

CULTURA ORGANIZACIONAL: TRANSFORMADORA, CRIATIVA E INOVADORA

Daniella Guimaraes Bergamini De Sa - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Luciana Porto De Matos - UniFOA

Resumo

Este trabalho buscou identificar como os aspectos da cultura organizacional em uma empresa de tecnologia pode contribuir na prática da criatividade e inovação. E verificar sua influência no desenvolvimento da criatividade e inovação. Para responder esta questão, teve como objetivo, conceituar os termos de cultura, criatividade, inovação e a correlação entre eles. Realizou-se uma pesquisa exploratória e descritiva. A amostra foi direcionada aos colaboradores da empresa Tecnologia Bancária S.A. (TecBan), situados na filial do estado de São Paulo, capital. Na qual foram realizadas entrevistas presenciais, qualitativa e semi-estruturada com base em um roteiro aberto. E como metodologia de análise do discurso do sujeito coletivo. Como resultado da pesquisa o estudo demonstrou que as características da cultura organizacional influenciam e determinam o pensamento criativo e as ações que levam a prática da inovação dos funcionários no dia a dia da empresa. Por tanto, mostrou-se que a cultura é um canal importante, para estimular a criatividade e inovação em empresas que buscam vantagem competitiva no contexto de um mercado em constantes avanços tecnológicos.

CULTURA ORGANIZACIONAL: TRANSFORMADORA, CRIATIVA E INOVADORA

RESUMO

Este trabalho buscou identificar como os aspectos da cultura organizacional em uma empresa de tecnologia pode contribuir na prática da criatividade e inovação. E verificar sua influência no desenvolvimento da criatividade e inovação. Para responder esta questão, teve como objetivo, conceituar os termos de cultura, criatividade, inovação e a correlação entre eles. Realizou-se uma pesquisa exploratória e descritiva. A amostra foi direcionada aos colaboradores da empresa Tecnologia Bancária S.A. (TecBan), situados na filial do estado de São Paulo, capital. Na qual foram realizadas entrevistas presenciais, qualitativa e semiestruturada com base em um roteiro aberto. E como metodologia de análise do discurso do sujeito coletivo. Como resultado da pesquisa o estudo demonstrou que as características da cultura organizacional influenciam e determinam o pensamento criativo e as ações que levam a prática da inovação dos funcionários no dia a dia da empresa. Por tanto, mostrou-se que a cultura é um canal importante, para estimular a criatividade e inovação em empresas que buscam vantagem competitiva no contexto de um mercado em constantes avanços tecnológicos.

Palavras-chaves: Cultura organizacional. Criatividade. Inovação.

ABSTRACT

This course completion work proposes to identify how aspects of organizational culture in a technology company can contribute to the practice of creativity and innovation. To achieve this goal, the concepts of culture, creativity, innovation and the correlation between them were conceptualized. For that, an exploratory and descriptive research was carried out, through the methodology of the discourse of the collective subject. The sample was directed to the employees of Tecnologia Bancária S.A. (TecBan), in which 14 (fourteen) face-to-face, qualitative and semi-structured interviews were carried out based on an open script. The study corroborated that the characteristics of the organizational culture influence and determine the creative thinking and the actions that lead to the practice of the innovation of the employees in the day to day of the company. Therefore, it has been shown that culture is an important channel to stimulate creativity and innovation in companies that seek competitive advantage in the context of a market with constant technological advances.

Keywords: Organizational Culture. Creativity. Innovation.

INTRODUÇÃO

Os estudos sobre cultura tornaram-se interessantes para todos que buscam entender o desenvolvimento das organizações por ser uma maneira de conhecer melhor o comportamento organizacional e com isso construir estratégias para aumentar o desempenho. Além disso, a cultura vem ganhando atenção com o surgimento de tecnologias de gestão, necessidade de entender as características frente a resistências de mudanças e pelos funcionários adquirirem um papel de protagonistas do que simples executores (DIAS, 2007, p.11).

O presente estudo aprofunda o conhecimento em cultura organizacional e o relaciona com os conceitos de criatividade e inovação, uma vez que “a cultura afeta a inovação porque molda os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais e ações coletivas e entendimentos e comportamentos em termos de riscos assim como de oportunidades” (KAASA E VADI, 2010 apud FARIA E FONSECA, 2014, p. 374).

Através deste cenário onde as organizações buscam se desenvolver para obter o melhor desempenho no mercado, nota-se que “ inovar é criar diferenças marcantes que surpreendam a concorrência e a alavancagem da curva de experiência, transformando as competências, para gerar melhores soluções para empresa, os acionistas e a sociedade” (ROCHA, 2009, p.15), e para ser tornar inovadora, cada organização necessita levar em consideração que a criatividade é o processo responsável pela geração de ideias, e essas são desenvolvidas com o objetivo de agregar valor (KAO, 1997).

Dado o exposto, observou-se a oportunidade de questionar: como os aspectos da cultura organizacional pode contribuir na prática da criatividade e inovação? E constatar sua influência no desenvolvimento da criatividade e inovação.

Presume-se que a cultura organizacional e o ambiente empresarial definem e estimulam a criatividade e inovação de cada funcionário, pois não é algo apenas voluntário, é necessário buscar tais aspectos diariamente e que as empresas precisam estimular os funcionários a ter criatividade e inovação para assim se manter competitiva, pois sem esse estímulo torna-se mais difícil criar novos produtos, soluções ou melhorias.

Visando tais respostas este artigo conceitua cultura organizacional, criatividade e inovação, relacionando-os e identificando quais as características de uma empresa criativa e inovadora e propõe a confirmar, ou não, suas hipóteses.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentadas as contribuições teóricas nas quais este trabalho de conclusão de curso se baseia. Primeiro, serão apresentados os conceitos de cultura organizacional, criatividade e inovação em seguida foi feita uma correlação entre eles.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito mais recorrente de cultura é citado por muitos autores, como Dias (2007, p.39), na qual expõe que cultura organizacional pode ser definida de modo geral, como “um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e surgem da interação social, gerando padrões de comportamentos”.

Schein (2009), um dos principais pesquisadores e idealizador do tema, define cultura organizacional como:

“[...] um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento” (SCHEIN, 2009, p.1).

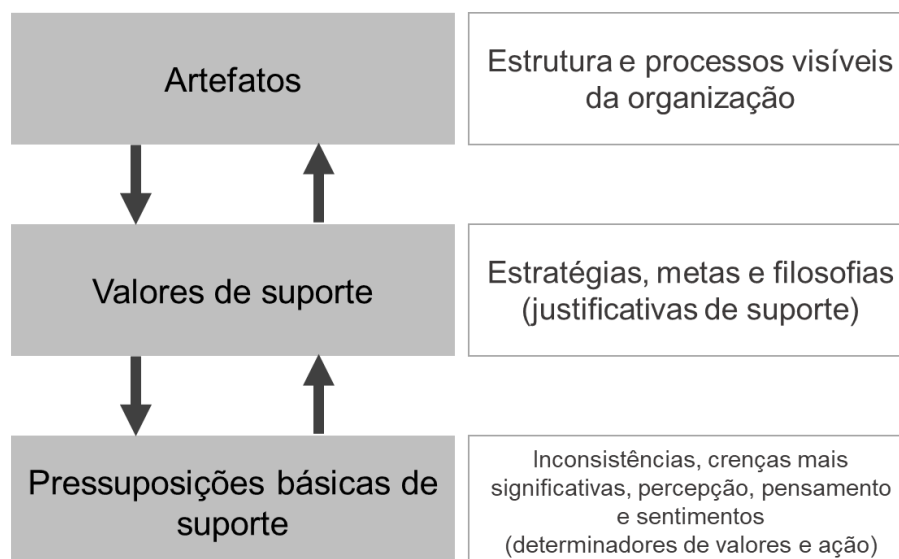
Segundo Schein (2009), cultura pode ser definida como “um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna”. Assim, percebe-se que cultura não se cria, ela é construída por comportamentos contínuos de um grupo.

De acordo com o que foi levantado, nota-se que a cultura é criada no dia a dia da organização, apresentando relação com a interação entre os funcionários e o apoio e atitudes da liderança impactam nessa construção, fazendo com que o papel da cultura se destaque.

Em outro ponto de vista, metaforicamente, pode-se explicar cultura organizacional como a argamassa da coesão social, na qual tijolos representam as pessoas de uma organização e a argamassa mantém esses tijolos unidos tendo foco em objetivos em comum (SOUZA, 2014).

Para Schein (2009), a cultura organizacional pode ser analisada em vários níveis diferentes, na qual cada nível se refere ao grau que o fenômeno cultural é visível ao observador. A figura 1, abaixo, ilustra os principais níveis de cultura.

Figura 1 - Níveis de Cultura.



Fonte: Schein, 2009, p.24.

O nível dos artefatos engloba os fenômenos que alguém vê, ouve e sente ao encontrar um grupo novo com uma cultura que não é familiar. Esses artefatos são fáceis de observar e difíceis de se decifrar, ou seja, é trabalhoso reconstruir o significado. Valores de suporte são estratégias e metas que podem ser expostas, também, como crenças e valores assumidos, em que qualquer grupo reflete as crenças e os valores originais dos líderes e fundadores, no sentido do que deve ser feito. Conforme essas ações continuam funcionando, tornam-se

suposições indiscutíveis. Pressuposições básicas de suporte ocorrem quando a solução de um determinado problema funciona muitas vezes, e com isso passamos a aceitá-la como verdadeira. É o resultado em implementar certas crenças e valores (SCHEIN, 2009).

Analisando esses níveis, um ponto a ser destacado é a importância da liderança, a qual é a fonte das crenças e valores que direcionam um grupo a enfrentar seus problemas internos e externos.

2.1.1 Tipos de Cultura Organizacional

Segundo o estudo de Dias (2013), no qual a tipologia de cultura organizacional foi formada com base em vários autores para contribuir com a análise do conceito, adaptamos a quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Tipos de Cultura Organizacional.

Orientações da cultura	Características
Ao poder	Nesta cultura, a direção e a liderança se exercem de um modo paternalista e patriarcal. São culturas agressivas e têm a tendência a dominar o seu meio e a eliminar oposição.
Para a função	Caracterizada por funções estabelecidas previamente e coordenadas por uma série de normas, regras e procedimentos, proporcionam à organização racionalidade, harmonia e ordem.
Para a tarefa	Valoriza a experiência e a capacidade para resolver problemas. A orientação é para os resultados, na qual as normas ficam em segundo plano, e diante das perturbações do entorno se fomenta o diálogo, o debate.
Para as pessoas	A estrutura da organização está à serviço de seus membros. Valoriza a individualidade e não se compreende ou não se aceita o planejamento e exigência de um tipo de comportamento determinado dos membros da organização. É valorizado a criatividade, a originalidade, o esforço por contribuir com algo diferente.
Ao processo	A estrutura da organização está à serviço de seus membros. Valoriza a individualidade e não se compreende ou não se aceita o planejamento e exigência de um tipo de comportamento determinado dos membros da organização. É valorizado a criatividade, a originalidade, o esforço por contribuir com algo diferente.
A inovação	Caracterizada pela hierarquia achatada, plana, os títulos e as distinções de status tendem a ser minimizados. A chefia não existe de forma tradicional, estreitando o relacionamento com os demais funcionários. Existe incentivo para assumir riscos, e as falhas são consideradas como parte do processo, sendo celebradas tanto quanto os sucessos.
Para a equipe	Perfil colaborativo e enfatizam a cooperação entre os funcionários. Os membros tendem a ter relacionamentos mais positivos com

seus colegas de trabalho e particularmente com os gerentes.

Fonte: Adaptado de Dias (2013, p. 137).

Conforme exposto, esses são alguns tipos de possíveis culturas, porém não necessariamente uma organização se encaixe em apenas um tipo de cultura ou exatamente como está descrito, mas pode existir sistemas mistos na qual a organização pode apresentar traços de mais de um tipo de cultura.

Além desses tipos de culturas, há um termo denominado cultura forte, o qual possui um papel e um impacto alto sobre o comportamento dos funcionários, devido aos valores centrais serem intensivamente agregadores e amplamente partilhados; uma cultura forte tem influência no comportamento, criando um clima interno de alto controle; e há um tipo de acordo informal bem forte a respeito do que a organização significa, o que coopera para construir coesão, lealdade e compromisso organizacional (DIAS, 2007).

Esse tipo de cultura intensifica a consistência comportamental, atingindo os objetivos sem necessidade de uma documentação escrita. A força da cultura da organização geralmente é analisada levando em consideração a homogeneidade, a duração, a estabilidade e intensidade da experiência do grupo. Assim, o significado compartilhado proporcionado por uma cultura forte ratifica que todos os esforços e condutas dos funcionários apontam para uma mesma direção (DIAS, 2013).

2.2 CRIATIVIDADE

Atualmente a estrutura organizacional das empresas está em declínio, o que provocou modificações nas habilidades e funções exigidas dos colaboradores. (ROCHA, 2009, p. 60). Este cenário obriga as organizações a buscarem formas de inovar e se diferenciar perante seus concorrentes de modo a se manterem competitivas no mercado. (MUSSI; SPULDARO, 2008, p. 36). Entende-se que a criatividade é o ponto de partida para a inovação, tornando claro a necessidade de seu incentivo entre os colaboradores (ROCHA, 2009, p. 60).

De acordo com a Academia Person (2011), a criatividade pode ser definida como a soma de vários fatores: (a) curiosidade; (b) capacidade de ver as coisas sob um ângulo inusitado; (c) perseverança; (d) autoconfiança; (e) humildade para perceber os próprios limites e pedir ajuda; e (f) capacidade de perceber que uma ideia pode ser útil. Rocha (2009, p. 69) afirma que a criatividade não depende da “inteligência, experiência ou idade, assim como não é bloqueada pelo exercício de atividades rotineiras e repetitivas, mas depende da cultura da empresa”. Dada a soma dos fatores, a criatividade pode ser aprendida e ser estimulada a partir da estrutura e dos aspectos culturais da organização.

Segundo Freitas Filho (2013, p. 33), a criatividade “pode ser expressa por um indivíduo, ou coletiva, expressa por uma organização, equipe ou grupo”. A criatividade depende das políticas de estímulos, que está intrinsecamente ligada aos aspectos culturais e estruturais de cada organização, como também a necessidade da criação de um processo inovador para selecionar as ideias que possam ser utilizadas (ROCHA, 2009, p.70).

Para Rocha (2009), um canal de comunicação aberto com a participação dos funcionários, uma política de retenção de talentos e cooperação de todos, são fatores essenciais para a obtenção da criatividade em uma empresa. A autora também defende que a organização deve experimentar, estudar sucessos e fracassos, acolher ideias incomuns e gerenciar o equilíbrio entre criação e disciplina.

2.3 INOVAÇÃO

De acordo com Serafim (2011), no ambiente corporativo a inovação é confundida com criatividade e invenção, vistos inclusive como sinônimos, o que acarreta um mal entendimento sobre o tema.

É importante frisar que inovação não é uma invenção. A principal diferença entre ambas é que a inovação cria produtos ou serviços novos ou faz alterações em algo já existente, que seja comercialmente relevante para a empresa (ROCHA, 2009). Já a invenção é a criação de um novo conceito.

Nessa relação, a inovação tem a função de colocar em prática um conceito gerado pela invenção, fazendo com que ele obtenha sucesso comercial. A partir de uma visão metafórica destes conceitos, em que inovação e criatividade estão intrinsecamente conectados, pode-se dizer que a criatividade é a geração de ideias, enquanto a inovação é dar sentido à essas ideias (FREITAS FILHO, 2013).

Inovação, segundo Alencar (1998, p. 15), consiste em “introduzir a novidade, concebendo-se a inovação organizacional como processo de introduzir, adotar e implementar uma nova ideia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova ideia em algo concreto”, contudo, a inovação pode ser interpretada como fazer algo novo no dia a dia.

A Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), na 3ª edição do Manual de Oslo, desenvolveu os tipos de inovação, são elas: inovação de produto ou serviço; inovação de processo; inovação organizacional e inovação em *marketing*, definindo assim algumas áreas onde a inovação pode ser desenvolvida. Considerando tais tipos, nota-se que a inovação pode ser relacionada a muitas áreas dentro de uma organização, e não somente a produtos e serviços como grande parte das pessoas estão habituadas a pensar.

Trías de Bes e Kotler (2011, p. 260) classificam a inovação em três tipos: “marginal ou incremental, semi-radical e radical ou disruptiva. E essa classificação baseia-se em duas variáveis: o grau de transformação no modelo de negócios e o uso de tecnologias novas ou preexistentes.” O quadro 2, abaixo, conceitua os graus de inovação.

Quadro 2 – Graus de Inovação.

Tipo de Inovação	Definição
Incremental	A inovação incremental, também conhecida como marginal, leva para produtos e processos de negócios melhorias discretas. Pode ser considerado a maneira de tirar o máximo de valor possível de serviços e produtos existentes sem a necessidade de altos investimentos e mudanças bruscas.

Semi-radical	A inovação semi-radical é considerada como um aspecto que pode alavancar a organização em um ambiente competitivo, pois ela realiza mudanças determinantes no modelo de negócios ou na tecnologia de uma empresa, mas não em ambas simultaneamente.
Radical	A inovação radical, é aquela que altera consideravelmente e, ao mesmo tempo, os modelos de negócios de uma organização e suas tecnologias, e ela está intrinsecamente ligada ao cenário competitivo do setor de uma indústria.

Fonte: Adaptado de Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 57-71).

Todas as organizações precisam criar um balanceamento entre inovações incrementais, semi-radicais e radicais, formando, assim, uma carteira equilibrada. As organizações com características latentes para a inovação realizam o equilíbrio com numerosas inovações incrementais, e um pequeno número de inovações radicais, porém com um vasto rendimento (FREITAS FILHO, 2013).

2.4 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Coral, Ogliari e Abreu (2009, p.68), afirma que “a geração de ideias para a inovação deve ser um trabalho de todos na organização e não responsabilidade de poucos”. No processo de criatividade é de extrema importância que toda a organização esteja envolvida, desde a diretoria até os cargos operacionais. A criatividade deve estar relacionada a estratégia e a cultura da organização.

Segundo Rocha (2009) para a transformação da criatividade em inovação é necessário que haja estratégias adequadas, processos que estejam bem estruturados e sistemas de conexão para interligar todas às áreas envolvidas no projeto.

De acordo com Dias (2013), todas as técnicas e métodos que impulsionam as empresas com criatividade nascem com uma ideia. E seu desenvolvimento, estabilidade e êxito final baseiam-se na inovação e no fluxo contínuo do pensamento criativo.

2.4.1 Características das empresas criativas e inovadoras

Nas organizações que o ambiente estimula a criatividade e têm como objetivo final a inovação, são identificadas algumas premissas (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2009). Para melhor compreensão, o quadro 3, apresenta-os em seu aspecto material e psicológico, que caracterizam as empresas com ambientes criativos e inovadores.

Nota-se que a maior parte dessas premissas podem ser criadas ou construídas, principalmente os aspectos que estão relacionados com o ambiente físico. Porém, há premissas que não podem ser criadas repentinamente e que permanecem em constante construção nas organizações (CORAL, OGLIARI e ABREU 2009).

Quadro 3 – Premissas em organizações inovadoras

Aspectos materiais	Aspectos psicológicos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferecem aos funcionários um ambiente em boas condições de usos, sendo um ambiente confortável, com uma boa iluminação e ventilação. ▪ Proporcionam pouco ou nenhum estímulo que tire a atenção dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criam maneiras para que os funcionários se sintam desafiados. ▪ Os funcionários se expressam de tal maneira que se sentem livres, sem que haja críticas ou discriminação. ▪ No princípio todas as ideias são aceitas. ▪ Fazem com que os funcionários confiem em si mesmos e nos seus colegas de trabalho. ▪ Tornam o ambiente receptivo a criatividade, com o bom humor. ▪ Sem a utilização de estimativa de tempo para entregas, deixam os funcionários serem criativos no seu tempo. ▪ Fazem com que os funcionários debatam suas ideias com seus colegas de trabalho. ▪ Estimulam o trabalho em equipe dentro da organização.

Fonte: Adaptado de Coral, Ogliari e Abreu (2009).

Alguns autores evidenciam práticas que são comuns em organizações intituladas inovadoras, que levam em conta muitas ações para se manterem competitivas dentro de um mercado em constante mudança (CORAL, 2009; ROCHA, 2009; ALENCAR, 1998). Associou-se à contribuição destes três autores que se apresenta a seguir.

a. Cultura que apoia a criatividade e a participação dos colaboradores:

Há apoio, comprometimento e liberdade para expressar ideias de novas tecnologias, produtos, processos e negócios. Os erros são tolerados e geram aprendizado, ao invés de punição. Os gestores apoiam a participação e autonomia dos subordinados, têm a capacidade de observá-los e ouvi-los (CORAL, 2009; ROCHA, 2009). O apoio da chefia refere-se a postura de receptividade, flexibilidade, aceitação de novas ideias, respeitosa às opiniões divergentes, somando assim a expressão da criatividade (ALENCAR, 1998).

b. Mobilização das equipes:

São criadas equipes multifuncionais, reunindo colaboradores de diferentes áreas e habilidades técnicas para gerar ideias que se transformem em oportunidades (CORAL, 2009).

O suporte do grupo de trabalho transparece o relacionamento interpessoal favorável e estimulante para o surgimento de novas ideias, comunicação e, principalmente, entre troca de experiências com membros e equipes (ALENCAR, 1998).

c. Sistema de recompensa baseado em resultados:

O sistema de recompensa baseado em resultados para os “inovadores” acontece além de meios de pagamentos ou promoções, é um meio de recompensa baseado na liberdade de explorar aspectos intangíveis, como por exemplo, participar de conferências, esclarecer

curiosidades, manter uma rede de contatos, entre outras (CORAL, 2009; ROCHA, 2009). O suporte à organização trabalha através do reconhecimento (ALENCAR, 1998).

d. Entendimento do mercado consumidor:

Pesquisas são realizadas com o mercado consumidor para atender com velocidade às necessidades do mercado e antecipar-se à concorrência (CORAL, 2009).

e. Monitoramento constante de tecnologias:

Competências essenciais da empresa são ressaltadas e sempre realizam monitoramento constante dos concorrentes e empresas similares. As informações pertinentes são espalhadas por toda empresa (CORAL, 2009).

f. Mobilização dos recursos externos:

Nos processos de desenvolvimento de novos serviços ou produtos, são incluídos seus fornecedores e clientes, sendo a colaboração externa indispensável. Além disso, monitoram financiamento e incentivos para empresas que inovam.

g. Gerenciamento de uma carteira de inovações equilibrada e baseada em critérios de priorização:

A carteira de projetos é equilibrada com diversos projetos de melhorias que estabelecem crescimento de curto prazo e apenas alguns projetos de inovações radicais. Assim, os projetos são selecionados e priorizados com especificações consistentes (CORAL, 2009).

h. Planejamento amplo e orientado à solução de problemas:

Planejamento e estruturação de informações são feitos para a definição das estratégias. As empresas que estão orientadas à solução de problemas do mercado possuem mais oportunidades de impulsionar inovações radicais (CORAL, 2009).

i. Focando nos resultados:

Focar nos resultados significa deliberar objetivos reais previamente, para que seja possível concentrar-se no plano de ação em busca dos ganhos (CORAL, 2009; ROCHA, 2009).

j. Aspectos Físicos:

Disponibilização de mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias e projetos voltados à inovação. A estrutura organizacional, deve ser adaptada ao ambiente inovador, apresentar desprendimento de hierarquias, normas rígidas e burocracia (ALENCAR, 1998).

Dado o exposto, evidencia-se os diferenciais de empresas comuns e empresas que buscam constantemente a inovação.

2.5 RELAÇÃO ENTRE CULTURA, CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

A manutenção de uma cultura é um dos grandes desafios para as organizações. A inovação só existe com a criatividade e esses dois pilares fazem com que as empresas mantenham sua competitividade. Por isso, há relação direta entre inovação e cultura com grande importância para o desenvolvimento organizacional. (DIAS, 2013)

Segundo Alencar (1998, p. 21), “a criatividade ocorre no contexto social e depende de processos de pensamento que têm suas raízes mais profundas na cultura”. Sendo assim, o ambiente social tem um papel importante para os colaboradores serem criativos.

O ambiente e as pessoas que fazem parte dele estimulam a criatividade, então, se aqueles que estão no cotidiano do indivíduo não prestigiam a criatividade, não proporcionam um ambiente de apoio necessário e não valorizam o trabalho criativo, o processo terá muitos obstáculos (STEIN, 1974 apud ALENCAR, 1998).

De acordo com Dias (2013, p. 343), “a cultura organizacional deve garantir que os diferentes grupos sociais da empresa tenham os comportamentos desejados, a forma esperada de agir e a consolidação de um espírito de equipe que envolva a todos em torno de objetivos comuns”. Além disso, a cultura organizacional com base na inovação indica um futuro diferente, na qual consiste na mudança, inovação contínua, capacidade de adaptação e habilidade para identificar onde estão as oportunidades para inovar. (DIAS, 2013)

Visto a relação entre criatividade, inovação e cultura apresentadas, nota-se a importância de uma cultura bem estruturada para a criatividade, transformando a organização propícia para a inovação, com incentivos e estímulos internos, ganhando vantagem competitiva no mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Gil (2002), a pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo viabilizar respostas aos problemas apresentados.

Neste capítulo são abordados os assuntos referentes à composição do processo metodológico utilizado para a realização desta pesquisa. Estão descritos: os métodos e as técnicas utilizadas para identificar os dados e as informações necessárias para responder o problema, elaborar a fundamentação teórica e coletar os dados primários e secundários necessários para atingir os objetivos propostos.

3.1 TIPOS E ABORDAGEM DE PESQUISA

Para compreensão do tema da pesquisa, a coleta de dados foi efetuada com um levantamento em fontes secundárias, que consiste na pesquisa em livros, dissertações e teses feitas em universidades, artigos de internet de autores que escreveram sobre o assunto em questão.

Optou-se por utilizar a pesquisa descritiva, que segundo Gil (2002, p. 42), “têm como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”, esta metodologia contribuiu para o entendimento dos aspectos da criatividade e inovação na cultura organizacional da empresa Tecnologia Bancária S.A., que está em um processo de transformação cultural, aspecto primordial para a pesquisa.

Para dar coerência e atendimento aos objetivos propostos e ao problema de pesquisa, o método de análise das amostras que melhor se encaixa é a abordagem qualitativa, pois segundo Richardson (2008), este método possui um viés de investigação, para melhor compreensão e entendimento da natureza de um determinado fenômeno.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa foi composta por 14 funcionários da empresa Tecnologia Bancária S.A. - TecBan.

A TecBan, foi criada pelos maiores bancos brasileiros com intuito de oferecer os serviços do Banco24Horas, que é uma rede interbancária brasileira com mais de 21 mil caixas eletrônicos. A organização possui alta capacidade operacional e tecnológica, posicionamento e infraestrutura que desenvolve soluções de autoatendimento bancário. A empresa é reconhecida pelos altos índices de disponibilidade, qualidade e segurança e possui mais de 1.700 funcionários (TECBAN, 2019)

A missão da empresa é colaborar para construir soluções eficientes e seguras que conectam ainda mais os Bancos e a Sociedade. Nos valores, a empresa ressalta resultado, ética e valorização das pessoas. A cultura foi definida através de comportamentos chamados de: “Clientiza”, “Propõe”, “Compartilha”, “Colabora”, “Adapta”, “Agiliza”. Os funcionários participaram de treinamentos para aprender tais comportamentos e com base nisso, são avaliados anualmente. Recentemente foi introduzido o conceito *Fast Forward* na organização – que na tradução literal significa “rápido e para frente” – com intuito de impulsionar os comportamentos internos (TECBAN, 2019).

Identifica-se a oportunidade de aprofundar o estudo proposto, nessa organização por ser uma empresa de tecnologia, na qual, existe constante contato com tendências de mercado, inovações disruptivas e melhoria contínua. Além disso, a TecBan está passando por um processo de transformação cultural com o objetivo de ser mais rápida e ágil em seus processos, com menos burocracia, assim como, obter uma cultura organizacional que tenha a criatividade e inovação em seu cotidiano para inovar no seu modelo de negócio, reduzindo as barreiras para as demais inovações e mapeando as estratégias para obter vantagem competitiva.

3.3 INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados a ser utilizada será um questionário qualitativo. O questionário visa enfatizar a interpretação do objeto estudado, aplicado com caráter descritivo, e tem como finalidade compreender melhor a manifestação geral do problema. É uma técnica que apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato e pode conter questões para atender a finalidades específicas de uma pesquisa (GIL, 2002).

A elaboração desse questionário, que contém 11 questões, foi baseada na coleta de dados que propõe compreender o contexto do conhecimento sobre a criatividade e inovação e sua relação com a cultura da organizacional. As questões da pesquisa visam identificar os hábitos dos indivíduos e como a cultura organizacional influencia no processo de criatividade e inovação.

Para o desenvolvimento desta pesquisa será utilizado o método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), que segundo Lefèvre (p. 16, 2005), “é uma forma ou expediente destinado a fazer a coletividade falar diretamente.”

Desta maneira Lefèvre (2005) expõe que o Discurso do Sujeito Coletivo é uma técnica utilizada em pesquisas de opinião, que analisa depoimentos gerados através de questões abertas. Os depoimentos são selecionados de acordo com seu sentido semelhante, em meio de diferentes opiniões, de modo que se torne um depoimento síntese, redigido na primeira pessoa do singular, que viabiliza um pensamento social.

O método do Discurso do Sujeito Coletivo consiste em analisar o conteúdo verbal coletado através das entrevistas, que resultam nas seguintes figuras metodológicas: expressões-chave, ideias centrais e ancoragem (LEFÈVRE, 2005).

a. Expressões-chave (ECH):

É a matéria-prima do Discurso do Sujeito Coletivo. Consiste em trechos ou transcrições literais do discurso que revelam a essência do depoimento. Lefèvre (2005) desenvolveram a figura metodológica “expressões-chave” para resgatar a literalidade do depoimento. Esse resgate é fundamental “na medida que, através dele, o leitor é capaz de comparar um trecho selecionado do depoimento com a integralidade do discurso e com as afirmativas reconstruídas sob a forma de ideias centrais e ancoragem”.

b. Ideias centrais (IC):

Lefèvre (2005) classificam as ideias centrais como a descrição - da maneira mais sintética, precisa e fidedigna possível - do sentido de cada um dos discursos analisados. Os autores reforçam que as ideias centrais não é uma interpretação do enunciador (pesquisador) e sim uma descrição literal.

c. Ancoragem:

“É a manifestação linguística explícita de uma dada teoria, ou ideologia, ou crença que o autor do discurso professa e que, na qualidade de afirmação genérica, está sendo usada pelo enunciador para ‘enquadrar’ uma situação específica” (LEFÈVRE, 2005).

A aplicação do questionário foi realizada através de entrevistas presenciais, que Gil (2002) define como uma técnica de levantamento de dados com perguntas para obter informações que interessem à investigação; logo se pode concluir que a entrevista é uma forma de interação social.

As entrevistas foram realizadas com 14 funcionários, de níveis tático e operacional, em salas de reuniões na unidade da Bela Vista.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção são apresentados os dados referentes a análise do discurso de 14 funcionários da Tecnologia Bancária S.A., com cargos de níveis operacional e tático. As entrevistas na íntegra encontram-se no anexo A. As análises iniciais das entrevistas estão no apêndice B e os discursos de cada questão, no apêndice C. Abaixo os Discursos do Sujeito Coletivo foram analisados conforme a metodologia proposta por Lefèvre (2005).

3.4.1 Discurso do Sujeito Coletivo: apresentação do resultado

Depois das transcrições das entrevistas (anexo 1), as expressões-chave de cada resposta foram agrupadas de acordo com uma ancoragem específica (anexo 2), construindo um discurso original, grifado abaixo, conceituando criatividade, inovação e cultura organizacional. As questões realizadas foram: “Criatividade e Inovação: como é isto para o Sr.(a) no contexto empresarial?”; “Cultura Organizacional: como é isto na TecBan?”.

O Discurso do Sujeito Coletivo encontrado:

“Criatividade e inovação é algo que faz parte do dia a dia. As pessoas têm que parar um pouquinho para olhar diferente e se questionar: ‘o que eu posso mudar?’. Uma pessoa que é criativa é aquela não tem medo de se expor e dar ideias. Ela tende a seguir coisas novas, novas formas de soluções, novos jeitos e novos olhares de encarar os desafios organizacionais, aquele famoso pensar fora da caixinha, buscando facilitar a resolução de problemas, ajudando a área de um modo geral. Já a inovação é consequência da criatividade. Você cria e acaba inovando, entregando algo diferente: novas tecnologias e novos processos. É você conseguir juntar toda experiência que você tem da sua área e se você conheceu de outras áreas também, conseguindo implementar algo não necessariamente novo, mas sim algo diferente para sua área que vai agregar em valor para a empresa. Para mim, inovação não são só ideias disruptivas, é você pegar uma forma que sempre faz no dia a dia e refazer melhor, isso pra mim também é inovar. São características que caminham juntas.

Referente a cultura organizacional, a cultura da TecBan está bem além do mercado, é uma cultura moderna que quebra paradigmas, está sempre voltada para a simplicidade, para mudança de processo, para a colaboração, para a integração entre áreas e traz bastante ganho para nós em motivação. É uma cultura intrínseca para mudança e nós estamos no novo processo de transformação cultural, essas novas estruturas, como o ‘Fast Forward’, vem adicionado, ou vem se abrindo um pouco mais. As áreas também estão compartilhando mais, se ajudando para não ficarmos fechados, a cultura da empresa é viva! A TecBan divulga muito a cultura que é desejada para os funcionários, eu percebo que as pessoas praticam a cultura e gostam. Eu vejo que todo mundo tenta estar participativo, estar comprometido com aquilo que a empresa prega, então é uma coisa que a gente faz tão naturalmente. É como a gente faz melhor tudo o que sabemos fazer e o que construímos nesses 36 anos.”

A partir dos relatos diante as respostas apresentadas, percebeu-se que os entrevistados não apresentaram dificuldade ao conceituar criatividade e inovação.

Foi construindo um discurso original que relaciona criatividade e inovação com cultura organizacional. As questões abordaram estímulos pela cultura organizacional, papel da organização e do líder na criatividade e inovação. O Discurso do Sujeito Coletivo encontrado:

“Antes não tanto, mas agora a gente tá mais aberto a essa questão de criatividade, tanto por conta da cultura que está mudando e pela divulgação da empresa, junto com os desafios, agora eu me sinto. Estamos no ano de experimentação para a TecBan, a abertura que estamos tendo com as áreas, as divulgações, esses trabalhos que vêm sendo feitos começam a dar uns estalos e as pessoas começam a mudar esse comportamento, apesar de que a gente ainda encontra barreiras burocráticas no dia a dia. Na cultura da empresa, hoje um dos nossos focos é trazer inovação e criatividade abrindo bastantes iniciativas internas, isso tem nos ajudado bastante.

O papel da organização, acredito que seja de estimular, porque não tem como pegar na mãozinha da pessoa e dizer ‘vamos ser criativos’, é essencial! Tem que puxar! Porque senão as pessoas ficam muito acomodadas. Por isso é importante o estímulo, trazer esse novo pensar e de uma forma colaborativa, porque quando ela traz ela não engessa. O papel dela é trazer esse estímulo inicial é trazer essas novidades para dentro de casa. É legal também a empresa ser aberta a ouvir novas sugestões, dar essa oportunidade para os funcionários, espaço de receber ideias, e de dar uma devolutiva, porque quando você tem a necessidade de fazer a inovação, e a inovação sempre traz mudanças.

O papel do líder é primordial, porque o líder ele engaja as pessoas no desenvolvimento. Eu acho que tem dois lados, o líder tem que ter iniciativa para mostrar para a equipe que está buscando coisas melhores para eles, porque motiva o funcionário a pensar de outro jeito, inspirando também algumas vezes. E o outro lado, o líder tem que ser aberto e estimular a equipe a trazer também as ideias, então é legal ter um líder que apoia. Acho que a liderança precisa sentar do seu lado e ver todas as dificuldades e contratempos que você tem, e estimular a tentar ser inovador e criativo, o líder tem que ser o provocador, provocador mesmo, começar o desafio, acompanhar junto e contribuir, mostrando que está junto, que o funcionário não está sozinho.”

Há um consenso de que a cultura organizacional, a organização e o líder precisam estimular a criatividade e inovação.

O terceiro discurso professa a opinião dos funcionários sobre as características de uma empresa criativa e inovadora. Questionando se eles se sentem desafiados a ter novas ideias na solução de problemas e se há um incentivo de resolução de problemas em equipe.

“Sim, me sinto! Todos os dias, todas as horas! Meu trabalho exige um pouco disso, né? Faz parte, eu já praticamente incorporei isso na minha rotina, no meu dia a dia. Quando uma empresa começa a direcionar melhor a questão de valores, cultura, as pessoas que estão engajadas nesse sentido elas vão ficando mais. Quando alguém propõe eu acho que não tem oposição, não tem tanta resistência. Cada reunião que eu vou é uma notícia nova que eu tenho, um problema que a gente não conhece, que ainda não está muito definido, então eu tenho que pensar junto com o time ‘como fazer aquilo rodar?’. Hoje a minha área é estimulado a cada problema fazer isso, o nosso papel. O desafio é não deixar a burocracia e os processos matarem a nossa vontade de fazer diferente. E a gente acaba sendo até cobrado, entre aspas, a tentar trazer novos jeitos do mercado, então é importantíssimo estar motivado, se não estiver motivado você para no tempo, por isso a gente está sempre pensando: ‘como fazer diferente?’, ‘como fazer melhor?’, ‘como fazer mais rápido?’. Isso é gratificante!

Antes não muito, mas agora eu vejo que tem mais incentivo de fazer o trabalho em equipe. A gente tem reuniões semanais, e sempre que surge uma crítica ou processo que está mais difícil, o gestor compartilha e escuta a ideia de cada analista, às vezes há um problema ou cases de sucesso e ele traz pra gente opinar entrando em consenso, deixando carta branca para trazer o que for, porta aberta, e estamos sempre tentando discutir juntos e com outras áreas. A gente senta e define a melhor solução seja no processo de compartilhar e cocriar, isso gera um grande incentivo e motiva o pessoal, o que é legal.”

No âmbito geral os funcionários se sentem desafiados no dia a dia para soluções de problemas, sejam complexos ou simples.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância da cultura organizacional em relação a criatividade e inovação é recorrente na teoria, como pode ser visto com Dias (2013), Alencar (1998), Kaasa e Vadi (2010), Coral (2009) e Rocha (2009). Estes autores defendem que os aspectos da cultura organizacional influenciam no grau de criatividade e inovação.

Após o levantamento dos dados teóricos e da pesquisa realizada na empresa TecBan, nota-se que a cultura organizacional realmente influencia a criatividade ao moldar as

iniciativas individuais e coletivas, estimulando o ambiente e as pessoas a lidar com o novo, ainda mais pôr a empresa estar passando por um processo de transformação cultural.

O discurso do sujeito coletivo comprovou que os funcionários da TecBan dominam os conceitos de criatividade e inovação e os relacionam, conciliando com Rocha (2009) que expõe que a criatividade é o ponto de partida para a inovação, tornando claro a necessidade de seu incentivo entre os colaboradores. Para eles, a criatividade realmente funciona como o passo inicial para a inovação e agrega valor para a organização. O significado da criatividade no discurso é adotado no sentido de sugerir soluções de problemas a partir de um jeito diferente, obter novas ideias e sugestões. Através disso faz-se a geração da inovação, ou seja, uma mudança incremental ou disruptiva.

O coletivo identifica e demonstra nos seus comportamentos, as mudanças propostas pela organização através da cultura, e evidencia que os funcionários estão intrinsecamente conectados com a cultura proposta, a qual a empresa divulga constantemente, fazendo com que grande parte dos colaboradores apoiem e se dispõem a contribuir com a transformação. Através dos resultados apresentados, a cultura da TecBan foi classificada como uma cultura forte, que segundo Dias (2007), influencia no comportamento, possuindo um papel de alto impacto, devido aos valores centrais serem intensivamente agregadores e amplamente partilhados.

Os entrevistados assimilam que o papel da organização equivale a estimular tal cultura, incentivando-os a serem criativos e inovadores, trazendo novidades e abrindo espaço para os funcionários darem ideias. Conectando com o que Coral et al. (2009) argumenta, ao defender que o processo de criatividade deve envolver desde o nível estratégico ao operacional.

Na percepção geral, o papel do líder corresponde ser o exemplo dentro da equipe, mostrando iniciativa, estando aberto a ouvir, tolerando o erro e motivando os comportamentos que levem à inovação, assim contribuindo com o desenvolvimento da criatividade do time, como Alencar (1998) defende no referencial teórico.

O último discurso do sujeito coletivo, declara que os funcionários se sentem estimulados a ser criativos e inovadores nos seus processos, cujo o incentivo da organização é primordial para esse engajamento, onde proporcionam fóruns de ideias, reuniões em equipes para solucionar problemas pontuais, fazendo com que os colaboradores se sintam motivados a pensar diferente no dia a dia. Dessa forma, podemos considerar que a TecBan reconheceu a necessidade de mudar, começou a impulsionar o processo criativo e com isso desenvolveu características latentes para a inovação.

O objetivo geral da pesquisa foi constatado através do confronto entre os conceitos e resultados das entrevistas, no qual foi confirmado a influência da cultura no desenvolvimento da criatividade e inovação no ambiente organizacional. Os objetivos específicos foram alcançados através do referencial teórico onde conceituou-se cultura organizacional, criatividade e inovação, identificando a correlação entre eles.

As empresas atualmente estão considerando mais relevante os conceitos de criatividade e inovação, reconhecendo a necessidade de inovar, como é o caso da TecBan, que identificou que com o surgimento de novas tecnologias bancárias, o dinheiro em espécie corre grande risco de ser substituído. Através deste pensamento estratégico, a TecBan optou por uma transformação cultural, para assim estimular e incentivar o pensamento criativo para

implantação de inovações nos processos e produtos oferecidos, sendo assim, o problema de pesquisa foi respondido positivamente.

Dado o exposto, sugere-se que as organizações precisam identificar quais são os aspectos de sua cultura organizacional, com objetivo de transformá-la, através do estímulo da criatividade e inovação para se manterem competitivas no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações**. RAE - Revista de Administração de Empresas [online], 1998, vol. 38, n.2, p. 18-25.
- BRASIL, Person Education do. **Criatividade e Inovação**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011.
- CORAL, Elisa; OGLIARI, André; FRANÇA DE ABREU, Aline; **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo, Atlas, 2009.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, São Paulo - SP: Alínea, 2007.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.
- FARIA, Maria de Fátima Bruno; FONSECA, Marcus Vinicius de Araújo. **Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos**. Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014.
- FREITAS FILHO, Fernando Luiz. **Gestão da inovação: teoria e prática para implementação**. São Paulo: Atlas, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KAO, John. **Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa**. Rio de Janeiro: Campus Jurídico, 1997.
- LEFÈVRE, Fernando. **Discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos)**. 2.ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2005.
- MUSSI, Fabricio Baron; SPULDARO, Juliano Danilo. **Barreiras à inovação e a contribuição da perspectiva institucional: um estudo de múltiplos casos**. RAI-Revista de Administração e Inovação, v. 5, n. 1, p. 36-52, 2008.
- OCDE, Org. para cooperação e o desenvolvimento econômico. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação**. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 2005.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pós-Graduação-Metodologia-Pesquisa Social: Métodos e Técnicas-Métodos Quantitativos e Qualitativos**. Editora ATLAS AS, São Paulo, 2008.
- ROCHA, Lygia Carvalho. **Criatividade e Inovação: como adaptar-se as mudanças**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- SERAFIM, Luiz. **O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- SHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba, Paraná: Intersaberes, 2014.

TECBAN – Para Bancos. Disponível em < <https://www.tecban.com.br/para-os-bancos>>. Acesso em: 17 abr 2019.

TRÍAS DE BES, Fernando; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação.** São Paulo: Leya, 2011.

APÊNDICE A – IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

SUJEITO	CARGO	TEMPO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PARA TECBAN
1	Estagiário	1 ano e 2 meses
2	Assistente Júnior	3 anos e 9 meses
3	Especialista	6 anos
4	Especialista	8 anos
5	Gerente	21 anos
6	Analista de Pessoas I	4 anos
7	Analista de Produtos III	5 anos
8	Gerente	21 anos
9	Assistente de operações	2 anos
10	Coordenador	9 anos
11	Coordenador	4 anos
12	Executivo de Negócios	19 anos
13	Estagiário	1 ano e 2 meses
14	Gerente	22 anos

APÊNDICE B – ANÁLISE INICIAL DAS ENTREVISTAS

Questão 1 - Criatividade e Inovação: como é isto para o Sr.(a) no contexto empresarial ?

SUJEITO	EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS	ANCORAGEM
1	<i>[...] ah, é pensar fora do que é no seu dia a dia, buscar coisas novas pra facilitar [...] isso eu acho que é criatividade [...] e inovação seria pensar fora, na verdade acho que as duas estão ligadas, a criatividade e inovação.</i>	Pensar fora do dia a dia. (1º ideia) As duas estão ligadas. (2º ideia)	Criatividade e inovação é pensar diferente. A
2	<i>Eu acho que são novas formas de soluções, novos jeitos e novos olhares de encarar os desafios organizacionais [...] é aquele famoso pensar fora da caixinha, eu acho que eles caminham muitos juntos, eu acho que uma pessoa que é criativa ela tende a seguir coisas novas realmente [...] são características que caminham juntas.</i>	Novas formas de soluções, o famoso pensar fora da caixinha. (1º ideia) Caminham juntos, uma pessoa criativa tende a ser inovadora. (2º ideia)	Criatividade e inovação é pensar diferente. A
3	<i>Eu acho que inovação seria a pessoa propor novas ideias, obviamente, novas tecnologias, novos processos... E isso acaba que sendo um pouco de criatividade também.</i>	Inovação seria propor novas ideias, isso acaba sendo um pouco de criatividade.	Criatividade e inovação é pensar diferente. A
4	<i>Acho que o ser inovador é ver realmente a necessidade que o cliente tem e ver como você pode mensurar aquilo ou até mesmo transformar aquilo em um novo produto ou serviço.</i>	Ver a necessidade do cliente. (1º ideia) Transformação de valor para o cliente. (2º ideia)	

	<i>Alguma coisa que gere valor para o cliente.</i>		
5	<i>A criatividade que leva inovação [...] eu tenho a oportunidade de fazer melhor, se eu mudasse algo, eu teria avançado mais, teria entregado algo extra, isso que eu chamo de criatividade [...] eu também não necessariamente enxergo que criatividade está dentro da inovação [...] Quando a gente começa a fazer diferente e aplicar coisas diferentes, você está inovando [...] A gente usa muito mais a incremental aqui no dia dia e tem dado muito certo.</i>	Fazer e aplicar coisas diferentes (1ª ideia) Criatividade não está dentro de Inovação (2ª ideia) Inovação Incremental (3ª ideia)	
6	<i>Vital [...] pegar um processo refazer esse processo, pegar uma forma que a gente sempre faz, no dia a dia e refazer essa forma, e levar a empresa pra frente.</i>	Vital, refazer as coisas do dia a dia de forma diferente.	Criatividade e inovação é pensar diferente.
7	<i>Acho que criatividade é uma capacidade que é individual e dentro do contexto corporativo ela é a soma do que todas as pessoas têm de background, de conhecimento, de experiências e como isso se combina para gerar um produto. [...] Acho que isso combinado gera um produtos inovadores e criativos.</i>	Capacidade individual, que somada gera resultados inovadores e criativos.	

8	<p><i>Eu acho que algo que faz parte do dia. [...] acho que as pessoas tem que parar um pouquinho para olhar diferente, olhar diferente, “o que que eu posso mudar, né?”. [...] mas acho que a criatividade as vezes ajuda no seu dia a dia, você melhorar seus processos, suas rotinas, então eu acho que isso ajuda. [...] Eu acho que (inovação) é consequência do outro, né? Você cria e acaba inovando, entregando algo diferente.</i></p>	<p>(1ª ideia) As pessoas tem que parar um pouquinho para olhar diferente, olhar diferente.</p> <p>(2ª ideia) [Inovação] é consequência do outro [criatividade].</p>	<p>Criatividade e inovação é pensar diferente.</p>
9	<p><i>A criatividade é você conseguir resolver um problema que saí fora da caixinha, [...] você consegue além de resolver o problema, ajudando a área de um modo geral, porque com a criatividade você não ajuda só o seu problema mas de outras pessoas também. Inovação é você conseguir juntar toda experiência que você tem, da sua área e se você conheceu de outras áreas também, e você consegue implementar algo não necessariamente novo algo diferente para sua área e que vai agregar em valor para a empresa,</i></p>	<p>(1ª ideia) A criatividade é você conseguir resolver um problema que saí fora da caixinha</p> <p>(2ª ideia) Inovação é a junção de experiência da sua área e de outras áreas, implementando algo - não necessariamente novo - que vai agregar em valor para a empresa.</p>	<p>Criatividade e inovação é pensar diferente.</p>
11	<p><i>[...] eu acho que criatividade e inovação não está em ter um produto novo, é você pegar o que você já faz, e</i></p>	<p>Pegar o que já faz e melhorar, como ser criativo naquilo para inovar.</p>	<p>Criatividade e inovação é pensar diferente.</p>

	<i>ter o que você melhorar, como você vai ser criativo naquilo para inovar. [...] hoje dentro da organização se a gente já tem uma marca consolidada, assim, o que eu posso melhorar, o que eu posso ser criativo, o que eu posso fazer diferente, a anos a gente faz a mesma coisa.</i>		
12	<i>[...] inovação também tem a ver com criatividade. [...] É fazer diferente é fazer simples, encurtar passos, algo mais barato, mais rápido que traga negócio para empresa, pode ser feito com criatividade ou as vezes pode ser feito com algo que já existe e é só a gente passar a usar, não precisa ser uma coisa que a gente criou do zero, então criar nem sempre é algo novo, é novo no uso novo no fazer daquele jeito, mas não que eu tive que criar do zero.</i>	(1ª ideia) [Inovação] É fazer diferente é fazer simples, encurtar passos, algo mais barato, mais rápido que traga negócio para empresa. (2ª ideia) [Inovação] pode ser feito com criatividade ou as vezes pode ser feito com algo que já existe e é só a gente passar a usar, não precisa ser uma coisa que a gente criou do zero.	Criatividade e inovação é pensar diferente.
13	<i>Uma pessoa criativa pra mim é aquela não tem medo de se expor, de dar ideias inovadoras [...] Ser inovador para mim, é apresentar soluções ou de melhoria ou algo que seja totalmente disruptivo.</i>	(1º idéia) Uma pessoa criativa é aquela não tem medo de se expor, de dar ideias inovadoras (2º idéia) Ser inovador é apresentar soluções ou de melhoria ou algo que seja totalmente disruptivo.	Criatividade e inovação é pensar diferente.
14	<i>[...] Se a gente repensar a forma que a gente faz alguma coisa, a gente se</i>	(1ª ideia) Repensar a forma de fazer alguma	Criatividade e inovação é pensar diferente.

	<i>relaciona, ou como a gente mede a gente já está inovando. [...] Para mim, inovação não são ideias disruptivas, criar coisas diferentes, é você fazer melhor, isso pra mim é inovar.</i>	coisa é inovar. (2ª ideia) Inovar é fazer melhor.	
--	--	--	--

Questão 2 – Cultura Organizacional: como é isto na TecBan?

SUJEITO	EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS	ANCORAGEM
1	<i>Ah, agora a gente tá mudando, [...] é a forma de trabalhar Fast Forward [...] demonstram os comportamentos da nossa cultura, então é uma coisa que a gente faz tão naturalmente.</i>	(1º ideia) Forma de trabalhar <i>Fast Forward</i> (rápido e pra frente) (2º ideia) Comportamentos da nossa cultura.	Comportamentos estimulados pela TecBan.
2	<i>Eu acho que é um conjunto dos valores, das metas da empresa, que resultam em comportamentos que a gente espera dos nossos funcionários, então é algo que característico da TecBan.</i>	Conjunto de valores, que resultam em comportamentos.	Comportamentos estimulados pela TecBan.
3	<i>A TecBan divulga muito a cultura que é desejada para os funcionários. Os gestores cobram muito a cultura do que a TecBan divulga. Por isso que eu acho que é um processo bem maduro da TecBan referente a isso.</i>	(1ª ideia) A TecBan divulga muito a cultura que é desejada. (2ª ideia) Os gestores cobram muito a cultura do que a TecBan divulga.	Comportamentos estimulados pela TecBan.
4	<i>A cultura vem mudando um pouco[...] Eu acho que até com essas novas estruturas isso vem</i>	Implantação de novas iniciativas e atitude entre as áreas.	Comportamentos estimulados pela TecBan.

	<i>adicionado, ou vem se abrindo um pouco mais. As áreas também se abrindo mais, para poder receber esses tipos de iniciativas. Eu acho que esse é o caminho.</i>		
5	<i>Então eu também acho que culturalmente o interesse vem, então é interesse, é extrapolar o pensamento que é [...] essa coisa de todo mundo focado olhando, interessado no melhor resultado.</i>	Cultura focada, pensamento criativo e interesse.	
6	<i>Ela é intrínseca para mudança [...] e a gente está no novo processo de mudança de cultura [...] então quebrar paradigmas, quebrar a burocracia, sempre voltado para a simplicidade, pra mudança de processo, para a colaboração, para a integração entre áreas, eu acho isso vivo, a cultura da empresa é viva.</i>	Processo de mudança de cultura.	Comportamentos estimulados pela TecBan.
7	<i>Acho que nós temos algumas barreiras culturais ainda para a inovação, pra verticalização.[...]Mas acho que a maneira como a gente, talvez, defina metas hoje e defina o que são os nossos alvos, os nossos objetivos, isso limita um pouco as pessoas a pensarem fora da caixa e propor coisas</i>	Cultura que ainda limita a criatividade.	

	<i>novas.</i>		
8	<i>[...] eu percebo que as pessoas praticam a cultura e gostam da cultura. Eu vejo que todo mundo tenta sempre tá participativo, tá comprometido com aquilo que a empresa prega ali na cultura, então, eu acho que isso pra TecBan é algo que parece que já nasce com as pessoas, com aqueles que já estão aqui há muito tempo que vão vivenciando mudanças culturais dentro da empresa</i>	(1ª ideia) As pessoas praticam a cultura e gostam da cultura.	Comportamentos estimulados pela TecBan.
9	<i>[...] a cultura daqui preza o funcionário, óbvio né, toda empresa quer lucros mas se você prezar o funcionário, você consegue ter um lucro maior, então eles pensam muito no funcionário, tanto na saúde [...] no psicológico eu acho que eles ajudam muito também com isso.</i>	Cultura que preza pelo funcionário. A empresa oferece eventos culturais.	
10	<i>[...]a cultura da TecBan a gente está bem além do mercado, porque a gente pegou a cultura e colocou dentro o que a gente faz, e como a gente faz pra atender o nosso público alvo, então eu acho que como foi desenhado para a TecBan faz sentido com a nossa vida [...] a cultura da TecBan que a gente fala não vamos propor, vamos</i>	A cultura organizacional foi feita e adaptada para o contexto da empresa, faz sentido para os funcionários.	Comportamentos estimulados pela TecBan.

	<i>compartilhar, então já faz parte até do nosso repertório.</i>		
11	<i>A cultura aqui nossa[...] que é uma cultura bem clara, no momento ela é divulgada, [...] é uma cultura moderna, diferente das outras empresas que eu trabalhei né, é uma área inclusive que está sempre se preocupando em estar atualizado. Eu acho que a nossa cultura [...] traz bastante ganho para nós em motivação.</i>	A cultura organizacional é clara, moderna, diferente das que já conheci, sempre está se atualizando e motivadora.	Comportamentos estimulados pela TecBan.
12	<i>A TecBan passou muito tempo, não diria acomodada [...] mesmo que gradativamente algumas coisas foram mudando[...] Então eu acho que a nossa cultura ainda tem muita coisa aí para trabalhar na inovação.</i>	Então eu acho que a nossa cultura ainda tem muita coisa aí para trabalhar na inovação.	
13	<i>Eu vejo que a gente compartilha muito, se ajuda, eu acho que a nossa cultura, o principal ponto que me agrada é o compartilhar e ajudar, a gente não fica fechado.</i>	Eu vejo que a gente compartilha muito.	Comportamentos estimulados pela TecBan.
14	<i>Então a cultura da TecBan, eu acho que a gente preza muito aqui é compartilhar, é você respeitar, eu acho que isso é uma cultura importante para a organização, então você compartilha. [...] É como</i>	É como a gente faz melhor tudo o que a gente sabe fazer.	Comportamentos estimulados pela TecBan.

	<i>a gente faz melhor tudo o que a gente sabe fazer e que a gente nesses 36 anos construiu.</i>		
--	---	--	--

Questão 3 – O Sr. (a) se sente estimulado pela cultura organizacional a ser criativo e inovador no seu dia a dia? Como assim? Explique melhor.

SUJEITO	EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS	ANCORAGEM
1	<i>Eu acho que antes não tanto, mas agora a gente tá mais aberto a essa questão de criatividade, tanto por conta da cultura que ta mudando [...] e aí acho que por conta desta cultura Fast Foward que começou mais ter essa questão de criatividade e inovação.</i>	(1º idéia) Antes não tanto. (2º idéia) Agora com c cultura Fast Forward, começou mas a questão de criatividade e inovação.	Cultura influenciadora em desenvolvimento.
2	<i>Eu me sinto estimulada a ser criativa, assim pra ter algumas saídas diferentes dentro de alguns problemas que a gente tem que resolver, mas eu acho que a gente não tem tanto abertura pra ser inovador, dentro dos nossos processos. Porque apesar de ser uma empresa de Tecnologia, alguns momentos eu acho que ainda ela é engessada em algumas coisas [...] então acho que tenho a liberdade para ser criativa dentro dos meus processos, mas não tanto, tem alguns limites.</i>	Tenho a liberdade de ser criativa dentro dos meus processos, mas não tanto, tem alguns limites.	Cultura influenciadora porém limitada.
3	<i>Me senti, pela divulgação da empresa, acho que</i>	Acho que sim, mas até agora não.	Cultura influenciadora em desenvolvimento.

	<i>sim, mas até agora não me deu nenhuma luz de criatividade</i>		
4	<i>Sim, me sinto sim, hoje por conta da abertura que estamos tendo com as áreas [...] isso está abrindo para bastantes iniciativas internas.</i>	Nova abertura para interações entre áreas.	Cultura influenciadora em desenvolvimento.
5	<i>Me sinto, eu acho que vem um pouco da identificação [...] no caso com a TecBan eu me identifiquei. [...] Estamos no ano de experimentação para a TecBan.</i>	Me sinto, pela identificação e a experimentação.	Cultura influenciadora em desenvolvimento.
6	<i>Sim, pela cultura sim, apesar de que a gente encontra barreiras no dia a dia, barreiras burocráticas.</i>	<i>Sim, pela cultura sim.</i>	Cultura influenciadora em desenvolvimento.
7	<i>[...] Então eu me sinto... é, eu vejo isso como um ponto diferencial meu aqui dentro e eu me sinto motivado a, sempre que eu tenho oportunidade, empregar criatividade no meio das coisas que eu faço, mesmo que por meio da força bruta, tentar encaixar de alguma maneira.</i>	<i>Me sinto, eu tenho oportunidade, empregar criatividade no meio das coisas que eu faço.</i>	.
8	<i>Eu acho que a empresa ela faz uma divulgação disso para as pessoas estimulando as pessoas fazerem isso no seu dia a dia. Até porque a gente</i>	(1ª ideia) Eu acho que a empresa ela faz uma divulgação disso para as pessoas estimulando as pessoas fazerem isso no seu dia a dia.	Cultura influenciadora em desenvolvimento.

	<i>não tem essa prática de fazer isso, mas eu acho que com essas divulgações, esses trabalhos, que vem sendo feito começa a dar uns estalos e as pessoas começam a mudar esse comportamento. [...] Eu sinto, eu sinto. Não vou dizer que eu criei várias coisas, foram coisas pequenininhas mas que ajudam no dia a dia [...].</i>	(2ª ideia) Eu sinto, eu sinto.	
9	<i>Eu me sinto [estimulada] a ser criativa e inovadora na minha área sim. Não traz benefício só pra você, pra sua área num todo</i>	Sente-se estimulada a ser criativa e inovadora no dia a dia. Benefícios para sua área num todo.	
10	<i>Sim, eu acho que a TecBan estimula tanto para a cultura, quanto para o desafio que a gente tem né.</i>	Sente-se estimulada a ser criativa e inovadora no dia a dia.	Cultura influenciadora em desenvolvimento.
11	<i>Sim, até porque a cultura da empresa, hoje é um dos nossos focos né, trazer inovação para nossa cultura né, trazer criatividade e assim pelo o trabalho que o nosso pessoal tem feito, nessa parte deste movimento, tem nos ajudado bastante, com literaturas para ler, com informações.</i>	Sente-se estimulado a ser criativa e inovadora no dia a dia, pois é um dos focos da empresa: trazer inovação para nossa cultura. Buscar conhecimentos.	Cultura influenciadora em desenvolvimento.
12	<i>Eu não tenho muita alternativa, não pela cultura, mas pela própria característica da área, então eu preciso pensar um inovação o dia inteiro</i>	Sinto pela necessidade da área.	

	<i>[...] hoje a cultura nem sempre me interfere que eu seja e estimule a minha equipe a inovar, mas eu reforço a questão da cultura e a dificuldade que eu tenho de viabilizar algumas coisas.</i>		
13	<i>Agora sim [...] acho interessante esta onda que está agora de você ir lá e explicar um tema que você se sente confortável, compartilhamento.</i>	Agora sim	
14	<i>Sim, eu estou a 20 anos fazendo coisas diferentes todo dia! Primeiro, eu sou estimulada. [...] Então eu acho que é uma empresa que te propicia isso, de mudar que é a inovação de fazer algo diferente então criar algo completamente novo.</i>	Sim, sou estimulada todos os dias.	Cultura influenciadora em desenvolvimento.

Questão 4 – No seu ponto de vista, qual o papel de uma organização no processo criativo e inovador de seus colaboradores? Como assim? Explique melhor.

SUJEITO	EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS	ANCORAGEM
1	<i>A o papel acredito que seja de estimular, porque não tem como pegar na mãozinha da pessoa e dizer vamos ser criativos [...] Eu acho que o papel das organizações é estimular.</i>	O papel das organizações é estimular.	Incentivar.
2	<i>Eu acho que é legal a empresa ser aberta a</i>	O papel é ser uma empresa aberta para	Incentivar.

	<i>ouvir novas sugestões, da essa oportunidade para os funcionários de espaço e receber idéias, e de dar uma devolutiva também [...] Então acho que é uma empresa aberta para ouvir, e pra dar devolutiva das ideias que ela receber.</i>	ouvir e dar devolutiva das ideias que receber.	
3	<i>É essencial! [...]Tem que puxar! Porque se não as pessoas ficam muito acomodadas, que é o meu próprio caso.</i>	O papel é puxar, se não as pessoas acomodam.	Incentivar.
4	<i>Precisava entender melhor o cliente do nosso cliente que seria o público final, e realmente fazer iniciativas com que eles sejam atendidos [...] Talvez pudessem ser criados alguns fóruns onde algumas pessoa sou consumidores fossem chamados para algumas sessões de co-criações</i>	O papel de entender o cliente.	
5	<i>Eu acho que uma coisa importante é o estímulo [...] é trazer esse novo pensar e de uma forma colaborativa, porque mesmo na verdade quando ela traz ela não engessa, ela traz a ideia, o papel dela é trazer esse estímulo inicial é trazer essas novidades para dentro de casa.</i>	O papel das organizações é estimular.	Incentivar.
6	<i>Eu acho que tem o papel inicial, de fomentar isso, porque a organização ela tem que levar isso como</i>	O papel é de fomentar, dar o norte.	Incentivar e direcionar.

	<p>norte, esse é o nosso direcionamento, essa é a nossa marca, esses são os nossos valores [...] não é um papel decisivo [...] tem que favorecer esse ambiente, de equipe, e tem que ser claro em relação aos valores, eu quero franqueza, eu quero honestidade, eu quero valor visando o cliente, eu quero valor na minha criatividade, na minha inovação, que são direcionamentos da TecBan, tem que deixar claro para as pessoas.</p>		
7	<p>Acho que o papel da organização é de criar um ambiente que colabore, seja propício para as pessoas interagirem, para as pessoas terem menos restrições por verticalização, acho que é... a organização pode contribuir criando um ambiente em que seja mais fácil você discutir com uma pessoa sobre um assunto que não faz parte do seu dia a dia.</p>	<p>O papel é de criar um ambiente que colabore a integração.</p>	<p>Incentivar e direcionar.</p>
8	<p>[...] a questão de estimular [...] apoiar também [...] eu acho que não é só questão de estimular, também tem que ter um apoio porque se não a pessoa não vai querer ter aquele estímulo, se dedicar àquilo, querer fazer aquilo, mas eu acho que é</p>	<p>(1ª ideia) A questão de estimular [...] apoiar também.</p>	<p>Incentivar e direcionar.</p>

	<i>isso.</i>		
9	<i>[...] então eu acho que a empresa tem papel fundamental para o funcionário tentar ser criativo e inovador, é difícil mas duas pessoas da minha área já receberam bônus, méritos e eu acho bem legal isso.</i>	Fundamental para o funcionário tentar ser criativo e inovador, porém é difícil.	
10	<i>Eu acho que na autonomia, dar autonomia para ser criativo para arriscar, né [...] e aí como gestora eu tenho que saber como calibrar o quanto eu vou deixar minha equipe a arriscar, porque é dar autonomia e dar o apoio né, porque não coloco só eles pra arriscar e se der errado eles não ter apoio, pra não ter a frustração.</i>	Dar autonomia, de forma calibrada, e apoio, para não gerar frustração.	Incentivar e direcionar.
11	<i>É fundamental, porque quando você tem a necessidade de fazer a inovação, e a inovação sempre traz mudanças, então se você não tiver o apoio, o feedback de cima para baixo, que a empresa está aberta a mudar, quebrar paradigmas, inovando, então é fundamental a participação deles (gestores), então o exemplo tem que vir de cima para baixo, porque se não você acaba desmotivando,</i>	É fundamental a participação da organização, apoiando e dando feedback do trabalho do funcionário.	Incentivar.
12	<i>Então pra mim, o papel</i>	O papel da organização é	Incentivar.

	<i>da empresa é fundamental de incentivar a inovação e a cultura.</i>	incentivar.	
13	<i>Total [...] Eu acredito que tenha que ter um tempo para ouvir as pessoas que querem [...] sempre compartilhando o que o mercado está trazendo.</i>	Papel da organização é total.	Incentivar e direcionar.
14	<i>Então está muito relacionado em fazer junto e não só em fazer uma coisa juntos, vamos entender o que a gente sente juntos, vamos fazer juntos, vamos propor juntos e vamos fazer juntos.</i>	Papel da organização é fazer junto com todos.	Incentivar e direcionar.

Questão 5 – No seu ponto de vista, qual o papel da liderança em relação a criatividade e inovação? O Sr.(a) poderia me explicar por quê.

SUJEITO	EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS	ANCORAGEM
1	<i>Acho que o mesmo da organização, só que mais focado, porque a pessoa tá ali no seu dia a dia, então é mais fácil dela, te ajudar a mostrar esse lado. B: Mostra como ? R: Ha, dando desafios para a pessoa, para ela pensar fora do dia a dia dela, acho que assim, incentivando buscar coisas novas.</i>	O mesmo da organização (estimular), por estar no dia a dia é mais fácil.	Liderança estimuladora.
2	<i>Eu acho que tem dois lados, primeiro se você tem uma líder que já é criativa e inovadora isso motiva você pensar de outro jeito [...] e de ser</i>	(1º idéia) A líder criativa e inovadora motiva. (2º idéia) Líder aberto a ouvir e levar idéias pra frente.	Liderança motivador.

	<i>aberta também de ouvir os funcionários e de levar pra fora [...] então é legal ter uma líder que apoia.</i>		
3	<i>Liderança imediata, nenhuma! Isso daí vai partir da pessoa, pessoa por pessoa. E: Você acha que o líder não tem influência nisso? Não.</i>	O líder não influencia, isso parte de cada um.	
4	<i>Eu acho que o papel tem que ser sempre de apoiador [...] gente tem que acabar desenvolvendo todas as iniciativas internas, tudo que for possível de trazer de possibilidades de novos negócios.</i>	O papel de apoiador.	Liderança apoiadora
5	<i>O líder tem que ser o provocador [...] o papel dele é olhar para equipe e ver qual é o formato da equipe, é uma equipe mais extrovertida, mais comportada, enfim, como é essa equipe e como ele pode começar a trazer sistemas e provocar, provocar mesmo, começar o desafio, acompanhar junto e contribuir.</i>	O papel de provocador.	Liderança motivadora
6	<i>Primordial, sem o líder não tem uma disseminação da cultura, então o líder ele engaja as pessoas no desenvolvimento [...] o papel do líder tem todo uma mudança primordial na questão da cultura,</i>	O papel do líder é primordial no engajamento das pessoas no desenvolvimento.	Liderança motivadora

	<i>criatividade e inovação</i>		
7	<i>Eu acho que a liderança tem um desafio de equilibrar a balança produtividade versus inovação.</i>	O papel de equilibrar produtividade versus inovação.	
8	<i>Eu acho que tanto como da empresa quanto da liderança 'tá alinhado. Se a empresa 'tá fazendo, estimulando através de divulgação, participação, palestras, eu acho que o gestor tem que ir na mesma linha, ele não pode numa linha diferente. Pode até ir numa linha diferente, mas para atingir o mesmo objetivo: que é estimular a pessoa à criatividade e a inovação. Mas eu acho que o gestor é um ponto crucial ali para as pessoas poderem se estimular [...] até se inspirar também algumas vezes.</i>	(1ª ideia) Tanto como da empresa quanto da liderança estar alinhado. (2ª ideia) [Gestor] pode até ir numa linha [estratégica] diferente, mas para atingir o mesmo objetivo: que é estimular a pessoa à criatividade e a inovação.	Liderança motivadora.
9	<i>Acho que a liderança precisa sentar do seu lado e ver todas as dificuldades e contratempos que você tem, e estimular você a tentar ser inovador e criativo, para aquele problema minimizar um pouco para o seu lado.</i>	Verificar as dificuldades e contratempos que que funcionário tem e estimulá-lo ser inovador e criativo.	Liderança motivadora.
10	<i>[...] a autonomia, e assim mostrar que está junto, que você não está sozinho, eu vou estimular, eu vou provocar, eu vou</i>	Dar autonomia, mostrar que “está junto” com o funcionário.	Liderança motivadora.

	<i>ser provocativo né, eu vou questionar,___mas assim eu vou questionar para que você tire as resposta né, não te dar o caminho, porque é muito fácil,</i>	Estimular e provocar o funcionário a ser criativo e inovador.	
11	<i>Importantíssimo, porque você tem que ter dois pontos [...], você tem que ter iniciativa para mostrar para a equipe que você está buscando coisas melhores para eles, e ao mesmo tempo você tem que ser aberto e estimular a equipe a trazer também as ideias.</i>	Importantíssimo! O líder tem que para mostrar para a equipe que está buscando coisas melhores, e, estar aberto e estimular a equipe a trazer também as ideias.	Liderança motivadora.
12	<i>Eu acho que o líder é catalisador da cultura da empresa [...] o líder faz parte dessa definição de direcionadores [...] ele vai incentivar, ele vai reconhecer quando é feito, vai possibilitar o erro, [...] eu acho que o líder tem um papel fundamental para fazer a roda girar da inovação.</i>	O papel do líder é de catalisar.	Liderança motivadora..
13	<i>A liderança quebra barreiras [...] porque a liderança querendo ou não, ela é um espelho [...] e o líder não for a equipe não vai ser.</i>	O papel do líder é ser espelho.	Liderança exemplar.
14	<i>Eu acho que o nosso papel é influenciar. Primeiro venha, sinta-se avontade e aí vamos lá. Acho que é isso.</i>	O papel do líder é estimular.	Liderança exemplar.

Questão 6 – O Sr.(a) se sente desafiado para criar e ter novas ideias na solução de eventuais problemas ?

SUJEITO	EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS	ANCORAGEM
1	<i>No dia a dia não, acho que tem eventuais momentos, mas no dia a dia não é assim tão desafiador.</i>	Em eventuais momentos, no dia a dia não.	Momentos específicos.
2	<i>Sim, sinto, acho que a gente sempre tá, e acaba sendo até cobrado assim entre aspas a tentar trazer novos jeitos do mercado [...] então nós somos desafiados a trazer isso pra cá.</i>	Sim, somos cobrados a trazer novos jeitos do mercado.	Desafiado.
3	<i>Sim [...] Nos meus problemas do dia a dia é eu que tenho que ir lá e inovar e buscar uma solução. Eu tenho autonomia.</i>	Sim, no meu dia a dia, tenho que inovar.	Desafiado.
4	<i>Sim, [...] a gente tem alguns desafios, seja com o cliente final, ou seja com os próprios bancos de como utilizar essa estrutura.</i>	Sim, através de desafios internos e externos.	
5	<i>Sempre [...] a gente trabalha com a empresa inteira e isso é gratificante.</i>	Sim, no meu dia a dia, tenho que inovar.	Desafiado.
6	<i>Sim [...] eu acho que no final quando uma empresa começa a direcionar melhor a questão de valores, cultura, as pessoas que</i>	Sim, pelo direcionamento que a TecBan proporciona.	Desafiado.

	<i>estão mais engajadas nesse sentido elas vão ficando [...] então quem tá aqui já tem esse perfil de se sentir motivado, de criar, de questionar.</i>		
7	<i>Eu me sinto! [...] Acho que as pessoas estão abertas a tentar. [...] quando alguém propõe eu acho que não tem oposição assim, não tem tanta resistência</i>	Sim, as pessoas estão abertas a tentar.	Desafiado.
8	<i>Ah, todo dia. [...] Eu acho que isso faz parte, pra mim eu já praticamente incorporei isso na minha rotina, no meu dia a dia, [...] Cada reunião que eu vou é uma notícia nova que eu tenho, algo que eu tenho que pensar junto com o time “como fazer aquilo rodar”.</i>	Ah, todo dia. [...] Eu acho que isso faz parte, pra mim eu já praticamente incorporei isso na minha rotina	Desafiado.
9	<i>Eu me sinto, [...], eu sinto que eles estimulam, mas eu tenho preguiça de fazer isso, porque já tem o processo certo, daí eu não sei esse processo direito, então eu pergunto para a pessoa e daí eu vou lá e faço do jeito que a pessoa falou porque o processo sempre foi desse jeito, mas eu sei que daria pra fazer mudanças, mas como o dia a dia é tão corrido, eu acabo não fazendo.</i>	Eu me sinto, porém [as atividades da área] já tem o processo certo (sentido de padronização) e faço do jeito que a pessoa falou porque o processo sempre foi desse jeito	
10	<i>Todos os dias, todas as horas [...] a gente está com tudo que é produto</i>	Todos os dias.	Desafiado.

	<i>novo que a TecBan tá fazendo né, [...] um problema que a gente não conhece, que ainda não está muito definido, então eu tenho que pegar aquilo e falar: “tá e agora, eu preciso fazer diferente”, “eu preciso ter alternativas para implantar isso”, [...] hoje a minha área é estimulado a cada problema fazer isso, o nosso papel.</i>		
11	<i>Sim, toda hora, principalmente que o mercado hoje externo [...] as mudanças hoje são muito rápidas né, [...] então assim importantíssimo você estar motivado, se você não estiver motivado você para no tempo.</i>	Sim, toda hora. (1ª ideia) As mudanças hoje são muito rápidas, então assim importantíssimo você estar motivado, se você não estiver motivado você pára no tempo. (2ª ideia)	Desafiado.
12	<i>Sim [...] então eu sou desafiada todos os dias, todas as horas a fazer diferente. [...] a gente está sempre pensando aí em como fazer diferente com fazer melhor, como fazer mais rápido</i>	Sim, todos os dias.	Desafiado.
13	<i>Me sinto, meu trabalho exige um pouco isso.</i>	Me sinto, meu trabalho exige um pouco isso.	Desafiado.
14	<i>Sim [...] Eu acho que esse é o nosso desafio de não deixar a burocracia e o processo matar a nossa vontade de fazer diferente a aquilo que faz sentido, então eu acho que a TecBan se preocupa com</i>	Sim, a TecBan se preocupa com isso.	Desafiado

	<i>isso.</i>		
--	--------------	--	--

Questão 7 – Existe um incentivo na busca da solução de problemas em equipe?

SUJEITO	EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS	ANCORAGEM
1	<i>Sim, acho que mais agora que a gente incentivando que as pessoas trabalhem em Squad [...] antes não muito, mas agora eu vejo que tem mais incentivo de fazer o trabalho em equipe.</i>	Sim [...] agora eu vejo que tem mais incentivo de fazer o trabalho em equipe	Incentivo existente.
2	<i>Sim, bastante, a gente tem reunião de equipe semanal, e sempre que surge uma vaga, crítica, ou processo que está mais difícil, a Célia (gestora da entrevistada) sempre tem isso de compartilhar e ver a idéia de cada analista, às vezes ela esta com problema e traz pra gente opinar também, entrar em consenso, isso é bem aberto, a gente tá sempre tentando discutir juntos.</i>	Sim, bastante, há reuniões semanais onde tentamos resolver os problemas juntos.	Incentivo existente.
3	<i>[...]bem raro. É... normalmente é bem individual.</i>	Raro, normalmente é bem individual.	Incentivo fraco.
4	<i>Sim, eu acho que a gente junto com o pessoal de autoatendimento, o pessoal de desenvolvimento de soluções e também com o TI, tem comprado algumas iniciativas que sejam o processo de compartilhar e co-criar</i>	Sim, junto com o pessoal de outras áreas, o processo de compartilhar e co-criar juntos.	Incentivo existente.

	<i>juntos.</i>		
5	<i>Sim, o que é legal e eu acredito também e que temos praticado, cada colaborador tem o seu melhor tem uma base que é igual para todo mundo.</i>	Sim, utilizando o melhor de cada um.	Incentivo existente.
6	<i>Acho que esse é um processo mais lento aqui dentro que de uma forma geral a comunicação favorece com que a gente busque soluções de problemas.</i>	Processo lento aqui.	Incentivo fraco.
7	<i>Hoje eu vejo a questão da individualidade um pouco forte assim aqui dentro.</i>	A individualidade ainda é forte aqui.	Incentivo inexistente.
8	<i>Tem! Normalmente é assim: vou para uma reunião, ah, tem um produto novo que vai ter que entregar [...] então, é chamar as pessoas do time que tem o conhecimento e aí a gente montar como que a gente entrega aquilo [...] a gente senta junto e define a melhor solução ali.</i>	Chamar as pessoas do time que tem o conhecimento e aí a gente montar como que a gente entrega aquilo [...] a gente senta junto e define a melhor solução ali.	Incentivo existente.
9	<i>Eu acho que não, é muito problema, mas é falta de comunicação mesmo, das áreas da empresa em si, porque você tá fazendo lá o seu trabalho certinho e na realidade o seu trabalho está certo mas você acaba impactando na outra área e daí você só vai saber disso depois,</i>	A falta de comunicação, das áreas da empresa em si.	Incentivo inexistente.

10	<p><i>[...] ainda é pouco, [...] eu acho que isso é uma coisa que eu falo desde de quando eu entrei, que as metas compartilhadas entre áreas, isso precisa ainda melhorar, [...] porque assim ainda é muito segmentado, eu só penso no meu, eu só penso na minha entrega né, e quando eu penso na entrega final do produto.</i></p>	<p>Ainda é pouco. Ainda é muito segmentado: “eu só penso no meu”, “eu só penso na minha entrega”.</p>	<p>Incentivo fraco.</p>
11	<p><i>[...] existe uma motivação, faço muito isso, também trabalho muito com eles, pegando artigos do mercado, pegando experiências de outras empresas, e também compartilho com eles, o que tem um bom incentivos com eles, deixando carta branca para trazer o que for, porta aberta, e a gente tem um entre eles, a gente troca cases de sucesso, nos colocamos quem foi o mentor e divulga para todas as áreas que são nossas parceiras [...] isso gera um grande incentivo e motiva o pessoal.</i></p>	<p>Existe uma motivação, trabalho muito com eles [os funcionários], isso gera um grande incentivo e motiva o pessoal.</p>	<p>Incentivo existente.</p>
12	<p><i>Na real isso não acontece, a gente não tem um trabalho em equipe muito estruturado e coeso [...] a nossa estrutura organizacional não está orientada a trabalho em equipe, então ela ainda é muito cheia de verticais que trabalham em equipe dentro delas mas não</i></p>	<p>Não acontece, trabalham em equipe dentro delas mas não entre elas.</p>	<p>Incentivo fraco.</p>

	<i>entre elas e isso é o grande desafio da TecBan.</i>		
13	<i>Sim, a gente tem contato o tempo todo com outras áreas.</i>	<i>Sim, a gente tem contato o tempo todo com outras áreas.</i>	Incentivo existente.
14	<i>Eu acho que isso a gente poderia fazer melhor.</i>	<i>Eu acho que isso a gente poderia fazer melhor.</i>	Incentivo fraco.

APÊNCIDE C – DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO

Questão 1 - Criatividade e Inovação: como é isto para o Sr.(a) no contexto empresarial ?

Expressões- Chave	DSC
<i>S1- [...] ah, é pensar fora do que é no seu dia a dia, buscar coisas novas pra facilitar [...] isso eu acho que é criatividade [...] e inovação seria pensar fora, na verdade acho que as duas estão ligadas, a criatividade e inovação.</i>	<i>Eu acho que algo que faz parte do dia a dia, as pessoas tem que parar um pouquinho para olhar diferente e se questionar: “o que eu posso mudar?” Uma pessoa que é criativa é aquela não tem medo de se expor e dar ideias. Ela tende a</i>

<p>S2- <i>Eu acho que são novas formas de soluções, novos jeitos e novos olhares de encarar os desafios organizacionais [...] é aquele famoso pensar fora da caixinha, eu acho que eles caminham muitos juntos, eu acho que uma pessoa que é criativa ela tende a seguir coisas novas realmente [...] são características que caminham juntas.</i></p> <p>S3- <i>Eu acho que inovação seria a pessoa propor novas ideias, obviamente, novas tecnologias, novos processos... E isso acaba que sendo um pouco de criatividade também.</i></p> <p>S6- <i>Vital [...] pegar um processo refazer esse processo, pegar uma forma que a gente sempre faz, no dia a dia e refazer essa forma, e levar a empresa pra frente.</i></p> <p>S8- <i>Eu acho que algo que faz parte do dia. [...] acho que as pessoas tem que parar um pouquinho para olhar diferente, olhar diferente, “o que que eu posso mudar, né?”. [...] mas acho que a criatividade as vezes ajuda no seu dia a dia, você melhorar seus processos, suas rotinas, então eu acho que isso ajuda. [...] Eu acho que (inovação) é consequência do outro, né? Você cria e acaba inovando, entregando algo diferente.</i></p> <p>S9- <i>A criatividade é você conseguir resolver um problema que saí fora da caixinha, [...] você consegue além de resolver o problema, ajudando a área de um modo geral, porque com a criatividade você não ajuda só o seu problema mas de outras pessoas também. Inovação é você conseguir juntar toda experiência que você tem, da sua área e se você conheceu de outras áreas também, e você consegue implementar algo não necessariamente novo algo diferente para sua área e que vai agregar em valor para a empresa</i></p> <p>S11- <i>[...] eu acho que criatividade e inovação não está em ter um produto novo,</i></p>	<p><i>seguir coisas novas, novas formas de soluções, novos jeitos e novos olhares de encarar os desafios organizacionais, aquele famoso pensar fora da caixinha, buscando facilitar a resolução de problemas, ajudando a área de um modo geral.</i></p> <p><i>Já a inovação é consequência da criatividade. Você cria e acaba inovando, entregando algo diferente: novas tecnologias e novos processos. É você conseguir juntar toda experiência que você tem da sua área e se você conheceu de outras áreas também, conseguindo implementar algo não necessariamente novo, mas sim algo diferente para sua área que vai agregar em valor para a empresa.</i></p> <p><i>Para mim, inovação não são só ideias disruptivas, é você pegar uma forma que sempre faz no dia a dia e refazer melhor, isso pra mim também é inovar. São características que caminham juntas.</i></p>
--	---

<p><i>é você pegar o que você já faz, e ter o que você melhorar, como você vai ser criativo naquilo para inovar. [...] hoje dentro da organização se a gente já tem uma marca consolidada, assim, o que eu posso melhorar, o que eu posso ser criativo, o que eu posso fazer diferente, a anos a gente faz a mesma coisa.</i></p> <p><i>S13- Uma pessoa criativa pra mim é aquela não tem medo de se expor, de dar ideias inovadoras [...] Ser inovador para mim, é apresentar soluções ou de melhoria ou algo que seja totalmente disruptivo.</i></p> <p><i>S14- [...] Se a gente repensar a forma que a gente faz alguma coisa, a gente se relaciona, ou como a gente mede a gente já está inovando. [...] Para mim, inovação não são ideias disruptivas, criar coisas diferentes, é você fazer melhor, isso pra mim é inovar.</i></p>	
--	--

Questão 2 - Cultura Organizacional: como é isto na TecBan?

Expressões- Chave	DSC
<p><i>S1- Ah, agora a gente tá mudando, [...] é a forma de trabalhar Fast Foward [...]demonstram os comportamentos da nossa cultura, então é uma coisa que a gente faz tão naturalmente.</i></p> <p><i>S2- Eu acho que é um conjunto dos valores, das metas da empresa, que resultam em comportamentos que a gente espera dos nossos funcionários, então é algo que característico da TecBan.</i></p> <p><i>S3- A TecBan divulga muito a cultura que é desejada para os funcionários. Os gestores cobram muito a cultura do que a TecBan divulga. Por isso que eu acho que é um processo bem maduro da TecBan referente a isso.</i></p> <p><i>S4- A cultura vem mudando um pouco[...] Eu acho que até com essas novas estruturas isso vem adicionado, ou vem se abrindo um</i></p>	<p><i>A cultura da TecBan está bem além do mercado, é uma cultura moderna que quebra paradigmas, está sempre voltada para a simplicidade, para mudança de processo, para a colaboração, para a integração entre áreas e traz bastante ganho para nós em motivação.</i></p> <p><i>É uma cultura intrínseca para mudança e nós estamos no novo processo de transformação cultural, essas novas estruturas, como o Fast Foward, vem adicionado, ou vem se abrindo um pouco mais. As áreas também estão compartilhando mais, se ajudando para não ficarmos fechados, a cultura da empresa é viva!</i></p> <p><i>A TecBan divulga muito a cultura que é desejada para os funcionários, eu percebo que as pessoas praticam a cultura e gostam. Eu vejo que todo mundo tenta estar participativo, estar comprometido com aquilo que a empresa prega, então é uma</i></p>

pouco mais. As áreas também se abrindo mais, para poder receber esses tipos de iniciativas. Eu acho que esse é o caminho.

S6- Ela é intrínseca para mudança [...] e a gente está no novo processo de mudança de cultura [...] então quebrar paradigmas, quebrar a burocracia, sempre voltado para a simplicidade, pra mudança de processo, para a colaboração, para a integração entre áreas, eu acho isso vivo, a cultura da empresa é viva.

S8- [...] eu percebo que as pessoas praticam a cultura e gostam da cultura. Eu vejo que todo mundo tenta sempre tá participativo, tá comprometido com aquilo que a empresa prega ali na cultura, então, eu acho que isso pra TecBan é algo que parece que já nasce com as pessoas, com aqueles que já estão aqui há muito tempo que vão vivenciando mudanças culturais dentro da empresa.

S10- [...]a cultura da TecBan a gente está bem além do mercado, porque a gente pegou a cultura e colocou dentro o que a gente faz, e como a gente faz pra atender o nosso público alvo, então eu acho que como foi desenhado para a TecBan faz sentido com a nossa vida [...] a cultura da TecBan que a gente fala não vamos propor, vamos compartilhar, então já faz parte até do nosso repertório.

S11- A cultura aqui nossa[...] que é uma cultura bem clara, no momento ela é divulgada, [...] é uma cultura moderna, diferente das outras empresas que eu trabalhei né, é uma área inclusive que está sempre se preocupando em estar atualizado. Eu acho que a nossa cultura [...] traz bastante ganho para nós em motivação.

S13- Eu vejo que a gente compartilha muito, se ajuda, eu acho que a nossa cultura, o principal ponto que me agrada é o compartilhar e ajudar, a gente não fica fechado.

coisa que a gente faz tão naturalmente. É como a gente faz melhor tudo o que sabemos fazer e o que construímos nesses 36 anos.

<p>S14- <i>Então a cultura da TecBan, eu acho que a gente preza muito aqui é compartilhar, é você respeitar, eu acho que isso é uma cultura importante para a organização, então você compartilha. [...] É como a gente faz melhor tudo o que a gente sabe fazer e que a gente nesses 36 anos construiu.</i></p>	
--	--

Questão 3 - O Sr.(a) se sente estimulado pela cultura organizacional a ser criativo e inovador no seu dia a dia? Como assim? Explique melhor.

Expressões- Chave	DSC
<p>S1 -<i>Eu acho que antes não tanto, mas agora a gente tá mais aberto a essa questão de criatividade, tanto por conta da cultura que ta mudando [...] e aí acho que por conta desta cultura Fast Foward que começou mais ter essa questão de criatividade e inovação.</i></p> <p>S3 - <i>Me senti, pela divulgação da empresa, acho que sim, mas até agora não me deu nenhuma luz de criatividade</i></p> <p>S4 - <i>Sim, me sinto sim, hoje por conta da abertura que estamos tendo com as áreas [...] isso está abrindo para bastantes iniciativas internas.</i></p> <p>S5- <i>Me sinto, eu acho que vem um pouco da identificação [...] no caso com a TecBan eu me identifiquei. [...] Estamos no ano de experimentação para a TecBan.</i></p> <p>S6- <i>Sim, pela cultura sim, apesar de que a gente encontra barreiras no dia a dia, barreiras burocráticas.</i></p> <p>S8- <i>Eu acho que a empresa ela faz uma divulgação disso para as pessoas estimulando as pessoas fazerem isso no seu dia a dia. Até porque a gente não tem essa prática de fazer isso, mas eu acho que com essas divulgações, esses trabalhos, que vem sendo feito começa a dar uns estalos e as</i></p>	<p><i>Antes não tanto, mas agora a gente tá mais aberto a essa questão de criatividade, tanto por conta da cultura que ta mudando e pela divulgação da empresa, junto com os desafios, agora eu me sinto. Estamos no ano de experimentação para a TecBan, a abertura que estamos tendo com as áreas, as divulgações, esses trabalhos que vêm sendo feitos começam a dar uns estalos e as pessoas começam a mudar esse comportamento, apesar de que a gente ainda encontra barreiras burocráticas no dia a dia.</i></p> <p><i>Na cultura da empresa, hoje um dos nossos focos é trazer inovação e criatividade abrindo bastantes iniciativas internas, isso tem nos ajudado bastante.</i></p>

<p><i>peças começam a mudar esse comportamento. [...] Eu sinto, eu sinto. Não vou dizer que eu criei várias coisas, foram coisas pequeninhas mas que ajudam no dia a dia [...].</i></p> <p><i>S10- Sim, eu acho que a TecBan estimula tanto para a cultura, quanto para o desafio que a gente tem né.</i></p> <p><i>S11- Sim, até porque a cultura da empresa, hoje é um dos nossos focos né, trazer inovação para nossa cultura né, trazer criatividade e assim pelo o trabalho que o nosso pessoal tem feito, nessa parte deste movimento, tem nos ajudado bastante, com literaturas para ler, com informações.</i></p> <p><i>S14- Sim, eu estou a 20 anos fazendo coisas diferentes todo dia! Primeiro, eu sou estimulada. [...] Então eu acho que é uma empresa que te propicia isso, de mudar que é a inovação de fazer algo diferente então criar algo completamente novo.</i></p>	
--	--

Questão 4 - No seu ponto de vista, qual o papel de uma organização no processo criativo e inovador de seus colaboradores? Como assim ? Explique melhor.

Expressões- Chave	DSC
<p><i>S1- Ah, o papel acredito que seja de estimular, porque não tem como pegar na mãozinha da pessoa e dizer vamos ser criativos [...] Eu acho que o papel das organizações é estimular.</i></p> <p><i>S2- Eu acho que é legal a empresa ser aberta a ouvir novas sugestões, da essa oportunidade para os funcionários de espaço e receber idéias, e de dar uma devolutiva também [...] Então acho que é uma empresa aberta para ouvir, e pra dar devolutiva das ideias que ela receber.</i></p> <p><i>S3- É essencial! [...] Tem que puxar! Porque se não as pessoas ficam muito acomodadas, que é o meu próprio caso.</i></p>	<p><i>Ah, o papel acredito que seja de estimular, porque não tem como pegar na mãozinha da pessoa e dizer vamos ser criativos, é essencial!! Tem que puxar! Porque se não as pessoas ficam muito acomodadas.</i></p> <p><i>Por isso é importante o estímulo, trazer esse novo pensar e de uma forma colaborativa, porque quando ela traz ela não engessa. O papel dela é trazer esse estímulo inicial é trazer essas novidades para dentro de casa.</i></p> <p><i>É legal também a empresa ser aberta a ouvir novas sugestões, dar essa oportunidade para os funcionários, espaço de receber idéias, e de dar uma devolutiva, porque quando você tem a necessidade de fazer a inovação, e a inovação sempre traz mudanças.</i></p>

<p>S5- <i>Eu acho que uma coisa importante é o estímulo [...] é trazer esse novo pensar e de uma forma colaborativa, porque mesmo na verdade quando ela traz ela não engessa, ela traz a ideia, o papel dela é trazer esse estímulo inicial é trazer essas novidades para dentro de casa.</i></p> <p>S11- <i>É fundamental, porque quando você tem a necessidade de fazer a inovação, e a inovação sempre traz mudanças, então se você não tiver o apoio, o feedback de cima para baixo, que a empresa está aberta a mudar, quebrar paradigmas, inovando, então é fundamental a participação deles (gestores), então o exemplo tem que vir de cima para baixo, porque se não você acaba desmotivando,</i></p> <p>S12- <i>então pra mim, o papel da empresa é fundamental de incentivar a inovação e a cultura.</i></p>	
--	--

Questão 5 - No seu ponto de vista, qual o papel da liderança em relação a criatividade e inovação? O Sr.(a) poderia me explicar por quê.

Expressões- Chave	DSC
<p>S2- <i>Eu acho que tem dois lados, primeiro se você tem uma líder que já é criativa e inovadora isso motiva você pensar de outro jeito [...] e de ser aberta também de ouvir os funcionários e de levar pra fora [...] então é legal ter uma líder que apoia.</i></p> <p>S5- <i>O líder tem que ser o provocador [...] o papel dele é olhar para equipe e ver qual é o formato da equipe, é uma equipe mais extrovertida, mais comportada, enfim, como é essa equipe e como ele pode começar a trazer sistemas e provocar, provocar mesmo, começar o desafio, acompanhar junto e contribuir.</i></p> <p>S6- <i>Primordial, sem o líder não tem uma disseminação da cultura, então o líder ele engaja as pessoas no desenvolvimento [...] o papel do líder tem todo uma mudança</i></p>	<p><i>Primordial, porque o líder ele engaja as pessoas no desenvolvimento. Eu acho que tem dois lados, o líder tem que ter iniciativa para mostrar para a equipe que está buscando coisas melhores para eles, porque motiva o funcionário a pensar de outro jeito, inspirando também algumas vezes. E o outro lado, o líder tem que ser aberto e estimular a equipe a trazer também as ideia, então é legal ter um líder que apoia.</i></p> <p><i>Acho que a liderança precisa sentar do seu lado e ver todas as dificuldades e contratempos que você tem, e estimular a tentar ser inovador e criativo, o líder tem que ser o provocador, provocar mesmo, começar o desafio, acompanhar junto e contribuir, mostrando que está junto, que o funcionário não está sozinho.</i></p>

<p><i>primordial na questão da cultura, criatividade e inovação.</i></p> <p><i>S8- Eu acho que tanto como da empresa quanto da liderança 'tá alinhado. Se a empresa 'tá fazendo, estimulando através de divulgação, participação, palestras, eu acho que o gestor tem que ir na mesma linha, ele não pode numa linha diferente. Pode até ir numa linha diferente, mas para atingir o mesmo objetivo: que é estimular a pessoa à criatividade e a inovação. Mas eu acho que o gestor é um ponto crucial ali para as pessoas poderem se estimular [...] até se inspirar também algumas vezes.</i></p> <p><i>S9- Acho que a liderança precisa sentar do seu lado e ver todas as dificuldades e contratempos que você tem, e estimular você a tentar ser inovador e criativo, para aquele problema minimizar um pouco para o seu lado.</i></p> <p><i>S10- [...] a autonomia, e assim mostrar que está junto, que você não está sozinho, eu vou estimular, eu vou provocar, eu vou ser provocativo né, eu vou questionar, mas assim eu vou questionar para que você tire as resposta né, não te dar o caminho, porque é muito fácil,</i></p> <p><i>S11- Importantíssimo, porque você tem que ter dois pontos [...], você tem que ter iniciativa para mostrar para a equipe que você está buscando coisas melhores para eles, e ao mesmo tempo você tem que ser aberto e estimular a equipe a trazer também as ideias.</i></p>	
--	--

Questão 6 - O Sr.(a) se sente desafiado para criar e ter novas ideias na solução de eventuais problemas ?

Expressões- Chave	DSC
<p><i>S2- Sim, sinto, acho que a gente sempre tá, e acaba sendo até cobrado assim entre aspas a tentar trazer novos jeitos do mercado [...] então nós somos desafiados a trazer isso pra</i></p>	<p><i>Sim, me sinto! Todos os dias, todas as horas! Meu trabalho exige um pouco isso, né? Faz parte, eu já praticamente incorporei isso na minha rotina, no meu dia a dia.</i></p>

<p><i>cá.</i></p> <p><i>S3- Sim [...] Nos meus problemas do dia a dia é eu que tenho que ir lá e inovar e buscar uma solução. Eu tenho autonomia.</i></p> <p><i>S4- Sim, [...] a gente tem alguns desafios, seja com o cliente final, ou seja com os próprios bancos de como utilizar essa estrutura.</i></p> <p><i>S5- Sempre [...] a gente trabalha com a empresa inteira e isso é gratificante.</i></p> <p><i>S6- Sim [...] eu acho que no final quando uma empresa começa a direcionar melhor a questão de valores, cultura, as pessoas que estão mais engajadas nesse sentido elas vão ficando [...] então quem tá aqui já tem esse perfil de se sentir motivado, de criar, de questionar.</i></p> <p><i>S7- Eu me sinto! [...] Acho que as pessoas estão abertas a tentar. [...] quando alguém propõe eu acho que não tem oposição assim, não tem tanta resistência.</i></p> <p><i>S8- Ah, todo dia. [...] Eu acho que isso faz parte, pra mim eu já praticamente incorporei isso na minha rotina, no meu dia a dia, [...] Cada reunião que eu vou é uma notícia nova que eu tenho, algo que eu tenho que pensar junto com o time “como fazer aquilo rodar?”.</i></p> <p><i>S9- Eu me sinto, [...], eu sinto que eles estimulam.</i></p> <p><i>S10- Todos os dias, todas as horas [...] a gente está com tudo que é produto novo que a TecBan tá fazendo né, [...] um problema que a gente não conhece, que ainda não está muito definido, então eu tenho que pegar aquilo e falar: “tá e agora, eu preciso fazer diferente”, “eu preciso ter alternativas para implantar isso”, [...] hoje a minha área é estimulado a cada problema fazer isso, o nosso papel.</i></p>	<p><i>Quando uma empresa começa a direcionar melhor a questão de valores, cultura, as pessoas que estão engajadas nesse sentido elas vão ficando mais. Quando alguém propõe eu acho que não tem oposição, não tem tanta resistência.</i></p> <p><i>Cada reunião que eu vou é uma notícia nova que eu tenho, um problema que a gente não conhece, que ainda não está muito definido, então eu tenho que pensar junto com o time “como fazer aquilo rodar?”. Hoje a minha área é estimulado a cada problema fazer isso, o nosso papel.</i></p> <p><i>O desafio é não deixar a burocracia e os processos matarem a nossa vontade de fazer diferente. E a gente acaba sendo até cobrado, entre aspas, a tentar trazer novos jeitos do mercado, então é importantíssimo estar motivado, se não estiver motivado você pára no tempo, por isso a gente está sempre pensando: “como fazer diferente?”, “como fazer melhor?”, “como fazer mais rápido?”. Isso é gratificante!</i></p>
--	--

<p>S11- <i>Sim, toda hora, principalmente que o mercado hoje externo [...] as mudanças hoje são muito rápidas né, [...] então assim importantíssimo você estar motivado, se você não estiver motivado você para no tempo.</i></p> <p>S12- <i>Sim [...] então eu sou desafiada todos os dias, todas as horas a fazer diferente. [...] a gente está sempre pensando aí em como fazer diferente como fazer melhor, como fazer mais rápido.</i></p> <p>S13- <i>Me sinto, meu trabalho exige um pouco isso.</i></p> <p>S14- <i>Sim [...] Eu acho que esse é o nosso desafio de não deixar a burocracia e o processo matar a nossa vontade de fazer diferente a aquilo que faz sentido, então eu acho que a TecBan se preocupa com isso.</i></p>	
--	--

Questão 7 - Existe um incentivo na busca da solução de problemas em equipe?

Expressões- Chave	DSC
<p>S1- <i>Sim, acho que mais agora que a gente incentivando que as pessoas trabalhem em Squad [...] antes não muito, mas agora eu vejo que tem mais incentivo de fazer o trabalho em equipe.</i></p> <p>S2- <i>Sim, bastante, a gente tem reunião de equipe semanal, e sempre que surge uma vaga, crítica, ou processo que está mais difícil, a Célia (gestora da entrevistada) sempre tem isso de compartilhar e ver a ideia de cada analista, às vezes ela esta com problema e traz pra gente opinar também, entrar em consenso, isso é bem aberto, a gente tá sempre tentando discutir juntos.</i></p>	<p><i>Antes não muito, mas agora eu vejo que tem mais incentivo de fazer o trabalho em equipe. A gente tem reuniões semanais, e sempre que surge uma crítica ou processo que está mais difícil, o gestor compartilha e escuta a ideia de cada analista, às vezes há um problema ou cases de sucesso e ele traz pra gente opinar entrando em consenso, deixando carta branca para trazer o que for, porta aberta, e estamos sempre tentando discutir juntos e com outras áreas.</i></p> <p><i>A gente senta e define a melhor solução seja no processo de compartilhar e cocriar, isso gera um grande incentivo e motiva o pessoal, o que é legal.</i></p>

S4- *Sim, eu acho que a gente junto com o pessoal de autoatendimento, o pessoal de desenvolvimento de soluções e também com o TI, tem comprado algumas iniciativas que sejam o processo de compartilhar e cocriar juntos.*

S5- *Sim, o que é legal e eu acredito também e que temos praticado, cada colaborador tem o seu melhor tem uma base que é igual para todo mundo.*

S8- *Tem! Normalmente é assim: vou para uma reunião, ah, tem um produto novo que vai ter que entregar [...] então, é chamar as pessoas do time que tem o conhecimento e aí a gente montar como que a gente entrega aquilo [...] a gente senta junto e define a melhor solução ali.*

S11- *[...] existe uma motivação, faço muito isso, também trabalho muito com eles, pegando artigos do mercado, pegando experiências de outras empresas, e também compartilho com eles, o que tem um bom incentivo com eles, deixando carta branca para trazer o que for, porta aberta, e a gente tem um entre eles, a gente troca cases de sucesso, nos colocamos quem foi o mentor e divulga para todas as áreas que são nossas parceiras [...] isso gera um grande incentivo e motiva o pessoal.*

S13- *Sim, a gente tem contato o tempo todo com outras áreas.*

ANEXO A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

• ENTREVISTA 1:

Cargo: Estagiária.

1 - Quanto tempo você trabalha na TecBan ?

Resposta: 1 ano e 2 meses.

2- Criatividade e Inovação: como é isto para o Sr.(a) no contexto empresarial ?

Resposta: No contexto empresarial, deixa eu pensar, ah é pensar fora do que é no seu dia a dia, buscar coisas novas pra facilitar, coisas simples mesmo, buscar coisas que facilitam o dia a dia, ou coisas novas que fogem do contexto que é dia a dia, isso eu acho que é criatividade, e inovação seria pensar fora, na verdade acho que as duas estão ligadas, a criatividade e inovação, porque pra você ter a inovação, você tem que ter a criatividade de pensar algo novo, acho que estão ligadas.

3- Cultura Organizacional: como é isto na TecBan?

Resposta: Há agora a gente tá mudando, não mudando assim radicalmente, só meio que implantando algo novo, que é a forma de trabalhar na fast forward, mas a cultura eu acredito que ela é bem aderente as pessoas que trabalham aqui. **Entrevistadora:** O que é cultura pra você? **Resposta:** é que eu não sei como definir, sabe quando você sabe uma coisa, mas não sabe definir, você só sabe. **Entrevistadora:** Implícito assim? **Resposta:** É, tanto que a gente tem os comportamentos, as pessoas que sempre falo nas integrações. que se elas estão aqui é que elas demonstram os comportamentos da nossa cultura, então é uma coisa que a gente faz tão naturalmente que é difícil descrever assim. **Entrevistadora:** Você acha que na entrevista dá pra reconhecer que a pessoa tem os comportamentos da cultura ? **Resposta:** Há alguns sim, outros não, porque outros é no dia a dia mesmo.

4- O Sr.(a) se sente estimulado pela cultura organizacional a ser criativo e inovador no seu dia a dia? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Eu acho que antes não tanto, mas agora a gente tá mais aberto a essa questão de criatividade, tanto por conta da cultura que tá mudando.* **Entrevistadora:** *Porquê?* **Resposta:** *Por conta do Fast Forward mesmo, antes não tinha, pelo menos na minha visão, não tinha tanto esse incentivo a criatividade, a inovação, aí agora que as pessoas começaram a conhecer mais a TecBan tá tentando inovar, acho que pelo medo também de achar que o carro chefe vai acabar, porque o dinheiro vai acabar a gente tem que inovar, e aí acho que por conta desta cultura Fast Forward que começou mais ter essa questão de criatividade e inovação.*

5- No seu ponto de vista, qual o papel de uma organização no processo criativo e inovador de seus colaboradores? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *A o papel acredito que seja de estimular, porque não tem como pegar na mãozinha da pessoa e dizer vamos ser criativos, é tentar trazer, porque assim, tem pessoas que tem criatividade de inovação dentro de si, todo mundo tem, só precisa ser estimulado para que isso apareça. Eu acho que o papel das organizações é estimular.* **Entrevistadora:** *Como uma organização estimula?* **Resposta:** *Ha, por meio de palestra, às vezes as pessoas não conhecem muito sobre o tema, então palestras, a comunicação interna, acho que dessas formas.*

6- No seu ponto de vista, qual o papel da liderança em relação a criatividade e inovação? O Sr.(a) poderia me explicar por quê.

Resposta: *Acho que o mesmo da organização, só que mais focado, porque a pessoa tá ali no seu dia a dia, então é mais fácil dela, te ajudar a mostrar esse lado.* **Entrevistadora:** *Mostra como ?* **Resposta:** *Ha, dando desafios para a pessoa, para ela pensar fora do dia a dia dela, acho que assim, incentivando buscar coisas novas.*

7- O Sr.(a) se sente desafiado para criar e ter novas ideias na solução de eventuais problemas ?

Resposta: *No dia a dia não, acho que tem eventuais momentos, mas no dia a dia não é assim tão desafiador.*

8- Existe um incentivo na busca da solução de problemas em equipe ?

Resposta: *Sim, acho que mais agora que a gente incentivando que as pessoas trabalhem em Squad, essas coisas, mas de certa forma a gente sempre procurou trabalhar em equipe, antes não muito, mas agora eu vejo que tem mais incentivo de fazer o trabalho em equipe, por conta da cultura mesmo que está mudando e aí está incentivando esse trabalho em equipe e resolução em equipe.*

- **ENTREVISTA 2:**

Cargo: Assistente Jr.

1 - Quanto tempo você trabalha na TecBan ?

Resposta: *3 anos e 9 meses.*

2- Criatividade e Inovação: como é isto para o Sr.(a) no contexto empresarial ?

Resposta: *Eu acho que são novas formas de soluções, novos jeitos e novos olhares de encarar os desafios organizacionais, sem seguir tanto os padrões, os procedimentos, é aquele famoso pensar fora da caixinha, eu acho que eles caminham muitos juntos, eu acho que uma pessoa que é criativa ela tende a seguir coisas novas realmente, é difícil imaginar alguém criativo que não inove, então acho que são características que caminham juntas.*

3- Cultura Organizacional: como é isto na TecBan?

Resposta: *Eu acho que é um conjunto dos valores, das metas da empresa, que resultam em comportamentos que a gente espera dos nossos funcionários, então é algo que característico da TecBan, então assim é o que dá carinho aos funcionários da TecBan, essa cultura, como a gente tem hoje desenhado e compartilham, proponham, colaborem então esses comportamentos a gente espera dos nossos funcionários e é o modelo que a gente tem aqui dentro.*

4- O Sr.(a) se sente estimulado pela cultura organizacional a ser criativo e inovador no seu dia a dia? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Eu me sinto estimulada a ser criativa, assim pra ter algumas saídas diferentes dentro de alguns problemas que a gente tem que resolver, mas eu acho que a gente não tem tanto abertura pra ser inovador, dentro dos nossos processos. Porque apesar de ser uma empresa de Tecnologia, alguns momentos eu acho que ainda ela é engessada em algumas coisas, ela quer trazer um movimento de inovação, mas eu acho que muita gente de peso aqui dentro ainda tem a cabeça muito quadradinha pra aceitar, então quando a gente traz algo muito novo, a gente acaba tendo que baixar a régua e ir com mais calma, então eu sinto que essa questão de inovação tem que, dependendo do contexto, tem que ser introduzida aos poucos, então acho que tenho a liberdade para ser criativa dentro dos meus processos, mas não tanto, tem alguns limites.*

5- No seu ponto de vista, qual o papel de uma organização no processo criativo e inovador de seus colaboradores? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Eu acho que é legal a empresa ser aberta a ouvir novas sugestões, da essa oportunidade para os funcionários de espaço e receber idéias, e de dar uma devolutiva também, eu acho que é importante, às vezes a gente abre aí pra receber novas ideias, e não deixar por isso mesmo, falar olha isso dá pra gente aplicar, isso nem tanto, isso não agora, mas aguarda que pro futuro funcione. Então acho que é uma empresa aberta para ouvir, e pra dar devolutiva das ideias que ela receber.*

6- No seu ponto de vista, qual o papel da liderança em relação a criatividade e inovação? O Sr.(a) poderia me explicar por quê.

Resposta: *Eu acho que tem dois lados, primeiro se você tem uma líder que já é criativa e inovadora isso motiva você pensar de outro jeito, a tentar uma nova forma sempre, então o papel da líder também é assumir isso, não esperar só da equipe ou do time, mas ela também ter esse papel é legal, e de ser aberta também de ouvir os funcionários e de levar pra fora, porque ajuda, as vezes o funcionário têm, mais sozinho ele não vai conseguir levar aquela ideia adiante, então é legal ter uma líder que apoia.*

7- O Sr.(a) se sente desafiado para criar e ter novas ideias na solução de eventuais problemas ?

Resposta: Sim, sinto, acho que a gente sempre tá, e acaba sendo até cobrado assim entre aspas a tentar trazer novos jeitos do mercado, como é que outras empresas estão fazendo recrutamento e seleção por exemplo, o programa de estágio mesmo a gente foi buscar outras formas, como é que as empresas estão divulgando hoje em dia, então nós somos desafiados a trazer isso pra cá.

8- Existe um incentivo na busca da solução de problemas em equipe ?

Resposta: Sim, bastante, a gente tem reunião de equipe semanal, e sempre que surge uma vaga, crítica, ou processo que está mais difícil, a Célia (gestora da entrevistada) sempre tem isso de compartilhar e ver a idéia de cada analista, às vezes ela está com problema e traz pra gente opinar também, entrar em consenso, isso é bem aberto, a gente tá sempre tentando discutir juntos.

- **ENTREVISTA 3:**

Cargo: Especialista em Segurança da Informação.

1- Quanto tempo você trabalha na TecBan ?

Resposta: Eu acho que uns 6 (seis) anos.

2 - Criatividade e Inovação: como é isto para o Sr.(a) no contexto empresarial ?

Resposta: Hum... Pergunta difícil essa. Criatividade e Inovação? Eu acho que inovação seria a pessoa propor novas ideias, obviamente, novas tecnologias, novos processos... E isso acaba que sendo um pouco de criatividade também. Criativ... ãh... que você acaba criando [sussurro]... é... acho que é isso.

3- Cultura Organizacional: como é isto na TecBan?

Resposta: Muito boa! **Entrevistadora:** Me explica como é. No geral, como é a Cultura TecBan? **Resposta:** A TecBan divulga muito a cultura que é desejada pr-pros funcionários. Os gestores cobram muito a cultura do... que a TecBan divulga. Por isso que eu acho uma... hoje é um processo bem maturo da TecBan referente a isso. **Entrevistadora:** Mas como é essa cultura no dia a dia? **Resposta:** No dia a dia? Pelo menos na minha área, a gente é avaliado em cima das-da cultura das... do... da empresa e você tem que mostrar que você tá fazendo essa cultura e no final na avaliação de desempenho você tem que [inaudível] tudo que você... é... fez da cultura que é desejável. Como, um exemplo, né, aqui na TecBan é o "Compartilha". A gente diariamente compartilha informações com as áreas, mas... é... mensalmente o gestor te avalia e no final, lá na gestão de desempenho eles avaliam junto.

4- O Sr.(a) se sente estimulado pela cultura organizacional a ser criativo e inovador no seu dia a dia?

Resposta: [Suspiro longo] Me senti, pela divulgação da empresa, acho que sim, mas até agora não me deu nenhuma luz de criatividade. **Entrevistadora:** Na sua área, você diz? **Resposta:** É. **Entrevistadora:** Me explica melhor isso. **Resposta:** A TecBan, ela divulga e ela 'tá tentando propor aos funcionários a terem uma criativi-criatividade e inovação. Na minha

área, atualmente, eu não conseguir ter uma luz assim de “o que que eu posso inovar?”, “o que eu posso criar, melhor os processos?”, isso aí eu não tive ainda.

5- No seu ponto de vista, qual o papel de uma organização no processo criativo e inovador de seus colaboradores?

Resposta: É essencial! Entrevistadora: Mas qual é o papel? Resposta: Qual é o papel? [Pausa longa] Eu acho que... Como é que eu posso responder? [Pausa longa] É... essencial. Não sei. Entrevistadora: Porquê “essencial”? Qual é esse papel? O que ela tem que fazer? Resposta: Porque a... a... vo-vocês estão puxando a empresa a ser criativa. Qual que é a pergunta? Agora até eu me confundi [risos]. Entrevistadora repete a pergunta. Resposta: Eu acho que, o que eles já fizeram já atende que foi as campanhas, foi o incentivo, tem o... as campanhas mensais, então, ‘tá bus-forçando o colaborador a... a... não “forçando”, colocando aquelas pessoas que desejam pensar fora da caixa. Entrevistadora: Mas ‘cê acha que esse é o papel que ela tem que fazer? Resposta: Tem! Tem que fazer! Tem que puxar! Porque se não as pessoas ficam muito acomodadas, que é o meu próprio caso. Entrevistadora: Então mesmo a empresa puxando... Resposta: Mesmo a empresa puxando eu não tive uma luz de criatividade.

6 - No seu ponto de vista, qual o papel da liderança em relação a criatividade e inovação?

Resposta: Liderança imediata, nenhuma! Isso daí vai partir do-do... da pessoa, pessoa por pessoa. Entrevistadora: Você acha que o líder não tem influência nisso? Resposta: Não.

7 - O Sr.(a) se sente desafiado para criar e ter novas ideias na solução de eventuais problemas ?

Resposta: Sim. Entrevistadora: Me explica melhor. Resposta: Não.

Nos meus problemas do dia a dia... é... é... eu que tenho que ir lá e inovar e buscar uma solução. Eu tenho autonomia.

8- Existe um incentivo na busca da solução de problemas em equipe ?

Resposta: Hum... bem raro. É... normalmente é bem individual.

• ENTREVISTA 4:

Cargo: Especialista em negócios.

1 - Quanto tempo você trabalha na TecBan?

Resposta: 8 (oito) anos.

2- Criatividade e Inovação: como é isto para o Sr.(a) no contexto empresarial ?

Resposta: A criatividade a gente acaba utilizando isso seja dos funcionários ou dos próprios pares para poder criar novas receitas ajudando a identificar criando algumas iniciativas sem que ela traga dinheiro novo, a ideia é sempre trazer novas receitas. Entrevistadora: Entendi, mas o que é isso para você? O que é ser criativo? O que é ser inovador Resposta: Acho que o ser inovador é ver realmente a necessidade que o cliente tem e ver como você pode mensurar aquilo ou até mesmo transformar aquilo em um novo produto ou serviço. Alguma coisa que gere valor para o cliente.

3- Cultura Organizacional: como é isto na TecBan?

Resposta: *A cultura vem mudando um pouco, eu acho que apesar ter alguns itens na nossa cultura falando sobre toda parte de colaboração, toda parte de criar algo novo, algo que está mudando. Eu acho que até com essas novas estruturas isso vem adicionado, ou vem se abrindo um pouco mais. As áreas também se abrindo mais, para poder receber esses tipos de iniciativas. Eu acho que esse é o caminho.*

4- O Sr.(a) se sente estimulado pela cultura organizacional a ser criativo e inovador no seu dia a dia? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Sim, me sinto sim, hoje por conta da abertura que estamos tendo com as áreas e também com a própria utilização do espaço INOVABRA que a gente consegue conversar com as startups, isso está abrindo para bastantes iniciativas internas.*

5- No seu ponto de vista, qual o papel de uma organização no processo criativo e inovador de seus colaboradores? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Eu acho que isso é um pouco que nós precisamos desenvolver aqui, acho que a gente precisava entender melhor o cliente do nosso cliente que seria o público final, e realmente fazer iniciativas com que eles sejam atendidos, e não a gente desenvolver alguma coisa para colocar no ar e depois mostrar para o banco, para o banco mostrar para o cliente. Eu acho que teria que ter uma forma de conseguir contactar o cliente do banco para conseguir verificar também qual é a real necessidade dele. **Entrevistadora:** Mas o que você acha que a TecBan teria que fazer para estimular todo esse processo criativo? **Resposta:** Talvez pudessem ser criados alguns fóruns onde algumas pessoa sou consumidores fossem chamados para algumas sessões de co-criações ou algo que trouxesse o cliente final no processo de criação do produto ou de validação.*

6- No seu ponto de vista, qual o papel da liderança em relação a criatividade e inovação? O Sr.(a) poderia me explicar por quê.

Resposta: *Eu acho que o papel tem que ser sempre de apoiador, acho que quando se tem uma iniciativa, uma ideia, você mostrar para o gestor e o gestor vai falar “Cara, esquece isso, cuida ali do dia a dia” é algo que a gente vê que é algo que alguns gestores não estão preparados para isso. Mas a gente vê que hoje, que tá tendo direcionamento do próprio presidente que a gente tem que acabar desenvolvendo todas as iniciativas internas, tudo que for possível de trazer de possibilidades de novos negócios.*

7- O Sr.(a) se sente desafiado para criar e ter novas ideias na solução de eventuais problemas ?

Resposta: *Sim, acho que por estarmos conectados com mais de quarenta bancos tem aí uma integração que possivelmente nenhum outro player tem, e para a criação desses serviços, a gente tem alguns desafios, seja com o cliente final, ou seja com os próprios bancos de como utilizar essa estrutura.*

8- Existe um incentivo na busca da solução de problemas em equipe ?

Resposta: *Sim, eu acho que a gente junto com o pessoal de autoatendimento, o pessoal de desenvolvimento de soluções e também com o TI, tem comprado algumas iniciativas que sejam o processo de compartilhar e co-criar juntos.*

ENTREVISTA 5

Nome: Márcio Ramalhão. Idade: 49 anos. Formação: Ensino superior completo. Cargo: Gerente de Escritórios de Processos e Ouvidoria.

1 - Quanto tempo você trabalha na TecBan ?

Resposta: 21 (vinte e um anos).

2- Criatividade e Inovação: como é isto para o Sr.(a) no contexto empresarial ?

Resposta: A criatividade que leva inovação, falando um pouquinho sobre criatividade, é o quanto a gente no dia a dia, a gente percebe as possibilidades de fazer diferente, o desafio é diário, os interlocutores são diversos, as situações são também diversas. Então, conforme a você vai se deparando a criatividade tem que surgir a isso, é fazer diferente. Por mais que você faça aquela atividade, por mais que você execute nunca sai igual. Fazer projetos e processos, trabalhar em projetos estratégicos, ajudar a resolver um problema, parece que é uma receita de bolo mas não é, no dia a dia você acaba fazendo exatamente isso. Dependendo da capacidade do interlocutor, é o que eu falo para a equipe aqui, o que tem que fazer? O que eu faço de diferente? Uma coisa que eu acho que ajuda na criatividade, é você olhar o que você já passou, que experiência você já teve? Até mesmo você voltando com alguns interlocutores que você já trabalhou, o que quero dizer com isso? Cada vez que passa por um projeto, por uma entrega e você vê o seguinte, o quanto foi realmente efetivo? O quanto de repente aquilo que eu queria fazer na totalidade? Por que isso é legal? Isso é chamado de lições aprendidas. Por que que eu gosto disso? Aí você pensa, eu tenho a oportunidade de fazer melhor, se eu mudasse algo, eu teria avançado mais, teria entregado algo extra, isso que eu chamo de criatividade, pelo menos no mundo aqui que a gente vive e convive, isso é legal, você tem que usar do passado do seu histórico, desse aprendizado e ver o que dá para fazer de diferente. Aí entra um pouco do experimental, o que você pode fazer no seu dia dia? Não gosto do modelo e não faço isso com a minha equipe, não é receita de bolo, tem que tá mesmo no ajuste fino, fazer mais isso, vou tentar mais aquilo, e uma outra coisa importante ainda para tudo isso é o quanto você também válida com os seus interlocutores, que seria o que a gente chama que nossos clientes, nossos patrocinadores, pra mim isso é inovação, eu também não necessariamente enxergo que criatividade está dentro da inovação, porque a inovação vezes é algo incremental, por isso que eu contei um pouco dessa história. Quando a gente começa a fazer diferente e aplicar coisas diferentes, você está inovando, pra nós não é uma inovação disruptiva aquela que começa do zero, do novo, mas a gente aplica muito a incremental, o que que eu começo a fazer um pouco diferente de formatos. A gente usa muito mais a incremental aqui no dia dia e tem dado muito certo.

3- Cultura Organizacional: como é isto na TecBan?

Resposta: Eu acho que cultura organizacional é um pilar bastante importante para uma organização seja ela qual for, primeiro que você consegue imprimir o “jeitão” da companhia ser, segundo você consegue atrair aí os talentos ou mantê-los, porque eu acredito que as pessoas elas tem que se enxergar nessa cultura, querer trabalhar na sua empresa, para querer estar ali no dia dia, então a cultura organizacional é legal para ser declarada, mas ela tem que ser declarada no sentido de representar o que realmente a empresa faz, como ela se comporta. Para quem está no dia dia se enxergue ali dentro, ou enxergar também se sentindo pertencente e é também um pouco de entra. Acredito também que a cultura organizacional é mutável, porque conforme as coisas vão acontecendo com a companhia, o rumo que ela toma, as novas estratégias que surgem, o que acaba acontecendo? Qual é a

nova cultura? Qual é a cultura que ainda permanece? Porque ela é muito importante, ela significa muito, mas qual a novas culturas que surgem, que substitui, que complementam? Eu acho que o mix desses dois modelos, principalmente pra quem tá, que começa a renovar e principalmente para quem a gente precisa trazer, porque a nova cultura precisa trazer novidades, novos colaboradores, novos pensantes. **Entrevistadora:** Mas quais características que faz parte da cultura da TecBan? **Resposta:** Não usamos nomes, mas no que eu vejo numa forma geral, para não usar os nomes da cultura em si, uma coisa que eu vejo aí é o foco que as pessoas dão para fazerem uma ação focada, um projeto focado, todo mundo olhando uma direção, todo mundo com propósito de realizar e de fazer, eu acho isso muito legal, eu vejo também como cultura de uma forma ampla a colaboração, nesse mesmo olhar para que ela, não adianta eu só olhar e não colaborar, não sair da minha zona de responsabilidade, começar a olhar para o lado e contribuir. Essa parte colaborativa é muito importante como cultura eu vejo que tem na TecBan. Um terceiro pilar de uma forma geral é o interesse, o interesse das pessoas querem participar eu vejo que ao passar do tempo, ao longo dos anos, as pessoas não precisam obrigar ou forçar as pessoas a participar, eu vejo as pessoas agora estarem fazendo isso, eu quero participar, eu quero estar junto, eu vejo que no dia dia que você imagina que é um grupo de menor de pessoas participando, de repente de um tema, de um projeto, você vê alguém levantando a mão falando que gostaria de estar junto que pode contribuir. Então eu também acho que culturalmente o interesse vem, então é interesse, é extrapolar o pensamento que é segundo que eu falei e o primeiro é essa coisa de todo mundo focado olhando interessado no melhor resultado.

4- O Sr.(a) se sente estimulado pela cultura organizacional a ser criativo e inovador no seu dia a dia? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: Me sinto, eu acho que vem um pouco da identificação, primeiro, se você se identifica com a cultura da empresa que você está, no caso com a TecBan eu me identifico. Eu acho que o formato da nossa cultura como está descrito, ela não está engessada, ela não está com uma regra, ela dá uma margem de interpretação que dá esse extrapolar, no sentido de se sentir motivado, eu acho que sim, a empresa vem recentemente com essa filosofia do: vamos simplificar, vamos experimentar. Estamos no ano de experimentação para a TecBan, o que novo, porque a gente vem de uma cultura que tem bancos por trás mais certinhos, mais locadinhos, o que eu vejo, abrir esses vieses, experimentações que vai com certeza plugar muito bem na cultura da TecBan, porque banco é a sacada, o experimentar. Todo mundo aí na empresa com metas de experimentação, para minhas duas gerências, metas de experimentação, brilha os olhos você falar que pode experimentar e é permitido errar, é permitido ver qual é o melhor modelo, não tem que ser assertivo, e isso estimula a criatividade e a inovação que você me perguntou anteriormente. Então eu acho que assim, respondendo a sua pergunta sim, eu me sinto, isso é legal, e isso começa a liberar umas outras coisas que estão reprimidas aqui, pois em um modelo tradicional só podemos ir até aqui e aí você vai com mais parcimônia, com mais cuidado, quando você diz isso para empresa, que é permitido e tem que ser feito, a gente começa a pegar coisas para escondidas para experimentar. Então tem situações no dia dia que eu já estou colocando mesmo, por exemplo que antes eu tinha que sentar com a equipe inteira decidir algo, eu estou fazendo mais virtual, mais digital e funciona. E hoje eu estava conversando sobre isso com eles, e foi isso mesmo, falei assim, gente, percebeu que eu não usei o tempo de vocês? E vocês trouxeram a ideia e depois a gente pode até sentar para bater o martelo, isso é experimentar, e foi isso mesmo. Na reunião de uma equipe, não era sobre esse assunto, eu fiz o desafio de uma semana, eu preciso para sexta o que vocês me tragam a proposta de cada um o que vocês acham sobre esse tema. Então é isso, até coisas simples dos dia dia de gerir uma

equipe, porque hoje em dia não dá, todo mundo tem projetos, está ocupado, mas assim, se o digital, o eletrônico, está aí, por que não? Então acho que sim, me sinto e acho que vem dado certo.

5- No seu ponto de vista, qual o papel de uma organização no processo criativo e inovador de seus colaboradores? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Eu acho que uma coisa importante é o estímulo, é o olhar as boas práticas, as ideias que estão surgindo e como elas podem ser trazidas. Eu acho que a organização tem esse papel importante e tem que cumprir com isso para contribuir. Claro, que tem o papel das pessoas entenderem, assimilarem e buscarem isso, mas quanto companhia ela precisa dar esse start, ela tem que provocar inicialmente, o que é um pouco do que a gente falou da experimentação, mas assim eu acho que quando a empresa traz esse conceito e declara é importante, porque aí não fica aquela coisa assim, a gente até extrapola um pouquinho no dia dia que tem que ser mesmo, mas quando você declara as pessoas se sentem confortáveis. O papel de uma organização é exatamente esse estímulo, é trazer esse novo pensar e de uma forma colaborativa, porque mesmo na verdade quando ela traz ela não engessa, ela traz a ideia, o papel dela é trazer esse estímulo inicial é trazer essas novidades para dentro de casa.*

6- No seu ponto de vista, qual o papel da liderança em relação a criatividade e inovação? O Sr.(a) poderia me explicar por quê.

Resposta: *Eu acho que como a liderança está entre a empresa e as equipes é fundamental, primeiro o quanto que ela pode mexer com a zona de conforto das pessoa, porque assim, quando a gente fala de criatividade e inovação, fazer diferente, pensar diferente, ser criativo é o quanto que você se move, é dar o exemplo, que nem eu acabei de falar com você eu fiz algo diferente, nunca tinha feito. O líder tem que ser o provocador, assim como a empresa traz a ideia, lembra, ela não está engessada, mas o líder faz assim como isso se comporta no dia dia dele e como ele leva isso para as equipes dele. Acho que sacada é assim, o papel dele é o fazer o “de” “para”, o papel dele é olhar para equipe e ver qual é o formato da equipe, é uma equipe mais extrovertida, mais comportada, enfim, como é essa equipe e como ele pode começar a trazer sistemas e provocar, provocar mesmo, começar o desafio, acompanhar junto e contribuir. Então eu acho que o líder tem que estar no meio para fazer esses dois movimentos e depois dar o retorno para empresa, mostrando se esse é o caminho ou não.*

7- O Sr.(a) se sente desafiado para criar e ter novas ideias na solução de eventuais problemas?

Resposta: *Sempre, eu acho que porque nas minhas duas gerências, por estar na gestão corporativa, a gente trabalha com a empresa inteira e isso é gratificante, cuidar de todas as gestão de todos os processos da companhia, cuidar dos normativos da companhia, cuidar do último livro de atendimento dos clientes que é a ouvidoria, a gente está na empresa. Então, a gente tem essa possibilidade de colocar isso em prática e poder fazer isso acontecer, acho que a gente tem o privilégio de ser uma área que está com todas as áreas, com todas as pessoas independente de qual posição ocupa, que todo mundo entenda o nosso papel, que a gente tem que estar no meio disso tudo fazendo acontecer, com certeza, a gente teve essa sorte de dar um destaque. Talvez outras áreas nem tanto, mas para a gente não há uma dificuldade, então a gente tem sempre que pensar e repensar, como eu falei com você a gente já tentou métodos com as mesmas pessoas, mas que precisamos mudar, porque agora o momento é outro ou o momento é outro e esse ciclo vai se alterando e modernizando e vai sendo aplicado.*

8- Existe um incentivo na busca da solução de problemas em equipe ?

Resposta: *Sim, o que é legal e eu acredito também e que temos praticado, cada colaborador tem o seu melhor tem uma base que é igual para todo mundo, mas lidar com processos, ou lidar com atendimento ao cliente na ouvidoria, isso é uma base, a metodologia, o formato e o raciocínio lógico, mas a partir daí cada um se destaca com o seu melhor e o que acaba acontecendo, que é uma coisa que a gente pratica, eu não quero robzinhos, e quero o diferencial de cada um para que eles se complementam e qual a ideia? Aquilo que eu ainda tenho dificuldade, que eu não conheço, por que que eu não posso ver com meu colega de trabalho? Ver como que eu faço isso, ver como eu posso fazer uma apresentação diferente, como eu faço um key coffee bacana, mas lúdico e eu vejo eles fazendo isso e deixei claro que eu não quero robzinhos, não quero todo mundo igual, quero valorizar os diferenciais, a base tem que ser a mesma, mas a partir daí isso facilita conforme o projeto em uma nova situação, a gente vai mesclando e aos poucos a gente vai fazendo um rodízio desse conhecimento, pensando sempre que naquilo eu sou ótimo, mas aquilo eu conheço e me viro e se eu não tiver eu vou buscar com quem tem, esse incentivo entre equipe e essa troca é muito importante, isso é legal, essa clareza para as pessoas não acharem por exemplo que elas tem que ser iguais, porque se eu não tomo cuidado, parece assim que o chefe que eu seja isso, e eu não quero que seja, eu quero que conheça, mas que você também saiba onde buscar para quero seu resultado e a sua entrega seja tão bom quanto aquele cara que conhece muito sobre aquilo ou aquilo é o diferencial dele. Então assim, acredito nesse modelo, gosto e tenho cada vez mais incentivado as pessoas a fazerem isso, isso é um complemento e todos eles me complementam, isso que é o legal, porque eu posso ser deficiente em algumas coisas e tenho quem me apoiar.*

- **ENTREVISTA 6:**

Cargo: Analista I.

1 - Quanto tempo você trabalha na TecBan ?

Resposta: 4 anos.

2- Criatividade e Inovação: como é isto para o Sr.(a) no contexto empresarial ?

Resposta: *Vital. Entrevistadora: mas o que é ? Resposta: Criatividade não é só ter uma idéia disruptiva no mercado, mas fazer mais do mesmo, eu acho que isso é o mais disruptivo possível, pegar um processo refazer esse processo, pegar uma forma que a gente sempre faz, no dia a dia e refazer essa forma, e levar a empresa pra frente. Quando a gente fala de empresas que aprendem, que são as empresas do futuro, que tem times de alta performance, elas estão sempre inovando, e a criatividade está nisso, são questões simples, então como a idéia que a gente teve, colocar uma plataforma de metal, para uma pessoa que tem estatura mais baixa, um anão conseguir acessar o caixa eletrônico, isso é inovação, isso é pura criatividade, então não precisa ser algo muito disruptivo no mercado, mudar modelo de negócio pode ser coisas simples.*

3- Cultura Organizacional: como é isto na TecBan?

Resposta: *Ela é intrínseca para mudança, a gente teve alguns anos atrás uma mudança de cultura para que ela fosse mais adaptada a esse modelo de criatividade, a gente acho os comportamentos que a gente tinha no momento de crise e fazia a TecBan ir para frente, funcionar, crescer, ser criativo e mudar processo, e a gente entendeu, porque a gente não pode ter esses comportamentos no dia a dia, então a gente mudou essa cultura, e a gente está no novo processo de mudança de cultura, para que a gente reforce ainda mais esses comportamentos para facilitar a mudança, então quebrar paradigmas, quebrar a burocracia,*

sempre voltado para a simplicidade, pra mudança de processo, para a colaboração, para a integração entre áreas, eu acho isso vivo, a cultura da empresa é viva.

4- O Sr.(a) se sente estimulado pela cultura organizacional a ser criativo e inovador no seu dia a dia? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Sim, pela cultura sim, apesar de que a gente encontra barreiras no dia a dia, barreiras burocráticas, porque a gente está no processo de mudança cultural, e as pessoas quando elas veem mudanças elas se assustam, então elas tendem a fazer as mesmas coisas que elas faziam antes, então se o processo burocrático está funcionando, time que se ganha não se mexe, isso não vai querer mudar, vai ser mais inflexível, mais fechado então a cultura favorece, mas esse processo ele é um processo longo, porque quando a gente fala cultura, o que é cultura, o que é uma organização, são pessoas, esse processo é longo, esse processo é lento, e demorado até as pessoas falarem legal, essa cultura a partir de agora, mas sim favorece a criatividade, olha sempre os novos processos, quando a gente tem um olhar muito forte para o cliente, e isso ajuda, porque você fica sempre pensando, você se coloca no lugar, como cliente, o que eu preferiria ter aqui, então a gente consegue ter voz pra falar, olha não gostei desse processo, eu quero ter autonomia para te falar que esse processo não funciona pra mim, então se ele não funciona pra mim, ele pode não funcionar para muita gente, então eu quero mudar ele, eu acho isso muito legal.*

5- No seu ponto de vista, qual o papel de uma organização no processo criativo e inovador de seus colaboradores? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Eu acho que tem o papel inicial, de fomentar isso, porque a organização ela tem que levar isso como norte, esse é o nosso direcionamento, essa é a nossa marca, esses são os nossos valores, mas, eu acho que o papel primordial são dos líderes, os líderes precisam passar isso para a equipe. **Entrevistadora:** mas na questão organização ? **Resposta:** é que a organização na minha visão ela dá um norte, não é um papel decisivo, porque se eu virar e falar assim, legal pra TecBan tem que mudar, eu vou falar legal, mas se meu líder não incentivar, não mostrar então acho que tem todo um papel óbvio, o líder pode falar um monte de coisa, e se não houver um direcionamento organizacional não funciona. **Entrevistadora:** Então o que nesse direcionamento a TecBan tem que fazer ? **Resposta:** Ela tem que favorecer fóruns multidisciplinar para as pessoas se conhecerem, porque áreas segmentadas não vão entender o papel de outras áreas e não vão favorecer mudança de processo, de criatividade ou inovação, então tem que favorecer esse ambiente de equipe, se eu forço todo mundo a competir vai todo mundo furar o olho, e não vai ninguém ajuda ninguém , tem que favorecer esse ambiente, de equipe, e tem que ser claro em relação aos valores, eu quero franqueza, eu quero honestidade, eu quero valor visando o cliente, eu quero valor na minha criatividade, na minha inovação, que são direcionamentos da TecBan, tem que deixar claro para as pessoas.*

6- No seu ponto de vista, qual o papel da liderança em relação a criatividade e inovação? O Sr.(a) poderia me explicar por quê.

Resposta: *Primordial, sem o líder não tem uma disseminação da cultura, então o líder ele engaja as pessoas no desenvolvimento, ele sabe pra onde ele ta indo, um bom líder eu estou falando, ele olha pra equipe e vê qual que é o papel deles ali dentro, onde eles estão indo, em relação ao desenvolvimento, ele que dá o norte para a cultura, então fulano você não está tão bem aqui, olha você está parando, eu ouvi você falando para o cliente que não dava porque assim que o processo funciona, só que não, não é pessoas servindo processos, é processos servindo pessoas, que que a gente vai fazer daqui pra frente, então o líder tem todo*

esse papel de disseminar a cultura, de ser um guardião da cultura e aí dentro da cultura está a criatividade e inovação, se o líder é o líder que tola todo mundo, ah eu tenho uma idéia nova, não idéias novas não são bem vindas, não vai vir criatividade, não vai vir inovação, se o cara toda vez que vem uma idéia fala assim, legal mais não vai dar mais certo, vai chegar uma hora que as pessoas não vão mais ter energia pra isso, não vão fazer diferente, se ele é um líder que ele é diretivo, ele fala tudo, o que todo mundo tem que fazer, ninguém vai começar pensar, ah eu vou fazer esse processo de forma diferente, se é pra fazer eu vou fazer, não vou gastar energia pra fazer isso. Então o papel do líder tem todo uma mudança primordial na questão da cultura, criatividade e inovação

7- O Sr.(a) se sente desafiado para criar e ter novas ideias na solução de eventuais problemas ?

Resposta: *Sim, mas é porque eu sou uma pessoa que gosta de desafios, não sei se todos se sentem dessa forma, fazendo parte da gestão de recursos humanos eu tenho outras informações que podem não chegar tão claramente para outras pessoas, então pode não estar tão clara essa mudança de transformação cultural, mas eu estou a frente de vários processos de inovação, eu cuidei da plataforma de centro de idéias, eu tava na frente quando as novas idéias chegavam, para implementar essas idéias, a gente TM ações do simples assim, para simplificar as coisas, então eu me sinto super desafiada, ao olhar para os meu processos e como melhorá los. mas a empresa e os líderes favorecem , mais é porque eu tenho isso, então eu acho que no final quando uma empresa começa a direcionar melhor a questão de valores, cultura, as pessoas que estão mais engajadas nesse sentido elas vão ficando, e as que não estão vão saindo, de um jeito ou de outro, então quem tá aqui já tem esse perfil de se sentir motivado, de criar, de questionar, eu tenho várias idéias para este ano questionadoras, quero mudar muita coisa.*

8- Existe um incentivo na busca da solução de problemas em equipe ?

Resposta: *Acho que esse é um processo mais lento aqui dentro que de uma forma geral a comunicação favorece com que a gente busque soluções de problemas, mas não deixa claro quem é a equipe, se você é uma pessoa que trabalha em equipe vai em equipe, se não, não. Então a gente teve idéias vencedoras no inova TecBan que foram idéias em grupos, e teve uma idéia vencedora que foi uma idéia sozinha, então vai muito da pessoa, a gente tem muitas pessoas dentro da empresa técnico funcionais então elas são muitas capacitadas para fazer mudanças, às vezes elas não sentem necessidade, mas quando a gente traz outras pessoas, a gente não tem só uma visão técnica a gente tem uma visão de negócio, de impacto, diferente, e às vezes as pessoas não têm essa visão, trazendo outras pessoas eu vou ter uma visão que eu não tenho, e às vezes a visão que eu não tenho vai ser as idéias que podem dar certo ou não, mas a pessoa não tem essa visão, mas eu acho que poderia, acho que fez uma boa pergunta e acho que poderia ser mais incentivado.*

- **ENTREVISTA 7:**

Cargo: Analista I.

1 - Quanto tempo você trabalha na TecBan ?

Resposta: 5 anos.

2- Criatividade e Inovação: como é isto para o Sr.(a) no contexto empresarial ?

Resposta: *Acho que criatividade é uma capacidade que é individual e dentro do contexto corporativo ela é a soma do que todas as pessoas têm de background, de conhecimento, de experiências e como isso se combina para gerar um produto. Eu acho que criatividade é uma palavra que poderia ser substituída por combinatividade. Acho que tudo que se cria novo é a combinação de coisas que já existiam. Acho que dentro que dentro do contexto da corporação, os produtos que são gerados de criatividade, produto quero dizer resultado do produto mesmo, os resultados de criatividade eles são uma combinação de tudo que as pessoas já conheciam e já tiveram experiência, já vivenciaram. Acho que isso combinado gera um produtos inovadores e criativos.*

3- Cultura Organizacional: como é isto na TecBan?

Resposta: *Acho que nós temos uma cultura... acho que nós temos pessoas bastante inconformadas na TecBan, de uma maneira positiva, acho que as pessoas elas se auto questionam se auto criticam o tempo todo para tentar melhorar, para tentar evoluir no que elas fazem. Isso como cultura é para os indivíduos é super positivos. Acho que nós temos algumas barreiras culturais ainda para a inovação, pra verticalização. Acho que, hoje, nós somos bastante pautados, até pro nosso modelo de negócio, em redução de custo, em otimização operacional, acho que isso pauta o dia a dia da maioria das pessoas da TecBan. E acho que isso acaba bloqueando, um pouco, essa capacidade criativa. Aí quando a gente tem iniciativas, como do grupo de inovação, por exemplo, para as pessoas abrirem e darem opiniões eu acho que as pessoas se sentem... eu acredito que muitas pessoas participaram do pitch day, do grupo de inovação, acho que se realizaram no quesito de inovação e ter voz ativa, sabe? Acho dentro da TecBan a gente tem esses canais aberto muitas pessoas nos conhecem e quando tem uma iniciativa desse tipo que você dá uma roupagem pra ela, pra mostrar pra eles que você tem voz ativa, acho que as pessoas se realizam no quesito inovação dentro da TecBan. Mas acho que a maneira como a gente, talvez, defina metas hoje e defina o que são os nossos alvos, os nossos objetivos, isso limite um pouco as pessoas a pensarem fora da caixa e propor coisas novas.*

4- O Sr.(a) se sente estimulado pela cultura organizacional a ser criativo e inovador no seu dia a dia?

Resposta: *Eu tomo pra mim a inovação como algo que eu posso mudar as pequenas atividades que eu faço. Então se eu tenho que escrever um documento, porque eu vou escrever o documento assim e porque eu não posso colocar um desenho que eu vou explicar isso? E algumas vezes já ouvi crítica por isso porque “sempre foi feito daquela maneira, tem que continuar sendo feito daquela maneira” para algumas pessoas, mas eu acho que a inovação ela é algo mais individual, a gente pode fazer tanto nas nossas tarefas pequenas e eu sempre me questiono, eu acho que a minha autocrítica, que eu acho que eu faço pra mim, assim como eu vejo em todas as pessoas aqui dentro, acho que é mais para esse sentido pra gente... claro, para produtividade, eficiência e tudo mais, mas para fazer as coisas de uma maneira diferente. Então eu me sinto... é, eu vejo isso como um ponto diferencial meu aqui dentro e eu me sinto motivado a, sempre que eu tenho oportunidade, empregar criatividade no meio das coisas que eu faço, mesmo que por meio da força bruta, tentar encaixar de alguma maneira.*

5- No seu ponto de vista, qual o papel de uma organização no processo criativo e inovador de seus colaboradores?

Resposta: *Acho que o papel da organização é de criar um ambiente que colabore, seja propício para as pessoas interagirem, para as pessoas terem menos restrições por verticalização, acho que é... a organização pode contribuir criando um ambiente em que seja mais fácil você discutir com uma pessoa sobre um assunto que não faz parte do seu dia a dia.*

Eu acho que você tem que abaixar um pouco as fronteiras, mesmo que aqui dentro as pessoas sejam super simpáticas, super proativas e queiram sempre ajudar os outros, acho que a gente tem ainda muitas fronteiras ainda então isso acaba bloqueando as pessoas para que elas nem tentem fazer essa comunicação com outras áreas que de repente elas pensaram uma coisa mas que elas acham “não, aquele cara não vai ouvir para o que eu tenho pra falar”, quem sou eu para falar alguma coisa daquele assunto?”, então acho que é reduzir um pouco essas barreiras e deixar mais horizontal, acho que todo mundo ter mais visibilidade do que a empresa busca nesse sentido de inovação. Acho que a inovação não é uma área, a inovação não é uma pessoa, a inovação ela é você dar a voz ativa para todo mundo.

6- No seu ponto de vista, qual o papel da liderança em relação a criatividade e inovação? O Sr.(a) poderia me explicar por quê.

Resposta: *Na liderança? Eu acho que a liderança tem um desafio de equilibrar a balança produtividade versus inovação. Eu acho que sempre que a gente fala de inovação, de fazer as coisas de uma maneira diferente, existe uma preocupação da “a gente vai entregar no prazo?”, “a gente vai entregar o que a gente prometeu?”, então, eu acho que o desafio da liderança é saber equilibrar e saber acertar expectativa certa dos stakeholders de que a gente não tá impactando a entrega, a gente tá agregando valor toda vez que a gente tenta somar a criatividade, acho que o desafio da liderança é esse: é equilibrar esses dois pratos e mostrar para todo mundo que a gente tá se preocupando com isso, a gente não tá propondo inovação só porque a gente quer fazer diferente e o prazo que fique para segundo plano. Não! A gente se preocupa com prazo, a gente se preocupa com qualidade de entrega, a gente se preocupa em agregar mais valor do que a gente faria normalmente. Então a gente tá tentando fazer a coisa de uma maneira criativa.*

7- O Sr.(a) se sente desafiado para criar e ter novas ideias na solução de eventuais problemas ?

Resposta: *Eu me sinto! Eu acho que eu me desafio toda vez que eu tenho um problema para resolver. E aqui dentro todas as vezes que eu propus a fazer as coisas de uma maneira diferente, mesmo as pessoas que demonstraram mais resistência em fazer as coisas diferentes do que ‘tá acostumado, acho que até elas viram valor naquilo depois que a gente começou a rodar, então, a própria cultura das pessoas de estar aberto a fazer coisas novas muitas vezes elas não se sentem confortáveis para propor, mas quando alguém propõe eu acho que não tem oposição assim, não tem tanta resistência. Acho que as pessoas estão abertas a tentar.*

8- Existe um incentivo na busca da solução de problemas em equipe ?

Resposta: *Hoje eu vejo a questão da individualidade um pouco forte assim aqui dentro. Eu acho que faz parte da cultura da grande das pessoas a competitividade, então eu acho que essa competitividade ela acaba fazendo com o que o individualismo seja priorizado ao invés da colaboração, da cooperação entre as pessoas. Então, eu acho que se uma pessoa é convidada, ela vai sim se dispor a ajudar, agora eu acho que tá em primeiro plano o “fazer o seu resultado dar certo antes de ajudar alguém”, acho que esse é o mais importante para as pessoas ainda.*

- **ENTREVISTA 8:**

Cargo: Gerente.

1 - Quanto tempo você trabalha na TecBan ?

Resposta: *21 anos.*

2- Criatividade e Inovação: como é isto para o Sr.(a) no contexto empresarial ?

Resposta: *No contexto empresarial? Eu acho que algo que faz parte do dia. Então assim, eu acho que as pessoas estão muito ali naquele dia a dia delas, em fazer aquilo daquela mesma forma sempre, então, acho que as pessoas tem que parar um pouquinho para olhar diferente, olhar diferente, “o que que eu posso mudar, né?”. Não é ser criativo naquela questão de marketing, fazer algo bem diferente, mas acho que a criatividade as vezes ajuda no seu dia a dia, você melhorar seus processos, suas rotinas, então eu acho que isso ajuda. Quem consegue ter um pouco mais... desenvolver a criatividade eu acho que consegue melhorar bastante no dia a dia.*

E a inovação?

Também, você acaba inovando, né? Eu acho que um é consequência do outro, né? Você cria e acaba inovando, entregando algo diferente.

3- Cultura Organizacional: como é isto na TecBan?

Resposta: *Pra mim a cultura organizacional quando cê fala é da estrutura? Não?*
Entrevistadora: *A cultura mesmo. R.: É mais a cultura mesmo? O Agiliza? Os comportamentos?.*
Entrevistadora: *É. Como você descreveria a cultura da TecBan. R:* *Eu acho que a cultura da TecBan é algo que assim ela tem a cultura... eu percebo que as pessoas praticam a cultura e gostam da cultura. Eu vejo que todo mundo tenta sempre tá participativo, tá comprometido com aquilo que a empresa prega ali na cultura, então, eu acho que isso pra TecBan é algo que parece que já nasce com as pessoas, com aqueles que já estão aqui há muito tempo que vão vivenciando mudanças culturais dentro da empresa e os novos que estão chegando eles conseguem absorver isso de uma forma que traga benefícios para empresa.*

4- O Sr.(a) se sente estimulado pela cultura organizacional a ser criativo e inovador no seu dia a dia? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: Sim! **Entrevistadora:** Como?. **R.:** Ah, eu acho que é um pouco que eu falei na questão anterior. Eu acho que a empresa ela faz uma divulgação disso para as pessoas estimulando as pessoas fazerem isso no seu dia a dia, né? Até porque a gente não tem essa prática de fazer isso, mas eu acho que com essas divulgações, esses trabalhos, que vem sendo feito começa a dar uns estalos e as pessoas começam a mudar esse comportamento.

Entrevistadora: Mas, com isso, pessoalmente, você se sente estimulada? **R.:** Eu sinto, eu sinto. Não vou dizer que eu criei várias coisas, foram coisas pequenininhas mas que ajudam no dia a dia, você começa e fala “puta, por que eu não pensei assim antes?”, você começa a ver com outros olhos, acho que é mais nesse sentido.

5- No seu ponto de vista, qual o papel de uma organização no processo criativo e inovador de seus colaboradores?

Resposta: Eu acho que é esse: a questão de estimular, né? estimular, apoiar também, né? eu acho que não é só questão de estimular, também tem que ter um apoio porque se não a pessoa não vai querer ter aquele estímulo, se dedicar àquilo, querer fazer aquilo, mas eu acho que é isso. **Entrevistadora:** Como seria esse estímulo? **R.:** Eu acho que com divulgações, com, sei lá, palestras sobre o assunto, mostrar o que as áreas estão fazendo, né? Ah, essa área fez isso aqui, melhorou naquilo, eu acho que é mais nesse sentido.

6- No seu ponto de vista, qual o papel da liderança em relação a criatividade e inovação? O Sr.(a) poderia me explicar por quê.

Resposta: Eu acho que tanto como da empresa quanto da liderança ‘está alinhado. Se a empresa ‘tá fazendo, estimulando através de divulgação, participação, palestras, eu acho que o gestor tem que ir na mesma linha, ele não pode numa linha diferente. Pode até ir numa linha diferente, mas para atingir o mesmo objetivo: que é estimular a pessoa à criatividade e a inovação. Mas eu acho que o gestor é um ponto crucial ali para as pessoas poderem se estimular até se estimular, até se inspirar também algumas vezes. Então assim, se o gestor ‘está engajado, mostrando que ele também tá olhando pequenas coisas de outra forma tendo criatividade inovação as pessoas também conseguem seguir ali aquela... ter alguém para seguir, vamos dizer assim

7- O Sr.(a) se sente desafiado para criar e ter novas ideias na solução de eventuais problemas ?

Resposta: Ah, todo dia. Todo dia me aparece alguma coisa. [risos] Não! Eu acho que isso faz parte, pra mim eu já praticamente incorporei isso na minha rotina, no meu dia a dia, então, por ser uma área de controle de numerário que praticamente tudo que acontece de produtos novos relacionados à transação, saque, certo? cai na minha área. Aí muita coisa, ah, “tem essa solução a gente precisa entregar” e tem que pensar em como tem que fazer pra entregar aquilo, mesmo que não tenha sistema, fazendo na mão, “qual que é a melhor forma de fazer”, que onere menos o time, né? então isso faz parte do dia a dia já, cada dia uma novidade, é uma notícia nova que eu tenho. Cada reunião que eu vou é uma notícia nova que eu tenho, algo que eu tenho que pensar junto com o time “como fazer aquilo rodar”.

8- Existe um incentivo na busca da solução de problemas em equipe ?

Resposta: *Tem! Normalmente é assim: vou para uma reunião, ah, tem um produto novo que vai ter que entregar para tal banco e tal e tem lá um pedacinho final que é da minha área a entrega. “Tá, como que eu vou fazer isso?”, né? então, é chamar as pessoas do time que tem o conhecimento e aí a gente montar como que a gente entrega aquilo, por exemplo, “não vai ter desenvolvimento sistêmico, vai ter que entregar aquilo”, “como que eu vou fazer pra entregar sem onerar o que eu já faço hoje?” então a gente senta junto e define a melhor solução ali.*

- **ENTREVISTA 9:**

Cargo: Assistente de Operações.

1 - Quanto tempo você trabalha na TecBan ?

Resposta: *2 anos e 1 mês.*

2- Criatividade e Inovação: como é isto para o Sr.(a) no contexto empresarial ?

Resposta: *Acho que todas as áreas de qualquer empresa deveria usar, tanto a criatividade e a inovação, inovação todo mundo usa, de um jeito ou de outro. Entrevistadora: Mas o que você acha que é a criatividade ? Resposta: Tipo a criatividade é você conseguir resolver um problema que saí fora da caixinha, as vezes ta dentro da caixinha, mas fora da caixinha geralmente é melhor, você consegue além de resolver o problema, ajudando a área de um modo geral, porque com a criatividade você não ajuda só o seu problema mas de outras pessoas também. Entrevistadora: E inovação o que é ? Resposta: Inovação é você conseguir juntar toda experiência que você tem, da sua área e se você conheceu de outras áreas também, e você consegue implementar algo não necessariamente novo, algo diferente para sua área e que vai agregar em valor para a empresa, algo que vai fazer diferença para sua área, e para outras áreas.*

3- Cultura Organizacional: como é isto na TecBan?

Resposta: *Eu descreveria a cultura da TecBan como, não é como toda empresa, é diferente, mas pra mim é a cultura certa, pois eu me encaixo. Entrevistadora: Se você fosse explicar a um amigo, como é a cultura os costumes, como você descreveria? Resposta: Ligada para a área, porque eu acho que é diferente, tem área que é bem certinha restrita, para diversos tipos de coisas, tipo na minha área, eu sei que posso conversar com meu gestor tranquilamente, a gente vai conversar, e ele vai falar tá você pode horários flexíveis, ou trabalhar em casa, pedir ajuda de alguém, e tipo falar para o meu gestor o que eu preciso e ele vai lá e vai correr atrás do que eu preciso. Entrevistadora: Mas no geral como você acha que é essa cultura ? Resposta: No geral, acho que a cultura é muito boa daqui, no sentido de a cultura daqui ela preza o funcionário, óbvio né, toda empresa quer lucros mas se você prezar o funcionário você consegue ter um lucro maior, então eles pensam muito no funcionário, tanto na saúde, porque faz muito tempo que eu não vejo mais aquilo, sempre no horário do almoço vai para fazer aquelas ginásticas né, então eles pensam tanto na saúde como também tem aqueles almoços culturais para você aprender sobre coisas novas, ou ver*

coisas que você já sabia mas com perspectiva de outra pessoa, no psicológico eu acho que eles ajudam muito também com isso. Entrevistadora: Como são as pessoas ? Resposta: As pessoas, eu acho que todas as pessoas são muito convidativas, querem que você faça parte desse time, eu acho que elas são assim, são acolhedoras, todo mundo é acolhedor aqui.

4- O Sr.(a) se sente estimulado pela cultura organizacional a ser criativo e inovador no seu dia a dia? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Eu me sinto, mas não quer dizer que eu sou. Entrevistadora: Como assim ?*

Resposta: *Agora que foi implementado, agora não né, mas agora que a gente está usando o SAP, tem o jeito certo de mexer, de fazer isso e aquilo né, porque no SAP as coisas são regradas, daquele jeito, mas daí às vezes o gestor ele deixa você fazer de outro jeito que não vai impactar, impactar você, porque o SAP é massante de se fazer, daí, ele fala faz assim, que depois a gente se vira. Entrevistadora: Mas no geral, pela empresa você se sente a ser mais criativa ? Resposta: Sim, eu me sinto a ser criativa e inovadora na minha área sim, não traz benefício só pra você, pra sua área num todo.*

5- No seu ponto de vista, qual o papel de uma organização no processo criativo e inovador de seus colaboradores? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Acho que ele tem que estimular isso dos funcionários, tipo agora eles estão estimulando a não usar Excel, a não usar planilha nenhuma, é até uma das metas lá, é bom e é ruim, porque eu estou acostumada a usar o Excel né, mas eles investiram tanto no SAP, e nesses outros programas que eu acho que eles deveriam estimular mesmo a gente usar aquilo lá, a gente propor melhorias, tipo a isso aqui é de tal jeito, mas isso daqui está impactando e é melhor fazer desse jeito, dá, daí eles vão levar a melhoria para o pessoal do SAP, pra tentar fazer isso pra gente, então eu acho que a empresa tem papel fundamental para o funcionário tentar ser criativo e inovador, é difícil mas duas pessoas da minha área já receberam bônus, méritos e eu acho bem legal isso.*

6- No seu ponto de vista, qual o papel da liderança em relação a criatividade e inovação? O Sr.(a) poderia me explicar por quê.

Resposta: *Eu acho que a mesma coisa que a empresa deveria fazer, acho que a liderança precisa sentar do seu lado e ver todas as dificuldades e contratempos que você tem, e estimular você a tentar ser inovador e criativo, para aquele problema minimizar um pouco para o seu lado, quando você está fazendo o seu serviço, porque tem coisas que a liderança pede pra gente porque a empresa precisa, tipo você tem que preencher tal coisa, e você não consegue fazer isso, não é porque você não quer, mas é porque você não tem tempo pra fazer isso, e daí o legal do líder é ele fazer, ir lá sentar com você e tá você não consegue fazer porque, daí vê tudo que você faz no seu dia a dia, ou a sua atividade, e pegar e falar a dá pra fazer assim, já pensou desse jeito, a conversa com fulano, ele consegue te ajudar, porque ele também estava com problemas nisso mas conseguiu resolver, direcionar. Entrevistadora: E se você tivesse uma idéia o que você acha que ele deveria fazer ? Resposta: Quando eu mostro a idéia pra ele, eu acho legal ele mostrar pra minha área primeiro e ver o que cada um acha daquilo, e daí depois ele passar pra cima, acho legal isso, pois você pensa de um jeito, daí você mostra pra ele, daí ele é acho que é interessante, daí mostra pra área porque daí a área consegue complementar mais coisas, e daí ir lá na plataforma e colocar.*

7- O Sr.(a) se sente desafiado para criar e ter novas ideias na solução de eventuais problemas ?

Resposta: *Eu me sinto, mas como falei eu não faço isso, eu sinto que eles estimulam, mas eu tenho preguiça de fazer isso, porque já tem o processo certo, daí eu não sei esse processo direito, então eu pergunto para a pessoa e daí eu vou lá e faço do jeito que a pessoa falou porque o processo sempre foi desse jeito, mas eu sei que daria pra fazer mudanças, mas como o dia a dia é tão corrido, eu acabo não fazendo.*

8- Existe um incentivo na busca da solução de problemas em equipe ?

Resposta: *Sim, você tem um problema você direciona para o analista II lá da área e o analista fala com todos mundo, com o gestor, pra ver como ele vai resolver isso daí.*

Entrevistadora: *E no geral você acha que a TecBan, dá o incentivo para isso ?* **Resposta:** *Eu acho que não, é muito problema, mas é falta de comunicação mesmo, das áreas da empresa em sí, porque você tá fazendo lá o seu trabalho certinho e na realidade o seu trabalho está certo mas você acaba impactando na outra área e daí você só vai saber disso depois, daí eles explicam não é melhor fazer assim, porque daí pra gente sai redondo, não vai sair quadrado, daí eu acho que falta isso.*

- **ENTREVISTA 10:**

Cargo: Coordenadora.

1 - Quanto tempo você trabalha na TecBan ?

Resposta: *9 anos.*

2- Criatividade e Inovação: como é isto para o Sr.(a) no contexto empresarial ?

Resposta: *No meu ponto de vista criatividade, porque assim a TecBan hoje já está definida no mercado, o que que é a TecBan, então o que eu ouço, ah mas a TecBan não inova, a gente abriu mão de ter cheque eletrônico, que era umas das coisas que a gente tinha e a gente abriu mão, e a gente focou em caixa eletrônico e o dinheiro está acabando, então eu acho que criatividade e inovação não está em ter um produto novo, é você pegar o que você já faz, e ter o que você melhorar, como você vai ser criativo naquilo para inovar, então no meu ponto de vista assim, hoje dentro da organização se a gente já tem uma marca consolidada, assim, o que eu posso melhorar, o que eu posso ser criativo, o que eu posso fazer diferente, a anos a gente faz a mesma coisa, é o que tem no projeto do saque digital, a anos fazemos a mesma coisa, só que agora vamos colocar o saque digital, aquela história da havaianas, inovou trocando a cor da correia, isso é criatividade e inovação, mas o produto continuou o mesmo, ao invés de ter azul e preta, começou a ter amarela, verde, todas as cores.*

3- Cultura Organizacional: como é isto na TecBan?

Resposta: *Diante que eu tenho bastante tempo de TecBan, mas por onde eu passei, eu acho que como está escrito a cultura da TecBan a gente está bem além do mercado, porque a gente pegou a cultura e colocou dentro o que a gente faz, e como a gente faz pra atender o nosso público alvo, então eu acho que como foi desenhado para a TecBan faz sentido com a nossa vida, não adianta a gente escrever uma cultura que não faz sentido para o nosso dia a dia, e que a gente não consegue aplicar e hoje está tão introduzido pra gente né, a cultura da TecBan que a gente fala não vamos propor, vamos compartilhar, então já faz parte até do nosso repertório né, o como que foi implantado, então eu acho que foi o modelo leve que a TecBan definiu.*

4- O Sr.(a) se sente estimulado pela cultura organizacional a ser criativo e inovador no seu dia a dia? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Sim, eu acho que a TecBan estimula tanto para a cultura, quanto para o desafio que a gente tem né, e pela linha que a TecBan está seguindo, tipo a havaianas decidiu só colocar uma cor diferente fivela, igual a gente que está pegando o nosso caixa eletrônico colocando em cima de um caminhão e levando para onde precisa, mas o produto continua o mesmo, enquanto muita gente acha que inovar é ter o produto novo de prateleira, porque não usar a marca que a gente já tem consolidada, o produto que a gente sabe fazer e é o nosso melhor.*

5- No seu ponto de vista, qual o papel de uma organização no processo criativo e inovador de seus colaboradores? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Eu acho que na autonomia, dar autonomia para ser criativo para arriscar né, e isso eu coloco muito para minha equipe, e eu faço isso, tipo tá bom vamos experimentar, vamos arriscar, e aí como gestora eu tenho que saber como calibrar o quanto eu vou deixar minha equipe a riscar, porque é dar autonomia e dar o apoio né, porque não coloco só eles pra arriscar e se der errado eles não ter apoio, pra não ter a frustração né, a não deu certo mais o que que não deu certo, vamos tirar o melhor, do que não deu certo.*

6- No seu ponto de vista, qual o papel da liderança em relação a criatividade e inovação? O Sr.(a) poderia me explicar por quê.

Resposta: *Eu acho que é esse também né, a autonomia, e assim mostrar que está junto, que você não está sozinho, eu vou estimular, eu vou provocar, eu vou ser provocativo né, eu vou questionar, mas assim eu vou questionar para que você tire as resposta né, não te dar o caminho, porque é muito fácil, pintar essa parede de azul, ou olha eu quero essa parede que traga uma sensação de leveza e tal, isso é estimular a pessoa ser criativo e pensar além, não dar o direcionamento, ou dar o direcionamento, pinta de azul porque vai trazer essas sensações para quem entrar nesse ambiente.*

7- O Sr.(a) se sente desafiado para criar e ter novas ideias na solução de eventuais problemas ?

Resposta: *Todos os dias, todas as horas, porque assim, a gente está com tudo que é produto novo que a TecBan tá fazendo né, então hoje eu tenho uma recicladora que tem o problema que a gente não conhece, que ainda não está muito definido, então eu tenho que pegar aquilo e falar, tá e agora, eu preciso fazer diferente eu preciso ter alternativas para implantar isso, então assim, hoje a minha área é estimulado a cada problema fazer isso, o nosso papel.*

8- Existe um incentivo na busca da solução de problemas em equipe ?

Resposta: *Eu acho que é pouco, ainda é pouco, mesmo com todas essas mensagem, mesmo com a palestra que o professor Julian fez eu acho que isso é uma coisa que eu falo desde de quando eu entrei, que as metas compartilhadas entre áreas, isso precisa ainda melhorar, meu ponto de vista, porque assim ainda é muito segmentado, eu só penso no meu, eu só penso na minha entrega né, e quando eu penso na entrega final do produto. Acho que é uma coisa que a cultura propõe o colabora, eu acho que isso precisa, que é uma coisa que eu falo desde de quando eu entrei como assistente, que eu sofria lá, que tinha uma meta que não era do outra área, não tem a empatia.*

- **ENTREVISTA 11:**

Cargo: Coordenador.

1 - Quanto tempo você trabalha na TecBan ?

Resposta: 4 anos.

2- Criatividade e Inovação: como é isto para o Sr.(a) no contexto empresarial ?

Resposta: *A criatividade e inovação hoje é fundamental né, pra você estar toda hora se atualizando para conseguir as demandas, hoje as demandas são muito mais rápidas, a necessidade da solução, então hoje é muito assim a demanda aumenta, então para você conseguir atender essa demanda num prazo cada vez menor, aí só através de inovação, automação, muita criatividade também, então hoje é fundamental para você conseguir atender aumento de demanda, hoje só através da criatividade.* **Entrevistadora:** *Mas o que é ser criativo e inovador ?* **Resposta:** *Ser inovador, é você tentar colocar dentro de uma equipe que você tem, uma forma hoje de ser, é você trabalhar de uma forma hoje segura, de uma forma diferente, é você mudar ali procedimentos, mudar contextos, às vezes você até chega ao ponto de mudar normas e procedimentos, para poder ganhar aí agilidade e a inovação é aquilo que você sempre troca, é aquilo que você fazia de alguma forma aí você necessita trocar, daí você inova o jeito de fazer, você faz de um jeito diferente que vai atingir o resultado esperado, seria dessa forma.*

3- Cultura Organizacional: como é isto na TecBan?

Resposta: *A cultura aqui nossa, eu acho assim, que é uma cultura bem clara, no momento ela é divulgada, na minha opinião é uma cultura moderna, diferente das outras empresas que eu trabalhei né, é uma área inclusive que está sempre se preocupando em estar atualizado. Então assim, eu acho que a nossa cultura, aqui hoje é uma cultura moderna, uma cultura que assim hoje, traz bastante ganho para nós em motivação, então eu considero uma cultura bem moderna para motivar o funcionário aqui.*

4- O Sr.(a) se sente estimulado pela cultura organizacional a ser criativo e inovador no seu dia a dia? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Sim, até porque a cultura da empresa, hoje é um dos nossos focos né, trazer inovação para nossa cultura né, trazer criatividade e assim pelo o trabalho que o nosso pessoal tem feito, nessa parte deste movimento, tem nos ajudado bastante, com literaturas para ler, com informações, então eu acho que sim, que a gente está bem alinhado nessa parte, acho que é bem eficiente a nossa cultura neste aspecto de estar alinhado com a inovação e criatividade.*

5- No seu ponto de vista, qual o papel de uma organização no processo criativo e inovador de seus colaboradores? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *É fundamental, porque quando você tem a necessidade de fazer a inovação, e a inovação sempre traz mudanças, então se você não tiver o apoio, o feedback de cima para baixo, que a empresa está aberta a mudar, quebrar paradigmas, inovando, então é fundamental a participação deles, então o exemplo tem que vir de cima para baixo, porque se não você acaba desmotivando, você traz muitas ideias para inovar, mas quando você vai levar a ideia, ah não podemos fazer isso porque pode afetar tal coisa, ou então a não vamos fazer isso porque não é o momento de mexer, então é fundamental o apoio deles, porque se*

você não tiver o apoio deles você não vai inovar, você vai sofrer muito bloqueio e aí acaba até desestimulando, então é fundamental o apoio de cima para baixo.

6- No seu ponto de vista, qual o papel da liderança em relação a criatividade e inovação? O Sr.(a) poderia me explicar por quê.

Resposta: *Importantíssimo, porque você tem que ter dois pontos aí na minha opinião, você tem que ter iniciativa para mostrar para a equipe que você está buscando coisas melhores para eles, e ao mesmo tempo você tem que ser aberto e estimular a equipe a trazer também as ideias, porque principalmente eles que estão ali no dia a dia, no operacional, que sentem onde estão as dificuldades, onde estão os gargalos então eles são assim a melhor pessoas para trazerem ideias, mas tem que ter os dois lados, a liderança também tem que ter iniciativa para mostrar que está atenta às mudanças necessárias do mercado, para inovar a área e ao mesmo tempo a liderança tem que estar aberta para receber ideias e tentar pôr em prática e também você tem que ter aquele bom senso de que quando não for possível a inovação, não dá pra fazer a inovação, você ser bem claro, expor muito claro porque foi o motivo de não ter conseguido aquela inovação, então esses dois pontos são bem importantes.*

7- O Sr.(a) se sente desafiado para criar e ter novas ideias na solução de eventuais problemas ?

Resposta: *Sim, toda hora, principalmente que o mercado hoje externo, nós acompanhamos como está a evolução das outras empresas, até colegas de profissão, então quando você vê, estão surgindo coisas novas no mercado isso te estimula estar toda hora se aperfeiçoando, tem que estar toda hora sabendo o que o mercado, para onde o mercado está indo para você saber o que inovar, pega o exemplo hoje dos recursos digitais né, os aplicativos né, então você tem que estar toda hora estimulado a mudança, se você não estiver estimulado você vai acabar parando no tempo, e até assim uma visão de mercado externo e se você for querer sair para o mercado você vai estar desatualizado, então o estímulo para mudança e inovação tem que ser constante, e as mudanças hoje são muito rápidas né, na nossa área mesmo esse mercado das startups com aplicativos está influenciando muito a nossa área para agilizar nossa demanda, então assim importantíssimo você estar motivado, se você não estiver motivado você pára no tempo, não só dentro da empresa, mas se um dia você quiser buscar alguma coisa diferente no mercado você vai estar totalmente despreparado.*

8- Existe um incentivo na busca da solução de problemas em equipe ?

Resposta: *Depende a gestão de cada coordenador, no meu caso, existe, tem algumas técnicas que eu coloco lá com eles para incentivar, até de deixar eles livres para trazer o que for de idéias para melhorar o departamento. Então assim, existe uma motivação, faço muito isso, também trabalho muito com eles, pegando artigos do mercado, pegando experiências de outras empresas, e também compartilho com eles, o que tem um bom incentivos com eles, deixando carta branca para trazer o que for, porta aberta, e a gente tem um entre eles, a gente troca cases de sucesso, nos colocamos quem foi o mentor e divulga para todas as áreas que são nossas parceiras, então isso daí traz muito incentivo, quando a pessoa vê que o resultado dele está sendo expandido para outras áreas né, para o conhecimento, isso gera um grande incentivo e motiva o pessoal.*

- **ENTREVISTA 12:**

Cargo: Gerente Executivo.

1 - Quanto tempo você trabalha na TecBan ?

Resposta: 19 anos.

2- Criatividade e Inovação: como é isto para o Sr.(a) no contexto empresarial ?

Resposta: *Eu penso quando a gente está no contexto da empresa, quando a gente fala de inovação, a gente sempre acha que é um produto muito novo que é uma coisa, um robô uma tecnologia. Eu gosto de trabalhar muito com essas duas palavras juntas porque eu acho que inovação também tem a ver com criatividade. E eu penso que tem muito assim, que é fazer diferente é fazer simples, encurtar passos, algo mais barato, mais rápido que traga negócio para empresa, pode ser feito com criatividade ou as vezes pode ser feito com algo que já existe e é só a gente passar a usar, não precisa ser uma coisa que a gente criou do zero, então criar nem sempre é algo novo, é novo no uso novo no fazer daquele jeito, mas não que eu tive que criar do zero. Às vezes a gente reutiliza as coisas que a gente utilizou lá trás e que dá certo hoje e outras não, isso vale para o contexto empresarial quanto para o pessoal também, é você fazer diferente.*

3- Cultura Organizacional: como é isto na TecBan?

Resposta: *A TecBan passou muito tempo, não diria acomodada, mas no mesmo nicho de negócio, com o mesmo produto. Então a inovação era muito restrita, não era muito possível, não era muito aberta a inovação, até porque a gente era muito direcionado pelos bancos, pelo nosso contexto, então o produto era o Banco 24 horas, então o máximo que conseguia se inovar era no formato da máquina, uma transação diferente e tudo mais. Mas ainda sim, com esse tempo mesmo que aos poucos, mesmo que gradativamente algumas coisas foram mudando, e aí hoje, eu vejo que a gente já consegue romper algumas barreiras, perguntar mais por que não, por que sim, vamos fazer diferente. Mas não é uma empresa totalmente aberta a inovação, a gente tem alguns nichos da empresa, algumas áreas da empresa um pouco mais abertas, mas algumas ainda mais apegadas ao passado, apegadas ao jeito de fazer antigo, descrente que é possível inovar. Então eu acho que a nossa cultura ainda tem muita coisa aí para trabalhar na inovação.*

4- O Sr.(a) se sente estimulado pela cultura organizacional a ser criativo e inovador no seu dia a dia? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Essa pergunta é difícil, então, como agora eu estou em uma área de novos negócios, a minha área é de pré-vendas e novos negócios, eu não tenho muita alternativa, não pela cultura, mas pela própria característica da área, então eu preciso pensar um inovação o dia inteiro e lembrando que inovação não é só novos produtos, então como atender o pedido de um banco de uma forma diferente, mais rápida, como viabilizar um negócio de uma maneira diferente, mais rápido, de maneira que eu atenda a necessidade dele e aí por eu estar nessa cadeira, hoje a cultura nem sempre me interfere que eu seja e estimule a minha equipe a inovar, mas eu reforço a questão da cultura e a dificuldade que eu tenho de viabilizar algumas coisas, porque às vezes existem resistências, descrenças, então assim, muitas vezes a gente fala, uma coisa e as pessoas tem receio de pagar para ver e a TecBan agora está surgindo bastante a palavra experimentação e está sendo muito bom porque como é um jargão que já está pegando no dia a dia, quando a gente joga “experimentação” na sala e fala “então vamos experimentar” já está sendo um pouco mais aceito, mas ainda sim com bastante descrença.*

5- No seu ponto de vista, qual o papel de uma organização no processo criativo e inovador de seus colaboradores? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Eu acho que faz parte de cada um ter o seu lado inovador e criativo, mas quando você entra em uma empresa é como você fizesse parte de um sociedade, então você pode ser estimulado ou não aquele tema, então todo mundo que chega em uma empresa e é super criativo e tudo, passado um tempo e ele não é estimulado a aquilo ele começa a rodar dentro do sistema, dentro da cultura que a empresa promove e se ele não se adapta a aquilo ele vai embora. Então pra mim, o papel da empresa é fundamental de incentivar a inovação e a cultura, porque por meio desse incentivo que a coisa vai acontecer, que a cultura vai se estabelecer, que as pessoas que têm esses skill vão se sentir parte e vão conseguir fazer o motor girar, então eu acho que a empresa tem responsabilidade sim.*

6- No seu ponto de vista, qual o papel da liderança em relação a criatividade e inovação? O Sr.(a) poderia me explicar por quê.

Resposta: *Eu acho que o líder é catalisador da cultura da empresa, então seguindo um pouco da pergunta anterior, se a empresa tem um direcionador, que o líder faz parte dessa definição de direcionadores, as lideranças, a direção da empresa fala “vamos pra cá” o líder vai catalisar isso, e vai influenciar, ele vai trazer isso para o grupo e para as pessoas, ele vai incentivar, ele vai reconhecer quando é feito, vai possibilitar o erro, ele que vai falar “tudo bem dele errar, vamos para a próxima e vamos aprender com o erro”, eu acho que o líder tem um papel fundamental para fazer a roda girar da inovação. E assim, não acho que está só na mão dele, o trabalho é em conjunto, com todos da empresa, eu acho que ele é um dos principais motores mesmo, eu acho que a palavra é motor mesmo, é quem vai receber e fazer aquilo acontecer dentro da empresa.*

7- O Sr.(a) se sente desafiado para criar e ter novas ideias na solução de eventuais problemas ?

Resposta: *Sim, eu me sinto, porque cada dia é um dia né?! Então eu tenho vivido um momento que os problemas não se repetem então cada dia é uma nova solução, cada dia é uma novidade, e a gente pensar no outro lado, e levar a Tecban também né?! Então assim, o tempo todo seja em um problema de gestão, seja em um problema de produto, seja o produto de um cliente, a gente está sempre pensando aí em como fazer diferente com fazer melhor, como fazer mais rápido, eu acho que a gente é muito cobrado de rapidez, cobrado de preços, e preço também é inovação né?! Então quando tem que ser criativo para fazer mais barato, então eu sou desafiada todos os dias, todas as horas a fazer diferente. E é legal porque antes, em outros momentos da minha carreira na TecBan eu era desafiada pela minha liderança direto somente, e agora eu sinto o desafio claramente do próprio cliente que são os bancos das diretorias, das áreas parceiras, então isso vem de todos os lados, o que é ótimo, porque assim você tem mais abertura para fazer né?!*

8- Existe um incentivo na busca da solução de problemas em equipe ?

Resposta: *A Tecban faz parte da cultura formal dela, formal que eu digo é porque está na parede, está nos nossos valores tudo que trabalho em equipe e valorização das pessoas, na real isso não acontece, a gente não tem um trabalho em equipe muito estruturado e coeso, mas nos últimos meses isso vem sendo um pouco mais trabalhado com a ideia das squeads, de fazer grupos multidisciplinares para resolução de problemas, a gente já teve mesa ágil, mas a gente ainda não emplacou nesse tema, porque a nossa estrutura organizacional não está orientada a trabalho em equipe, então ela ainda é muito cheia de verticais que trabalham em equipe dentro delas mas não entre elas e isso é o grande desafio da TecBan, então assim, sabemos que temos esse problema mas ainda não encontramos um jeito de resolver.*

- **ENTREVISTA 13:**

Cargo: Estagiária.

1 - Quanto tempo você trabalha na TecBan?

Resposta: *1 ano e 2 meses.*

2- Criatividade e Inovação: como é isto para o Sr.(a) no contexto empresarial ?

Resposta: *Eu acho que uma coisa para ela ser inovadora não precisa ser algo extraordinário, talvez a gente consiga fazer uma inovação partindo de uma melhoria que já existe, de algo que já existe, tipo melhorar o ATM, o pre-evento, a experiência do cliente, isso pra mim é considerado uma inovação. **Entrevistadora:** Mas o que é ser uma pessoa criativa dentro da empresa? **Resposta:** Uma pessoa criativa pra mim é aquela não tem medo de se expor, de dar ideias inovadoras, soluções adequadas para o que ela esperaria do ATM ela transparece e deixa claro e talvez isso seja um querer dos outros clientes também, aí você consegue colocar em prática. **Entrevistadora:** E a inovação, ser inovador é o que? **Resposta:** Ser inovador para mim, é apresentar soluções ou de melhoria ou algo que seja totalmente disruptivo, mas pra mim eu não vejo a inovação como algo extraordinário, que não existe, também é isso, mas pra mim é uma melhoria é ser considerado algo inovador.*

3- Cultura Organizacional: como é isto na TecBan?

Resposta: *Das áreas que eu já passei, eu vejo que a gente compartilha muito, se ajuda, eu acho que a nossa cultura, o principal ponto que me agrada é o compartilhar e ajudar, a gente não fica fechado. Outro ponto que agora eu estou gostando bastante é das palestras, de trazer outras pessoas para cá, e fazer o branding marketing. **Entrevistadora:** E se uma pessoa de fora perguntasse para você, como é a cultura da TecBan? Como você descreveria? **Resposta:** Então eu acho que a primeira coisa que eu ia falar era sobre isso, compartilhamento, que a gente não é uma empresa egoísta, que só pensa em crescer e se fecha no mundo delas, eu acho que a gente tem um ambiente saudável, que todo mundo se ajuda e quando as pessoas têm uma oportunidade elas estão lá e tenta. Compartilham ideias. Eu acho que a gente é bem saudável nesse quesito né?! Eu não vejo as pessoas querendo ultrapassar um ao outro, querendo prejudicar um ao outro, e tenta buscar uma linha para que realmente é importante para o futuro da TecBan.*

4- O Sr.(a) se sente estimulado pela cultura organizacional a ser criativo e inovador no seu dia a dia? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Agora sim, com EBIT Day, com esses eventos que é uma coisa nova pra gente né?! Por exemplo, eu acho interessante esta onda que está agora de você ir lá e explicar um tema que você se sente confortável, compartilhamento de conhecimentos, esse escutar “Ah, eu tenho uma ideia! Sei lá, estava tomando banho, tive uma ideia e vou compartilhar em 30 segundos”, eu acho isso muito importante o RH se importar com isso e dar importância no que as pessoas estão pensando e sentindo.*

5- No seu ponto de vista, qual o papel de uma organização no processo criativo e inovador de seus colaboradores? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Total né?! Mas eu acho que isso começa pelo RH e cultura mesmo, e é o que a gente está fazendo de colocar evento, mas eu acredito que isso não é algo rápido né?! Porque*

a gente é uma geração nova então a gente já pensa diferente,mas para as pessoas mais velhas elas precisam quebrar os padrões que elas estão acostumadas, que antes elas iam lá e sentavam, e repetiam as mesmas coisas e cresciam por tempo na empresa, hoje não é mais assim, hoje você não pode fazer só o que você está acostumado a fazer, você tem que pensar fora da caixinha, pensar em projetos a longo prazo que vão agregar valor na empresa

Entrevistadora: *Mas o que você acha que a empresa tem que fazer para alcançar isso?*

Resposta: *Então, eu estou lendo um livro sobre isso, primeiro ele falava que a gente precisa criar uma visão, implementá-la, esticar para a liderança e depois disso fazer um plano de curto prazo, e depois vai com as ações, então tipo é algo que demora.*

Entrevistadora: *Mas na sua opinião quais são as ações? O que a empresa pode fazer sobre esse processo?*

Resposta: *Eu acredito que tenha que ter um tempo para ouvir as pessoas que querem, tipo “Tal dia a gente vai conversar sobre um tema que está em alta e vocês vão me trazer ideias novas, a gente vai colocar uma como vencedora”, fazer um EBIT Day mesmo, mas eu acho que isso deveria ser mais constante, não só em um momento e pronto acabou. Ser mais semestralmente, mas sempre compartilhando o que o mercado está trazendo. Campanhas, eu acho legal, motiva, campanha de inovação, eu acho interessante fazer grupo de estudos em inovação e interagir as pessoas que estão com vontade de entrar nesta onda de coisas novas. Investimento, né?! Não pode só ouvir e fazer coisas legais tipo EBIT Day e ter tudo por água abaixo. Acho que a gente precisa ver o que está acontecendo, você dá uma ideia e aí você vê acontecer, acho isso importante, se não não adianta nada.*

6- No seu ponto de vista, qual o papel da liderança em relação a criatividade e inovação? O Sr.(a) poderia me explicar por quê.

Resposta: *Eu acho na forma de pensar mesmo, porque a liderança quebra barreiras né?! Se você não vê que a liderança está se empenhando nisso, então não faz sentido, o restante das pessoas não vão acompanhar a mesma mentalidade, porque a liderança querendo ou não, ela é um espelho né?! Se o líder não for a equipe não vai ser. Então eu acredito que seja isso.*

7- O Sr.(a) se sente desafiado para criar e ter novas ideias na solução de eventuais problemas ?

Resposta: *Me sinto, meu trabalho exige um pouco isso quando eu vou nas reuniões, mas são coisas mais simples, são coisas mais dia dia no problema de uma área por exemplo, não de uma corporação, numa visão de longo prazo sobre algo específico, geralmente são sobre processos.*

8- Existe um incentivo na busca da solução de problemas em equipe ?

Resposta: *Sim, a gente tem contato o tempo todo com outras áreas, na verdade a gente só trabalha com outras áreas, a gente pede ajuda para ter material esse tipo de coisa, mas geralmente a gente trabalha com outras áreas.*

- **ENTREVISTA 14:**

Cargo: Gerente Executiva.

1 - Quanto tempo você trabalha na TecBan?

Resposta: 22 anos

2- Criatividade e Inovação: como é isto para o Sr.(a) no contexto empresarial ?

Resposta: *Eu acho que inovação no contexto empresarial dentro do nosso ambiente da TecBan, eu gosto de falar que é muito transpiração né?! Então a gente precisa trabalhar muito para poder inovar, porque as vezes a gente não precisa criar nada disruptivo mas a gente inova todos os dias. Se a gente repensar a forma que a gente faz alguma coisa, a gente se relaciona, ou como a gente mede a gente já está inovando. Para mim, inovação não são ideias disruptivas, criar coisas diferentes, é você fazer melhor, isso pra mim é inovar, você sempre ter a questão daquele espírito de como a gente pode fazer diferente? Pra mim é inovar né?! Às vezes buscando um objetivo que a gente não conhece, ou talvez um caminho que a gente não conhece, porque daí é fazer alguma coisa nova né?! Ou um caminho que a gente já conhece, mas fazendo algumas coisas diferentes né?!*

3- Cultura Organizacional: como é isto na TecBan?

Resposta: *Pra mim a cultura da TecBan, primeiro assim o que eu acho da TecBan, que é um time que é muito comprometido, que é muito missão dada missão cumprida, então a cultura da TecBan, eu acho que a gente preza muito aqui é compartilhar, é você respeitar, eu acho que isso é uma cultura importante para a organização, então você compartilha, você respeita, você não espera que te deem as coisas, então tem um pouco da pessoa buscar o autoconhecimento, eu acho isso importante. Eu vejo a TecBan com uma cultura por exemplo, a gente tem os líderes, quem está de baixo olha e aproveita o exemplo de como atua. Então pra mim essa é a cultura da TecBan, é uma cultura que de novo, a gente não é disruptiva, mas como a gente faz melhor e como é sempre, é porque produtividade e eficiência está muito massacrado dentro da gente, mas a gente é exatamente isso né?! É como a gente faz melhor tudo o que a gente sabe fazer e que a gente nesses 36 anos construiu.*

4- O Sr.(a) se sente estimulado pela cultura organizacional a ser criativo e inovador no seu dia a dia? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Sim, eu estou a 20 anos fazendo coisas diferentes todo dia! Primeiro, eu sou estimulada, porque eu acho que a TecBan te dá esse espaço, não é uma empresa que te coloca em uma área e que te fala assim “você precisa ser o melhor nesta área”, então se pessoa tiver vontade e curiosidade é uma empresa que propicia muito isso e compartilha muito e tem essa fluidez entre as áreas. Eu, por exemplo, vim da área operacional, fui para uma área de negócio e voltei para a área operacional, já trabalhei em regional, então eu já fiz um circuito muito grande, então eu acho que é uma empresa que te estimula isso. Assim como eu que tem 35 anos não tem só a Celi, a gente tem bastante funcionários com bastante tempo de casa e antigos, e muitos com trajetórias que conseguiram passar e vivenciar várias partes da cadeia e do processo. Então eu acho que é uma empresa que te propicia isso, de mudar que é a inovação de fazer algo diferente então criar algo completamente novo.*

5- No seu ponto de vista, qual o papel de uma organização no processo criativo e inovador de seus colaboradores? Como assim ? Explique melhor.

Resposta: *Eu acho que primeiro a gente tem que ouvir as pessoas eu acho que a primeira coisa em um processo de criação e de inovação, eu gosto muito de uma palavra que a gente tem que ter empatia né?! Eu acho que a gente não faz nada de diferente se a gente só olhar a nossa dor ou o nosso objetivo. Então, a gente tem que olhar o que o outro sente, o que é bom para o outro, onde o outro quer chegar e conciliar isso, então eu acho que primeiro a gente precisa entender tudo, o que eu chamo do ouvir e do sentir e de ver o outro lado e de vestir chinelinho né?! Seja do parceiro, seja do cliente, seja da outra área e achar soluções juntas, até porque eu sozinha não vou achar a melhor solução, se eu não ouvir a sua dor, se você não ouvir a minha, se você não ouvir o meu objetivo, então está muito relacionado em fazer*

junto e não só em fazer uma coisa juntos, vamos entender o que a gente sente juntos, vamos fazer juntos, vamos propor juntos e vamos fazer juntos. Então eu acho que essa é a receita mágica e que está muito relacionada ao sucesso da gente fazer melhor, fazer diferente, inovar, da forma da gente acordar, é pensar “o que eu vou aprender de diferente hoje?”.

6- No seu ponto de vista, qual o papel da liderança em relação a criatividade e inovação? O Sr.(a) poderia me explicar por quê.

Resposta: *Primeiro é permitir, e quando você permite você já deixa a sua porta aberta, é difícil você chegar em um lugar e você tem receio né?! Então, se é permitido, você pode perguntar, você pode sugerir. Então eu acho que primeiro eu gosto de permitir e depois a gente precisa estimular, eu acho que o nosso papel é influenciar. Primeiro venha, sintam-se avontade e aí vamos lá. Acho que é isso.*

7- O Sr.(a) se sente desafiado para criar e ter novas ideias na solução de eventuais problemas ?

Resposta: *Sim, eu tenho um pouco disso né?! Eu brinco que eu sou uma eterna insatisfeita, eu sempre acho que tem uma forma melhor da gente fazer alguma coisa, seja aqui, seja em casa, seja com as crianças, enfim, então, primeiro eu acho que tem que ter um pouquinho da pessoa e eu acho que o espaço da TecBan é assim, porque a gente tem essa cultura de compartilhar, tem essa cultura de dar espaço para as pessoas e sugerirem, seja hoje que tem coisas mais formais do que a gente fala de “simples assim”, a gente já teve o portal de ideias, a gente tem umas iniciativas formais. Mas mesmo que informalmente os líderes, as pessoas da TecBan pensam “e aí vamos lá?” e hoje tem muita coisa de “vamos fazer mesa de lisa” “vamos fazer squad” que são os nomes mais corriqueiros, mas eu acho que a TecBan de qualquer forma a gente que já trabalhamos em QG, já trabalhamos em multiáreas, eu acho que já faz tempo que a gente faz essas coisas que é exatamente isso. As áreas, os gestores, permitirem que venham pessoas de outras áreas resolver problemas ou entender ou perguntar, então eu acho que o ambiente ajuda, embora a gente tenha crescido, cresceu muito né?! Eu acho que esse é o nosso desafio de não deixar a burocracia e o processo matar a nossa vontade de fazer diferente a aquilo que faz sentido, então eu acho que a TecBan se preocupa com isso.*

8- Existe um incentivo na busca da solução de problemas em equipe ?

Resposta: *Eu acho que isso a gente poderia fazer melhor, por exemplo, a gente teve recente o EBIT Day que foi um fórum que para as pessoas darem ideias e foi até legal porque estimulou as pessoas a terem ideias inovadoras no sentido de ser disruptivo. Agora se for falar de um incentivo financeiro, de um incentivo de reconhecimento formal não é muito prática, talvez é uma coisa que a gente poderia, até porque a iniciativa do EBIT Day foi para isso né?! Eu acho que a gente está começando, a gente não é maduro nisso ainda, mas a gente está começando a estimular ideias diferentes, tem o “Simples assim” que é mais no estímulo não no reconhecimento né?! Mas eu acho que a gente está trilhando um reconhecimento mais formal, mas não enxergo que a gente tenha.*