto durante duas semanas para gerenciar outras atividades. Contudo outros dois pontos foram comentados como principais: A falta de liberdade para questionar e adaptar o projeto as necessidades específicas das áreas. Este ponto fica claro na respostas dos dois entrevistados, que comentam que o Banco Itaú deveria ter ouvido mais as equipes de origem do BankBoston, pois poderiam contribuir no projeto como um todo. E a capacidade técnica das pessoas que participaram da implementação, que segundo a maioria dos entrevistados não possuíam a competência necessária para lidar com um projeto deste porte.

	Dimensão estudada	Unidade de análise:	Concordância
P1	Escopo / tamanho da inovação	Natureza / Contexto	Tamanho do projeto: muito relevante
P2	Escassez de recursos	Pessoas	Escassez de recursos: 5; Dificuldade de gerenciamento: 4
P3	Incertezas em relação ao resultado	Idéias	Resultados: 4 Passos esperados/cronograma: 5
P4	Influência sobre decisões	Pessoas	Grau de influência: 3
P5	Liberdade para expressar dúvidas	Contexto	Liberdade de expressão: 4 Encorajamento a críticas: 2
P6	Problemas identificados	Transações	Índice de problemas enfrentados: 5
P7	Dificuldade / Variabilidade	Idéias	Dificuldade: 2 Variabilidade: 4
P8	Liderança	Pessoas	Influência ao comportamento inovador: 3
P9	Liberdade para expressar dúvidas	Contexto	Liberdade p/ questionar o projeto: 2
P10	Expectativas de prêmios e sanções	Contexto	Incentivos: 4 Eficácia: 2
P11	Conflitos / Métodos de resolução de conflitos	Contexto/ Transações	Numero de conflitos/problemas: 4 Variabilidade dos problemas: 5
P12	Eficácia percebida com a inovação	Resultados	Satisfação para o banco: 4 Satisfação para o entrevistado: 3
P13	Fatores facilitadores	Contexto / Transações	Aprendizado com o projeto Metodologia / Padronização de procedimentos
P14	Fatores inibidores	Contexto / Pessoas	Liberdade para expressar dúvidas Competência dos envolvidos no processo

Quadro 24 - Análise dos principais dados coletados por dimensão interna no caso da Área PJ
Fonte: elaboração própria.

5.3.3. Visão geral dos casos estudados

Nesta seção serão consolidadas dimensões dos dois casos analisados. Não se pretende chegar a um consenso entre as respostas dos entrevistados, mas sim montar um painel com todos os principais pontos dos dois casos analisados. Veremos a seguir um resumo similar ao apresentado nas seções 5.3.1 e 5.3.2 deste documento, analisado sobre a ótica das dimensões internas da organização dos dois estudos de caso, com foco nas suas semelhanças e diferenças. De forma a ajudar na construção de uma única análise sobre o assunto. Após este resumo, o Quadro 25 consolida as dimensões em suas relativas classificações, e em seguida será feita uma confrontação dos aspectos das inovações organizacionais estudadas com o referencial teórico do terceiro capítulo.

1. Escopo / tamanho da inovação – Bastante uniformidade nesta questão, o tamanho da inovação foi classificado como muito relevante pelas duas áreas e impacto nas equipes também foi muito significativo.

2. Escassez de recursos / tempo alocado em tarefas – Considerando a diferença de contexto entre os dois casos, podemos afirmar que houve concordância neste ponto. A variação entre as duas equipes pode ser atribuída a uma dificuldade maior da Área PJ na gestão destes recursos. Escassez de recursos e a Dificuldade de gerenciamento foram classificas respectivamente como: nível 4 e nível 3 pela Área PF e nível 5 e nível 4 pela Área PJ.

3. Incertezas em relação ao resultado – Os passos a serem seguidos não eram claros por nenhuma das áreas. Analisando as entrevistas no geral, percebe-se que a comunicação não foi efetiva em esclarecer este ponto. Na Área PJ havia o agravante de que alguns entrevistados não concordavam com o projeto, aumentando à resistência a mudança e diminuindo o interesse em conhecer as etapas do projeto. Os resultados esperados eram mais claros de forma geral, principalmente na Área PF, mas havia exceções nas duas áreas. Incertezas em relação aos resultados esperados e em relação aos passos a serem seguidos foram classificas respectivamente como: nível 2 e nível 5 pela Área PF e nível 4 e nível 5 pela Área PJ.

4. Grau de influência sobre decisões – As duas áreas responderam esta questão de forma parecida, quase todos afirmaram que não possuíam influência sobre as decisões, mas também afirmaram que conseguiram pequenas alterações durante o projeto. Há um ponto sobre a percepção de quais decisões poderiam ou não ser tomadas. Foi também comentado sobre a inflexibilidade e a falta de adaptabilidade durante a fase de “Habilitação”. Para os entrevistados da Área PJ, estes pontos foram especialmente criticados. Resumindo o grau de influência sobre decisões foi classificado como 3 para as duas áreas.

5. Liberdade para expressar dúvidas – Com respostas similares tanto a Área PF, quanto a Área PJ, os entrevistados percebiam a liberdade para expressar duvidas ou

dar sugestões ao projeto, no entanto a efetividade destas sugestões era muito baixa na percepção dos mesmos. O que está bastante alinhado com as respostas da questão anterior sobre o grau de influência sobre o projeto. O papel da equipe da DCP que coordenou a implementação em cada gerência ou superintendência também foi importante para definir a aplicabilidade das sugestões dadas. A liberdade para expressar dúvidas e o encorajamento a este comportamento foram classificados respectivamente como: nível 5 e nível 3 na Área PF e nível 4 e nível 3 na Área PJ;

6. Problemas identificados. Muitos problemas foram identificados tanto pela Área PF quanto pela Área PJ. Sendo os principais problemas apontados: a Resistência a mudanças, a concorrência com demandas do dia a dia, a falta de experiência/capacidade da equipe da DCP e o foco maior dado aos aspectos culturais do projeto em detrimento da revisão de processo. As entrevistas dos respondentes de origem do BankBoston também evidenciaram uma dificuldade em relação ao choque cultural provocado pela aquisição do BankBoston pelo Banco Itaú. E finalmente, na Área PF foram relatados também alguns problemas e falhas de comunicação. Os problemas identificados foram classificados como nível 5, tanto para Área PF quanto para Área PJ.

7. Dificuldade / Variabilidade. De forma geral, os entrevistados não apontaram tipos de problemas específicos para o projeto. Os problemas encontrados foram atribuídos a categoria de “problemas normais de qualquer projeto”, isso tanto na Área PF quanto na Área PJ. Foi criticada mais a quantidade de problemas do que a variabilidade dos problemas identificados. Na Área PJ, ocorreram também problemas em relação ao aspecto cultural do projeto, conforme comentários anteriores. A dificuldade dos problemas e a variabilidade dos problemas foram classificadas respectivamente como: nível 2 e nível 3 na Área PF e nível 2 e nível 4 na Área PJ;

8. Liderança – de forma geral os entrevistados concordaram sobre o papel dos lideres no processo de mudança e entendem que estes conseguiram influenciar

parcialmente o comportamento inovador. A influência ao comportamento inovador foi classificada como nível 3 nas duas áreas.

9. Liberdade para expressar dúvidas – Não havia oportunidade para recusar o projeto, quase todos entrevistados relataram explicitamente que havia pressão para aceitar o projeto, mas também foi dito que o projeto apesar de imposto ia ao encontro com os desejos e objetivos das equipes, o que minimizava a sensação de imposição. Somente um entrevistado de origem do BankBoston manifestou o desejo de não participar do projeto por entender que não conseguiria lidar com as demandas extras do projeto e as demandas do dia a dia, mas seu pedido foi negado. Desta forma a liberdade para questionar o projeto foi classificada como nível 1 para Área PF e nível 2 para Área PJ;

10. Expectativas de prêmios e sanções - Os entrevistados responderam de forma bastante similar a esta questão, não foram aplicadas nenhuma sanções ligadas explicitamente à implementação. E os prêmios e recompensas aplicados foram diversos; com reconhecimento financeiro ou não, individual ou coletivo; mas em nenhum caso os modelos adotados surtiram efeito desejado. Desta forma os incentivos foram classificados como 4, porém com eficácia foi classificada como nível 2 para ambas as áreas.

11. Conflitos / Métodos de resolução de conflitos – Com exceção de um entrevistado da Área PJ e um entrevistado da Área PF que enfrentaram problemas mais representativos, os outros entrevistados classificaram este item como pouco relevante em relação a sua importância, mas se manifestaram descontentes com o número de problemas enfrentados. A variabilidade dos problemas também foi um item apontado. O número de conflitos e a variabilidade destes conflitos foram classificados respectivamente como: nível 3 e nível 4 na Área PF e nível 4 e nível 5 na Área PJ;

12. Eficácia percebida com a inovação – Houve consenso em relação à satisfação com o projeto no Banco Itaú como um todo, contudo em relação às equipes os resultados foram diversos, no geral houve satisfação maior com o lado cultural do

projeto e uma satisfação menor ou em alguns casos até uma decepção com a parte de processos. Na Área PJ há o caso do entrevistado 13 que se mostrou muito decepcionado com o projeto em sua equipe, o que justifica a diferença de uma escala de satisfação para as duas áreas. Os demais entrevistados da Área PJ tiveram opiniões similares aos entrevistados da Área PJ. A satisfação com os resultados do projeto para o banco e para as equipes individualmente foi respectivamente: nível 5 e nível 4 para Área PF e nível 4 e nível 3 para Área PJ.

A seguir segue um breve resumo das duas questões específicas de resultados, identificando somente os principais fatores que contribuíram ou prejudicaram o processo de inovação dentro das duas áreas analisadas.

13. Fatores facilitadores – Dos diversos pontos positivos do projeto as duas áreas apontaram o aprendizado com o projeto e a metodologia padrão como principais fatores. O aprendizado proporcionou um momento de auto-desenvolvimento e reflexão na equipe que através da metodologia de trabalho apreendida pelas equipes resultou em ganhos de performance.

14. Fatores inibidores – Não houve consenso total neste ponto, a falta de liberdade para expressar duvidas/sugestões foi apontada como um ponto de melhoria, em ambas as áreas, no entanto a escassez de recursos apareceu como ponto principal na Área PF e a falta de competência/experiência da equipe de implementação apareceu como ponto de melhoria na Área PJ

Logicamente, a adaptação do questionário do MIRP em conjunto com o número reduzido de questões, poucos entrevistados e a curta duração das entrevistas limitaram a análise quanto a confiabilidade das respostas. Para minimizar este efeito, buscou-se avaliar a coincidência e concordância das respostas às questões. No Quadro 25 são comparadas as respostas consolidadas por área executiva de todos entrevistados. As quatro primeiras colunas indicam: o número da pergunta, a dimensão que está sendo analisada, a unidade de análise e o item analisado dentro de cada questão. As duas últimas colunas, intituladas de PF e PJ, demonstram o nível de intensidade das respostas dos entrevistados de cada área. Nas duas últimas colunas também é indicada por meio de setas a relação entre o nível de intensidade da resposta de uma área para outra. A seta perpendicular para baixo indica que

o nível de intensidade é menor em pelo menos duas escalas em relação à outra área, a seta na diagonal para baixo, indica que o nível de intensidade é de uma escala menor em relação à outra área, a seta paralela ao sentido do texto indica que o nível de intensidade é igual entre as duas áreas, a seta diagonal para cima indica que o nível de intensidade é de uma escala melhor em relação à outra área e a seta perpendicular para cima indica que o nível de intensidade é de pelo menos duas escalas melhor em relação à outra área. Por exemplo; para um nível de influência classificado como 3 da Área PF e um classificado como 4 da Área PJ, há uma seta diagonal para baixo ao lado do nível da Área PF e uma seta diagonal para cima ao lado do nível da PJ.

Analisando o Quadro 25 percebemos que apenas nove itens, entre os dezenove itens analisados, tiveram respostas de igual nível de intensidade, mas se considerarmos também as cinco respostas com níveis de concordância similares (por exemplo, níveis: 4 e 5 ou 1 e 2) temos uma concordância de mais de quatorze itens, o que indica uma alta similaridade no sentido das respostas da Área PF e da Área PJ. Por esse critério os cinco itens que mostraram discordância foram: Escassez de Recursos, Incertezas em relação ao resultado, Liberdade para expressar duvidas, Variabilidade de problemas e número de conflitos observados. Sendo que somente a dimensão de Incertezas em relação ao resultado apresentou diferença de mais de duas escalas em todos os itens analisados.

	Dimensão estudada	Unidade de análise:	Analise	PF	PJ
P1	Escopo / tamanho da inovação	Natureza / Contexto	Tamanho do projeto	→ Muito grande;	→ Muito grande;
P2	Escassez de recursos	Pessoas	Escassez de recursos	↘ 4	↗ 5
			Dificuldade de gerenciamento	↘ 3	↗ 4
P3	Incertezas em relação ao resultado	Idéias	Resultados	↓ 2	↑ 4
			Passos esperados/cronograma	→ 5	→ 5
P4	Influência sobre decisões	Pessoas	Grau de influencia	→ 3	→ 3
P5	Liberdade para expressar dúvidas	Contexto	Liberdade de expressão	↗ 5	↘ 4
			Encorajamento a críticas	↗ 3	↘ 2
P6	Problemas identificados	Transações	Índice de problemas enfrentados	→ 5	→ 5
P7	Dificuldade / Variabilidade	Idéias	Dificuldade	→ 2	→ 2
			Variabilidade	↘ 3	↗ 4
P8	Liderança	Pessoas	Influencia ao comportamento inovador	→ 3	→ 3
P9	Liberdade para expressar dúvidas	Contexto	Liberdade p/ questionar o projeto	↘ 1	↗ 2
P10	Expectativas de prêmios e sanções	Contexto	Incentivos	→ 4	→ 4
			Eficácia	→ 2	→ 2
P11	Conflitos / Métodos de resolução de conflitos	Contexto/ Transações	Numero de conflitos/problemas	↘ 3	↗ 4
			Variabilidade dos problemas	↘ 4	↗ 5
P12	Eficácia percebida com a inovação	Resultados	Satisfação para o banco	↗ 5	↘ 4
			Satisfação para o entrevistado	→ 3	→ 3
P13	Fatores facilitadores	Contexto / Transações		Aprendizado com o projeto Metodologia padrão/ visão corporativa.	
P14	Fatores inibidores	Contexto / Pessoas		Liberdade para expressar dúvidas	
				Escassez de recursos	Competência dos envolvidos no processo

Legenda: Comparação com a classificação da mesma dimensão no outro caso

↓ menor em duas escalas, ↘ menor em uma escala, → mesma escala, ↗ melhor em uma escala, ↑ melhor em duas escalas

Quadro 25 - Estudo comparativo entre os dois estudos de caso
Fonte: elaboração própria.

Considerando para a análise somente as respostas das questões 13 e 14 dos casos estudados, obteríamos como fatores facilitadores do processo de inovação: o aprendizado com o projeto (Contexto) e a aplicação de uma metodologia padrão (Transações). E como fatores inibidores do processo de inovação: a falta de liberdade para expressar dúvidas (Contexto), a escassez de recursos, no caso da Área PF e a falta de competência das pessoas que participaram do projeto, no caso da Área PJ. Entretanto em virtude das respostas das outras perguntas faz-se necessário uma análise mais aprofundada dos dados, que será demonstrada a seguir.

Aprendizado com o projeto: Muitos dos entrevistados colocaram o projeto em si como uma fonte de melhoria, independente dos resultados que seriam alcançados com o mesmo. Pois entendiam que o momento de reflexão, a revisão de processos e a prática de novas formas de trabalho já seriam suficientes para compensar o esforço investido. Embora o aprendizado com o projeto proporcionasse a seus participantes novos conhecimentos e motivação para a busca de um comportamento inovador, percebemos que este ponto está inserido em um contexto maior, que o banco possuía no momento da inovação.

Em virtude do cenário cultural no qual o Banco Itaú estava no momento da inovação, havia a necessidade de alinhamento com a visão corporativa do banco. Este ponto está presente nas entrevistas de funcionários de origem do BankBoston, mas também nas entrevistas de pessoas de origem do Banco Itaú. Esta necessidade motivou as pessoas a buscarem uma participação ativa no projeto, muito mais do que a possibilidade de aprendizado, que foi a conseqüência deste comportamento, portanto resultado do processo e não como fator facilitador do mesmo.

Um ponto contraditório, mas que corrobora com o a escolha do contexto, como fator positivo, é o questionamento, que muitos entrevistados fizeram ao foco desproporcional do projeto na dimensão cultural em detrimento da dimensão de processos. Mesmo sendo uma crítica por parte dos gestores o ponto demonstra quais aspectos da inovação as pessoas (incluindo os analistas) deram mais foco durante a implementação e conseqüentemente consideraram mais importantes em busca do alinhamento com a visão coorporativa.

Metodologia Padrão: A presença da metodologia padrão como um dos fatores facilitadores surpreendeu, pois com exceção das respostas na pergunta 13 (O que funcionou no projeto?) a metodologia foi duramente criticada durante as entrevistas. Criticada pela falta de flexibilidade, pela forma padrão com que foi aplicada e por não considerar as características individuais de cada área, enfim não havia indícios de que seria reconhecida como um fator facilitador. Contudo analisando mais profundamente percebemos que as criticas estão mais ligadas a falta de liberdade para expressar duvidas do que a metodologia em si (este ponto será abordado com mais detalhes na análise dos fatores inibidores). Outro ponto interessante foi que nos dois casos analisados a metodologia representou mais do que procedimentos padrão, representou também, a nova forma de trabalho que o Banco Itaú desejava para seus funcionários. E sobre esta ótica serviu como um guia de atuação em busca do alinhamento coorporativo, reforçando além da dimensão das transações, a dimensão do contexto da inovação.

Liberdade para expressar dúvidas/sugestões: Foi apontada pelas duas áreas como um dos fatores que inibiram a inovação e para analisar este item com mais profundidade devemos analisar conjuntamente as dimensões: influência ao comportamento inovador e incertezas em relação ao resultado, bem como com os problemas de comunicação mencionados anteriormente neste trabalho. (reportados principalmente na pergunta 6). A imposição à aceitação do projeto aliada a pequena clareza sobre passos a serem seguidos fez com que as pessoas não soubessem exatamente o que era esperado delas e nem qual seu escopo de atuação dentro do projeto. Conseqüentemente houve muitos questionamentos que não foram atendidos em sua totalidade ou mesmo sugestões que não foram incorporadas ou utilizadas durante a execução do projeto.

Para a Área PJ, além dos pontos descritos acima, estes efeitos foram amplificados em função do contexto de transformação que estava vigente durante o período da "Habilitação". O cenário conturbado gerou insegurança na equipe e também a necessidade de expor suas idéias/dúvidas para que o projeto fosse adaptado a necessidade específica da área. O papel da equipe da DCP era ajudar no processo de inovação, entretanto na visão dos entrevistados, faltou experiência e habilidade para lidar com esta situação, aumentando a sensação de falta de liberdade e a inflexibilidade das pessoas envolvidas no processo

Desta forma percebemos que de fato houve falta de liberdade para expressar dúvidas em alguns casos, contudo a percepção desta falta de liberdade foi majorada por um conjunto de fatores que podem ser resumidos pela falta de influencia sobre as decisões no processo de inovação.

Competência dos envolvidos no processo: a dificuldade das pessoas envolvidas no processo em lidar com situações "fora da caixa" fez com que ocorresse um número de conflitos e atrasos significativos no projeto. Importante comentar que ocorreram criticas a competência dos envolvidos nas duas áreas, contudo a na Área PJ houve maior concordância em relação a este ponto.

Escassez de recursos: Para Área PF, apesar de alguns entrevistados terem reclamado da competência e da habilidade da equipe da DCP, este não foi um ponto destacado como um fator relevante de inibição de inovação. No entanto, a escassez de recursos foi duramente criticada. O processo de inovação comprometeu tanto recursos humanos como muito tempo dos entrevistados, gerando dificuldades em planejar as atividades. Como resultado, houve atrasos e mudanças freqüentes de prioridade (O projeto normalmente ficava em segundo plano diante das demandas do dia a dia). Importante comentar que para a Área PJ, ocorre a situação inversa ao ponto anterior, ocorreram questionamentos a respeito, porém em menor intensidade.

Sendo assim faz-se necessário rever os fatores facilitadores e inibidores do processo de Inovação e o Quadro 26 resume esta análise.

<table>
<tr><th></th><th>Dimensão estudada</th><th>Unidade de análise:</th><th>Analise</th><th>PF</th><th>PJ</th></tr>
<tr><td>P13</td><td>Fatores facilitadores</td><td>Contexto / Transações</td><td rowspan="2"></td><td colspan="2">Busca por alinhamento corporativo

Metodologia padrão</td></tr>
<tr><td rowspan="2">P14</td><td rowspan="2">Fatores inibidores</td><td rowspan="2">Contexto / Pessoas</td><td colspan="2">Influência sobre as decisões no processo</td></tr>
<tr><td>Escassez de recursos</td><td>Competência dos envolvidos no processo</td></tr>
</table>

Quadro 26 - Estudo comparativo entre os dois estudos de caso revisado
Fonte: elaboração própria.

Fazendo um paralelo com o referencial teórico apresentado na capítulo 3 deste trabalho os casos de inovação exploraram todos os aspectos definidos para inovação organizacional, onde: Inovação = idéia + implementação + resultados, sendo implementação equivalente as unidades de análise: transações, contexto e pessoas no caso da metodologia do MIRP (Esquema 5). Desta forma foi possível identificar como a inovação organizacional trabalhou o meio inovador interno, modificando os processos, a alocação de recursos, as relações entre as pessoas, a maneira como as decisões eram tomadas, o conhecimento, as competências das pessoas, os resultados esperados e o contexto em que cada área estava inserida.

Das unidades de análises estudas: Contexto e Pessoas foram mais relevantes como fatores facilitadores ou inibidores do processo de inovação, Muito embora transações foi apresentado como fator facilitador, foi atribuída uma importância menor para esta dimensão. Por fim, a dimensão de Idéias ficou em segundo plano, mesmo diante dos conflitos e dificuldades apresentados pela falta de conhecimento mais claro sobre o projeto. O que é bastante razoável, visto que os processos analisados estavam concentrados na etapa de implementação do projeto e normalmente idéias estão correlacionadas com a fase inicial dos processos de inovação, que nos casos analisados ocorreram na alta direção da empresa, sem a participação dos outros níveis hierárquicos.

Fazendo um paralelo com a no modelo de vetores de competências e características dos serviços apresentados no Esquema 2 (GALLOUJ, WEINSTEIN, 1997), em um primeiro momento em nenhum dos casos de estudo houve alteração do vetor [Y], pois as atividades geradas pelas áreas permaneceram essencialmente as mesmas. Contudo a forma como os serviços eram prestados mudou consideravelmente, tanto do ponto de vista das competências do prestador [Ci], como das características técnicas intangíveis do processo [Ti]. De certa forma as competências dos clientes também foram alteradas, pois o nível de exigência para o serviço também foi alterado. Desta forma inovação organizacional analisada poderia ser comparada com uma inovação radical, pois o modo [C`], [C] e [T] como o serviço [Y] era prestado foi alterado por um novo conjunto de características [C'i*], [Ci*], [Ti*].

6. Conclusões

Podemos dizer que o objetivo inicial do trabalho foi alcançado com a identificação dos fatores inibidores e facilitadores mais significativos para o processo de inovação organizacional ocorrido nos dois casos estudados. Por meio da adaptação da metodologia de pesquisa desenvolvida pelo MIRP, foi possível identificar a unidade de análise: Contexto tanto como fator facilitador quanto inibidor. Este resultado já era esperado de certa forma, em função das características diferentes das duas áreas analisadas.

O contexto organizacional, precisa ser bem administrado para que os processos de inovação obtenham sucesso; a gestão de recursos deve garantir pessoas suficientes para executar as atividades rotineiras bem como os processos de inovação; a liberdade para contribuir com duvidas e sugestões deve existir e ser amplamente incentivada; os conflitos devem ser resolvidos rapidamente; o aprendizado deve ser encorajado e deve existir de forma que as pessoas vejam o seu valor na organização e por fim deve existir uma política de incentivos que seja justa e meritocrática. Fazendo um paralelo do contexto com o meio inovador interno (BARBIERI; SIMANTOB, 2007), percebemos que:

Os casos apresentaram inicialmente duas situações de contexto distintas. De um lado a Área PF, tradicional do Banco Itaú, carregava o *DNA* do banco e de certa forma o projeto havia sido desenvolvido para modificar o contexto existente. Do outro a Área PJ, com a junção de equipes de origens diferentes, enfrentava um processo de revisão cultural em uma cultura que ainda estava em transformação. O fato de o projeto não ter sido originado na própria área e ter sido "empurrado", como alguns entrevistados mencionaram, modifica o contexto individual de cada área reforçando as necessidades de comunicação e de alinhamento corporativo.

Para Área PF a busca pelo alinhamento estratégico auxiliou no processo de implementação da inovação, as pessoas estavam de certa forma perdidas na nova organização que estava se formando, com aquisição de diversos outros bancos a busca pela identidade corporativa ganhou importância. Ao oferecer estas respostas o projeto de inovação "apropriou-se" desta necessidade para facilitar sua execução.

Para Área PJ, embora também “perdida” dentro do contexto organizacional, a necessidade de busca por um alinhamento estratégico com restante do Banco Itaú, foi de certa forma suplantada pela necessidade de ter um canal de comunicação aberto. Este ponto pode ser observado principalmente nas entrevistas de pessoas de origem do BankBoston, para eles já havia uma “Cultura Itaú” que apesar de estar em fase de mudanças não fazia parte de sua herança. Portanto a necessidade de ter voz ativa nesta nova organização que estava sendo formada desviou provisoriamente as atenções em relação ao processo de inovação, inibindo-o.

Logicamente, este é um caso muito particular e de difícil repetição em outros casos de inovação, contudo a importância do Contexto em inovações organizacionais fica explicita e reforça a necessidade de trabalhá-lo positivamente.

As transações representadas pela metodologia padrão, regrada e sistemática encontrou voz como facilitador o processo de inovação, servindo como guia de atuação, acelerando o processo de aprendizado e execução da inovação. Contudo, sem o intuito de minimizar a importância deste fator para o sucesso da inovação, deve-se observar que as mesmas necessidades de alinhamento estratégico comentadas anteriormente contribuíram para majorar esta importância, conforme foi percebido nas entrevistas.

As pessoas, detém o conhecimento necessário para implementar a inovação. É fundamental que estejam motivadas e tenham um bom relacionamento entre si. Como o Contexto pode também representar tanto um fator inibidor quanto facilitador do processo de inovação. A falta de recursos disponíveis e a concorrência com outras atividades prejudicaram consideravelmente a execução do projeto, dando importância para uma gestão eficiente e eficaz de recursos. Além deste ponto, a capacidade das pessoas envolvidas no projeto de inovação foi questionada e responsabilizada por uma serie de eventos que desmotivaram a equipe e causaram conflitos internos. Independente da acurácia das respostas das entrevistas e levando em consideração que somente um dos lados foi ouvido, uma vez que não foram feitas nenhuma entrevista com o time que implementou o projeto nas áreas, ficou claro o papel das Pessoas no processos de inovação e nos casos analisados, sua influência com fator inibidor.

Como conclusão final, Contexto e Pessoas permanecem como fatores mais relevantes no caso de uma inovação organizacional originada na alta direção de instituições financeiras. No entanto ao repassar esta inovação para o restante da organização, as Transações apresentaram papel fundamental afetando o grau de intensidade destes fatores tanto como inibidores quanto como facilitadores do processo.

6.1. Considerações finais

Este trabalho não pretende esgotar o assunto e dar uma receita para todas as instituições financeiras que criem um processo de inovação na alta direção e expanda-o para o restante da empresa. Mas pretende apontar os fatores internos que podem e devem ser observados em um processo desta natureza.

Obviamente a adaptação do questionário MIS para um número reduzido de questões abertas, com tempo para respostas também reduzido e ainda com pequeno numero de respondentes pode restringir demasiadamente o escopo da análise dos casos. A significativa variabilidade das respostas também lança uma questão sobre a aplicabilidade direta do estudo em outros casos. Entretanto esta mesma variabilidade reforça a importância dos fatores Contexto e Pessoas, em um processo de inovação.

Por fim, visto que este trabalho focou a análise em gestores de equipe fica a sugestão de análise mais aprofundada do assunto colendo dados de pessoas de todos os níveis hierárquico da empresa, buscando inclusive quais características de grupos distintos podem afetar o processo, positivamente ou negativamente.

Referências Bibliográficas

BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. (Org.). Organizações inovadoras. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.
_____.Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 2007.
_____. Organizações inovadoras do setor financeiro: Teoria e casos de sucesso. Editora Saraiva: 2009

BILDERBEEK, R. et al. (1998). *Services in innovation: knowledge intensive business services (KIBS) as co-producers of innovation*. Oslo: Step Group, Aug. 1998. SI4S Synthesis Paper S3.

COLLIS, J. e HUSSEY, R. Pesquisa em Administração, 2ª ed., Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

CHRISTENSEN, C. *The innovator's dilemma*. New York: Collins Business Essentials, 2006.

DRUCKER, P.F. Prática de administração de empresas. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.
_____. Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: Pioneira, 1986
_____. As Fronteiras da Administração. São Paulo: Pioneira, 1989
_____. Managing in a Time of Greate Change. London: Plume, 1995.

GADREY, J. ; GALLOUJ, F. ; WEINSTEIN, O. New modes of innovation: how services benefit industry. *International Journal of Service Industry Management*, v. 6, n. 3, p. 4-16, 1995.

GALLOUJ, F. Economia da inovação: um balanço dos debates recentes. In: BERNARDES, R. ; ANDREASSI, T (Org.). Inovação em serviços intensivos em conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2007.

GALLOUJ, F. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. European Journal of Innovation Management. Bradford, 1998. v.1, Iss.3, p.123.

GALLOUJ, F. ; WEINSTEIN, O. Innovation in services. Research Policy, n. 26, p. 537-556,1997.

GIANESI, I;CORRÊA, H. Administração estratégica em serviços. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. (Org.). Organizações inovadoras do setor financeiro: Teoria e casos de sucesso. Editora Saraiva: 2009

GOFFIN, K. ; MITCHELL, R. Innovation management: strategy and implementation using the pentathon framework. London: Palgrave Macmillan, 2005.

HAMEL, G. Leading the revolution. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

HAMEL, G. ; Breen, B. O Futuro da Administração. São Paulo: Editora Campus,2008.

HAMEL, G. ; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANDY, C. Fleas and elephants. In HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. (Org.). Leading for innovation. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

HESSELBEIN, F. ; GOLDSMITH, M. ; SOMERVILLE, I. (Org.). Leading for innovation and organizing for results. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

HERTOG, P. den. Co-producers of innovation: on the role of knowledge-intensive business services in innovation. In: GADREY, J. ; GALLOUJ, F. Productivity, innovation and knowledge in services: new economic and socio-economic approaches. Northampton: Edward Elgar, 2002.

HIPP, C. ; TETHER, B.S. ; MILES, I. The incidence and effects of innovation in services: evidence from Germany. *International Journal of Innovation Management*, v. 4, n. 4, p. 417- 453, Dec 2000.

LOVELOCK, C. ; WRIGHT, L. *Serviços*: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

MILES, I. Foresight and services: closing the gap? *The Services Industries Journal*. Frank Cass, v.19, n.2, p.1-27, Apr. 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI,; NAGATA, A. A Firm as a Knowledge-creating Entity: a new perspective on the Theory of the firm. Industrial and Corporate Change, v.9, n.1, p.1-20, 2000.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Oslo manual: the measurement of scientific and technological activities: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Paris: European Commission, 1992.

PREE, M. Creative Leaership. In HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. (Org.). *Leading for innovation*. San Francisco:Jossey-Bass, 2002.

SUNDBO, J. Management of innovation in services. The Services Industries Journal. Frank Cass, v.17, n.3, p.432-455, Jul. 1997.

SUNDBO, J. Organization and innovation strategy in services. In: BODEN, M. ; MILES, I. Services and the knowledge-based economy. London: Continuum, 2000.

SCHUMPETER, J A. *Business* cycles. New York: McGraw-Hill Book Co., 1939.
_____. Capitalismo, socialismo e democracia. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. Primeira edição publicada em 1942.

TOLEDO, G.L. Marketing Bancário: análise, planejamento e processo decisório. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. (Org.). Organizações inovadoras do setor financeiro: Teoria e casos de sucesso. Editora Saraiva: 2009

UTTERBACK, J. M. “Mastering the Dynamics of Innovation.” Boston: Harvard Business School Press, 1994.

VAN DE VEN, A. H.; POLLEY, D.E.; GARUD, R.; Vebkataraman, S. The Innovation Journey. Oxford: Oxford University Press, 1999.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE , H. L.; POOLE, M.S. Research on the Management of innovation. The Minnesota Studies. Oxford: Oxford University Press, 2000.

VASCONCELLOS, M. A. Introdução. In: BARBIERI, J. C. (Org.). Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WHEATLEY, M. J. We are all innovators. In HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. (Org.). *Leading for innovation*. San Francisco:Jossey-Bass, 2002.

YIN, R. K. Estudo de caso. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Apêndices

APÊNDICE A – Questionário utilizado como roteiro de entrevista

Roteiro de entrevista utilizado pelo autor para colher informações para pesquisa. Este roteiro foi adaptado pelo autor a partir do questionário MIS. Após cada pergunta é(são) indicada(s) a(s) questão(ões) da parte I do MIS (Qn) que serviu(ram) como base para sua elaboração, exceto as questões 13 e 14 que foram feitas a partir de elaboração própria

1) Qual o tamanho deste processo de inovação, para empresa e para você? Quantos dos seus recursos foram utilizados durante o período de implementação da inovação? (MIS Q1, Q6, Q7, Q8, Q9)

2) Você diria que durante o processo de inovação, houve competição de recursos com suas atividades rotineiras? Se sim, o quanto e como o processo de inovação foi afetado? (MIS Q47);

3) Considerando a dificuldade de implementação desta inovação, quanto era claro para você os resultados esperados pela organização e os passos a serem desenvolvidos durante o processo? (MIS Q2, Q3);

4) Quanta influência você teve sobre o processo decisório desta inovação? Você tinha autonomia para definir metas, atividades, alocar recursos físicos e humanos? (MIS Q10)

5) Você tinha liberdade para dar sugestões ao processo de inovação e/ou expressar críticas, mesmo quando tinha argumentos que iam contra a viabilidade do processo? (MIS Q17)

6) Por favor, descreva os problemas/dificuldades que você e sua equipe encontraram durante o processo de inovação. (MIS Q13, Q14)

7) Você diria que os problemas encontrados no processo eram sempre os mesmos ou havia grande variação da natureza e tipo de problema enfrentado? (MIS Q11, Q12)

8) Na sua visão, os lideres deste processo de inovação, conseguiram influenciar as pessoas a terem iniciativas próprias e comprometer-se com o comportamento inovador? (MIS Q15, Q16, Q18)

9) Na sua visão, as pessoas se sentiram pressionadas a “comprar” a idéia do processo de inovação? (MIS Q20, Q22)

10) Houve reconhecimento e sanções para as pessoas envolvidas neste processo? Por favor, descreva e comente o tipo de premio/sanção aplicados, se foram individuais ou coletivos e se foram eficazes para o desenvolvimento do projeto? (MIS Q23, Q24)

11) Houve desentendimentos ou conflitos durante o processo de inovação? Se sim, como foram tratados? Foram resolvidos internamente ou houve necessidade de encaminhar para uma alçada superior? - (MIS Q25, Q27, Q28)

12) Você se diria satisfeito com o processo de inovação? Qual foi o resultado para o Banco como um todo? E para a sua área, especificamente? (MIS Q32, Q35)

13) O que funcionou bem no projeto? (Elaboração própria)

14) Quais sugestões você teria para que este processo de inovação tivesse sido melhor? (Elaboração própria)

APÊNDICE B – Transcrição das entrevistas

A seguir são apresentadas as transcrições dos dezesseis entrevistados. As entrevistas foram transcritas na íntegra, diretamente da gravação pelo autor. Os trechos indicados por [...]. podem representar três situações: a) comportamentos dos entrevistados durante a entrevista, como por exemplo [risos] ou [pausa], b) Textos explicativos sobre o conteúdo das respostas; c) intervenções feitas pelo autor durante as entrevistas para tentar esclarecer pontos específicos. Comentários irrelevantes para o caso, bate-papo com o autor, ou comentários sobre outros assuntos não foram incluídos nas transcrições.

CASO PF – ENTREVISTADO 1
1) Qual o tamanho deste processo de inovação, para empresa e para você? Quantos dos seus recursos foram utilizados durante o período de implementação da inovação? (MIS Q1, Q6, Q7, Q8, Q9)

O banco todo foi envolvido no processo, não sei dizer quantas pessoas foram envolvidas direta, e indiretamente. Mas foi criada uma diretoria específica para coordenar o projeto. [...] Bem na minha equipe consumiu bem mais do que esperávamos no inicio. Foram cinco analistas [..] Diria que era 30% da equipe na época. Não era full time, só uma analista. Os outros eram *part-time*, mas você sabe como é, né? É difícil!! [...] A pessoa se envolve, acaba fazendo mais do que era para fazer e prejudica as atividades normais. Mas também tem o tempo dos gerentes, certo? [...] Acho que embora não era definido, como dos analistas, comprometeu muito mais, pois tinham que gerenciar duas atividades. [...] Tá, em espaço físico, Perdemos a única sala de reunião da área, ficando somente com a sala do diretor, e você sabe como isso atrapalhou, pois as reuniões tinham que ser marcadas em função da agenda dele. Acho que isso prejudicou bastante o relacionamento intra-equipes, perdemos o timing das comunicações para equipe. (Adiantando a resposta da P2)

2) Você diria que durante o processo de inovação, houve competição de recursos com suas atividades rotineiras? Se sim, o quanto e como o processo de inovação foi afetado? (MIS Q47);

Sim, como falei parte dos recursos estavam comprometidos com o projeto e as demandas continuavam. Mas faz parte da vida, se a gente quer atingir outro patamar de eficiência, temos que nos esforçar. O único ponto é que podíamos ter alcançado o mesmo objetivo com um esforço menor, faltou um pouco de planejamento na execução. Deu para fazer tudo, mas com mais tempo e pessoas teria sido muito melhor para a área e para o projeto.

3) Considerando a dificuldade de implementação desta inovação, quanto era claro para você os resultados esperados pela organização e os passos a serem desenvolvidos durante o processo? (MIS Q2, Q3);
Os Resultados esperados eram 100% claros, mas os passos não. Principalmente no inicio, as pessoas estavam que nem "baratas tontas" não sabiam direito o que fazer. E, inclua o pessoal da DCP também, acho que eles também não tinham muito claro como seriam os passos a serem seguidos. Só lá pela 3ª, 4ª semana que o negócio começou a fluir. [...] Resumindo, os passos a serem seguidos não eram muito claros no inicio, mas foram desenvolvidos ao longo do processo.

4) Quanta influência você teve sobre o processo decisório desta inovação? Você tinha autonomia para definir metas, atividades, alocar recursos físicos e humanos? (MIS Q10)

Sobre o processo ou metodologia, não tinha influência, era o mesmo para o banco todo. Tínhamos que seguir o padrão. Mas tinha autonomia para gerenciar minha equipe, podia alocar mais ou menos recursos no projeto. Dado um mínimo lógico! [risos]. Ou seja, podíamos definir o tempo do projeto e a qualidade do mesmo. [pausa]. Vou te falar uma coisa, acho que a as metas da DCP não eram boas, consumiam muito tempo, mas o objetivo não era tão difícil de atingir, sabe? O termômetro [instrumento que era utilizado para medir o clima inicial da área, media o índice de satisfação da equipe, em uma serie de itens], a meta do banco era 5,6, [80%] nós alteramos para 6,3 [90%]. Se quiser ganhar tem que mirar longe, não pode investir tanto em um projeto e ter um resultado tão baixo, por isso aumentamos. (Adiantando a resposta da P5)

5) Você tinha liberdade para dar sugestões ao processo de inovação e/ou expressar críticas, mesmo quando tinha argumentos que iam contra a viabilidade do processo? (MIS Q17)
Sim, sugestões qual quer um pode dar a qualquer hora. Certo? [risos] Falando serio, havia a possibilidade de fazer críticas ao projeto, mas nem tudo era possível mudar. Também o que as pessoas querem, o projeto é corporativo, tem um esquema a ser seguido, não vamos mudar em todas as áreas porque alguém quer, entende? [...] Respondendo, sim tínhamos liberdade e inclusive ajustamos o processo de acordo com nossa necessidade.

6) Por favor, descreva os problemas/dificuldades que você e sua equipe encontraram durante o processo de inovação. (MIS Q13, Q14)

Principal era administrar recursos escassos, não dá para implementar uma coisa destas sem mexer em nada no dia a dia, complica. Acho que um ponto decorrente disso foi a falta de prioridade que dávamos para o projeto em função das outras demandas. Não vou mentir para você, isso atrapalhou muito. [longa pausa, com suspiro] [...] A capacidade das pessoas da DCP, também contribuiu para alguns problemas, acho que eles deveriam estar mais preparados. E já que é para falar, a data de inicio do projeto, não foi boa, tivemos que correr para não impactar o orçamento. [o entrevistado está se referindo ao período em que é feito o orçamento, e não disponibilidade de recursos em si]; (adiantando a resposta da P13)

7) Você diria que os problemas encontrados no processo eram sempre os mesmos ou havia grande variação da natureza e tipo de problema enfrentado? (MIS Q11, Q12)

Sim e não, deixa ver se entendi, os problemas foram muitos mas foram parecidos com qualquer projeto. É isso? [...] Ahh, então tá certo, tivemos problemas iguais a de outros projetos, nenhuma coisa do outro mundo, mas o que me chamou a atenção foi a quantidade. Esperava, muito menos, por ser um projeto corporativo, que passou por outras áreas eu esperava que tivessem tido mais aprendizados anteriores. (adiantando a resposta de P14)

8) Na sua visão, os lideres deste processo de inovação, conseguiram influenciar as pessoas a terem iniciativas próprias e comprometer-se com o comportamento inovador? (MIS Q15, Q16, Q18)

Sim, houve grande mobilização de todos os diretores e vice-presidentes, mas isso ocorreu mais durante a implementação do "melhoria". Acho que faltou continuidade, sinto que se perdeu um pouco, pois investimos muito e algumas coisas se perderam.

9) Na sua visão, as pessoas se sentiram pressionadas a “comprar” a idéia do processo de inovação? (MIS Q20, Q22)

Não era opcional, mas as pessoas não se sentiram pressionadas, pelo menos na minha equipe todos viam valor no projeto.

10) Houve reconhecimento e sanções para as pessoas envolvidas neste processo? Por favor, descreva e comente o tipo de premio/sanção aplicados, se foram individuais ou coletivos e se foram eficazes para o desenvolvimento do projeto? (MIS Q23, Q24)

Sim havia, os melhores analistas receberam reconhecimento financeiro e também exposição com diretores, que eu sinceramente acho que era muito melhor. Também comentamos que independente que qualquer prêmio. O comportamento individual durante o projeto seria utilizado para avaliações futuras. O que de fato aconteceu, mas isso acontece com qualquer atividade.

11) Houve desentendimentos ou conflitos durante o processo de inovação? Se sim, como foram tratados? Foram resolvidos internamente ou houve necessidade de encaminhar para uma alçada superior? (MIS Q25, Q27, Q28)

Sim, mas isso não foi um ponto relevante. Qualquer desentendimento foi resolvido rapidamente. Sinto que alguns poderiam ter sido evitados, mas faltou maturidade da equipe da DCP, (adiantando a resposta da P14)

12) Você se diria satisfeito com o processo de inovação? Qual foi o resultado para o Banco como um todo? E para a sua área, especificamente? (MIS Q32, Q35)

Sim satisfeito! Melhoramos alguns processos, e houve um ganho significativo na gestão de pessoas. Se for para criticar alguma coisa, eu esperava um pouco mais de resultado, nos processos e acho que temos que cuidar para não perder os aprendizados, as vezes sinto que estamos perdendo, principalmente com a troca de pessoas na equipe. [...] Para o banco como um todo foi excelente, a performance das áreas melhorou muito e abriu a discussão entre os níveis hierárquicos.

13) O que funcionou bem no projeto? (Elaboração própria)

O melhor foi o comprometimento da equipe, não deixamos nenhum prato cair durante a habilitação, o que foi muito bom. [pausa] Acho que, apesar de ser meio longa a metodologia padrão era boa e poupou tempo no inicio no projeto. Também houve maior integração das pessoas da área,

14) Quais sugestões você teria para que este processo de inovação tivesse sido melhor? (Elaboração própria)

Acho que diria que o principal era ter mais autonomia, principalmente para escolher a data de inicio do projeto. A metodologia poderia ser mais flexível, o que dificultou o meio do processo [o autor questionou o entrevistado sobre a coerência entre as duas respostas] [risos] É critiquei, mas acho que o ponto é esse a metodologia era boa, mas a forma como foi implementada nem tanto. [pausa] Também houve foco muito grande no cultural, acho que performance não foi avaliada como poderia. E também, o acompanhamento pós-implantação, foi fraco, ficou um sentimento de missão cumprida, mas corremos o risco de voltar à situação anterior, se não tomarmos cuidado.

CASO PF – ENTREVISTADO 2

1) Qual o tamanho deste processo de inovação, para empresa e para você? Quantos dos seus recursos foram utilizados durante o período de implementação da inovação? (MIS Q1, Q6, Q7, Q8, Q9)

O projeto era enorme, nem sei dizer quantas pessoas foram envolvidas no total., mas afetou Banco todo. Mas como isso aconteceu em momentos diferentes, para cada área, não acho que o impacto foi tão grande assim. Para mim consumiu quase toda equipe, mas somente *part-time*. *Full time* mesmo foram 4 analistas full time. [20% da equipe na época]

2) Você diria que durante o processo de inovação, houve competição de recursos com suas atividades rotineiras? Se sim, o quanto e como o processo de inovação foi afetado? (MIS Q47);

Sim havia concorrência. Acumulou tarefas e prejudicou o andamento, tanto do projeto quanto das atividades do dia a dia. Mas isso não foi um problema grave, pois estávamos em um período de entressafra, mais tranqüilo, e correu tudo bem.

3) Considerando a dificuldade de implementação desta inovação, quanto era claro para você os resultados esperados pela organização e os passos a serem desenvolvidos durante o processo? (MIS Q2, Q3);

Eu sabia claramente aonde chegar, pois isso era dado, era uma premissa do projeto. Aliais todo mundo sabia, pois em todo lugar onde que fosse só se falava nisso. Já os passos a serem seguidos não eram muito claros no inicio, mas normal. Não dá para saber tudo logo de cara. [...] Mas ficamos sabendo logo apos começar o processo.

4) Quanta influência você teve sobre o processo decisório desta inovação? Você tinha autonomia para definir metas, atividades, alocar recursos físicos e humanos? (MIS Q10)

Não tinha influência, sobre praticamente nada. Pelo menos nada que era importante.

5) Você tinha liberdade para dar sugestões ao processo de inovação e/ou expressar críticas, mesmo quando tinha argumentos que iam contra a viabilidade do processo? (MIS Q17)

Sim, e foram acolhidas bem. Por exemplo: alteramos alguns levantamentos que não faziam sentido na minha área e modificamos as questões da segunda pesquisa de clima, também para adequar melhor a nossa equipe.

6) Por favor, descreva os problemas/dificuldades que você e sua equipe encontraram durante o processo de inovação. (MIS Q13, Q14)

Principal problema foi a resistência a mudança por parte da equipe. Os resultados não viriam imediatamente, o fez com que o nível de ansiedade aumentasse e gerava mais resistência, tava formado o círculo vicioso! [...] O desenvolvimento inicial também foi um pouco confuso.

7) Você diria que os problemas encontrados no processo eram sempre os mesmos ou havia grande variação da natureza e tipo de problema enfrentado? (MIS Q11, Q12)

Nenhum problema é igual ao outro, mas isso ocorre em qualquer projeto. Não considero isso relevante;

8) Na sua visão, os lideres deste processo de inovação, conseguiram influenciar as pessoas a terem iniciativas próprias e comprometer-se com o comportamento inovador? (MIS Q15, Q16, Q18)

Diria que parcialmente, As pessoas, tinham um sentimento de fazer para se livrar. Não sei se conseguimos influenciar como queríamos. Mas entendo que no long run que veremos os resultados.

9) Na sua visão, as pessoas se sentiram pressionadas a "comprar" a idéia do processo de inovação? (MIS Q20, Q22)

No inicio as pessoas estavam apreensivas e faltou um pouco de informação por parte da equipe da DCP, então diria que no inicio sim, mas rapidamente isso foi resolvido. Entendo que a maioria não se sentiu pressionada. [...] A resposta é sim e não, algumas sim outras não.

10) Houve reconhecimento e sanções para as pessoas envolvidas neste processo? Por favor, descreva e comente o tipo de premio/sanção aplicados, se foram individuais ou coletivos e se foram eficazes para o desenvolvimento do projeto? (MIS Q23, Q24)

Não havia sanções pelo desempenho ruim no projeto., Somente méritos não financeiros foram aplicados. [...] Eram coletivos, queríamos construir um sentimento de equipe. Foram eficazes sim, mas isto depende de quanto são suas expectativas, as minhas não eram altas nesse ponto.

11) Houve desentendimentos ou conflitos durante o processo de inovação? Se sim, como foram tratados? Foram resolvidos internamente ou houve necessidade de encaminhar para uma alçada superior? (MIS Q25, Q27, Q28)

Como falei, problemas e conflitos não foram relevantes. [...] Eram normais, como encontrados no dia a dia.

12) Você se diria satisfeito com o processo de inovação? Qual foi o resultado para o Banco como um todo? E para a sua área, especificamente? (MIS Q32, Q35)

Sim, muito satisfeito. O cultura para performance foi muito importante para o banco querer mudar. Acho que estamos no caminho certo. Nossa área melhorou muito no clima e bastante na performance após o projeto.

13) O que funcionou bem no projeto? (Elaboração própria)

Equipe da DCP que participou da implementação era competente e estava bem preparada. Entendo que a metodologia também ajudou. Ser uma única para o banco todo vai trazer uniformidade nas áreas, que hoje é um problema. [pausa] O fato da metodologia permitir adaptações para nossa equipe foi bom para o planejamento e execução do projeto. [pausa] Outro ponto positivo da metodologia é preparar a equipe para lidar com problemas futuros.

14) Quais sugestões você teria para que este processo de inovação tivesse sido melhor? (Elaboração própria)

Acho que faltou tempo com a equipe da DCP, A minha equipe tinha duvidas que não foram sanadas, durante o projeto. E também faltou um acompanhamento posterior a "Habilitação" e a troca de experiências com outras áreas, acho que ganharíamos com isso.

CASO PF – ENTREVISTADO 3
1) Qual o tamanho deste processo de inovação, para empresa e para você? Quantos dos seus recursos foram utilizados durante o período de implementação da inovação? (MIS Q1, Q6, Q7, Q8, Q9)

O projeto era muito grande, tanto para o banco e para minha área. Foi criada uma diretoria específica para coordenar o projeto,, não sei te responder quantas pessoas faziam parte, mas mais de 100 pelo que me lembro. [...] Para mim o impacto era maior no meu tempo do que no tempo da minha equipe., fiquei muito sobrecarregado e consumia acho que 40% do meu tempo com o projeto. Tinha que jogar minhas atividades para depois. Eu ficava lendo emails em casa e final de semana para dar conta. [...] Não tive nenhum analista dedicado full time, mas como tínhamos atividades quase todo dia ligadas ao projeto, todos participavam.

2) Você diria que durante o processo de inovação, houve competição de recursos com suas atividades rotineiras? Se sim, o quanto e como o processo de inovação foi afetado? (MIS Q47);

Sim, como falei havia concorrência. A idéia original era que fosse pouca concorrência[...] quero ver o projeto que ocorra desta forma. Pelo que me lembro o combinado era que deveria consumir no maximo 1 dia por semana, mas na realidade a demanda era bem maior e ficava as vezes dois ou até 3 dias alocado nisso. [...] Mas tudo tem o outro lado, embora o tempo, digo a quantidade de tempo era alocada no projeto, a importância das outras atividades era maior. Então mesmo que tivéssemos um monte de coisa marcada em relação ao projeto, as decisões sempre ficavam para depois, pois não focávamos no projeto apesar de estar nele. Entendeu? [...] É assim tínhamos uma reunião para decidir os próximos passos do projeto, não ia todo mundo e quem ia queria decidir rápido, ou falava que era melhor nos reunirmos depois com o resto da equipe. [...] Isso era para ganhar tempo e voltar para o dia a dia. Entendeu? O projeto não era prioridade, consumia nosso tempo, mas não era importante.

3) Considerando a dificuldade de implementação desta inovação, quanto era claro para você os resultados esperados pela organização e os passos a serem desenvolvidos durante o processo? (MIS Q2, Q3);

Os resultados esperados eram claros, mas o como chegar lá não era muito claro. Havia de certa forma um desconexão entre o que era esperado e o que estávamos fazendo, principalmente quando colocado em escala de tempo. [...] Minha equipe as vezes estava a frente das outras nas atividades, mas precisamos acompanhar as atividades das outras para seguir o cronograma.

4) Quanta influência você teve sobre o processo decisório desta inovação? Você tinha autonomia para definir metas, atividades, alocar recursos físicos e humanos? (MIS Q10)

Não! Não tinha nenhuma influência. E este foi um problema, por varias vezes discordei da forma "enlatada" que estava sendo proposta. [...] Lembro-me de uma ocasião que minha equipe fez um trabalho para mapear as atividades e isto não foi usado para nada. [...] Quando conversei com as pessoas da DCP, eles me disseram que fazia parte da metodologia e que era feito em todas as áreas. (adiantando resposta da P5 e P14) [...] Para que fazer uma coisa destas, não havia sentido.

5) Você tinha liberdade para dar sugestões ao processo de inovação e/ou expressar críticas, mesmo quando tinha argumentos que iam contra a viabilidade do processo? (MIS Q17)

Claro que podia dar sugestões [risos], agora se adiantava era outra historia. Nenhuma sugestão importante que eu dei alterou o rumo do projeto em minha área. [...] Não, foram todas as idéias recusada, coisa pequenas eram atendidas, também não dá para ser tão engessado assim, né? [...] Não sei se foi utilizado como aprendizado para outras equipes.

6) Por favor, descreva os problemas/dificuldades que você e sua equipe encontraram durante o processo de inovação. (MIS Q13, Q14)

Os principais: resistência a mudança, de todo mundo do diretor ao estagiário. O projeto mexeu com o pessoal. A falta de experiência da equipe da DCP, eram muito inexperientes, o analista mais sênior saiu do projeto no meio e ficaram somente pessoas que estavam na primeira "Habilitação". Como falei antes, faltou tempo, digo tempo com qualidade, e prioridade no projeto. Era claro para todos que o projeto era 3ª, 4ª ou até mesmo 5ª prioridade. [...] Desta forma ficava difícil convencer a equipe a comprar o projeto. (adiantando a resposta da P8)

7) Você diria que os problemas encontrados no processo eram sempre os mesmos ou havia grande variação da natureza e tipo de problema enfrentado? (MIS Q11, Q12)

Não sei responder, diria que eram iguais a qualquer projeto

8) Na sua visão, os lideres deste processo de inovação, conseguiram influenciar as pessoas a terem iniciativas próprias e comprometer-se com o comportamento inovador? (MIS Q15, Q16, Q18)

Parcialmente, diria que era difícil vender o projeto e conciliar as atividades do dia a dia. As pessoas da equipe questionavam bastante qual seria o retorno daquele esforço adicional, não sei se convencíamos.

9) Na sua visão, as pessoas se sentiram pressionadas a "comprar" a idéia do processo de inovação? (MIS Q20, Q22)

Era 100%, compulsório. Todos tinham que participar, mas nem todos compraram. [...] Participaram, mas não compraram.

10) Houve reconhecimento e sanções para as pessoas envolvidas neste processo? Por favor, descreva e comente o tipo de premio/sanção aplicados, se foram individuais ou coletivos e se foram eficazes para o desenvolvimento do projeto? (MIS Q23, Q24)

Durante o projeto, havia somente reconhecimento pessoal. Optamos por não atrelar reconhecimento financeiro, pois acreditávamos que as pessoas deveriam se comprometer a inovação em si e não a um premio. Posteriormente a implantação, as pessoas perceberam que o comportamento durante o projeto afetou os mérito/promoções e as demissões daquele ano.

11) Houve desentendimentos ou conflitos durante o processo de inovação? Se sim, como foram tratados? Foram resolvidos internamente ou houve necessidade de encaminhar para uma alçada superior? (MIS Q25, Q27, Q28)

Houve conflito da minha parte com a equipe de implementação [DCP]. Faltava known how e comprometimento de pessoas mais experiente, ele ia sair do banco após o termino do projeto, e não acho que estava totalmente dedicado. Nenhum conflito teve que subir alçada, mas como ocorreram no meio do projeto, sinto que o desenvolvimento ficou prejudicado. [...] Houve conflitos dentro das próprias equipes da superintendência, mas eram pequenos e também foram resolvidos internamente (adiantando a resposta P14)

12) Você se diria satisfeito com o processo de inovação? Qual foi o resultado para o Banco como um todo? E para a sua área, especificamente? (MIS Q32, Q35)

[Pausa] Vou separar em duas partes. Primeiro no lado cultural acho que foi muito bom, ficamos mais abertos e houve um trabalho grande de auto-reflexão que certamente não aconteceria sem o projeto. [...] A equipe ganhou em maturidade e em gestão de pessoas. [...] Agora por outro lado, não houve reflexo na performance, e ai tivemos uma frustração. Eu considero que foi muito esforço para pouco resultado. [...] Para o banco como um todo sei que o resultado foi bom, pelo menos é o que vemos nas outras áreas. Se olhar para os resultados, vai ver que todos ganharam em performance em relação ao ano passado. (Adiantando a resposta P13) [pausa] Agora se isso foi em função só do projeto? Duvido.

13) O que funcionou bem no projeto? (Elaboração própria)

O melhor foi parar para pensar e refletir no seu trabalho e buscar uma oportunidade de melhoria. Acho que é um projeto de longo prazo e vamos ver o resultado no futuro. O fato de o banco sinalizar a preocupação do com a melhoria continua, com as pessoas e equipes, também foi bom. O banco esta mudando e isso é muito bom no geral. Agora o como

também tem importância no resultado, não é só performance, é a performance da forma certa. [...] Este são bons valores para se trabalhar.

14) Quais sugestões você teria para que este processo de inovação tivesse sido melhor? (Elaboração própria)

Bem, vamos lá [...] A equipe da DCP deveria ser mais flexível na implantação, poderia dar mais atenção as demandas de cada área. [pausa] Comprometimento e capacidade técnica, também faltou. [...] As áreas são diferentes e devem ter processos específicos para cada uma.

CASO PF – ENTREVISTADO 4
1) Qual o tamanho deste processo de inovação, para empresa e para você? Quantos dos seus recursos foram utilizados durante o período de implementação da inovação? (MIS Q1, Q6, Q7, Q8, Q9)

Muito importante para o Banco. Consumiu relativamente pouco da minha equipe se comparado com outras áreas. Isto porque minha equipe não era o processo foco dentro da superintendência;

2) Você diria que durante o processo de inovação, houve competição de recursos com suas atividades rotineiras? Se sim, o quanto e como o processo de inovação foi afetado? (MIS Q47);

Sim, havia concorrência, mas era contornável, tanto para o projeto quanto para o dia a dia;

3) Considerando a dificuldade de implementação desta inovação, quanto era claro para você os resultados esperados pela organização e os passos a serem desenvolvidos durante o processo? (MIS Q2, Q3);

Acho que os resultados esperados eram muito claros, os passos a serem seguidos eram claros a medida do possível. Tem certas coisas que somente no dia a dia para entender o contexto

4) Quanta influência você teve sobre o processo decisório desta inovação? Você tinha autonomia para definir metas, atividades, alocar recursos físicos e humanos? (MIS Q10)

Não tinha influência sobre definição de nenhuma das macro-etapas. Mas por outro lado a equipe da DCP estava aberta a sugestões e contribui bastante com o processo. Basicamente na escolha dos temas a serem explorados; (adiantando a resposta da P5)

5) Você tinha liberdade para dar sugestões ao processo de inovação e/ou expressar críticas, mesmo quando tinha argumentos que iam contra a viabilidade do processo? (MIS Q17)

Respondido na questão anterior

6) Por favor, descreva os problemas/dificuldades que você e sua equipe encontraram durante o processo de inovação. (MIS Q13, Q14)

Minha equipe possui atividade muito específica dentro da superintendência. Como não era foco, fazer a transição não foi fácil. Entendo que a equipe da DCP poderia ter ajudado mais nisto. Parecia que tínhamos somente o ônus de participar do projeto, como íamos atingir os resultados não era claro. (antecipando a resposta da P13)

7) Você diria que os problemas encontrados no processo eram sempre os mesmos ou havia grande variação da natureza e tipo de problema enfrentado? (MIS Q11, Q12)

Eram parecidos com casos rotineiros, não vi nenhum caso muito complexo

8) Na sua visão, os lideres deste processo de inovação, conseguiram influenciar as pessoas a terem iniciativas próprias e comprometer-se com o comportamento inovador? (MIS Q15, Q16, Q18)

Sim, principalmente durante a habilitação. Mas recentemente houve uma queda. Deve ser um processo sem fim, reforçado ao longo de anos

9) Na sua visão, as pessoas se sentiram pressionadas a "comprar" a idéia do processo de inovação? (MIS Q20, Q22)

Sim e não. Acho que foram pressionadas por que não havia escolha, mas o projeto era positivo e isso diminuiu o sentimento de imposição

10) Houve reconhecimento e sanções para as pessoas envolvidas neste processo? Por favor, descreva e comente o tipo de premio/sanção aplicados, se foram individuais ou coletivos e se foram eficazes para o desenvolvimento do projeto? (MIS Q23, Q24)

Somente reconhecimento não financeiro. Particularmente eu não acredito em dar reconhecimento para este tipo de coisa. Acredito que deva ser parte da motivação intrínseca de cada funcionário.

11) Houve desentendimentos ou conflitos durante o processo de inovação? Se sim, como foram tratados? Foram resolvidos internamente ou houve necessidade de encaminhar para uma alçada superior? (MIS Q25, Q27, Q28)

A meu ver eram normais os desentendimento em função da apreensão da equipe em relação as mudanças, mas nenhum problema grave. As reações de desconfiança foram tratadas internamente.

12) Você se diria satisfeito com o processo de inovação? Qual foi o resultado para o Banco como um todo? E para a sua área, especificamente? (MIS Q32, Q35)

Sim, para o banco o resultado foi ótimo e para a minha superintendência também. Sinto que as atividades fluem melhor agora, como gestores é bem mais difícil de gerenciar a equipe, mas em contra partida diminuímos tempo para execução de tarefas, pois temos um dialogo melhor, mais direto. Para mim, acho que foi bom, mas poderia ter tido mais apoio

13) O que funcionou bem no projeto? (Elaboração própria)

Pensando na superintendência, o processo e metodologia para implementar melhoria continua nos trabalhos foi muito boa, direta ao ponto e eficaz. A preocupação com a equipe, e sinalização de que o banco procurar novas formas de trabalho também foi destaque. Especificamente, sobre minha gerência, a habilitação trouxe mais problemas do que benefícios, pois como falei como nossa atividade não era foco, nosso processo foi somente sobre os aspectos culturais. Isto causou uma serie de frustrações na equipe que esperava ver resultados rápidos e práticos.

14) Quais sugestões você teria para que este processo de inovação tivesse sido melhor? (Elaboração própria)

Pensando na superintendência e no Banco acho que poderia existir um acompanhamento melhor pós habilitação. Sinto que o projeto veio, construiu e depois de um tempo estamos perdendo o aprendizado. Este é um passo importante para o banco perder. A equipe da DCP, também deixou a desejar, não havia senioridade capaz de identificar quando seguir o processo *by the book* e quando ter jogo de cintura.

CASO PF – ENTREVISTADO 5
1) Qual o tamanho deste processo de inovação, para empresa e para você? Quantos dos seus recursos foram utilizados durante o período de implementação da inovação? (MIS Q1, Q6, Q7, Q8, Q9)

Projeto era de suma importância para o Banco. Acho que mais de 200 pessoas estavam envolvidas diretamente. E nem sei mensurar quantas pessoas indiretamente. Na minha área especificamente, consumiu cerca de 1/3 do nosso tempo, mas nenhum recurso foi alocado exclusivamente para o projeto.

2) Você diria que durante o processo de inovação, houve competição de recursos com suas atividades rotineiras? Se sim, o quanto e como o processo de inovação foi afetado? (MIS Q47);

Houve concorrência, com as operações do dia a dia. Minha equipe ficou sobrecarregada, tivemos que fazer muitas horas extras para cumprir todas as demandas.

3) Considerando a dificuldade de implementação desta inovação, quanto era claro para você os resultados esperados pela organização e os passos a serem desenvolvidos durante o processo? (MIS Q2, Q3);

Sabia no geral o que deveria ser feito e qual o objetivo a ser seguido. Mas para equipe sinto que não era claro no começo. Tivemos que fazer muitas reuniões de alinhamento, para esclarecer item a item.

4) Quanta influência você teve sobre o processo decisório desta inovação? Você tinha autonomia para definir metas, atividades, alocar recursos físicos e humanos? (MIS Q10)

Não tinha nenhuma influência, o modelo era pronto e corporativo.

5) Você tinha liberdade para dar sugestões ao processo de inovação e/ou expressar críticas, mesmo quando tinha argumentos que iam contra a viabilidade do processo? (MIS Q17)

Sim, participávamos ativamente com sugestões e dicas.

6) Por favor, descreva os problemas/dificuldades que você e sua equipe encontraram durante o processo de inovação. (MIS Q13, Q14)

A equipe apresentou um pouco de resistência ao projeto. Mas isso foi melhorando ao longo da implementação. Entendo que a comunicação poderia ter sido melhor. Agora a grande dificuldade foi a concorrência com as demandas normais, digo as de negócio. A falta de flexibilidade das etapas do projeto também atrapalhou um pouco.

7) Você diria que os problemas encontrados no processo eram sempre os mesmos ou havia grande variação da natureza e tipo de problema enfrentado? (MIS Q11, Q12)

Nenhum caso especifico, para mim foram problemas comuns de implantação de projeto: Discussões, problemas de planejamento e retrabalho.

8) Na sua visão, os lideres deste processo de inovação, conseguiram influenciar as pessoas a terem iniciativas próprias e comprometer-se com o comportamento inovador? (MIS Q15, Q16, Q18)

Sim, o papel deles foi imprescindível no projeto. Após uma fase inicial conturbada as pessoas realmente embarcaram no espírito inovador.

9) Na sua visão, as pessoas se sentiram pressionadas a “comprar” a idéia do processo de inovação? (MIS Q20, Q22)

Sim, a aceitação era compulsória. Mas se tratava de um projeto positivo, que diminuiu um pouco a sensação de "empurra".

10) Houve reconhecimento e sanções para as pessoas envolvidas neste processo? Por favor, descreva e comente o tipo de premio/sanção aplicados, se foram individuais ou coletivos e se foram eficazes para o desenvolvimento do projeto? (MIS Q23, Q24)

Não havia nem méritos, nem sanções específicas para o projeto. Mas acompanhamos as performances individuais como se fosse qualquer atividade.

11) Houve desentendimentos ou conflitos durante o processo de inovação? Se sim, como foram tratados? Foram resolvidos internamente ou houve necessidade de encaminhar para uma alçada superior? (MIS Q25, Q27, Q28)

Nenhum caso especifico, talvez um pouco mais do que o necessário com a equipe da DCP, que foi um pouco intransigente em alguns momentos.

12) Você se diria satisfeito com o processo de inovação? Qual foi o resultado para o Banco como um todo? E para a sua área, especificamente? (MIS Q32, Q35)

Sim, principalmente se analisarmos o nível banco como um todo. Na nossa área o maior ganho foi cultural, que de uma forma ou de outra refletiu na performance. Mas olhando friamente para dimensão de processos, ainda temos muito que melhorar.

13) O que funcionou bem no projeto? (Elaboração própria)

Diria, que o principal ganho do projeto foi olharmos para nó mesmos, e vermos oportunidades de melhorias. O projeto quebrou muito mitos que tínhamos na superintendência. Podemos falar mais abertamente com as pessoas e isso por si só traz um ganho na gestão da equipe. Nosso planejamento está melhor, mais conciso, pois não temos mais tanto retrabalho na distribuição de tarefas.É lógico que isso não aconteceu no dia seguinte ao termino do trabalho, levou um tempo, mas acho que o projeto funciona desta forma mesmo, não é imediato, as ações devem ser mantidas para trazer resultado.

14) Quais sugestões você teria para que este processo de inovação tivesse sido melhor? (Elaboração própria)

Durante todo o projeto tivemos que gerenciar duas equipes. Uma para ao dia a dia e outra para a "melhoria". Diria que as entregas do negócio eram prioridade. Isto atrapalhou bastante o que poderíamos ter obtido de resultado.

CASO PF – ENTREVISTADO 6

1) Qual o tamanho deste processo de inovação, para empresa e para você? Quantos dos seus recursos foram utilizados durante o período de implementação da inovação? (MIS Q1, Q6, Q7, Q8, Q9)

O processo foi muito importante para o banco, afetou todas equipes em maior ou menor grau. Minha equipe, que na época estava bem reduzida foi muito impactada, dedicamos um analista *Full time* e o restante *part-time*.

2) Você diria que durante o processo de inovação, houve competição de recursos com suas atividades rotineiras? Se sim, o quanto e como o processo de inovação foi afetado? (MIS Q47);

Sim, era claro que havia concorrência. E acho que isso atrapalhou o aprendizado que o projeto pretendia. Diante de duas demandas uma diretamente ligada ao negócio e outra mais estratégica, o importante sempre perde para o urgente. Mas não sei se existe uma solução para este problema, por mais recursos que tivéssemos, acho que uma área eficiente sempre vai trabalhar no maximo sem espaço para ociosidades.

3) Considerando a dificuldade de implementação desta inovação, quanto era claro para você os resultados esperados pela organização e os passos a serem desenvolvidos durante o processo? (MIS Q2, Q3);

A importância do cultura para performance era clara, mas os resultados esperados e principalmente o quando e o como não eram claros. Havia um cronograma oficial, com um passo a passo bem detalhado, mas o encaixe na minha gerência não funcionava como o previsto e varias vezes tivemos que parar e recomeçar. (antecipando resposta P6 e P14)

4) Quanta influência você teve sobre o processo decisório desta inovação? Você tinha autonomia para definir metas, atividades, alocar recursos físicos e humanos? (MIS Q10)

Nenhuma influência, nem poder decisório. Mas a superintendência possuía, tanto que um recurso meu, que estava alocado no projeto, foi retirado depois para atender outras demandas

5) Você tinha liberdade para dar sugestões ao processo de inovação e/ou expressar críticas, mesmo quando tinha argumentos que iam contra a viabilidade do processo? (MIS Q17)

Sim, eu podia fazer críticas, mas não consegui alterar o cronograma e escolhas de atividades. Depois do termino do projeto sei que houve mudanças em função dos nossos questionamentos

6) Por favor, descreva os problemas/dificuldades que você e sua equipe encontraram durante o processo de inovação. (MIS Q13, Q14)

O maior problema foi a falta de comunicação inicial, isso podia ter evitado uma resistência a mudança e desconfiança por parte da equipe. [...] A falta de flexibilidade também foi um problema, o processo padronizado precisava de muita adaptação para funcionar em nossa equipe. [...] Muitas demandas em conjunto com o processo também atrapalharam bastante a habilitação.

7) Você diria que os problemas encontrados no processo eram sempre os mesmos ou havia grande variação da natureza e tipo de problema enfrentado? (MIS Q11, Q12)

Problemas e dificuldades como as que ocorrem no dia a dia, você não sabe o que vai acontecer se soubesse evitaria o problema com antecedência.

8) Na sua visão, os lideres deste processo de inovação, conseguiram influenciar as pessoas a terem iniciativas próprias e comprometer-se com o comportamento inovador? (MIS Q15, Q16, Q18)

Sim, mas nem todas as pessoas incorporaram o comportamento. Um ponto importante e que a presença dos lideres foi muito forte durante o andamento do projeto. [...] Depois de implantado foi difícil manter o ritmo, e acredito que o espírito da inovação tenha diminuído um pouco em função da correria do dia a dia.

9) Na sua visão, as pessoas se sentiram pressionadas a “comprar” a idéia do processo de inovação? (MIS Q20, Q22)

Sim, totalmente pressionadas, não havia escolha.

10) Houve reconhecimento e sanções para as pessoas envolvidas neste processo? Por favor, descreva e comente o tipo de premio/sanção aplicados, se foram individuais ou coletivos e se foram eficazes para o desenvolvimento do projeto? (MIS Q23, Q24)

Não adotamos nenhuma medida de reconhecimento direto em função de novas idéias ou melhoria de processos. Sei que outras áreas do banco adotaram essa medida, mas até agora não vi nenhuma funcionar direito.

11) Houve desentendimentos ou conflitos durante o processo de inovação? Se sim, como foram tratados? Foram resolvidos internamente ou houve necessidade de encaminhar para uma alçada superior? (MIS Q25, Q27, Q28)

Alguns desentendimentos, que poderiam ter sido evitados com melhor comunicação, principalmente por parte da equipe da DCP. [...] Tivemos também problemas em relação a comunicação do nosso gestor com a equipe. Em um dado momento "virou caças as bruxas" e foi difícil reverter a situação.

12) Você se diria satisfeito com o processo de inovação? Qual foi o resultado para o Banco como um todo? E para a sua área, especificamente? (MIS Q32, Q35)

Médio, para mim. Minha equipe praticamente já possuía o nível de integração e maturidade que o projeto pregava. Acho que foi bom para reflexão. Para o banco foi muito bom, pelo menos estamos todos falando a mesma língua, com os objetivos do que é esperado corporativamente ficaram mais claros.

13) O que funcionou bem no projeto? (Elaboração própria)

Para mim, a integração da equipe, é o ponto mais positivo do projeto. O resto foi conseqüência, pois uma vez estabelecida a relação de confiança a melhoria continua de processos e gestão ocorre naturalmente.

14) Quais sugestões você teria para que este processo de inovação tivesse sido melhor? (Elaboração própria)

Mais flexibilidade por parte da equipe da DCP. Mais recursos para dedicar para ao projeto. Fazer acompanhamento melhor pós implantação.

CASO PF – ENTREVISTADO 7

1) Qual o tamanho deste processo de inovação, para empresa e para você? Quantos dos seus recursos foram utilizados durante o período de implementação da inovação? (MIS Q1, Q6, Q7, Q8, Q9)

O processo mobilizou praticamente toda a organização, inclusive a minha equipe, Com o objetivo de construir um processo perene de melhoria e otimização de processos e performance. De uma equipe de cinco pessoas, dedicamos pessoas *Full time* ao processo.

2) Você diria que durante o processo de inovação, houve competição de recursos com suas atividades rotineiras? Se sim, o quanto e como o processo de inovação foi afetado? (MIS Q47);

Obviamente houve competição, pois apesar de ser dado foco ao projeto as atividades e demandas do dia-a-dia não diminuíram e num primeiro momento, tivemos algumas

sobrecargas de atividade. De maneira geral, o processo de inovação plantou sementes, mas não aculturou a todos.

3) Considerando a dificuldade de implementação desta inovação, quanto era claro para você os resultados esperados pela organização e os passos a serem desenvolvidos durante o processo? (MIS Q2, Q3);

Apesar de toda a preparação para implementação do projeto e pela dinâmica imposta durante a implementação, por várias vezes houve dúvida não sobre escopo, mas sim sobre os timings esperados dos resultados.

4) Quanta influência você teve sobre o processo decisório desta inovação? Você tinha autonomia para definir metas, atividades, alocar recursos físicos e humanos? (MIS Q10)

Sobre o processo em si que seria implementado, nenhuma. Mas a medida que permeava a hierarquia a influência sobre as equipes e suas metas eram mais influenciados.

5) Você tinha liberdade para dar sugestões ao processo de inovação e/ou expressar críticas, mesmo quando tinha argumentos que iam contra a viabilidade do processo? (MIS Q17)

Sim, inclusive ao longo dele a superintendência criada para implementação do projeto convocou pessoas de diferentes níveis hierárquicos para capturar as impressões e sugestões dos pontos positivos e negativos.

6) Por favor, descreva os problemas/dificuldades que você e sua equipe encontraram durante o processo de inovação. (MIS Q13, Q14)

Resistência a mudança foi a maior deles, que acredito ser comum a todos os processos anteriores.

7) Você diria que os problemas encontrados no processo eram sempre os mesmos ou havia grande variação da natureza e tipo de problema enfrentado? (MIS Q11, Q12)

Não eram muito parecidos como o dia a dia.

8) Na sua visão, os lideres deste processo de inovação, conseguiram influenciar as pessoas a terem iniciativas próprias e comprometer-se com o comportamento inovador? (MIS Q15, Q16, Q18)

Conseguiram influenciar sim, mas principalmente durante a implantação do projeto. Após a implementação o incentivo diminuiu muito.

9) Na sua visão, as pessoas se sentiram pressionadas a “comprar” a idéia do processo de inovação? (MIS Q20, Q22)

Sim, o projeto era compulsório.

10) Houve reconhecimento e sanções para as pessoas envolvidas neste processo? Por favor, descreva e comente o tipo de premio/sanção aplicados, se foram individuais ou coletivos e se foram eficazes para o desenvolvimento do projeto? (MIS Q23, Q24)

Reconhecimento mais do ponto de vista de exposição do que financeiro. Inclusive, no pós-implantação, criou-se a figura de LIMC [líder Itaú de melhoria contínua], muitas pessoas foram convidadas mas não aceitaram por não enxergar "prêmio" tangível.

11) Houve desentendimentos ou conflitos durante o processo de inovação? Se sim, como foram tratados? Foram resolvidos internamente ou houve necessidade de encaminhar para uma alçada superior? (MIS Q25, Q27, Q28)

Ocorreram conflitos, mas sem necessidade de encaminhamento a uma alçada superior.

12) Você se diria satisfeito com o processo de inovação? Qual foi o resultado para o Banco como um todo? E para a sua área, especificamente? (MIS Q32, Q35)

Minha percepção é que para sedimentar a cultura da inovação, não basta a "ação pontual", todos devem comprar a idéia, que deve ser reforçada no dia-a-dia e não vejo isso em toda a organização atualmente.

13) O que funcionou bem no projeto? (Elaboração própria)

A metodologia era boa, talvez um pouco inflexível, mas era bem pensada e ajudou muito no começo quando a equipe estava receosa. O fato de ser coordenado por uma equipe de fora da área também foi importante pois o processo exigia imparcialidade.

14) Quais sugestões você teria para que este processo de inovação tivesse sido melhor? (Elaboração própria)

O principal é o envolvimento direto dos altos executivos de forma cotidiana, deixando clara a relação de causa e conseqüência desta cultura. É importante que o entendimento do processo seja checado com freqüência para validar que todos os níveis da organização tenham sido permeados.

CASO PF – ENTREVISTADO 8

1) Qual o tamanho deste processo de inovação, para empresa e para você? Quantos dos seus recursos foram utilizados durante o período de implementação da inovação? (MIS Q1, Q6, Q7, Q8, Q9)

O cultura para performance foi o projeto mais importante em termos de recursos humanos desde a criação do POC [programa interno de oportunidade de carreiras] que o banco fez. Minha equipe foi afetada parcialmente, mas a superintendência cedeu 3 recursos *Full time* para o projeto.

2) Você diria que durante o processo de inovação, houve competição de recursos com suas atividades rotineiras? Se sim, o quanto e como o processo de inovação foi afetado? (MIS Q47);

Tivemos competição com as atividades diárias, mas já esperávamos que isso fosse acontecer. afinal quando se inicia um novo projeto e não há recursos específicos para isso, você tem que apertar em algum lugar. [...] Diria que o projeto foi parcialmente afetado por isso, pois é até injusto competir com as demandas do dia a dia, o projeto não era a prioridade principal.

3) Considerando a dificuldade de implementação desta inovação, quanto era claro para você os resultados esperados pela organização e os passos a serem desenvolvidos durante o processo? (MIS Q2, Q3);

Os resultados esperados eram claros, sabia exatamente o que deveríamos atingir. Mas o passo a passo, só ficou claro conforme íamos avançando no projeto. Ao meu ver a DCP poderia ter comunicado melhor isso para as áreas, pois o fato de desconhecer quais seriam as etapas, causou um pouco de desconforto nas equipes.

4) Quanta influência você teve sobre o processo decisório desta inovação? Você tinha autonomia para definir metas, atividades, alocar recursos físicos e humanos? (MIS Q10)

Eu não tinha nenhuma influência. A gente seguia o cronograma da DCP e era isso.

5) Você tinha liberdade para dar sugestões ao processo de inovação e/ou expressar críticas, mesmo quando tinha argumentos que iam contra a viabilidade do processo? (MIS Q17)

Podia dar sugestões claro, já ouviu dizer de algum lugar onde as pessoas não podem falar. Você abre o canal de comunicação, mas não muda o que esta fazendo. Essa era a estratégia da DCP para o projeto, pois até ficar descontente com o fato de não atender seus pedidos, mais da metade do projeto já foi, e ai você não tem mais interesse em mudar, quer somente terminar. [...] Acho que fui muito duro, ao dizer que não mudamos nada. O que quis dizer é que as grandes decisões já estavam tomadas, tínhamos alçadas para uma migalha aqui outra lá.

6) Por favor, descreva os problemas/dificuldades que você e sua equipe encontraram durante o processo de inovação. (MIS Q13, Q14)

Minha equipe teve bastante resistência a mudanças, que motivada pela falta de comunicação. Os ganhos do projeto não eram tão claros para a equipe, causando ansiedade e conseqüentemente a resistência.

7) Você diria que os problemas encontrados no processo eram sempre os mesmos ou havia grande variação da natureza e tipo de problema enfrentado? (MIS Q11, Q12)

Esperava menos problemas, em função de ser um projeto corporativo com apoio do RH. Mas os problemas não foram diferentes dos encontrados em outros projetos.

8) Na sua visão, os lideres deste processo de inovação, conseguiram influenciar as pessoas a terem iniciativas próprias e comprometer-se com o comportamento inovador? (MIS Q15, Q16, Q18)

Conseguiram, influenciar, principalmente durante o período de implementação. Durante o projeto as pessoas eram estimuladas a darem idéias através de benefícios para quem implementasse uma melhoria de sucesso. Mas, após o termino do projeto a figura do líder influenciador, foi transferida para a área de RH. e ai rendeu um pouco da força.

9) Na sua visão, as pessoas se sentiram pressionadas a "comprar" a idéia do processo de inovação? (MIS Q20, Q22)

Sim, a aceitação era compulsória. Mas se tratava de um projeto positivo, que diminuiu um pouco a sensação de "empurra".

10) Houve reconhecimento e sanções para as pessoas envolvidas neste processo? Por favor, descreva e comente o tipo de premio/sanção aplicados, se foram individuais ou coletivos e se foram eficazes para o desenvolvimento do projeto? (MIS Q23, Q24)

Sim, havia prêmios para melhores idéias implantadas. Isto funcionou bem, quando o balde era grande, quando começou a secar a água [as idéias simples acabaram] as pessoas começaram a questionar o esforço versos o retorno.

11) Houve desentendimentos ou conflitos durante o processo de inovação? Se sim, como foram tratados? Foram resolvidos internamente ou houve necessidade de encaminhar para uma alçada superior? (MIS Q25, Q27, Q28)

Nenhum que vale a pena comentar, ocorreram desentendimentos normais do processo.

12) Você se diria satisfeito com o processo de inovação? Qual foi o resultado para o Banco como um todo? E para a sua área, especificamente? (MIS Q32, Q35)

Fiquei mais satisfeito com a iniciativa do banco, do que com o projeto em si. Acho que o esforço de mudança foi grande e os resultados foram menores do que gostaríamos. Mas não sei dizer se tínhamos uma expectativa muito alta. [...] Conversando com as pessoas da DCP, tenho a sensibilidade que pela parte deles o projeto foi bem sucedido.

13) O que funcionou bem no projeto? (Elaboração própria)

Apesar das dificuldades de conciliar as atividades, vi no projeto uma oportunidade para parar e refletir em conjunto com a equipe o que poderia ser melhorado. Para mim é o que funcionou melhor.

14) Quais sugestões você teria para que este processo de inovação tivesse sido melhor? (Elaboração própria)

Apesar de existir uma equipe dedicada para implantação do projeto, a "habilitação" consumiu muito do nosso tempo. Poderia ser sido mais planejado.

CASO PF – ENTREVISTADO 9

1) Qual o tamanho deste processo de inovação, para empresa e para você? Quantos dos seus recursos foram utilizados durante o período de implementação da inovação? (MIS Q1, Q6, Q7, Q8, Q9)

Em termos de porte consideraria como “G” tanto para empresa quanto para mim. Utilizamos um total de 6 recursos sendo 3 recursos corporativos e 3 recursos próprios da área

2) Você diria que durante o processo de inovação, houve competição de recursos com suas atividades rotineiras? Se sim, o quanto e como o processo de inovação foi afetado? (MIS Q47)
Sim, houve competição com o BAU [*Business* as usual] e o processo foi afetado na maneira, em que a prioridade alternava ao longo do dia.[...] Neste sentido perdíamos performance a ponto de acarretar o retrabalho.E a perda do: eficiente -sustentável

3) Considerando a dificuldade de implementação desta inovação, quanto era claro para você os resultados esperados pela organização e os passos a serem desenvolvidos durante o processo? (MIS Q2, Q3);

Desde o início os resultados esperados foram claros, bem como os passos a serem desenvolvidos. [pausa] Talvez não no detalhe que a equipe gostaria, mas o processo era claro.

4) Quanta influência você teve sobre o processo decisório desta inovação? Você tinha autonomia para definir metas, atividades, alocar recursos físicos e humanos? (MIS Q10)

Nos dois questionamentos, não possuía nenhuma influência.

5) Você tinha liberdade para dar sugestões ao processo de inovação e/ou expressar críticas, mesmo quando tinha argumentos que iam contra a viabilidade do processo? (MIS Q17)

Tinha autonomia para fazer críticas independente de sua natureza, e sentia reciprocidade da equipe da DCP em atender o que era possível.

6) Por favor, descreva os problemas/dificuldades que você e sua equipe encontraram durante o processo de inovação. (MIS Q13, Q14)

Resistência a mudanças, por parte da equipe foi o maior problema, que acabou resultando na falta de comprometimento. [...] O insucesso do projeto em outras áreas, em alguns momentos abalou a credibilidade no projeto, pois algumas pessoas eram reativas e isso ajudava na postura deles. [...] Mais um ponto a dificuldade em gerenciar as prioridades, frente às outras atividades, o projeto sempre perdia força.

7) Você diria que os problemas encontrados no processo eram sempre os mesmos ou havia grande variação da natureza e tipo de problema enfrentado? (MIS Q11, Q12)

Diria que eram específicos do projeto, e inesperados, pois tudo era novo e não sabíamos ainda como lidar com estes situações.

8) Na sua visão, os lideres deste processo de inovação, conseguiram influenciar as pessoas a terem iniciativas próprias e comprometer-se com o comportamento inovador? (MIS Q15, Q16, Q18)

Sim, em uma escala de 1 à 10, ouso a dizer que 8

9) Na sua visão, as pessoas se sentiram pressionadas a "comprar" a idéia do processo de inovação? (MIS Q20, Q22)

Sim, não tinha escolha, ou comprava ou tava fora. O banco implantou junto com o projeto uma cartilha de como os funcionários deveriam agir na organização. O "modo Itaú de fazer"

10) Houve reconhecimento e sanções para as pessoas envolvidas neste processo? Por favor, descreva e comente o tipo de premio/sanção aplicados, se foram individuais ou coletivos e se foram eficazes para o desenvolvimento do projeto? (MIS Q23, Q24)

Houve o reconhecimento, tanto financeiro quanto perante aos lideres, mas na maioria não foram eficazes. O desempenho durante o projeto foi utilizado na sustentação para o reconhecimento de possíveis méritos.

11) Houve desentendimentos ou conflitos durante o processo de inovação? Se sim, como foram tratados? Foram resolvidos internamente ou houve necessidade de encaminhar para uma alçada superior? (MIS Q25, Q27, Q28)

Houve desentendimento, com há em todo projeto. Estes desentendimentos foram em muitos momentos facilitados por terceiros. Mas não foram graves e nenhum problema foi reportado para alçada superior.

12) Você se diria satisfeito com o processo de inovação? Qual foi o resultado para o Banco como um todo? E para a sua área, especificamente? (MIS Q32, Q35)

Sim, diria que fiquei satisfeito. Ganhamos em melhoria de processos, ficamos mais assertivos e perspicazes. Diria eficientes. [...] Melhoramos nossa performance e conseqüentemente o resultado. Ficamos mais competitivos, em relação ao mercado e em relação às outras áreas do banco, e por fim melhoramos muito na gestão de Pessoas como um todo.

13) O que funcionou bem no projeto? (Elaboração própria)

O apoio dos lideres ao projeto ajudou muito. A competência e *know how* da equipe da DCP, ajudaram bastante na habilitação e na aplicação da nova metodologia de trabalho. [...] A experiência e aprendizados de implantações em outras áreas também contribuíram.

14) Quais sugestões você teria para que este processo de inovação tivesse sido melhor? (Elaboração própria)

Deveria ser feita uma análise mais criteriosa, após a aplicação do projeto em duas áreas diferentes, Isso possibilitaria colher os feedbacks e analisá-los com mais cuidado olhando para o processo como um todo e não como uma simples pontualidade. [...] O tempo de execução poderia ser um pouco menor, mais otimizado, acredito que algumas etapas da habilitação poderiam ser cortadas. Tornar o processo modal de tal maneira que atenda as

necessidades de cada área. [...] Obviamente que sustentado por uma análise de risco e impactos, também seria bom

CASO PJ – ENTREVISTADO 10

1) Qual o tamanho deste processo de inovação, para empresa e para você? Quantos dos seus recursos foram utilizados durante o período de implementação da inovação? (MIS Q1, Q6, Q7, Q8, Q9)

Projeto era gigantesco, foi realizado no banco todo, acredito que havia mais de 200 pessoas envolvidas diretamente. Na minha equipe o impacto foi considerável, consumiu cerca de 20% a 30 % do tempo total. Mas não alocamos ninguém 100% no projeto, optamos por fazer com que todos participassem um pouco. [...] Se a idéia é desenvolver o comportamento da melhoria continua, do incomodo do a situação todos devem participar.

2) Você diria que durante o processo de inovação, houve competição de recursos com suas atividades rotineiras? Se sim, o quanto e como o processo de inovação foi afetado? (MIS Q47);

Sim, pois parte dos recursos estavam comprometidos com o projeto e as demandas continuavam. O projeto era afetado a medida que outras atividades eram mais prioritárias. Nós entregamos tudo, mas houve abuso da equipe. [...] Muitas horas extras e atividades que em minha opinião não forma necessárias para o desenvolvimento do projeto.

3) Considerando a dificuldade de implementação desta inovação, quanto era claro para você os resultados esperados pela organização e os passos a serem desenvolvidos durante o processo? (MIS Q2, Q3);

Tanto os resultados esperados quanto os passos a serem seguidos eram claros para mim, mas acho que para equipe isto não era tão claro no inicio. Depois das primeiras semanas sinto que o conhecimento foi nivelado para todos.

4) Quanta influência você teve sobre o processo decisório desta inovação? Você tinha autonomia para definir metas, atividades, alocar recursos físicos e humanos? (MIS Q10)

Sobre o escopo do projeto, não tinha nenhuma autonomia. Mas como superintendente da área tinha autonomia para ajustar as atividades e destinar recursos. No limite, com essas atitudes poderia até mudar o cronograma da implantação, mas isso comprometeria minha avaliação e implementação do projeto na área.

5) Você tinha liberdade para dar sugestões ao processo de inovação e/ou expressar críticas, mesmo quando tinha argumentos que iam contra a viabilidade do processo? (MIS Q17)

Sim, não só eu como toda minha equipe podia criticar o projeto. Contudo o processo era razoavelmente engessado. Conseguimos alterar algumas datas e atividades que não faziam sentido para nossa área, mas tivemos que nos ater ao cronograma original. [...] Deveríamos ter muito mais alçada, do que tivemos.

6) Por favor, descreva os problemas/dificuldades que você e sua equipe encontraram durante o processo de inovação. (MIS Q13, Q14)

O período em que foi implementado o projeto não era propício, pois estávamos finalizando alguns reports importantes e o projeto atrapalhou o andamento normal do negócio. [...]

Senti que a equipe pecou por falta de comprometimento em alguns momentos. Não sei se foi o excesso de demandas, mas atribuo a isso. [...] Outro ponto foi o pouco ou quase nenhum foco nas melhorias operacionais em contrapartida com excesso de foco no cultural. [pausa] Eu esperava da equipe da DCP uma postura mais madura e preocupada com o e resultado, independente dos anseios da minha equipe. Acho que eles compraram as dores da equipe e deixaram de corrigir essa postura da equipe. (antecipando a resposta da P14)

7) Você diria que os problemas encontrados no processo eram sempre os mesmos ou havia grande variação da natureza e tipo de problema enfrentado? (MIS Q11, Q12)

Sem comentários [...] Acho que os problemas eram normais.

8) Na sua visão, os lideres deste processo de inovação, conseguiram influenciar as pessoas a terem iniciativas próprias e comprometer-se com o comportamento inovador? (MIS Q15, Q16, Q18)

Sim conseguiram, houve um grande esforço da organização para isto. Todos executivos passaram por treinamento especifico para o projeto. Mais do que a mudança de postura dos executivos, só o fato deles demonstrarem que estavam dispostos a mudar já era um grande sinalizador para equipe. Acho que o objetivo foi conseguido na maioria dos casos.

9) Na sua visão, as pessoas se sentiram pressionadas a "comprar" a idéia do processo de inovação? (MIS Q20, Q22)

Respondendo diretamente: Sim havia pressão, Mas não vejo isso como problema, faz parte do *business* era necessário.

10) Houve reconhecimento e sanções para as pessoas envolvidas neste processo? Por favor, descreva e comente o tipo de premio/sanção aplicados, se foram individuais ou coletivos e se foram eficazes para o desenvolvimento do projeto? (MIS Q23, Q24)

Não criamos nenhuma sansão ou reconhecimento especifico para as pessoas individualmente. Adotamos um processo de reconhecimentos coletivos, na qual as equipes que davam alguma idéia produtiva e implantavam, tinham um premio. Ganhavam um jantar ou *mp3 player*. Mas no final das contas isso não surtiu os benefícios que esperávamos.

11) Houve desentendimentos ou conflitos durante o processo de inovação? Se sim, como foram tratados? Foram resolvidos internamente ou houve necessidade de encaminhar para uma alçada superior? (MIS Q25, Q27, Q28)

Sem comentários, como no item anterior, nada alem do comum. Todos foram resolvidos internamente

12) Você se diria satisfeito com o processo de inovação? Qual foi o resultado para o Banco como um todo? E para a sua área, especificamente? (MIS Q32, Q35)

Sim, eu fiquei satisfeito. [...] Foi um projeto importante que colocou o banco em outro nível de discussão. [...] Agora não basta atingir o resultado esperado, o como você atinge este resultado é levado em consideração. Essa é uma diretriz importante e a meu ver o principal ganho do projeto foi passar para todos os funcionários a preocupação de se obter resultados cada vez melhores e de forma perene.

13) O que funcionou bem no projeto? (Elaboração própria)

Parar para pensar e refletir, com certeza. Como boa parte da minha equipe é jovem, a sinalização de que o banco deseja pessoas criativas e empreendedoras agiu como efeito motivador nas pessoas.. [...] Mas especificamente acho que o fato de usar uma metodologia própria trouxe materialidade para um assunto extremamente subjetivo.

14) Quais sugestões você teria para que este processo de inovação tivesse sido melhor? (Elaboração própria)

Para que se tenha sucesso, na cultura para performance é necessário darmos continuidade ao projeto. Nossa diretoria criou uma equipe focada para este fim. Temos obtidos resultados positivos e seria interessante se outras áreas do Banco também fizessem o mesmo. [...] Outro ponto importante foi o foco desproporcional no aspecto cultural e o pouco foco na performance, nos processos e na melhoria continua em si.

CASO PJ – ENTREVISTADO 11

1) Qual o tamanho deste processo de inovação, para empresa e para você? Quantos dos seus recursos foram utilizados durante o período de implementação da inovação? (MIS Q1, Q6, Q7, Q8, Q9)

O tamanho foi enorme, atingiu o banco todo. Mas foi em fases, uma área por vez. Então acho que o impacto não foi grande no banco, mas enorme para cada área individualmente. A gente sofreu! [...] Para mim afetou bastante, pois minha superintendência foi escolhida para ser o foco na diretoria e minha gerência foi a primeira a passar pela habilitação. Tive dois recursos alocados full time, na época era 30% da minha equipe. Pensando melhor, acho que teve um impacto grande no banco que criou uma área específica para implantação do projeto e nos recursos humanos e físicos que foram necessários. Por exemplo, na minha área além das pessoas cedemos uma sala de reunião, que aliais era a única do andar.

2) Você diria que durante o processo de inovação, houve competição de recursos com suas atividades rotineiras? Se sim, o quanto e como o processo de inovação foi afetado? (MIS Q47);

Claro que houve competição, como disse minha equipe ficou sobrecarregada, mas não diminuímos as entregas. Fizemos horas extras e apertamos o ritmo. Não sei dizer se isto atrapalhou o "melhoria", tinha que ser feito assim. É lógico que no dia a dia a competição do projeto com as atividades diárias era injusta. Afinal nós tínhamos metas e o projeto não era uma delas. [...] Mas de outro jeito não funciona; criar uma equipe específica para isso seria um tiro no pé, né? Então diria que a falta de recursos limitou, mas não dificultou o projeto, ok!

3) Considerando a dificuldade de implementação desta inovação, quanto era claro para você os resultados esperados pela organização e os passos a serem desenvolvidos durante o processo? (MIS Q2, Q3);

A importância do projeto era muito clara, mas os resultados esperados foram superestimados pela nossa equipe e talvez pelo banco também. Havia um cronograma de atividades a ser seguido durante a implementação, mas que precisava de ajustes em função de cada área. Para mim, estes ajustes eram claros, mas a equipe que participou do projeto, não era bem assim. Eles ficaram muito "presos" ao projeto inicial e não mudaram nem mesmo quando encontraram dificuldades. Outro ponto eram as etapas a serem seguidas após implantação. Não estavam claras, na nem na época nem hoje. Analisando bem agora, acho que o resultado foi superestimado sim. Pois perdemos muito tempo e o retorno foi baixo.

4) Quanta influência você teve sobre o processo decisório desta inovação? Você tinha autonomia para definir metas, atividades, alocar recursos físicos e humanos? (MIS Q10)

Nenhuma influência. Este é o ponto,né! [...] Nós como área de negócio deveríamos participar mais da execução do processo, mas a equipe de implementação era muito rígida em relação ao modelo e ao cronograma a ser seguido.

5) Você tinha liberdade para dar sugestões ao processo de inovação e/ou expressar críticas, mesmo quando tinha argumentos que iam contra a viabilidade do processo? (MIS Q17)

Acho que já respondi na pergunta anterior, né? [...] Bem, nós tínhamos autonomia e liberdade para dar sugestões no negócio e no operacional do processo. Mas a rigidez e isenção das pessoas da implementação impediam a gente de dar mais sugestões. [...] Falo de isenção no sentido de que mesmo identificando a raiz do problema ateve-se a manter o cronograma e o processo rígido, demonstrando outros aspectos menos relevantes. Para mim isto foi uma ducha de água fria e tirou credibilidade do projeto. Mas não deixei transparecer para equipe na medida do possível.

6) Por favor, descreva os problemas/dificuldades que você e sua equipe encontraram durante o processo de inovação. (MIS Q13, Q14)

Tivemos problemas quanto ao modelo de implantação que estava desenhado para usar como modelo o processo / atividade de uma equipe que seria medido e posteriormente melhorado. O que acontece é que as atividades das demais equipes não eram em sua grande maioria espelhadas nesse exemplo e seria preciso reproduzir um exemplo para cada atividade.Além disso, foi difícil conciliar a expectativa da equipe quanto ao prazo entre o processo de implantação, o prazo de melhoria e no final o prazo para todos perceberem os resultados.Outro ponto diz respeito a saída/entrada de novos colaboradores na equipe que a cada ciclo precisavam ser integrados a um projeto em andamento.

7) Você diria que os problemas encontrados no processo eram sempre os mesmos ou havia grande variação da natureza e tipo de problema enfrentado? (MIS Q11, Q12)

Acredito que as situações vividas nesse projeto se assemelham e muito com outras experiências, por sinal uma das etapas do projetos consiste na conversa entre gestores que estão em processo de implantação do projeto e aqueles que já encerram o projeto de implantação.

8) Na sua visão, os lideres deste processo de inovação, conseguiram influenciar as pessoas a terem iniciativas próprias e comprometer-se com o comportamento inovador? (MIS Q15, Q16, Q18)

Conseguiram influenciar sim, mas principalmente durante a implantação do projeto

9) Na sua visão, as pessoas se sentiram pressionadas a "comprar" a idéia do processo de inovação? (MIS Q20, Q22)

Na minha visão ninguém foi pressionado a comprar a idéia, mas todos sabiam que o sucesso do projeto e o resultado para a área viriam do esforço conjunto de todos que ali estavam e que ninguém venceria ou perderia a batalha por essa mudança sozinho.

10) Houve reconhecimento e sanções para as pessoas envolvidas neste processo? Por favor, descreva e comente o tipo de premio/sanção aplicados, se foram individuais ou coletivos e se foram eficazes para o desenvolvimento do projeto? (MIS Q23, Q24)

O reconhecimento foi algo natural e sentimento geral da equipe pelo sucesso do trabalhado realizado por um dos pares, quanto a aumento ou promoção formal não ocorreu. No coletivo a celebração da conquista efetuada em um almoço da equipe.

11) Houve desentendimentos ou conflitos durante o processo de inovação? Se sim, como foram tratados? Foram resolvidos internamente ou houve necessidade de encaminhar para uma alçada superior? (MIS Q25, Q27, Q28)

Não houveram desentendimentos e conflitos específicos no processo.

12) Você se diria satisfeito com o processo de inovação? Qual foi o resultado para o Banco como um todo? E para a sua área, especificamente? (MIS Q32, Q35)

Posso dizer que durante o período em que o projeto estava em andamento e logo em seguida a seu termino fiquei satisfeito. O resultado para o Banco foi positivo, pois as melhorias alcançadas ao se ouvir o cliente e analisar/ planejar as atividades de forma mais eficiente a cada dia trouxeram benefícios a todos em termos de tempo e qualidade das decisões. Para a área o clima melhorou muito e os projetos começaram a fluir com melhor qualidade.

13) O que funcionou bem no projeto? (Elaboração própria)

Parar para pensar e refletir no assunto. É foi o principal ponto positivo no projeto. [...] Ahh,acho que ter uma metodologia padrão para todas as áreas foi bom pois gerava ganhos de aprendizado a cada nova implementação. Só para esclarecer. Acho que a rigidez foi ruim, não a metodologia. Outro ponto bom e que o banco inteiro passou ou vai passar pelo processo, então a cultura será permeada independente da área e teremos ganhos de

sinergia. Que mais, [...] acho que por mais corrido que tenha sido, ter uma dada e cronograma fixo, deu a noção de meta a ser cumprida e permitiu o comprimento do projeto. Se fosse de outra forma, acredito que ninguém iria fazer.

14) Quais sugestões você teria para que este processo de inovação tivesse sido melhor? (Elaboração própria)

Para melhorar os responsáveis pelo projeto deveriam ser melhor preparados para lidar com situações de ajuste no modelo e com casos de influência no processo. Além disso, contribuições de mudança deveriam ser encaminhadas a um comitê que pudesse avaliar e julgar melhorias e sugestões no próprio projeto, ou seja, uma melhoria continua no projeto derivado das experiências de implantação.

CASO PJ – ENTREVISTADO 12
1) Qual o tamanho deste processo de inovação, para empresa e para você? Quantos dos seus recursos foram utilizados durante o período de implementação da inovação? (MIS Q1, Q6, Q7, Q8, Q9)

Foi um projeto importante para o Banco Itaú, todos participaram. Na minha área 3 pessoas foram alocadas *part-time*, mas a equipe inteira participou.

2) Você diria que durante o processo de inovação, houve competição de recursos com suas atividades rotineiras? Se sim, o quanto e como o processo de inovação foi afetado? (MIS Q47);

Não precisa nem perguntar, né. É claro que teve concorrência e atrapalhou bastante. [...] Acho que o timing de implantação do projeto não foi adequado, pois estávamos com o quadro reduzido, Para se ter uma idéia passamos o ano inteiro contratando, sem fechar a equipe. [...] Acho que deveria ter tipo um planejamento da melhor da DCP em que área seria implementado o projeto e quando.

3) Considerando a dificuldade de implementação desta inovação, quanto era claro para você os resultados esperados pela organização e os passos a serem desenvolvidos durante o processo? (MIS Q2, Q3);

Acho que os resultados esperados eram muito claros. Toda reunião se falava disso. Já os passos a serem seguidos eram claros a medida do possível. [...] Tem certas coisas que somente no dia a dia para entender o que vai acontecer. Mas acho que isso não era um problema.

4) Quanta influência você teve sobre o processo decisório desta inovação? Você tinha autonomia para definir metas, atividades, alocar recursos físicos e humanos? (MIS Q10)

Diretamente não tinha nenhuma autonomia. O projeto, as metas e os passos já eram pré estabelecidos. Mas apesar disso, nossa área questionou bastante e algumas etapas foram alteradas.

5) Você tinha liberdade para dar sugestões ao processo de inovação e/ou expressar críticas, mesmo quando tinha argumentos que iam contra a viabilidade do processo? (MIS Q17)

Sim, conforme falei questionei muito o projeto, pois o modelo inicial era inadequado para nossa área. Acho também que esse e foi o maior problema que enfrentamos.

6) Por favor, descreva os problemas/dificuldades que você e sua equipe encontraram durante o processo de inovação. (MIS Q13, Q14)

Ahh, [...] como eu falei, falta de flexibilidade do modelo proposto e o tempo, a época de implementação foram muito ruins. Mas pegou mesmo na concorrência com outras atividades.

7) Você diria que os problemas encontrados no processo eram sempre os mesmos ou havia grande variação da natureza e tipo de problema enfrentado? (MIS Q11, Q12)

Acho que os problemas eram iguais, a qualquer um, não entendi direito o que você espera ouvir. [...] Respondendo os problemas era muito parecidos com problemas de qualquer projeto e eram tão diferentes entre si, como em qualquer projeto.

8) Na sua visão, os lideres deste processo de inovação, conseguiram influenciar as pessoas a terem iniciativas próprias e comprometer-se com o comportamento inovador? (MIS Q15, Q16, Q18)

Conseguiram influenciar sim. Afinal o peso de todos executivos do banco apoiando um projeto não é algo que podemos desprezar. Independente da forma como as pessoas viram isso [...] a necessidade por buscar inovações e para melhorar os processos já existentes, começou a fazer parte da vida das pessoas.

9) Na sua visão, as pessoas se sentiram pressionadas a “comprar” a idéia do processo de inovação? (MIS Q20, Q22)

Não diria que sim, nem que não, pois o projeto era imposto e por este lado as pessoas foram pressionadas, mas como era algo que ia ao encontro aos anseios coletivos da empresa e das pessoas, lógico [...]. Havia uma necessidade de mudança, acho que as pessoas não se sentiram obrigadas a aceitar o projeto. Se fosse hoje acho que seria diferente, pois o apoio dos executivos diminuiu muito, mas naquela época as pessoas estavam todas alinhadas.

10) Houve reconhecimento e sanções para as pessoas envolvidas neste processo? Por favor, descreva e comente o tipo de premio/sanção aplicados, se foram individuais ou coletivos e se foram eficazes para o desenvolvimento do projeto? (MIS Q23, Q24)

Somente reconhecimentos, mas isso não foi muito efetivo. Este ponto era de nossa alçada, discutimos muito, mas não chegamos ao um consenso se deveria ter reconhecimento financeiro ou não. Acabamos tendo um pequeno reconhecimento para as pessoas que implementavam ideais de sucesso, mas a recompensa não era muito boa, e acho que perdemos o timing..

11) Houve desentendimentos ou conflitos durante o processo de inovação? Se sim, como foram tratados? Foram resolvidos internamente ou houve necessidade de encaminhar para uma alçada superior? (MIS Q25, Q27, Q28)

Normal, acho que como todos os projetos, não da para agradar a todos e ai os conflitos surgem.

12) Você se diria satisfeito com o processo de inovação? Qual foi o resultado para o Banco como um todo? E para a sua área, especificamente? (MIS Q32, Q35)

Sim, pois melhoramos bastante alguns processos de nossa área. Acho que é um projeto de longo prazo e que os resultados devem vir ao longo dos anos. O único ponto é o acompanhamento pôs termino que ficou um pouco a desejar;

13) O que funcionou bem no projeto? (Elaboração própria)

Parar um tempo para rever processos já estabelecidos apesar do que falei da metodologia, acho que não conseguiríamos sem ela. Não é perfeita, um pouco inflexível, mas resolveu.

14) Quais sugestões você teria para que este processo de inovação tivesse sido melhor? (Elaboração própria)

Como falei o acompanhamento pôs projeto, a falta de flexibilidade inicial, e acho também que as pessoas da DCP também poderiam ser mais bem treinadas

CASO PJ – ENTREVISTADO 13
1) Qual o tamanho deste processo de inovação, para empresa e para você? Quantos dos seus recursos foram utilizados durante o período de implementação da inovação? (MIS Q1, Q6, Q7, Q8, Q9)

O banco inteiro foi envolvido com grande impacto. Para mim o impacto também foi grande, inicialmente consumiu quase 30% das pessoas. Mas no meio do processo precisei rever isso, pois não dava mais conta do dia a dia.

2) Você diria que durante o processo de inovação, houve competição de recursos com suas atividades rotineiras? Se sim, o quanto e como o processo de inovação foi afetado? (MIS Q47);

Sim, claro que havia concorrência, Minha equipe era bem pequena na época e tínhamos que adaptar todos nossos processos ao Itaú, encaixar todas as atividades, entende? Vou ser bem franco, não dei foco ao projeto. Até mesmo porque não via como algo que iria resolver minha vida. Mas respondendo sua pergunta a competição era brutal. Pelo que me lembro, fizemos um recorde de horas extras naquele mês. Acho que deu mais de 50 por analista.

3) Considerando a dificuldade de implementação desta inovação, quanto era claro para você os resultados esperados pela organização e os passos a serem desenvolvidos durante o processo? (MIS Q2, Q3);

Não era muito claro nem resultados esperados, nem passos a serem seguidos. Como vínhamos de outra estrutura, minha equipe era 100% BankBoston, eu acho que o projeto não fazia tanto sentido para nós. Afinal, muito do que estava sendo proposto era a forma de trabalhar que tínhamos lá. Não entendia porque nossa equipe tinha que cumprir uma serie de etapas para fazer o que já fazíamos

4) Quanta influência você teve sobre o processo decisório desta inovação? Você tinha autonomia para definir metas, atividades, alocar recursos físicos e humanos? (MIS Q10)

Não, tinha autonomia nenhuma. O projeto foi empurrado, totalmente. Tentamos postergar o projeto, pois como estávamos focados no tombamento das atividades para o Itaú não teríamos como focar. Mas como o projeto estava sendo implantado na diretoria inteira, também teríamos que passar por ele.

5) Você tinha liberdade para dar sugestões ao processo de inovação e/ou expressar críticas, mesmo quando tinha argumentos que iam contra a viabilidade do processo? (MIS Q17)

Como disse liberdade eu tinha, mas não serviram muito para nada

6) Por favor, descreva os problemas/dificuldades que você e sua equipe encontraram durante o processo de inovação. (MIS Q13, Q14)

Maior dificuldade foi conciliar as atividades do dia a dia com as demandas do projeto, conforme já falei.

7) Você diria que os problemas encontrados no processo eram sempre os mesmos ou havia grande variação da natureza e tipo de problema enfrentado? (MIS Q11, Q12)

Não sei responder, acho que eram os mesmos.

8) Na sua visão, os lideres deste processo de inovação, conseguiram influenciar as pessoas a terem iniciativas próprias e comprometer-se com o comportamento inovador? (MIS Q15, Q16, Q18)

Acho que não, pois para nós o projeto era totalmente sem sentido e em época inadequada. Minha equipe não “comprou”.

9) Na sua visão, as pessoas se sentiram pressionadas a “comprar” a idéia do processo de inovação? (MIS Q20, Q22)

Com certeza, havia a pressão. Era compulsório, não precisa dizer mais nada.

10) Houve reconhecimento e sanções para as pessoas envolvidas neste processo? Por favor, descreva e comente o tipo de premio/sanção aplicados, se foram individuais ou coletivos e se foram eficazes para o desenvolvimento do projeto? (MIS Q23, Q24)

Havia reconhecimento financeiro, mas não valia o esforço.

11) Houve desentendimentos ou conflitos durante o processo de inovação? Se sim, como foram tratados? Foram resolvidos internamente ou houve necessidade de encaminhar para uma alçada superior? (MIS Q25, Q27, Q28)

Muitos com a equipe de cultura para performance, Pois deixamos claro que não era o momento adequado para o projeto, ficamos devendo muitas coisas e não conseguimos rever os prazos. Paramos o projeto durante duas semanas e nosso diretor teve que rever as prioridades da minha equipe para entregarmos o projeto.

12) Você se diria satisfeito com o processo de inovação? Qual foi o resultado para o Banco como um todo? E para a sua área, especificamente? (MIS Q32, Q35)

Não, de forma alguma pois não foi o momento adequado e acho que não fazia sentido para minha equipe na época. Entendo a necessidade para o banco como um todo, mas o processo tinha que levar em conta as necessidades individuais de cada área e o momento que cada equipe passou. Em outras superintendências da diretoria o pessoal ficou bastante satisfeito com o projeto

13) O que funcionou bem no projeto? (Elaboração própria)

Para minha equipe, sinceramente nada. Foi muito ruim. Acho que todos ficaram desgastados com o processo. Diria até que o efeito foi negativo, demoramos meses para começar a reverter os problemas causados durante a "habilitação". Mas meu caso e especifico, se analisar as outras equipes da diretoria, vejo que rever os processos trouxe um ganho de produtividade. Tinha muita gente parada e o "melhoria" mexeu com isso.

14) Quais sugestões você teria para que este processo de inovação tivesse sido melhor? (Elaboração própria)

Acho que o projeto deveria ser adaptado a necessidade de cada área e que não havia necessidade de todos participarem, pelo menos não naquele momento. Outro ponto com as equipes que vieram do Boston, acho que faltou o Itaú ouvir mais a gente, pois estávamos tentando mudar a forma de trabalho do Itaú, que não era nossa forma de trabalho. Então tentávamos mudar uma coisa que não éramos para atingir uma coisa que já éramos.

CASO PJ – ENTREVISTADO 14
1) Qual o tamanho deste processo de inovação, para empresa e para você? Quantos dos seus recursos foram utilizados durante o período de implementação da inovação? (MIS Q1, Q6, Q7, Q8, Q9)

Muito grande, centenas de pessoas foram envolvidas no banco inteiro. Na minha equipe duas pessoas [20%] foram alocadas *Full time* no projeto.

2) Você diria que durante o processo de inovação, houve competição de recursos com suas atividades rotineiras? Se sim, o quanto e como o processo de inovação foi afetado? (MIS Q47);

Sim havia concorrência. Nós estávamos a pouco tempo na estrutura do Itaú, acho que nem tínhamos dois meses no CEIC [Centro Empresarial Itaú Conceição - sede do banco onde se

concentram as principais equipes]. Encarei o projeto como mais uma atividade, que fatalmente comprometeria o dia a dia. [..] No geral, acho que o projeto saiu perdendo, pelo menos na nossa equipe o foco foram as outras atividades

3) Considerando a dificuldade de implementação desta inovação, quanto era claro para você os resultados esperados pela organização e os passos a serem desenvolvidos durante o processo? (MIS Q2, Q3);

Entendia que o resultado esperado era uma nova forma de fazer as coisas, ou seja, implementar o modo Itaú de fazer. Mas para mim não tinha muito significado, pois não tinha participado da historia do banco até aquele momento, e o "novo" modo Itaú de fazer, era tão novo para mim quanto o "velho" modo Itaú de fazer. Na época, minha equipe era 2/3 do Boston 1/3 do Itaú, sendo que do Itaú todo mundo era muito novo. [...] O que to querendo dizer é que acho que então não era muito um processo de mudança do Itaú antigo para o novo era mais um processo de mudança do Boston para o Itaú. E ai, qualquer que fosse o objetivo do projeto nos iríamos passar do mesmo jeito. [...] Quanto aos passos a serem seguidos eram dados e explicados, mas não tinha certeza de como seria feito

4) Quanta influência você teve sobre o processo decisório desta inovação? Você tinha autonomia para definir metas, atividades, alocar recursos físicos e humanos? (MIS Q10)

Não tinha influência sobre a metodologia nem formato do projeto. Esse foi um ponto importante pois, como você pode implementar um projeto no banco inteiro, se cada área é de um jeito diferente. [...] De qualquer forma, conseguimos sugerir algumas coisas, visto que nossa área tinha outra historia, isso foi fundamental. Até acho que conseguimos algumas mudanças importantes.

5) Você tinha liberdade para dar sugestões ao processo de inovação e/ou expressar críticas, mesmo quando tinha argumentos que iam contra a viabilidade do processo? (MIS Q17)

Respondi na questão anterior, né? [O autor pediu para o entrevistado dar mais detalhes, mas este entendeu que não era necessário]

6) Por favor, descreva os problemas/dificuldades que você e sua equipe encontraram durante o processo de inovação. (MIS Q13, Q14)

A maior dificuldade era ter que lidar com a cultura nova do banco. Ainda mais em um processo que tudo fica exposto. Você não tem como contar com um tempo de adaptação, tudo acontece naquele momento. [...] Na minha equipe acho que a resistência a mudança, foi um grande problema. Diria que foi um pouco de desconfiança da equipe que não comprou o projeto como um todo. [...] Mas, tirando isso diria que o resto foi tudo bem.

7) Você diria que os problemas encontrados no processo eram sempre os mesmos ou havia grande variação da natureza e tipo de problema enfrentado? (MIS Q11, Q12)

Não sei dizer se eram muito diferentes do que podíamos encontrar no dia a dia. Mas eram muito diferentes entre si e do que esperávamos, pois afinal de contas tudo era novo. A estrutura do banco foi se revelando a medida que o projeto caminhava mais, e ai as surpresas foram diminuindo.

8) Na sua visão, os lideres deste processo de inovação, conseguiram influenciar as pessoas a terem iniciativas próprias e comprometer-se com o comportamento inovador? (MIS Q15, Q16, Q18)

Diria que sim, havia apoio geral da alta direção e isso passava para equipe. Mas tenho duas observações para fazer: Primeiro, nossa equipe no BankBoston já possuía uma cultura inovadora antes do projeto, e acho que o que ocorreu foi uma manutenção deste processo no Itaú. [...] Segundo acho que tão logo passou a habilitação o apoio diminuiu muito. Não vejo mais um vice presidente dando a cara para bater como antes, nem enaltecendo a cultura de performance.

9) Na sua visão, as pessoas se sentiram pressionadas a "comprar" a idéia do processo de inovação? (MIS Q20, Q22)

Sim, principalmente porque a maior parte da nossa estrutura era do Boston ou era nova no Itaú., não tínhamos como contra argumentar muito. Acho que esta foi uma deficiência do projeto, deveria haver mais dialogo entre a DCP e as áreas de negócio..

10) Houve reconhecimento e sanções para as pessoas envolvidas neste processo? Por favor, descreva e comente o tipo de premio/sanção aplicados, se foram individuais ou coletivos e se foram eficazes para o desenvolvimento do projeto? (MIS Q23, Q24)

Nossa área optou por não vincular nenhum resultado do projeto a reconhecimento especifico. O que ocorreu foi a avaliação normal de desempenho das pessoas, que levava em consideração todas as atividades, inclusive as vinculadas no projeto. [...] Mas havia incentivos claros as pessoas participarem ativamente do projeto, pois os diretores e superintendentes estavam de olho em quem estava performando e quem não estava indo tão bem.

11) Houve desentendimentos ou conflitos durante o processo de inovação? Se sim, como foram tratados? Foram resolvidos internamente ou houve necessidade de encaminhar para uma alçada superior? (MIS Q25, Q27, Q28)

Não me lembro de nenhum desentendimento especifico do projeto. Somente coisas normais de trabalho. Acho que a equipe da DCP que fez a habilitação era boa e mas faltava experiência, que dificultava o dialogo as vezes

12) Você se diria satisfeito com o processo de inovação? Qual foi o resultado para o Banco como um todo? E para a sua área, especificamente? (MIS Q32, Q35)

Sim, na época eu sabia da importância que este projeto tinha para o banco, mas hoje entendo melhor como foi importante para o Itaú este processo. [Pausa] Mesmo que nem todos objetivos tenham sido alcançados completamente, acho que foi bom para o banco. [...] Para minha área o projeto teve um papel especial, pois ajudou a entender melhor o que o Banco espera das pessoas e como deve ser a forma de trabalho aqui no Itaú. [...] Resumindo, acho que os maiores benefícios foram culturais e não operacionais, mas acho que isto muda de área para área.

13) O que funcionou bem no projeto? (Elaboração própria)

Como falei, o projeto foi um "intensivão" da cultura do Itaú, poder parar e refletir em cima disto, trouxe benefícios para minha equipe que se adaptou ao novo banco bem mais rápido em função do cultura para performance.

14) Quais sugestões você teria para que este processo de inovação tivesse sido melhor? (Elaboração própria)

O Banco Itaú é formado por um conjunto de pessoas de origens diferentes, com competências e características complementares, A implantação do melhoria coincidiu com a integração do BankBoston, acho que o banco poderia ter dado mais ouvidos a nós, [...] para que pudéssemos contribuir mais com a cultura do Itaú como um todo.

CASO PJ – ENTREVISTADO 15
1) Qual o tamanho deste processo de inovação, para empresa e para você? Quantos dos seus recursos foram utilizados durante o período de implementação da inovação? (MIS Q1, Q6, Q7, Q8, Q9)

Para o banco consumiu mais do que para minha área. Foi até criada uma diretoria específica. Pelo que me lembro na superintendência foram duas pessoas do total de doze.

2) Você diria que durante o processo de inovação, houve competição de recursos com suas atividades rotineiras? Se sim, o quanto e como o processo de inovação foi afetado? (MIS Q47);

Vou colocar desta forma, não tinha nenhum recurso extra para tratar do projeto. Alem do pessoal da DCP, mas eles não contam para ao que eu to falando. [...] Tive concorrência, como todo mundo. É natural que tenha tipo uma sobrecarga em cima das pessoas, pois era uma atividade a mais.

3) Considerando a dificuldade de implementação desta inovação, quanto era claro para você os resultados esperados pela organização e os passos a serem desenvolvidos durante o processo? (MIS Q2, Q3);

Os resultados esperados eram claros, diria que eram ambiciosos, mas eram claros. Com o pouco tempo de Itaú, via a clara necessidade de realização do projeto. As etapas a serem seguidas, durante a fase de implementação eram claras também. O que íamos fazer depois que acabasse o projeto ai era outra coisa, não estava tão claro.

4) Quanta influência você teve sobre o processo decisório desta inovação? Você tinha autonomia para definir metas, atividades, alocar recursos físicos e humanos? (MIS Q10)

Não tínhamos autonomia para mudar a metodologia, acho que nem poderia, pois ai o projeto deixaria de ser coorporativo. O que fizemos foi dar sugestões e adaptamos o projeto as necessidades da nossa área. Isto que estou falando era alçada do superintendente, eu pessoalmente não tinha autonomia para decidir nada.

5) Você tinha liberdade para dar sugestões ao processo de inovação e/ou expressar críticas, mesmo quando tinha argumentos que iam contra a viabilidade do processo? (MIS Q17)

Sim, conforme falei demos sugestões durante a habilitação. Por exemplo, alteramos a pesquisa de clima inicial, e alguns dos testes e avaliações que eram passados para equipe. [...] Ahh, conseguimos também evitar aquela atividade de mapeamento de processos, mas meu superintendente "suou a camisa" para conseguir isso.

6) Por favor, descreva os problemas/dificuldades que você e sua equipe encontraram durante o processo de inovação. (MIS Q13, Q14)

Olha tivemos um pouco de resistência a mudança por parte da equipe, mas acho que isso já era esperado em um projeto desse porte. O que também era esperado, mas não achava que fosse impactar tanto. Era conciliar as atividades do dia a dia com o melhoria continua.

7) Você diria que os problemas encontrados no processo eram sempre os mesmos ou havia grande variação da natureza e tipo de problema enfrentado? (MIS Q11, Q12)

Nem que sim, nem que não. Acho que eram problemas típicos de implantação de projetos. Principalmente relacionamento e de comunicação inadequada. Todos foram resolvidos internamente e sem maiores conseqüências.

8) Na sua visão, os lideres deste processo de inovação, conseguiram influenciar as pessoas a terem iniciativas próprias e comprometer-se com o comportamento inovador? (MIS Q15, Q16, Q18)

Sim influenciaram, mas acho que era uma necessidade coletiva um projeto como este. As pessoas demandavam mudanças internas, pelo menos quando cheguei ao banco está era a impressão que tive. As pessoas não gostavam da forma como as relações eram tocadas e muita gente tava deixando o banco para trabalhar em outra instituição. Então não sei até que ponto a influência vinha deles ou as pessoas eram auto- influenciáveis naquele momento.

9) Na sua visão, as pessoas se sentiram pressionadas a “comprar” a idéia do processo de inovação? (MIS Q20, Q22)

Como disse acho que havia a necessidade nas pessoas, então não acho que o projeto foi comprado sem pressão. Talvez um ou outro mais a maioria não.

10) Houve reconhecimento e sanções para as pessoas envolvidas neste processo? Por favor, descreva e comente o tipo de premio/sanção aplicados, se foram individuais ou coletivos e se foram eficazes para o desenvolvimento do projeto? (MIS Q23, Q24)

Optamos por não vincular o projeto a reconhecimentos de qualquer tipo. Mesmo por que entendíamos que o próprio resultado do projeto já era uma forma de incentivo. Sanções e punições, que eu me lembre nenhuma específica, além das normais [risos] Bem, se você não fizer o que o seu chefe lhe pede, você ira responder por isso.

11) Houve desentendimentos ou conflitos durante o processo de inovação? Se sim, como foram tratados? Foram resolvidos internamente ou houve necessidade de encaminhar para uma alçada superior? (MIS Q25, Q27, Q28)

Como falei nenhum além do normal. Foram pequenos e sem importância.

12) Você se diria satisfeito com o processo de inovação? Qual foi o resultado para o Banco como um todo? E para a sua área, especificamente? (MIS Q32, Q35)

Sim fiquei satisfeito. Foi bom tanto para o Itaú quanto para mim. Pois tivemos a oportunidade de parar e rever os processos atuais, pensar em que o trabalho pode ser diferente daquele já existente, enfim o que pode ser melhor.

13) O que funcionou bem no projeto? (Elaboração própria)

Posso te falar que a metodologia podia ser melhor, que o comprometimento da equipe, tanto da DCP quando da minha ou ate mesmo o meu próprio poderia ser maior, mas isso não é o ponto principal. Para mim o grande mérito do projeto foi um momento de reflexão, independente de qualquer metodologia, é isto é o que fica e mesmo que na época não se atingiu 100%, hoje está melhor do que antes. (antecipando resposta P14)

14) Quais sugestões você teria para que este processo de inovação tivesse sido melhor? (Elaboração própria)

Além de tudo que falei, poderia se dedicar mais tempo, mais foco no projeto, saber lidar melhor com as atividades rotineiras e principalmente acompanhamento posterior a "Habilitação". O projeto terminou e ai, mudou muita coisa? acho que sim, mas se não mantermos o ritmo tende tudo a voltar como era antes. [...] Outro ponto é que algumas horas senti falta do apoio das pessoas da DCP, poderiam estar mais presentes, ao invés de seguir somente o cronograma..

CASO PJ – ENTREVISTADO 16
1) Qual o tamanho deste processo de inovação, para empresa e para você? Quantos dos seus recursos foram utilizados durante o período de implementação da inovação? (MIS Q1, Q6, Q7, Q8, Q9)

No banco muito grande. Na minha área também, cerca de 1/3 da equipe fiou comprometida quase 100% com o projeto.

2) Você diria que durante o processo de inovação, houve competição de recursos com suas atividades rotineiras? Se sim, o quanto e como o processo de inovação foi afetado? (MIS Q47);

Sim havia , mas isso ocorre com todas atividades aqui no banco. Quando se trabalha em busca da máxima eficiência se trabalha no limite [...] e com o projeto foi à mesma coisa, havia mais sobrecarga do que o normal. Digo claramente o projeto não era prioridade.

3) Considerando a dificuldade de implementação desta inovação, quanto era claro para você os resultados esperados pela organização e os passos a serem desenvolvidos durante o processo? (MIS Q2, Q3);

Os resultados esperados eram claros, tínhamos que mudar nossa forma de trabalho para o modelo que estava sendo proposto. O como chegar lá também era dado. [...] O meu ponto é outro, honestamente eu não acreditava que somente isso iria ser suficiente, achava que era mais uma sinalização do que o banco quer daqui para frente, mas que somente o pessoal da DCP vir aqui iria transformar a área isso eu sabia que não iria acontecer.

4) Quanta influência você teve sobre o processo decisório desta inovação? Você tinha autonomia para definir metas, atividades, alocar recursos físicos e humanos? (MIS Q10)

Não, tinha influência alguma. Os gerentes e superintendentes podiam discutir mais. Levava meus questionamentos para cima, mas não conseguimos modificar muita coisa.

5) Você tinha liberdade para dar sugestões ao processo de inovação e/ou expressar críticas, mesmo quando tinha argumentos que iam contra a viabilidade do processo? (MIS Q17)

Para dar minha opinião ou sugestão claro que tinha. Mas isso não modificou muito a metodologia. As pessoas da DCP eram um pouco intransigentes.

6) Por favor, descreva os problemas/dificuldades que você e sua equipe encontraram durante o processo de inovação. (MIS Q13, Q14)

Conciliar o projeto com as atividades do dia a dia foi o maior problema, foi sem dúvida nenhuma. E ai eu que e pergunto, tenho um monte de coisas para entregar e as atividades do projeto. O que você acha que vou fazer? Acho que ta bem explicado, né?

7) Você diria que os problemas encontrados no processo eram sempre os mesmos ou havia grande variação da natureza e tipo de problema enfrentado? (MIS Q11, Q12)

Claro que havia problemas, mas é mais do mesmo, só quem não faz nada não tem problemas.

8) Na sua visão, os lideres deste processo de inovação, conseguiram influenciar as pessoas a terem iniciativas próprias e comprometer-se com o comportamento inovador? (MIS Q15, Q16, Q18)

Com certeza tiveram papel importante ao apoiar o projeto. Mas eu via uma certa incoerência entre o discurso e a pratica, pois, como falei toda vez que tínhamos prioridades o projeto perdia. [...] Tenho duvidas de como a equipe via isto, acho que impactou a motivação.

9) Na sua visão, as pessoas se sentiram pressionadas a “comprar” a idéia do processo de inovação? (MIS Q20, Q22)

Sim, claro que sim. Toda mudança gera resistência e nem todas as pessoas se sentem a vontade de embarcar em uma nova jornada, ainda mais esta que iria mexer muito com status quo. .[...] Então diria que, algumas pessoas se sentiram pressionadas, mas nem todas.

10) Houve reconhecimento e sanções para as pessoas envolvidas neste processo? Por favor, descreva e comente o tipo de premio/sanção aplicados, se foram individuais ou coletivos e se foram eficazes para o desenvolvimento do projeto? (MIS Q23, Q24)

Nossa área adotou um sistema de reconhecimento para as novas idéias que gerassem resultado. Mas não sei dizer se isso foi efetivo, pois era difícil de gerenciar e as pessoas de alta performance pouco se importavam com o sistema. Acabavam fazendo as melhorias por fora. [...] Resumindo não funcionou.

11) Houve desentendimentos ou conflitos durante o processo de inovação? Se sim, como foram tratados? Foram resolvidos internamente ou houve necessidade de encaminhar para uma alçada superior? (MIS Q25, Q27, Q28)

Nenhum fora do normal. Alguns com o pessoal da DCP. Mas nenhum que eu me lembre em especial.

12) Você se diria satisfeito com o processo de inovação? Qual foi o resultado para o Banco como um todo? E para a sua área, especificamente? (MIS Q32, Q35)

Sim, fiquei satisfeito, apesar de não ver muito o resultado pratico que era prometido. [...] Mas acho que foi um passo importante para o banco naquele momento. [...] Vamos dizer assim, o projeto foi mais necessário do que e resultado. O que quero dizer e que a situação anterior era insustentável no longo prazo e que o cultura para performance, mexeu com este ciclo. Deve ter comprado mais alguns anos para o Itaú. [risos]

13) O que funcionou bem no projeto? (Elaboração própria)

Tenho que valorizar a equipe que com altíssimo comprometimento não deixou nenhum prato cair, nem de um lado nem de outro.

14) Quais sugestões você teria para que este processo de inovação tivesse sido melhor? (Elaboração própria)

Vou ser breve [risos], maior flexibilidade da metodologia, mais recursos da DCP e mais bem preparadas para a habilitação.

Anexos

ANEXO A – Questionário MIS utilizado pelo projeto MIRP

A seguir é apresentado o questionário MIS utilizado pelo projeto MIRP. As questões foram traduzidas do inglês para o português pelo autor, na íntegra exceto as questões introdutórias sobre aspectos pessoais dos entrevistados como cargo na empresa e escolaridade.

PARTE I – DIMENSÕES INTERNAS

Introdução

Por favor circule um número na escala de respostas que melhor reflita sua resposta.

1. Quão grande é a empreitada que essa inovação representa para você (em termos de número de pessoas e montantes de recursos envolvidos)?
   1. muito pequeno
   2. pequeno
   3. moderado
   4. grande
   5. muito grande

2. Quão fácil é para você saber com antecedência que passos corretos são necessários para desenvolver esta inovação (passos significam etapas do processo de inovação a serem especificadas antecipadamente e posteriormente implementadas)?
   1. muito fácil
   2. fácil
   3. relativamente fácil
   4. difícil
   5. muito difícil

3. Que porcentagem do tempo você considera que realmente está seguro quanto aos resultados de seus esforços para desenvolver essa inovação?
   _____%

4. Quantas regras e procedimentos existem para você fazer sua parte na inovação?
   1. nenhuma ou quase nenhuma
   2. um pequeno número
   3. um número moderado
   4. um grande número
   5. um número excessivo

5. Quão precisamente essas regras e procedimentos especificam a forma como seu trabalho teve de ser executado?

1. com nenhuma precisão ou quase nenhuma
2. de forma bem genérica
3. foram parcialmente específicas
4. foram específicas
5. foram muito específicas

6. Quão pesada era sua carga de trabalho durante os últimos seis meses nessa inovação?
   1. geralmente não ocupou meu tempo
   2. às vezes não ocupou meu tempo
   3. na medida certa
   4. difícil de dar conta
   5. impossível de dar conta

7. Com que antecedência você sabe o tipo de trabalho que lhe é solicitado?
   1. aproximadamente 1 hora
   2. aproximadamente 1 dia
   3. aproximadamente 1 semana
   4. aproximadamente 1 mês
   5. aproximadamente 6 meses

8. Em média, quantas horas por semana você trabalhou em assuntos relacionados à inovação durante os últimos seis meses?
   _____horas/semana

9. Desse tempo, em torno de quantas horas por semana foram gastas em cada uma das seguintes atividades durante os últimos seis meses:

Atividade	Horas
a) Supervisionando indivíduos conectados à inovação?	
b) Trabalhando em aspectos técnicos da inovação?	
c) Discutindo a inovação com os potenciais clientes ou usuários?	
d) Obtendo fundos e recursos para a inovação?	
e) Coordenando a inovação junto a outras unidades organizacionais?	
f) Preparando-se para ou conduzindo revisões administrativas da inovação?	
g) Trabalho administrativo (programando, planejando, papelada)?	
h) Cursos individuais (leitura e seminários para se atualizar)?	

10. Quanta influência você teve sobre cada uma das seguintes decisões, que foram tomadas durante sua participação na inovação?

	Decisão não tomada	Nenhuma	Pouca	Algumas	Varias	Muitas
a) Determinação de objetivos e metas de resultado para o processo:	0	1	2	3	4	5
b) Determinação das atividades necessárias para executar o processo:	0	1	2	3	4	5
c) Determinação de fundos e recursos necessários para a inovação:	0	1	2	3	4	5
d) Recrutamento de indivíduos para trabalhar com a inovação:	0	1	2	3	4	5

11. Na fase de inovação que você participou, com que freqüência surgiram problemas difíceis de serem resolvidos?
    1. mensalmente ou menos
    2. quase semanalmente
    3. quase diariamente
    4. algumas vezes por dia
    5. várias vezes por dia

12. Quão diferentes eram esses problemas cada vez que eles surgiam?
    1. sempre os mesmos
    2. quase sempre os mesmos
    3. um pouco diferentes entre si
    4. muito diferentes entre si
    5. completamente diferentes entre si

13. Descreva a seguir algum problema ou dificuldade significativa que você enfrentou ou esteja enfrentando:

_____
_____
_____

14. Durante a fase de inovação em que você participou, quais das dificuldades listadas a seguir você vivenciou?

	Nenhuma	Pouca	Alguma	Varias	Muitas
a) Dificuldade de recrutamento de pessoal adequado e qualificado para o trabalho	1	2	3	4	5
b) Falta de clareza sobre alguns dos objetivos e planos desenhados para a inovação	1	2	3	4	5
c) Falta de compreensão sobre como implementar alguns dos objetivos e planos	1	2	3	4	5
d) Falta de recursos financeiros e outros recursos necessários ao desenvolvimento da inovação	1	2	3	4	5
e) Problemas em relacionar ou coordenar aspectos do processo de inovação com outras unidades da organização	1	2	3	4	5
f) Falta de suporte ou resistência por parte de algumas pessoas-chave para o sucesso da inovação	1	2	3	4	5

Organização da Inovação

Por favor circule um número na escala de respostas que melhor reflita sua resposta.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
15. Líderes da inovação encorajam os indivíduos a tomarem iniciativas	1	2	3	4	5
16. Indivíduos relacionados à inovação têm clareza sobre suas responsabilidades individuais	1	2	3	4	5
17. Críticas construtivas e novas informações que questionam o que está sendo feito para desenvolver a inovação são incentivadas	1	2	3	4	5

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
18. Líderes da inovação dão grande ênfase à necessidade de cada um se comprometer com o resultado da inovação	1	2	3	4	5
19. Líderes da inovação apresentam grande preocupação em manter os relacionamentos entre grupos	1	2	3	4	5
20. Eu às vezes tenho o pressentimento de que os outros possuem sérias dúvidas sobre o rumo que escolhemos, mas não as tornam públicas ao grupo	1	2	3	4	5
21. Líderes da inovação possuem um alto grau de confiança no grupo envolvido com a mesma	1	2	3	4	5
22. Freqüentemente sinto-me pressionado a não falar sobre o que penso estar ocorrendo com o processo de inovação	1	2	3	4	5

23. Quando as metas de resultado para o processo eram alcançadas, com qual probabilidade os fatos a seguir aconteciam?

	Nenhuma chance	Pequena chance	50% de chance	Muito provável	Quase certo
a) O grupo como um todo era reconhecido ou recompensado pelos resultados atingidos	1	2	3	4	5
b) Somente alguns indivíduos eram reconhecidos por sua dedicação pessoal	1	2	3	4	5

24. Quando as metas de resultado para o processo não eram alcançadas, com qual probabilidade os fatos a seguir aconteciam?

	Nenhuma chance	Pequena chance	50% de chance	Muito provável	Quase certo
a) Todo o grupo envolvido era advertido ou cobrado por uma melhoria em sua *performance*	1	2	3	4	5
b) Apenas alguns indivíduos eram advertidos ou cobrados por uma melhoria em sua *performance* individual	1	2	3	4	5

25. Qual a facilidade de relacionamento entre os departamentos ou grupos envolvidos com a inovação?

Nenhuma	Baixa	Média	Varias	Muitas
1	2	3	4	5

26. Durante a fase de inovação em que você participou com qual freqüência você foi comunicado pessoalmente sobre os problemas da inovação através de:

	Sem contato	Mensalmente ou menos	Quase semanalmente	Diariamente	Mais de uma vez ao dia	A Cada Hora
a) Outros indivíduos que estavam trabalhando com a inovação	1	2	3	4	5	6
b) Pessoas de outros departamentos da organização	1	2	3	4	5	6
c) Gestores de níveis superiores na organização	1	2	3	4	5	6
d) Consultores de outras organizações	1	2	3	4	5	6
e) Consumidores potenciais ou existentes (clientes externos e/ou internos)	1	2	3	4	5	6
f) Fornecedores potenciais ou existentes	1	2	3	4	5	6
g) Representantes do governo ou de agências reguladoras	1	2	3	4	5	6

27. Durante esse período, com que freqüência ocorreram desentendimentos/conflitos entre as pessoas relacionadas ao processo de inovação?

Sem contato	Mensalmente ou menos	Quase semanalmente	Diariamente	Mais de uma vez ao dia	A Cada Hora
1	2	3	4	5	6

28. Quando os desentendimentos ou disputas ocorreram, com que freqüência eles foram abordados nas formas listadas a seguir:

	Raramente	às vezes	Metade do tempo	Freqüentemente	Sempre
a) Ignorando ou evitando as questões	1	2	3	4	5
b) Lidando superficialmente com as questões	1	2	3	4	5
c) Trazendo as questões à tona e trabalhando sobre as mesmas junto às partes envolvidas	1	2	3	4	5
d) Recorrendo a um nível hierárquico superior para resolver as questões entre partes envolvidas	1	2	3	4	5

	Raramente	às vezes	Metade do tempo	Freqüentemente	Sempre
29. Quando problemas aconteciam, com que freqüência eles eram confrontados com as metas originais da inovação?	1	2	3	4	5
30. Com que freqüência os indivíduos envolvidos na inovação receberam feedbacks construtivos sobre como melhorar seu trabalho?	1	2	3	4	5

	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Parcialmente	Bastante satisfeito	muito satisfeito
31. De uma forma geral, qual seu nível de satisfação com o progresso ocorrido na inovação, especificamente na fase que você participou?	1	2	3	4	5

	Pouco	Razoável	Bom	Muito Bom	excelente
32. De uma forma geral, qual seu nível de satisfação com o progresso ocorrido na inovação, especificamente na fase que você participou?	1	2	3	4	5
33. Com que facilidade as pessoas envolvidas com a inovação antecipavam e solucionavam problemas?	1	2	3	4	5

34. Como você avalia seu grau de progresso pessoal obtido com a inovação em relação às suas expectativas originais?
    1. muito abaixo das expectativas
    2. um pouco abaixo das expectativas
    3. adequado
    4. um pouco acima das expectativas
    5. muito acima das expectativas

35. Quanto esta inovação contribuiu para alcançarem os objetivos gerais da empresa?
    1. nada
    2. muito pouco
    3. parcialmente
    4. bastante
    5. muito

36. Quais sugestões específicas você teria no sentido de melhorar o esforço de promover essa inovação?

_____
_____
_____

Background

37. Qual sua idade? _____anos

38. Quantas pessoas são dependentes de seu salário em sua família? Número de dependentes_____

39. Liste abaixo seus últimos cargos nesta organização. Indique meses e anos em cada posição:

	De (mm/aaaa)	Até(mm/aaaa)

40. Liste abaixo seus últimos cargos antes de entrar nesta organização: Indique meses e anos em cada posição:

Cargo	Organização	De (mm/aaaa)	Até(mm/aaaa)

41. Quantos anos de educação profissional você obteve após a graduação? _____

42. Qual a sua maior titulação? (Marque apenas um)
( ) Graduação
( ) Especialização
( ) mestrado
( ) doutorado
( ) pós-doutorado

43. Quantos anos de experiência você possui com o assunto inovação? _____

Contexto da inovação

	discordo totalmente	discordo parcialmente	nem discordo nem concordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
44. Quando uma pessoa tenta uma nova iniciativa e falha, há um sério impacto negativo na carreira do indivíduo na organização.	1	2	3	4	5
45. Esta organização parece valorizar os riscos, mesmo ocorrendo erros ocasionais	1	2	3	4	5
46. Nesta organização, uma grande prioridade é dada ao aprendizado e à experimentação de novas idéias.	1	2	3	4	5

47. Qual o nível de competição entre os projetos de inovação das diversas unidades da empresa em relação aos recursos a seguir.

	Nível de competição entre projetos				
	Nenhum	Muito	pouco	Parcial	Bastante
a) Recursos financeiros?	1	2	3	4	5
b) Materiais, espaço e equipamentos?	1	2	3	4	5
c) Atenção do gerentes/diretores?	1	2	3	4	5
d) Pessoal?	1	2	3	4	5

48. Como você caracterizaria o ambiente regulador onde essa inovação foi desenvolvida, incluindo políticas governamentais, regulações, incentivos e leis?

a)

1 2 3 4 5

Pouco regulado — Moderado — Muito restritivo (pouco regulado)

b)

1	2	3	4	5
Muito imprevisível; difícil de antecipar a natureza ou a direção das mudanças no ambiente		Moderadamente Previsível		Muito previsível; muito fácil de prever o futuro do ambiente

c)

1	2	3	4	5
Hostil, adverso		Moderado		Amigável, encorajador

49. Como você caracterizaria o ambiente econômico onde essa inovação foi desenvolvida, incluindo a estrutura de mercado e a concorrência?

a)

1	2	3	4	5
Muito dinâmico, mudando rapidamente		Moderadamente		Estável, quase não muda

b)

1	2	3	4	5
Muito imprevisível; difícil de antecipar a natureza ou a direção das mudanças no ambiente		Moderadamente		Muito previsível; muito fácil de prever o futuro do ambiente

c)

1	2	3	4	5
Muito simples; poucos concorrentes		Moderado		Muito complexo; muitos concorrentes

50. Como você caracterizaria o ambiente tecnológico onde essa inovação foi desenvolvida, incluindo avanços em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, processos e procedimentos?

a)

1	2	3	4	5
Muito dinâmico, mudando rapidamente		Moderadamente		Estável, quase não muda

b)

1	2	3	4	5
Muito imprevisível; difícil de antecipar a natureza ou a direção das mudanças no ambiente		Moderadamente		Muito previsível; muito fácil de prever o futuro do ambiente

c)

1	2	3	4	5
Muito simples; poucos esforços de desenvolvimento		Moderado		Muito complexo; muitos outros esforços de desenvolvimento

51. Como você caracterizaria o ambiente demográfico, ou seja, os aspectos socioeconômicos e culturais da região onde se inseriu essa inovação? Inclui tendências sociais, níveis de renda e educação, índices de migrações ou outras alterações populacionais, que podem afetar a região onde se inseriu essa inovação.

a)

1	2	3	4	5
Muito dinâmico, mudando rapidamente		Moderadamente		Estável, quase não muda

b)

1	2	3	4	5
Muito imprevisível; difícil de antecipar a natureza ou a direção das mudanças no ambiente		Moderadamente		Muito previsível; muito fácil de prever o futuro do ambiente

c)

1	2	3	4	5
Muito simples; poucos aspectos demográficos afetam essa inovação		Moderado		Muito complexo; muitos aspectos demográficos afetam essa inovação

PARTE II – DIMENSÕES EXTERNAS SOBRE O AMBIENTE

Liste a seguir os grupos (internos ou externos) mais importantes com os quais seu grupo de inovação se relacionou durante a implementação da inovação, bem como as principais atividades executadas em conjunto:

Nome de outros "grupos-chave"	Quais atividades foram divididas entre o seu e este outro grupo durante a implementação da inovação?

Por favor, escolha dentre os grupos listados na tabela acima, aquele que você mais trabalhou durante os últimos seis meses. Escreva o nome do grupo no espaço abaixo e responda às questões a seguir:

Nome do grupo: _____

1. Que tipo de relacionamento seu grupo teve com esse grupo?

1. são parte da nossa organização
2. temos uma *joint-venture* com eles
3. vendemos/fornecemos para eles
4. somos um cliente-usuário deles
5. são um agente regulador do governo

2. Em que grau os objetivos deste outro grupo complementaram os objetivos de seu grupo de inovação?

Nenhum	Muito pouco	Parcial	Bastante
1	2	3	4	5

3. Até que ponto os termos da relação entre o seu grupo de inovação e o outro grupo:

	Nenhum	Muito	Pouco	Parcial	Bastante
a) Foram explicitamente verbalizados ou discutidos?	1	2	3	4	5
b) Foram detalhadamente anotados/descritos?	1	2	3	4	5

	Nenhum	Muito	Pouco	Parcial	Bastante
4. Em que grau seu grupo competiu com este outro grupo durante o processo de Inovação?	1	2	3	4	5
5. Quanto o seu grupo necessitou do outro grupo para atingir os objetivos?	1	2	3	4	5
6. Quanto o outro grupo necessitou do seu grupo para atingir os objetivos?	1	2	3	4	5
7. Quanto do trabalho de seu grupo foi executado pelo outro grupo no período?	1	2	3	4	5
8. Quanto do trabalho do outro grupo foi executado pelo seu grupo no período?	1	2	3	4	5
9. Quanta confiança existia entre as pessoas dos dois grupos?	1	2	3	4	5

	Pouco	Muito	Médio	Muito	Bastante
10. Em geral, quanto você se considera satisfeito com este relacionamento?	1	2	3	4	5
11. Em que extensão o outro grupo cumpriu os compromissos assumidos com o seu grupo?	1	2	3	4	5
12. Em que extensão o seu grupo cumpriu os compromissos assumidos com o outro grupo?	1	2	3	4	5
13. Durante a fase de inovação que você participou, quanto esse grupo influenciou ou mudou o seu grupo em algum aspecto?	1	2	3	4	5
14. Quanto o seu grupo influenciou ou mudou o outro grupo em algum aspecto?	1	2	3	4	5
15. Até que ponto o trabalho realizado em parceria com o outro grupo poderá ser usado em outros projetos ou metas da organização?	1	2	3	4	5

	Sem contato	Mensalmente ou menos	Quase semanalmente	Diariamente	Mais de uma vez ao dia	A Cada Hora
16. Durante a fase de inovação que você participou, com que freqüência as pessoas de seu time estiveram em contato ou se comunicaram com as pessoas do outro grupo?	1	2	3	4	5	6
17. Com que freqüência ocorreram conflitos ou discórdias entre os times:	1	2	3	4	5	6

18. Quanto tempo você acredita que esse relacionamento durou?
    1. Terminou com a implantação da inovação
    2. Até 6 meses após o término da implantação
    3. 1 ano após o término da implantação
    4. De 2 a 3 anos após o término da implantação
    5. Ainda está fortemente presente

19. Tendo em vista os esforços e recursos investidos pelo seu time no relacionamento com o outro grupo, qual a intensidade do retorno percebido?
    1. Nós recebemos muito menos do que investimos
    2. Nós recebemos um pouco menos do que investimos
    3. Equilibrado
    4. Nós recebemos um pouco mais do que investimos
    5. Nós recebemos muito mais do que investimos

20. Quais são suas sugestões específicas que poderiam ter melhorado o relacionamento com o outro grupo?

_____

_____

_____

_____