



# Top Ser Humano 2025

Categoria Organização | Modalidade Desenvolvimento

Banco do Estado do Rio Grande do Sul



**Programa E SE?! Porque boas ideias começam  
com boas perguntas.**

Fabricio Nunes Gomes  
Cristina Neves Hugo

## Índice

◆ INTRODUÇÃO .....	1
◆ Fundamentação teórica .....	2
◆ OBJETIVOS DO “e se?!” .....	5
◆ Geral.....	5
◆ Específicos .....	5
◆ CONTEXTO E PROPÓSITO .....	6
◆ LOCAL .....	7
◆ PÚBLICO-ALVO .....	7
◆ Público-alvo previsto: .....	7
◆ Público-alvo atingido: .....	7
◆ AÇÕES REALIZADAS .....	7
◆ METODOLOGIA .....	9
◆ Abordagem teórica .....	9
◆ Ferramentas e metodologias aplicadas.....	10
◆ Estrutura do Funil de Inovação.....	10
◆ ORÇAMENTO.....	12
◆ Recursos financeiros: .....	12
◆ Recursos humanos:.....	12
◆ PARCERIAS .....	12
◆ INDICADORES .....	12
◆ RESULTADOS.....	14
◆ CONCLUSÃO .....	16
◆ BIBLIOGRAFIA .....	19
◆ INFORMAÇÕES DOS AUTORES .....	19

## SINOPSE

A necessidade de fortalecer o senso de comunidade e a resiliência organizacional em um cenário de rápidas transformações no mercado financeiro motivou o Banrisul a desenvolver o Programa "e se?!". Esta iniciativa pioneira de intraempreendedorismo foi planejada para estimular a inovação, o protagonismo e a integração entre os colaboradores, transformando a governança institucional ao democratizar processos de inovação. Estruturado como um funil de inovação, o Programa convidou os 9.400 colaboradores do Banrisul a inscreverem ideias inovadoras. A iniciativa foi realizada no ambiente interno do Banco, com atividades presenciais em Porto Alegre/RS e remotas. A parceria com o Tecnopuc e o Banritech garantiu suporte metodológico baseado nos princípios da tripla hélice, *design thinking* e inovação aberta.

O público-alvo contemplou todas as áreas e funções, alcançando 192 inscrições de empregados de 14 funções distintas, distribuídas em 101 agências e 30 unidades da sede, em 77 municípios. O Programa selecionou 30 ideias para a primeira fase, 20 para a segunda, 10 finalistas e 3 destaques. Dentre os resultados se destacam o fortalecimento do protagonismo do quadro de colaboradores, integração organizacional e desenvolvimento de competências empreendedoras.

E-mail: [inovacao\\_estrategia@banrisul.com.br](mailto:inovacao_estrategia@banrisul.com.br)



## INTRODUÇÃO

O Banrisul, instituição financeira com uma história consolidada de quase 100 anos, é uma das principais referências bancárias no sul do Brasil. Sua estrutura abrange 498 agências bancárias, 57 unidades administrativas, 10 Superintendências Regionais (Suregs), cinco empresas controladas e duas coligadas, contando com cerca de 9.400 empregados para atender uma base superior a 4 milhões de clientes. Em 2024, o lucro líquido foi R\$ 916,1 milhões, 5,2% superior a 2023 (BANRISUL, 2025).

Em 2024, o Banrisul lançou e executou um programa de intraempreendedorismo chamado “e se?!”, iniciativa pioneira e exclusiva para o público interno. O nome, uma clara provocação que instiga a reflexão (“E se fizéssemos isso de forma diferente? E se criássemos uma nova solução?”), reflete a intenção de estimular a inovação, o protagonismo individual e coletivo e a integração entre os colaboradores, em resposta a um cenário de rápidas e profundas transformações no mercado financeiro e na sociedade. Planejado desde 2023, o “e se?!” nasceu da necessidade de fortalecer o senso de comunidade e de resiliência organizacional, atuando como um importante catalisador para o engajamento, a escuta ativa das bases e a valorização dos talentos internos.

O Programa "e se?!" foi estruturado como um Funil de Inovação, estimulando cerca de 9.400 empregados do Banrisul a participarem, tendo 192 aceito o desafio e inscrito suas ideias através de um formulário baseado em Canvas Model. Confirmando a diversidade e abrangência do Programa, dos inscritos, 160 exerciam atividades variadas na rede de agências (desde escriturários a gerentes-gerais), 31 na sede (de

escriturários a executivos) e uma pessoa lotada em Superintendência regional. Dentre as 32 funções existentes, 14 foram contempladas nas ideias enviadas. Quanto ao local de trabalho, os inscritos se distribuíam em 101 agências e 30 unidades da sede, distribuídas em 77 municípios.

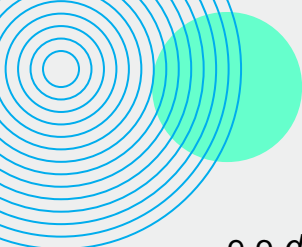


Nota. As Suregs (Superintendências Regionais) são unidades administrativas que organizam e coordenam as agências bancárias do Bannrisul, divididas em 10 regiões geográficas, promovendo a gestão eficiente e a aplicação das diretrizes estratégicas do Banco.

Ao longo de três meses de execução, o "e se?" estruturou-se como um funil de inovação, em que 30 propostas passaram pela primeira fase, 20 avançaram para a segunda, 10 chegaram à final e 3 foram consideradas destaques. Coordenado pelo time de Inovação Estratégica do Bannrisul, em parceria com a Universidade Corporativa, e Tecnopuc (através do CriaLab), esse método assegurou que as propostas evoluíssem de ideias iniciais para soluções maduras, em total alinhamento com a estratégia do Banco.

### ***Fundamentação teórica***

O Programa "e se?!" foi concebido com base em um conjunto de referências teóricas robustas que suportam as práticas de gestão da inovação e desenvolvimento humano. A metodologia do Programa teve como base a inovação aberta (CHESBROUGH, 2003), valorizando a troca e a colaboração com agentes externos,



e o *design thinking* (BROWN, 2008), abordando a resolução de problemas de forma criativa e centrada nas pessoas.

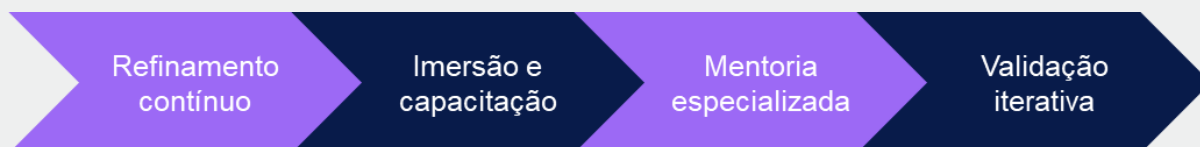
A iniciativa reforçou seu alinhamento com o ecossistema de inovação ao incorporar princípios da Tripla Hélice (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 1995), promovendo a interação entre Banrisul (empresa), Tecnopuc (universidade) e políticas públicas regionais de desenvolvimento. Para classificar e gerir as propostas, foi utilizado o framework dos Horizontes de Inovação (MCKINSEY & COMPANY, 1999), que diferencia iniciativas incrementais (H1), adjacentes (H2) e radicais ou transformacionais (H3), aliado a metodologias de planejamento estratégico, como o Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1996). Também esteve na base do "e se?!" o conceito de intraempreendedorismo (PINCHOT III, 1985), visando reconhecer e fomentar a capacidade dos colaboradores de agir como empreendedores dentro da estrutura corporativa, impulsionando a inovação.

### **A estrutura do Funil de Inovação: do "e se?!" à solução validada**

Um diferencial estratégico e metodológico do "e se?!" foi a sua estruturação clara como um Funil de Inovação. Diferentemente de programas que apenas coletam ideias, o "e se?!" foi desenhado para guiar os colaboradores em um processo estruturado de desenvolvimento e amadurecimento das propostas ao longo de aproximadamente três meses, de acordo com a fase para a qual o participante avançou. Nesse contexto, o funil não foi apenas uma metáfora para a seleção, mas a guia condutora do processo, no qual as ideias iniciais foram progressivamente refinadas, validadas e transformadas em soluções mais concretas e tangíveis (COOPER, 2011). As etapas do funil de inovação no Programa "e se?!" garantiram que a submissão inicial de uma ideia fosse apenas o ponto de partida de uma jornada transformadora. Este processo foi estruturado dentro de um modelo de governança



claro, estabelecendo papéis, responsabilidades e critérios de decisão que asseguraram transparência e alinhamento estratégico em cada fase. As etapas do funil garantiram que a submissão inicial da ideia (ainda que utilizando um modelo estruturado) fosse apenas o ponto de partida. O foco principal esteve no percurso subsequente, que incluiu:



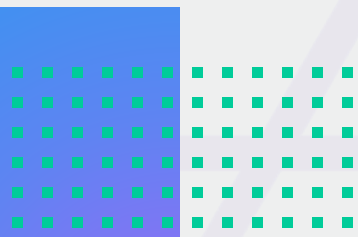
**Refinamento contínuo** - as ideias foram submetidas a ciclos de revisão e ajuste, afim de ajustar as propostas com a evolução do programa, os conhecimentos adquiridos e os projetos já existentes.

**Imersão e capacitação** - os participantes das fases avançadas (semifinalistas) passaram por mentorias, seminários e workshops, presenciais e virtuais, recebendo e trocando conhecimento e aplicando ferramentas essenciais.

**Mentoria especializada** - houve suporte constante do time de Inovação do Banrisul, especialistas do Crialab (Tecnopuc) e colegas das áreas de produtos e negócios do próprio Banco, o que foi fundamental para trazer a visão estratégica e de mercado, garantindo a relevância e a viabilidade das propostas.

**Validação iterativa** - as ideias foram testadas e validadas com stakeholders e potenciais usuários, permitindo ajustes baseados em feedbacks reais.

Esta integração entre o funil de inovação e uma estrutura robusta de governança foi fundamental para garantir que o Programa não apenas gerasse ideias, mas as conduzisse efetivamente à implementação, com responsabilidades claras, transparência decisória e alinhamento estratégico em cada etapa do processo. A governança proporcionou o equilíbrio necessário entre a liberdade criativa e a



disciplina de execução, fundamental para converter ideias em valor tangível para o Banrisul e seus clientes.

## OBJETIVOS DO “e se?!”

### *Geral*

Criar um ambiente organizacional no Banrisul que estimule a experimentação, o diálogo aberto e o protagonismo coletivo dos colaboradores para desenvolvimento de soluções inovadoras.

### *Específicos*

**Estimular a participação** dos empregados, independentemente de área, cargo ou localização geográfica laboral, na **proposição de ideias transformadoras e na construção do presente e futuro da empresa.**

**Facilitar a troca de perspectivas entre diferentes realidades organizacionais** visando compreensão mútua dos desafios internos, visto que em grandes corporações há o desafio de manter conectadas as áreas administrativas, comerciais e de tecnologia em relação à linha de frente do negócio.

**Desenvolver soluções** mais aderentes às necessidades reais dos clientes e do negócio.

**Criar mecanismos** de adaptação organizacional e engajamento que respondessem com agilidade ao cenário adverso de 2024 (enchentes no RS).

Estabelecer **novos modelos de governança para inovação**, tornando os processos decisórios mais transparentes, **inclusivos e ágeis** dentro da estrutura de economia mista do Banco e sua atuação centenária.

**Sensibilizar** para a implantação de processos que permitam a democratização da inovação, garantindo que **ideias valiosas possam emergir de qualquer nível da**

**organização.**

## CONTEXTO E PROPÓSITO

O Programa “e se?!” foi idealizado e estruturado entre 2023 e 2024, como parte de uma estratégia institucional para fortalecer a cultura de inovação e modernizar modelos de governança. Seu lançamento, em junho de 2024, coincidiu com o período das históricas enchentes no Rio Grande do Sul, que impactaram profundamente a sociedade, clientes e a operação do Banrisul. Nesse contexto, em meio ao desafio da reconstrução e da necessidade de resiliência, a instituição reafirmou sua visão de futuro ao colocar em prática um programa já planejado, demonstrando que inovar e aprimorar seus processos é uma convicção perene e não uma resposta pontual à crise.

O “e se?!” promoveu um ambiente de experimentação, diálogo aberto e protagonismo coletivo de todos os colaboradores estimulando a proposição de ideias transformadoras para o Banrisul. O modelo foi desenhado para fomentar a integração entre diferentes áreas e níveis hierárquicos, criando um ecossistema diverso de ideias e aproximando realidades organizacionais variadas, incluindo times de linha de frente e da sede administrativa.

Entre os principais diferenciais do Programa está a adoção de mecanismos de governança participativa, com canais formais para que qualquer colaborador pudesse propor, desenvolver e impulsionar ideias — valorizando a pluralidade, a transparência e a responsabilidade compartilhada. Inspirado nos conceitos de tripla hélice e inovação aberta, o “e se?!” consolidou-se como um passo fundamental para a transformação institucional e para o fortalecimento do intraempreendedorismo em um cenário de desafios inéditos, mas, sobretudo, de renovação e reconstrução.

## LOCAL

O "e se?!" foi desenvolvido no âmbito interno do Bannisul, com atividades presenciais realizadas em Porto Alegre/RS e atividades remotas. A iniciativa foi liderada pela Gerência de Inovação Estratégica, vinculada à Unidade de Inovação Financeira e à Diretoria de Tecnologia da Informação, contando com o apoio da Universidade Corporativa do Bannisul e o Tecnopuc.

## PÚBLICO-ALVO

### *Público-alvo previsto:*

Empregados do quadro funcional do Bannisul de todas as áreas, funções e localidades. Na primeira edição do Programa se estabeleceu que no máximo 300 ideias seriam recebidas para a primeira etapa de análise e priorização.

### *Público-alvo atingido:*

192 empregados inscreveram ideias através de formulário baseado em Modelo Canvas (64% do esperado; 2,04% do quadro total de empregados); após análise, 30 inscritos passaram para a primeira fase, 20 avançaram para a segunda fase, 10 para a final e 3 foram considerados destaques.

## AÇÕES REALIZADAS

O "e se?!" desenvolveu um conjunto estruturado de ações alinhadas aos princípios de inovação aberta, *design thinking* e intraempreendedorismo.

**Plano de comunicação dedicado:** Implementação de um plano de comunicação exclusivo, com lançamento oficial em setembro de 2024, durante as

comemorações dos 96 anos do Banrisul, conferindo relevância institucional à iniciativa.

**Webinars e engajamento:** realização de dois webinars, sendo o primeiro destinado às lideranças, visando apoiar a divulgação e engajamento em suas equipes, e o segundo aberto a todos os colaboradores da empresa.

**Identidade visual e canais próprios:** criação de identidade visual exclusiva para o "e se?!", inserção de hot site na intranet institucional para publicações diversas, como relatórios, informações, sobre as etapas, disponibilização de e-mail institucional dedicado.

**Divulgação contínua:** ações de comunicação alinhadas à identidade visual durante e após a vigência do Programa, mantendo visibilidade dos resultados e impacto da iniciativa.

**Capacitação e integração:** imersões, workshops, seminários e mentorias foram realizados em espaços da sede do Banrisul e no Tecnopuc. Este esforço integrou diferentes áreas, cargos e localidades, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo. A formação das pessoas foi destacada como um pilar fundamental, capacitando os participantes a aplicarem o conhecimento adquirido não só no amadurecimento das ideias no funil de inovação do "e se?!", mas também em outros projetos e nos desafios do dia a dia. Essa abordagem ampliou o alcance e o impacto do Programa, fortalecendo as habilidades dos colaboradores para futuros desafios profissionais e contribuindo para o desenvolvimento de suas carreiras.

**Banca de Avaliação:** a cada etapa do Programa "e se?!", foram realizados briefings estruturados com as bancas de avaliação, com as quais os critérios de avaliação alinhados aos pilares estratégicos do Banrisul foram explicados e refinados.

A partir da segunda etapa, manteve-se um núcleo constante de avaliadores-chave, ao qual foram incorporados especialistas adicionais conforme as necessidades específicas de cada fase, fortalecendo a consistência avaliativa. Esta composição não apenas materializou os conceitos do funil de inovação e propiciou diálogos entre colaboradores e decisores estratégicos, mas também transformou a própria governança de inovação, impactando os avaliadores que, expostos a este modelo colaborativo a incorporarem tais práticas em seus processos decisórios cotidianos, expandindo o legado do Programa para além de seu escopo inicial.

## METODOLOGIA

### *Abordagem teórica*

A metodologia do “e se?!” foi desenhada para operacionalizar teoria em prática, considerando as seguintes abordagens principais:

**Design Thinking:** método centrado no usuário, com etapas de inspiração, ideação e prototipação para resolução criativa de problemas.

**Inovação Aberta:** integração de ideias externas e internas, aproximando soluções a partir da troca com o ecossistema e parceiros estratégicos.

**Tripla Hélice:** parceria ativa entre Banrisul e Tecnopuc (Crialab), promovendo colaboração entre empresa, universidade e ecossistema regional.

**Intraempreendedorismo:** incentivo para que qualquer colaborador proponha ideias, com canais abertos para participação e desenvolvimento de propostas inovadoras, reforçando que todos podem contribuir independentemente do cargo.

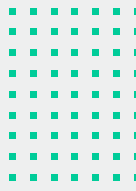
## Ferramentas e metodologias aplicadas

Ferramentas de Design Thinking: estruturação das sessões de ideação, prototipagem e testes, incluindo, entre outros, Business Model Canvas para estruturação das propostas de valor e modelos de negócio; Lean Startup para validação rápida de hipóteses e desenvolvimento iterativo; ferramentas de colaboração online para facilitação do trabalho em equipe entre diferentes localidades e técnicas de pitch como capacitação para comunicação persuasiva das ideias.

## Estrutura do Funil de Inovação

O Programa "e se?!" foi estruturado, desde sua concepção, como um funil de inovação. O funil representa o processo de filtragem progressiva de ideias. Os participantes percorreram o caminho desde "Inscrições" até "Pitch Day", de 12/09/2024 a 10/12/2024. Este método estruturou-se em três etapas principais:



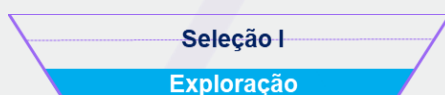


**Topo do funil** (Geração de Ideias): captação das 192 ideias via formulário baseado em Canvas Model (explorar que o processo iria além de apenas inscrever, mas refletir sobre o que estava sendo proposto), organizadas por eixos temáticos, representando o momento de maior amplitude e diversidade.

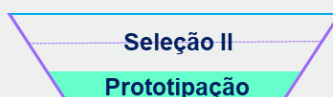
### Inscrições

#### Análise de Ideias

**Meio do funil** (Exploração, análise e refinamento): processo de triagem e seleção das propostas mais promissoras, incluindo a avaliação por 19 executivos, seleção das 30 melhores ideias, preparação de pitches e escolha dos 20 projetos que avançaram para imersão presencial com mentorias e workshops.



**Base do funil** (Prototipação, testes e pitch day): etapa final com os 10 finalistas, focada em prototipação, testes com clientes e/ou usuários e refinamento com apoio especializado, culminando no Pitch Day.



**Saída do final** (Pitch Day): foi o evento final do “e se?!”, no qual os 10 projetos finalistas apresentaram suas ideias em *pitches* de 5 minutos para uma banca avaliadora, em formato semelhante a competições de startups. Antes do evento, os participantes receberam capacitação em técnicas de apresentação, *storytelling* e comunicação assertiva, e um workshop aberto ensinou a todos os colaboradores como construir *pitches* modernos e persuasivos. Essa dinâmica reforçou a cultura de inovação e profissionalizou a comunicação dos projetos dentro do Bannisul.



MVP

## ORÇAMENTO

### *Recursos financeiros:*

Valores referentes ao contrato com o Tecnopuc no montante de R\$ 181.620,00; valores referentes a deslocamento e hospedagem dos proponentes das ideias selecionadas durante o funil para os treinamentos em Porto Alegre no montante de R\$ 92.415,88; e valores referentes à premiação no valor de R\$ 52.047,00.

### *Recursos humanos:*

Voluntários, colaboradores e profissionais remunerados envolvidos (expressos numericamente) - 87 pessoas.

## PARCERIAS

O Banrisul viabilizou o Programa “e se?!”, viabilizando investimento e acompanhamento estratégico no desenvolvimento do programa. O time de inovação desempenhou um papel central, liderando o processo, desenvolvendo a metodologia do programa e assegurando sua execução eficaz. Em colaboração com o Crialab/Tecnopuc, responsável por fornecer e conduzir workshops de *design thinking* e *lean startup*, colaborando no alcance dos objetivos propostos e promovendo aprendizado contínuo. A Universidade Corporativa organizou os eventos, premiação e orquestrou a participação dos colaboradores nos eventos presenciais. As unidades e agências apoiaram a participação ativa dos colaboradores e facilitaram a integração das ideias nas operações do banco, garantindo a implementação bem-sucedida das inovações.

## INDICADORES

Para medir a efetividade do Programa "e se?!", foi utilizado um conjunto de

indicadores quantitativos e qualitativos, alinhados aos princípios da inovação aberta e ao *framework* dos Horizontes de Inovação (McKinsey), fortalecendo a governança participativa e a cultura intraempreendedora na organização. Os principais indicadores acompanhados foram:

**Engajamento:** número de participantes em cada etapa do funil de inovação (ideias submetidas, participantes por fase). Resultado: 192 ideias inscritas por colaboradores de 101 agências e 30 unidades sede, englobando 14 funções diferentes e abrangendo 77 municípios.

**Distribuição e diversidade de funções:** participação efetiva de diferentes cargos, localidades e áreas de atuação, refletindo a democratização do acesso à inovação. Resultado: 160 participantes de agências (de escriturários a gerentes-gerais), 31 da sede (de escriturários a executivos) e uma de Superintendência Regional.

**Retenção e formação:** evolução no funil do Programa e participação nas etapas de capacitação (workshops, mentorias, Pitch Day). Resultado: 20 semifinalistas participaram de imersão presencial, mentorias e workshops, com 10 propostas maturadas para o Pitch Day.

**Qualidade das soluções:** percentual de propostas que atingiram critérios de aderência aos desafios reais do Banrisul segundo avaliação das bancas (alinhamento estratégico e de mercado). Resultado: 10 finalistas e 3 projetos de mais destaque por aderência estratégica, inovação e viabilidade.

**Satisfação e aprendizado:** percepção dos participantes sobre o processo, ambiente de diálogo, transparência e senso de pertencimento (coletada por formulário pós-evento e registros dos depoimentos durante as dinâmicas). Depoimento:

“Pude conhecer realidades completamente diferentes das que estou inserido e

perceber quantas ideias podem emergir de um espaço de confiança.”

**Impacto organizacional:** Adoção de soluções no funil de inovação do Banrisul, ampliação de novos modelos de governança e inspiração para novos programas.

**Engajamento digital e disseminação de conteúdo:** quantificação dos acessos aos eventos, tanto nas transmissões ao vivo, quanto nos acessos posteriores através da plataforma de educação corporativa. Transmissões ao vivo – webinar de lançamento (público geral: 426; gestores: 189); Pitch day (241); repositório de vídeos - Pitch Seleção 1 (322); Pitch Seleção 2 (334); Pitch Day (41).

## RESULTADOS

O “e se?!” proporcionou avanços relevantes e coerentes com o referencial teórico, objetivos e metodologia adotados, consolidando-se como deum programa capaz de apoiar a transformação no Banrisul diante dos desafios contemporâneos da gestão da inovação – especialmente no contexto adverso de 2024.

**Transformação cultural e protagonismo coletivo:** o ambiente do Banrisul foi significativamente impactado pela valorização do intraempreendedorismo, pelo estímulo ao protagonismo dos colaboradores e pela integração de diferentes áreas e níveis hierárquicos. A cultura de colaboração se fortaleceu de modo marcante, com múltiplos relatos de pertencimento e reconhecimento mútuo. Como destacado por um participante: “Acredito que saímos todos maiores: colegas das agências e da sede que nunca tinham se encontrado agora se reconhecem como parte de uma construção coletiva.”

**Consolidação de novos modelos de governança para inovação:** o Programa apoiou processos decisórios mais transparentes, participativos e embasados em critérios técnicos para avaliação de ideias, reforçando o alinhamento



com o framework do funil de inovação. Essa governança inovadora contribuiu para decisões mais ágeis e inclusivas, inspiração para novos ciclos internos e fortalecimento do caráter democrático da inovação no Bannisul, atendendo diretamente ao objetivo de estabelecer novos modelos de governança e sensibilizar para a democratização da inovação.

**Evolução de competências e desenvolvimento profissional:** a participação no “e se?!” resultou em notável desenvolvimento de competências essenciais para um banco inovador, como comunicação persuasiva, capacidade de análise crítica, resiliência e liderança, pelo exemplo. Este aprendizado foi potencializado pelas mentorias, imersões, interações nas etapas presenciais e na robusta dinâmica final (Pitch Day). O impacto pessoal é reconhecido nos relatos: “Saí da mentoria enxergando muito além da minha ideia inicial. Aprendi o valor do feedback contínuo.”

**Geração e maturação de soluções aderentes ao negócio:** das 192 ideias inscritas no topo do funil de inovação, 10 projetos chegaram ao Pitch Day com maturidade para serem apresentados e aprimorados, representando diferentes funções, localidades e níveis hierárquicos. Três dentre eles foram reconhecidos como soluções com maior potencial de implementação, demonstrando que o Programa converte criatividade coletiva em resultados concretos para o negócio. Estas soluções foram validadas quanto à sua aderência às necessidades reais dos clientes e do negócio, com foco em aplicabilidade prática e valor estratégico.

**Resiliência organizacional:** embora concebido antes das enchentes no RS em 2024, o Programa “e se?!” demonstrou-se oportuno ao fortalecer mecanismos de adaptação organizacional frente ao cenário adverso, contribuindo para a continuidade de projetos estratégicos e sensibilização da importância da inovação mesmo em períodos desafiadores.

**Disseminação e perpetuação dos aprendizados:** ao final do ciclo, houve a estruturação de um repositório digital que reúne casos, vídeos dos pitches e materiais instrucionais, permitindo a disseminação do conhecimento gerado – um legado essencial para a sustentabilidade da cultura inovadora.

**Visibilidade, reconhecimento e referência institucional:** “e se?!” elevou o Banrisul como referência entre pares, tanto internamente quanto no ecossistema regional de inovação, sendo destacado em comunicações institucionais. O Programa tornou-se modelo para ciclos futuros, reforçando a visão do Banrisul como instituição protagonista no campo da inovação financeira e tecnológica na região sul do país.

## CONCLUSÃO

Os resultados do “e se?!” comprovam a eficácia do funil de inovação enquanto metodologia e como catalisador de transformação profissional e organizacional, favorecendo a construção de um ambiente inclusivo, inovador e resiliente, alinhado às melhores práticas de governança e aos objetivos estratégicos do Banrisul. Além disso, o programa é catalisador de iniciativas de engajamento e pertencimento, potencializando a participação dos colaboradores no presente e futuro da empresa:

“Muito além de uma competição de inovação, o programa é uma chance de ser ouvido, ser visto... É uma forma de sentir-se parte de um todo imenso.” Esse e outros trechos extraídos dos depoimentos os finalistas confirmam, em termos subjetivos, ganhos intangíveis que complementam as conquistas institucionais e reforçam o alinhamento entre teoria, prática e impacto do Programa.

O “e se?!” consolidou-se como uma iniciativa transformadora no Banrisul, validando um modelo de governança para gerenciamento eficaz de ideias,

fortalecendo a colaboração entre áreas e estimulando o desenvolvimento de competências em inovação e intraempreendedorismo.

O “e se?” gerou impactos e benefícios significativos, como soluções inovadoras já prontas para implementação, aprimoramento de processos organizacionais e reforço da cultura de inovação, conectando áreas e consolidando práticas colaborativas e ágeis. A avaliação do Programa, por meio de critérios técnicos e feedbacks qualitativos, confirmou que os objetivos foram plenamente alcançados. O acompanhamento contínuo e os depoimentos coletados permitiram identificar impactos intangíveis, que continuarão sendo observados e valorizados ao longo do tempo.

Sobre os próximos passos, considera-se que o sucesso do Programa “e se?!” estabelece bases sólidas para sua continuidade, com uma nova edição prevista. Como desdobramentos, serão implementadas melhorias identificadas, incluindo o refinamento dos critérios de avaliação e ações para ampliação do alcance para colaboradores de todas as áreas. As ideias desenvolvidas neste modelo de governança serão disseminadas em diferentes fóruns e espaços sempre que possível, ampliando seu impacto organizacional. Paralelamente, está sendo realizado acompanhamento da possibilidade das implementações das ideias que obtiveram destaque, a fim de prospectar sua incorporação ao portfólio de inovações do Banrisul. A cultura intraempreendedora será fortalecida por meio da implantação de atividades, como *onboarding* de inovação, criação de biblioteca de ferramentas e realização de evento sobre o tema. Por fim, os aprendizados do “e se?!” serão sistematizados, contribuindo metodologicamente para aprimorar o ambiente de experimentação e colaborar na consolidação do Banrisul como referência em inovação no setor financeiro.

Assim, o "e se?!" não apenas alcançou resultados estratégicos e mensuráveis, como também estabeleceu uma base sustentável para o crescimento inovador do Banrisul, elevando padrões de colaboração, governança e engajamento em todos os níveis. É através de programas como esses que a empresa busca se manter forte, sustentável e com elevado senso de pertencimento no dia a dia do negócio e na vida dos colaboradores e clientes da Comunidade Banrisul. A consequência desse primeiro ciclo do "e se?!" foi a criação de um espaço seguro, transparente e colaborativo para proposição, questionamentos e implementação de ideias. Afinal, é com boas perguntas que começam as grandes ideias.



## BIBLIOGRAFIA

BANRISUL. 4T24 Apresentação de Resultados. Porto Alegre: Banrisul, 2025.

Disponível em: [api.mziq.com](http://api.mziq.com). Acesso em: 16 maio 2025

BROWN, T. Design Thinking. **Harvard Business Review**, Cambridge, MA, v. 86, n. 6, p. 84-92, jun. 2008.

CHESBROUGH, H. W. **Open innovation**: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

COOPER, R. G. **Winning at new products**: creating value through innovation. 4. ed. New York: Basic Books, 2011.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The Triple Helix--University-industry-government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. **EASST Review**, v. 14, n. 1, p. 14-19, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard**: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

McKINSEY & COMPANY. **Enduring Ideas**: the three horizons of growth. [S. l.]: McKinsey Quarterly, 2009.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. New York: Harper & Row, 1985.

## INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Fabricio Nunes Gomes - Gerente Executivo de Inovação, Administrador com pós-graduação em Inovação e Tecnologia e passagem pelos ecossistemas de inovação de Portugal, Espanha e Israel.

Cristina Neves Hugo – Analista de Inovação, Psicóloga, Mestre em Psicologia, Especialista em Inteligência e Gestão Estratégica e em Informação Científica e Tecnológica em Saúde.



