

**PLATAFORMAS DE GESTÃO DE IDEIAS E INOVAÇÃO ABERTA: A ABORDAGEM
CROWDSTORM APLICADA EM ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA**

EVERTON LEONARDO DE ALMEIDA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

THÁISA BARCELLOS PINHEIRO DO NASCIMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

ANDRE LUIZ ZAMBALDE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

PAULO HENRIQUE DE SOUZA BERMEJO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

RODRIGO DE FREITAS SANTOS

PLATAFORMAS DE GESTÃO DE IDEIAS E INOVAÇÃO ABERTA: A ABORDAGEM *CROWDSTORM* APLICADA EM ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA

1. INTRODUÇÃO

A inovação é reconhecida pelas organizações como um dos caminhos mais importantes para se alcançar o sucesso, onde as mesmas podem elevar seu desempenho e promover sua sobrevivência no mercado competitivo atual (BIGLIARDI; GALATI, 2013; INAUEN; SCHENKER-WICKI, 2011).

Na busca pela inovação, nos últimos anos tem-se observado uma grande expansão da abertura de empresas e governos à participação de atores externos. Segundo Chesbrough (2003), essa prática é denominada de Inovação Aberta. De acordo com o autor, com a utilização da inovação aberta, empresas e governos usufruem da colaboração de ambientes internos e externos no levantamento de ideias para a solução de certos problemas.

O fato é que em um ambiente com alta competitividade na qual as mudanças ocorrem rápidas, as empresas estão dependendo cada vez mais da capacidade de explorar seus ativos intelectuais para criar ideias e convertê-las em produtos e serviços inovadores. Assim, as organizações que captam ideias internas e externas aumentam a probabilidade de sucesso das inovações produzidas por elas (ADAMCZYK; BULLINGER; MOESLIN, 2011).

Nesse contexto de inovação aberta e competitividade, as empresas vêm buscando técnicas para combinar esforços voluntários, de maneira a gerar melhores resultados. O *Crowdstorm*, método derivado da união do *brainstorm* e do *crowdsourcing*, é uma técnica que permite a troca de conhecimentos e a combinação de percepções, estimulando a inovação, independente de questões geográficas. Essa técnica em conjunto com as plataformas tecnológicas, tem tido bastante sucesso para as organizações que buscam a interação de seus colaboradores para a captação de ideias.

Independente da importância da inovação para o progresso saudável de uma instituição financeira, as organizações bancárias brasileiras vem apresentando certa resistência em alguns aspectos, tendo assim uma tendência de investir em inovações relacionadas à tecnologia da informação (TI) e comércio eletrônico, e por mais que os bancos reconheçam a interação e troca de informações entre colaboradores e clientes, não há uma abertura afetiva dessas organizações (FASNACHT, 2009).

Para Fasnacht (2009) a mudança de concepções é necessária, pois o surgimento de novas empresas de tecnologia e finanças, como por exemplo, Paypal¹, PagueSeguro² e Mercado Pago³, além das Fintechs (*Startups* de finanças fundamentadas em TI e inovação), estão acirrando a competitividade no setor, principalmente devido ao baixo nível de burocracia, proximidade com os clientes, facilidade e capacidade de adaptação às mudanças globais.

Neste contexto, o presente trabalho se fundamenta na seguinte questão de pesquisa: como desenvolver um processo de inovação aberta, baseado em plataformas tecnológicas e gestão de ideias em organizações bancárias?

Visando contribuir com as respostas a esta questão, o presente artigo tem como objetivo a análise e discussão de um projeto de desafios de ideias, envolvendo todos os processos relacionados à implantação e uso da plataforma tecnológica PrêmioIdeia®, associada a abordagem *crowdstorm*, em uma organização bancária. E se justifica pois quando as organizações utilizam da inovação aberta, atrelada a ferramentas de troca de conhecimentos, significa que as mesmas estão atentas ao mercado, uma vez que as ideias e

¹ www.paypal.com

² www.pagueseguro.uol.com.br

³ www.mercadopago.com

oportunidades podem ser adquiridas e geradas via colaboração e participação interna e externa (CHESBROUGH, 2003).

O artigo foi organizado da seguinte forma: além desta introdução, na próxima seção é apresentada uma revisão de literatura que aborda os tópicos: plataformas tecnológicas, inovação aberta e o setor bancário e *crowdstorming*. Na terceira seção é apresentada a metodologia, seguida dos resultados e discussão. Finalmente, na seção 5, tem-se a conclusão do estudo e sugestões de trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção encontram-se tópicos descrevendo as principais bases conceituais para as temáticas discutidas no trabalho. Apresenta-se, portanto, os conceitos de plataformas tecnológicas com ênfase nas plataformas de gestão de ideias. Tem-se também uma breve descrição e discussão de conceitos de Inovação Aberta e o Setor Bancário. Por fim, o último tópico desta seção, contempla o *Crowdstorming* como método de geração de ideias que estimula a participação de voluntários (internos e externos) para o surgimento da inovação.

2.1 Plataformas tecnológicas

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

Uma plataforma fornece infraestrutura aberta e participativa para as interações entre produtores e consumidores e tem como objetivo geral, melhorar a comunicação entre os usuários e facilitar a troca de mercadorias, serviços ou moeda social, permitindo assim, a criação de valor para os todos os participantes (PARKER; VAN ALSTYNE; CHOUDARY, 2016). Nesse contexto, exemplos como o Facebook⁴, o Airbnb⁵ e o Uber⁶, podem ser citados. É necessário salientar que cada plataforma é focada em uma indústria e mercado, atrai diferentes tipos de usuários e cria diferentes formas de relacionamento e valor.

Parker, Van Alstyne e Choudary (2016) estruturam as plataformas a partir de três componentes principais: os participantes, a unidade de valor e o filtro. Os participantes são os usuários, as unidades de valor são os índices gerados, e os filtros as estratégias que promovem o acesso direto àquelas unidades de maior valor e interesse. As plataformas também fazem uso de tecnologias e técnicas de outras áreas, como, por exemplo, a computação em nuvem, que permite o acesso das mais variadas aplicações da internet, independente da plataforma e da localização, com a mesma facilidade de possui-las em seus próprios aparelhos.

Enquanto, no setor público, um dos propósitos das plataformas é potencializar o relacionamento entre cidadãos e gestores, propiciando a criação de valor para a sociedade, no setor privado o uso de plataformas tecnológicas com foco em gestão de ideias e inovação é geralmente centrado no desenvolvimento de novos produtos ou na melhoria e inovação de processos e serviços. Especificamente, nesse contexto de gestão de ideias e inovação tem-se, por exemplo, as plataformas: PrêmioIdeia⁷, Vocoli⁸, Innocetive⁸ e Brightideia⁹.

⁴ www.facebook.com

⁵ www.airbnb.com.br

⁶ www.uber.com.br

⁷ www.vocoli.com

⁸ www.innocentive.com

⁹ www.brightidea.com

2.2 Inovação Aberta e o Setor Bancário

Segundo Chesbrough (2006), as organizações estão repensando cada vez mais as maneiras pelas quais elas geram ideias e as inserem no mercado, aproveitando ideias externas e, ao mesmo tempo, alavancando seu setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), externalizando conhecimento e produtos.

Tradicionalmente, as organizações dependiam de P&D interna para criar novos produtos e serviços. Em muitos setores, os grandes laboratórios internos de P&D eram um ativo estratégico e representavam uma barreira de entrada considerável para potenciais rivais (VAN DE VRANDE et al., 2009).

Esse processo no qual grandes empresas descobrem, desenvolvem e comercializam tecnologias internamente tem sido rotulado como modelo de inovação fechada (CHESBROUGH, 2003).

Embora esse modelo tenha funcionado bem por algum tempo, o cenário atual de inovação mudou (VAN DE VRANDE et al., 2009). Devido à mobilidade da mão-de-obra, capital de risco abundante e conhecimento amplamente disperso em várias organizações públicas e privadas, as empresas não podem mais se permitir inovar por conta própria, mas precisam se envolver em práticas de inovação alternativas. Como resultado, um número crescente de organizações mudou-se para um modelo de inovação aberta no qual elas empregam caminhos internos e externos para explorar tecnologias e, ao mesmo tempo, adquirir conhecimento de fontes externas (CHESBROUGH, 2003).

A inovação aberta tem sido proposta como um novo paradigma para a gestão da inovação (CHESBROUGH, 2003; GASSMANN, 2006). De acordo com Chesbrough et al. (2006), conceitualmente inovação aberta significa o uso intencional dos fluxos internos e externos de conhecimento para acelerar a inovação interna e a expansão de mercado para uso externo das inovações. Sugere que os resultados sejam obtidos em ações como a análise, prospecção e exposição de oportunidades de inovação, utilizando tanto as ideias externas como as ideias internas e caminhos internos e externos para alcançar o mercado. Chesbrough (2003) propõe o modelo de inovação aberta, como sendo uma nova abordagem da inovação como vantagem competitiva diferentemente do modelo fechado de inovação.

Partindo do princípio de que inovação é uma ideia que após a implementação apresenta resultados (BARBIERI et al., 2009), o grande desafio proposto para a inovação aberta envolve o desenvolvimento de mecanismos, métodos e tecnologias que permitam a operação prática do que a compreensão do conceito (TIDD; BESSANT, 2015). A gestão de ideias em modelo aberto, é grande fonte de recursos. Conforme Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013) torna possível planejar, organizar e executar as ideias, desde sua inserção no banco até entrega da solução, em modelos de *crowdstorming*.

Para Fasnacht (2009), a inovação é a principal força motriz para o desenvolvimento econômico em longo prazo. Naturalmente, ela encontra-se presente em organizações bancárias do Brasil. Há uma tendência por parte dos bancos em investir em inovações relacionadas à tecnologia da informação e comércio eletrônico, com o objetivo de reduzir custos e obter melhorias em flexibilidade e agilidade, aumentando seu poder competitivo (KIST; LAZZAROTTI; BENCKE, 2017), nesse contexto, têm-se exemplos como: internet *banking*, sistemas de análise de investimentos e sistemas de créditos, sistemas de relacionamento com clientes (*Customer Relationship Management* – CRM), e sistemas de comunicação.

Pires e Marcondes (2004), afirmam que os bancos reconhecem que a interação e troca de informações com colaboradores e clientes é importante, entretanto, os autores não acreditam que possa haver uma abertura efetiva, de dentro para fora dessas organizações. Entretanto, de acordo com Fonseca, Meirelles e Diniz (2010), a tecnologia bancária brasileira

é reconhecida como referência mundial em qualidade e inovação, pois, independente do extenso território nacional, se mantém como uma das redes mais integradas do mundo.

Neste sentido, os processos e métodos de inovação devem se renovar e se reinventar a cada dia. A inovação aberta em instituições financeiras, ou, especificamente ao setor bancário, contudo, pode ser a resposta para o futuro.

2.3 *Crowdstorming*

De acordo com Howe (2006) a inovação é impulsionada principalmente, através do aumento da rede de contatos, com os quais é possível desenvolver novas ideias, a partir da troca e da combinação de percepções, e também da conectividade que, entre muitas vantagens, dinamiza a comunicação independente da distância.

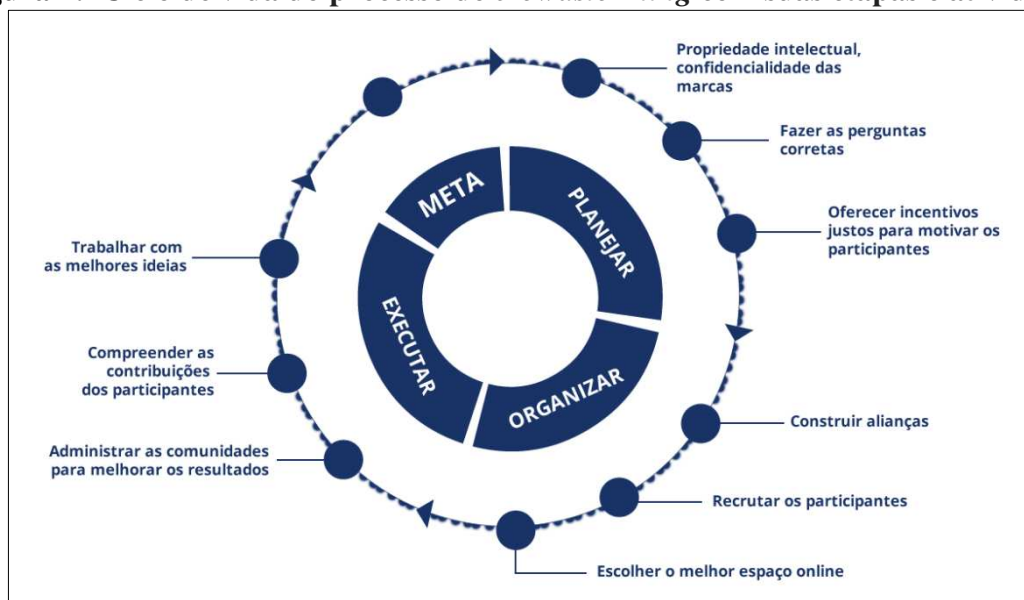
Nesse contexto e com esses objetivos, as empresas passam a trabalhar com técnicas, como o *brainstorm*, que propõe a reunião de ideias e projetos de maneira a estimular o conhecimento e a inovação (TADEL et al., 2011), e *crowdsourcing*, conceito ligado à colaboração especializada coletiva para desenvolver inovação, soluções de serviços e aprimorar produtos (HOWE; ARAÚJO, 2009).

A partir das técnicas de *Brainstorm* e de *crowdsourcing*, o *crowdstorming* é uma técnica de geração de ideias, na qual, une os princípios do primeiro, com a ampliação de limites do segundo, permitindo assim, a troca de ideias estimulando a inovação e a inclusão de pessoas distantes geograficamente e que não necessariamente precisam interagir, resultando em uma visão mais ampla para o surgimento da inovação (ABRAHAMSON; RYDER; UNTERBERG, 2013).

A fim de proporcionar maior participação e engajamento do público, muitas vezes o fenômeno de *crowdstorming* envolve técnicas alternativas, como a gamificação (SOUZA et al., 2006), que trata do uso de jogos, e de suas capacidades intrínsecas de motivar a ação, resolver problemas e potencializar aprendizagens (FARDO, 2013), não para fins de entretenimento, mas para levar os usuários para se envolver em serviços e aplicações para outros propósitos (SOUZA et al., 2006).

Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013) dividiram o processo de *crowdstorming* em um ciclo de vida de quatro estágios, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1: Ciclo de vida do processo de *crowdstorming* com suas etapas e atividades



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

De acordo Souza et al. (2006), a fase de planejamento se responsabiliza por assegurar o estabelecimento de diretrizes e abordagens que irão sustentar o processo de desenvolvimento, bem como criar um alinhamento entre os objetivos e a realidade, a fase de organização visa preparar o ambiente para o processo e, a fase de execução visa realizar e monitorar o processo, concomitantemente com a apresentação de ideias pelo público.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho classifica-se como aplicado, descritivo e qualitativo. Encontra-se fundamentado em uma revisão bibliográfica e pesquisa documental.

A abordagem aplicada diz respeito a uma investigação tecnológica e atual realizada com base no uso e análise de uma plataforma de gestão de ideias e inovação aberta (PrêmioIdeia®) utilizada por uma organização bancária.

A natureza é descritiva, pois relata as características da aplicação do artefato (plataforma) à organização em estudo (Banco), explicitando os resultados (VERGARA, 2016).

Inicialmente realizou-se uma revisão bibliográfica normativa envolvendo os termos gestão de ideias, inovação, inovação aberta no setor bancário, participação social e *crowdstorm*. Na sequência foi realizada uma pesquisa documental, com o intuito de levantar e descrever o cenário de aplicação da plataforma tecnológica de gestão de ideias e inovação aberta na organização bancária objeto deste estudo.

De acordo com Godoy (1995) a pesquisa documental se define a partir do exame de materiais de natureza diversa (materiais escritos, estatísticas, elementos iconográficos) e que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares. A utilização da análise desses conteúdos deve ocorrer por meio de três fases fundamentais (pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados) e pode ocorrer por meio de documentos considerados “primários”, quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado, ou “secundários”, quando coletados por pessoas que não estavam presentes por ocasião da sua ocorrência.

No presente trabalho os documentos caracterizam-se como primários, estando sob o formato de dados (temas-desafios, ideias, curtidas e comentários) colhidos diretamente pela plataforma tecnológica de gestão de ideias e inovação aberta (PrêmioIdeia®) a partir de temas-desafios de ideias, propostos pelos gestores do Banco a todos os seus colaboradores.

O PrêmioIdeia® é uma plataforma de gestão de ideias e inovação aberta onde, a partir de um planejamento inicial da organização, são definidos os temas-desafios, pontuações e premiações, para que os cidadãos, clientes e/ou colaboradores possam responder a estes temas-desafios visando a solução dos mesmos.

As respostas destes colaboradores (ideias) podem ser curtidas, comentadas e compartilhadas pelos colegas participantes. Com isto, as ideias vão sendo pontuadas em um processo de gamificação. Ao final, aqueles colaboradores com maior número de participações e pontos são ranqueados, chegando-se ao vencedor, que recebe o prêmio. Além disso, o Banco cria, a partir de uma seleção interna e particular de ideias, um portfólio de projetos inovadores, fundamentados neste processo de participação colaborativa.

O desafio de ideias do Banco, objeto deste estudo, foi composto de 4 temas-desafios: i) Atendimento, ii) Melhoria dos processos operacionais, iii) Recuperação de crédito em liquidação e de cobrança de pendências, e iv) Ideias inovadoras. Estes, ficaram disponíveis por um período de 5 meses (dezembro de 2017 a abril de 2018) recebendo ideias (soluções e sugestões) dos colaboradores.

Pretende-se, portanto, na sequência deste documento apresentar o detalhamento descritivo, passo-a-passo, de todas as etapas e resultados da aplicação da Plataforma

PrêmioIdeia® dentro do desafio de ideias do Banco considerando todos os temas-desafios lançados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O desafio de ideias foi realizado por uma organização bancária, no período de dezembro de 2017 a abril de 2018, em parceria com a Plataforma de gestão de ideias e inovação aberta PrêmioIdeia®. Nesta seção serão descritos as regras, atores, artefatos, passos e resultados preliminares obtidos na realização do projeto.

4.1 Regras, atores e artefatos

O desafio de ideias foi realizado na modalidade concurso, com 4 temas-desafios propostos aos colaboradores da organização (Quadro 1).

Quadro 1. Temas-desafios do projeto

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

Fonte: Elaborado pelos autores

Com exceção dos membros da Universidade Corporativa da Unidade de Gestão de Pessoas e da Comissão Avaliadora do projeto, os participantes foram os colaboradores do Banco que realizaram cadastro na página web do desafio de ideias (PrêmioIdeia®). Assim, poderiam apresentar ideias, bem como avaliar (curtir ou não curtir) e aprimorar (comentar) ideias de outros, acumulando pontos. A pontuação ficou especificada em 5 pontos para criação de ideia, 1 ponto por curtida de ideia de outro participante e 1 ponto por comentar. Por outro lado, quando um participante curtir a ideia de outro participante, esta recebe 15 pontos (uma única vez). Na situação do participante “não curtir” uma ideia, não são computados pontos. Ao final do projeto, as ideias enviadas na plataforma, independentemente de sua classificação ou premiação, poderão ser desenvolvidas ou não pelo Banco. Neste processo tem-se uma rede social virtual de geração de ideias e inovação aberta.

Por outro lado, foram também cadastrados pelo Banco: as Unidades, Agências e Grupos Institucionais. Ao acessar a plataforma o usuário informa a qual Unidade ou Agência ele pertence, após isso o usuário precisa informar também a qual Grupo Institucional está vinculado. Estes também recebem pontos e é gerado um *ranking* com os mais pontuados. Têm-se aqui um processo coopetição, ou seja, inovação considerando uma “competição saudável” entre setores de uma organização bancária.

Na Figura 2 tem-se a ilustração do Portal Desafio de Ideias do Banco, onde foram disponibilizados as informações gerais do desafio de ideias e o regulamento de participação.

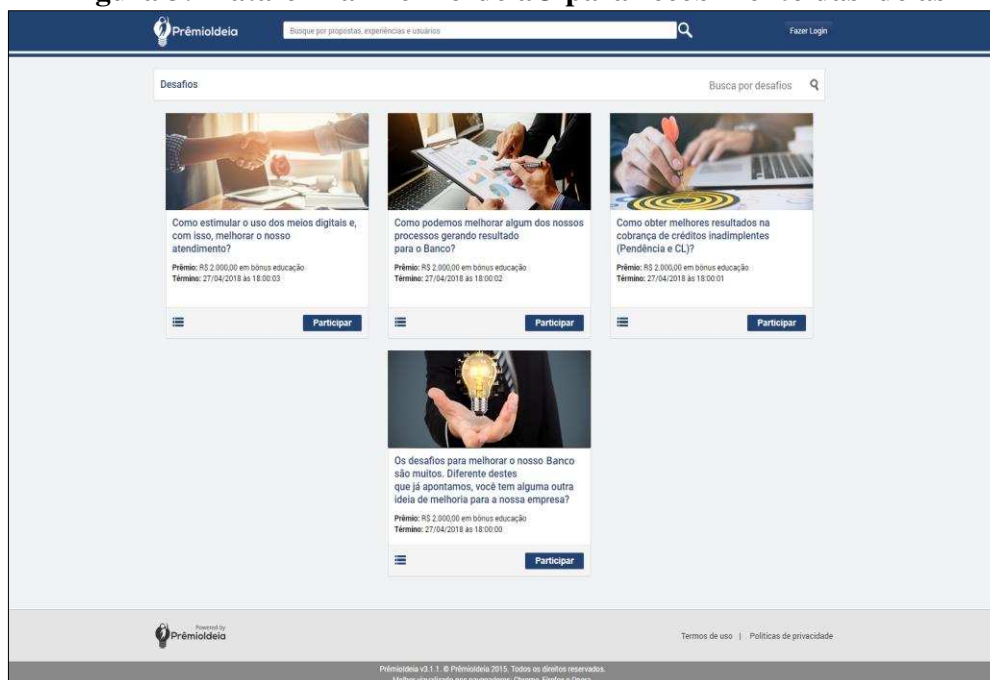
Figura 2: Portal com informações gerais do desafio de ideias



Fonte: Portal Desafio de Ideias do Banco, 2018

Por outro lado, na Figura 3 tem-se a ilustração da plataforma PrêmioIdeia® com os Desafios, onde foram captadas as ideias e participações dos colaboradores.

Figura 3: Plataforma PrêmioIdeia® para recebimento das ideias



Fonte: PrêmioIdeia®, 2018

4.2 Planejamento, organização e execução

No contexto do planejamento e execução, o projeto foi dividido em fases, sendo estas associadas a abordagem *crowdstorm*. As principais fases foram as seguintes:

1ª fase: Definição dos objetivos

Nessa etapa foram identificadas pelos gestores da organização as necessidades do Banco e foram estabelecidos os objetivos do projeto. Diante disso, foram definidos 4 temas e para cada um desses temas foi elaborada uma pergunta visando a prospecção de ideias inovadoras.

2ª fase: Elaboração do regulamento

Essa etapa foi responsável pela criação do regulamento que serviria como base para a participação dos colaboradores. Esse documento, que foi disponibilizado no portal de informações gerais do projeto, apresenta informações como: pessoas que poderiam participar, premiações, prazos, dentre outras.

3ª fase: Criação do portal e customização da plataforma PrêmioIdeia®

Foi desenvolvido para o projeto um portal com todas as informações sobre os desafios de ideias. Além disso, também foi realizada a configuração da plataforma PrêmioIdeia® de acordo com o regulamento proposto pela organização.

4ª fase: Criação da comissão avaliadora e moderadora

A avaliação e moderação das ideias enviadas foram realizadas pela comissão avaliadora e moderadora, composta especialmente para esse fim, por representantes das Unidades das áreas relacionadas aos temas e de Universidades e entidades ligadas à pesquisa e à inovação, sendo constituída por maioria de membros externos.

5ª fase: Início do desafio

O desafio teve início em dezembro de 2017 para que os colaboradores pudessem enviar suas ideias relacionadas aos 4 temas propostos pelo Banco. Nesse período, as ideias e os comentários enviados na plataforma foram moderados por uma comissão seguindo critérios como: as ideias teriam que estar enquadradas no propósito de algum tema, não poderiam ter teor inadequado, não poderiam violar o sigilo de informações, dentre outras.

6ª fase: Término do desafio

O período para envio das ideias e participação dos colaboradores foi até abril de 2018. Os vencedores do desafio de ideias foram: i) os dez colaboradores que obtiverem maior pontuação pela interação, ii) os autores das cinco ideias mais curtidas em cada desafio e das dez ideias inovadoras de tema livre mais curtidas, iii) os autores das ideias eleitas pela Comissão Avaliadora como as melhores de cada desafio e iv) ideia inovadora de tema livre.

7ª fase: Resultado e cerimônia de premiação

O resultado e a solenidade de premiação ocorrerá em data, hora e local a serem divulgados aos colaboradores pelos os gestores da organização. Os prêmios para os vencedores são bônus de investimento em educação podendo ser utilizados em até 2 anos após a divulgação do resultado da premiação.

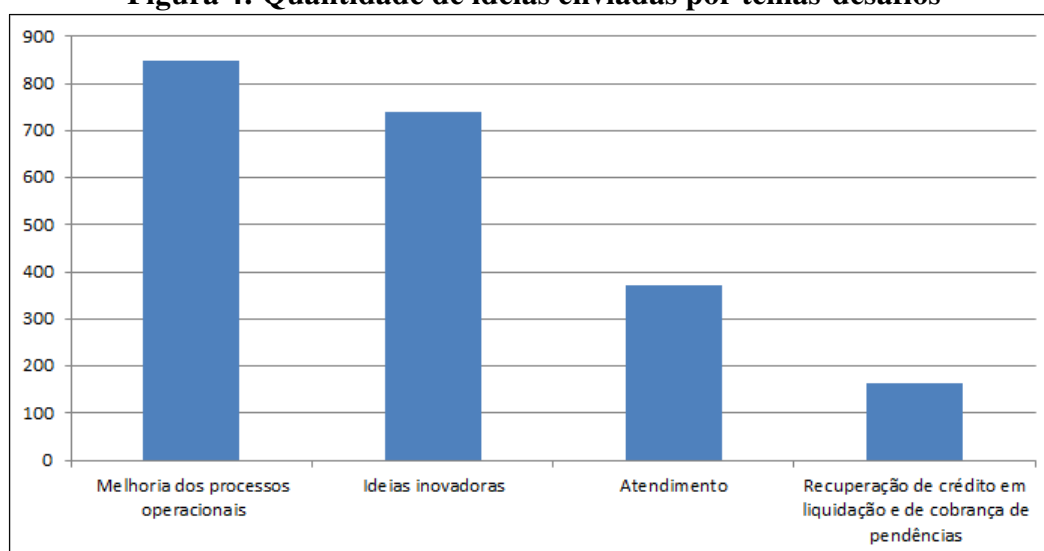
4.3 Síntese dos resultados

Durante um período de 5 meses, o desafio de ideias teve a participação de 1.222 colaboradores, 2.122 ideias enviadas, 56.533 curtidas nas ideias, 1.174 não curtidas nas ideias, 2.725 comentários e o envolvimento de 358 Agências e Unidades.

Os participantes do desafio de ideias representaram cerca de 93,64% do total de colaboradores da organização bancária e as Agências e Unidades 97,28% do total, ou seja, quase todos da organização se envolveram no projeto.

O tema que mais recebeu ideias dos usuários foi o de “Melhoria dos processos operacionais” com 848 sugestões, representando 39,96% do total das postagens. O segundo tema foi o de “Ideias inovadoras” com 739 (34,83%) ideias enviadas. O tema “Atendimento” ficou na terceira posição com 371 (17,48%) ideias recebidas. Por fim, o tema “Recuperação de crédito em liquidação e de cobrança de pendências” foi o que menos recebeu ideias, com 164 (7,73%) postagens (Figura 4).

Figura 4: Quantidade de ideias enviadas por temas-desafios



Fonte: Elaborado pelos autores

É importante ressaltar que as ideias enviadas na plataforma PrêmioIdeia®, independentemente de sua classificação ou premiação, poderão ser implementadas ou não pelos gestores do Banco.

O tema “Melhoria dos processos operacionais” foi o que mais recebeu curtidas nas ideias, com um total de 20.216. Em segundo lugar, ficou o tema “Ideias inovadoras” com 17.846 curtidas. O tema “Atendimento” obteve 12.723. Em último lugar, o tema “Recuperação de crédito em liquidação e de cobrança de pendências” recebeu 5.748 curtidas nas ideias.

Com relação as não curtidas nas ideias, algo que pode representar um ponto negativo nas sugestões enviadas, o tema “Ideias inovadoras” recebeu 438 votos. Em segundo lugar, o tema “Atendimento” obteve 323 não curtidas. O tema “Recuperação de crédito em liquidação e de cobrança de pendências” recebeu 217 não curtidas. O tema que menos recebeu não curtidas foi o de “Melhoria dos processos operacionais”, com 196.

O tema “Ideias inovadoras” foi o que mais recebeu comentários, com um total de 1.052. Na segunda posição ficou o tema “Melhoria dos processos operacionais”, recebendo 751 comentários. Com 648 comentários, o tema “Atendimento” ficou em terceiro lugar. Por

fim, o tema “Recuperação de crédito em liquidação e de cobrança de pendências” com 274 comentários.

No Quadro 2 tem-se a ilustração das ideias mais populares de cada tema, ou seja, as ideias que receberam mais curtidas e comentários por parte dos participantes. Entretanto, cabe ressaltar que a execução das ideias é independente de sua popularidade, uma vez que foi criada uma comissão de acordo com o processo que irá definir um portfólio de projetos de ideias a serem implementadas.

Quadro 2: Ideias mais populares por tema-desafio

Ideia	Tema-desafio
Criação de um aplicativo para consultar o saldo do Cartão de Serviços (Alimentação, Refeição, Benefício, Presente e Combustível).	Atendimento
Botão de saque após a consulta "Saldo/Extrato".	Melhoria dos processos operacionais
Criação de um “feirão limpa nome”, com um balcão de negociação e com descontos que realmente façam o cliente ir até a agência para negociar.	Recuperação de crédito em liquidação e de cobrança de pendências
Criação de uma opção para os clientes inserirem sua localização via GPS nos locais que eles tentarem utilizar o Cartão Alimentação e não conseguirem.	Ideias inovadoras

Fonte: Ideias enviadas na Plataforma PrêmioIdeia®

Diante dos resultados obtidos pelo desafio de ideias promovido pela organização bancária, é possível perceber o desenvolvimento das etapas (planejamento, organização, execução e metas) propostas por Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013).

Durante a etapa de planejamento, que de acordo com Souza et al. (2006) é responsável por sustentar o processo, foram definidos pelos gestores do banco o regulamento do concurso e os objetivos a serem alcançados. Ainda segundo os autores, de forma a estimular a contribuição dos participantes, foram elaboradas perguntas e definidas as premiações para os vencedores, envolvendo assim a técnica de gamificação. Neste sentido, a abordagem utilizada além de permitir a interação, visou estimular uma “disputa” entre os participantes, as Agências e as Unidades criando uma cooperação aliada à competição dentro da organização, ou seja, um ambiente cooperativo.

Partindo dos resultados da participação dos colaboradores, pode-se pressupor que na etapa de organização houve uma boa difusão do desafio de ideias nas Agências e Unidades. E que a plataforma *online* (PrêmioIdeia®) permitiu a interação entre os participantes, que pôde ser sugerida pela quantidade de ideias, curtidas, não curtidas e comentários enviados.

Através da criação da comissão avaliadora e moderadora, foi possível administrar as ideias e comentários enviados na plataforma, assegurando que as diretrizes estabelecidas na etapa de planejamento fossem seguidas na etapa de execução. A mesma comissão será responsável pela criação de um portfólio de projetos inovadores, com isso as metas poderão ser alcançadas a partir da implementação das ideias propostas pelos colaboradores.

5. CONCLUSÕES

O artigo apresentou o planejamento e execução de um projeto promovido por uma organização bancária envolvendo uma plataforma tecnológica de inovação aberta, gestão e geração de ideias, *crowdstorm* e participação social, ou seja, uma contribuição que se aplicou a teoria e prática da inovação em uma organização bancária.

Os números gerados no projeto promovido pelo Banco foram bem promissores. O projeto obteve um envolvimento de 358 (97,28%) Unidades e Agências, 1.222 (93,64%) colaboradores, 2.122 ideias enviadas, 56.533 curtidas nas ideias, 1.174 não curtidas nas ideias e 2.725 comentários.

Percebeu-se que o tema-desafio na qual se teve um maior número de envio e curtidas nas ideias foi o de “Melhoria dos processos operacionais”, com 848 e 20.216 respectivamente. Esse tema também foi o que menos recebeu não curtidas nas ideias, com 196 votos. Pressupõe que os colaboradores sentem a necessidade de melhorias nos processos e concordaram mais com as ideias enviadas pelos outros participantes nesse tema.

Com relação aos comentários enviados, o tema “Ideias inovadoras” foi o que mais recebeu, com um total de 1.052 envios. Os comentários podem agregar valor na construção de uma ideia para que as mesmas fiquem mais próximas de se tornarem inovações.

Esse trabalho não teve o objetivo de se analisar as propostas enviadas na plataforma e se as mesmas foram realizadas pelo Banco. Contudo, isso pode ser uma proposta de trabalho futuro. O fato é que a participação colaborativa trouxe benefícios ao Banco, como uma maior valorização das participações, o empenho das Agências e Unidades, e também uma maior interação entre os colaboradores e os gestores do Banco.

Como limitação do trabalho, cabe mencionar o fato de que, por se tratar de uma agência bancária, a obtenção dos dados do desafio de ideias foi um pouco restrita.

A partir dos benefícios gerados pelo projeto, tem-se como sugestão a aplicação de novos desafios de ideias em outras organizações bancárias. A participação colaborativa através de plataformas tecnológicas permite que as organizações capturem ideias inovadoras e as utilizem para a melhoria de seus produtos, serviços ou até mesmo seus processos.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, S.; RYDER, P.; UNTERBERG, B. **Crowdstorm: the future of innovation, ideas, and problem solving** . [S.l.]: John Wiley & Sons, 2013.

ADAMCZYK, S.; BULLINGER, A. C.; MOESLEIN, K. M. **Commenting for new ideas: insights from an open innovation platform**. International Journal of Technology Intelligence and Planning, v. 7, n. 3, p. 232-249, 2011.

BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Gestão de ideias para inovação contínua**. Bookman Editora, 2009.

BIGLIARDI, B.; GALATI, F. **Innovation trends in the food industry: the case of functional foods**. Trends in Food Science & Technology, 31(2), 118-129, 2013.

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

CHESBROUGH, H. **The era of open innovation**. Managing innovation and change, 127.3: 34-41, 2006.

CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Open Innovation: Researching a New Paradigm**. Oxford University Press, London, 2006.

CHIARELLO, Marileusa; ROCHA NETO, Ivan. **O papel prospectivo das plataformas tecnológicas**. *Parcerias Estratégicas*, v. 6, n. 11, p. 127-135, 2010.

FASNACHT, D. **Open Innovation in the Financial Services: Growing Through Openness, Flexibility and Customer Integration**, Berlin, 2009.

FARDO, Marcelo Luis. **A gamificação aplicada em ambientes de aprendizagem**. *RENOTE*, v. 11, n. 1, 2013.

FONSECA, Carlos Eduardo Correa da; MEIRELLES, Fernando de Souza; DINIZ, Eduardo Henrique. **Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro**. FGVRAE, 2010.

GASSMANN, O. **Opening up the innovation process: towards an agenda**. *R&D Management*, p. 223-228, 2006.

GAWER, Annabelle (Ed.). **Platforms, markets and innovation**. Edward Elgar Publishing, 2011.

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

INAUEN, M.; SCHENKER-WICKI, A. **The impact of outside-in open innovation on innovation performance**. *European Journal of Innovation Management*, 14(4), 496-520, 2011.

HOWE, J. **The rise of crowdsourcing**. *Wired magazine*, v. 14, n. 6, p. 1-4, 2006.

HOWE, J.; ARAUJO, A. M. **Poder Das Multidoes, O** [S.l.]: Elsevier Brasil, 2009.

Kist, D., Lazzarotti, F., & Bencke, F. F. **Gestão Da Inovação: O Caso De Uma Instituição Financeira Brasileira**. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 14(2), 69-88, 2017.

PARKER, Geoffrey G.; VAN ALSTYNE, Marshall W.; CHOUDARY, Sangeet Paul. **Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You**. WW Norton & Company, 2016.

PIRES GINOTTI, Marcel; MARCONDES CAVALHEIRO, Reynaldo. **Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos**. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. Esp, 2004.

RUSCHEL, Henrique; ZANOTTO, Mariana Susan; MOTA, WC da. **Computação em nuvem**. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, Brazil, 2010.

SOUZA, W. V. B. de et al. **Using crowdstorm to prospect innovations in federal institutions of education in brazil to reduce its consumption of electric energy**. In: IEEE.

2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). [S.l.], p. 2819–2828, 2016.

TADEL, François et al. Brainstorm: a user-friendly application for MEG/EEG analysis. **Computational intelligence and neuroscience**, v. 2011, p. 8, 2011.

TIDD, J; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. Bookman Editora, 2015.

VAN DE VRANDE, V.; DE JONG, J. P.; VANHAVERBEKE, W.; DE ROCHEMONT, M. **Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges**. *Technovation*, 29(6-7), 423-437, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. São Paulo, Atlas, 2016.