



EVERTON LEONARDO DE ALMEIDA

**INOVAÇÃO ABERTA EM ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA:
A TÉCNICA *CROWDSTORMING***

**LAVRAS - MG
2020**

EVERTON LEONARDO DE ALMEIDA

**INOVAÇÃO ABERTA EM ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA:
A TÉCNICA *CROWDSTORMING***

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, *Marketing* e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

Prof. Dr. André Luiz Zambalde
Orientador

**LAVRAS – MG
2020**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Almeida, Everton Leonardo de.

Inovação aberta em organização bancária: A técnica
Crowdstorming / Everton Leonardo de Almeida. - 2020.

100 p. : il.

Orientador: André Luiz Zambalde.

Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Universidade Federal de
Lavras, 2020.

Bibliografia.

1. Inovação aberta. 2. *Crowdstorming*. 3. Setor bancário. I.
Zambalde, André Luiz. II. Título.

EVERTON LEONARDO DE ALMEIDA

**INOVAÇÃO ABERTA EM ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA: A TÉCNICA
*CROWDSTORMING***

***OPEN INNOVATION IN BANKING ORGANIZATION: THE CROWDSTORMING
TECHNIQUE***

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, *Marketing* e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 05 de fevereiro de 2020.

Prof. Dr. André Grützmann
Prof. Dr. Paulo Henrique de Souza Bermejo

UFLA
UNB

Prof. Dr. André Luiz Zambalde
Orientador

**LAVRAS – MG
2020**

*Aos meus pais Leonardo e Reisilé, aos meus
irmãos Felipe e Bianca, minha namorada Thaís
e ao meu avô Arlindo (in memoriam).*

DEDICO

AGRADECIMENTOS

À Deus por minha vida e por todas as graças e bençãos recebidas.

Aos meus pais Leonardo e Reisilé por todo amor, carinho, oportunidades, conforto, conselhos e apoio que sempre me deram.

Aos meus irmãos Felipe e Bianca por estarem ao meu lado quando preciso.

À minha namorada Thaís pelo amor, amizade, apoio e compreensão.

Aos meus familiares e amigos que estiveram presentes nessa caminhada.

Aos professores André Zambalde, André Grützmann e Paulo Bermejo pelos ensinamentos e oportunidades.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA), ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFLA) e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela oportunidade e apoio. O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Aos colegas do Grupo de Estudos em Redes, Estratégia e Inovação (GEREI).

À Organização Bancária (objeto deste estudo) por permitir que fosse realizado a pesquisa.

A todos que de alguma maneira participaram e contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

A inovação é considerada uma fonte chave de vantagem competitiva para as organizações. No setor bancário não é diferente, o ambiente dinâmico de hoje exige estruturas que auxiliem os bancos a serem mais receptivos às ideias, demandas e mudanças ambientais. O fato é que nos últimos anos tem-se observado uma grande expansão da abertura de empresas e governos à inovação associada a participação de atores externos, fenômeno esse denominado de inovação aberta. Neste contexto, a presente pesquisa objetivou analisar o processo de implantação e utilização da técnica de inovação aberta *crowdstorming* (tempestade de ideias ou ideias a partir da multidão) em uma organização bancária. O objeto de estudo foi o desafio intitulado “Projeto Banco Ideias” associado à utilização de uma plataforma tecnológica de gestão de ideias (PrêmioIdeia®) que ocorreu no período de dezembro de 2017 e abril de 2018. Para responder ao objetivo da pesquisa, foi realizada uma investigação de natureza aplicada, descritiva e abordagem quali-quantitativa, sendo fundamentada em procedimentos de revisão de literatura, pesquisa documental, analítica de dados e estudo de caso. No contexto de resultados, buscou-se a descrição e discussão de conceitos e atividades relacionadas ao planejamento e execução do projeto, os principais dados gerados, além da opinião de colaboradores e gestores. Conclui-se que com o uso da técnica de *crowdstorming* associada a plataforma tecnológica os colaboradores se sentiram mais valorizados, a participação foi representativa e houve espaço adequado para discussão e aperfeiçoamento de ideias. Obteve-se uma quantidade relevante de ideias e interações (comentários e curtidas) geradas na plataforma. Além disso, no contexto da aplicação, foram identificadas ideias em execução efetiva pela organização bancária, apesar da ausência de comunicação aos colaboradores participantes do desafio sobre o *status* de execução das ideias. De maneira geral, após levantamento de opinião do “Projeto Banco de ideias” junto aos colaboradores, tem-se que a realização do projeto e a participação no contexto da inovação aberta foi positiva com a sentença de que o desafio de ideias deveria acontecer de forma contínua associado à adequada divulgação do portfólio de ideias selecionadas e efetivamente colocadas em prática no contexto da organização.

Palavras-chave: Inovação Aberta, *Crowdstorming*, Setor Bancário

ABSTRACT

Innovation is considered a key source of competitive advantage for organizations. In the banking sector no different, today's dynamic environment requires structures that help banks be more receptive to ideas, demands and environmental change. The fact is that in recent years there has been a great expansion of the opening of companies and governments to innovation associated with the participation of external actors, a phenomenon called open innovation. In this context, this research aimed to analyze the process of implementation and use of the open crowdsourcing innovation technique in a banking organization. The object of study was the challenge entitled "Project Bank Ideas" associated with the use of a technology platform for idea management (PrizeIdea®) that took place between December 2017 and April 2018. To respond to the research objective, a survey was carried out. an applied research, descriptive and qualitative and quantitative approach, being based on literature review procedures, documentary research, data analytics and case study. In the context of results, we sought to describe and discuss concepts and activities related to project planning and execution, the main data generated, and the opinion of employees and managers. In conclusion, with the use of the crowdsourcing technique associated with the technology platform, employees felt more valued, participation was representative and there was adequate space for discussion and improvement of ideas. We obtained a relevant amount of ideas and interactions (comments and likes) generated on the platform. In addition, in the context of the application, ideas were effectively implemented by the banking organization, despite the lack of communication to employees participating in the challenge about the status of execution of ideas. Overall, after surveying the "Bank of Ideas Project" with the collaborators, it is clear that the realization of the project and participation in the context of open innovation was positive with the sentence that the challenge of ideas should happen associated with the adequate dissemination of the portfolio of ideas selected and effectively put into practice in the context of the organization.

Keywords: Open Innovation, Crowdsourcing, Banking

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Processos de inovação aberta.....	20
Figura 2.2 - Ciclo de vida do <i>Crowdstorming</i>	26
Figura 3.1 - Plataforma PrêmioIdeia®: Exemplos de temas/desafios.....	37
Figura 3.2 - Plataforma PrêmioIdeia®: Participação em um tema/desafio.	38
Figura 3.3 - Plataforma PrêmioIdeia®: Principais funcionalidades para os participantes	39
Figura 3.4 - Plataforma PrêmioIdeia®: Principais funcionalidades para os gestores	39
Figura 3.5 - Síntese: Visão da pesquisa e seus procedimentos metodológicos.	43
Figura 4.1 - Inovação aberta, gestão de ideias e <i>crowdstorming</i> na prática.....	44
Figura 4.2 - Portal com informações gerais do desafio de ideias	50
Figura 4.3 - Plataforma PrêmioIdeia® para recebimento das ideias	51
Figura 4.4 - Participação dos colaboradores.....	53
Figura 4.5 - Ideias enviadas por tema/desafio.	54
Figura 4.6 - Ideias por dias da semana.	55
Figura 4.7 - Ideias por horas do dia.	56
Figura 4.8 - Comentários enviados por tema/desafio	57
Figura 4.9 - Comentários enviados por dias da semana.	58
Figura 4.10 - Comentários enviados por horas do dia.	59
Figura 4.11 - Curtidas realizadas por tema/desafio.	60
Figura 4.12 - Curtidas realizadas por dias da semana	61
Figura 4.13 - Curtidas realizadas por horas do dia.	62
Figura 4.14 - Não curtidas realizadas por tema/desafio.	63
Figura 4.15 - Não curtidas realizadas por dias da semana.....	64
Figura 4.16 - Não curtidas realizadas por horas do dia.	65
Figura 4.17 - Opinião dos participantes sobre o “Projeto Banco Ideias”.....	69
Figura 4.18 - Dificuldade de uso da plataforma tecnológica.....	72
Figura 4.19 - Nuvem de palavras relacionadas à utilização da plataforma.	73
Figura 4.20 - Opinião dos colaboradores com relação à implementação das ideias do tema de atendimento	76
Figura 4.21 - Opinião dos colaboradores com relação à implementação das ideias do tema de melhoria dos processos operacionais	77

Figura 4.22 - Opinião dos colaboradores com relação à implementação das ideias do tema de recuperação de crédito em liquidação e de cobranças de pendências.	78
Figura 4.23 - Opinião dos colaboradores com relação à implementação das ideias do tema de ideia inovadora	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 - Participação dos 10 vencedores com maior pontuação.	66
Tabela 4.2 - Ideias vencedoras dos temas/desafios.	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Estrutura das diferentes formas de abertura.	21
Quadro 2.2 - Resultados do <i>Crowdstorming</i>	27
Quadro 4.1 - Desafios/temas do “Projeto Banco Ideias”.....	45
Quadro 4.2 - Implementação de ideias na organização bancária.	83
Quadro 4.3 - Projetos de geração e gestão de ideias.	86

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Contextualização e motivação	14
1.2	Questão de pesquisa, objetivos e justificativas.....	16
1.3	Estrutura do trabalho	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Inovação aberta.....	19
2.2	Gestão de ideias e <i>Crowdstorming</i>	23
2.3	Plataformas tecnológicas.....	28
2.4	Trabalhos relacionados	31
3	METODOLOGIA.....	34
3.1	Tipo de pesquisa.....	34
3.2	Objeto de estudo	35
3.3	Procedimentos metodológicos.....	40
3.4	Diagrama de síntese de metodologia	43
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	44
4.1	Síntese da realidade prática do “Projeto Banco Ideias”	44
4.1.1	Etapa de planejamento.....	45
4.1.1.1	Definir os objetivos do projeto, temas/desafios e questões.....	45
4.1.1.2	Definir os participantes	46
4.1.1.3	Oferecer incentivos para motivar a participação	46
4.1.1.4	Definir a comissão de avaliação e moderação das ideias	47
4.1.1.5	Especificar o regulamento (normas) e propriedade intelectual	48
4.1.2	Etapa de organização	49
4.1.2.1	Definir e configurar a plataforma (espaço online)	49
4.1.2.2	Definir e configurar o suporte técnico	51
4.1.3	Etapa de execução.....	52
4.1.3.1	Lançar o projeto de desafio de ideias.....	52
4.1.3.2	Gerir, analisar e trabalhar as ideias	54
4.1.3.3	Selecionar, premiar e trabalhar as ideias.....	65
4.1.4	Etapa de meta.....	67
4.1.4.1	Avaliar o projeto de inovação aberta.....	68
4.1.4.1.1	Opinião geral sobre o projeto	68
4.1.4.1.2	Facilidade de uso da plataforma	71
4.1.4.1.3	Implementação das ideias mais populares	75
4.1.4.1.4	Continuidade do projeto	81
4.1.4.1.5	Implementação de ideias diferentes das mais populares	82

4.2	Discussão.....	83
5	CONCLUSÕES.....	89
	REFERÊNCIAS.....	92
	APÊNDICE A - Pesquisa “Projeto Banco Ideias”.....	97

1 INTRODUÇÃO

Esta seção introdutória apresenta o trabalho, contextualizando-o e evidenciando as motivações que levaram o autor a pesquisar a inovação aberta em organização bancária. Também são descritos a questão de pesquisa, objetivos e justificativas, além da estrutura do documento.

1.1 Contextualização e motivação

A inovação é considerada uma fonte chave de vantagem competitiva sustentável para as empresas (SCHUMPETER, 1942). Rogers (1995) definiu a inovação como uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo pela unidade de adoção. A inovação em si não precisa ser nova, medida pelo tempo de sua descoberta ou invenção. De acordo com Drucker (1985), o objetivo da inovação a partir de uma perspectiva gerencial é introduzir mudanças nas organizações para gerar ou aperfeiçoar processos, negócios e oportunidades ou explorar melhor as existentes.

No setor bancário, de acordo com Fasnacht (2009), o ambiente dinâmico exige estruturas que ajudem os bancos a serem mais receptivos às ideias, demandas e mudanças ambientais. Uma organização bancária flexível não apenas facilita o desenvolvimento de ações estratégicas de forma efetiva, como também a geração de inovações.

Para Ammirato *et al.* (2019), pesquisas sobre gestão da inovação têm geralmente examinado as diferenças nas características da empresa distinguindo entre organizações inovadoras que geram e adotam com sucesso a inovação, e organizações não inovadoras, além do tipo de inovação, como em produto, processo, inovação organizacional e modelo de negócios.

Diante de um mercado tão competitivo como o atual e frente a busca pela a inovação, nos últimos anos tem-se observado uma grande expansão da abertura de empresas e governos à participação de atores externos, fenômeno esse, denominado de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003). Para o autor, com a utilização da inovação aberta, empresas e governos buscam a colaboração interna e externa para a solução de seus problemas. Essa colaboração geralmente envolve processos (*inbound*, *outbound* e *coupled*) associados a metodologias, técnicas e tecnologias específicas, tais como: licenciamento de patentes,

cocriação, gestão de ideias, *joint ventures*, alianças, *crowdsourcing*, *crowdstorming*, contratação de especialistas, financiamento de pesquisas acadêmicas, entre outras.

De acordo com Gassmann e Enkel (2004) existem três processos centrais da estratégia de inovação aberta: processo de fora para dentro (*inbound*), processo de dentro para fora (*outbound*) e o acoplado (*coupled*). Segundo os autores, o *inbound* enriquece a base de conhecimento da empresa através da busca da participação e colaboração de funcionários, fornecedores, clientes e pessoas/organizações representativas de conhecimento externo, podendo aumentar a capacidade de inovação de uma empresa. Por outro lado, as empresas que escolhem o processo *outbound* se concentram na externalização do conhecimento e artefatos gerados ao mercado. O processo *coupled*, por sua vez, ocorre na combinação dos processos *inbound* e *outbound*, trabalhando em alianças com parceiros complementares nos quais dar e receber é crucial para o sucesso das organizações.

Para a execução desses processos existem metodologias, técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas. Por exemplo, segundo Gassmann e Enkel (2004) o licenciamento de patentes fundamenta uma estratégia eficaz do processo *outbound*. No processo *coupled*, os autores destacam que as organizações cooperam umas com as outras por meio de alianças estratégicas e *joint ventures* (acordo entre empresas por um objetivo comercial comum), buscando integrar conhecimentos, competências externas e externalizar os próprios conhecimentos e competências.

No contexto do processo *inbound*, no qual o “Projeto Banco Ideias” (objeto do presente trabalho) se enquadra, a inovação se fundamenta, por exemplo, na metodologia ou abordagem de gestão de ideias associada a técnica *crowdstorming* com apoio de plataforma tecnológica PrêmioIdeia®¹. Tem-se, portanto, uma metodologia de geração e gestão de ideias, apoiada pela técnica de captura de ideias a partir da multidão (*crowdstorming*), que permite ainda a troca de conhecimentos e a combinação de percepções entre usuários de uma plataforma tecnológica, estimulando a inovação, independente de questões geográficas (ABRAHAMSON; RYDER; UNTERBERG, 2013; DE SOUZA *et al.*, 2016). Para que a referida técnica seja melhor executada, é comum a utilização de plataformas tecnológicas.

Conforme Parker, Van Alstyne e Choudary (2017) uma plataforma pode ser definida como um modelo de negócio que utiliza da tecnologia para permitir a interação entre organizações, pessoas e recursos em um sistema interativo. Além disso, segundo os autores, as plataformas podem amplificar a criação e trocas de valor.

¹ www.premioideia.com

Estudar e investigar inovação aberta associada a abordagem de gestão de ideias, técnica de *crowdstorming* e uso de plataformas tecnológicas nas organizações bancárias é uma motivação especial, particularmente em tempos de preocupação com os clientes, melhoria de recursos humanos, adoção de novas tecnologias e alta da concorrência bancária.

De acordo com Carvalho (2019) setor bancário está se transformando de uma forma muito rápida, onde além de existir uma concorrência tradicional, os bancos também estão dividindo seus espaços com as novas organizações de tecnologia presentes no setor financeiro, as chamadas *fintechs*. Essas empresas estão trazendo em sua concepção processos mais otimizados e uma relação mais agradável com os clientes. As organizações bancárias, por sua vez, estão realizando a revisão de seus processos, novas formas para inovação e realizando novas parcerias.

A relevância do assunto adiante da transformação digital do mercado atual, relações com clientes cada vez mais digitais, novas tecnologias que estão substituindo várias funções realizadas por pessoas, o nível de automação de processos em que as organizações bancárias investem e o crescimento de *startups* e *fintechs* que estão surgindo como novos entrantes em um ambiente totalmente regulamentado, são também, outros importantes motivadores desta pesquisa.

1.2 Questão de pesquisa, objetivos e justificativas

De acordo com o contexto apresentado, define-se a seguinte questão de pesquisa para o presente trabalho: Como a inovação aberta é aplicada em uma organização bancária considerando a utilização da gestão de ideias, *crowdstorming* e plataforma tecnológica?

No intuito de contribuir com soluções a esta questão, o presente trabalho tem como objetivo principal “Analisar e discutir o processo de implantação e utilização da inovação aberta em uma organização bancária, considerando a utilização da abordagem de gestão de ideias, técnica de *crowdstorming* e uso de plataforma tecnológica”. Assim, como objetivos específicos têm-se:

1. Descrever os processos de implantação da estratégia de inovação aberta, associada a gestão de ideias, *crowdstorming* e plataforma tecnológica, em uma organização bancária;
2. Analisar os dados gerados no contexto da plataforma estudada, considerando a execução do projeto e a participação de gestores e colaboradores; e

3. Discutir os resultados da estratégia de inovação aberta, gestão de ideias, *crowdstorming* com uso de plataforma tecnológica na geração de inovações no contexto da organização.

Conforme Huizingh (2011), desde os primeiros trabalhos de Chesbrough (2003) muito se foi aprendido sobre o conteúdo, o contexto e o processo de inovação aberta. No entanto, mais pesquisas são necessárias, particularmente aquelas que verifiquem se os processos de inovação aberta adotados e implantados nas organizações são eficazes.

Pelo fato de que as "competições" de inovação, geralmente baseadas em geração e gestão de ideias, estão se tornando populares nas organizações, Terwiesch e Xu (2008) propõe realizar estudos e investigações para analisar como estes projetos são operados na prática, bem como (e se) estão substituindo processos internos de inovação e desenvolvimento.

De acordo com De Souza *et al.* (2016) e Vilas Boas *et al.* (2018), verificar se houve a implementação das ideias e soluções especificadas ou propostas em desafios de ideias atrelados aos processos de *crowdstorming* é importante e existe uma necessidade de se aprofundar e pesquisar nesse contexto.

Borchardt e Dos Santos (2014), em investigação realizada no Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (BANDES), apontam para a necessidade de se realizar cada vez mais pesquisas em organizações bancárias para analisar a percepção dos gestores e colaboradores de como projetos de geração de ideias podem ser melhorados. Segundo os autores, é de fundamental importância realizar discussões com os atores envolvidos nos processos instaurados a partir da adoção e utilização de ferramentas de inovação aberta. E, dessa forma, triangular tais informações e percepções, por meio de entrevistas, sobre a dinâmica de busca e seleção dessas ideias; de sua implementação e incorporação à rotina da empresa; bem como de avaliação dos resultados. Em suma, as pesquisas necessitam avançar, particularmente quando se trata de resultados, ou seja, efetiva utilização das ideias.

Com o objetivo de analisar o processo de gestão da inovação em uma organização bancária, baseado no paradigma da inovação aberta, Kist, Lazzarotti e Bencke (2017) evidenciaram pouco uso de mecanismos abertos de inovação, com a exploração de poucas fontes de relações externas para a promoção da inovação. Diante disso, os autores propõem novos estudos que testem as categorias propostas, visando sua validação, críticas e estudo nas demais organizações financeiras. As categorias propostas pelos os autores para novos estudos são: (i) Modelo de Gestão da Inovação (modelo de gestão da inovação adotado; o processo de inovação - geração, seleção e implementação; forma que ocorre a seleção e aproveitamento

das ideias para que se transformem em inovações); (ii) Fontes de obtenção de inovações (formas de relacionamento utilizados com canais externos e internos de informação; participação do cliente na construção das inovações - *crowdsourcing*, *crowdstorming*, colaboração em massa e cocriação) e; (iii) Ambiente organizacional voltado à inovação aberta (cultura voltada à inovação aberta; estrutura organizacional flexível; modelos de negócios abertos, voltados para o contexto da indústria de serviços financeiros).

Diante desse cenário em que o tema de inovação aberta é cada vez mais importante para a sobrevivência das organizações e frente às lacunas do tema em organizações bancárias, esta pesquisa possui relevância seja sob o aspecto acadêmico e organizacional.

1.3 Estrutura do trabalho

Além desta seção introdutória, o trabalho está organizado da seguinte forma: referencial teórico, metodologia, resultados e discussão, conclusões e referências. Na seção de referencial teórico será apresentada a base teórica do trabalho, contemplando os conceitos de inovação aberta, gestão de ideias, *crowdstorming*, plataformas tecnológicas e trabalhos relacionados. Em seguida, na seção de metodologia buscou-se definir o tipo de pesquisa no qual o presente trabalho se enquadra e os procedimentos metodológicos necessários para a sua execução. Após esse capítulo, tem-se os resultados e discussão e as conclusões. Por fim, são apresentadas todas as referências utilizadas no decorrer do texto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção encontram-se tópicos descrevendo as principais bases conceituais relacionadas às temáticas discutidas no trabalho. Destaque para os conceitos de inovação aberta, gestão de ideias, *crowdstorming* e plataformas tecnológicas. Na sequência, têm-se as referências atuais, ou seja, os trabalhos relacionados.

2.1 Inovação aberta

A inovação tem o reconhecimento das empresas por ser um dos caminhos mais importantes para se conquistar o sucesso, onde elas podem potencializar seu desempenho e proporcionar meios para sobreviver no mercado tão competitivo como o atual (BIGLIARDI; GALATI, 2013). Na busca pela inovação, tem-se observado uma expansão da abertura das instituições públicas e privadas à participação de agentes externos. De acordo com Chesbrough (2003), essa prática é denominada de estratégia ou modelo de inovação aberta.

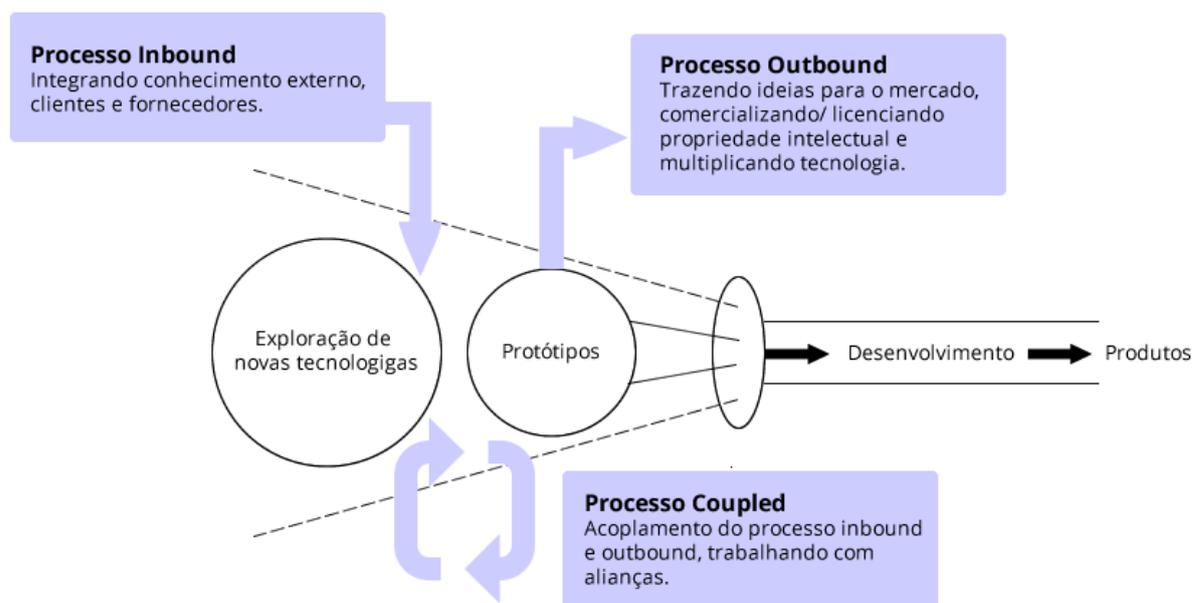
Desde as pesquisas de Henry Chesbrough, responsável por cunhar o termo inovação aberta em 2003, tem-se que o tema se fortaleceu na academia e começou a se destacar em práticas adotadas pelas organizações (TROTT; HARTMANN, 2009). Segundo Chesbrough (2003), a inovação aberta tem como objetivo elevar a eficiência das instituições em tirar proveito de ativos relacionados a inovação. Essa abordagem é atingida pelos esforços organizacionais em prover mecanismos capazes de gerenciar fluxos de conhecimento para dentro e para fora das fronteiras das organizações.

No que diz respeito ao setor bancário, esse costumava ser um negócio fechado e tradicional por décadas, entretanto, de acordo Fasnacht (2009), para as indústrias de serviços como seguros e bancos têm-se, na atualidade, uma crescente aceitação da inovação aberta como uma filosofia geral em que a arquitetura aberta já foi adotada por muitas instituições. A inovação aberta nos serviços financeiros ocorre quando as soluções para atender às necessidades internas e do cliente estão evoluindo abertamente. Nesse sentido, o paradigma da inovação aberta, com sua natureza de colaboração além dos limites da empresa, mesmo com concorrentes, requer uma cultura organizacional aberta e inovadora que enfatiza o aprendizado organizacional. Em um segmento que parecia estável por décadas, a mudança para uma atitude empreendedora e aberta é um desafio (FASNACHT, 2009).

De acordo com Gassmann e Enkel (2004) o exemplo mais proeminente da evolução do processo de inovação convencional são os *softwares open source*. A abordagem *open source* é o fenômeno do desenvolvimento cooperativo de *software* por programadores independentes que desenvolvem linhas de códigos para adicionar ao código-fonte inicial, aumentando sua aplicabilidade e habilitando novos sistemas. A abordagem *open source*, que tem sido amplamente discutida na prática e teoria, iniciou a discussão sobre a abertura do processo interno de inovação das organizações (GASSMANN; ENKEL, 2004).

Por meio de pesquisas realizadas e dados coletados, Gassmann e Enkel (2004) apresentam três principais processos de inovação aberta: *inbound*, *outbound* e *coupled* (FIGURA 2.1).

Figura 2.1 - Processos de Inovação aberta.



Fonte: Gassmann e Enkel (2004), tradução nossa.

Decidir utilizar o processo *inbound* nas empresas como a principal abordagem de inovação aberta significa em optar por investir na cooperação e participação de colaboradores, fornecedores, clientes e integrar o conhecimento externo adquirido (GASSMANN; ENKEL, 2004). Para a execução desse processo e o alcance dos objetivos, as organizações podem optar por técnicas como *crowdsourcing* (POETZ; SCHREIER, 2012), *toolkits* (FRANKE; HADER, 2014), *lead-users* (HERSTATT; VON HIPPEL, 1992), *crowdstorming* (VILAS BOAS *et al.*, 2018; DE SOUZA *et al.*, 2016), dentre outras.

As organizações que escolhem o processo *outbound* se concentram na externalização do conhecimento e de artefatos tecnológicos para levar ideias e tecnologias ao mercado mais rapidamente do que podem por meio do desenvolvimento interno. Decidir mudar o *locus* da exploração para fora dos limites da empresa significa gerar lucros licenciando propriedade intelectual e/ou multiplicando tecnologia, enfim, transferindo ideias e artefatos para outras organizações (GASSMANN; ENKEL, 2004). A criação de *spin-offs* (VAN BURG *et al.*, 2008), licenciamento de patentes para parceiros externos (GASSMANN; ENKEL, 2004), *joint-ventures* (CHESBROUGH, 2006), dentre outras formas, permitem executar este tipo de processo de inovação aberta.

Para Gassmann e Enkel (2004), as organizações que decidem utilizar o processo *coupled* combinam o *inbound* (buscar conhecimento externo) com o *outbound* (levar ideias para o mercado). Para fazer as duas coisas, essas empresas cooperam com outras organizações em redes estratégicas. Os autores destacam que nem todas as empresas escolhem o mesmo processo de inovação aberta ou integraram todos os processos no mesmo grau. Cada organização escolhe um processo primário, mas também integra alguns elementos dos outros.

A partir de uma análise de 150 artigos, Dahlander e Gann (2010) também propuseram uma classificação de inovação aberta utilizando a distinção de *inbound* e *outbound* como ponto de partida. Após isso, os autores dividiram as inovações *inbound* e *outbound* em interações pecuniárias (dinheiro envolvido nas trocas) versus não-pecuniárias (benefícios indiretos) e propuseram quatro categorias diferentes ilustradas no Quadro 2.1.

Quadro 2.1 - Estrutura das diferentes formas de abertura.

Inovação <i>inbound</i>	Inovação <i>outbound</i>
Pecuniária Aquisição	Pecuniária Comercialização
Não-pecuniária Mapeamento	Não-pecuniária Revelação

Fonte: Dahlander e Gann (2010), tradução nossa.

A inovação *outbound* de revelação (*outbound innovation revealing*) é o processo no qual os recursos internos são revelados (disponibilizados) para o ambiente externo. Em particular, essa abordagem trata de como as organizações revelam recursos internos sem recompensas financeiras imediatas, buscando benefícios indiretos para a organização focal. A vantagem em se utilizar esse tipo de abertura é o desenvolvimento de inteligência coletiva e

inovação incremental, além da melhoria de sua imagem. Os *softwares Open source* e a plataforma Wikipedia² são exemplos desse tipo de processo (DAHLANDER; GANN, 2010).

A inovação *outbound* de venda (*outbound innovation seeling*) se refere a como as organizações comercializam suas invenções e tecnologias por meio da venda ou licenciamento de recursos desenvolvidos para outras organizações (DAHLANDER; GANN, 2010). Segundo os autores, a vantagem de se utilizar esse processo é alavancar investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) lucrando com parceiros que colocam as invenções no mercado. A International Business Machines (IBM)³ lidera a comercialização de patentes nos Estados Unidos há 25 anos (CAO; DECKER, 2018), sendo um exemplo desse tipo de processo.

A inovação *inbound* de mapeamento (*inbound innovation sourcing*) refere-se a como as organizações podem usar fontes externas de inovação, ou seja, as organizações exploram o ambiente externo antes de iniciar o trabalho interno de P&D. As organizações que conseguem criar uma sinergia entre seus próprios processos e ideias disponíveis externamente podem se beneficiar das ideias criativas de pessoas de fora para gerar novos produtos e serviços lucrativos (DAHLANDER; GANN, 2010). A captura de ideias do público externo por meio do *crowdsourcing* utilizada pela LEGO⁴ para impulsionar seus projetos (JENSEN; HIENERTH; LETTL, 2014) é um exemplo desse tipo de abertura.

Por fim, a inovação *inbound* de aquisição (*inbound innovation acquiring*), se define como a aquisição de insumos para o processo de inovação por meio do ambiente externo. De acordo com Dahlander e Gann (2010), seguindo esse raciocínio, a abertura pode ser entendida como a maneira pela qual as organizações se inscrevem e adquirem conhecimento externo. Adquirir recursos valiosos para um processo de inovação requer *expertise*. Embora reconhecendo a importância da abertura em termos de fontes externas de inovação, para investir quando a abertura é alta, as empresas precisam de algum grau de controle sobre vários elementos em suas redes. Apesar de que existem muitos benefícios na aquisição de ideias externas à organização, é necessário ter *expertise* para procurá-las e avaliá-las. A contratação de especialistas, financiamento de pesquisas acadêmicas e competição (gestão) de ideias são exemplos desse tipo de abertura.

A inovação aberta pressupõe que o conhecimento útil deve ser amplamente compartilhado em uma prática conhecida como cocriação distribuída, realizada em torno de um bem comum,

² www.wikipedia.org

³ www.ibm.com

⁴ www.lego.com

com a participação de muitas pessoas, e, por muitas vezes, de forma voluntária (CHESBROUGH, 2003).

Para tanto, é necessário que haja uma efetiva gestão das ideias, ou seja, é preciso que exista disciplina por parte das organizações para se obter êxito. A gestão de ideias é composta por um conjunto sistemático de procedimentos que permite direcionar o foco e a criatividade dos colaboradores, limitar ações e amadurecer as ideias propostas. Além disso, a abordagem de gestão de ideias auxilia na identificação de problemas, riscos, possibilidades e, com a implementação, busca-se converter as ideias em inovação (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011).

Associada a abordagem de gestão de ideias, o *crowdstorming* é uma técnica de geração de ideias que une os princípios do *brainstorm* e *crowdsourcing* com a ampliação de limites das *crowds*, estimulando a inovação e a inclusão de pessoas distantes geograficamente, tendo como resultado visões mais amplas sobre determinada situação ou problema (ABRAHAMSON; RYDER; UNTERBERG, 2013).

2.2 Gestão de ideias e *Crowdstorming*

A abordagem ou metodologia de gestão de ideias tem por objetivos promover, identificar, selecionar e implementar ideias que apresentem soluções para problemas defrontados pela organização, responder a necessidades do mercado e promover a inovação e a competitividade. Deve envolver um processo sistemático de criar e captar ideias de acordo com requisitos definidos pelas organizações, compreendendo elementos relativos à criatividade e estrutura para apoiar a metodologia. Fundamentalmente, a maioria dos processos de inovação aberta incluem a geração e gestão de ideias (DOROW *et al.*, 2014).

De acordo com David, Carvalho e Penteado (2011) a gestão de ideias é composta por quatro fases: idealização, conceituação, experimentação e implementação. Segundo os autores, a idealização é o processo inicial de geração de ideias que envolve a criatividade, identificação de oportunidades e problemas, a observação do mercado e a elaboração de novas proposições. A conceituação consiste no refinamento das ideias sugeridas e necessita de flexibilidade, foco nos objetivos e conexão entre diferentes áreas. A experimentação é utilizada para reduzir as incertezas, ou seja, é a capacidade de aprender com modelos pilotos. A implementação consiste na transformação das ideias em inovação, levando em consideração os prazos e o orçamento.

A geração de ideias de forma efetiva é considerada uma preocupação para as organizações que utilizam da inovação como parte de sua estratégia competitiva. Diante disso, os colaboradores das empresas e instituições podem ser fontes essenciais de ideias, desde que haja boas condições e meios apropriados para tanto (BARBIERI; ÁLVARES; CAJAZEIRA, 2009).

Conforme McAdam e McClelland (2002), diversas técnicas e ferramentas podem ser utilizadas para auxiliar na geração de ideias (desafios tecnológicos, cocriação de valor, centros de inovação, redes de colaboração, sistemas de ideação, desafios de conceitos, dentre outros), podendo aumentar a quantidade e a qualidade das propostas. Dessa forma, a geração de ideias é essencial no processo de inovação das organizações, e, de acordo com Flynn *et al.* (2003), o gestor com a responsabilidade de implantar essa abordagem em uma empresa pode, conforme a sua experiência, adotar uma entre as diversas para se aplicar na organização.

Para Rietzschel, Nijstad e Stroebe (2006) a criação das ideias nem sempre é o maior dos problemas, mas sim a seleção das propostas que estão mais alinhadas aos objetivos da organização, para que essas possam ser transformadas em inovações. De acordo com Cooper e Edgett (2009), a primeira filtragem nas propostas enviadas é no processo de seleção, onde elas são submetidas a diversos critérios de avaliação. Visto que a etapa inicial de seleção de ideias é crítica, devido à falta de informações, o rigor nos critérios desta fase necessitarão ser menor do que a etapa de desenvolvimento e implantação, caso contrário a organização poderá perder alguma ideia boa devido à falta de certezas (KOEN *et al.*, 2001). Assim sendo, as organizações necessitam organizar de uma maneira mais formal os processos de avaliação das ideias, bem como de recursos de tempo, dinheiro e pessoas capazes de realizarem a seleção das propostas.

De acordo com Brown (2018), uma boa gestão de ideias permitirá que as organizações capturem e gerenciam as propostas criadas pelas pessoas, promovendo a inovação. Segundo o autor, com o envolvimento e utilização de técnicas, ferramentas e fontes bem definidas, permitirá que as organizações tenham uma continuidade no desenvolvimento de novos produtos.

Desde a apresentação do *brainstorming*, técnica de gestão de ideias para solicitar ideias de grupos de pessoas, a Internet elevou esta capacidade de reunir ideias em larga escala (ABRAHAMSON; RYDER; UNTERBERG, 2013). Segundo os autores, primeiro o e-mail substituiu as caixas de madeira com sugestões em papel, e agora os aplicativos estão

acelerando a coleta e a avaliação de ideias em uma escala que nos permite levar as ideias a um novo nível.

Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013) afirmam que muitas organizações estão utilizando uma quantidade relevante de pessoas para a captação de ideias. O intuito é que esses participantes trabalhem juntos para projetar novos produtos, melhorar serviços, criar campanhas de *marketing*, etc. Isso é um *brainstorming* em uma escala muito maior. Os autores denominaram de técnica de *crowdstorming*.

Segundo Jaafar e Dahanayake (2015) o *crowdstorming* se enquadra na inteligência coletiva, que se refere à inteligência compartilhada que emerge da colaboração e/ou competição entre um grupo de indivíduos, para aproveitar a inovação e o conhecimento da multidão. Além disso, o *crowdstorming* envolve sessões de *brainstorming online*, permitindo que o público discuta sobre quaisquer assuntos em que esteja interessado, em vez de se concentrar em um determinado problema a ser resolvido.

Para Jaafar e Dahanayake (2015) esse fenômeno pode ser associado à inovação coletiva que surge na intersecção entre inovação aberta e inteligência coletiva. Esses dois termos contribuem para a inovação coletiva, pois quanto maior o número e a diversidade de indivíduos incluídos, maior a probabilidade de geração de ideias inovadoras.

O processo de inovação coletiva descreve toda a evolução de uma ideia através dos seguintes estágios: (i) geração de ideia, (ii) desenvolvimento de ideia, (iii) priorização de ideia e (iv) capitalização de ideia. Portanto, o *crowdstorming* pode ser visto como uma técnica que gerencia os colaboradores e lida com suas contribuições que envolvem a geração de ideias (JAAFAR; DAHANAYAKE, 2015).

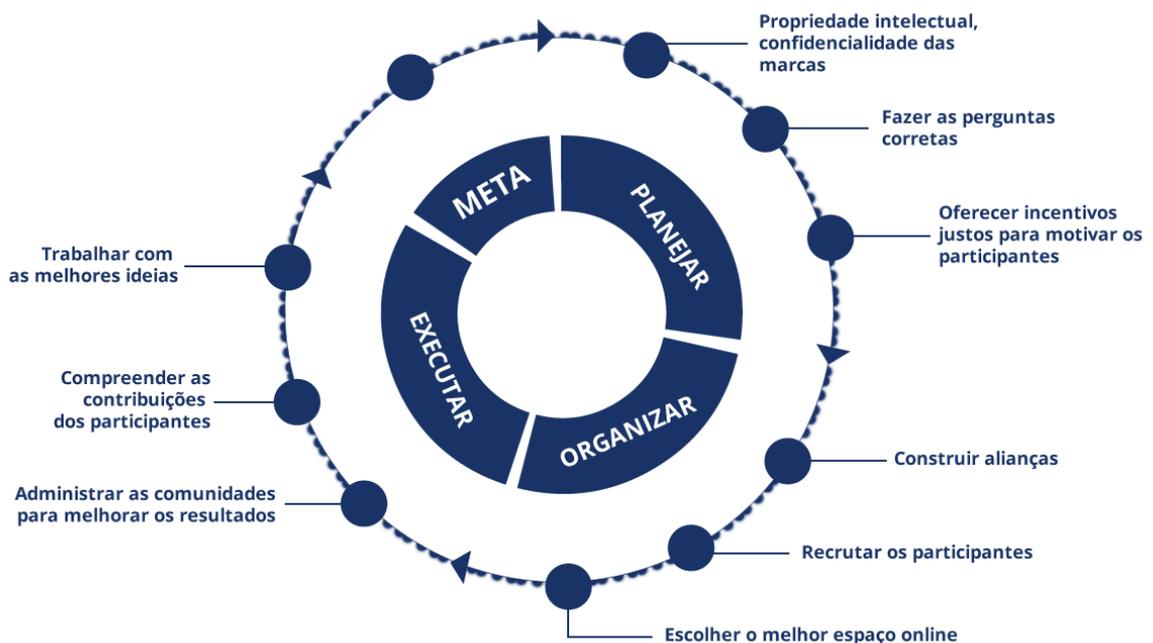
Entretanto, cabe observar que embora o envolvimento de muitas pessoas para tentar solucionar e discutir um certo problema ou desafio seja um benefício para as organizações, um projeto inadequadamente planejado pode trazer consequências negativas para a instituição. Algumas pesquisas como a de Gatzweiler, Blazevic e Piller (2017) salientam a necessidade de se realizar um bom planejamento para a execução de desafios (concursos) de ideação. Parker, Van Alstyne e Choudary (2017) ressaltam que é necessário ter uma boa governança associada a esse tipo de projeto, ou seja, desenvolver normas e ter conhecimento das necessidades da organização e do mercado, para que a gestão ocorra de maneira efetiva e os objetivos traçados sejam alcançados.

Sendo assim, o planejamento e conhecimento de etapas bem definidas para o desenvolvimento de projetos de ideação, fundamentados no *crowdstorming* é de suma

importância. Nesse contexto, Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013) propõem o que denominam “ciclo de vida em quatro estágios para o *crowdstorming*” (FIGURA 2.2), geralmente utilizado para descrever o processo de implantação e execução de desafios de ideias baseados em *crowdstorming* e realizados via utilização de plataformas tecnológica nas mais diversas organizações.

Segundo Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013), a etapa de planejamento do “Ciclo de vida do *Crowdstorming*” consiste em garantir o estabelecimento de diretrizes e abordagens que sustentem o processo de desenvolvimento, bem como criar um alinhamento entre as metas esperadas e a realidade da organização. Segundo os autores, essa fase consiste nas seguintes atividades: definição de questões de propriedade intelectual, abordando patenteamento de ideias e segredos comerciais; preparação de perguntas a serem direcionadas aos participantes; e o estabelecimento de incentivos para atrair interesse e motivar as pessoas que irão participar do projeto.

Figura 2.2 - Ciclo de vida do *Crowdstorming*.



Fonte: Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013), tradução nossa

A etapa de organização visa preparar o ambiente para o projeto que se iniciará, sendo dividido da seguinte forma: construção de alianças, por exemplo, buscando o apoio da mídia no processo de publicidade e apoio financeiro para a execução do projeto; recrutamento de

participantes e estabelecimento de diretrizes definindo o público-alvo para o projeto; e a definição da plataforma que permitirá a participação de uma quantidade relevante de pessoas no envio de ideias (ABRAHAMSON, RYDER E UNTERBERG, 2013).

A fase de execução tem como objetivo a realização e monitoramento do projeto, ocorrendo simultaneamente com a postagem de ideias pelos participantes. Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013) destacam que esta etapa é baseada principalmente em duas atividades: monitoramento da comunidade (público-alvo) e avaliação dos resultados (ideias enviadas).

Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013) destacam que na etapa de meta (ou revisão) busca-se realizar um levantamento e análise de todo o processo *crowdstorming*. O objetivo desta fase é verificar o que pode ser melhorado dentre cada etapa do processo e criar metas para a continuidade. Segundo os autores, os participantes do *crowdstorming* são, muito provavelmente, a melhor fonte de *insights* sobre o que pode funcionar em todos os aspectos do processo, levando a organização a descobrir uma abordagem diferente para o *crowdstorming*.

Embora o foco da *crowdstorming* seja a geração e avaliação de ideias, o processo também pode gerar outros subprodutos valiosos. Mais notavelmente, a descoberta das pessoas por trás das ideias ou o *feedback* sobre as ideias, pode ser tão valioso quanto as ideias resultantes. Além disso, as conversas resultantes do processo podem ter um importante valor de comunicação em um cenário de negócios cada vez mais social.

O Quadro 2.2 descreve possíveis resultados a partir da adoção do *crowdstorming* em uma organização.

Quadro 2.2 - Resultados do *Crowdstorming*.

Resultados	Descrição
Ideias	Obtenção de muitas ideias além do escopo do que é possível com a equipe interna ou parceiros tradicionais.
Avaliação de ideias	Recebimento de <i>feedback</i> e interpretações de forma eficiente de uma ampla gama de partes interessadas para determinar onde fazer investimentos futuros.
Talentos	Por meio das propostas, é possível identificar novos indivíduos, equipes e organizações para trabalhar.

Destaque na mídia	A geração de conteúdo e ideias com certa frequência levam a conversas e cobertura da mídia.
Transformação de relacionamentos	Permitir que as partes interessadas participem na geração e seleção de ideias pode mudar positivamente o relacionamento entre a organização e as partes interessadas.

Fonte: Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013), tradução nossa.

Finalizando, cabe destacar que no contexto do *crowdstorming* as plataformas tecnológicas são as que oferecem uma infraestrutura que permite uma melhor interação entre os participantes (PARKER; VAN ALSTYNE; CHOUDARY, 2017), sendo assim, são capazes de facilitar o desenvolvimento e melhorar os resultados da técnica de *crowdstorming*. Portanto, na próxima seção será apresentada uma base teórica referente à utilização de plataformas tecnológicas associada a gestão de ideias e *crowdstorming* nas organizações.

2.3 Plataformas tecnológicas

De forma sucinta, uma plataforma pode ser caracterizada como um ambiente virtual, que permite usufruir das informações disponíveis, interagir, adquirir produtos e serviços, podendo assim gerar conhecimento e beneficiar partes envolvidas. Para Chiarello e Rocha Neto (2010), o conceito de plataforma tecnológica se desenvolveu como uma metáfora, que visava à compreensão dos processos de trocas de informação e negociações, a partir de tecnologias de informação e comunicação.

Uma plataforma fornece infraestrutura aberta e participativa para as interações entre produtores e consumidores, tendo como principal objetivo a melhoria da comunicação entre os participantes. Além disso, as plataformas tendem a tornar mais fácil a troca de mercadorias, serviços ou moeda social, permitindo assim, a criação de valor para os todos os envolvidos (PARKER; VAN ALSTYNE; CHOUDARY, 2017). Nesse contexto, exemplos como o Facebook⁵, Airbnb⁶, Wikipedia, Twitter⁷, Instagram⁸, YouTube⁹ e Uber¹⁰, podem ser citados.

⁵ www.facebook.com

⁶ www.airbnb.com.br

⁷ www.twitter.com

⁸ www.instagram.com

⁹ www.youtube.com

¹⁰ www.uber.com

É necessário salientar que cada plataforma é focada em uma indústria e mercado, atrai diferentes tipos de usuários e cria diferentes formas de relacionamento e troca de valor.

Parker, Van Alstyne e Choudary (2017) estruturam as plataformas a partir de três componentes principais: os participantes, a unidade de valor e o filtro. Os participantes são os usuários, as unidades de valor são os índices gerados, e os filtros as estratégias que promovem o acesso direto àquelas unidades de maior valor e interesse. As plataformas também fazem uso de tecnologias e técnicas de outras áreas, como, por exemplo, a computação em nuvem, que permite o acesso das mais variadas aplicações da internet, independentemente da plataforma e da localização, com a mesma facilidade de possuí-las em seus próprios aparelhos.

No contexto de geração e gestão de ideias, Hütter *et al.* (2011) destacam que o rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação lançou mudanças no processo de geração de ideias. Hoje em dia plataformas e aplicativos de mídia social permitem a comunicação multidirecional entre diferentes e grupos de pessoas (OOMS; BELL; KOK, 2015). Isso permite que as empresas utilizem cada vez mais as competições de ideias *online* para encontrar boas ideias em plataformas intermediárias de inovação aberta (CORVELLO; IAZZOLINO, 2013) ou em comunidades de inovação hospedadas pela empresa (JENSEN; HIENERTH; LETTL, 2014) abordando um público externo, como usuários, clientes, fornecedores e parceiros de pesquisa (MORTARA; FORD; JAEGER, 2013).

Conforme Hütter *et al.* (2011), as plataformas virtuais permitem que os usuários divulguem suas ideias para as empresas e ofereçam certas funcionalidades - a criação de perfil de usuário, discussão por meio de comentários e sistemas de votação. Isso, por sua vez, permite a discussão e o compartilhamento de *insights* com pessoas que pensam como eles, que votam em qual ideia ou projeto preferem, discutem vários tópicos deixando comentários nas ideias de outros usuários, interagem com outros participantes, constroem redes sociais, estabelecem um senso de comunidade, recebem assistência de outros membros e geralmente obtêm benefícios por meio de atividades colaborativas inovadoras.

Além dessas características, a gamificação se posiciona como uma técnica para projetos envolvendo *crowdstorming* e plataformas tecnológicas (DE SOUZA *et al.*, 2016). Para Fardo (2013) a gamificação é um fenômeno em desenvolvimento, que advém da disseminação dos *games* e de suas capacidades em estimular a ação, solucionar problemas e tornar ainda mais eficaz as aprendizagens nas diferentes áreas do conhecimento e da vida das pessoas.

Associada a gamificação, as plataformas de gestão de ideias também precisam realizar a recompensa dos autores das ideias mais apreciadas ou dos participantes mais engajados, considerando todas as ações que suas ideias receberam (DE SOUZA *et al.*, 2014). Para os autores, definir os incentivos oferecidos é importante para estabelecer quais interações na multidão serão computadas pelos prêmios. No processo de *crowdstorming*, as seguintes interações podem ser consideradas: ideias enviadas, curtidas ou não curtidas nas ideias, comentários e o número de usuários distintos que gostaram das ideias de um participante.

Enquanto, no setor público, um dos propósitos das plataformas é potencializar o relacionamento entre cidadãos e gestores propiciando a criação de valor para a sociedade, no setor privado o uso de plataformas tecnológicas com foco em gestão de ideias e inovação é geralmente centrado no desenvolvimento de novos produtos ou na melhoria e inovação de processos e serviços (DE SOUZA *et al.*, 2014). Especificamente, no contexto de gestão de ideias e inovação tem-se, por exemplo, as plataformas: Vocoli¹¹, InnoCentive¹², IdeaScale¹³, Brightidea¹⁴ e PrêmioIdeia®.

De acordo com Boykova *et al.* (2016), a plataforma Vocoli baseia-se no princípio de organizar o processo de geração e desenvolvimento de ideias que visam o engajamento dos funcionários. A plataforma integra-se em diferentes sistemas de negócios e o objetivo da é uma melhor comunicação interna nas organizações. De acordo com os autores, a plataforma oferece diferentes módulos que incluem uma ampla gama de elementos estimuladores da inovação. Além disso, a plataforma fornece análises e relatórios detalhados que podem ser usados pelas empresas para identificar áreas problemáticas em suas operações e avançar na direção de seu desenvolvimento inovador.

A fim de escanear ideias fora dos limites da corporação, a empresa Henkel¹⁵ se conectou a plataforma InnoCentive, que por sua vez conecta especialistas de grandes empresas em todo o mundo, e faz a correspondência entre os principais cientistas e os desafios relevantes de pesquisa e desenvolvimento de diversos lugares (GASSMANN; ENKEL, 2004). De acordo com os autores, essa plataforma fornece um espaço *online* que permite que grandes empresas recompensem a inovação científica por meio de incentivos financeiros. Empresas podem publicar desafios no InnoCentive, oferecendo recompensas de até US\$ 200.000, e esperar que outras empresas ofereçam soluções.

¹¹ www.vocoli.com

¹² www.innocentive.com

¹³ www.ideascale.com

¹⁴ www.brightidea.com

¹⁵ www.henkel.com.br

Segundo Rao (2010), com o objetivo de obter um consenso sobre as ideias para estimular a inovação de tecnologia da informação nos sistemas da Califórnia, o governo do estado utilizou da técnica *crowdsourcing* associada a plataforma IdeaScale para o recebimento de propostas. Além dessa aplicação no governo da Califórnia, o departamento de Estado dos EUA também utilizou da plataforma para reunir ideias e sugestões sobre políticas e o governo Obama usou o IdeaScale para solicitar ideias de agências governamentais em sua iniciativa *Open Government* (RAO, 2010).

O Brightidea é uma plataforma que permite gerenciar tudo em um só lugar, desde o envolvimento dos funcionários nas atividades de inovação da empresa até o monitoramento da eficácia dos processos internos de negócios. A plataforma também é caracterizada pela flexibilidade e possibilidade de configuração individual, dependendo das decisões individuais de várias empresas (BOYKOVA *et al.*, 2016).

O PrêmioIdeia® também é um exemplo de plataforma que possui as características descritas pelos autores citados anteriormente. Esta plataforma de gestão de ideias e inovação aberta permite que os gestores das organizações customizem a ferramenta de acordo com os seus objetivos, definindo temas/desafios, pontuações e premiações para que os cidadãos, fornecedores, parceiros, clientes ou colaboradores possam participar do processo de ideação. Com a participação dos usuários e interação entre eles, a ferramenta gera um *ranking* semelhante a um processo de gamificação (DE SOUZA *et al.*, 2016).

Especificamente, no presente trabalho, foi utilizada a Plataforma PrêmioIdeia®.

2.4 Trabalhos relacionados

Existem estudos e exemplos de inovação aberta associada a abordagem de geração e gestão de ideias, *crowdstorming* e a plataforma PrêmioIdeia® nos contextos das mais diversas organizações, particularmente em gestão pública.

A Polícia Militar de Minas Gerais, por exemplo, utilizou os conceitos de inovação aberta, gestão de ideias, *crowdstorming* e a plataforma PrêmioIdeia® na busca de ideias para solucionar problemas com relação a segurança (MARTINS; BERMEJO, 2016). De acordo com os autores, um dos maiores ganhos desse projeto foi a nova modalidade de interação estabelecida entre os agentes públicos e comunidade. Além disso, o *feedback* da instituição por meio da implementação das melhores ideias, divulgação dos resultados positivos obtidos e

a utilização da plataforma para divulgação das reuniões e projetos da instituição também foram considerados ganhos em colaboração e inovação.

De Souza *et al.* (2016) relata que com o objetivo de reduzir o consumo de energia elétrica nas universidades federais, o Ministério da Educação (MEC) também utilizou da plataforma na busca de soluções envolvendo muitas pessoas no “Desafio da Sustentabilidade”. Com o uso da técnica de *crowdstorming*, este desafio envolveu 7.986 participantes que contribuíram com 9.620 ideias, 1.148.180 curtidas e 860.323 comentários. A partir da avaliação de um comitê técnico interdisciplinar composto por oito profissionais de diferentes instituições de ensino, um dos principais resultados do projeto foi a criação de uma coletânea com as melhores ideias que foram distribuídas para todas as universidades federais do Brasil.

Conforme Borges (2017), no intuito de se identificar inovações por meio da participação social na educação técnica, o Ministério da Educação via Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) utilizou a plataforma PrêmioIdeia® para a geração e gestão das ideias enviadas pela comunidade. A partir das ideias enviadas pelos participantes, o Ministério da Educação deu origem a uma Coletânea de soluções que contém as propostas que mais se destacaram no projeto e poderão ser executadas pelas instituições de ensino e pela sociedade. Além disso, dois outros projetos de prospecção foram criados O EnergIF e o IFAberto. O primeiro diz respeito a um conjunto de ações estratégicas para eficiência energética nas instituições de ensino e o segundo a uma proposta de aplicativo para *smartphones* voltado à estudantes e professores.

Segundo Vilas Boas *et al.* (2018), com a utilização do PrêmioIdeia® e da técnica de *crowdstorming*, foi possível envolver a comunidade acadêmica na captura de sugestões de diversos temas/desafios propostos por uma universidade pública do Brasil, que contribuiu não apenas para identificar ideias, mas também para mobilizar, envolver e engajar os participantes. De acordo com os autores, os números do desafio de ideias promovido pela Universidade foram bastante promissores: 2.546 pessoas envolvidas, 4.409 ideias postadas, 352.187 curtidas nas ideias e 155.858 comentários. O projeto teve a participação de mais de 90% das pró-reitorias, departamentos, setores e representações estudantis. Os temas que obtiveram a maior quantidade de ideias foram o de sustentabilidade, qualidade da educação superior e internacionalização.

No intuito de captar ideias e experiências positivas no combate ao *Aedes aegypti* e microcefalia, o Ministério da Educação promoveu um desafio de ideias utilizando a

plataforma PrêmioIdeia® e a técnica *crowdstorming* intitulado "Desafio Educação ZikaZero" (NASCIMENTO *et al.*, 2019). Com o envolvimento das universidades e institutos federais de ensino do Brasil, o desafio teve a participação de 2.437 cidadãos de 22 estados e do Distrito Federal, gerou 3.195 ideias, obteve 426.368 curtidas e 58.631 comentários. Por meio de análise estatísticas utilizando o *software* SPSS, foi possível encontrar uma relação significativa entre a incidência de casos de Zika vírus nos estados brasileiros e a participação no desafio de ideias. Além disso, após o término do desafio de ideias o MEC disponibilizou gratuitamente às instituições de ensino e à sociedade um acervo com as melhores ações apresentadas na plataforma. Essas ideias poderão ser implementadas por estudantes, professores, técnicos e gestores públicos ou outros membros da sociedade civil.

A Plataforma PrêmioIdeia®, até mesmo por ter sua origem no ambiente acadêmico, tem sido estudada a partir de outras perspectivas. Quirino (2019) apresenta um estudo de caso sobre a plataforma a partir da premente necessidade de alinhamento das políticas públicas com a vontade popular. Nesse contexto, o desafio de ideias desenvolvido por uma universidade pública do Brasil despontou como estudo de caso adequado para compreender o comportamento dos participantes frente à oportunidade de propor e debater ideias relativas a projetos de políticas públicas com possibilidade de implementação no contexto desta instituição. Em suma, de acordo com o autor, o estudo proposto contribuiu com o debate em torno da deliberação online e suas dificuldades de aprofundar as discussões para a formação de síntese. Nota-se que a principal virtude da competição é a formação de um alto volume de participação, uma vez que ela se torna mais atraente para os habituais desinteressados. No entanto, o estímulo à participação baseado em competição pode ser danoso à deliberação, no sentido de desagregar os participantes.

Por outro lado, no setor bancário, mais especificamente no Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo, Borchardt e Dos Santos (2014) tiveram como objetivo a identificação das condições e da potencialidade para o aperfeiçoamento da efetividade na geração de ideias para inovação. Segundo os autores, a plataforma de ideias do banco encontra-se em processo de aprendizado e amadurecimento. Além disso, a sistematização de rotinas e ferramentas para a inovação tem se mostrado uma importante contribuição para a melhoria de seus processos internos e, ainda, como um canal de comunicação e participação dos colaboradores.

Na próxima seção serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para responder o objetivo da pesquisa "Investigar como o *crowdstorming* pode contribuir para implantação da inovação aberta em uma organização bancária".

3 METODOLOGIA

Neste capítulo têm-se a definição do tipo de pesquisa e objeto de estudo, bem como a descrição dos procedimentos metodológicos visando o alcance dos objetivos propostos para o presente trabalho.

3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa, classifica-se como de natureza aplicada, objetivos descritivos e abordagem quali-quantitativa, sendo fundamentada em procedimentos de revisão de literatura, pesquisa documental e estudo de caso.

No contexto aplicado ou tecnológico, tem-se o propósito de analisar e discutir um desafio de ideias atual e real, envolvendo inovação aberta, gestão de ideias, *crowdstorming* e plataformas tecnológicas.

Os objetivos são descritivos pois, de acordo com Gil (1991), visam detalhar as características e processos da aplicação do artefato (plataforma PrêmioIdeia®) à organização em estudo (banco), descrevendo e analisando seus impactos.

No que diz respeito à forma de abordagem ou natureza do problema, a pesquisa se caracteriza como de cunho quali-quantitativo, pelo fato da necessidade de interpretação e descrição do fenômeno social de gestão de ideias, atribuição de significados e por fim pela exposição analítico-descritiva dos dados coletados e avaliação de opinião junto aos colaboradores participantes (SILVA; MENEZES, 2005).

No âmbito da abordagem qualitativa, diversos métodos são utilizados de forma a se aproximar da realidade social, sendo o método da pesquisa documental aquele que busca compreendê-la de forma indireta por meio da análise dos inúmeros tipos de documentos produzidos pelo homem (SILVA *et al.*, 2009).

Com relação à revisão de literatura, de acordo com Godoy (1995), o aprofundamento bibliográfico é importante para uma pesquisa pelo fato de contribuir com conceitos que já foram pesquisados e publicados na área de interesse. A investigação teórica permite também que o pesquisador compare conceitos que venham a surgir com os resultados encontrados com outras pesquisas já publicadas por outros autores.

Portanto, a partir de uma base e aprofundamento teórico referencial, buscou-se um estudo de caso relacionado à inovação aberta (gestão de ideias) aplicada a uma organização bancária.

Finalmente, quanto ao estudo de caso, conforme observado por Gil (1991), este envolve uma pesquisa profunda e exaustiva de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. A pesquisa de estudo de caso é muito útil, pois aumenta a compreensão de como as coisas são realizadas e funcionam e nos permite identificar e detalhar dados, conceitos e fenômenos importantes, por exemplo, práticas eficazes de inovação aberta e características de contexto cruciais (HUIZINGH, 2011). A unidade caso em estudo é o “Projeto Banco de Ideias” que envolve, conforme já comentado, a abordagem de geração e gestão de ideias, a técnica *crowdstorming* e o uso da Plataforma PrêmioIdeia®. Elementos a serem detalhados na sequência do presente texto.

3.2 Objeto de estudo

O “Projeto Banco Ideias”, objeto de estudo do presente trabalho, ocorreu entre dezembro de 2017 e abril de 2018 (5 meses), promovido por uma organização bancária. O projeto é estratégico para a organização, diante disso alguns dados e informações coletados no desafio e o nome do banco não serão revelados.

O banco está localizado no Brasil, tendo mais de 90 anos de existência e mais de 10.000 colaboradores em suas agências. A instituição é uma sociedade anônima de capital aberto que opera por meio de um banco múltiplo executando atividades nas carteiras comercial, de crédito, de financiamento e de investimento, de crédito imobiliário, de desenvolvimento, de arrendamento mercantil e de investimentos, além de atuar nas atividades de operações de câmbio, corretagem de títulos e valores mobiliários e administração de cartões de crédito e consórcios.

A inovação aberta envolvendo a abordagem de geração e gestão de ideias, a técnica de *crowdstorming* e a plataforma PrêmioIdeia® serviram de base para esta pesquisa. Conforme já especificado, o *crowdstorming* é uma técnica de gestão de ideias proposta por Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013) que permite a obtenção de ideias internas e externas, podendo ser em relação aos produtos ou serviços de uma organização.

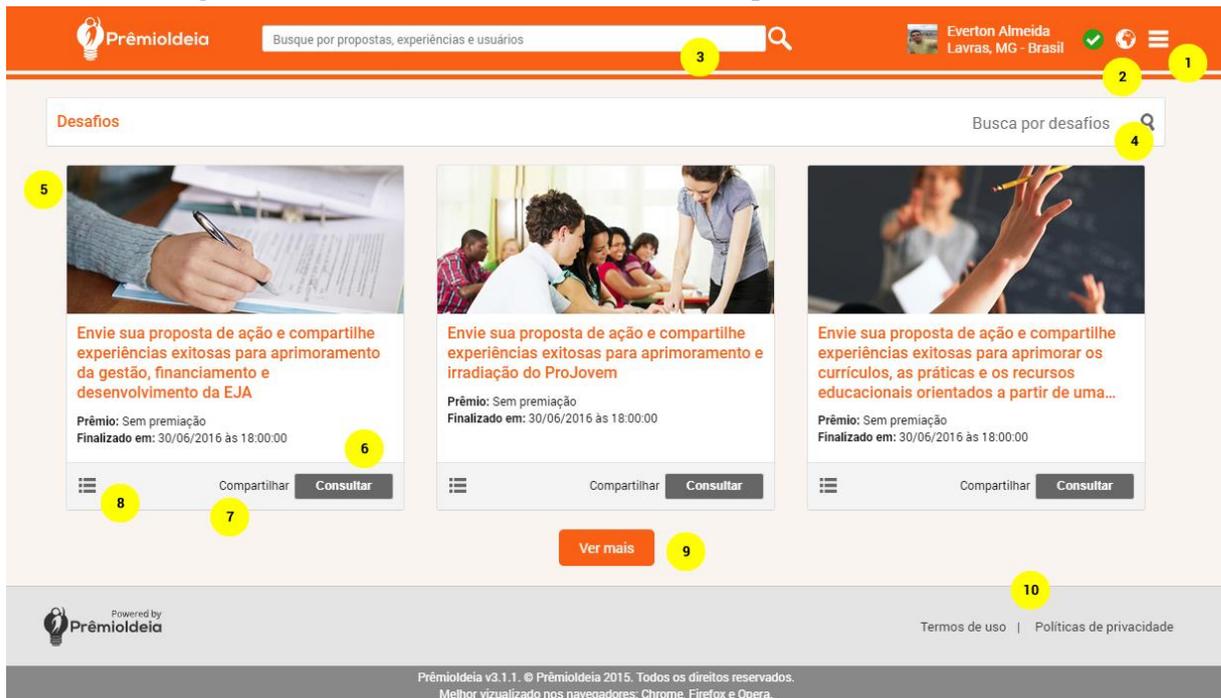
Por outro lado, a plataforma de gestão de ideias e inovação aberta PrêmioIdeia® é um produto de *software* desenvolvido por uma startup mineira. A plataforma (FIGURA 3.1), que

pode ser acessada por meio da internet, permite que os usuários enviem ideias, comentários, curtidas e não curtidas para temas/desafios pré-elaborados pelas empresas que fazem a contratação. Para entendimento do “Projeto Banco Ideias”, nas Figuras 3.1, 3.2, 3.3 e 3.4 são apresentadas mais informações sobre o funcionamento da plataforma.

Na Figura 3.1 têm-se exemplo de como os temas/desafios são apresentados no contexto da plataforma. Cabe chamar a atenção para o fato de que os exemplos são fictícios, envolvendo desafios diferenciados e não especificamente o do banco em estudo. Após o usuário acessar a plataforma PrêmioIdeia® ele é redirecionado para uma tela com todos os temas/desafios disponíveis para a participação. Nesta tela, o participante consegue obter informações sobre (itens em amarelo na FIGURA 3.1):

1. Realizar o acesso, cadastrar ou sair da plataforma;
2. Visualizar as notificações de moderação, curtidas e comentários recebidos, dentre outras;
3. Buscar por ideias e usuários;
4. Buscar por temas/desafios;
5. Visualizar todos os desafios disponíveis;
6. Acessar um desafio em específico;
7. Compartilhar o desafio de ideias em uma rede social;
8. Visualizar mais detalhes sobre o desafio (prêmios, período, pontuações, dentre outras informações)
9. Expandir a visualização e temas/desafios disponíveis;
10. Acessar os termos de uso e as políticas de privacidade da plataforma.

Figura 3.1 - Plataforma PrêmioIdeia®: Exemplos de Temas/desafios.



Fonte: PrêmioIdeia® (2018).

A Figura 3.2 especifica o modo de visão que um participante tem quando acessa um tema/desafio. Nesta tela (itens em amarelo na FIGURA 3.2), o usuário consegue:

1. Visualizar as ideias mais populares do desafio;
2. Enviar ideias inserindo um título e uma descrição;
3. Filtras as ideias por mais atualizadas, recentes, curtidas e comentadas;
4. Curtir as ideias;
5. Não curtir as ideias;
6. Realizar um comentário na ideia;
7. Visualizar a pontuação no tema/desafio em questão;
8. Visualizar os 5 primeiros colocados no *ranking* de participação.

Figura 3.2 - Plataforma PrêmioIdeia®: Participação em um tema/desafio.

The screenshot displays the PrêmioIdeia® platform interface. At the top, there is a search bar and a user profile for 'Everton Almeida' from Lavras, MG - Brasil. The main content area is divided into several sections:

- Propostas populares (1):** A list of popular proposals, including 'Aumento do número de pesquisas aprovadas com...', 'Faça furos nos pneus velhos', 'PROJETO NACIONAL ZICAOFF #MINHACASA - Certificação...', 'AMPLIAR O NUMERO DE CARROS FUMACE', and 'Agronomia + Técnico em Agropecuária dois cursos...'.
- Propostas (2):** A form to submit a proposal with fields for 'Título da ideia' and 'Descrição da ideia', and an 'ENVIAR' button.
- Recentes (3):** A list of recent proposals, including 'Realizar campanhas de combate ao aedes aegypti em festival de food truck.' by Leila Cimone Teodoro Alves, which has 138 likes and 0 dislikes.
- Minhas participações (7):** A section for the user's own participations, showing '396º lugar' and '846 Pontos'.
- Classificação de Usuários (8):** A ranking table of users based on points.

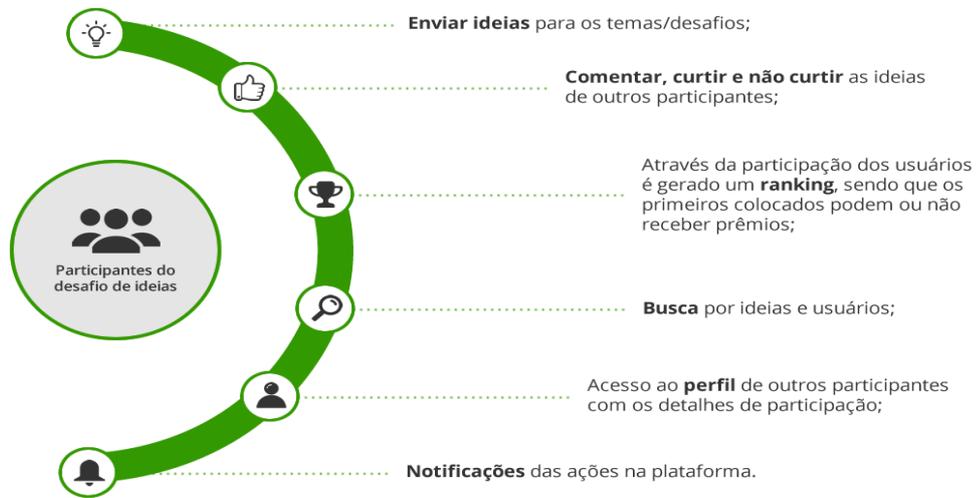
Rank	Nome	Pontos
1º	Felipe Santana Machado	32.725 pontos
2º	Tiago da Silva Dias	28.788 pontos
3º	Jeimes Ferreira Campos	25.904 pontos
4º	Leila Cimone Teodoro Alves	23.368 pontos
5º	Fernanda Martins Dias	22.645 pontos

Fonte: PrêmioIdeia® (2018).

Cabe observar que o PrêmioIdeia® é uma ferramenta que foi desenvolvida com o objetivo de permitir aos gestores das organizações configurar e customizar o ambiente de participação de acordo com os seus objetivos e regras. Essa configuração dos desafios de ideias pode ser realizada de forma totalmente aberta (todos podem participar) ou limitada (somente um número restrito de cadastrados).

Na Figura 3.3 são detalhadas as funcionalidades que estão disponíveis para os colaboradores da organização, ou seja, as opções que os usuários têm para poder participar do desafio de ideias proposto pela organização que contrata a plataforma.

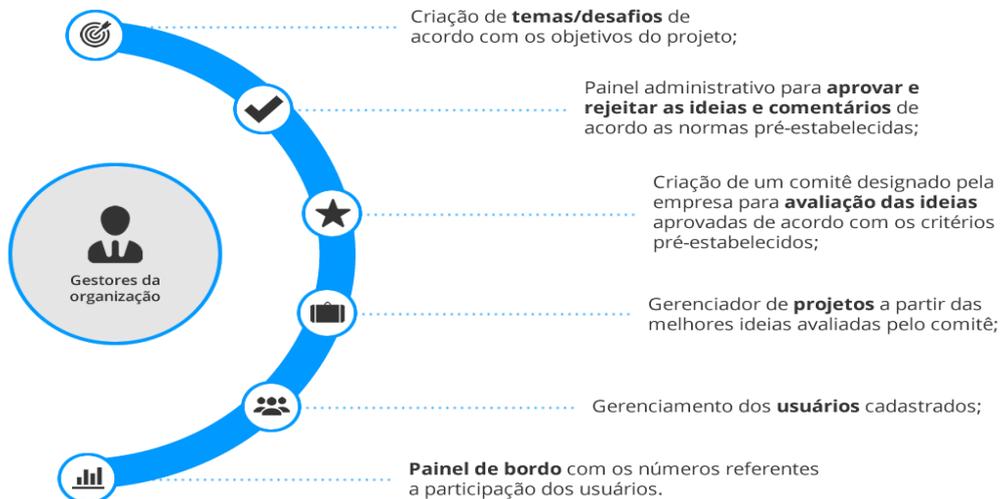
Figura 3.3 - Plataforma PrêmioIdea®: Principais funcionalidades para os participantes.



Fonte: Do autor (2020).

Na Figura 3.4 são apresentadas as principais funcionalidades da plataforma para os gestores da organização, ou seja, os recursos que estão disponíveis na plataforma para aqueles que estão implantando o projeto na empresa.

Figura 3.4 - Plataforma PrêmioIdea®: Principais funcionalidades para os gestores.



Fonte: Do autor (2020).

Finalizando, cabe observar que o “Projeto Banco Ideias” foi composto por quatro temas/desafios, envolvendo: i) Atendimento, ii) Melhoria dos processos operacionais, iii) Recuperação de crédito em liquidação e de cobrança de pendências, e iv) Ideias inovadoras.

O projeto teve a participação de 1.310 colaboradores do banco de um total de 10.705, sendo que, 1.305 participaram enviando ideias na plataforma e 5 ficaram responsáveis pela implantação e gerenciamento do projeto. O projeto também teve a participação de atores externos no processo, tais como: profissionais de universidade e entidades ligadas à pesquisa e inovação na etapa de avaliação das ideias e técnicos da plataforma PrêmioIdeia no apoio tecnológico.

3.3 Procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos utilizados para responder o objetivo específico “Descrever os processos de implantação da estratégia de inovação aberta, associada a gestão de ideias, *crowdstorming* e plataforma tecnológica em uma organização bancária”, foram fundamentados na realização de pesquisa bibliográfica e documental.

A abordagem bibliográfica buscou sedimentar o conhecimento do pesquisador com relação aos temas de pesquisa: Inovação e Inovação Aberta, Gestão de Ideias, *Crowdstorming*, Plataformas Tecnológicas e o Setor Bancário. No contexto documental buscou-se investigar e descrever os processos de implantação e execução do projeto a partir do ciclo de vida de quatro estágios (FIGURA 2.2) do *crowdstorming* proposto por Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013) - planejamento, organização, execução e meta.

Os documentos analisados para responder a este objetivo foram e-mails, mídias sociais e o portal web da organização bancária, regulamento com as regras e informações do projeto, documentos enviados pela organização bancária, plataforma PrêmioIdeia® e a visão do pesquisador pela participação em parte do processo.

Na etapa de Planejamento foram levantadas as seguintes informações: os objetivos da organização bancária com o "Projeto Banco Ideias"; as perguntas realizadas aos participantes associadas aos objetivos; o regulamento que serviu de base para a participação dos colaboradores; e os prêmios definidos para os vencedores do desafio de ideias.

A etapa de Organização refere-se a coleta de dados e foram levados em consideração os seguintes itens: participantes que foram alvo do "Projeto Banco Ideias"; definição da plataforma tecnológica e as formas de acesso; configuração da plataforma e do portal web com as informações do projeto; e o meio de comunicação para disseminação do projeto.

A etapa de Execução permitiu o levantamento das seguintes informações: moderação e avaliação das ideias enviadas na plataforma; moderação dos comentários realizados pelos

participantes nas ideias de outros colaboradores; e suporte da plataforma aos participantes e gestores do projeto.

Os dados referentes a etapa de Meta (ou revisão) permitiram realizar um levantamento com relação aos participantes vencedores de cada tema/desafio; as agências que também foram envolvidas; a cerimônia de premiação; e próximos passos com relação às ideias recebidas.

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa documental pode ser definida a partir do exame de materiais de natureza diversa (jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios, dentre outros) e que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares. A utilização da análise desses conteúdos deve ocorrer por meio de três fases fundamentais (pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados). Os documentos utilizados podem ser considerados “primários”, ou seja, produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado, ou “secundários”, quando coletados por pessoas que não estavam presentes por ocasião da sua ocorrência. No presente trabalho os documentos caracterizam-se como secundários, estando sob o formato de dados (temas/desafios, ideias, curtidas, não curtidas, comentários, documentos, e-mails, regulamento com as informações e regras, dentre outros) colhidos diretamente do PrêmioIdeia®.

Para responder o segundo objetivo específico “Analisar os dados gerados no contexto da plataforma estudada, considerando a execução do projeto e a participação de gestores e colaboradores”, também foi utilizada a pesquisa documental. Houve o levantamento e análise dos dados de participação dos colaboradores. De acordo com Hütter *et al.* (2011), uma análise quantitativa dos dados gerados em um processo de gestão de ideias permite identificar, por exemplo: o potencial de uma ideia de capturar a atenção e despertar a curiosidade por meio do número de comentários que um usuário recebe; identificação dos principais colaboradores; pode-se supor que as pessoas estão submetendo um número maior de ideias a fim de aumentar suas chances de vencer o concurso ou mostrar seu talento de uma maneira muito mais ampla e abrangente; o relacionamento e interação entre usuários através dos comentários criados; e a capacidade dos participantes em gerar ideias.

Assim, este objetivo específico também foi analisado por meio de técnicas de estatística (distribuição de frequência) para coleta, organização e apresentação dos dados. Esse tipo de análise reduz os dados quantitativos a um número menor e melhora a conveniência, interpretação e comunicação dos dados. Isso permitiu uma análise da

participação no desafio de ideias, tais como: quantidade de colaboradores que participaram do projeto, agências do banco que foram envolvidas, temas/desafios que obtiveram maiores destaques, quantidade de ideias, comentários, curtidas e não curtidas nas propostas.

De acordo com Reis (1996), a estatística descritiva constitui-se no levantamento, análise e interpretação de dados numéricos por meio da elaboração de instrumentos apropriados, tais como: quadros, gráficos e indicadores numéricos. Esse tipo de análise, além de auxiliar o pesquisador a transformar os dados brutos num conjunto de mensurações, organizadas e dotadas de sentido, também favorece a visualização e interpretação de informações úteis às tomadas de decisões.

Por fim, para responder o terceiro objetivo específico, “Discutir os resultados da estratégia de inovação aberta, gestão de ideias, *crowdstorming* com uso de plataforma tecnológica na geração de inovações no contexto da organização”, foi aplicado um questionário aos participantes do projeto (Apêndice A). Este questionário foi destinado a todos os colaboradores que participaram do desafio de ideias e aos gestores da organização bancária que participaram da implantação e avaliação das ideias, totalizando 1.305 colaboradores e 5 gestores. O questionário teve como objetivo coletar informações qualitativas (opiniões) e quantitativas referentes ao projeto, envolvendo questões relacionadas a facilidade de uso da plataforma PrêmioIdeia®, implementação das ideias na organização e continuidade do projeto. Dos 1.310 colaboradores que participaram do Projeto Banco Ideias, 315 (24,04%) responderam o questionário.

Para a análise das respostas discursivas do questionário foi utilizado da técnica de análise de conteúdo, que segundo Chizzotti (2018), é um método de tratamento e análise de informações obtidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento. A técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento. De forma auxiliar na análise de conteúdo das respostas discursivas do questionário, foi utilizado o recurso de nuvens de palavras do *software* Atlas.ti 8¹⁶. De acordo com Walter e Bach (2015), o Atlas.ti pode ser empregado em diferentes tipos de pesquisa, pois é flexível, podendo ser adaptado conforme os dados, objetivos e estratégia do trabalho. Contudo, é mais bem aproveitado em pesquisas qualitativas e subjetivas que sejam, no mínimo, um pouco estruturadas. Isso porque, para a análise de cunho quantitativo e objetivista, existem outros *softwares* mais adequados disponíveis no mercado empregados para a verificação e geração de dados quantitativos. Para a análise das

¹⁶ <https://atlasti.com>

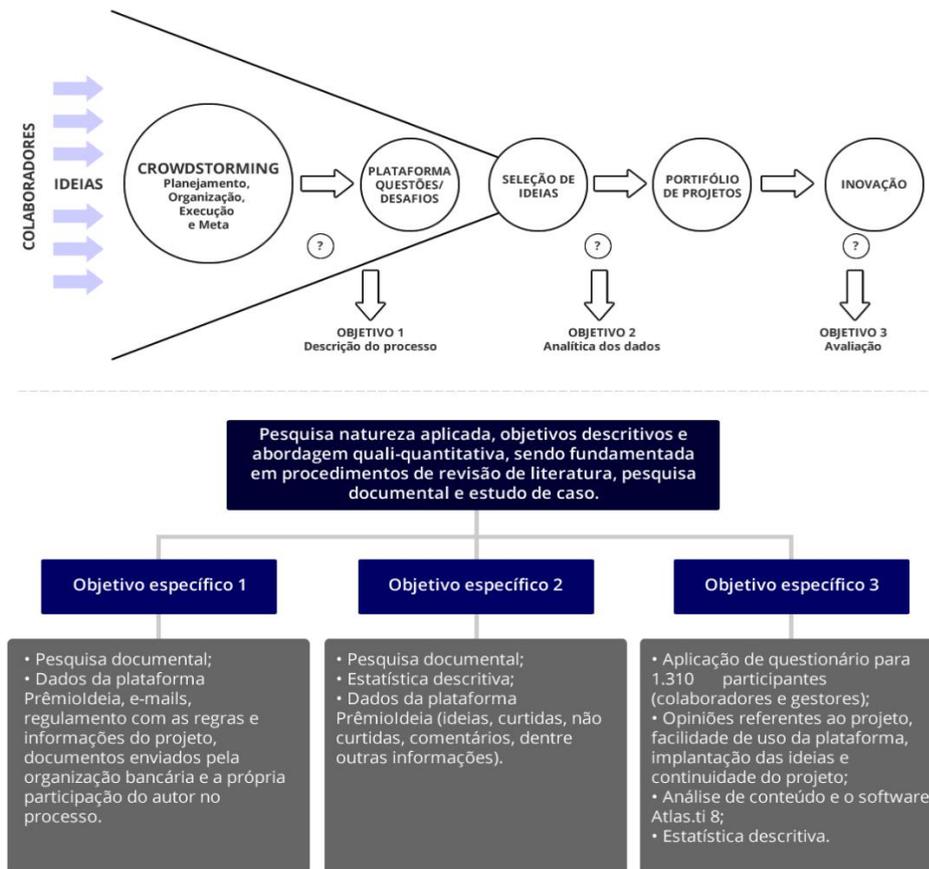
questões objetivas, foi utilizado da técnica de distribuição de frequência que permitirá transformar os dados brutos num conjunto de mensurações, organizadas e dotadas de sentido.

A partir da aplicação e análise do questionário, foi possível compreender as contribuições dos participantes no “Projeto Banco Ideias”, justamente uma das ações que está presente na fase de “Execução” do ciclo de vida de quatro estágios propostos por Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013). De acordo com os autores, os participantes do *crowdstorming* são, muito provavelmente, a melhor fonte de *insights* sobre o que pode funcionar em todos os aspectos do processo, levando a organização a descobrir uma abordagem diferente para o *crowdstorming*.

3.4 Diagrama de síntese de metodologia

Na Figura 3.5 é têm-se a ilustração da pesquisa e seus questionamentos, além de descrição dos procedimentos metodológicos adotados para o alcance dos objetivos propostos.

Figura 3.5 - Síntese: Visão da pesquisa e seus procedimentos metodológicos.



Fonte: Do autor (2020).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

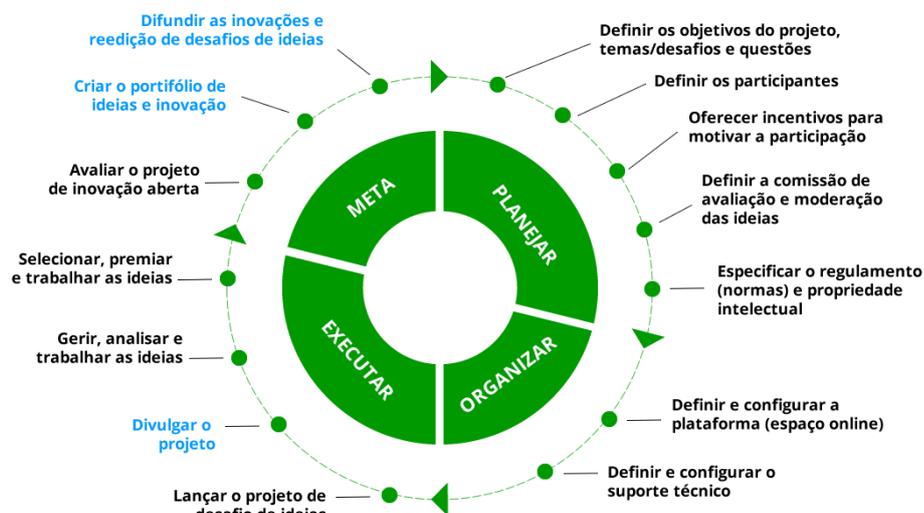
Esta seção tem a finalidade de apresentar os resultados obtidos relacionados aos objetivos da investigação em curso, ou seja, inovação aberta com metodologia de gestão de ideias, técnica *crowdstorming* e apoio de plataforma tecnológica (PrêmioIdeia®). Estes, aplicados a uma organização bancária dentro do contexto do “Projeto Banco Ideias” com discussão à luz das justificativas e do referencial teórico.

Na seção 4.1 têm-se a síntese da realidade prática de todo o processo (ciclo de vida *crowdstorming*). Em 4.1.1 buscou-se a descrição detalhada dos processos de planejamento e organização da estratégia de inovação aberta. Na seção 4.1.2. a abordagem de execução e analítica dos dados associados à plataforma. Na seção 4.1.3 a avaliação de gestores e colaboradores com relação ao projeto, seus problemas e resultados (fase de metas/ajustes).

4.1 Síntese da realidade prática do “Projeto Banco Ideias”

Na prática, foram necessários ajustes no contexto das fases relacionadas a técnica de *crowdstorming* – ciclo de vida, proposta por Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013). Assim, o modelo prático implantado pela organização bancária é o especificado na Figura 4.1. Vale ressaltar que as subetapas em azul foram identificadas como necessárias por esta pesquisa a partir do questionário respondido pelos participantes “Projeto Banco Ideias”.

Figura 4.1 - Inovação aberta, gestão de ideias e *crowdstorming* na prática.



Fonte: Adaptado de Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013).

4.1.1 Etapa de planejamento

Nesta etapa, atendendo às premissas de Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013), alteradas conforme a prática organizacional, as abordagens se referem a: (i) Definir os objetivos do projeto, temas/desafios e questões; (ii) Definir os participantes; (iii) Oferecer incentivos para motivar a participação; (iv) Definir a comissão de avaliação e moderação das ideias e; (v) Especificar o regulamento (normas) e propriedade intelectual.

4.1.1.1 Definir os objetivos do projeto, temas/desafios e questões

Os principais objetivos da organização bancária eram estimular o engajamento dos colaboradores, buscar soluções para os principais desafios do banco e impulsionar a geração de inovações e melhorias em processos, produtos e serviços. Diante disso, a comissão do projeto criou o "Projeto Banco Ideias" com 4 temas/desafios (QUADRO 4.1). Os temas/desafios foram definidos em reuniões entre os gestores do banco e para cada tema foi definido uma questão para facilitar o envio de ideias pelos participantes.

Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013) destacam que a definição das perguntas certas permite uma ampla gama de respostas e explora uma variedade de possibilidades. Além disso, os autores apresentam que uma correta definição das questões permite resultados claramente definidos e uma maturidade desejada de respostas (ideias) necessárias.

Quadro 4.1 - Desafios/temas do “Projeto Banco Ideias”.

Temas/Desafios	Questões
Atendimento	Como estimular o uso dos meios digitais e, com isso, melhorar o nosso atendimento?
Melhoria dos processos operacionais	Como podemos melhorar algum dos nossos processos gerando resultado para o Banco?
Recuperação de crédito em liquidação e de cobrança de pendências	Como obter melhores resultados na cobrança de créditos inadimplentes (Pendência e CL)?
Ideias inovadoras	Os desafios para melhorar o nosso banco são muitos. Diferente destes que já apontamos, você tem alguma outra ideia de melhoria para a nossa empresa?

Fonte: Do autor (2020).

4.1.1.2 Definir os participantes

A segunda etapa do "Projeto Banco Ideias" consistiu na definição do público-alvo. Todos os colaboradores da organização bancária foram convidados a participar do desafio de ideias, mais especificamente 10.705 funcionários. Como parte do processo, os participantes do desafio precisaram selecionar uma agência (unidade) dentre 514 disponíveis.

De Souza *et al.* (2014) apresentam que definir o público-alvo é uma das atividades fundamentais no planejamento de um *crowdstorming*, sendo a base para todas as etapas seguintes. Os autores argumentam que o sucesso do processo depende não apenas da submissão de ideias, mas também do debate sobre essas submissões. Assim, o público não deve se limitar apenas a colaborar em ideias, eles também devem ter o poder de fornecer feedback sobre os envios.

4.1.1.3 Oferecer incentivos para motivar a participação

Com relação à premiação recebida pelos vencedores do desafio de ideias, os colaboradores premiados receberam um bônus educação. Esse bônus foi para uso do desenvolvimento profissional, cursos diversos, treinamentos e a logística envolvida na realização dos cursos (hospedagem, alimentação e transporte). O bônus foi estipulado da seguinte forma:

- Prêmio engajamento – os dez empregados que obtiverem maior pontuação pela interação receberam, cada um, R\$ 2.000,00 em bônus educação;
- Prêmio ideia selecionada – os autores das cinco ideias mais curtidas em cada desafio e das dez ideias inovadoras de tema livre mais curtidas receberam, cada um, R\$ 3.000,00 em bônus educação;
- Prêmio Banco Ideias – os autores das ideias eleitas pela Comissão Avaliadora como as melhores de cada desafio e à ideia inovadora de tema livre receberam R\$ 15.000,00, cada um, em bônus educação.

O bônus oferecido aos participantes não foi cumulativo e os valores de premiação tem um prazo de validade de 2 anos após a divulgação do resultado da premiação.

4.1.1.4 Definir a comissão de avaliação e moderação das ideias

A estrutura do "Projeto Banco Ideias" foi formada pelas seguintes comissões: (i) Comissão Organizadora; (ii) Comissão Banco Ideias e; (iii) Comissão Avaliadora.

A Comissão Organizadora foi composta por integrantes da unidade de gestão de pessoas e teve as seguintes atribuições:

- Adotar medidas estratégicas e de planejamento para o projeto;
- Escolher e convidar os membros integrantes das Comissões Banco Ideias e Avaliadora;
- Definir e deliberar o cronograma de atividades;
- Fazer a gestão da plataforma de interação;
- Estabelecer a estratégia de divulgação;
- Decidir sobre omissões do regulamento.

A Comissão Banco Ideias foi formada por representantes da rede de agências e das unidades da direção geral. Essa comissão foi responsável pela proposição dos desafios de cada tema que foram validados pela diretoria da organização bancária.

A moderação e avaliação das ideias selecionadas foram realizadas pela Comissão Avaliadora, composta especialmente para esse fim, por representantes das unidades das áreas relacionadas aos temas e de universidades e entidades ligadas à pesquisa e à inovação, sendo constituída por maioria de membros externos. Foi atribuído para a Comissão Avaliadora, por voto da maioria simples de seus membros:

- Analisar e julgar as ideias selecionadas;
- Escolher as ideias premiadas, de acordo com os critérios definidos;
- Definir o voto de desempate, caso necessário.

Cada um dos membros da Comissão Avaliadora atribuiu pontuação de 0 (zero) a 10 (dez) para cada critério, com uma breve justificativa escrita da pontuação arbitrada, sendo que o resultado decorreu da média aritmética das pontuações obtidas. Os critérios avaliados foram:

- Inovação;
- Viabilidade e Aplicabilidade;
- Grau de Impacto ou Retorno;
- Estratégico para o banco.

4.1.1.5 Especificar o regulamento (normas) e propriedade intelectual

A fase de elaboração do regulamento consistiu em criar um documento com todas as informações apresentadas nas seções anteriores. Esse regulamento serviu de base para a participação dos colaboradores no desafio de ideias.

Além das informações anteriores, o regulamento também informou os critérios para a participação na plataforma, tais como: endereço da plataforma de gestão de ideias; forma de acesso; limite de postagens de ideias por dia; estrutura das ideias a serem postadas; regras de postagem de ideias; regras de postagens de comentários e; data de início e fim do desafio.

Com relação à postagem de ideias, alguns critérios foram estabelecidos para que as propostas não fossem rejeitadas pelos moderadores. Foram excluídas, a critério único e exclusivo da equipe de moderação as ideias que:

- Estiveram desenquadradas do propósito dos desafios;
- Foram equivalentes ao conteúdo expresso em ideia apresentada anteriormente por outro participante;
- Possuíram teor inadequado, grosseiro, ofensivo, pornográfico, discriminatório, imoral, ilegal, político partidário, contrário à ordem e aos bons costumes;
- Possuíram, de alguma forma, a intenção de violar o sigilo de informações, lisura do processo, induziu a práticas ilícitas, perigosas, nocivas ou de risco à saúde, bem como de difamação, injúria ou calúnia a outros participantes e/ou terceiros em geral;
- Foram denunciadas por outros participantes e que não foram percebidas pela equipe de moderação.

Os comentários postados na plataforma de ideias também seguiram algumas regras para que não fossem rejeitados pelos moderadores do projeto, são elas:

- possuísem menos que 15 (quinze) palavras.;
- possuísem mais de 3 (três) caracteres repetidos em sequência (ex.: “boaaaaa”);
- possuísem mais de 2 (duas) palavras repetidas em sequência (ex.: “boa boa boa”);
- fossem iguais a outros comentários da mesma proposta ou experiência.

Informações referentes à pontuação e classificação também foram inseridas no regulamento. Basicamente, houve duas formas de classificação: (i) interação - colaboradores

com maior participação e; (ii) ideias - as ideias mais curtidas por tema. Com relação à pontuação, os critérios foram os seguintes:

- Ao criar uma ideia o autor ganhou 15 (quinze) pontos;
- O participante ganhou 1 (um) ponto cada vez que “curtiu” uma ideia;
- O participante ganhou 1 (um) ponto cada vez que “comentou” uma ideia;
- O autor da ideia ganhou 5 (cinco) pontos, quando um participante “curtiu” a sua ideia pela primeira vez;
- O autor da ideia ganhou 2 (dois) pontos, quando um participante “comentou” a sua ideia;
- Caso uma ideia ter recebido mais de 1 (um) comentário do mesmo participante, a pontuação por estes comentários ficou limitada à 2 (dois) pontos por participante na respectiva ideia.

4.1.2 Etapa de organização

Nesta etapa, atendendo às premissas de Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013), alteradas conforme a prática organizacional, as abordagens se referem a: (i) Definir e configurar a plataforma (espaço online) e; (ii) Definir e configurar o suporte técnico.

4.1.2.1 Definir e configurar a plataforma (espaço online)

Após a realização das etapas anteriores, foi elaborado um portal com as informações do projeto (FIGURA 4.2). O portal teve o objetivo de reunir em um ambiente web o regulamento, links de acesso a plataforma de gestão de ideias, formulário de contato com a equipe organizadora do projeto e os temas que foram abordados. O portal web foi desenvolvido de forma que os colaboradores tivessem um ambiente simples e rápido para que retirassem quaisquer dúvidas referentes ao desafio de ideias.

Para o recebimento de ideias e participação dos usuários, foi utilizada a plataforma PrêmioIdeia® (FIGURA 4.3). Diversas ações foram realizadas para garantir que o acesso e participação dos colaboradores fossem realizados conforme o regulamento proposto pela comissão organizadora. Abaixo são listadas as principais atividades realizadas na configuração da plataforma:

- Customização da plataforma com a identidade visual da organização bancária;

- Importação dos dados institucionais dos colaboradores do banco para acesso à plataforma;
- Testes de desempenho foram realizados no PrêmioIdeia® com o intuito de checar sua capacidade máxima de processamento. Além disso, servidores redundantes foram colocados à disposição para suprir eventuais falhas de alguma máquina;
- Permissões de acesso ao painel de moderação de ideias e comentários foram dados às comissões;
- Configuração com as regras de postagem de ideias e comentários foram realizadas na plataforma;
- Criação dos desafios/temas no PrêmioIdeia®;
- Importação da lista de agências para que os participantes pudessem se associar no primeiro acesso à plataforma.

Figura 4.2 - Portal com informações gerais do desafio de ideias.

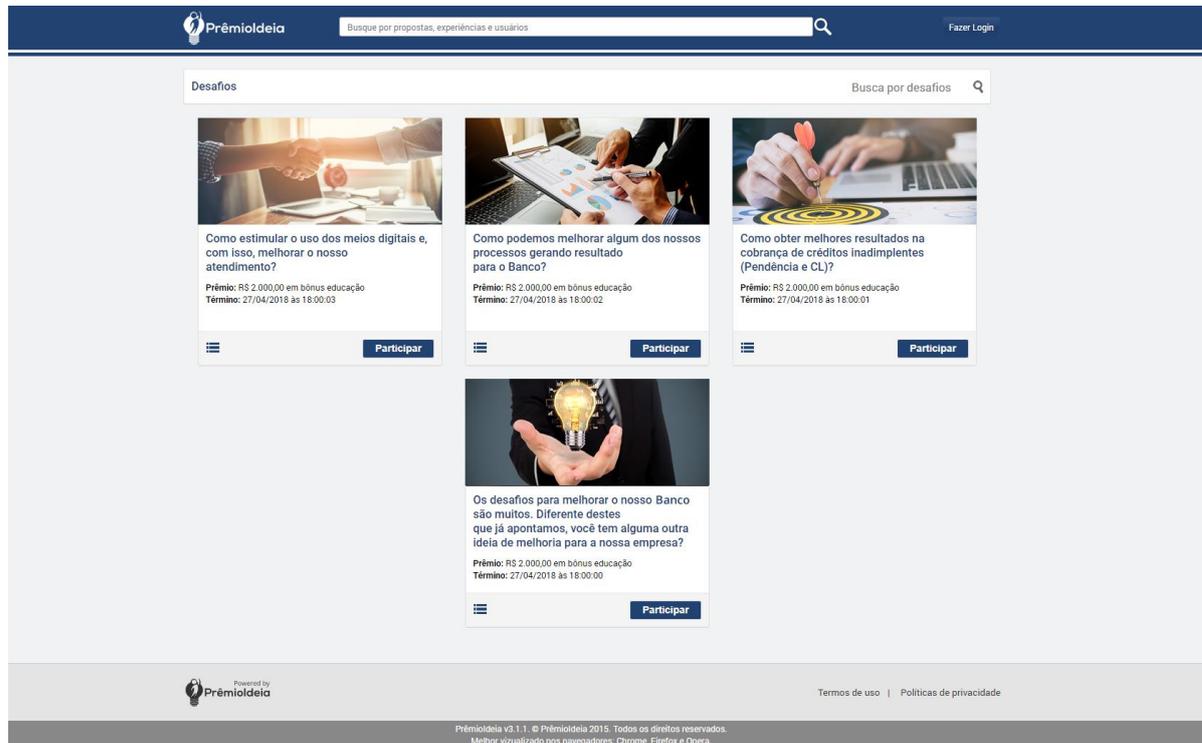


Fonte: Portal do “Projeto Banco Ideias” (2018).

Segundo De Souza *et al.* (2014), para que haja benefício no processo de *crowdstorming*, o espaço *online* escolhido deve permitir que o usuário realize três atividades além de enviar ideias: (i) visualizar as ideias enviadas por outros usuários; (ii) comentar e

participar de discussões em torno das ideias enviadas e; (iii) avaliar as ideias postadas. Além disso, de acordo com os autores, é importante que o espaço online esteja preparado para suportar a alta carga de acesso.

Figura 4.3 - Plataforma PrêmioIdea® para recebimento das ideias.



Fonte: PrêmioIdea® (2018).

4.1.2.2 Definir e configurar o suporte técnico

Com o objetivo de assegurar o acesso a todos os interessados do projeto e garantir que os participantes pudessem acessar e navegar na plataforma sem qualquer problema, foi disponibilizada uma equipe da plataforma PrêmioIdea® para cuidar especificamente do suporte técnico. Por meio de um *software* específico, todas as dúvidas, reclamações e sugestões dos participantes foram recebidas e respondidas. As principais ocorrências eram relacionadas a dúvidas sobre como acessar os desafios de ideias, regras e prazos relativos à moderação de ideias e comentários, escolha, cadastro e vinculação da agência de preferência e consultas a pontuação.

4.1.3 Etapa de execução

Nesta etapa, atendendo às premissas de Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013), alteradas conforme a prática organizacional, as abordagens se referem a: (i) Lançar o projeto de desafio de ideias; (ii) Divulgar o projeto; (iii) Gerir, analisar e trabalhar as ideias e; (iv) Selecionar, premiar e trabalhar as ideias. Vale ressaltar que a subetapa “Divulgar o projeto” não foi identificada no processo de inovação aberta da organização bancária, porém os participantes do “Projeto Banco Ideias” apresentaram a necessidade de intensificação da divulgação nos próximos desafio de ideias.

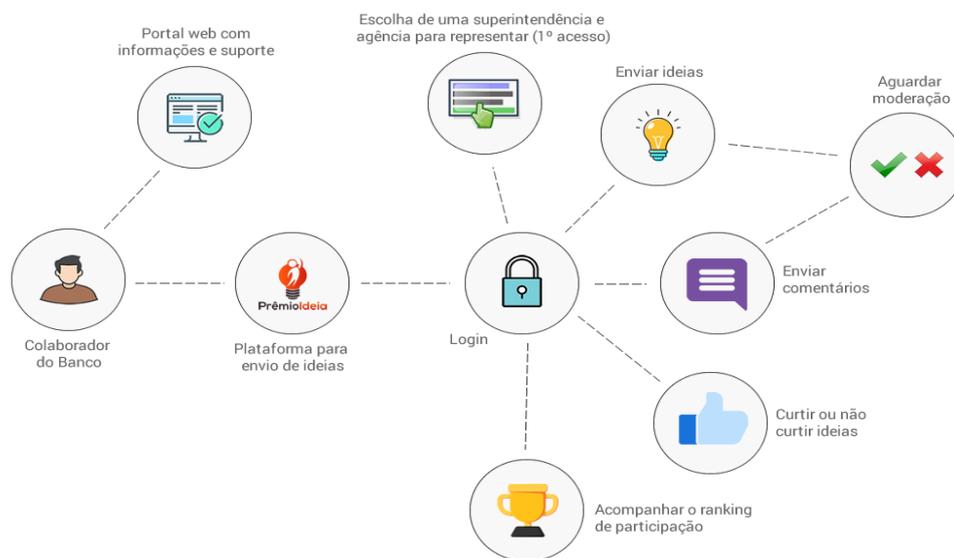
4.1.3.1 Lançar o projeto de desafio de ideias

O desafio teve início em dezembro de 2017 para que os colaboradores pudessem enviar suas ideias relacionadas aos 4 temas propostos pelo banco. Durante o período do projeto, os participantes seguiram alguns passos que estão representados na Figura 4.4. Abaixo são listadas as atividades que os participantes realizaram:

- Para consultar o regulamento e tirar dúvidas relacionadas ao projeto, os participantes precisaram acessar o portal web com um link específico para a organização bancária;
- O envio de ideias foi por meio da plataforma PrêmioIdeia®;
- Feito o acesso à plataforma, os participantes realizaram o login com os dados institucionais. No primeiro acesso, eles precisaram escolher uma agência para representar;
- Após o acesso, os colaboradores escolhiam um tema/desafio para que pudessem realizar o envio de ideias, curtir ou comentar as propostas daquele tema em específico;
- Após a submissão de ideias ou comentários em um tema, os participantes aguardavam por até 48 horas para que os moderadores julgassem se a submissão estava dentro dos critérios estabelecidos. Após isso, os participantes recebiam uma notificação na plataforma com o resultado da moderação;
- Os usuários também podiam reagir às ideias por meio de curtidas ou não curtidas;

- Como forma de ajudar na moderação e controle das ideias postadas, os colaboradores tinham um recurso que permitia denunciar postagens de outros participantes. Ao realizar a denúncia, eles precisavam escolher um motivo para que os moderadores avaliassem;
- O ranking de participação era atualizado instantaneamente na plataforma, com isso era possível que os colaboradores analisassem a participação deles e a de outros participantes em tempo real.

Figura 4.4 - Participação dos colaboradores.



Fonte: Do autor (2020).

As atividades dos gestores do projeto durante o período do desafio de ideias foram da seguinte forma:

- O acesso à plataforma também era realizado com os dados institucionais. A empresa proprietária do PrêmioIdeia® deu a permissão de “Administrador” para que os gestores da organização pudessem acessar o painel de administrativo da plataforma;
- Realizado o acesso, os gestores eram redirecionados para o painel administrativo do PrêmioIdeia®. Neste módulo continham opções de gerenciamento de colaboradores que estavam participando, gráficos sobre o andamento dos desafios, ideias e comentários que estavam aguardando moderação e denúncias recebidas;

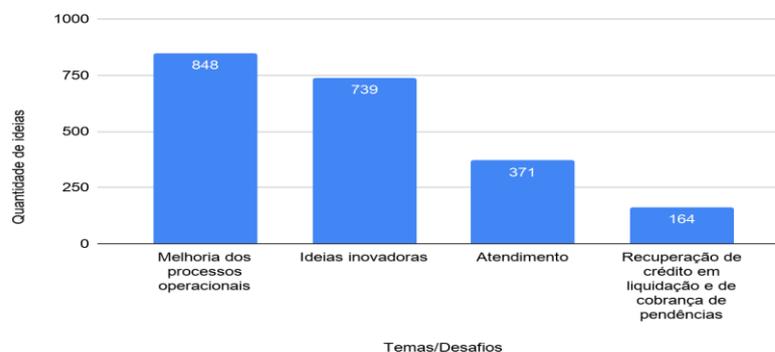
- Para realizar a moderação das ideias e comentários, a plataforma disponibilizou uma funcionalidade que retornava o grau de similaridade com postagens já realizadas. A partir dessa análise, os moderadores decidiam entre aceitar ou rejeitar a ideia ou comentário. No caso de rejeição, os moderadores tinham que enviar um motivo para os participantes da decisão que foi tomada;
- Outra atividade que os moderadores tinham que realizar era com relação a análise das denúncias feitas pelos participantes. Realizada a denúncia, os moderadores julgavam como procedente ou improcedente. Em caso de confirmação da denúncia, as ideias eram rejeitadas.

4.1.3.2 Gerir, analisar e trabalhar as ideias

Durante um período de 5 meses, o desafio de ideias teve a participação de 1.305 colaboradores, 2.122 ideias enviadas, 56.533 curtidas nas ideias, 1.174 não curtidas nas ideias, 2.725 comentários e o envolvimento de 358 Agências e Unidades. Os participantes do desafio de ideias representaram cerca de 12,19% (1.305 de 10.705) do total de colaboradores da organização bancária.

O tema/desafio que mais recebeu ideias dos usuários foi o de “Melhoria dos processos operacionais” com 848 sugestões, representando 39,96% do total das postagens (FIGURA 4.5). O segundo tema foi o de “Ideias inovadoras” com 739 (34,83%) ideias enviadas. O tema “Atendimento” ficou na terceira posição com 371 (17,48%) ideias recebidas. Por fim, o tema “Recuperação de crédito em liquidação e de cobrança de pendências” foi o que menos recebeu ideias, com 164 (7,73%) postagens.

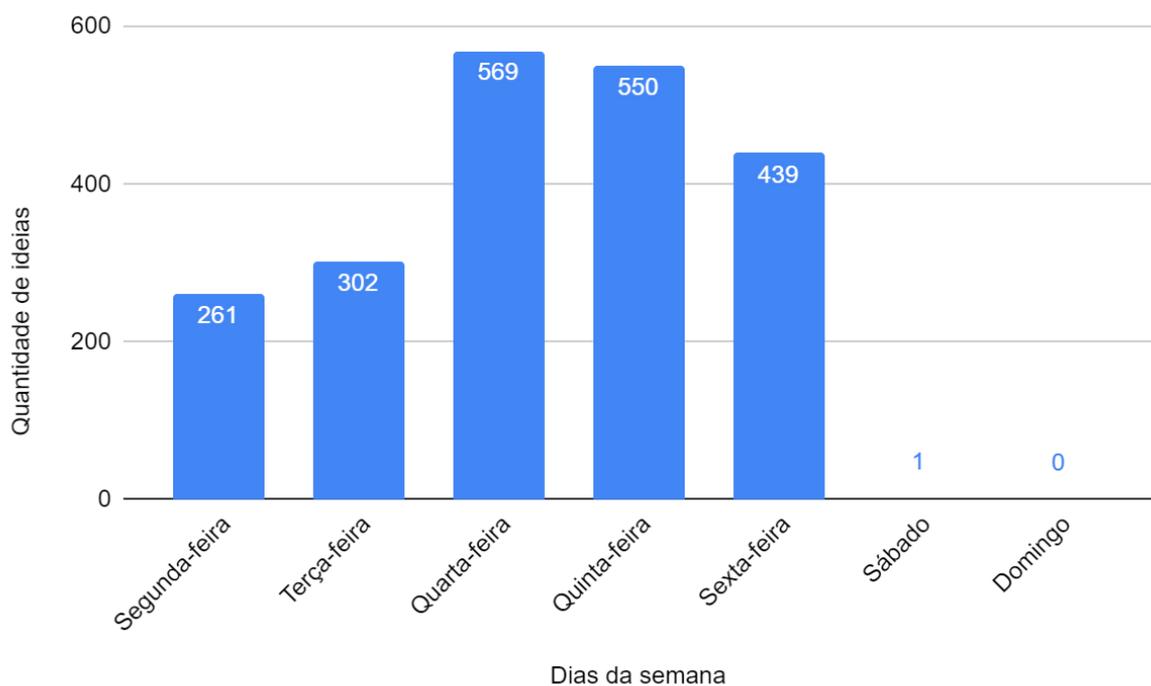
Figura 4.5 - Ideias enviadas por tema/desafio.



Fonte: Do autor (2020).

Por meio da análise do comportamento de envio de ideias pelos dias da semana, percebe-se que se manteve elevado a quantidade de submissões entre segunda-feira e sexta-feira (FIGURA 4.6). Explica-se estes números durante esses dias pelo fato de que os colaboradores só podiam acessar a plataforma por uma faixa de IP definida pela organização, assim, os participantes só participavam na rede das agências. O dia da semana que mais obteve submissões de ideias foi quarta-feira com 569 ideias, 26,81% do total. Segunda-feira teve 261 (12,3%) ideias postadas, terça-feira 302 (14,23%), quinta-feira 550 (25,92%), sexta-feira 439 (20,69%), sábado 1 (0,05%) e domingo não teve postagens de ideias.

Figura 4.6 - Ideias por dias da semana.

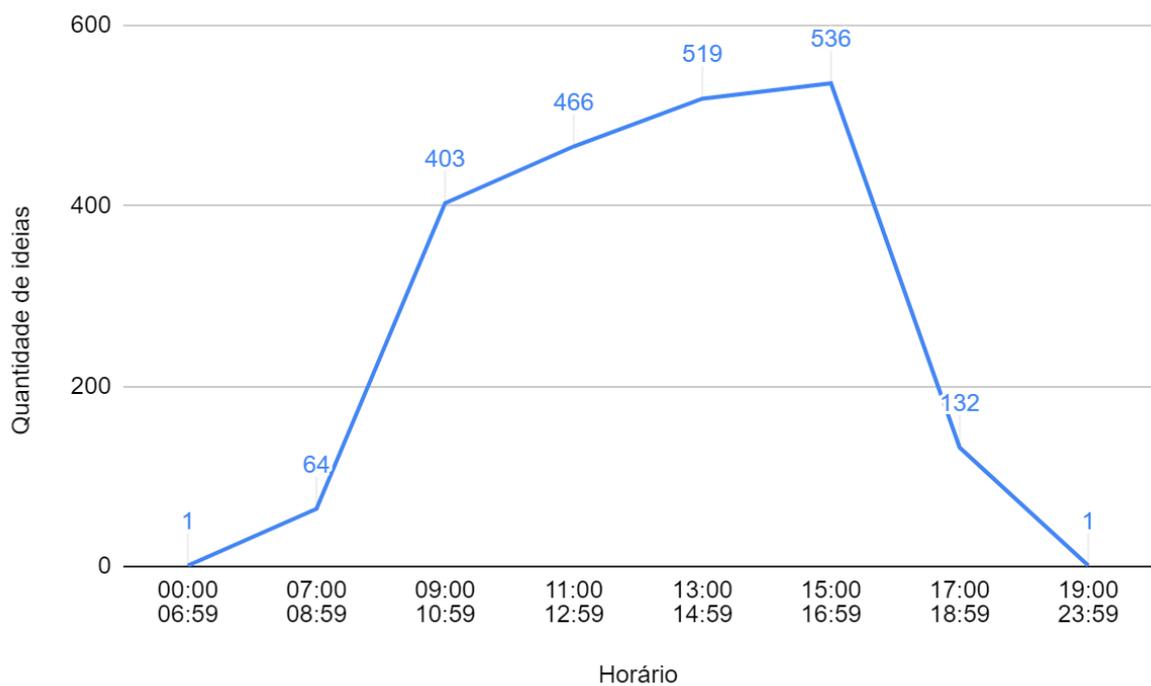


Fonte: Do autor (2020).

Com relação ao horário que as ideias eram enviadas na plataforma, pode ser observado que o período entre 15:00 e 17:00 horas foi o que mais teve a participação dos colaboradores, com 536 (25,25%) envios (FIGURA 4.7). De 19:00 à 07:00 quase não teve submissões de propostas no PrêmioIdeia®, somando apenas 2 ideias.

Realizando o alinhamento com as divulgações do projeto, essas informações relacionadas às postagens de ideias por dia da semana e por horário poderão ser relevantes no lançamento dos próximos desafios.

Figura 4.7 - Ideias por horas do dia.

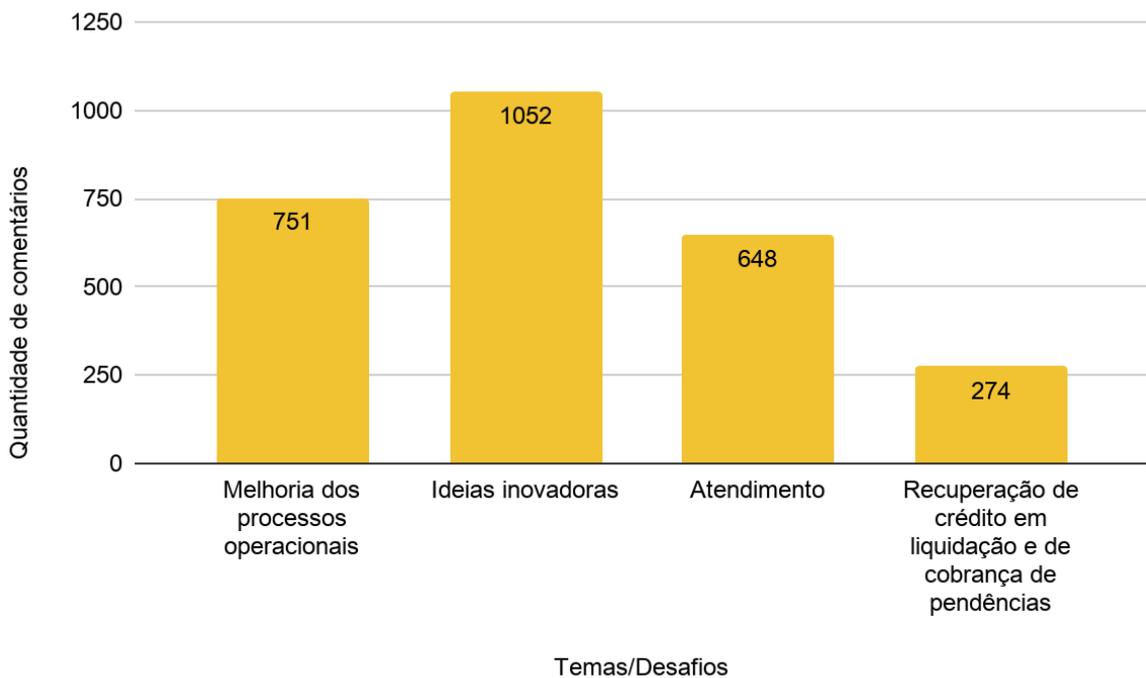


Fonte: Do autor (2020).

O desafio/tema “Ideias inovadoras” foi o que mais recebeu comentários dentre os outros temas, com um total de 1.052 (38,61%). Na segunda posição ficou o desafio “Melhoria dos processos operacionais” com 751 comentários, representando 27,56% do total de comentários. Com 648 comentários, o tema “Atendimento” representou 23,78% dos comentários na plataforma. Por fim, o tema “Recuperação de crédito em liquidação e de cobrança de pendências” recebeu 274 (10,05%) comentários (FIGURA 4.8).

Os comentários enviados nos 4 temas do projeto contribuíram de diversas maneiras para ajustar, complementar, debater e promover as ideias, fazendo com que elas ganhassem maior aceitação e proporcionando uma maior proximidade entre os colaboradores em suas participações.

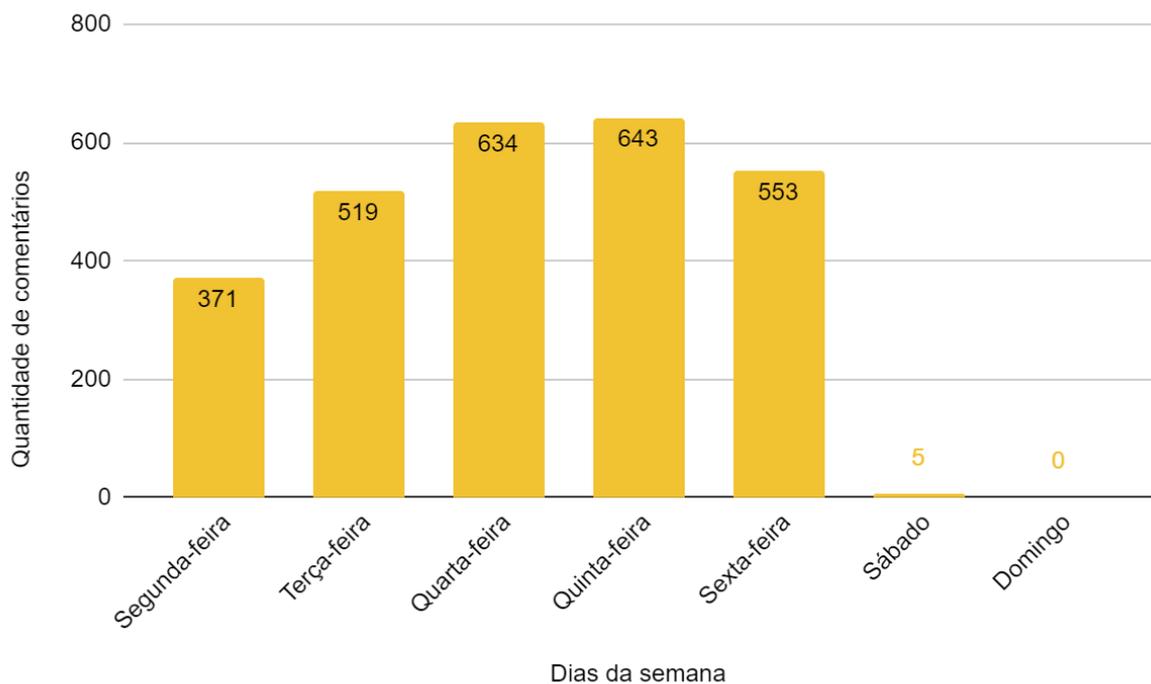
Figura 4.8 - Comentários enviados por tema/desafio.



Fonte: Do autor (2020).

Analisando os comentários enviados por dias da semana, percebe-se que o comportamento foi bem semelhante ao das ideias, tendo uma participação relevante na quinta-feira e quarta-feira (FIGURA 4.9). Com 643 (23,6%) envios, a quinta-feira foi o dia que mais recebeu comentários na plataforma. Quarta-feira teve 634 submissões, sendo 23,27% do total. Segunda-feira, Terça-feira e Sexta-feira tiveram 371 (13,62%), 519 (19,04%), 553 (20,29%) envios de comentários respectivamente. Semelhante ao envio de ideias, o fim de semana teve uma baixa participação com relação aos comentários com apenas 5 (0,18%) no sábado e nenhuma postagem no domingo.

Figura 4.9 - Comentários enviados por dias da semana.

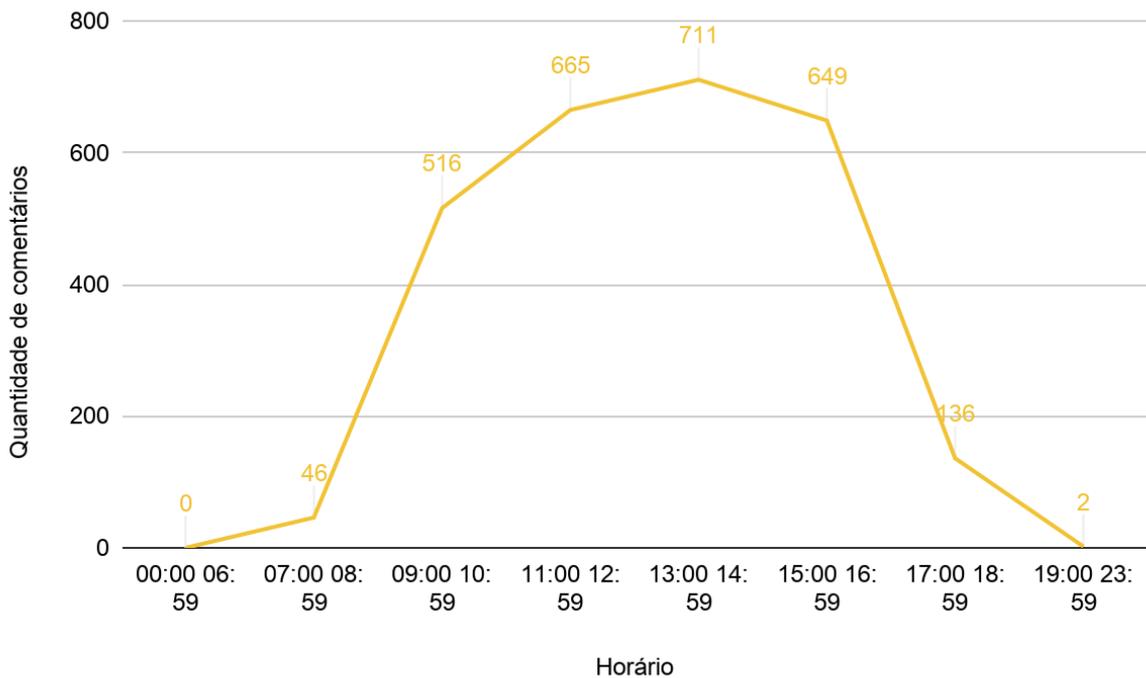


Fonte: Do autor (2020).

Com relação aos comentários por horas do dia, percebe-se que durante o período de 13:00 e 15:00 horas foi o que mais recebeu postagens com 711, representando 26,09% do total de envios (FIGURA 4.10). O período entre 07:00 e 08:00 horas teve 46 (1,69%) comentários, 09:00 e 11:00 horas 516 (18,93%), 11:00 e 13:00 horas 665 (24,4%), 15:00 e 17:00 horas 649 (23,82%) e entre 17:00 e 19:00 horas recebeu 136 (5%). Entre 19:00 e 07:00 horas da manhã teve apenas 2 (0,07%) registros de comentários na plataforma.

Analisando esse gráfico, percebe-se também que a participação se concentrou durante o período comercial, recebendo 99,93% dos comentários na plataforma PrêmioIdeia®. Para os próximos desafios, seria interessante a liberação da participação dos colaboradores fora da rede de computadores da organização bancária, aumentando a possibilidade de participação dos colaboradores.

Figura 4.10 - Comentários enviados por horas do dia.

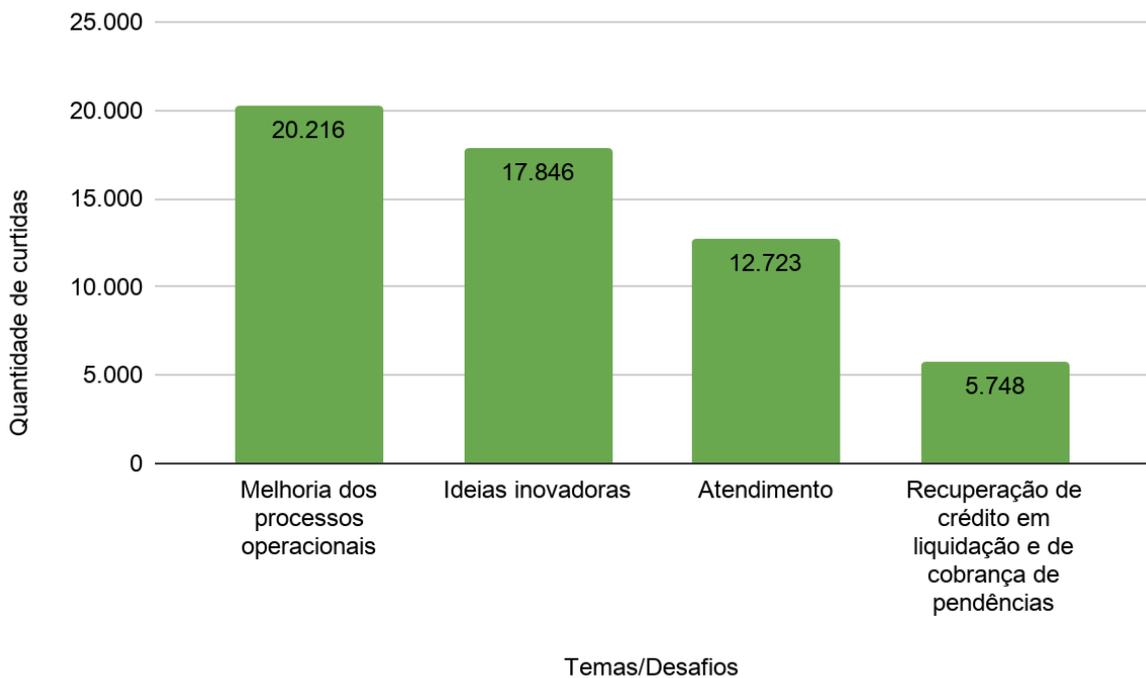


Fonte: Do autor (2020).

Conforme detalhado na Figura 4.11, o número de curtidas nas ideias mostra uma interação relevante dos participantes. Com um total de 56.533 curtidas nas ideias, a média de interações por proposta foi de 27, o que demonstra motivação e engajamento dos participantes com as ações dos outros.

O tema/desafio que mais recebeu avaliações positivas dos colaboradores foi o de "Melhoria dos processos operacionais", obtendo 20.216 (35,76%) curtidas. O tema "Ideias inovadoras" recebeu 17.846 (31,57%) curtidas nas propostas enviadas pelos participantes. Com 12.723 (22,5%), o desafio "Atendimento" foi o terceiro que mais recebeu "likes" por partes dos colaboradores do projeto. O tema "Recuperação de crédito em liquidação e de cobrança de pendências" recebeu 5.748 curtidas nas ideias, representando 10,17% do total.

Figura 4.11 - Curtidas realizadas por tema/desafio.

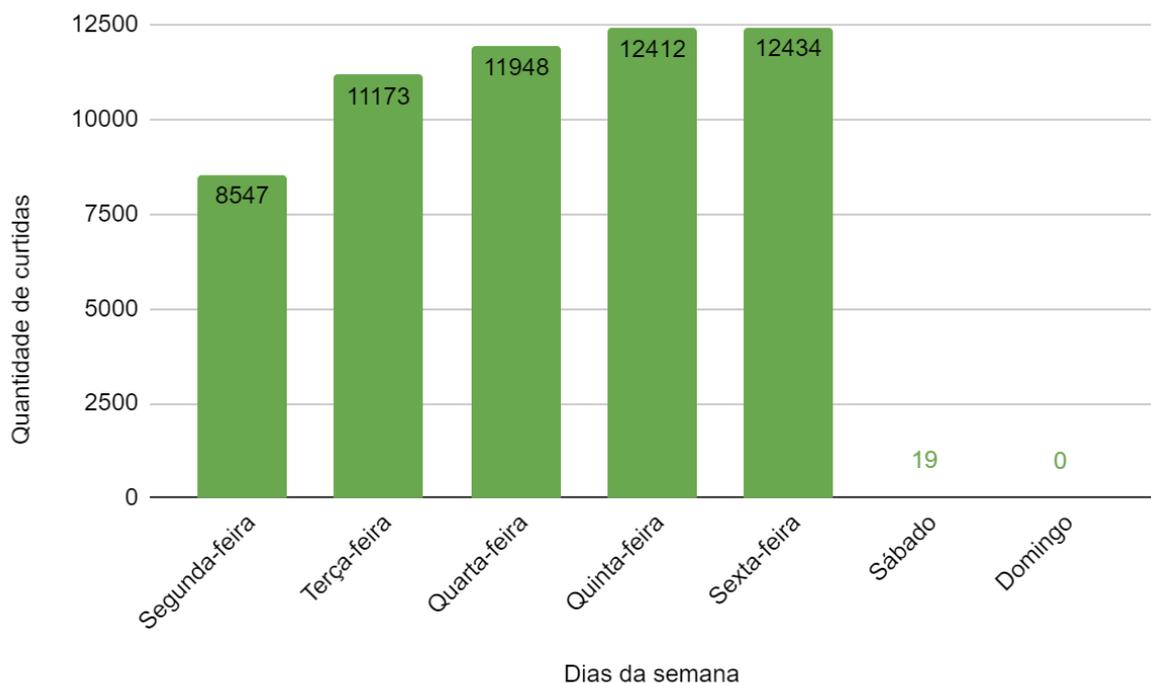


Fonte: Do autor (2020).

Analisando o gráfico apresentado na Figura 4.12, é possível perceber que quinta-feira e sexta-feira foram os dias com mais interações dentre os dias da semana, com apenas 22 curtidas de diferença entre os dois dias. Com 12.412 curtidas na sexta e 12.434 na quinta, esses dias representaram 43,96% do total na plataforma. As curtidas nas ideias por parte dos colaboradores é uma forma de reagir positivamente às ideias que foram enviadas. Além de dar pontos para os participantes disputarem prêmios, as curtidas é uma forma de dar visibilidade para as ideias mais populares.

Segunda, terça e quarta tiveram 8.547 (15,12%), 11.173 (19,76%) e 11.948 (21,13%) curtidas respectivamente. As interações relacionadas às curtidas no fim de semana tiveram um pequeno aumento com relação aos comentários e ao envio de ideias na plataforma, entretanto, a quantidade comparada aos outros dias da semana foi bem baixa. Com 19 curtidas nas ideias no sábado e 0 no domingo, o fim de semana representou apenas 0,03% do total.

Figura 4.12 - Curtidas realizadas por dias da semana.

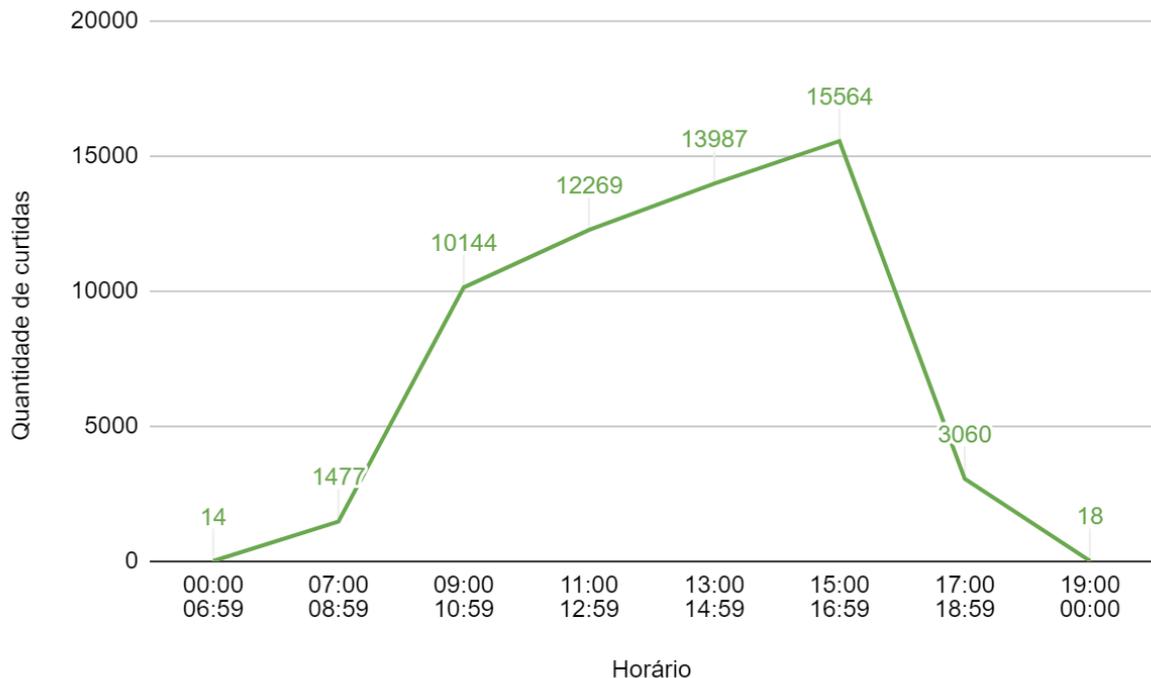


Fonte: Do autor (2020).

Com relação às curtidas realizadas no PrêmioIdeia® de acordo com os horários do dia, por meio do gráfico representado na Figura 4.13, observa-se que o período entre 15:00 e 17:00 horas os colaboradores realizaram 15.564 (27,53%) interações, sendo o maior dentre os outros períodos do dia.

De 07:00 a 09:00 horas a plataforma registrou 1.477 (2,61%) curtidas, 09:00 a 11:00 horas teve 10.144 (17,94%), 11:00 a 13:00 horas foi registrado 12.269 (21,7%) e entre 13:00 a 15:00 horas teve 13.987 (24,74%) curtidas. No período entre 17:00 a 19:00 os colaboradores realizaram 3.060 (5,42%) avaliações positivas nas ideias. No período entre 19:00 e 07:00 a quantidade de curtidas foi de 32, representando 0,06% do total.

Figura 4.13 - Curtidas realizadas por horas do dia.

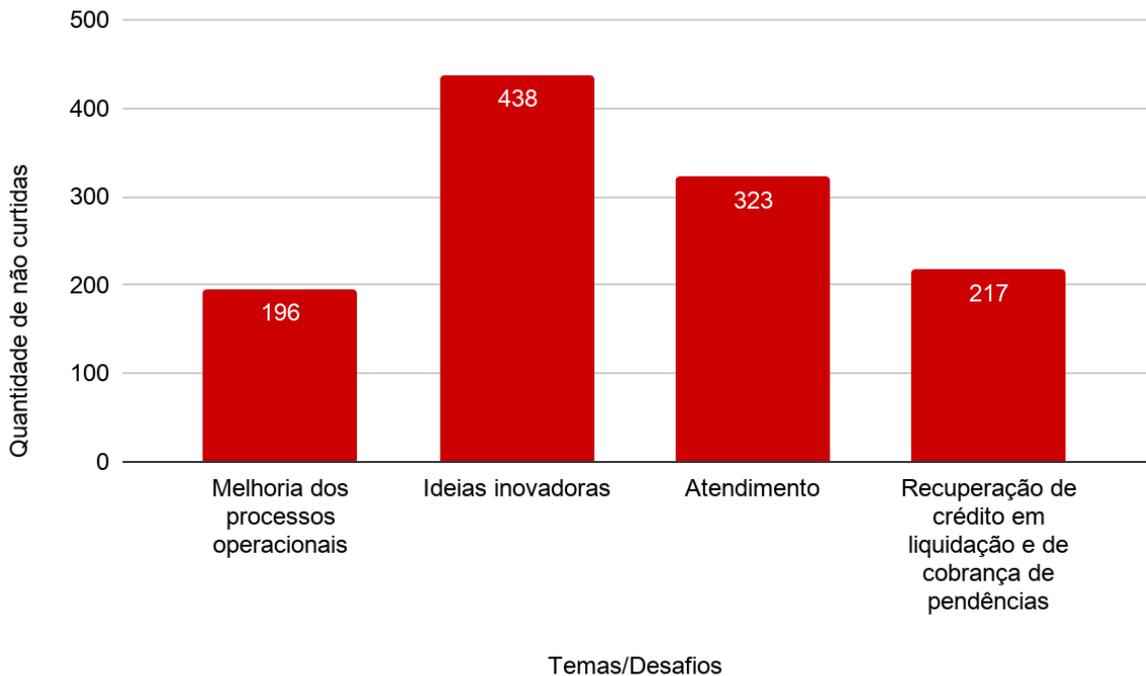


Fonte: Do autor (2020).

Com relação às não curtidas nas ideias, por meio da Figura 4.14 é possível observar o comportamento dos colaboradores em cada tema/desafio. O tema “Ideias inovadoras” foi o que mais recebeu desaprovações nas ideias por parte dos participantes, com 438 (37,31%). Com 323 (27,52%), o desafio de ideias relacionado ao tema “Atendimento” foi o segundo que mais recebeu não curtidas. O tema "Recuperação de crédito em liquidação e de cobrança de pendências" teve 217 interações negativas nas ideias, representando 18,48% do total. Já o tema “Melhoria dos processos operacionais” foi o que menos recebeu não curtidas, com 196 interações esse desafio representou 16,69% do total.

As não curtidas nas propostas realizadas pelos colaboradores na plataforma PrêmioIdeia® pode representar algo negativo. Por meio desses dados associados aos comentários submetidos, os gestores da organização bancária podem averiguar com mais detalhes as ideias em questão.

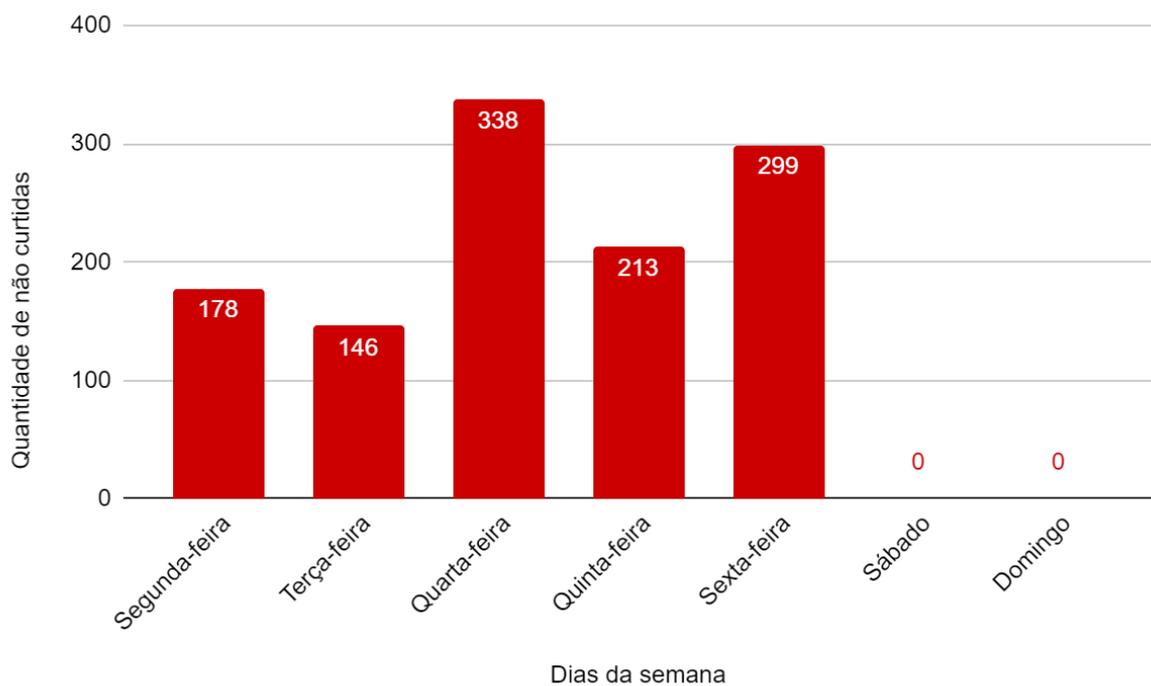
Figura 4.14 - Não curtidas realizadas por tema/desafio.



Fonte: Do autor (2020).

Conforme representado na Figura 4.15, quarta-feira foi o dia da semana que mais teve não curtidas nas ideias do projeto, com 338 (28,79%). Na segunda-feira a plataforma PrêmioIdeia® registrou 178 (15,16%) interações negativas nas propostas por parte dos participantes. Terça-feira teve 146 não curtidas, representando 12,44% do total. Na quinta-feira, os colaboradores da organização bancária realizaram 213 (18,14%) não curtidas nas ideias enviadas por outros participantes. Sexta-feira foi o segundo dia com mais não curtidas, com 299 (25,47%). O fim de semana não teve nenhuma interação.

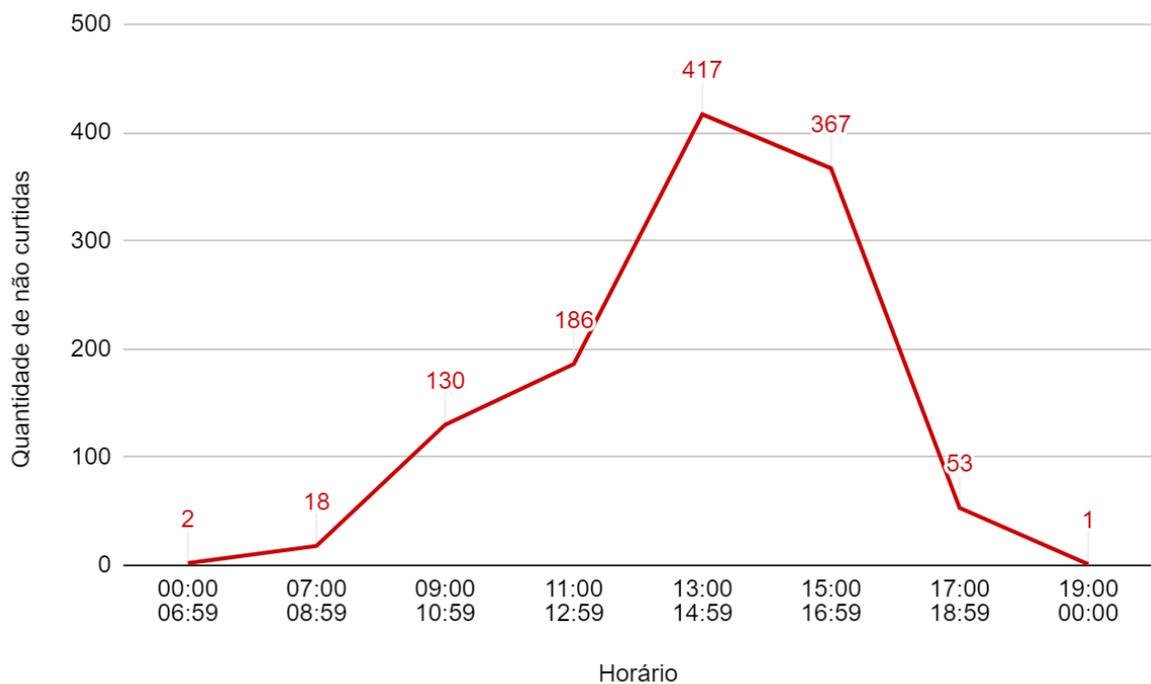
Figura 4.15 - Não curtidas realizadas por dias da semana.



Fonte: Do autor (2020).

O período entre 13:00 e 15:00 horas foi o que mais teve não curtidas na plataforma com 417 (35,53%) registros (FIGURA 4.16). De 07:00 a 09:00 horas tiveram 18 (1,53%) avaliações negativas por parte dos colaboradores da organização bancária. Entre 09:00 e 11:00 horas, as ideias tiveram 130 (11,07%) não curtidas. Com 186 (15,84%) não curtidas registradas, o período entre 11:00 e 13:00 foi terceiro período com mais não curtidas durante o dia. Entre 15:00 e 17:00 horas foram registrados 367 (31,26%) não curtidas. De 17:00 a 19:00 horas, os participantes realizaram 53 (4,51%) interações negativas nas propostas. O período de 19:00 a 07:00 horas foram realizadas apenas 3 não curtidas (0,26%).

Figura 4.16 - Não curtidas realizadas por horas do dia.



Fonte: Do autor (2020).

4.1.3.3 Selecionar, premiar e trabalhar as ideias

O período para envio das ideias e participação dos colaboradores foi até abril de 2018. Finalizado o projeto, a equipe do PrêmioIdeia® extraiu todo o conteúdo gerado na plataforma e repassou aos gestores do banco em forma de planilha eletrônica. Todas as ideias publicadas na plataforma foram inseridas em um banco de dados da organização e poderão ser utilizadas a qualquer tempo, conforme interesse e estratégia do banco. Caso a ideia gere um projeto de

aplicação, o autor da ideia poderá ser convidado a integrar o grupo de trabalho de implantação do projeto.

No ato da inscrição na plataforma, os participantes cederam ao banco, em caráter irrevogável, e no interesse da divulgação do concurso e de seu resultado, a livre utilização dos dados inseridos na plataforma para a divulgação, em qualquer meio de comunicação nacional e internacional, nas formas impressa, eletrônica e virtual. Além disso, eles também cederam o direito autoral de suas ideias propostas que passarão a integrar um banco de dados, patrimônio da organização, podendo ser objeto de pesquisa e aplicação em projetos, independentemente de qualquer licença, remuneração ou pagamento ao seu autor ou autores, excetuados os casos de premiação estabelecidos no regulamento, sendo obrigatória, contudo, a menção à autoria.

Como mencionado anteriormente, o “Projeto Banco Ideias” teve o envolvimento de 1.305 (12,19%) colaboradores. Analisando a participação dos vencedores que obtiverem maior pontuação pela interação, percebemos que houve um engajamento relevante no envio de ideias, curtidas e comentários (TABELA 4.1). Os 10 vencedores por interação enviaram no total 587 ideias, representando 27,7% das ideias enviadas na plataforma PrêmioIdeia®. Com relação aos comentários e curtidas recebidas, os vencedores receberam 654 (24%) e 16.467 (29,1%) respectivamente. Observa-se que os participantes mais bem colocados também tiveram uma interação bem relevante nas ideias de outros colaboradores, comentando 566 (21%) vezes e realizando 18.969 (33,5%) curtidas nas propostas.

Tabela 4.1 - Participação dos 10 vencedores com maior pontuação.

Participante	Ideias enviadas	Comentários recebidos	Curtidas recebidas	Comentários realizados	Curtidas realizadas	Total de pontos
1º colocado	105	131	3.595	263	2.111	9.621
2º colocado	71	48	2.043	2	1.997	6.898
3º colocado	97	73	1.990	12	1.997	6.865
4º colocado	54	194	1.754	151	2.000	6.855
5º colocado	46	38	1.934	35	1.895	6.756
6º colocado	50	60	1.397	32	1.850	6.506
7º colocado	60	12	1.405	9	1.248	5.275
8º colocado	16	46	695	11	1.883	5.112
9º colocado	40	21	872	16	2.000	4.560
10º colocado	48	31	782	35	1.988	4.413
TOTAL	587 (27,7%)	654 (24%)	16.467 (29,1%)	566 (21%)	18.969 (33,5%)	62.861

Fonte: Do autor (2020).

Na Tabela 4.2 são apresentadas as ideias vencedoras que obtiveram a maior quantidade de curtidas nos temas/desafios do “Projeto Banco Ideias”. No tema/desafio atendimento, as 5 ideias vencedoras receberam um total de 1.000 curtidas dos colaboradores da organização bancária na plataforma PrêmioIdeia®. Nos temas ideias inovadoras, melhoria dos processos operacionais, recuperação de crédito em liquidação e de cobrança de pendências, as ideias vencedoras receberam 825, 848 e 559 curtidas no total.

Tabela 4.2 - Ideias vencedoras dos temas/desafios.

Ideias	Curtidas	Não curtidas	Comentários
Tema/desafio atendimento			
A1	243	5	23
A2	222	13	32
A3	197	30	41
A4	177	5	19
A5	161	2	9
Total	1.000 (1,8%)	55 (4,7%)	124 (4,6%)
Tema/desafio melhoria dos processos operacionais			
B1	207	2	20
B2	200	1	20
B3	165	5	20
B4	152	4	18
B5	124	2	5
Total	848 (1,5%)	14 (1,2%)	83 (3%)
Tema/desafio recuperação de crédito em liquidação e de cobrança de pendências			
C1	123	9	13
C2	115	8	16
C3	114	5	9
C4	106	6	10
C5	101	3	5
Total	559 (1%)	31 (2,6%)	53 (1,9%)
Tema/desafio ideia inovadora			
D1	199	0	52
D2	197	0	25
D3	157	3	15
D4	140	1	18
D5	132	1	12
Total	825 (1,4%)	5 (0,4%)	122 (4,5%)

Fonte: Do autor (2020).

4.1.4 Etapa de meta

Nesta fase, atendendo às premissas de Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013) alteradas conforme a prática organizacional, a abordagem se refere a: (i) Avaliar o projeto de inovação aberta; (ii) Criar o portfólio de ideias e inovação, e; (iii) Difundir as inovações e

reedição de desafios de ideias. Vale ressaltar que as subetapas “Criar o portfólio de ideias e inovação” e “Difundir as inovações e reedição de desafios de ideias” não foram identificadas no processo de inovação aberta da organização bancária, porém os participantes do “Projeto Banco Ideias” apresentaram a necessidade de um acompanhamento da execução das ideias e reedições do projeto na organização.

4.1.4.1 Avaliar o projeto de inovação aberta

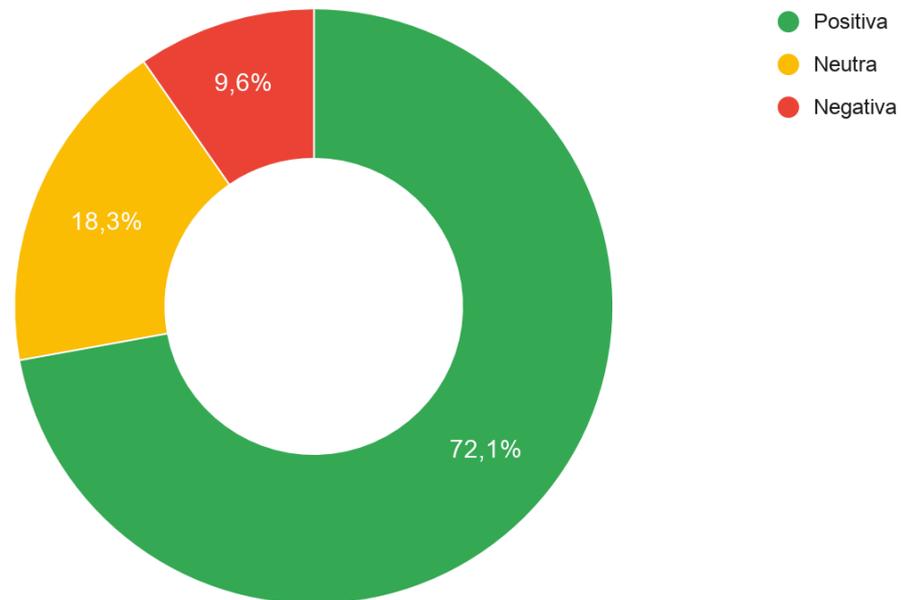
Foi enviado aos participantes (gestores e colaboradores) um questionário relacionado ao "Projeto Banco Ideias". Esse questionário foi dividido nos seguintes blocos: (i) opinião geral sobre o projeto; (ii) facilidade de uso da plataforma PrêmioIdeia®; (iii) implementação das ideias mais populares; (iv) continuidade do projeto e; (v) identificação de outras ideias que foram implementadas. No total, 315 (24,04%) de 1.310 participantes responderam o questionário.

4.1.4.1.1 Opinião geral sobre o projeto

Com relação à opinião dos participantes sobre o “Projeto Banco Ideias”, conforme apresentado na Figura 4.17, pode ser observado que a maioria (72,1%) dos respondentes concordam que o projeto foi positivo para organização bancária. Dos 315 que responderam o questionário, 18,3% tiveram uma opinião neutra e 9,6% uma opinião negativa sobre o “Projeto Banco Ideias”.

Aprofundando na questão discursiva desse tema, por meio da análise de cada resposta dos participantes do questionário e do *software* Atlas.ti, foi possível classificá-las nas seguintes categorias: implementação das ideias; divulgação do projeto; premiação; iniciativa e; continuidade.

Figura 4.17 - Opinião dos participantes sobre o “Projeto Banco Ideias”.



Fonte: Do autor (2020).

A implementação das ideias e o *feedback* foram os principais pontos destacados pelos respondentes na questão sobre a opinião do "Projeto Banco Ideias". Pode ser observado uma preocupação dos colaboradores com o pós-projeto, sendo que até o dia da aplicação do questionário alguns alegaram que não haviam recebido *feedback* sobre a transformação das ideias submetidas em projetos para a implementação.

“Deve ser dada atenção especial às ideias cadastradas, pois tem muita ideia interessante e que facilitaria muito o dia-a-dia nas agências. Devem ser efetivamente implantadas, não apenas ser tratada como uma boa ideia e não pôr em prática.” (Respondente 1)

“Acho que todos os projetos deveriam ter, ao final do processo, uma resposta do Banco, dizendo se será levada em consideração e caso sim, o status dessa implementação.” (Respondente 2)

“Há forte desejo dos funcionários de ver ideias premiadas sendo implementadas. Acredito que se um dos critérios de escolha é a análise de viabilidade de implantação, faz parte do projeto tirar as ideias do papel. Não apenas premiar as pessoas pela criatividade, sendo que o foco seria a melhora de vários âmbitos do banco. (Respondente 3)

Outro ponto importante destacado pelos participantes foi com relação à continuidade e iniciativa do projeto. De acordo com as respostas, observa-se que existe uma expectativa por parte dos colaboradores da organização bancária pela continuidade do projeto. Ter um canal

onde os colaboradores possam enviar suas ideias e sugestões valoriza as participações, o empenho das agências e permite uma maior interação entre os colaboradores e os gestores do banco.

“O canal deve ser mantido aberto para sugestões a qualquer tempo. Havendo ideias a serem implantadas, seria interessante sua divulgação.” (Respondente 4)

“Adorei o programa, acredito que devam dar continuidade. Ganhei a premiação e a sugestão dada está sendo implantada.” (Respondente 5)

“Que continue ouvindo as sugestões e valorizando o comprometimento dos apoiadores. Na medida do possível agilizando as implantações.” (Respondente 6)

“Achei legal e positivo. Acho que deveríamos ter um canal permanente de sugestões.” (Respondente 7)

“O Projeto Banco Ideias foi muito interessante para ouvir a opinião e as ideias dos funcionários, e assim promover melhorias para a empresa. Projetos como esse já são usados em diversas empresas conceituadas.” (Respondente 8)

“Acho bom que seja possível para qualquer funcionário participar, sugerir, ter e poder expor suas ideias. Não são todas as empresas que permitem esse tipo de iniciativa. Muitas, pelo contrário, impõem metas, projetos, trabalhos, que nem sempre são bem-sucedidos em seu operacional, mas não dão a liberdade de sugerir ou tentar melhorar.” (Respondente 9)

Por meio das respostas discursivas sobre a opinião do “Projeto Banco Ideias” também foi possível observar críticas com relação a divulgação do projeto. Relatos sobre a necessidade de uma melhor explicação das regras do projeto, continuidade de divulgação durante todo o período do desafio de ideias, divulgação nas agências do interior, explicação sobre o funcionamento da plataforma e a forma de acesso foram observados. Relacionando essas respostas com a quantidade de participantes no desafio (12,19%), percebe-se que a divulgação poderia ser mais efetiva para atingir todos os colaboradores da organização e com isso aumentar o número de participantes.

“Falta de divulgação para o interior do estado, regras confusas.” (Respondente 10)

“Ampliar a divulgação, principalmente para fomentar o debate das ideias sugeridas.” (Respondente 11)

“Positiva em relação a existência e objetivo do projeto. Negativa quanto a divulgação do projeto na rede de agências e ao regramento em si, principalmente em relação a pontuação dos participantes.” (Respondente 12)

“Excelente iniciativa que visa valorizar as ideias dos colaboradores que vivem o dia a dia da nossa instituição. Acredito que como sugestão, ampliar a divulgação e as premiações, como a utilização é em educação, e considerando os custos dos treinamentos de qualidade, um incentivo maior ampliaria os funcionários envolvidos em melhorar os processos das agências. Bem como a divulgação da implementação das ideias premiadas, ou ao menos uma perspectiva de implementação. Faltou também a divulgação e incentivo das Superintendências Regionais e talvez até das Unidades.” (Respondente 13)

Apesar da premiação ter sido um ponto positivo observado na maioria das respostas, alguns colaboradores acreditam que esse incentivo pode ser aprimorado. De acordo com algumas respostas, os prêmios poderiam ser repassados para os autores após a implementação da ideia e não para os que receberam mais curtidas e comentários.

“O Projeto Banco Ideias foi muito positivo, pois foi uma forma de ouvir as demandas da rede de agências e de motivar os funcionários. O Bônus Educação fez com que os premiados se sentissem valorizados na empresa, o que com certeza afeta a sua produtividade.” (Respondente 14)

“Deve ser repetido! Porém com mais premiações (mesmo que menores) para incentivar mais gente a participar.” (Respondente 15)

“Da forma como foi feito a primeira vez, achei muito errado muitas pessoas, disputando, pedindo para colegas curtir sem saber as ideias, só para ganhar o prêmio. Já participei em outro banco no qual sempre teve ativo o banco de ideias, você mandava sua ideia e ela era cadastrada, o primeiro a mandar uma ideia, era analisada, enviada para TI para implantação. Ex.: a 1º ideia que fosse implantada, ganhava uma premiação de R\$1.000,00, se alguém mandasse a mesma ideia, ganhava apenas um certificado de participação.” (Respondente 16)

“Acredito que as ideias deveriam ser mais bem avaliadas, uma vez que a maioria das ideias premiadas foram aquelas inseridas no primeiro dia de acesso a plataforma (...)” (Respondente 17)

4.1.4.1.2 Facilidade de uso da plataforma

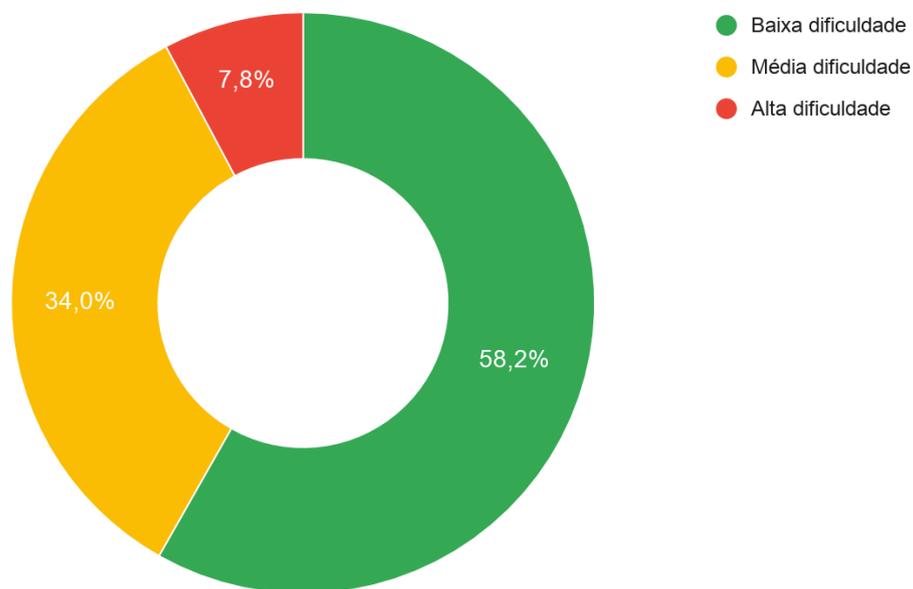
Conforme representado na Figura 4.18, 58,2% dos respondentes tiveram baixa dificuldade de uso do PrêmioIdeia®, plataforma escolhida pela organização bancária para captação e gestão das ideias. Por meio do gráfico, pode-se perceber que 34% colaboradores do banco responderam que tiveram média dificuldade no uso da plataforma e 7,8% alta dificuldade.

De forma geral, a maioria dos participantes tiveram pouca dificuldade em utilizar a plataforma PrêmioIdeia®, conforme apresentado anteriormente. Contudo, por meio da análise

da questão discursiva relacionada a esse tema, foi possível aprofundar melhor nessa questão e levantar alguns pontos importantes com relação à utilização do PrêmioIdeia®.

Por meio da análise de cada resposta, foi possível agrupar as respostas dos participantes em categorias. Basicamente as respostas dos participantes se classificaram em: tempo para utilização da plataforma; fácil utilização; navegação na plataforma; dificuldade no acesso; plataforma intuitiva; lentidão durante a navegação; moderação das ideias; plataforma confusa; necessidade de um aplicativo; ideias repetidas; suporte por parte dos gestores; forma de pesquisar por ideias; difícil utilização e; plataforma rápida.

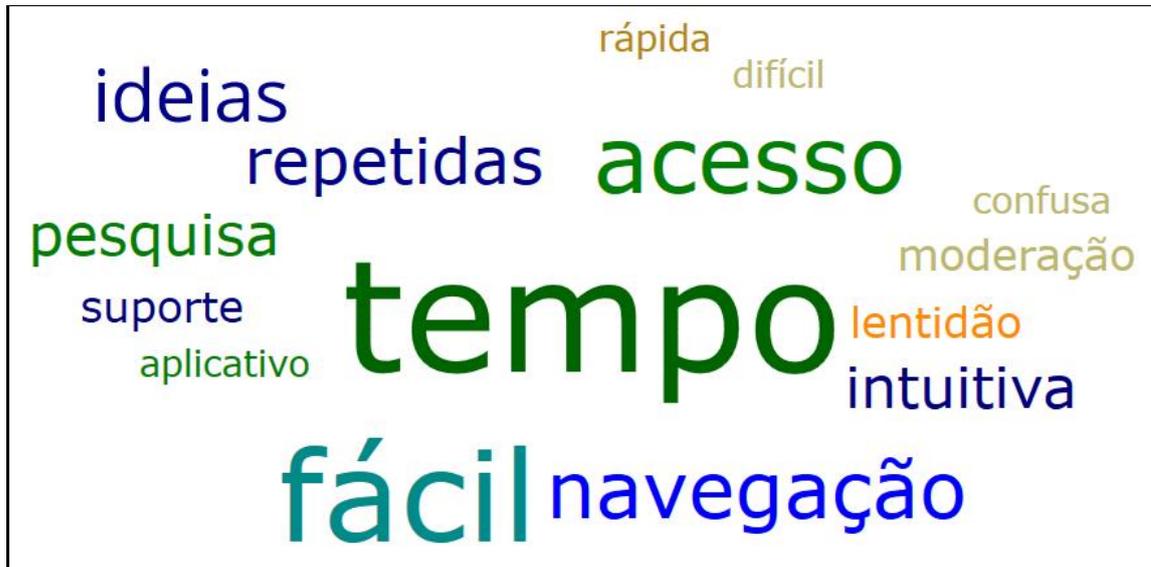
Figura 4.18 - Dificuldade de uso da plataforma tecnológica.



Fonte: Do autor (2020).

Por meio Atlas.ti, foi possível criar uma “nuvem de palavras” com as categorias, levando em consideração quantidade de respostas relacionadas a cada categoria (FIGURA 4.19). Quanto mais respostas em certa categoria, maior fica a palavra na “nuvem de palavras”.

Figura 4.19 - Nuvem de palavras relacionadas à utilização da plataforma.



Fonte: Do autor (2020).

Muitos participantes alegaram que a falta de tempo foi um entrave na participação do desafio de ideias. O fato de a organização bancária ter limitado a participação dos colaboradores apenas na rede do banco, restringiu o acesso à plataforma apenas no horário do expediente. Uma forma da organização tentar solucionar a questão do tempo de participação nos próximos projetos seria liberar o acesso à plataforma de gestão de ideias fora da rede da organização, com isso eles poderiam acessar em outros locais e horários diferentes.

“A dificuldade estava no tempo que dispunha. Para poder ler, curtir ou comentar, era necessário poder ter tempo para isso.” (Respondente 18)

“Como o período de participação é somente durante o expediente, fica difícil quem trabalha nas agências participar, pois tem telefone, clientes e metas a serem atingidas, que consomem o nosso tempo, impossibilitando uma participação mais efetiva no programa.” (Respondente 19)

“Como o acesso era somente via intranet, dificultou a inclusão de ideias e ou ler as ideias novas por falta de tempo, já que quem trabalha na plataforma atende em 100% do tempo de trabalho.” (Respondente 20)

“Muito difícil de ler e avaliar as propostas, pois não tenho tempo sobrando.” (Respondente 21)

Em conformidade com o gráfico apresentado na Figura 4.18, muitos respondentes apresentaram que era fácil a utilização do PrêmioIdeia® nas questões discursivas. Contudo, alguns pontos foram observados com relação à forma de pesquisar as ideias. Outro ponto

também destacado pelos participantes do questionário foi com relação ao acesso à plataforma. Alguns afirmaram que seria mais interessante a integração da plataforma de gestão de ideias com os sistemas da organização, utilizando os mesmos dados de acesso.

“A plataforma era organizada e intuitiva, nada a reclamar da plataforma em si.” (Respondente 22)

“Dificuldade de pesquisar por assunto.” (Respondente 23)

“As pesquisas pelas ideias submetidas por usuário deveriam ser mais bem organizadas. Onde em uma única tela possam ser pesquisadas as ideias por categoria.” (Respondente 24)

“O acesso ao sistema através de uma senha diferente dificultou o acesso, caso fosse dentro do ambiente operacional seria mais acessado.” (Respondente 25)

Outro ponto apresentado pelos respondentes foi com relação à navegação, sendo que alguns afirmaram que tiveram dificuldades para poder publicar e curtir as ideias. Também foi apresentado pelos colaboradores a necessidade de se ter uma funcionalidade que notificasse as curtidas e comentários recebidos.

“No momento de votar nas ideias, não eram todas visíveis ao mesmo tempo.” (Respondente 26)

“Necessário que seja disponibilizado um caminho mais fácil de acesso para registro das ideias.” (Respondente 27)

“Achei que a plataforma poderia ser mais interativa, interligada, como por exemplo, mostrar notificações quando alguém comentasse/curtisse a ideia.” (Respondente 28)

Por meio das respostas do questionário também foi possível identificar descontentamentos relacionados ao suporte, ideias repetidas na plataforma e a moderação das ideias e comentários. Na plataforma PrêmioIdeia® e no portal do projeto foram disponibilizados formulários de contato para que os participantes enviassem dúvidas com relação à moderação de ideias e solicitações de ajuda técnica sobre o uso da plataforma. Porém, segundo alguns respondentes esse suporte ficou a desejar.

“Os retornos e questionamentos não eram respondidos e na plataforma estavam de difícil acesso a comunicação com a comissão organizadora.” (Respondente 29)

“Muitas ideias parecidas e como havia vários colegas falando sobre o mesmo assunto, os conteúdos ficavam extenso e repetitivos. Achei muito ruim a forma visualização.” (Respondente 30)

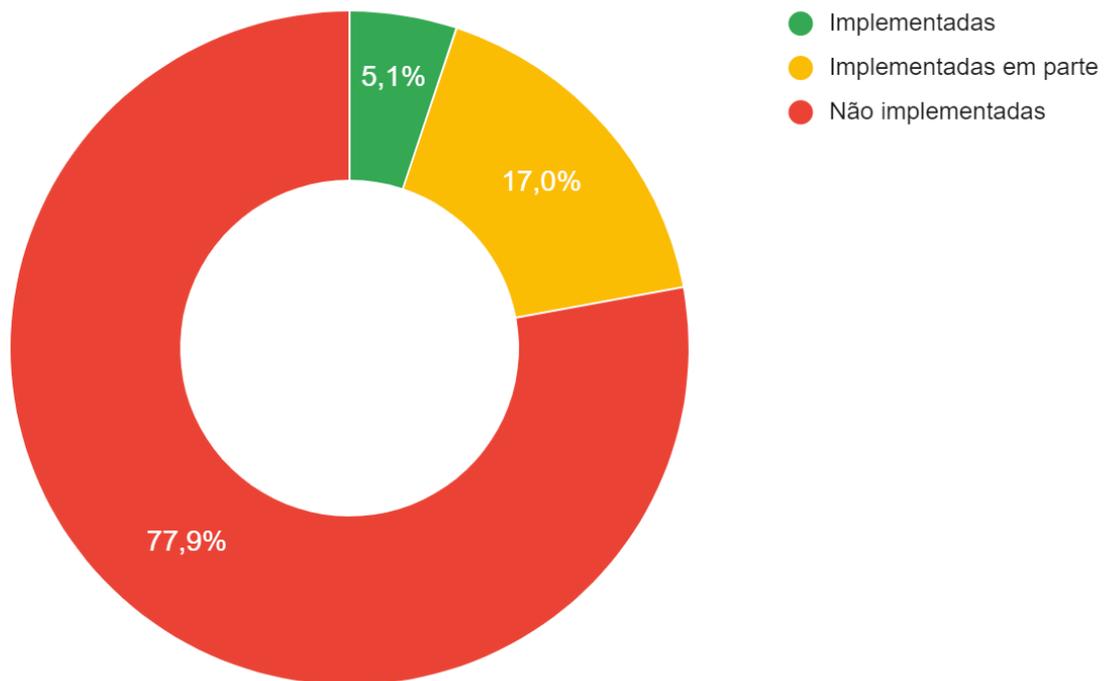
“Muitas sugestões, as vezes repetidas. Pouca disponibilidade de tempo para o acesso.” (Respondente 31)

O PrêmioIdeia® possui um algoritmo de similaridade que permite que os moderadores identifiquem ideias repetidas (PRÊMIOIDEIA, 2018), porém, é necessário que os gestores avaliem os casos e realizem a aprovação ou rejeição das propostas. Além disso, a plataforma também disponibiliza uma funcionalidade que os próprios participantes podem enviar “denúncias” aos moderadores, alertando-os sobre duplicidades das ideias. Outra funcionalidade para combater a repetição de conteúdo é uma configuração na plataforma que impede que os participantes enviem comentários iguais a outros já enviados e com um mínimo de caracteres para ser publicado. Mesmo com esses recursos disponíveis, alguns relatos sobre a repetição de conteúdo foram enviados pelos participantes do questionário.

4.1.4.1.3 Implementação das ideias mais populares

Com relação à implementação das ideias mais populares do tema/desafio "Atendimento", a maioria (77,9%) dos respondentes disseram que as duas propostas com a maior quantidade de curtidas não foram implementadas até o dia da aplicação do questionário (FIGURA 4.20). Dos 315 participantes que responderam o questionário, 5,1% disseram que as 2 ideias mais populares do tema foram implementadas na organização e 17% responderam que as ideias foram implementadas em parte.

Figura 4.20 - Opinião dos colaboradores com relação à implementação das ideias do tema de atendimento



Fonte: Do autor (2020).

Com base nas respostas discursivas, percebe-se que alguns colaboradores afirmam que as ideias mais populares apresentadas no tema “Atendimento” foram implementadas e já estão em uso na organização bancária. A falta de *feedback* por parte do banco após a finalização do desafio de ideias pode estar gerando um desconhecimento sobre o *status* da implementação das propostas enviadas. Além do *feedback* para os colaboradores da organização, novos recursos também devem ser divulgados para os clientes para que eles fiquem atualizados sobre as novidades da organização. Como auxílio para esse processo, a plataforma PrêmioIdeia® possui uma funcionalidade que permite os gestores criarem projetos a partir de ideias enviadas, podendo atribuir responsáveis pela sua execução, prazos, orçamentos, *status* e outros recursos.

“A ideia 1 está em vigor e ficou muito bom. A 2 desconheço a implantação.” (Respondente 32)

“Percebi que as duas ideias foram implementadas.” (Respondente 33)

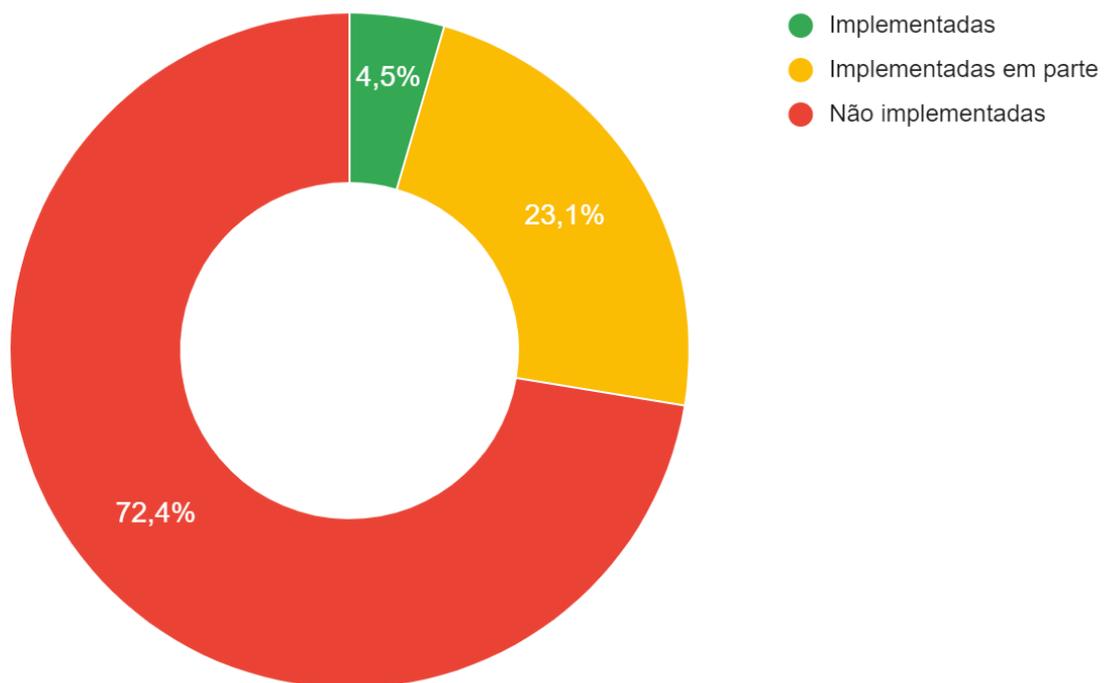
“Se foram implementadas, ainda não foram apresentadas à rede de agências.” (Respondente 34)

“Até o momento não vimos ideias implementadas. Seria interessante que quando estas fossem implementadas, fosse avisado na intranet para conhecimento de todos. Assim valoriza mais o Banco Ideias.” (Respondente 35)

“Não vi a implementação. Caso tenham sido, não foram devidamente divulgadas. Julgo importante implementar as ideias propostas em campanhas voltadas para isso, caso contrário, a ação perde seu valor e credibilidade junto aos colaboradores. Em caso de inviabilidade da implementação, essa deveria ser justificada e explicados os fatores impeditivos.” (Respondente 36)

Por meio da Figura 4.21, percebe-se que 72,4% dos entrevistados não concordam que as 2 ideias mais populares do tema/desafio "Melhoria dos processos operacionais" foram implementadas na organização bancária. Os respondentes que concordam que as ideias foram implementadas representaram 4,5% do total e os que responderam que as 2 ideias mais curtidas foram implementadas em parte foram 23,1%.

Figura 4.21 - Opinião dos colaboradores com relação à implementação das ideias do tema de melhoria dos processos operacionais



Fonte: Do autor (2020).

Aprofundando a análise sobre a implementação das ideias do tema "Melhoria dos processos operacionais" por meio das respostas da questão discursiva, foi observado que

nenhum respondente apresentou que as ideias já tinham sido implementadas. O que foi percebido é que alguns participantes responderam que essas ideias são de fato demoradas para serem colocadas em prática e que são de necessidade para a organização. A aplicação dessas ideias, de acordo com os respondentes, diminuiria as filas do banco e reduziria as reclamações dos clientes com relação a quantidade de assinaturas solicitados pela organização bancária.

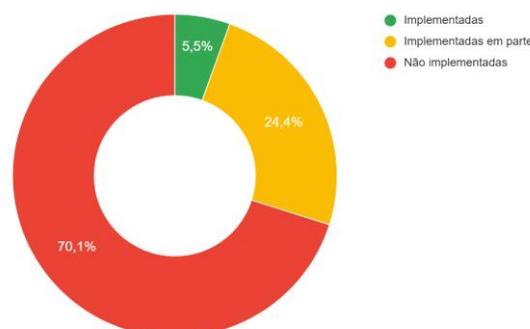
“São ideias que demandam um pouco mais de tempo, por envolver mudanças de programação para serem implementadas, porém espero ansiosamente para que isso aconteça. Agilizaria as filas no autoatendimento, no caso da ideia 1 e, na ideia 2, cessaria com as reclamações de clientes que precisam assinar dezenas de páginas quando vem ao banco. Poderia ser disponibilizada assinatura digital do cliente e, em seguida, solicitar a assinatura digital do funcionário, atestando que realmente foi o cliente que assinou digitalmente o documento.” (Respondente 37)

“Estas ideias realmente irão ajudar e muito a otimizar o tempo de atendimento.” (Respondente 38)

“Acredito que estas ideias necessitem de mais tempo de desenvolvimento até serem implementadas.” (Respondente 39)

Com relação ao tema/desafio "Recuperação de crédito em liquidação e de cobranças de pendências", apenas 5,5% dos respondentes do questionário concordaram que as duas ideias mais populares enviadas na plataforma PrêmioIdeia® foram implementadas (FIGURA 4.22). Já com relação às ideias implementadas em parte, 24,4% do total de participantes da pesquisa concordam com essa opção de resposta. Dos 315 respondentes, a maioria (70,1%) responderam que nenhuma das duas ideias foram implementadas após o desafio de ideias.

Figura 4.22 - Opinião dos colaboradores com relação à implementação das ideias do tema de recuperação de crédito em liquidação e de cobranças de pendências.



Fonte: Do autor (2020).

Sobre a implementação das ideias mais populares do tema "Recuperação de crédito em liquidação e de cobranças de pendências", em algumas respostas discursivas foram observadas que os respondentes estão cientes da implementação das propostas e outros não. Existe uma necessidade por parte da organização bancária realizar um feedback do status da implementação das ideias.

“Excelentes ideias que surtirão muitos efeitos na recuperação de crédito.”
(Respondente 40)

“A ideia 1 se não me engano já aconteceu em campanhas e a ideia 2 já houve uma campanha nesses moldes.” (Respondente 41)

“Boas ideias, mas até onde sei ainda não implementadas.” (Respondente 42)

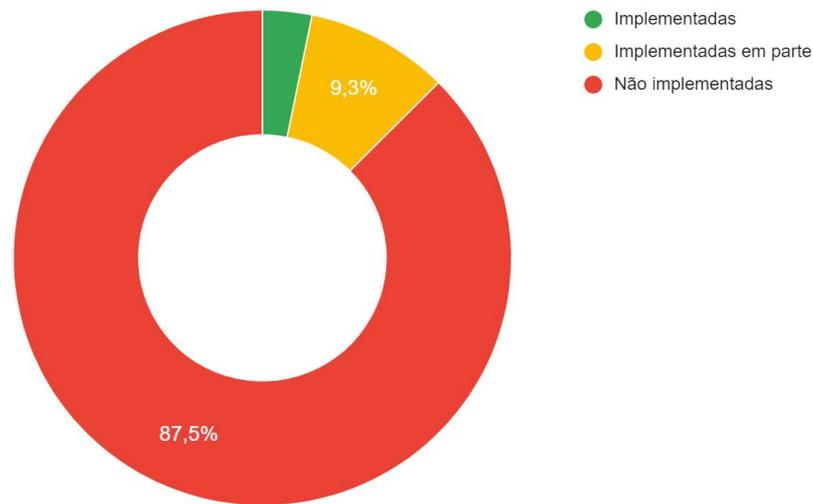
“Que as ideias sejam implementadas e devidamente divulgadas.”
(Respondente 43)

“O tema assim como as ideias vencedoras são extremamente importantes para o banco. No entanto, no que tange principalmente a ideia 2, não há qualquer ação do banco em colocar a ideia em prática e atender a demanda dos agentes relacionados clientes, banco e funcionários, oportunidade que certamente traria bons resultados a todos.” (Respondente 44)

“Algumas campanhas institucionais assemelham-se à ideia 1. A ideia 2 não foi implantada.” (Respondente 45)

Conforme representado na Figura 4.23, 87,5% dos participantes da pesquisa responderam que as ideias mais populares do tema/desafio "Ideia inovadora" não foram implementadas no banco. Com relação à implementação das ideias, apenas 3,2% dos participantes concordam que as 2 ideias mais populares desse tema foram implementadas na organização após o término do desafio de ideias. Já com relação à implementação em parte das ideias, 9,3% dos respondentes concordam com essa opção.

Figura 4.23 - Opinião dos colaboradores com relação à implementação das ideias do tema de ideia inovadora.



Fonte: Do autor (2020).

Com relação às respostas discursivas do tema "Ideia inovadora", percebe-se que foi o com a maior concordância entre os respondentes com relação a qualidade das ideias e a necessidade de implementação na organização. Alguns respondentes comentaram que a implementação das ideias mais populares apresentadas não seria difícil. Foi identificado que por meio da implementação das ideias apresentadas, a organização conseguiria mais benefícios para a identificação de novas oportunidades, prospecção e segurança dos clientes.

“A ideia 1 é muito interessante, pois o comerciante saberia que os clientes estão querendo o produto do banco em seu estabelecimento. A ideia 2 é genial, pois o cliente teria um sentimento de segurança tendo conta no banco, a imagem da organização seria muito valorizada, uma vez que prioriza a segurança dos clientes, criando mecanismos de proteção.” (Respondente 46)

"Nenhuma foi aplicada, a primeira ideia é primordial e de fácil implementação; A segunda ideia é mais complicada, parcialmente poderia ser implementada.” (Respondente 47)

“A ideia 1 é realmente benéfica no sentido de identificação de oportunidades, e deveria ser implementada.” (Respondente 48)

“Particularmente a primeira ideia acredito ser muito útil, uma maneira de prospectar clientes.” (Respondente 49)

“Ambas ideias fantásticas, que ampliam e enriquecem a relação cliente-banco.” (Respondente 50)

“Ações importantes tanto para a área comercial do banco quanto para a segurança do cliente e estabelecimento da imagem do banco como inovador e comprometido com o cliente.” (Respondente 51)

“A ideia 1 é o maior exemplo que a relação clientes/funcionários podem fazer a diferença comercial.” (Respondente 52)

“Não tive conhecimento de implementação. A primeira ideia considero muito boa para alavancar novos negócios e conseguir novos clientes e acredito que sua implementação não seria complicada.” (Respondente 53)

No intuito de se ter mais informações sobre a implementação das ideias, as 20 propostas mais populares foram consultadas no portal e nas mídias sociais da organização bancária. Por meio da seção de notícias do site da organização, foi detectada que uma ideia do tema atendimento entrou em execução no dia 20 de setembro de 2019. Essa ideia foi a segunda que mais recebeu curtidas (222) de outros participantes no tema/desafio e está relacionada a consulta de saldo aplicativo do banco. Não foram constadas evidências de que essa ideia foi implementada devido ao “Projeto Banco Ideias”, porém essa informação presente no portal web pode significar que as ideias enviadas pelos participantes vão ao encontro aos propósitos da organização.

4.1.4.1.4 Continuidade do projeto

Analisando as respostas específicas a respeito da continuidade do "Projeto Banco Ideias", percebe-se que os participantes concordam que o projeto se torne contínuo na organização. Contudo, a maioria dos respondentes apresentaram a necessidade de implementação das melhores propostas e o *feedback* por parte do banco com o status da execução. Outros pontos também foram destacados, tais como: simplicidade no acesso à plataforma; premiar as ideias que foram implementadas e não as que receberam mais curtidas ou comentários; maior divulgação para abranger mais funcionários; melhorar a forma de moderação das ideias e o *feedback* do motivo da recusa das propostas na plataforma; melhoria no suporte e ; limitar as ideias por usuários para dar oportunidade a outros participantes e reduzir ideias fora do escopo do projeto.

“Acho interessante que haja um espaço para que todos os empregados coloquem suas ideias e soluções em relação a todos os processos da instituição. Porém, entendo que existem áreas técnicas que são gestoras dos processos e às vezes já possuem projetos em consonância com as ideias que são apresentadas. Acho que no momento que há abertura para o recebimento de ideias, deve ser dado retorno sobre a viabilidade de execução e

alinhamento dessa com a estratégia da instituição. Que não se torne apenas um repositório de ideias.” (Respondente 54)

“Acho que todas as ideias vencedoras deveriam ser implementadas com urgência, pois, qualquer uma delas visa um melhor andamento do trabalho.” (Respondente 55)

“Acredito que deve continuar nos mesmos moldes, pois o banco possui muitos funcionários que podem ter ideias muito criativas, possibilitando o aumento dos lucros.” (Respondente 56)

“Desejo que tenhamos novas edições em breve. Sugiro que haja um botão de fácil acesso, para quando uma ideia surgir ela seja cadastrada imediatamente.” (Respondente 57)

“Sugiro continuar a premiar as ideias com mais possibilidade de serem implementadas, não as curtidas, pois percebi que muitos curtiam, a meu ver, somente para ganhar pontos.” (Respondente 58)

“Achei o programa fantástico no início, mas senti falta de apoio dos gestores na participação dos funcionários.” (Respondente 59)

“Vários projetos foram sugeridos por mim e me foi reportado que eles já haviam sido sugeridos. Mas não me informaram quais eram para eu poder votar nelas.” (Respondente 60)

“Ter um acesso, chat ou contato mais direto com os organizadores para dúvidas e questionamentos durante o projeto.” (Respondente 61)

“Talvez limitar o número de ideias por pessoa para que a ferramenta se torne mais eficiente, sem divagações.” (Respondente 62)

4.1.4.1.5 Implementação de ideias diferentes das mais populares

Com relação a implementação das ideias diferentes das mais populares, 84,21% dos participantes disseram as outras propostas não foram implementadas ou não foram divulgadas sobre o *status* de execução. Sobre os respondentes que afirmaram que as ideias foram implementadas (15,79%), foram destacadas inovações nos aplicativos do banco, renegociações de dívidas e nos sistemas internos da organização bancária.

Por meio de consultas no portal web e nas mídias sociais da organização bancária, foram detectadas a implementação de 6 ideias enviadas na plataforma PrêmioIdeia® (QUADRO 4.2). Não foram encontrados indícios de que estas ideias foram implementadas devido ao desafio de ideias, contudo estas implementações estão conforme as propostas enviadas pelos colaboradores no “Projeto Banco Ideias”. Um ponto que se pode observar é que não necessariamente as ideias precisaram ter muitas curtidas (aprovação dos

colaboradores) para serem implementadas. Supõe-se que estas ideias que foram implementadas estão mais condizentes com os critérios (inovação; viabilidade e aplicabilidade; grau de impacto ou retorno e; estratégica para o banco) estabelecidos pela organização para a aceitação das propostas. Pelo fato de muitas ideias serem relacionadas a processos internos do banco, funcionalidades específicas de aplicativos ou sistemas, regras de negociação de dívidas, dentre outras, fica difícil a identificação da implementação das propostas apenas com os recursos disponíveis.

Quadro 4.2 - Implementação de ideias na organização bancária.

Ideia	Tema	Curtidas	Data de implementação
Ideia 1	Ideias inovadoras	13	22/08/2019
Ideia 2	Atendimento	33	22/08/2019
Ideia 3	Atendimento	88	31/07/2019
Ideia 4	Atendimento	59	22/07/2019
Ideia 5	Ideias inovadoras	19	11/04/2019
Ideia 6	Ideias inovadoras	21	15/03/2019

Fonte: Do autor (2020).

4.2 Discussão

O "Projeto Banco Ideias" envolveu gestores e colaboradores da organização, fundamentou-se em suporte tecnológico de uma empresa privada (PrêmioIdeia®) e, além disso, obteve a participação de universidades e entidades ligadas a pesquisa e inovação no contexto da avaliação das ideias (maioria de membros externos). Trabalhou-se, portanto, com o processo *inbound* (GASSMANN; ENKEL, 2004). Foi possível, desta maneira, associar as etapas de projeto às etapas do ciclo de vida do *crowdstorming* proposto por Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013).

Ao todo foram identificadas 14 subetapas do processo de inovação aberta na organização, são elas: (1) Planejar - (i) Definir os objetivos do projeto, temas/desafios e questões; (ii) Definir os participantes; (iii) Oferecer incentivos para motivar a participação; (iv) Definir a comissão de avaliação e moderação das ideias e; (v) Especificar o regulamento (normas) e propriedade intelectual; (2) Organizar - (i) Definir e configurar a plataforma (espaço online) e; (ii) Definição e configuração do suporte técnico; (3) Executar - (i) Lançar o projeto de desafio de ideias; (ii) Divulgação do projeto; (iii) Gerir, analisar e trabalhar as ideias e; (iv) Selecionar, premiar e trabalhar as ideias; (4) Meta - (i) Avaliação do projeto de

inovação aberta; (ii) Portfólio de ideias e inovação e; (iii) Difusão das inovações e reedição de desafios de ideias.

Analisando trabalhos relacionados que utilizaram a técnica *crowdstorming* associada a plataforma PrêmioIdeia®, percebeu-se que algumas etapas são diferentes. Projetos como o “Desafio Educação ZikaZero” e o “Desafio da Sustentabilidade”, executados pelo Ministério da Educação, foram elaborados editais públicos cumprindo aspectos legais e divulgados a toda comunidade com prazos estipulados por lei (NASCIMENTO *et al.*, 2019; DE SOUZA *et al.*, 2016). Também foi observado a existência de período de recursos no projeto “Universidade Aberta: Soluções Inovadoras” (VILAS BOAS *et al.*, 2018). Fases ou características, estas, não presentes ou descritas no “Projeto Banco Ideias”.

Na etapa de incentivos aos participantes, o “Projeto Banco Ideias” premiou os vencedores com bônus educação, ou seja, os recursos poderão ser gastos somente com cursos (desenvolvimento profissional) e viagens para a realização das capacitações. Diferentemente do processo de inovação aberta da organização bancária, outros desafios de ideias como o “Desafio Educação ZikaZero”, “Universidade Aberta: Soluções Inovadoras”, “Desafio da Educação Profissional e Tecnológico” e o “Desafio da Sustentabilidade”, incentivaram os participantes com premiações em dinheiro (NASCIMENTO *et al.*, 2019; VILAS BOAS *et al.*, 2018; BORGES, 2017; DE SOUZA *et al.*, 2016).

De acordo com Acar e Deichmann (2019), por meio de pesquisas sobre a forma de premiação em processos de inovação aberta utilizando da técnica *crowdsourcing*, o incentivo a partir de dinheiro se mostram mais eficazes. Os resultados do experimento sugerem que, caso exista uma necessidade de seleção maior de ideias, um prêmio relevante em dinheiro deve ser considerado. Por outro lado, se não existir uma necessidade de selecionar um número menor de ideias ou não ter recursos para avaliar muitas ideias, o ideal é não oferecer prêmios (ACAR; DEICHMANN, 2019).

Outro ponto observado foi com relação aos incentivos para as Agências na qual os colaboradores vencedores estavam associados (coopetição). No “Projeto Banco Ideias” essas unidades não foram premiadas. No desafio de ideias “Universidade Aberta: Soluções Inovadoras”, por exemplo, os departamentos e as organizações estudantis dos vencedores do desafio de ideias receberam prêmios de até R\$100.000,00 para desenvolvimento de projetos. De acordo com os resultados obtidos por Vilas Boas *et al.* (2018), ficou evidente que as unidades da instituição de ensino mobilizaram os professores, técnicos e os alunos para participarem e conquistarem os prêmios.

Com relação a etapa de configuração do portal web e da plataforma PrêmioIdeia®, não foi possível que os participantes acessassem o “Projeto Banco Ideias” por *smartphones*. O fato de a organização bancária não ter disponibilizado aplicativos do projeto e ter restringido os acessos dos colaboradores apenas na rede de computadores do banco, de certa forma limitou a participação no desafio de ideias. Uma das características do *crowdstorming* é a troca de conhecimentos entre participantes, independente de localização geográfica e, para isso, todos os recursos tecnológicos possíveis devem estar disponíveis para os usuários (ABRAHAMSON, RYDER E UNTERBERG, 2013). Projetos similares como o “Universidade Aberta: Soluções Inovadoras” e o “Desafio da Educação Profissional e Tecnológico” disponibilizaram aos participantes aplicativos para Android¹⁷ e iOS¹⁸ associados ao PrêmioIdeia®, facilitando a participação no envio de ideias e interação com outros usuários na plataforma (VILAS BOAS *et al.*, 2018; BORGES, 2017).

Por meio das pesquisas realizadas, não foi possível identificar a divulgação do projeto no portal da organização bancária, mídias sociais e em outros meios de comunicação. Uma possível explicação para isso é que a divulgação do “Projeto Banco Ideias” tenha sido realizada na intranet da organização, meio esse que não foi disponibilizado para a extração de dados para essa pesquisa. De acordo com Borges 2017, o marketing digital trouxe resultados satisfatórios para o “Desafio da Educação Profissional e Tecnológico”, promovido pelo Ministério da Educação. Segundo o autor, os resultados da pesquisa sugerem que nos dias que existem divulgação do projeto, o envio de ideias e a quantidade de interações na plataforma PrêmioIdeia® crescem consideravelmente.

Analisando os dados gerados na plataforma referentes ao “Projeto Banco Ideias”, observa-se que os números foram satisfatórios relacionados a outros projetos que utilizaram a técnica *crowdstorming* associada a plataforma PrêmioIdeia®. Com relação à quantidade de participantes no desafio de ideias (QUADRO 4.3), o projeto da organização bancária teve mais usuários envolvidos na geração de ideias do que os projetos “Universidade Aberta: Soluções Inovadoras” (VILAS BOAS *et al.*, 2018) e “Cidade Segura” (DOS SANTOS *et al.*, 2015).

Em projetos que utilizaram a técnica *crowdsourcing*, LEGO (JENSEN; HIENERTH; LETTL, 2014) e MAM Baby (POETZ; SCHREIER, 2012), o envolvimento de participantes foi pequeno. O MAM Baby foi um projeto que buscou por soluções para tornar a alimentação de bebês mais conveniente e o projeto da LEGO objetivou a criação de novos *designs* de

¹⁷ <https://www.android.com/>

¹⁸ <https://www.apple.com/br/ios/>

produtos. A quantidade de ideias enviadas nesses dois projetos também foi menor no “Projeto Banco Ideias”.

Quadro 4.3 - Projetos de geração e gestão de ideias.

Projeto	Organização ou instituição	Participantes	Ideias	Comentários e curtidas	Referência teórica
Projeto Banco Ideias	Organização bancária	1.305	2.122	59.258	-
Desafio Educação ZikaZero	Ministério da Educação	2.437	3.195	484.999	Nascimento <i>et al.</i> (2019)
Universidade Aberta: Soluções Inovadoras	Universidade pública	637	4.409	497.463	Vilas Boas <i>et al.</i> (2018)
Desafio da Educação Profissional e Tecnológico	Ministério da Educação	7.533	7.594	416.798	Borges (2017)
Desafio da Sustentabilidade	Ministério da Educação	7.986	9.620	1.492.854	De Souza <i>et al.</i> (2016)
Cidade Segura	Polícia Militar de Minas Gerais	883	336	20.981	Dos Santos <i>et al.</i> (2015)
LEGO	LEGO	116	1.799	-	Jensen, Hienerth e Lettl (2014)
MAM Baby	MAM Baby	103	103	-	Poetz e Schreier (2012)

Fonte: Do autor (2020).

Os projetos “Desafio Educação ZikaZero” (NASCIMETNO *et al.*, 2019), “Projeto Desafio Educação Profissional Tecnológica” (BORGES, 2017) e o “Desafio da Sustentabilidade” (DE SOUZA *et al.*, 2016) tiveram uma participação maior e uma quantidade de ideias superior ao “Projeto Banco Ideias”. Contudo, os desafios de ideias promovidos pelo Ministério da Educação foram em âmbito nacional. Além disso, como observado nas respostas dos colaboradores por meio dos questionários, a limitação da participação apenas na rede de computadores da organização bancária, a falta de aplicativos para acessar o PrêmioIdeia® por *smartphones* e a baixa divulgação do projeto nas agências podem ter sido alguns dos fatores que podem ter levado o projeto desenvolvido pela

organização bancária a ter números inferiores a outros projetos realizados na mesma plataforma e com a mesma técnica.

A partir das respostas dos colaboradores por meio do questionário enviado, foi possível analisar os resultados do processo de inovação aberta na organização. Com as respostas do questionário, observa-se que os colaboradores concordam que o projeto foi positivo para a organização. Contudo, alguns pontos importantes foram destacados pelos respondentes:

- Necessidade de maior divulgação do projeto para alcançar a todos da organização e promover maior engajamento dos colaboradores;
- Necessidade de *Feedback* do *status* de implementação das ideias;
 - Muitos colaboradores afirmaram não ter conhecimento se as ideias foram implementadas ou não. Como alguns respondentes afirmaram que houve implementação total ou em partes das ideias, o que pode ser percebido é a necessidade de *feedback* por parte da organização sobre o andamento da execução das propostas;
- Ajustes na plataforma de gestão de ideias para:
 - Melhorar a busca por ideias;
 - Elevar o nível da moderação para diminuir as ideias repetidas;
 - Acesso mais fácil e integração com os sistemas do banco para utilização do mesmo *login* e senha;
 - Simplificar a forma de envio de ideias;
 - Não restringir a participação dos usuários apenas na rede da organização bancária. Isso permitirá que os participantes enviem suas ideias fora do expediente de trabalho;
 - Disponibilização de aplicativos para *smartphones*;
- Simplificar a forma de comunicação entre os colaboradores e a comissão organizadora e avaliadora do projeto com o objetivo de melhorar o suporte;
- Premiação das ideias ser realizada após a implementação e não pelas ideias que receberam mais curtidas e comentários.

Outro ponto importante, de acordo com Vilas Boas *et al.* (2018), é manter um fluxo contínuo e atualizado para capturar ideias e promover inovação. Dessa forma, a organização cria um banco de dados com maiores chances de que uma ideia venha a se tornar uma inovação. Sendo assim, e conforme sugestões dos respondentes, o “Projeto Banco Ideias”

deveria acontecer com certa frequência na organização bancária, fundamentando participação e colaboração entre os participantes e gerando, cada vez mais, ideias inovadoras.

Com relação à implementação das ideias, observa-se pelas respostas dos participantes que a maioria concorda que as propostas não foram executadas. Contudo, por meio de pesquisas realizadas no portal e nas mídias sociais da organização bancária, foi possível identificar a implementação de 7 ideias. O fato de que a maioria dos respondentes não concordarem com a implementação das ideias pode ser pela falta de *feedback* do banco em relação ao *status* de execução das propostas e a necessidade de tempo para colocar as ideias em prática.

Com todos estes resultados é possível verificar que a inovação aberta associada a técnica de *crowdstorming* pode contribuir diretamente e significativamente no contexto do setor bancário, criando maneiras para abordagem de problemas e fomentando um ambiente onde a colaboração e a busca contínua pela eficiência são incentivadas a todo o momento.

5 CONCLUSÕES

Essa pesquisa teve como objetivo analisar o processo de implantação e utilização da técnica de inovação aberta *crowdstorming* em um desafio de ideias intitulado “Projeto Banco Ideias” de uma organização bancária, ou seja, o estudo envolveu a teoria e a prática da inovação aberta no setor bancário. Para que o objetivo principal fosse alcançado, foram propostos 3 objetivos específicos: (i) Descrever os processos de implantação da estratégia de inovação aberta, associada a gestão de ideias, *crowdstorming* e plataforma tecnológica, em uma organização bancária; (ii) Analisar os dados gerados no contexto da plataforma estudada, considerando a execução do projeto e a participação de gestores e colaboradores; e (iii) Discutir os resultados da estratégia de inovação aberta, gestão de ideias, *crowdstorming* com uso de plataforma tecnológica na geração de inovações no contexto da organização.

Para responder esses objetivos, foi realizada uma investigação de natureza aplicada, descritiva e abordagem quali-quantitativa, sendo fundamentada em procedimentos de revisão de literatura, pesquisa documental e estudo de caso.

Com relação ao primeiro objetivo específico, foi possível descrever todo o processo para a implantação e execução da inovação aberta na organização bancária. Por meio da pesquisa, considerando as 4 etapas principais, foram identificadas 14 subetapas do processo de inovação aberta na organização: (1) Planejar - (i) Definir os objetivos do projeto, temas/desafios e questões; (ii) Definir os participantes; (iii) Oferecer incentivos para motivar a participação; (iv) Definir a comissão de avaliação e moderação das ideias e; (v) Especificar o regulamento (normas) e propriedade intelectual; (2) Organizar - (i) Definir e configurar a plataforma (espaço online) e; (ii) Definição e configuração do suporte técnico; (3) Executar - (i) Lançar o projeto de desafio de ideias; (ii) Divulgação do projeto; (iii) Gerir, analisar e trabalhar as ideias e; (iv) Selecionar, premiar e trabalhar as ideias; (4) Meta - (i) Avaliação do projeto de inovação aberta; (ii) Portfólio de ideias e inovação e; (iii) Difusão das inovações e reedição de desafios de ideias. Todas essas etapas descritas anteriormente estão associadas ao ciclo de vida do *crowdstorming* proposto por Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013), confirmando a utilidade do ciclo de vida de quatro estágios do *crowdstorming*.

Por meio do segundo objetivo específico, foi possível analisar os dados gerados na plataforma PrêmioIdeia® envolvendo participação dos colaboradores da organização. Durante um período de 5 meses, o desafio de ideias alcançou 1.305 colaboradores, 2.122 ideias enviadas, 56.533 curtidas nas ideias, 1.174 não curtidas nas ideias, 2.725 comentários e o

envolvimento de 358 Agências e Unidades. Por meio da análise de outros estudos que utilizaram a técnica *crowdstorming* associada ao PrêmioIdeia®, é possível afirmar que os números gerados no “Projeto Banco Ideias” são altamente significativos, ou seja, a plataforma provou ser adequada para a geração e gestão de ideias em um processo de inovação aberta no setor bancário.

No que diz respeito ao terceiro objetivo específico desse estudo, foi possível referente à análise e discussão dos resultados do processo de inovação aberta na organização bancária. Com as respostas do questionário, observou-se que os colaboradores (72,1%) concordam que o projeto foi positivo para a organização e precisa ter continuidade. Além disso, a plataforma PrêmioIdeia® atendeu as necessidades de geração e gestão das ideias. Cabe observar que, apesar da maioria dos participantes afirmarem que não houve implementações de ideias no banco, a pesquisa levantou, por meio da análise do portal web e das mídias sociais da organização, a implementação de algumas ideias. Uma justificativa para desalinhamento está na falta de uma etapa relacionada ao *status* de divulgação e implementação das ideias.

Enfim, na prática a contribuição do trabalho encontra-se relacionada a descrição e discussão de todo o processo de inovação aberta em uma organização do setor bancário. Ao seguir as etapas descritas nessa pesquisa, os gestores de bancos serão capazes de executar estratégias de identificação, priorização e execução de ideias visando a inovações a partir da participação de colaboradores. Ainda sob o aspecto da contribuição prática, esse estudo permitiu que fosse mensurada a dimensão e importância do projeto na organização, apresentando os temas com maior participação, ideias e interações por horários e dias da semana, além de melhorias na plataforma para a geração e gestão das ideias com maior efetividade.

No contexto teórico, contribui-se para o aprofundamento de conhecimentos relacionados à inovação aberta, particularmente no que diz respeito à técnica de *crowdstorming*, ou seja, ao envolvimento da multidão no contexto da inovação nas organizações. Quanto às plataformas de geração e gestão de ideias pode-se melhor conhecer a aprofundar as abordagens de participação e colaboração e instigar a necessidades de estudos que relacionem gamificação e cooperação para a inovação.

Considera-se, portanto, que a técnica de *crowdstorming* pode ser uma maneira de aumentar o volume de ideias geradas para fins de inovação em uma organização bancária. Esta afirmação pode ser confirmada através da quantidade de ideias e interações (comentários e curtidas) geradas a partir da plataforma PrêmioIdeia® por meio da participação dos

colaboradores. Além disso, a avaliação positiva do “Projeto Banco Ideias” reforça a sentença de que o desafio de ideias deveria acontecer de forma contínua, gerando cada vez mais ideias em busca de melhor seleção e qualidade. O *crowdstorming* trouxe benefícios ao banco, como a participação, o empenho e engajamento, interação entre colaboradores e gestores da organização bancária e a transformação de ideias em inovações. A partir dos benefícios gerados pelo projeto, tem-se como sugestão a aplicação de novos desafios de ideias em outros bancos. A participação colaborativa através de plataformas tecnológicas permite que as organizações capturem ideias inovadoras e as utilizem para a melhoria de seus produtos, serviços e processos.

Como limitação do trabalho, cabe mencionar o fato de que, por se tratar de uma organização bancária, a obtenção dos dados do desafio de ideias foi um pouco restrita – como exemplo tem-se a impossibilidade de descrição e apresentação das ideias selecionadas.

Por fim, como perspectivas para pesquisas futuras, são recomendadas abordagens investigativas relacionadas a portfólio de ideias, geração de projetos e tecnologias inovadoras. Estima-se que possa haver menor resistência com relação a ideias originárias de efetiva participação e colaboração de membros da organização.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, S.; RYDER, P.; UNTERBERG, B. **Crowdstorm: the future of innovation, ideas, and problem solving**. John Wiley & Sons, 2013.
- ACAR, O. A.; DEICHMANN, D. Does Crowdsourcing Need a Cash Prize to Work? **Harvard Business Review**, 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/04/does-crowdsourcing-need-a-cash-prize-to-work>
- AMMIRATO, S.; SOGO, F.; FELICETTI, A. M.; RASO, C. A methodology to support the adoption of IoT innovation and its application to the Italian bank branch security context. **European Journal of Innovation Management**, 22(1), pp.146-174, 2019.
- BARBIERI, J. C; ÁLVARES, A. C. T; CAJAZEIRA, J. E. R. **Gestão de ideias para inovação contínua**. Bookman Editora, 2009.
- BIGLIARDI, B; GALATI, F. Innovation trends in the food industry: the case of functional foods. **Trends in Food Science & Technology**, v. 31, n. 2, p. 118-129, 2013.
- BORCHARDT, P; DOS SANTOS, G. V. Gestão de ideias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 1, p. 203-237, 2014.
- BORGES, G. H. A. **Participação social para prospecção de inovações na educação profissional e tecnológica**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) — Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2017.
- BOYKOVA, A. *et al.* Innovative Models for Generating Ideas in High-Tech Environment. **Journal of Emerging Trends in Marketing and Management**, v. 1, n. 1, p. 175-184, 2016.
- BROWN, T. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Alta Books Editora, 2018.
- CAO, J; DECKER, S. **IBM Breaks Patent Record in 25th Straight Year as Number One**, 9 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-01-09/ibm-breaks-patent-record-in-25th-straight-year-as-number-one>>. Acesso em: 18 de fevereiro 2019.
- CARVALHO, R. C. **Inovação no sistema financeiro: estudo de caso de banco de varejo brasileiro**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) — Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2019.
- CHESBROUGH, H. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. **Harvard Business Press**, 2003.
- CHESBROUGH, H. The era of open innovation. **Managing innovation and change**, v. 127, n. 3, p. 34-41, 2006.
- CHIARELLO, M; ROCHA NETO, I. **O papel prospectivo das plataformas tecnológicas**. *Parcerias Estratégicas*, v. 6, n. 11, p. 127-135, 2010.

- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. Cortez editora, 2018.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J. **Successful product innovation: a collection of our best**. Stage-Gate International, 2009.
- CORVELLO, V.; IAZZOLINO, G. Factors affecting the practices of external problem solvers in broadcast search. **Journal of technology management & innovation**, 8(2), pp.166-177, 2013.
- DAHLANDER, L; GANN, D. M. How open is innovation?. **Research policy**, v. 39, n. 6, p. 699-709, 2010.
- DAVID, D. E. H; CARVALHO, H. G; PENTEADO, R. S. **Gestão de ideias**. 2011.
- DE SOUZA, W. V. B. *et al.* Planning the use of crowdstorming for public management: a case in the Ministry of Education of Brazil. **European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems**, 2014.
- DE SOUZA, W. V. B. *et al.* Using Crowdstorm to Prospect Innovations in Federal Institutions of Education in Brazil to Reduce Its Consumption of Electric Energy. In: 2016 49th **Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)**. IEEE, 2016. p. 2819-2828.
- DOROW, P. F.; CALLE, G. A. D.; RADOS, G. J. V.; VALLEJOS, R. V. Geração de ideias, ideação e gestão de ideias para inovação: clarificando conceitos. In: **KM Brasil**, 2014, Florianópolis. Anais KM Brasil, 2014.
- DOS SANTOS, A. C. *et al.* Open innovation and social participation: a case study in public security in Brazil. In: **International conference on electronic government and the information systems perspective**. Springer, Cham, 2015. p. 163-176.
- DRUCKER, P. F. The discipline of innovation. **Harvard Business Review**, Vol. 63 No. 3, pp. 67-72, 1985.
- FARDO, M. L. A gamificação aplicada em ambientes de aprendizagem. **Renote**, v. 11, n. 1, 2013.
- FASNACHT, D. Open Innovation in the financial services: growing through openness, flexibility and customer integration. **Springer Science & Business Media**, 2009.
- FLYNN, M; DOOLEY, L; O'SULLIVAN, D; CORMICAN, K. Idea management for organisational innovation. **International Journal of innovation management**, 7(04), 417-442, 2003.
- FRANKE, N; HADER, C. Mass or only “niche customization”? Why we should interpret configuration toolkits as learning instruments. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 6, p. 1214-1234, 2014.

GASSMANN, O; ENKEL, E. **Towards a theory of open innovation: three core process archetypes**. 2004.

GATZWEILER, A; BLAZEVIC, V; PILLER, F. T. Dark side or bright light: Destructive and constructive deviant content in consumer ideation contests. **Journal of Product Innovation Management**, v. 34, n. 6, p. 772-789, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, 35(3), 20-29, 1995.

HERSTATT, C; VON HIPPEL, E. Developing new product concepts via the lead user method: A case study in a “low-tech” field. **Journal of Product Innovation Management** 9 (3): 213–21, 1992.

HUIZINGH, E. K. Open innovation: State of the art and future perspectives. **Technovation**, v. 31, n. 1, p. 2-9, 2011.

JAAFAR, N; DAHANAYAKE, A. Software Architecture for Collaborative Crowd-Storming Applications. In: **East European Conference on Advances in Databases and Information Systems**. Springer, Cham. p. 268-278, 2015.

JENSEN, M. B.; HIENERTH, C.; LETTL, C. Forecasting the commercial attractiveness of user-generated designs using online data: An empirical study within the LEGO user community. **Journal of Product Innovation Management**, 31, pp.75-93, 2014.

KIST, D; LAZZAROTTI, F; BENCKE, F. F. Gestão da Inovação: O caso de uma instituição financeira brasileira. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 14, n. 2, 2017.

KOEN, P. *et al.* Providing clarity and a common language to the “fuzzy front end”. **Research-Technology Management**, v. 44, n. 2, p. 46-55, 2001.

MARTINS, T. C. M.; BERMEJO, P. H. S. Desafio de ideias para o governo aberto: o caso da Polícia Militar de Minas Gerais–Brasil. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 21, n. 70, 2016.

MCADAM, R; MCCLELLAND, J. Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational and research agendas. **European Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 2, p. 86-97, 2002.

MORTARA, L.; FORD, S. J.; JAEGER, M. Idea Competitions under scrutiny: Acquisition, intelligence or public relations mechanism? **Technological Forecasting and Social Change**, 80(8), pp.1563-1578, 2013.

NASCIMENTO, T. B. P. et al. e-Participation in the Exploration of Innovations: Confronting *Aedes aegypti* and Microcephaly in Brazil. In: **International Conference on Electronic Government and the Information Systems Perspective**. Springer, Cham, 2019. p. 103-118.

OOMS, W.; BELL, J.; KOK, R. A. Use of social media in inbound open innovation: Building capabilities for absorptive capacity. **Creativity and Innovation Management**, 24(1), pp.136-150, 2015.

PARKER, G. G.; VAN ALSTYNE, M. W.; CHOUDARY, S. P. **Plataforma: A Revolução da Estratégia**. São Paulo: Casa Educação, 2017.

POETZ, M. K.; SCHREIER, M. The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas? **Journal of product innovation management**, v. 29, n. 2, p. 245-256, 2012.

PRÊMIOIDEIA. **Conheça as principais funcionalidades**. Disponível em: <<http://www.premioideia.com/funcionalidades.php>>. Acesso em: 05 de maio de 2018.

QUIRINO, F. G. S. **Participação e Deliberação Online: Uma Análise do programa Ufla Mais Soluções Inovadoras**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

RAO, L. **"IdeaScale Powers 23 Crowdsourcing Sites for the U.S. Government."** TechCrunch, 2010. Disponível em: <<http://techcrunch.com/2010/02/07/ideascalepowers-24-crowdsourcing-sites-for-the-u-s-government/>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

REIS, E. **Estatística descritiva**. Lisboa: Edições Sílabo, 1996.

RIETZSCHEL, E. F.; NIJSTAD, B. A.; STROEBE, W. Productivity is not enough: A comparison of interactive and nominal brainstorming groups on idea generation and selection. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 42, n. 2, p. 244-251, 2006.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. Free Press, 1995.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy**. Harper & Bros, 1942.

SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2005.

SILVA, L. R. C. *et al.* Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente. In: **Congresso Nacional de Educação**. 2009. p. 4554-4566.

TERWIESCH, C.; XU, Y. Innovation contests, open innovation, and multiagent problem solving. **Management science**, v. 54, n. 9, p. 1529-1543, 2008.

TROTT, P; HARTMANN, D. A. P. Why 'open innovation' is old wine in new bottles. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 04, p. 715-736, 2009.

VAN BURG, E. *et al.* Creating university spin-offs: a science-based design perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, n. 2, p. 114-128, 2008.

VILAS BOAS, K. M. *et al.* Platforms of Ideas Management and Open Innovation: The Crowdstorm Approach Applied to Public University in Brazil. In: **Electronic Government**

and the Information Systems Perspective: 7th International Conference, EGOVIS 2018, Regensburg, Germany, September 3–5, Proceedings. Springer, p. 205, 2018.

WALTER, S. A; BACH, T. M. **Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do atlas. Ti.** Administração: ensino e pesquisa, v. 16, n. 2, p. 275-308, 2015.

APÊNDICE A - Pesquisa “Projeto Banco Ideias”

Pergunta 1 - Qual a sua opinião sobre o “Projeto Banco Ideias”?

- Positiva
- Neutra
- Negativa

Quais suas observações/sugestões ao “Projeto Banco Ideias?”

Pergunta 2 - Do ponto de vista de uso da Plataforma de gestão de ideias (PrêmioIdeia®), você teve dificuldades em participar?

- Baixa dificuldade
- Média dificuldade
- Alta dificuldade

Quais suas observações/sugestões sobre a Plataforma PrêmioIdeia®?

Pergunta 3- Dentro do tema "ATENDIMENTO", as 2 ideias mais populares foram:

Ideia 1

Título: Título da ideia enviada

Descrição: Descrição da ideia enviada

Ideia 2

Título: Título da ideia enviada

Descrição: Descrição da ideia enviada

Na sua opinião, estas ideias foram implementadas?

- Sim
- Em parte

Não

Quais são as suas observações/sugestões?

Pergunta 4- Dentro do tema "MELHORIA DOS PROCESSOS OPERACIONAIS", as 2 ideias mais populares foram:

Ideia 1

Título: Título da ideia enviada

Descrição: Descrição da ideia enviada

Ideia 2

Título: Título da ideia enviada

Descrição: Descrição da ideia enviada

Na sua opinião, estas ideias foram implementadas?

Sim

Em parte

Não

Quais são as suas observações/sugestões?

Pergunta 5- Dentro do tema "RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO EM LIQUIDAÇÃO E DE COBRANÇAS DE PENDÊNCIAS", as 2 ideias mais populares foram:

Ideia 1

Título: Título da ideia enviada

Descrição: Descrição da ideia enviada

Ideia 2

Título: Título da ideia enviada

Descrição: Descrição da ideia enviada

Na sua opinião, estas ideias foram implementadas?

Sim

Em parte

Não

Quais são as suas observações/sugestões?

Pergunta 6- Dentro do tema "IDEIA INOVADORA", as 2 ideias mais populares foram:

Ideia 1

Título: Título da ideia enviada

Descrição: Descrição da ideia enviada

Ideia 2

Título: Título da ideia enviada

Descrição: Descrição da ideia enviada

Na sua opinião, estas ideias foram implementadas?

Sim

Em parte

Não

Quais são as suas observações/sugestões?

Pergunta 7- Você teria alguma observação/ sugestão com respeito a continuidade do projeto de gestão de ideias na organização?

Pergunta 8- Você percebeu se alguma ideia, mesmo que não fosse a mais popular, surgiu como alternativa e foi implementada? Se sim, qual?
