



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO ADMINISTRAÇÃO

Rafaella Alexandre Silveira

Thiago Santos Lovatto

Desenvolvimento de Competências de
Inovação em Profissionais da Saúde: Caminhos para a melhora nos resultados dos
Objetivos Estratégicos do Programa de Inovação da Salvia Saúde Corporativa

Florianópolis

2025

Rafaella Alexandre Silveira

Thiago Santos Lovatto

Desenvolvimento de Competências de

Inovação em Profissionais da Saúde: Caminhos para a melhora nos resultados dos

Objetivos Estratégicos do Programa de Inovação da Salvia Saúde Corporativa

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Administração do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof.(a) Marcos Baptista Lopez Dalmau

Florianópolis

2025

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

Alexandre Silveira, Rafaella

Desenvolvimento de Competências de Inovação em Profissionais da Saúde: Caminhos para a melhora nos resultados dos Objetivos Estratégicos do Programa de Inovação da Salvia Saúde Corporativa / Rafaella Alexandre Silveira, Thiago Santos Lovatto ; orientador, Marcos Baptista Lopez Dalmau, 2025.

104 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Desenvolvimento de Competências. 3. Inovação. 4. Programa de Inovação. I. Santos Lovatto, Thiago . II. Baptista Lopez Dalmau, Marcos . III. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. IV. Título.

Rafaella Alexandre Silveira

Thiago Santo Lovatto

Desenvolvimento de Competências de
Inovação em Profissionais da Saúde: Caminhos para a melhora nos resultados dos
Objetivos Estratégicos do Programa de Inovação da Salvia Saúde Corporativa

Florianópolis, 08 de dezembro de 2026.

Prof. (a) Cindy Johanna Ibarra González

Coordenador de Trabalho de Curso

Banca Examinadora:

Prof.(a) Marcos B. L. Dalmau, Dr.(a)

Orientador(a)

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Leandro Dorneles dos Santos

Avaliador(a)

Universidade Federal de Santa Catarina

Sirlene Silveira de Amorim Pereira

Avaliador(a)

Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Expressamos nosso sincero agradecimento ao professor Marcos Dalmau, que gentilmente aceitou orientar este trabalho e desempenhou tal função com dedicação, paciência e generosidade. Sua escuta atenta, seus ensinamentos e sua confiança foram fundamentais para o desenvolvimento deste estudo e para o nosso crescimento acadêmico e profissional.

Agradecemos à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), instituição que nos acolheu e nos proporcionou uma formação sólida, experiências transformadoras e oportunidades que contribuíram diretamente para a construção de nossa trajetória. É uma honra fazer parte desta universidade.

Às nossas famílias, ofertamos nossa mais profunda gratidão. Foram anos de apoio incondicional, palavras de incentivo, compreensão diante das ausências e presença constante, mesmo nos dias mais difíceis. Cada gesto de cuidado, cada demonstração de carinho e cada incentivo silencioso foram essenciais para que chegássemos até aqui. Este trabalho também é deles.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar de que forma o desenvolvimento de competências pode contribuir para a melhora nos resultados estratégicos do programa de inovação da Sálvia Saúde Corporativa, com foco nos colaboradores de nível operacional técnico. A pesquisa, de natureza qualitativa e caráter exploratório, utilizou como principais instrumentos a análise documental e entrevistas com profissionais das áreas de gestão estratégica, recursos humanos, operações e inovação. Os resultados evidenciaram que, embora a empresa possua um programa consolidado de capacitação técnica, ainda há lacunas no desenvolvimento de competências comportamentais e cognitivas — como pensamento crítico, autonomia e criatividade — fundamentais à cultura de inovação. Observou-se também que a ausência de acompanhamento sistemático e de métricas de aprendizagem limita o potencial transformador do programa. Como proposta de melhoria, o estudo sugere a implementação de ações voltadas à mentoria estruturada, trilhas personalizadas de capacitação e indicadores de competências de inovação. Conclui-se que o fortalecimento da cultura de inovação na organização depende da integração entre capacitação contínua, liderança facilitadora e ambiente de aprendizagem colaborativo.

Palavras-chave: inovação organizacional; desenvolvimento de competências; capacitação profissional; cultura de inovação.

ABSTRACT

This study aims to analyze how the development of competencies can contribute to improving the strategic results of the innovation program at Sálvia Saúde Corporativa, focusing on technical-level operational employees. The research, qualitative and exploratory in nature, used document analysis and interviews with professionals from the areas of strategic management, human resources, operations, and innovation as its main instruments. The results showed that although the company has a consolidated technical training program, there are still gaps in the development of behavioral and cognitive competencies — such as critical thinking, autonomy, and creativity — which are essential to an innovation culture. It was also observed that the absence of systematic monitoring and learning metrics limits the program's transformative potential. As an improvement proposal, the study suggests implementing actions aimed at structured mentoring, personalized training pathways, and innovation competency indicators. The study concludes that strengthening the organization's innovation culture depends on the integration of continuous training, facilitative leadership, and a collaborative learning environment.

Key words:organizational innovation; competency development; professional training; innovation culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos.	18
Figura 2- Organograma simplificado do time de inovação em 2024 da empresa Salvia saúde corporativa	35
Figura 3- Quantidade de ideias submetidas ao programa de inovação no ano de 2024	49
Figura 4 - Introdução e explicação das etapas do programa de inovação.	52
Figura 5 - Formulário de ideias	53
Figura 6 - Etapa 2 do desafio de inovação da Salvia saúde corporativa no ano de 2024	54
Figura 8 - Etapa projeto piloto do programa de inovação da Salvia no ano de 2024	56
Figura 9 - Status das ideias recebidas no programa de inovação da Salvia no ano de 2024.	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pesquisa Bibliométrica	8
Quadro 2 - Fases do conceito de competência Fases Abordagem	13
Quadro 3- Processo de aquisição e desenvolvimento de competências	21
Quadro 4- Práticas de aprendizagem organizacional e seus impactos na inovação	29
Quadro 5 - Sujeitos do Estudo	34
Quadro 6 - Objetivos Específicos x Sujeitos x Coleta de Dados	38
Quadro 7 - Calendário de Educação Permanente da Sálvia Saúde Corporativa (2024)	44
Quadro 8 - Proposta de criação de trilhas personalizadas de desenvolvimento de competências	62
Quadro 9 - Etapas de execução mensal dos Círculos de Inovação	68
Quadro 10 - Template Calendário anual de comunicação e ações	70
Quadro 11 - Template Painel de indicadores	72

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	2
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 Objetivo Geral:	5
1.2.2 Objetivos específicos:	5
1.3 JUSTIFICATIVA	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	12
2.2 CLASSIFICAÇÃO E TIPOLOGIA DAS COMPETÊNCIAS	16
2.3 COMPETÊNCIAS E QUALIFICAÇÃO	17
2.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	19
2.5 COMPETÊNCIAS VOLTADAS À INOVAÇÃO	24
2.6 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	27
2.7 Inovação em Saúde e Cultura Inovadora	30
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	33
3.1 TIPO DE ESTUDO	33
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	34
3.3 COLETA DE DADOS	37
3.4 ANÁLISE DE DADOS	39
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	40
4. ESTUDO DE CASO	42
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	42
4.2 CAPACITAÇÃO DE COLABORADORES	43
4.2.1 Estrutura do programa de capacitação	46
4.3 PROGRAMA DE INOVAÇÃO	48
4.3.1 Contexto e evolução	48
4.3.2 Estrutura e etapas	50
4.3.3 Ações realizadas em 2024	56
4.4 .PROPOSTA DE MELHORIA	59
4.4.1 Plano de implementação de melhorias	61
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICE A - Roteiro de perguntas das entrevistas realizadas	84
	96

1. INTRODUÇÃO

No meio corporativo, a inovação tem se consolidado como um dos pilares fundamentais para a competitividade e a sustentabilidade organizacional. Definida como a implementação de novos produtos, processos, serviços ou métodos que agreguem valor e promovam mudanças significativas, a inovação é essencial para empresas que buscam se adaptar às rápidas transformações do mercado (OCDE, 2018). Entretanto, embora qualquer pessoa ou organização possa inovar, muitas encontram dificuldades devido à ausência de uma cultura inovadora e à falta de competências específicas que sustentem essa prática.

Com o aumento da complexidade dos negócios e a crescente digitalização, as empresas têm intensificado os investimentos em planos de inovação, políticas internas e estratégias de capacitação. Segundo o relatório Inovação nos Pequenos Negócios, publicado pelo Sebrae em 2023, muitas empresas brasileiras reconhecem a importância da inovação, mas enfrentam dificuldades na aplicação prática, especialmente em áreas como processos, produtos e estrutura organizacional.

No entanto, segundo uma publicação da Forbes Brasil (2023), apenas 5% dessas empresas alcançaram a categoria de líderes em inovação, indicando que, apesar do reconhecimento da importância da inovação, a implementação efetiva ainda é um desafio significativo. Esses dados revelam que, embora o discurso sobre inovação esteja amplamente disseminado, a capacidade de implementá-la ainda depende, em grande parte, do desenvolvimento das competências adequadas nos colaboradores.

Nesse sentido, a capacitação desempenha um papel importante, contribuindo significativamente para os processos de transformação nas organizações. O desenvolvimento contínuo de competências prepara os colaboradores para atuar de forma estratégica e criativa diante dos desafios do mercado. De acordo com o relatório Tendências de Gestão de Pessoas (2024), embora haja muitas novidades em relação ao ano anterior, as empresas ainda percebem lacunas no desenvolvimento de habilidades e competências em seus colaboradores. A área de Gestão de Pessoas reconhece que há um grande potencial a ser explorado, especialmente no aprimoramento de soft skills (habilidades comportamentais) e hard skills (habilidades técnicas).

Assim, o desenvolvimento de competências se torna um diferencial competitivo e um alicerce para a transformação organizacional.

Diante desse cenário, os projetos de inovação surgem como iniciativas estratégicas que viabilizam a aplicação prática das competências desenvolvidas e fortalecem a cultura organizacional voltada para o futuro. Tais projetos vão além da criação de produtos inéditos, abrangendo também a modernização de processos internos, o uso de tecnologias disruptivas e a adoção de novos modelos de trabalho. Empresas que promovem espaços estruturados para a inovação conseguem mobilizar talentos, estimular a criatividade e gerar soluções alinhadas às necessidades do negócio.

No contexto nacional, o setor de saúde tem enfrentado desafios cada vez mais complexos, como o aumento da demanda por serviços personalizados, a busca por maior eficiência operacional e a necessidade de melhorar a experiência dos pacientes. Segundo a Global Health Intelligence (2024), o Brasil tem investido em tecnologias como inteligência artificial, prontuários eletrônicos e telemedicina justamente para atender à crescente expectativa por soluções mais individualizadas e centradas no paciente. Diante disso, a inovação se torna um elemento crucial para garantir a sustentabilidade e a evolução das empresas da área. A incorporação de tecnologias digitais, novos modelos de gestão e soluções centradas no usuário têm impulsionado transformações significativas no setor.

Diante desse panorama, cidades como Florianópolis vêm se consolidando como polos de referência em saúde digital e inovação em saúde, abrigando diversas startups, centros de pesquisa e iniciativas voltadas para o desenvolvimento de soluções tecnológicas e organizacionais. Como reflexo do fortalecimento desse ecossistema de inovação, Florianópolis foi oficialmente nomeada a "Capital Nacional das Startups" pela Lei nº 14.955, sancionada em 2024. Um exemplo recente desse ambiente inovador foi o Summit Saúde 2024, realizado em novembro daquele ano na capital catarinense, que reuniu especialistas, empreendedores e entusiastas da área para discutir as principais inovações e tendências no setor da saúde, promovendo uma grande troca de ideias e soluções para a saúde.

É nesse cenário promissor que se insere a Salvia Saúde Corporativa, uma empresa brasileira fundada no ano de 2020 e sediada em Florianópolis, Santa Catarina. Com foco em promover qualidade de vida e bem-estar no ambiente de trabalho, a Salvia oferece soluções integradas que

combinam tecnologia, atenção primária e gestão inteligente da saúde. Entre seus principais serviços estão a central de saúde 24h, programas personalizados de bem-estar, clínicas presenciais e digitais, além de um aplicativo próprio para auxiliar no cuidado aos pacientes. Inserida em um segmento em expansão, a empresa responde às crescentes demandas por práticas que aliem cuidado com a saúde, inovação e eficiência nos ambientes corporativos.

Atenta à necessidade crescente do mercado por iniciativas inovadoras, a Salvia Saúde Corporativa lançou, em 2022, uma iniciativa interna de inovação com o propósito de fomentar a participação ativa de seus colaboradores na construção de soluções estratégicas. O programa tem como principal objetivo captar ideias e propostas de todos os níveis da organização, valorizando a diversidade independentemente da hierarquia, localidade ou formação profissional. Além de colher sugestões, a iniciativa busca compreender as necessidades reais das áreas que estão mais próximas das operações e do cliente para, a partir de análises, trazer propostas e melhorias concretas para os diferentes setores. Este programa foi estruturado em quatro etapas principais, sendo que o processo garante uma análise criteriosa das sugestões recebidas, permitindo identificar seu potencial e viabilidade. A partir disso, as ideias passam por fases de avaliação, refinamento e testes, com o intuito de verificar sua aplicabilidade prática antes de serem incorporadas como novos produtos, serviços ou melhorias de processos dentro da empresa.

Segundo análises preliminares obtidas com a empresa, a iniciativa inovadora teve seu maior engajamento e fluxo de ideias em 2024, especialmente com as equipes de nível operacional técnico. No entanto, foram identificadas lacunas entre os resultados esperados e os alcançados, em grande parte devido à diversidade de perfis profissionais atuantes na organização e à ausência de uma estratégia complementar voltada ao desenvolvimento de competências. Embora a iniciativa tenha criado um espaço para a coleta de ideias, faltou uma ação estruturada voltada à capacitação em habilidades essenciais à inovação, importantes aliadas para transformar boas ideias em soluções viáveis e alinhadas às estratégias da Salvia.

Até 2024, o programa de inovação apresentava evolução contínua na empresa; contudo, em razão de mudanças internas, encontra-se pausado em 2025. Diante desse cenário, o presente trabalho propõe a seguinte pergunta de pesquisa: De que forma a empresa poderia desenvolver competências importantes para inovação para os ocupantes de cargos de nível operacional técnico aprimorar os resultados estratégicos delineados para o programa de inovação vigente em 2024?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral:

Analisar de que forma a empresa Salvia saúde corporativa pode desenvolver competências para melhorar os resultados do programa de inovação.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Identificar os objetivos estratégicos para o programa de inovação.
- b) Analisar a política de capacitação de colaboradores no nível operacional existente na empresa
- c) Conhecer o programa de inovação
- d) Analisar as expectativas e resultados alcançados no programa de inovação
- e) Propor ações corretivas para o desenvolvimento de competências no programa de inovação

1.3 JUSTIFICATIVA

A inovação é amplamente reconhecida como um fator estratégico importante para a competitividade e a sustentabilidade das organizações, sendo frequentemente apontada como um diferencial relevante no cenário empresarial contemporâneo (Tidd; Bessant, 2015). No entanto, apesar desse reconhecimento, é possível observar uma certa distância entre o discurso sobre inovação e sua implementação prática no cotidiano das empresas. Segundo levantamento do Boston Consulting Group (2024), embora 83% das organizações indiquem que a inovação está entre suas três maiores prioridades estratégicas, apenas cerca de 3% demonstram estar efetivamente preparadas para colocar essas intenções em prática, o que sugere um desafio considerável na consolidação de culturas inovadoras. Em complemento, pesquisas apontam que muitas organizações enfrentam dificuldades para tornar a inovação parte do seu dia a dia, principalmente pela falta de preparo das equipes e da própria estrutura organizacional. Um estudo recente realizado por McClam et al. (2025), em centros de saúde comunitários nos Estados

Unidos, mostra que a percepção de que uma empresa está pronta para inovar nem sempre corresponde à realidade. Os autores destacam que fatores como ausência de critérios claros para avaliar a prontidão, dificuldades no uso de ferramentas e o receio de expor fragilidades internas podem gerar uma confiança exagerada na capacidade de inovar. Isso reforça a importância de desenvolver, de forma concreta, as condições necessárias para que a inovação ocorra, incluindo a preparação das pessoas, clareza nos objetivos e incentivo ao aprendizado contínuo.

A Sálvia Saúde Corporativa, empresa que atua no setor de saúde corporativa, representa um exemplo atual e relevante. Embora tenha implementado um programa interno de inovação com foco na participação colaborativa e na valorização da diversidade de ideias, as primeiras percepções indicam lacunas entre o potencial inovador e a capacidade prática de execução das propostas. Isso evidencia a importância de investir em iniciativas complementares voltadas ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, que sustentem a inovação como um processo contínuo e integrado à cultura organizacional.

A relevância desta pesquisa está também no fato de que, apesar de amplamente discutida, a inovação ainda enfrenta desafios significativos em sua aplicação prática, sobretudo em empresas de pequeno e médio porte. Ao analisar especificamente como uma empresa pode desenvolver competências de inovação entre seus colaboradores operacionais, este estudo preenche uma importante lacuna na literatura acadêmica.

A partir de uma análise bibliométrica realizada com doze trabalhos científicos sobre inovação e desenvolvimento de competências, foi identificado que apenas uma pequena parcela apresentava relação direta com o desenvolvimento de competências voltadas à inovação no nível operacional, dentro do setor de saúde. A maior parte das produções analisadas aborda o tema da inovação em contextos acadêmicos, estratégicos ou gerenciais, com foco em cargos de liderança e iniciativas institucionais mais amplas.

Para esta análise, foi realizada uma busca sistemática nas bases BDTD (Biblioteca Digital de Teses e Dissertações) e ResearchGate, com foco em trabalhos relacionados ao desenvolvimento de competências, à inovação e ao setor da saúde. Os critérios de busca incluíram os termos-chave: “*desenvolvimento de competências*”, “*inovação*”, “*competências para inovação*” e “*setor da saúde*”, utilizados de forma combinada nos campos de título, resumo e palavras-chave. A busca contemplou publicações entre os anos de 2010 e 2024. Em um primeiro momento, foram identificados doze trabalhos com alguma proximidade em relação ao

tema proposto, considerando a relevância teórica e a aplicabilidade prática no contexto da saúde. Em seguida, os resumos foram analisados a partir de quatro critérios: (1) presença do conceito de inovação; (2) abordagem sobre desenvolvimento de competências; (3) aplicação no setor da saúde; e (4) foco no nível operacional. Os trabalhos que contemplavam os quatro critérios foram considerados alinhados ao tema; os que abordavam dois ou três critérios, parcialmente relacionados; e aqueles que tratavam apenas de um ou nenhum desses pontos foram classificados como pouco ou não relacionados.

Quadro 1: Pesquisa Bibliométrica

Título	Autor(es) / Instituição	Ano	Fonte	Objetivo da pesquisa
Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem	Liliane Bauer Feldman Rosa Maria Ruthes Isabel Cristina Cunha	2013	Research Gate	Gestão de pessoas com foco em inovação e criatividade em enfermagem
Competências técnico-profissionais ditadas pela inovação tecnológica como instrumento de planejamento e gestão do trabalho no segmento Industrial Farmacêutico	ALMENTERO, Marques, Virginia	2015	BDTD	Analisa como competências técnicas influenciam a inovação no setor farmacêutico.
Avaliação dos processos de implantação da área de inovação em instituições de saúde	OLIVEIRA, Ramos, Anne Caroline de	2018	BDTD	Estuda o processo de implementação de áreas de inovação em instituições de saúde pública.
O Desenvolvimento de Competências para Inovação Tecnológica e Organizacional	VIEIRA, Nágila M. F. Jacinto & Adriane	2008	Research Gate	Explora como desenvolver competências organizacionais voltadas à inovação tecnológica.
Articulação entre inovação, competências e desempenho	Leandro Pinheiro Cintra, Allan Claudius Queiroz Barbosa	2021	Research Gate	Relaciona competências internas com desempenho e capacidade inovadora das empresas.
Gestão em saúde: a cadeia de valor da inovação	Silva, L. S. B. & Tacconi, M. F. F. S.	2024	Research Gate	Mostra como a gestão em saúde pode se beneficiar de práticas inovadoras estruturadas.

Metodologias de ensino-aprendizagem para o desenvolvimento de competências de inovação na graduação em enfermagem	VIEIRA, Nágila M. F. Jacinto & Adriane	2023	Research Gate	Avalia metodologias de ensino voltadas ao desenvolvimento de competências inovadoras em cursos da área da saúde.
Design thinking e o desenvolvimento de competências dos profissionais do século XXI	MATTAR, Lucia M. Cuque & João	2021	Research Gate	Mostra como o design thinking pode ser usado para desenvolver competências profissionais inovadoras.
Competências individuais para a inovação: em busca do profissional inovador	Jaqueline Tartari Julieta K. W. WILBERT João Artur Souza Gertrudes Aparecida Dandolini	2015	Research Gate	Foca nas competências individuais essenciais para fomentar inovação dentro das organizações.
Os desafios da gestão da inovação em organizações hospitalares	SOUSA, Josiano	2020	Research Gate	Identifica os desafios enfrentados na gestão de inovação em hospitais.
A gestão de competências como uma das importantes estratégias para o fomento da inovação dentro das organizações	Adilson Cunha Costa	2017	Research Gate	Aponta a gestão de competências como fator estratégico para inovação em ambientes corporativos.
Inovação na saúde: uma análise bibliométrica das publicações da PubMed	Priscila Freire Martins Rosa & Rejane Sartori	2023	Research Gate	Reúne estudos sobre inovação na saúde com base em artigos da PubMed.

Fonte: Elaboração própria (2025)

A análise mostrou que nenhum dos estudos reunia os quatro elementos simultaneamente. Dez deles apresentavam parcialmente os critérios (com dois ou três elementos), enquanto dois foram considerados pouco ou nada relacionados ao foco desta pesquisa. Esses dados destacam a falta de pesquisas direcionadas ao desenvolvimento de competências voltadas à inovação entre profissionais do nível operacional em organizações da área da saúde, revelando uma importante lacuna nos estudos existentes sobre o tema. Dessa forma, este estudo se apresenta como uma contribuição relevante para o campo da Gestão de Pessoas e Inovação.

Além disso, este projeto é viável tanto em termos práticos quanto acadêmicos. A escolha da empresa Sálvia Saúde Corporativa como objeto de estudo reforça essa viabilidade, pois trata-se de uma organização estruturada, aberta à pesquisa e disposta a colaborar, facilitando o acesso às informações necessárias. A investigação será realizada por meio de análise documental e entrevistas com colaboradores, métodos que não exigem altos investimentos financeiros ou recursos complexos, permitindo que o estudo seja desenvolvido eficientemente com os recursos disponíveis. As propostas resultantes da pesquisa serão elaboradas considerando a realidade atual da empresa, respeitando sua estrutura, cultura organizacional e recursos disponíveis. Em virtude de o programa de inovação encontrar-se pausado no ano de 2025, estão sendo utilizadas informações referentes ao ano de 2024, com o intuito de gerar subsídios valiosos para a tomada de decisão da empresa sobre como dar continuidade à iniciativa, trazendo ideias de aperfeiçoamento que contribuam para o melhor alcance dos objetivos estratégicos traçados. Dessa maneira, as proposições apresentadas mostram-se viáveis, de baixo custo e facilmente adaptáveis à rotina dos colaboradores, o que eleva as chances de implementação bem-sucedida. Essa abordagem prática contribui para que o estudo não demande mudanças drásticas nem investimentos significativos, reforçando sua viabilidade e sua relevância tanto no campo acadêmico quanto na aplicação prática.

Por fim, este trabalho também traz benefícios para a Universidade e para o curso de Administração. Ao investigar um problema real enfrentado por uma empresa da área da saúde, a pesquisa contribui com a produção de conhecimento que pode ser aplicado na prática. Para o curso, o estudo reforça a ligação entre o que é aprendido em sala de aula e as situações enfrentadas nas organizações, especialmente em temas como gestão de pessoas, inovação e desenvolvimento de competências.

De modo complementar, a realização desta pesquisa em uma universidade pública reforça o compromisso da instituição com sua função social, ao transformar o conhecimento acadêmico em benefício concreto para a sociedade. Ao propor soluções práticas, o estudo não apenas contribui para o avanço do campo investigado, mas também representa uma forma de retribuição à comunidade, fortalecendo o papel da universidade como agente ativo no desenvolvimento coletivo e na promoção do bem comum.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será apresentado o referencial teórico necessário para sustentar o estudo de caso em questão. O objetivo é oferecer fundamentos que justifiquem e apoiem as análises e propostas que serão elaboradas posteriormente, além de introduzir o leitor aos principais temas que serão explorados ao longo do trabalho. Busca-se abordar de maneira clara e direta os conceitos técnicos mais relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

2.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competência tem ganhado cada vez mais destaque na gestão de pessoas e no contexto organizacional como um todo. Com as transformações nas estruturas de trabalho e nas formas de desenvolvimento profissional, esse conceito passou por uma evolução significativa. Deixou de ser entendido apenas como o cumprimento de tarefas e ocupação de cargos formais, passando a incorporar uma abordagem mais abrangente, que considera a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes para a geração de valor em contextos específicos (DUTRA, 2008).

Para Dutra (2017), o desenvolvimento do conceito de competências pode ser separado em quatro fases distintas, classificadas conforme sua abrangência e o impacto que exercem na gestão de pessoas, conforme apresentado no Quadro 1. Cada uma dessas fases representa um avanço no entendimento e na aplicação do conceito dentro das organizações — desde o uso inicial para seleção e desenvolvimento de pessoas-chave até sua integração com os objetivos estratégicos e a apropriação pelos próprios colaboradores. Compreender essas etapas permite analisar o grau de maturidade das práticas de gestão por competências nas empresas, além de evidenciar a importância da aprendizagem contínua e da adaptação dos profissionais a contextos mais complexos e dinâmicos.

Quadro 2 - Fases do conceito de competência Fases Abordagem

Fases	Abordagem
Primeira	Competência como base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas-chave, na qual o conceito está centrado na concepção de McClelland e Boyatzis.
Segunda	Competência é diferenciada pelo nível de complexidade, ou seja, foram se criando escalas de diferenciação nos níveis de entrega.
Terceira	Recebeu destaque por integrar a gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da organização e também a integração da gestão de pessoas entre si. Os grandes avanços dessa fase vieram quando se começou a utilizar o conceito de competência como entrega e agregação de valor, e a ele incorporamos conceitos complementares: o de complexidade e o de espaço ocupacional.
Quarta	A apropriação, por parte das pessoas, dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional é fundamental para seu contínuo aprimoramento. Quando as pessoas não compreendem os conceitos e não os utilizam para pensar o próprio desenvolvimento, reduzem os instrumentos e processos derivados desses conceitos a rituais burocráticos.

Fonte: Adaptado de Dutra (2017).

Na primeira fase, a competência é vista como um critério importante para selecionar e desenvolver pessoas dentro da organização. Essa visão está relacionada às ideias de McClelland e Boyatzis, que entendem a competência como um conjunto de características individuais que explicam por que alguns profissionais têm melhor desempenho que outros em determinadas funções. O foco principal aqui está em identificar essas características para formar equipes mais eficientes (DUTRA, 2017, p. 14).

Na segunda fase, o conceito evolui com a introdução da ideia de que existem diferentes níveis de complexidade nas competências. Ou seja, algumas competências exigem mais responsabilidade, autonomia ou conhecimento do que outras. Com isso, passa-se a diferenciar os profissionais não apenas por suas funções, mas também pela complexidade das entregas que realizam (DUTRA, 2017, p. 14).

A terceira fase marca o momento em que o conceito de competência passa a fazer parte do planejamento estratégico da organização. As competências deixam de ser apenas uma ferramenta de RH e passam a ser vistas como parte essencial da estratégia da empresa. É nesse momento que surgem os conceitos de complexidade e espaço ocupacional, que ajudam a entender o impacto que cada função ou cargo tem dentro da estrutura da empresa (DUTRA, 2017, p. 14).

Na quarta e última fase, destaca-se a importância de que os próprios profissionais compreendam os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional. Quando os colaboradores entendem esses conceitos, conseguem planejar melhor seu desenvolvimento. Por outro lado, quando isso não acontece, os instrumentos de gestão por competências perdem sua utilidade e se transformam em tarefas burocráticas, sem gerar aprendizado ou melhoria real (DUTRA, 2017, p. 14).

Nessa linha, Fleury e Fleury (2001) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor à organização e ao indivíduo”. Essa definição reforça a ideia de que a competência se expressa em ações práticas, socialmente reconhecidas e voltadas para resultados.

A abordagem de Zarifian (2008) complementa essa visão ao propor uma definição multidimensional. Para o autor, a competência envolve:

- (a) **tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais**, o que significa não apenas executar tarefas previamente estabelecidas, mas ser capaz de agir de forma proativa, propor soluções e responder por suas decisões;
- (b) **aplicar conhecimentos adquiridos, adaptando-os à diversidade das situações vividas**, ou seja, utilizar o aprendizado prévio de forma flexível, ajustando técnicas e práticas às especificidades de cada contexto organizacional;
- (c) **mobilizar outras pessoas para compartilhar responsabilidades, construindo soluções coletivas**, o que remete à capacidade de articular esforços em equipe, promover a cooperação e gerar resultados por meio da construção conjunta do conhecimento.

Esse entendimento amplia o papel do colaborador e reforça a importância da autonomia e da aprendizagem contínua.

Essa estrutura tem sido amplamente utilizada em estudos sobre gestão de pessoas e desenvolvimento profissional (DUTRA, 2008, p. 64).

Ao longo das últimas décadas, o conceito de competência passou por diferentes fases de desenvolvimento, cada uma delas marcada por avanços importantes, mas também por críticas significativas. No período que vai do final dos anos 1970 ao início dos anos 1980, a ênfase recaía sobre a aplicação prática dos conhecimentos, restringindo-se, muitas vezes, a uma visão operacional e instrumental. Essa perspectiva, embora útil para aproximar teoria e prática, reduzia o potencial da competência a uma função meramente técnica.

A partir da década de 1990, com a valorização da gestão por competências, ampliou-se a compreensão sobre a importância de integrar diferentes dimensões do trabalho. Contudo, muitas propostas ainda se mostravam genéricas, com dificuldades em traduzir conceitos abstratos em práticas concretas que orientassem a gestão de pessoas.

Na atualidade, observa-se que os modelos de competência continuam sendo desafiados pela necessidade de atualização constante, especialmente diante das transformações tecnológicas e das novas formas de organização do trabalho. A crítica mais recorrente é que, apesar da sofisticação teórica, ainda há obstáculos para que a noção de competência seja aplicada de maneira efetiva no cotidiano das organizações, sem se perder em modelos excessivamente normativos ou descolados da prática.

Freitas e Brandão (2006) complementam que a competência se expressa por meio do comportamento no ambiente de trabalho, sendo evidenciada quando há mudança no desempenho após um processo de aprendizagem, formal ou informal. Isso significa que não basta adquirir conhecimento teórico: é preciso que esse conhecimento se reflita em atitudes concretas que contribuam para os resultados organizacionais. Assim, o desenvolvimento de competências envolve não apenas ensinar, mas criar condições para que o colaborador aplique o que aprendeu de maneira efetiva no seu contexto de atuação.

2.2 CLASSIFICAÇÃO E TIPOLOGIA DAS COMPETÊNCIAS

A literatura apresenta diferentes formas de classificar as competências, variando conforme o enfoque teórico adotado. Leme (2005, p. 15) propõe uma tipologia que distingue as competências em técnicas e comportamentais. As competências técnicas estão relacionadas ao conjunto de conhecimentos e habilidades específicos necessários para a execução de determinadas tarefas, como o domínio de ferramentas, normas, processos ou tecnologias. No contexto organizacional, são exemplos de competências técnicas a capacidade de operar equipamentos, interpretar dados ou aplicar protocolos definidos.

Já as competências comportamentais dizem respeito às características individuais que diferenciam o desempenho das pessoas, incluindo aspectos como criatividade, flexibilidade, foco em resultados, iniciativa e relacionamento interpessoal. São essas competências que, muitas vezes, garantem a adaptação a contextos de mudança e a criação de soluções inovadoras, ultrapassando a mera execução de tarefas técnicas.

Essa classificação, embora didática, não é a única presente na literatura. Zarifian (2008) ressalta que a competência deve ser entendida como um constructo multidimensional, que envolve não apenas conhecimentos e atitudes individuais, mas também a capacidade de mobilizar coletivamente recursos e assumir responsabilidades em situações complexas. De forma semelhante, Fleury e Fleury (2001) destacam que a competência combina saber agir, saber mobilizar e saber transformar o conhecimento em resultados para a organização e para o indivíduo.

Portanto, a tipologia proposta por Leme (2005) pode ser considerada um ponto de partida importante, mas precisa ser ampliada pela visão de outros autores que enxergam a competência

de maneira mais integrada e relacional. Essa discussão é essencial para compreender como, no ambiente organizacional — e, em especial, no setor da saúde —, o desenvolvimento de competências não deve restringir-se à dimensão técnica, mas abarcar também os aspectos comportamentais e relacionais que sustentam a inovação.

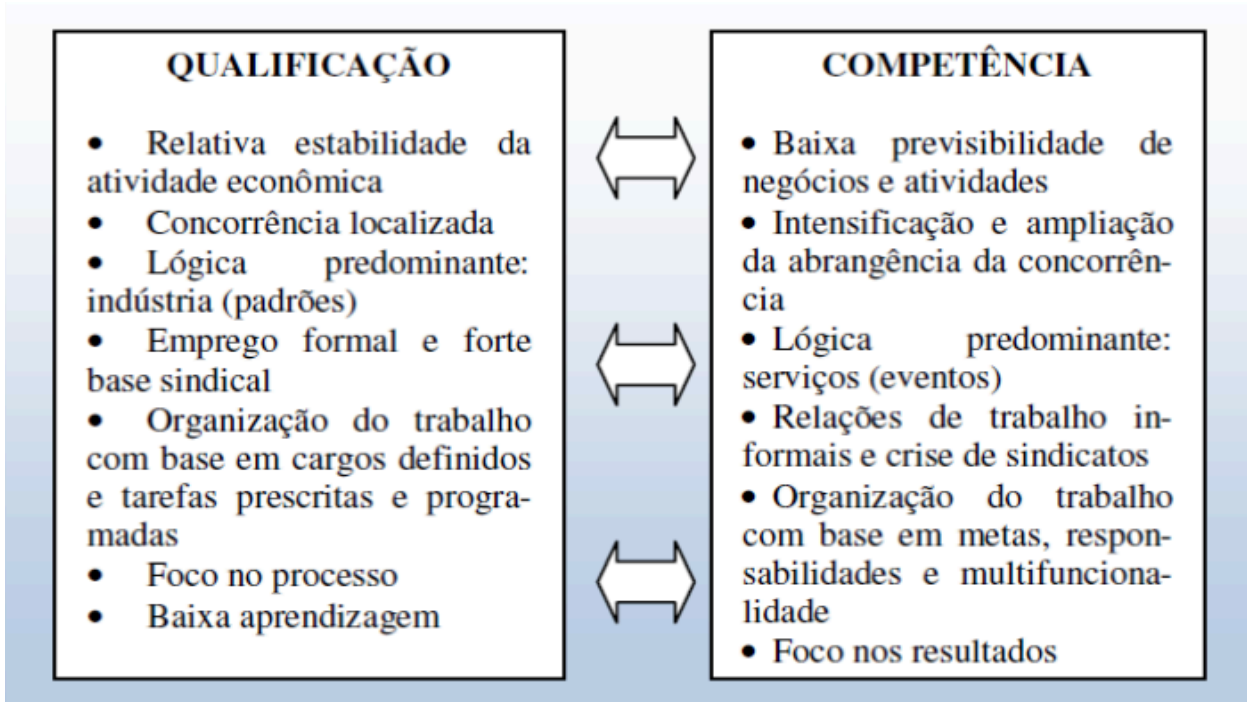
2.3 COMPETÊNCIAS E QUALIFICAÇÃO

Ruas (2005) destaca a distinção entre qualificação e competência, criticando a abordagem da escola americana que trata os dois conceitos como equivalentes. Segundo o autor, a qualificação está associada a características mais previsíveis e estáveis, com foco em tarefas formais e cargos bem definidos. Por outro lado, a competência é compreendida como algo dinâmico, orientado para resultados e adaptável a diferentes contextos e situações menos estruturadas. Essa visão é reforçada por Tosta (2011), afirma que o foco deve estar no desenvolvimento do indivíduo, permitindo que ele mobilize suas competências em diferentes situações (TOSTA, 2011, p. 29).

Ainda conforme Ruas (2005), há uma diferença importante entre qualificação e competência. Enquanto a qualificação é estática, centrada em tarefas e descrições formais de cargo, a competência é dinâmica, voltada para resultados.

Ruas (2005) apresenta a diferença entre qualificação e competência, indo de encontro às definições da escola americana que aborda a competência como algo similar à qualificação.

Figura 1 – As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos.



Fonte: Ruas(2005, p. 37).

De acordo com a figura 1, a qualificação mostra-se algo mais previsível, estável, com foco no processo, concorrência localizada, existência de cargos bem definidos (emprego formal), tarefas prescritas e programadas. Já a competência não apresenta previsibilidade, considera um campo maior de concorrência, relações informais de trabalho, foco nos resultados e organização do trabalho com base em metas e responsabilidades. O foco muda “para o desenvolvimento do indivíduo para que em situações diferentes, as competências deste fossem postas em prática” (TOSTA, 2011, p. 29)

Nesse mesmo sentido, Costa (2007) argumenta que a competência deve ser pensada sob a lógica Costa (2007) reforça a ideia de que a competência deve ser compreendida sob uma lógica de transformação contínua. Segundo o autor, um colaborador pode deixar de ser competente se não mantiver seu desenvolvimento ao longo do tempo, o que exige atualização constante diante das mudanças do ambiente de trabalho.

Le Boterf (2003) compartilha essa visão ao afirmar que a competência não é um recurso em si, mas a mobilização adequada de diferentes recursos, como saberes, experiências e

capacidades, em situações concretas. Dessa forma, ela só se manifesta plenamente quando contextualizada e colocada em prática.

Portanto, compreender a natureza e os elementos que compõem a competência é fundamental para direcionar ações de desenvolvimento profissional, alinhar o desempenho dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização e desenvolver uma cultura de inovação.

2.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Ao abordar as transformações nas relações de trabalho, destaca-se a crescente valorização do desenvolvimento de competências como fator central para o desempenho organizacional. Segundo Bitencourt (2001, p. 18), as novas configurações do ambiente de trabalho exigem uma participação mais ativa dos indivíduos, fundamentada no aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes. Essa perspectiva reforça a importância de investir no desenvolvimento contínuo dos colaboradores, visando atender às demandas de um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

Além disso, Bitencourt (2005) também destaca que o desenvolvimento de competências está diretamente relacionado a um processo dinâmico que integra o saber (conhecimento) ao saber agir, evidenciado por meio das práticas e ações realizadas no ambiente de trabalho. Essa abordagem traz a capacidade do indivíduo de aprender de forma contínua, desenvolvendo a partir da aplicação efetiva de suas competências. O foco está centrado sobre o desempenho individual, considerando não apenas as competências demonstradas, mas também o potencial de evolução futura. Nesse contexto, o desenvolvimento é orientado para a construção de um perfil profissional que contemple tanto as competências técnicas, relacionadas aos conhecimentos e habilidades, quanto às competências comportamentais, representadas pelas atitudes.

Os autores Fleury e Fleury (2001) também trazem importantes contribuições para o entendimento do desenvolvimento de competências nas organizações. Segundo os autores, o ambiente de trabalho, aliado às diversas situações de aprendizagem vivenciadas pelos colaboradores, exerce um papel fundamental nesse processo. Essas experiências, além de promoverem o crescimento individual, agregam valor à organização, fortalecendo sua capacidade

de alcançar os objetivos estratégicos por meio de profissionais mais qualificados e preparados para enfrentar os desafios do mercado.

Complementando essa perspectiva, Freitas e Brandão (2006, p. 5) afirmam que a competência é o resultado direto da aplicação integrada de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas pelo indivíduo ao longo de diferentes processos de aprendizagem, sejam eles espontâneos ou estruturados. Essa definição reforça a ideia de que o desenvolvimento de competências se manifesta de maneira concreta nas mudanças de comportamento e na forma de atuação do indivíduo no ambiente de trabalho, evidenciando, de maneira inequívoca, que houve um aprendizado efetivo.

Portanto, como Alles (2007) cita, independentemente da área de atuação, o profissional precisa estar em constante processo de aprendizagem e, em determinadas situações, precisa desapegar de antigos conceitos para assimilar novos conhecimentos. Nesse sentido, torna-se fundamental desenvolver a capacidade de aprender a aprender. A autora ressalta que, ao tratar do desenvolvimento de competências, é essencial reconhecer que os indivíduos devem estar abertos a adquirir novos saberes e habilidades de forma contínua, seja em atividades vinculadas a uma organização ou em outros contextos profissionais e pessoais

Le Boterf (2003) apresenta o seguinte esquema para ilustrar o processo de aquisição e desenvolvimento de competências:

Quadro 3- Processo de aquisição e desenvolvimento de competências

Tipo	Função	Modo principal de aquisição
Saberes teóricos	Saber compreender	Educação formal. Formação inicial e continuada.
Saberes do meio Saberes procedurais	Saber adaptar-se Saber agir conforme situação Saber como proceder	Formação contínua e experiência profissional Educação formal, Formação inicial e continuada.
Saber fazer operacionais	Saber proceder Saber operar	Experiência profissional
Saber fazer experiencial	Sabe agir em função de algo	Experiência profissional
Saber fazer sociais ou relacionais	Saber cooperar Saber conduzir-se	Experiência social e profissional analisada
Saber fazer cognitivos	Saber tratar a informação Saber raciocinar	Educação formal, Formação inicial e continuada; Experiência social e profissional analisada.

Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003, p.124)

A partir do quadro, pode-se perceber que o desenvolvimento de competências envolve diferentes tipos de saberes que se complementam. Le Boterf (2003) destaca que o processo de aquisição não se restringe apenas à educação formal, mas também inclui a formação continuada, a experiência profissional e as interações sociais. Cada tipo de saber, teórico, de meio, procedimental, operacional, experiencial, social e cognitivo, cumpre uma função específica no desempenho profissional. Enquanto os saberes teóricos estão relacionados à compreensão conceitual, os saberes de meio e os procedimentais envolvem a capacidade de adaptação e de ação adequada frente às situações. Já os saberes experienciais, sociais e cognitivos ampliam a capacidade de agir com autonomia, tomar decisões fundamentadas e interagir de forma

colaborativa, evidenciando que o desenvolvimento de competências é um processo dinâmico, construído ao longo do tempo por meio da combinação de diferentes formas de aprendizagem.

De acordo com Le Boterf (2003), ser competente significa saber agir de maneira responsável e reconhecida, mobilizando recursos múltiplos, como conhecimentos, experiências, redes de relacionamento e valores, para responder de forma eficaz às situações de trabalho. Essa concepção desloca o foco da simples aquisição de habilidades para a capacidade de mobilização e combinação de saberes em contextos reais, nos quais o colaborador precisa interpretar, decidir e agir com autonomia.

Nessa mesma direção, Zarifian (2008) entende a competência como uma tomada de iniciativa e de responsabilidade diante de eventos inesperados, o que reforça seu caráter dinâmico e contextual. Para o autor, a competência não reside apenas na execução de tarefas prescritas, mas na capacidade de dar sentido ao trabalho e transformar a experiência em aprendizado contínuo. Assim, o desenvolvimento de competências pressupõe um ambiente organizacional que estimule a reflexão sobre a prática, a cooperação entre pares e o compartilhamento de saberes tácitos — aspectos essenciais para o fortalecimento de uma cultura inovadora.

Fleury e Fleury (2001) complementam essa visão ao definirem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Segundo os autores, o processo de desenvolvimento de competências depende tanto de oportunidades de aprendizagem formais quanto da construção coletiva de significado sobre o trabalho. Essa abordagem destaca a importância da aprendizagem organizacional e da integração entre os diferentes tipos de saberes — teórico, técnico, experiencial e social — na constituição de profissionais capazes de inovar e contribuir para os objetivos estratégicos da empresa.

No contexto da Sálvia, essa concepção se mostra particularmente relevante, pois o programa de inovação da empresa busca promover o protagonismo dos colaboradores de nível operacional, incentivando-os a propor melhorias e soluções em seu cotidiano. Essa prática reforça o papel das competências experienciais e sociais descritas por Le Boterf (2003) e Zarifian (2008), ao reconhecer que o aprendizado emerge das interações, da troca de experiências e da resolução conjunta de problemas. Dessa forma, o desenvolvimento de competências na Sálvia não se limita a treinamentos técnicos, mas configura-se como um processo contínuo de aprendizagem e adaptação, sustentado pela cultura de inovação e pela valorização do saber prático e colaborativo.

Dessa forma, fica evidente que o desenvolvimento de competências não é um processo linear nem limitado a treinamentos formais, mas uma construção que exige tempo, prática e reflexão. Organizações que compreendem essa complexidade tendem a investir em múltiplas formas de aprendizagem, alinhadas às necessidades estratégicas do negócio e às aspirações individuais dos colaboradores.

Dando continuidade à abordagem do desenvolvimento de competências como um processo coletivo e estratégico, destaca-se o papel fundamental da liderança nesse contexto. A atuação dos líderes é essencial para criar um ambiente favorável à aprendizagem contínua. Segundo Dutra (2008), os líderes têm papel estratégico ao apoiar os colaboradores em seus processos de crescimento, especialmente quando atuam como orientadores e facilitadores da aprendizagem. Líderes que oferecem feedbacks consistentes, propõem desafios reais e estimulam a autonomia fortalecem a capacidade de seus liderados se desenvolverem no dia a dia. Nesse sentido, a liderança não se limita à gestão de tarefas, mas inclui a formação contínua de pessoas, contribuindo diretamente para a construção de equipes mais preparadas e engajadas.

Além das ações estruturadas pelas organizações, o desenvolvimento de competências também acontece por meio da aprendizagem informal, muitas vezes integrada à rotina profissional. De acordo com Le Boterf (2003), o cotidiano de trabalho é um espaço de aprendizado contínuo, em que a experiência, a observação e a troca com colegas contribuem significativamente para o aprimoramento profissional. Aprender com os erros, adaptar-se a novos desafios e desenvolver soluções práticas são formas de aprendizagem informal que fortalecem o repertório de competências de maneira espontânea, porém eficaz. Essa aprendizagem, por ser contextual e baseada em situações reais, complementa os programas formais de capacitação e torna o processo de desenvolvimento mais completo.

Para que o desenvolvimento seja consistente e alinhado às necessidades da organização, é necessário que haja instrumentos capazes de identificar o estágio atual das competências e orientar as ações de melhoria. Freitas e Brandão (2006) destacam que a competência se expressa em comportamentos observáveis e mensuráveis, o que torna o feedback um elemento essencial nesse processo. As avaliações por competências ajudam a identificar lacunas e a planejar ações formativas direcionadas, como programas de desenvolvimento, mentorias ou capacitações específicas. Além disso, promovem o autoconhecimento e incentivam a corresponsabilidade do colaborador em seu próprio processo de aprendizagem.

Considerando que cada colaborador possui trajetórias, experiências e necessidades distintas, o desenvolvimento profissional se torna mais efetivo quando é personalizado. Nesse contexto, surgem as trilhas de aprendizagem, que são percursos estruturados com conteúdos, experiências e metas adaptadas a cada perfil. Como afirma Alles (2007), ao personalizar o desenvolvimento, a organização potencializa os resultados, pois atua diretamente nas necessidades específicas dos profissionais, respeitando suas trajetórias e competências atuais. Essa abordagem permite maior engajamento dos colaboradores e fortalece a autonomia no processo de aprendizagem, contribuindo para a construção de um ambiente mais colaborativo e alinhado aos objetivos organizacionais.

Por fim, é importante destacar que o desenvolvimento de competências vai além da capacitação individual. Empresas que promovem o desenvolvimento contínuo tendem a apresentar maior capacidade de inovação e adaptação em contextos complexos e em constante mudança. Fleury e Fleury (2001) defendem que o conhecimento acumulado pelos profissionais se transforma em diferencial competitivo quando alinhado à estratégia organizacional. Ao estimular o aprendizado constante, a organização fortalece sua cultura de desenvolvimento, amplia sua capacidade de geração de valor e se posiciona de forma mais sustentável frente aos desafios do mercado. Dessa forma, investir em competências não é apenas uma ação de gestão de pessoas, mas uma decisão estratégica com impactos amplos e duradouros.

2.5 COMPETÊNCIAS VOLTADAS À INOVAÇÃO

As competências voltadas à inovação dizem respeito à capacidade de transformar ideias em soluções que agreguem valor à organização. Envolve tanto aspectos técnicos quanto comportamentais, como criatividade, iniciativa, flexibilidade, cooperação e tolerância ao erro. Essas competências são fundamentais em contextos que exigem adaptação constante, resolução de problemas complexos e geração de valor por meio de novos produtos, processos ou modelos de atuação.

Para que essas competências se desenvolvam, é necessário fomentar uma cultura organizacional que valorize o pensamento crítico e o questionamento constante. Além disso, a inovação se fortalece quando os profissionais são estimulados a experimentar, aprender com os

erros e colaborar com outras áreas. Criar esse ambiente requer intencionalidade, apoio da liderança e abertura para a diversidade de ideias.

De acordo com Arocena e Sutz (2010), o processo de aprendizado que sustenta a inovação pode ocorrer por meio do *learning by studying* (aprendizado via estudo formal) e do *learning by solving problems* (aprendizado pela resolução de problemas). Essa distinção evidencia que a inovação não depende apenas de conhecimento teórico, mas também da vivência prática no ambiente de trabalho. Essa perspectiva está alinhada ao que Lastres e Cassiolato (2005) defendem ao tratarem dos sistemas de inovação como redes de interação entre pessoas, instituições e conhecimento, onde o aprendizado é essencialmente coletivo e contextual.

Historicamente, a inovação ocupa um papel central no desenvolvimento econômico e social. Schumpeter, ainda no século XX, foi uma das primeiras frentes a relacionar inovação ao crescimento econômico, propondo que a reconstrução criativa, ou seja, a substituição do antigo pelo novo, impulsiona o progresso. A partir disso, autores contemporâneos passaram a aprofundar o conceito, destacando que a inovação vai além de produtos e inclui mudanças organizacionais, culturais e sociais.

As competências voltadas à inovação geralmente envolvem a capacidade de questionar padrões estabelecidos, propor melhorias e buscar soluções criativas para os desafios organizacionais. Isso exige o desenvolvimento de habilidades como curiosidade, pensamento analítico, empatia, visão de futuro e disposição para assumir riscos calculados. Também envolve a capacidade de lidar com a ambiguidade e de navegar em ambientes em constante transformação. Para Albuquerque et al. (2015), essas competências são fortalecidas em contextos que promovem a autonomia e incentivam o protagonismo dos colaboradores.

Essas competências também são relacionadas à capacidade de identificar oportunidades em meio a incertezas, agir de forma proativa e colaborar com diferentes perfis profissionais. Segundo Oliveira e Tello-Gamarra (2013), competências inovadoras estão conectadas ao raciocínio criativo, à capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças e à disposição para explorar novas possibilidades, mesmo diante de recursos limitados. Isso reforça a ideia de que a inovação não ocorre de forma isolada, mas é resultado da integração entre conhecimentos, atitudes e contextos organizacionais favoráveis.

Complementarmente, Dornelas (2012) ressalta que a criatividade, embora importante, não é suficiente para caracterizar uma competência inovadora. É necessário que a criatividade seja

acompanhada da capacidade de transformar ideias em resultados, o que exige persistência, planejamento, habilidades interpessoais e domínio técnico. Sendo assim, a competência inovadora reúne elementos cognitivos, emocionais e sociais, todos mobilizados em situações concretas que desafiam a lógica tradicional de operação das organizações.

O profissional inovador é aquele que não apenas gera ideias, mas que também é capaz de utilizar recursos e pessoas para colocá-las em prática. Esse perfil combina iniciativa com capacidade de execução, além de demonstrar resiliência diante de falhas e perseverança na busca de melhorias. Em geral, são pessoas que se mostram abertas a novas experiências, que aprendem com os próprios erros e que atuam de forma colaborativa. Segundo Terra (2012), a inovação exige comportamentos empreendedores, autonomia e uma visão sistêmica, além da habilidade de construir conexões internas e externas.

Além disso, o profissional inovador tende a ser motivado por desafios e não se acomoda em ambientes estáticos. Para Dantas e Santos (2016), indivíduos inovadores demonstram grande capacidade de adaptação, curiosidade intelectual e disposição para propor mudanças, mesmo em contextos adversos. Essa postura pró-ativa é essencial em ambientes organizacionais que buscam não apenas eficiência, mas diferenciação estratégica por meio da inovação. Ao unir competências técnicas e comportamentais, esses profissionais tornam-se catalisadores de transformação dentro das empresas.

Entre as barreiras mais comuns ao desenvolvimento de competências inovadoras estão o medo de errar, a rigidez organizacional, a ausência de incentivos e a falta de tempo para refletir ou experimentar. Muitas vezes, essas barreiras estão relacionadas à cultura da organização, que pode desestimular o comportamento criativo por meio de práticas conservadoras ou de punição ao erro. Para Ferreira et al. (2014), ambientes excessivamente hierárquicos e com baixa abertura ao diálogo limitam a autonomia e inibem iniciativas inovadoras.

Por outro lado, práticas como o estímulo ao aprendizado contínuo, o reconhecimento de ideias criativas, o apoio da liderança e a segurança psicológica no ambiente de trabalho são apontadas como facilitadores importantes para a inovação individual. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) destacam que ambientes que toleram o erro e encorajam a experimentação contribuem significativamente para o desenvolvimento da inovação como prática cotidiana. Além disso, programas de incentivo à criatividade, como premiações internas ou tempo reservado para

projetos próprios, têm sido utilizados com sucesso por empresas inovadoras para fortalecer esse tipo de competência.

Promover competências inovadoras exige uma combinação de ações. Algumas estratégias eficazes incluem a criação de espaços de co-criação, a formação de equipes multidisciplinares, o incentivo a projetos experimentais e a oferta de capacitações voltadas ao pensamento criativo. Além disso, é importante alinhar as práticas de gestão de pessoas aos valores da inovação, promovendo uma cultura de confiança, aprendizado e troca constante de experiências. Segundo Fleury e Fleury (2011), é preciso que a inovação esteja presente não apenas no discurso institucional, mas também nos processos e políticas de gestão, garantindo coerência entre intenção e prática.

A diversidade de ideias é um elemento essencial para a inovação, pois amplia as perspectivas e enriquece as soluções desenvolvidas. Ambientes inclusivos, que valorizam diferentes experiências, formações e pontos de vista, tendem a ser mais propensos à geração de novas ideias. A interdisciplinaridade, por sua vez, permite que saberes de áreas distintas se combinem, favorecendo a construção de soluções mais completas, sustentáveis e alinhadas às complexidades do contexto organizacional. Para Cunha et al. (2006), a capacidade de inovar está diretamente relacionada à variedade de repertórios e à articulação de conhecimentos diversos no processo de criação.

2.6 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

A aprendizagem organizacional representa a capacidade que uma empresa tem de aprender com suas experiências, adaptar-se a novos contextos e transformar conhecimento em ação. Essa capacidade está diretamente relacionada à inovação, uma vez que empresas que aprendem melhor inovam com mais consistência. Em ambientes dinâmicos e incertos, como os atuais, o aprendizado organizacional torna-se um recurso estratégico, pois permite que a organização responda com agilidade às mudanças do ambiente externo, aproveite melhor o conhecimento interno e crie soluções mais alinhadas às suas realidades (DUTRA, 2008).

Esse tipo de aprendizagem pode acontecer em diferentes níveis: individual, em grupo e de forma organizacional. No nível individual, ocorre a aquisição de novos conhecimentos e habilidades por parte dos colaboradores. Já em grupo, destaca-se a troca de experiências e a

construção coletiva de sentido entre membros de uma equipe. Já no nível organizacional, a aprendizagem é institucionalizada, por meio de sistemas, rotinas e práticas que integram o conhecimento adquirido ao funcionamento da organização como um todo (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

A relação entre aprendizagem e inovação está no fato de que toda inovação envolve, em maior ou menor grau, a incorporação de novos conhecimentos. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é criado e expandido nas organizações a partir da interação contínua entre conhecimento tácito (informal, subjetivo, baseado na experiência) e conhecimento explícito (formal, codificado). Essa dinâmica de conversão do conhecimento, conhecida como modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), permite que as organizações transformem o que é aprendido em novos produtos, processos e soluções.

Além disso, Fleury e Fleury (2001) ressaltam que o conhecimento gerado nas interações cotidianas pode se transformar em aprendizado organizacional, desde que haja um ambiente que favoreça a reflexão, a colaboração e o compartilhamento de experiências. Segundo os autores, as competências desenvolvidas a partir dessas vivências se transformam em um ativo organizacional, e promovem inovação quando conectadas às estratégias da empresa.

Ferramentas como reuniões de retrospectiva, grupos de melhoria contínua, rodas de conversa e comunidades de prática são alguns exemplos de métodos que favorecem a aprendizagem coletiva. Essas práticas criam espaços seguros para o compartilhamento de ideias, relatos de sucesso e de fracasso, e favorecem a construção de significados compartilhados, essenciais para transformar experiências em conhecimento útil. Segundo Marquardt (2006), organizações que aprendem de forma eficaz são aquelas que desenvolvem sistemas voltados à aprendizagem contínua e coletiva, que integram liderança, cultura, conhecimento e tecnologia.

Um dos pilares para que a aprendizagem organizacional aconteça de forma efetiva é a cultura de compartilhamento. Quando os colaboradores se sentem seguros para dividir informações, relatar erros e contribuir com suas percepções, o conhecimento circula com mais fluidez e passa a ser visto como coletivo. A gestão do conhecimento, nesse contexto, desempenha um papel essencial: ela estrutura os processos de identificação, registro, disseminação e reutilização do conhecimento organizacional. Essa prática torna o aprendizado menos dependente de indivíduos e mais integrado à estrutura e aos processos da organização (LE BOTERF, 2003).

Casos práticos de aprendizagem voltada à inovação mostram como empresas que valorizam o aprendizado contínuo conseguem inovar com mais consistência. Organizações que adotam ciclos curtos de aprendizagem, como o método PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir), conseguem revisar com frequência suas práticas e implementar melhorias de forma ágil. Startups, por exemplo, utilizam amplamente práticas de aprendizagem validada — testando hipóteses, coletando dados e ajustando rotas — como forma de orientar a inovação e reduzir incertezas (ALBUQUERQUE et al., 2015).

Quadro 4- Práticas de aprendizagem organizacional e seus impactos na inovação

Prática	Objetivo principal	Impacto esperado na inovação
Reuniões de retrospectivas	Refletir sobre erros e acertos	Aprendizado contínuo e melhoria de processo
Comunidade de práticas	Compartilhar experiências e boas práticas	Geração coletiva de soluções
Acompanhamento e mentoria	Desenvolver habilidades e orientar decisões	Alinhamento ao propósito e ao desempenho
Gestão do conhecimento	Organizar, registrar e disseminar saberes	Acesso mais ágil ao conhecimento acumulado
Rodas de conversa	Estimular escuta ativa e trocas horizontais	Estreitamento de vínculos e clima de confiança

Fonte: Elaboração própria, com base em Marquardt (2006), Albuquerque et al. (2015) e Fleury e Fleury

Casos práticos de aprendizagem voltada à inovação mostram como empresas que valorizam o aprendizado contínuo conseguem inovar com mais consistência, uma vez que, conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69), “a capacidade de criar conhecimento organizacional está diretamente ligada à habilidade de uma empresa em converter o conhecimento tácito de seus membros em conhecimento explícito, transformando a aprendizagem contínua em inovação”.

. Um estudo recente reforça esse ponto ao destacar que o método PDCA é um elemento-chave para a inovação organizacional e um diferencial estratégico que favorece o êxito sustentável (SILVA; COSTA, 2023). Organizações que adotam ciclos curtos de aprendizagem,

como o método PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir), conseguem revisar com frequência suas práticas e implementar melhorias de forma ágil. Startups, por exemplo, utilizam amplamente práticas de aprendizagem validada — testando hipóteses, coletando dados e ajustando rotas — como forma de orientar a inovação e reduzir incertezas (ALBUQUERQUE et al., 2015)

Bitencourt (2005) destaca que o papel da liderança é central nesse processo. Líderes que estimulam a autonomia, propõem desafios e apoiam a experimentação fortalecem um ambiente propício ao aprendizado organizacional. Ao agir como facilitadores do conhecimento, contribuem para integrar a aprendizagem às metas estratégicas e reforçar a cultura de inovação dentro da organização.

Portanto, promover a aprendizagem organizacional não se trata apenas de oferecer treinamentos pontuais, mas de cultivar uma cultura de reflexão, diálogo e experimentação. É por meio dessa prática que o conhecimento se transforma em inovação, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da organização em ambientes cada vez mais complexos.

2.7 Inovação em Saúde e Cultura Inovadora

No setor da saúde, a inovação enfrenta desafios particulares, como normas regulatórias rígidas, estruturas organizacionais hierarquizadas, limitações orçamentárias e, muitas vezes, uma cultura resistente à mudança. Pesquisas como a de Arruda (2006), Sobral et al. (2020) e Silva e Ferreira (2021) apontam que, embora muitas invistam em tecnologias, é fundamental avançar na inovação de processos e cultura organizacional. Conforme Arruda (2006), "é um fato que as organizações de saúde atualmente investem em inovação tecnológica, mas procurou-se analisar inovação com caráter de mudança de processo". Além disso, pesquisas realizadas em hospitais brasileiros reforçam que "a implantação de inovações deve ser enxergada como um processo que requer o aprendizado de novos padrões e competências e a adoção de novas práticas de gestão" (SOBRAL et al., 2020). Um levantamento de caso feito no Hospital São Paulo também concluiu que o sucesso de iniciativas inovadoras está fortemente associado à participação dos profissionais da linha de frente, sobretudo quando há abertura ao diálogo e incentivo à troca de experiências (SILVA; FERREIRA, 2021). Esses fatores tornam o processo de inovação mais complexo, exigindo abordagens adaptadas ao contexto hospitalar. Apesar disso, é possível construir uma

cultura inovadora que envolva todos os níveis da organização, desde que haja escuta, incentivo ao protagonismo e apoio institucional.

Inovar em saúde vai além da adoção de tecnologias. Envolve repensar processos, melhorar fluxos de atendimento, redesenhar jornadas do paciente e desenvolver soluções centradas nas necessidades reais dos usuários. A inovação, nesse setor, deve considerar não apenas a eficiência operacional, mas também o impacto social e humano das intervenções.

Para que a cultura de inovação se fortaleça, é essencial o engajamento das equipes operacionais, que estão mais próximas da realidade do cuidado e vivenciam diariamente os desafios e oportunidades de melhoria. Quando esses profissionais são estimulados a compartilhar ideias, participar de projetos e testar novas práticas, amplia-se o repertório de soluções e aumenta-se a adesão às mudanças propostas. Esse engajamento pode ser fortalecido por meio da implementação de mecanismos participativos, como grupos de inovação, murais de ideias, escutas estruturadas e reconhecimento de boas práticas. Conforme reforçado por Silva e Ferreira (2021), profissionais da linha de frente, quando ouvidos e valorizados, contribuem de forma significativa para o aprimoramento de processos e para o surgimento de práticas inovadoras sustentáveis no cotidiano hospitalar.

A liderança tem papel decisivo na criação de um ambiente psicológico seguro, onde erros são vistos como oportunidades de aprendizado e a experimentação é encorajada. A escuta ativa, o reconhecimento de iniciativas inovadoras e a promoção do trabalho colaborativo entre diferentes áreas são estratégias que reforçam essa cultura. Além disso, a liderança deve atuar como facilitadora de conexões, aproximando setores, reduzindo barreiras hierárquicas e integrando múltiplas perspectivas em torno de objetivos comuns. Como destaca um estudo publicado na Revista Enfermagem Atual, "no ambiente de trabalho do enfermeiro, a qualidade do cuidado é significativamente impactada pela interação entre liderança e segurança psicológica, um conceito que envolve a criação de um espaço onde profissionais se sentem confiantes para compartilhar suas ideias, preocupações e erros, sem o temor de retaliação ou crítica negativa".

Casos de sucesso na área da saúde mostram que soluções inovadoras podem surgir tanto da aplicação de tecnologias quanto de mudanças comportamentais e culturais. Um estudo de revisão sistemática publicado no PubMed Central analisou a aplicação de metodologias Lean em unidades de emergência hospitalar e revelou uma redução de até 50% no tempo de espera dos pacientes e um aumento de até 30% na capacidade de atendimento (MOLDSTUD, 2023). Esses

resultados evidenciam que a inovação pode contribuir significativamente para a eficiência e a qualidade no cuidado em saúde, mesmo com recursos limitados. Essas experiências demonstram que inovação não requer, necessariamente, grandes investimentos, mas sim alinhamento estratégico, escuta ativa e formação contínua.

A diversidade de perspectivas contribui diretamente para soluções mais abrangentes e criativas no setor da saúde. Quando diferentes profissionais, como equipes clínicas, áreas administrativas, desenvolvedores de tecnologia e até os próprios pacientes compartilham seus pontos de vista, ampliam-se as possibilidades de entendimento dos desafios e de criação de estratégias eficazes. Uma revisão sistemática publicada no PubMed Central identificou que 57% dos estudos analisados relataram melhora significativa na satisfação dos pacientes em ambientes hospitalares com equipes interdisciplinares bem estruturadas. Essa integração favorece não apenas a melhoria contínua dos serviços, mas também o desenvolvimento de competências mais completas entre os colaboradores, promovendo uma atuação alinhada aos princípios da inovação e da colaboração.

Dessa forma, inovar em saúde exige mais do que ferramentas: requer mudança de mentalidade, valorização das pessoas e compromisso com a transformação contínua dos serviços. Ao criar estruturas de apoio, desenvolver competências nos diferentes níveis e promover espaços colaborativos, as organizações do setor da saúde aumentam significativamente suas chances de sucesso, reforçando a cultura inovadora de forma integrada e sustentável.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Com base nos objetivos definidos no capítulo anterior, este capítulo apresenta a abordagem metodológica adotada para o desenvolvimento da pesquisa. São descritos o delineamento do estudo, os participantes envolvidos, os procedimentos de coleta de informações, as estratégias de análise dos dados obtidos, além das restrições enfrentadas ao longo do trabalho.

3.1 TIPO DE ESTUDO

O presente trabalho constituiu uma pesquisa de natureza aplicada, uma vez que buscou gerar soluções práticas para um problema real enfrentado por uma organização atuante no mercado. A partir das respostas dos participantes, foi possível diagnosticar oportunidades de melhoria e sugerir caminhos viáveis de aperfeiçoamento para o programa analisado. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é especialmente útil quando se pretende compreender fenômenos complexos em contextos reais, reforçando a adequação desse método ao objetivo da pesquisa.

Caracterizou-se como um estudo de caso, pois analisou, a partir da realidade de uma única organização, a efetividade de suas práticas de inovação e as possibilidades de aprimoramento no desenvolvimento de competências. Por meio da análise do contexto da Salvia Saúde Corporativa, buscou-se descrever, interpretar e propor melhorias com base na experiência de seus colaboradores e no funcionamento de seu programa interno de inovação.

O estudo também apresentou caráter descritivo, uma vez que procurou identificar e registrar as principais características do fenômeno investigado – o programa de inovação da Salvia – e compreender como ele foi desenvolvido internamente pelos colaboradores. Segundo Gil (2008), pesquisas descritivas visam registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos, sem necessariamente explicar suas causas.

A pesquisa adotou ainda uma abordagem qualitativa, pois teve como objetivo analisar o contexto de aplicação do programa de inovação da Sálvia junto aos colaboradores de nível operacional técnico, buscando compreender as razões pelas quais o desenvolvimento de competências voltado a esses profissionais pode contribuir para melhores resultados estratégicos

do programa. Conforme Silva e Menezes (2005), na pesquisa qualitativa o pesquisador atua como principal instrumento de investigação, sendo a interpretação dos fenômenos sociais elemento central do processo.

Por fim, cabe destacar que esta pesquisa não teve a finalidade de desenvolver novas teorias, mas sim de aplicar o conhecimento existente na literatura visando analisar a realidade da Salvia Saúde Corporativa. O propósito foi utilizar referencial teórico consolidado para construir análises contextualizadas e propor melhorias alinhadas às necessidades e metas organizacionais. Dessa forma, o estudo contribuiu para a prática profissional e reforçou a integração entre teoria e prática no processo de formação dos autores.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Esta seção descreve quem são os participantes selecionados para a realização da pesquisa, assim como os critérios adotados para definir a amostra. O Quadro 4 mostra os participantes conforme o objetivo específico que se pretende alcançar.

Quadro 5 - Sujeitos do Estudo

Objetivos	Sujeito
a) Identificar os objetivos estratégicos para o programa de inovação.	Diretora de gestão estratégica
b) Analisar a política de capacitação de colaboradores existente na empresa	Analista de RH e Diretora de operações
c) Conhecer o programa de inovação	Equipe de inovação
d) Analisar as expectativas e resultados alcançados no programa de inovação	Equipe de inovação e Diretora de gestão estratégica

Fonte: Elaboração própria (2025)

Este tópico apresenta os participantes selecionados para compor o conjunto de sujeitos para realização da pesquisa, assim como os critérios que justificaram essa escolha, de acordo com cada objetivo específico estabelecido no estudo.

No intuito de melhorar a compreensão com relação ao nível hierárquico e funções dos sujeitos na empresa Salvia saúde corporativa, apresenta-se o organograma simplificado que está representado na figura 2:

Figura 2- Organograma simplificado do time de inovação em 2024 da empresa Salvia saúde corporativa



Figura 2: Elaboração própria (2025)

Para identificar os objetivos estratégicos relacionados ao programa de inovação, escolheu-se a diretora de gestão estratégica, responsável por idealizar e estruturar a iniciativa dentro da Salvia Saúde Corporativa, tornando-se, assim, a principal fonte para esclarecer a visão institucional e as metas pretendidas, respondendo assim, o objetivo específico a.

Com o intuito de analisar a política de capacitação de colaboradores vigente na empresa e auxiliar no alcance do objetivo específico b, foram incluídas como participantes a analista de

recursos humanos e a diretora de operações. Ambas têm atuação direta na formação e desenvolvimento dos profissionais do setor operacional, especialmente por meio de ações de educação continuada: a analista de recursos humanos atua mediando e estruturando essas ações, enquanto a diretora de operações é responsável por selecionar os temas e conteúdos a serem disponibilizados aos colaboradores.

Para compreender o funcionamento prático do programa de inovação, foram ouvidos os membros da equipe responsável por essa iniciativa. Essa equipe é composta pelos seguintes profissionais: CEO, diretora de gestão estratégica, analista de recursos humanos, analista de marketing, analista de compliance e assistente de inovação. A escolha desses colaboradores se deu para que o programa de inovação tenha uma visão ampla e estratégica da empresa, possibilitando um olhar estruturado e capaz de analisar as diferentes ideias recebidas. Esses colaboradores acompanham o dia a dia do programa, participando de encontros semanais, avaliações das ideias submetidas, orientações aos colegas que contribuem com sugestões, além de atividades como apresentações de ideias e alinhamentos internos. Dessa forma, essa etapa da pesquisa buscou atingir o objetivo específico c, respondendo diretamente à necessidade de compreender de forma aprofundada como o programa se estrutura e funciona na prática.

Por fim, com o intuito de atingir o objetivo específico d, realizou-se a análise das expectativas e dos resultados efetivamente alcançados pelo programa, recorrendo-se novamente à diretora de gestão estratégica, que, por ter idealizado o projeto, também foi quem definiu os principais indicadores de êxito e resultados esperados. Ressalta-se que não foi possível entrevistar a analista de compliance por falta de disponibilidade da profissional. Acrescentamos que, para preservar a integridade da pesquisa acadêmica, não serão realizadas entrevistas com o cargo de “Assistente de Inovação”, uma vez que este corresponde a um dos pesquisadores envolvidos no presente trabalho.

Quanto ao último objetivo, que busca propor ações corretivas voltadas ao desenvolvimento de competências no contexto do programa de inovação, não foi definida previamente uma pessoa ou grupo específico como sujeito, já que essa etapa depende da interpretação dos dados coletados ao longo da pesquisa que foi realizada pela dupla idealizadora do trabalho.

3.3 COLETA DE DADOS

Conforme destacado por Lakatos e Marconi (2003), a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que são aplicados os instrumentos previamente planejados e escolhidos, com o propósito de reunir as informações necessárias ao alcance dos objetivos do estudo. Essa fase é essencial para garantir que os dados obtidos sejam coerentes e relevantes para o diagnóstico e a análise propostos.

Existem diferentes técnicas e métodos que podem ser utilizados para a coleta de dados, e sua escolha deve considerar tanto o tipo de pesquisa adotado quanto às particularidades do contexto investigado. Entre as principais técnicas destacadas pelos autores estão: análise documental, observação direta, entrevistas, questionários, formulários, além de métodos como medição de opiniões e atitudes, técnicas mercadológicas, testes, sociometria, análise de conteúdo e história de vida (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Inicialmente fez-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em pauta, sendo que no quadro abaixo serão apresentados os principais autores do tema:

Dando continuidade, fez-se também necessário a utilização de pesquisa documental e realização de entrevistas. As principais fontes documentais consultadas na pesquisa foram os arquivos fornecidos pelos integrantes da equipe de inovação da Salvia, membros do RH e Gestores do setor operacional, que possuem registros sobre o funcionamento do programa de inovação, materiais de referência utilizados na sua construção, planilhas e controles relativos às ideias, além de projetos desenvolvidos no âmbito da iniciativa e controles da iniciativa já existente de capacitação para equipe operacional.

Como segunda técnica de coleta de dados, optou-se pela entrevista, que, de acordo com Gil (2007), consiste em o pesquisador dirigir perguntas ao participante para reunir informações relevantes. Além disso, conforme Zanella (2007, p. 108), destaca-se como benefício o fato de as respostas permanecer anônimas, o que garante ao entrevistado maior liberdade para compartilhar sua opinião no tempo disponível.

Quadro 6 - Objetivos Específicos x Sujeitos x Coleta de Dados

Objetivos	Sujeito	Coleta de Dados
a) Identificar os objetivos estratégicos para o programa de inovação.	Diretora de gestão estratégica	Entrevista
b) Analisar a política de capacitação de colaboradores existente na empresa	Analista de RH e Diretora de operações	Entrevista e Pesquisa documental
c) Conhecer o programa de inovação	Equipe de inovação	Entrevista e Pesquisa documental
d) Analisar as expectativas e resultados alcançados no programa de inovação	Equipe de inovação e Diretora de gestão estratégica	Entrevista e Pesquisa documental

Fonte:Elaboração própria (2025)

A etapa qualitativa da pesquisa foi desenvolvida por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas individualmente com os sujeitos definidos no plano metodológico. Todas as entrevistas serão realizadas de forma síncrona, via Google Meet, por se tratar de um ambiente que permite o registro direto do áudio e facilita o processo posterior de transcrição integral. Para garantir fidelidade às informações e minimizar a perda de dados, será utilizada a ferramenta Gemini, que faz a transcrição do conteúdo gravado.

Cada entrevista contará com aproximadamente 50 questões, distribuídas em três blocos temáticos previamente definidos:

(i) Processo de capacitação, buscando compreender de que forma a empresa estrutura ações de qualificação e como essas ações estão integradas à rotina dos colaboradores;

(ii) Desenvolvimento de competências associadas ao programa de inovação, com o intuito de identificar se novas competências foram desenvolvidas ao longo da implementação do programa e de que forma essas competências foram percebidas internamente;

(iii) Relação entre capacitação, inovação e estratégia, investigando: (a) como ocorreu o programa de inovação, (b) como as diferentes áreas da organização atuaram, direta ou indiretamente, na sua implementação, (c) quais investimentos foram realizados no desenvolvimento do time operacional, (d) quais fatores atuaram como facilitadores ou barreiras ao processo, e (e) qual é o grau atual de cultura de inovação e capacitação existente na empresa, independentemente do projeto, buscando identificar o nível de preparo dos colaboradores para participar de iniciativas dessa natureza.

Os sujeitos foram selecionados por estarem diretamente envolvidos no programa, representando níveis hierárquicos complementares da organização (estratégico, tático e operacional). A duração estimada de cada entrevista é de 50 a 60 minutos, considerando a profundidade das questões exploradas e a necessidade de obter descrições detalhadas sobre as contribuições de cada área no processo de inovação.

Além das entrevistas foram utilizados documentos disponibilizados pela empresa, como citado no Quadro 5. Para o atingimento de objetivos **c** e **d** utilizamos da pasta de “Inovação” fornecida pela empresa e, disponível no Sharepoint organizacional. Já para o objetivo **b**, fornecida para consulta, para fins de pesquisa, as planilhas: “Calendário Educação Permanente - 2024” e “Educação continuada Salvia (revisada)” a fim de compreendermos a fundo como aconteceu o planejamento para o programa de treinamento em 2024 e como aconteceu na prática.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados neste estudo seguiu uma abordagem qualitativa interpretativa, que, conforme destacam Minayo (2012) e Smith e Osborn (2008), possibilita compreender os sentidos atribuídos pelos participantes às suas experiências. Esse tipo de análise vai além da descrição, permitindo identificar dimensões subjetivas e relações contextuais presentes nos relatos coletados, o que é especialmente relevante em pesquisas voltadas ao desenvolvimento de competências no ambiente organizacional.

Segundo Creswell (2007, 2013), a análise qualitativa envolve processos como preparação dos dados, identificação de padrões e construção de interpretações, sempre considerando o contexto em que as informações foram produzidas. No presente estudo, esse processo incluiu a descrição detalhada dos documentos fornecidos pela equipe de inovação da Salvia, a análise das entrevistas realizadas com a diretora de gestão estratégica, a analista de RH, a diretora de operações e os membros da equipe de inovação, além da interpretação integrada dessas informações com base no referencial teórico.

Para organizar a interpretação dos dados, foram estabelecidas categorias de análise, conforme orienta Bardin (2016). Essas categorias funcionam como pontos de referência que ajudam a reunir conteúdos semelhantes e a identificar padrões nos discursos e documentos examinados. Neste estudo, a construção das categorias ocorreu de forma mista: parte delas foi definida a partir do referencial teórico (abordagem dedutiva) e parte surgiu diretamente dos relatos dos participantes e dos documentos analisados (abordagem indutiva). Esse processo tornou a sistematização das informações mais clara e consistente, permitindo identificar temas recorrentes, conexões entre conceitos e dimensões específicas do fenômeno investigado, o que garantiu maior rigor e profundidade à análise qualitativa.

Além disso, a análise ganhou consistência com o uso da triangulação de dados, proposta por Bardin (2016). Essa técnica consiste em combinar diferentes fontes de informação, métodos e pontos de vista para examinar um mesmo fenômeno. O objetivo é aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados, evitando limitações que poderiam surgir caso apenas uma fonte ou método fosse utilizado. Neste estudo, foram integrados dados de entrevistas, documentos institucionais e observações diretas do programa de inovação. Esse cruzamento de informações possibilitou confirmar evidências, identificar convergências e também reconhecer divergências nos relatos. Dessa forma, a triangulação não só fortaleceu a interpretação dos resultados, como também proporcionou uma visão mais ampla e detalhada do objeto de pesquisa, respeitando sua complexidade e natureza dinâmica no contexto organizacional.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo apresenta limitações que precisam ser consideradas. Por ser um estudo de caso desenvolvido na Salvia Saúde Corporativa com foco nos colaboradores de nível operacional

técnico, os resultados obtidos refletem exclusivamente a realidade dessa organização, não podendo ser automaticamente estendidos para outros setores, empresas ou regiões.

Além disso, as conclusões foram construídas a partir das percepções dos participantes no período de coleta de dados, que ocorreram no mês de setembro de 2025. É importante lembrar que essas percepções podem mudar ao longo do tempo, já que opiniões e interpretações são influenciadas por diferentes fatores internos e externos.

Assim, os resultados devem ser entendidos como um recorte temporal, que expressa as visões e interpretações registradas em um momento específico dentro do contexto da Salvia Saúde Corporativa.

4. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo dedicado ao estudo de caso, serão expostos os principais aspectos da organização estudada, bem como as informações obtidas por meio das ferramentas de pesquisa aplicadas a cada objetivo específico. Em seguida, realiza-se a interpretação desses resultados, estabelecendo uma relação com a percepção dos entrevistados acerca do tema.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

De acordo com informações concedidas pela empresa e disponíveis em seu site, a Salvia Saúde Corporativa foi fundada em abril de 2020, em Florianópolis (SC), sendo caracterizada como uma health tech (empresa de tecnologia e saúde) especializada em gestão de saúde empresarial. Em termos jurídicos, a Salvia evoluiu de uma sociedade limitada (LTDA) para sociedade anônima (S/A) em 2024, consolidando seu crescimento e amadurecimento organizacional. Criada com o propósito de oferecer soluções inovadoras e integradas, posiciona-se como parceira estratégica das organizações que buscam cuidado integral, personalizado e eficiente, alinhando tecnologia, bem-estar e qualidade de vida no ambiente de trabalho. Sua atuação tem como pilar a integração entre saúde ocupacional e assistencial, simplificando o cumprimento das obrigações legais e promovendo uma abordagem preventiva orientada por dados em empresas.

A Salvia se destaca por desenvolver programas customizados de saúde e bem-estar, contemplando os eixos físico, mental e nutricional. Além disso, oferece atendimento em formato híbrido (presencial e digital) e mantém uma central de saúde digital disponível 24 horas por dia, sete dias por semana. Em 2024, a empresa contava com cerca de 183 colaboradores, sendo 108 sob regime CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e 75 prestadores de serviço (Com contrato de pessoa jurídica), com forte predominância de profissionais da área da saúde, como médicos, nutricionistas, psicólogos, fisioterapeutas, enfermeiros e educadores físicos. Somente na operação, eram 96 profissionais distribuídos entre atendimentos presenciais, telemedicina, cargos de gestão e auditoria.

Além de sua estrutura, a empresa se orienta por diretrizes estratégicas expressas em sua missão, visão e valores. Sua missão é atuar de forma inovadora na gestão de saúde corporativa, promovendo cuidado integral e humanizado que impacte positivamente a vida dos colaboradores e a sustentabilidade das organizações. A visão da Salvia é ser reconhecida nacionalmente como

referência em soluções de saúde corporativa que unem tecnologia, qualidade assistencial e valorização do bem-estar humano. Já os valores que norteiam sua atuação são: ética e transparência nas relações; compromisso com a inovação; responsabilidade social e ambiental; valorização das pessoas e do trabalho em equipe; além da busca contínua por excelência e resultados sustentáveis.

4.2 CAPACITAÇÃO DE COLABORADORES

O programa de capacitação da Sálvia tem como principal objetivo garantir que os colaboradores executem suas atividades de forma padronizada e dentro dos critérios técnicos exigidos pela empresa e pelo setor da saúde. Ele funciona como um suporte direto à operação, buscando assegurar que todos os profissionais sigam os mesmos protocolos e mantenham a qualidade esperada nos atendimentos. Além de ser uma iniciativa de desenvolvimento interno, o programa também é entendido pela gestão como parte da estratégia de qualidade e segurança, servindo como um mecanismo de atualização técnica e de controle das boas práticas aplicadas na operação. Atualmente, esse programa é direcionado exclusivamente aos colaboradores da área operacional técnica, refletindo o foco da empresa em garantir a excelência nos processos assistenciais, embora ainda não existam iniciativas de capacitação voltadas aos demais setores organizacionais.

O planejamento das capacitações é baseado no calendário nacional de saúde, que define os temas trabalhados ao longo do ano. A partir desse calendário, os conteúdos são adaptados para o contexto da Sálvia, que combina atendimentos presenciais e digitais, e ajustados conforme o perfil dos clientes atendidos. Essa definição é feita pela diretoria de operações junto ao comitê técnico, formado por enfermeiras e gestores da área da saúde, responsáveis por validar os temas e organizar o formato dos encontros. As enfermeiras que integram o comitê são indicadas pelas lideranças locais de cada clínica, considerando critérios como tempo de atuação, domínio técnico e envolvimento com os processos internos. Há uma representante por unidade, o que garante que as diferentes realidades de atendimento sejam contempladas na construção dos conteúdos e nas adaptações dos treinamentos.

As formações são divididas em dois grandes eixos. O primeiro é o da educação permanente, que traz capacitações mensais voltadas para o trabalho técnico e para o uso correto

de ferramentas e protocolos. O segundo é o da educação continuada, com temas institucionais, como ética, diversidade, saúde mental e compliance. Esses dois blocos são complementares, mas o foco central permanece nas atividades operacionais, com o objetivo de reforçar padrões e garantir a execução conforme as diretrizes internas.

Quadro 7 - Calendário de Educação Permanente da Sálvia Saúde Corporativa (2024)

MÊS	Tema	OBJETIVO	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
Janeiro	Saúde mental - Janeiro Branco (Vídeo - Psicólogo)	Capacitação técnica para manejo em saúde e atualização das informações sobre as doenças e comportamentos em saúde	Comissão da Educação permanente
Fevereiro	Manejo e orientações para questões em saúde mental (Psicólogo e médico)	Capacitação técnica para manejo em saúde e atualização das informações sobre as doenças e comportamentos em saúde	Comissão da Educação permanente
Março	Monitorando hipertensão (Médico ou enfermeiro)	Capacitação técnica para manejo em saúde e atualização das informações sobre as doenças e comportamentos em saúde	Comissão da Educação permanente
Abril	Interpretação de exames e valores de referência (Médico)	Capacitação técnica para manejo em saúde e atualização das informações sobre as doenças e comportamentos em saúde	Comissão da Educação permanente
Mai	Monitorando diabetes (Médico ou enfermeiro)	Capacitação técnica para manejo em saúde e atualização das informações sobre as doenças e comportamentos em saúde	Comissão da Educação permanente
Junho	Abordagem acolhedora para obesidade (Médico, enfermeira, psicólogo, Nutricionista...)	Capacitação técnica para manejo em saúde e atualização das informações sobre as doenças e comportamentos em saúde	Comissão da Educação permanente
Julho	Monitorando a DPOC e seus desafios (Médico ou enfermeira)	Capacitação técnica para manejo em saúde e atualização das informações sobre as doenças e comportamentos em saúde	Comissão da Educação permanente

Agosto	Cardiopatia - Monitoramento (Médico)	Capacitação técnica para manejo em saúde e atualização das informações sobre as doenças e comportamentos em saúde	Comissão da Educação permanente
Setembro	Avaliação de feridas e curativos (Telemonitoramento e APS - Jéssica e Carla) OBS:tema trocado por insuficiência cardíaca-monitoramento	Capacitação técnica para manejo em saúde e atualização das informações sobre as doenças e comportamentos em saúde	Comissão da Educação permanente
Outubro	(Tema da campanha) Orientações sobre saúde da mulher (Enfermeira)	Capacitação técnica para manejo em saúde e atualização das informações sobre as doenças e comportamentos em saúde	Comissão da Educação permanente
Novembro	(Tema da campanha) Orientações sobre a saúde do homem (Enfermeira)	Capacitação técnica para manejo em saúde e atualização das informações sobre as doenças e comportamentos em saúde	Comissão da Educação permanente
Dezembro	(Tema mais falado no forms)	Capacitação técnica para manejo em saúde e atualização das informações sobre as doenças e comportamentos em saúde	Comissão da Educação permanente
	Tema extra: Abordagem e manejo do paciente com Câncer	Capacitação técnica para manejo em saúde e atualização das informações sobre as doenças e comportamentos em saúde	Comissão da Educação permanente

Fonte: Sálvia Saúde Corporativa (2024).

Elaboração própria com base no cronograma de Educação Permanente da empresa.

Grande parte das capacitações é conduzida por profissionais da própria empresa (médicos, enfermeiros e gestores) e ocorre em formato expositivo. As gravações ficam disponíveis para quem não consegue participar ao vivo, e o controle é feito por listas de presença e relatórios de participação. Para estimular o engajamento, a empresa também utiliza mecânicas de gamificação, com pontuação, recompensas simbólicas e acompanhamento de dados de adesão, calculados a

partir das listas de presença, tanto dos participantes presenciais quanto dos que acompanham as formações de forma remota.

Apesar desse controle de presença e participação, as entrevistas indicam que a empresa ainda não possui um acompanhamento estruturado sobre a evolução dos colaboradores após os treinamentos. Não há métricas consistentes que permitam avaliar o quanto o aprendizado é absorvido, aplicado no trabalho ou gera melhoria de desempenho. Os resultados acabam sendo percebidos de forma mais subjetiva, por observação das lideranças no dia a dia, o que torna difícil mensurar o impacto real das capacitações no desenvolvimento profissional.

De modo geral, o programa é fortemente voltado ao domínio técnico e à padronização das rotinas, garantindo que todos os colaboradores dominem o “como fazer”. As entrevistas mostraram que o desenvolvimento de competências mais voltadas ao comportamento e à estratégia, como pensamento crítico, comunicação, autonomia e inovação, ainda não faz parte do escopo dessas capacitações. Esses aspectos aparecem de forma pontual nas trocas com lideranças, mas não como parte estruturada do programa.

Com essa configuração, o programa cumpre a função de manter a coerência técnica e a qualidade operacional, mas não contempla de forma sistemática o acompanhamento do aprendizado nem o fortalecimento das competências que sustentam comportamentos mais analíticos, criativos ou inovadores.

4.2.1 Estrutura do programa de capacitação

O programa engloba diferentes tipos de capacitação, voltados a públicos e objetivos distintos:

- Treinamentos técnicos e operacionais, que seguem o calendário nacional de saúde e tratam de protocolos, preenchimento de prontuários, segurança nos atendimentos e uso de ferramentas internas;
- Capacitações institucionais, ligadas a temas mais amplos, como ética, diversidade, saúde mental e inclusão;

- Encontros voltados à liderança, que abordam temas como gestão do tempo, comunicação e saúde mental, direcionados aos gestores de equipe; Formatos híbridos e gamificados, combinando momentos presenciais e online, com registro de presença e recompensas simbólicas para os colaboradores mais participativos.

Essas ações têm em comum o foco em reforçar padrões, promover atualizações e alinhar práticas entre áreas, garantindo consistência na operação e manutenção da qualidade do serviço. Embora o programa tenha um papel importante na sustentação técnica da empresa, ele ainda não atua diretamente sobre o desenvolvimento comportamental dos profissionais nem dispõe de mecanismos formais para acompanhar o impacto do aprendizado no desempenho cotidiano.

As entrevistas mostraram que o programa de capacitação da Sálvia não abrange de forma estruturada o desenvolvimento de competências comportamentais e estratégicas. As formações concentram-se em garantir que o colaborador execute corretamente suas tarefas e mantenha o padrão esperado, mas não trabalham de forma intencional habilidades como pensamento crítico, criatividade, colaboração, protagonismo e capacidade de resolver problemas.

Outro ponto identificado é que não existe uma trilha de aprendizagem individualizada, que leve em conta os diferentes níveis de experiência ou as aspirações de desenvolvimento de cada profissional. O mesmo conteúdo é oferecido a todos, o que facilita a padronização, mas reduz a possibilidade de personalização e de crescimento diferenciado.

Além disso, a ausência de acompanhamento e de métricas claras sobre a aprendizagem limita o potencial de aprimoramento do próprio programa. Sem indicadores que mostrem o quanto os conteúdos estão sendo aplicados ou gerando impacto real, o processo de capacitação tende a cumprir apenas uma função informativa, sem necessariamente promover transformações mais profundas na atuação dos colaboradores.

Em síntese, o programa de capacitação cumpre seu papel de garantir uniformidade técnica e segurança nos processos, mas ainda não se expande para dimensões de desenvolvimento humano e estratégico. Essa lacuna reflete uma diferença entre o que é treinado e o que seria necessário para sustentar uma cultura mais voltada à inovação e ao aprimoramento contínuo, que depende de competências comportamentais e cognitivas ainda pouco exploradas nas formações atuais.

4.3 PROGRAMA DE INOVAÇÃO

Nessa sessão, apresenta-se uma visão detalhada do Programa de Inovação da Sálvia Saúde Corporativa, abordando sua estrutura, seus objetivos e a forma como ele foi organizado para incentivar a participação dos colaboradores na proposição de melhorias. Busca-se contextualizar seu funcionamento, os principais atores envolvidos e os mecanismos utilizados para fortalecer a cultura de inovação dentro da organização.

4.3.1 Contexto e evolução

De acordo com as entrevistas realizadas, o Programa de Inovação da Sálvia nasceu em 2022, inicialmente vinculado à área de tecnologia. Naquele momento, o foco estava em organizar “ideias soltas”, principalmente relacionadas a produtos tecnológicos, e em gerar receita adicional para a empresa. No entanto, essa primeira fase era caracterizada por processos burocráticos e participação restrita, o que limitava o alcance do programa.

Em 2023, após mudanças na equipe e na gestão, o programa foi parcialmente reformulado, mas ainda enfrentava dificuldades de clareza e continuidade, com muitas etapas a serem cumpridas. Foi apenas em 2024 que se consolidou como um modelo mais estruturado, democrático e acessível, ampliando a participação de diferentes áreas da empresa e mudando seu foco estratégico: deixou de priorizar exclusivamente o retorno financeiro imediato para valorizar o engajamento, a simplicidade dos processos e a construção de uma cultura de inovação.

O CEO destacou essa mudança de direcionamento ao afirmar que o objetivo passou a ser “desmistificar a inovação, mostrando que ela é acessível a todos e incentivando o pensamento crítico dos colaboradores”, Assim como a diretora de gestão estratégica, em sua análise, reforçou que o programa precisava equilibrar simplicidade com aprendizado: “é importante trazer simplicidade para que os colaboradores da ponta não se sintam sobrecarregados, mas sem perder o caráter educativo que o programa proporciona”.

A Salvia possuía apenas uma meta formal para o programa de inovação 2024, a meta era: “ Acumular 24 ideias aprovadas pelo Squad de inovação no ano”. Além disso, não possui um documento formal com os objetivos do programa de inovação estabelecidos para o ano de 2024 mas, de acordo com as entrevistas realizadas podemos elencar 4 pontos principais citados:

- 1) Estimular a criatividade e pensamento crítico nos colaboradores.
- 2) Reforçar o senso de pertencimento e engajamento dos colaboradores.

- 3) Aproximar os colaboradores da ponta a diretoria estratégica da empresa.
- 4) Conseguir ouvir e atender as necessidades de todas as áreas da empresa.

Figura 3- Quantidade de ideias submetidas ao programa de inovação no ano de 2024

Recebidas	Aprovadas	Mês
1	0	JAN
3	2	FEV
0	1	MAR
1	0	ABR
1	1	MAI
3	1	JUN
5	2	JUL
3	2	AGO
7	8	SET
10	8	OUT
6	8	NOV
3	2	DEZ
43	35	
	<i>meta 2024= 24</i>	

Fonte: Salvia saúde corporativa (2024)

A figura acima apresenta de forma detalhada a quantidade de ideias que foram submetidas ao programa de inovação da Sálvia ao longo do ano de 2024, mês a mês, bem como aquelas que passaram pelo processo de avaliação e foram efetivamente aprovadas pela equipe de inovação. Essa distribuição permite observar não apenas o volume total de contribuições recebidas em cada período, mas também a evolução do engajamento dos colaboradores e a capacidade do programa em transformar sugestões em propostas validadas. Além disso, o acompanhamento mensal possibilita identificar momentos de maior ou menor participação, revelando possíveis fatores internos ou externos que influenciaram a adesão dos colaboradores, e evidencia o esforço contínuo da equipe de inovação em analisar, selecionar e dar encaminhamento às ideias consideradas viáveis e alinhadas aos objetivos organizacionais.

4.3.2 Estrutura e etapas

Em 2024, o programa era conduzido por uma equipe multidisciplinar composta por representantes da inovação, compliance, RH, marketing, diretora de gestão estratégica e CEO. Eram realizadas reuniões semanais ou quinzenais, com foco na análise de novas ideias, acompanhamento dos projetos em andamento e definição de ajustes necessários. Segundo o CEO, uma das funcionalidades das reuniões da equipe de inovação era a execução: “ o objetivo principal era implementar as ideias, não apenas ter um programa ‘bonitinho’”.

O meio para que os colaboradores enviassem as ideias era através do programa de gamificação)estratégia que utiliza elementos de jogos (como pontos, desafios e recompensas) para engajar pessoas e estimular comportamentos desejados em contextos não lúdicos, como empresas ou educação) chamado “ Conecta +” , lá haviam desafios para que os colaboradores pudessem cumprir cada uma das etapas propostas pelo programa de inovação e ganhar pontos ao longo do processo. As etapas do programa de inovação e desafios disponíveis no Conecta + eram:

1)**Envio das ideias:** Os colaboradores submetem suas ideias por meio da plataforma de gamificação Conecta + por meio de um formulário.

Figura 3- Caba do formulário de ideias disponível na plataforma de gamificação.



Fonte: Salvia saúde corporativa (2024)

Figura 4 - Introdução e explicação das etapas do programa de inovação.

#Inovação: Compartilhe sua ideia!

50 Moderado

Olá Rafaella!

Participe do nosso desafio de inovação e contribua com suas ideias para projetos que possam impulsionar nosso negócio! Queremos ouvir suas sugestões de projetos, seja para reduzir custos, aumentar a receita, melhorar processos, novo produto ou qualquer outra área de atuação.

👉 **Estamos junto com você!**

Fique tranquilo, a equipe de inovação apoia você em todas as etapas do processo.

📣 Como Participar:

1. **Responda às perguntas no formulário:**

- Nesse formulário, você encontrará perguntas específicas relacionadas à sua ideia de projeto. Responda de forma clara e detalhada.

🚀 Estágios do Desafio:

1. **Envio da sua ideia.**

2. **Análise de Viabilidade:**

As ideias recebidas passarão por uma análise detalhada de viabilidade e impacto.

Se o projeto for qualificado você receberá os pontos, a equipe de inovação entrará em contato com

Se o projeto for qualificado você receberá os pontos, a equipe de inovação entrará em contato com você para orientar sobre os próximos passos.

3. **Apresentação do Pitch para o Squad de Inovação**

Seu projeto foi qualificado! Agora é o seu momento! Nessa fase você elabora e apresenta um Pitch com mais detalhes da sua ideia para o Squad de inovação.

Se o Pitch for aprovado, avançará para a próxima etapa.

4. **Análise de negócio**

Parabéns, seu Pitch foi aprovado! É hora de realizar as pesquisas e montar a apresentação para o comitê.

5. **Apresentação Pitch para o Comitê**

Nessa etapa você apresenta o seu pitch e, mostra o porquê a Salvia deve investir na sua ideia.

Aqui, seu projeto pode ser recusado ou qualificado. Caso seja qualificado, avança para a próxima etapa.

6. **Projeto Piloto**

Agora seu projeto foi aprovado!

Chegou a hora de colocar o seu projeto em ação! Na etapa de Piloto, implantamos o projeto em forma de testes para avaliarmos a viabilidade, aderência...

Aqui, seu projeto pode ser recusado ou qualificado. Caso seja qualificado, avança para a próxima etapa.

7. Implantação

Agora que sua ideia foi aprovada como piloto, está na hora do lançamento oficial!

Sua ideia virou um produto/processo da Salvia!

💡 **Vem ser um Salver inovador!**

Fonte: Salvia saúde corporativa (2024)

Figura 5 - Formulário de ideias

Descreva sua ideia em detalhes.

Qual é o objetivo principal?

Este projeto está relacionado à sua área de atuação?

Sim Não

Se quiser, deixe um comentário adicional OPCIONAL

Envie aqui arquivos que podem complementar a sua ideia OPCIONAL

📎 Selecionar arquivos

Essa ideia foi co-criada, isto é, foi criada com o apoio de mais um Salver?

Sim Não

Essa ideia foi co-criada, isto é, foi criada com o apoio de mais um Salver?

Sim Não

Se sim, quem contribuiu na construção dessa ideia? OPCIONAL

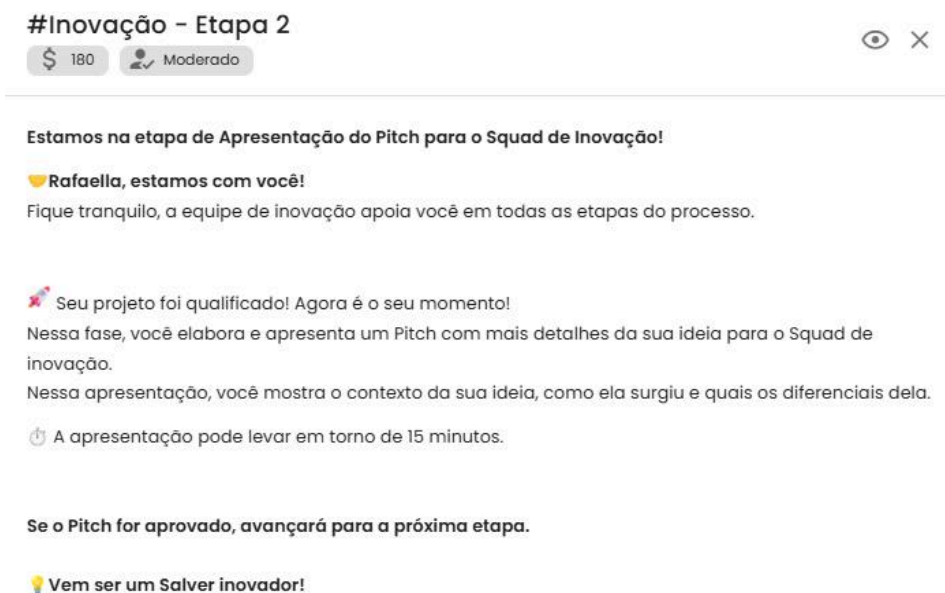
ENVIAR

Fonte: Salvia saúde corporativa (2024)

2) **Análise preliminar:** A equipe de inovação avalia todas as ideias recebidas. Caso a ideia não seja aprovada nesta fase, o colaborador é comunicado por e-mail e não recebe pontos no programa.

3) **Fase de ideação:** As ideias aprovadas passam para a etapa de “ideação”, na qual o colaborador deve apresentar um pitch (apresentação breve, concisa e impactante de uma ideia, projeto, produto ou serviço, com o objetivo principal de captar o interesse de um público-alvo, seja para atrair investimentos, conquistar clientes, formar parcerias ou vender uma ideia) detalhando sua proposta para a equipe de inovação. Se a ideia não passar nesta apresentação, o colaborador é informado sobre os motivos do não avanço.

Figura 6 - Etapa 2 do desafio de inovação da Salvia saúde corporativa no ano de 2024

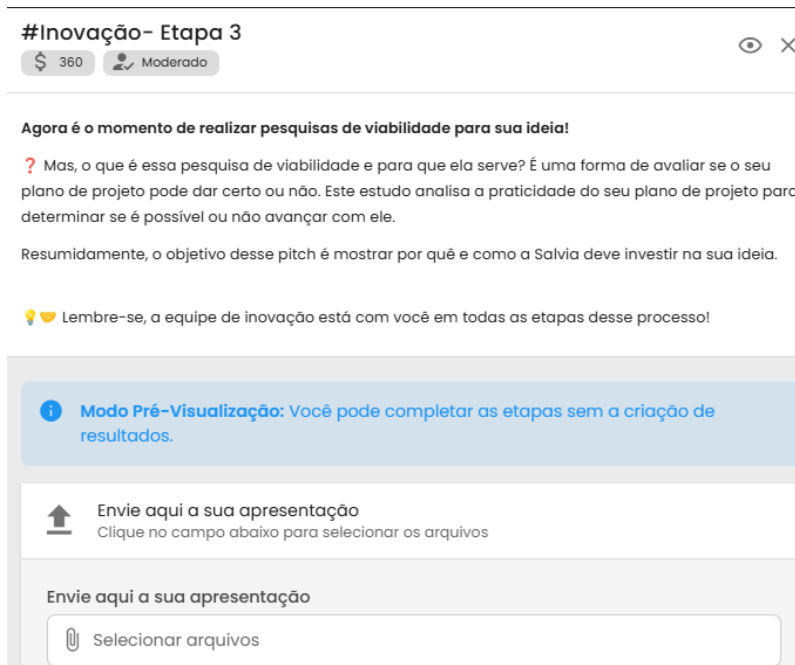


Fonte: Salvia saúde corporativa (2024)

4) **Análise de negócio :** Se o pitch for aprovado, a ideia segue para a análise de negócio, etapa em que são avaliados aspectos como investimento, custo, viabilidade e impacto da proposta. A análise é então apresentada à diretoria da empresa.

Caso a ideia não seja aprovada nesta fase, o colaborador participa de uma reunião via Teams com a assistente de inovação e a analista de recursos humanos, que explicam os motivos do não prosseguimento da ideia.

Figura 7 - Etapa 3 do desafio de inovação da Salvia saúde corporativa no ano de 2024.



Fonte: Salvia saúde corporativa (2024)

5) **Etapa piloto:** Se aprovada pela diretoria, a ideia avança para a fase de piloto, consistindo na implementação prática do projeto, produto ou processo na área de aplicação, por um período de três meses.

Caso a diretoria não aprove a ideia, o colaborador recebe feedback detalhado sobre os pontos que necessitam melhorias e pode, se desejar, realizar uma nova apresentação após ajustes.

Figura 8 - Etapa projeto piloto do programa de inovação da Salvia no ano de 2024

Estamos na etapa do Projeto Piloto!
 🎉 Parabéns por ter chegado até aqui, Salver!

👉 **Rafaela, estamos com você!**
 Fique tranquilo, a equipe de inovação apoia você em todas as etapas do processo.

🚀 Agora seu projeto foi aprovado!

Chegou a hora de colocar o seu projeto em ação! Na etapa de **Piloto**, implantamos o projeto em forma de testes para avaliarmos a viabilidade, aderência... Aqui, o seu dever é fazer o acompanhamento do seu projeto junto à área onde ele está sendo implantado.

Modo Pré-Visualização: Você pode completar as etapas sem a criação de resultados.

Anexe aqui os resultados do seu projeto piloto
 Clique no campo abaixo para selecionar os arquivos

Anexe aqui os resultados do seu projeto piloto

📎 Selecionar arquivo

ENVIAR

Fonte: Salvia saúde corporativa (2024)

6) Avaliação de resultados e consolidação: Ao final do piloto, os resultados são apresentados à equipe de inovação, avaliando-se se os objetivos definidos foram atingidos.

Se os resultados forem satisfatórios, o colaborador recebe pontos e a ideia se torna oficialmente parte da Salvia. Caso os resultados não atendam aos objetivos, o colaborador recebe feedback detalhado e, se houver interesse da empresa e do colaborador, pode iniciar um novo ciclo de teste de três meses.

Ao longo das etapas, os colaboradores que submetem suas ideias recebem acompanhamento próximo da equipe de inovação, com o suporte de seus gestores imediatos, garantindo acesso a todas as informações necessárias para estruturar suas apresentações de forma completa e eficaz.

4.3.3 Ações realizadas em 2024

Em 2024, o programa consolidou-se de forma concreta e acessível a todos os setores da empresa, no formato anteriormente descrito. Nesse período, a equipe de inovação passou a

participar das reuniões de “Bom Dia” (são encontros curtos, geralmente diários ou semanais e com duração média de 10 a 20 minutos, realizados pelas equipes dentro das empresas. Seu objetivo principal é alinhar atividades, compartilhar o andamento das tarefas, identificar obstáculos e organizar prioridades para o dia.), tendo como objetivo incentivar o envio de ideias e esclarecer dúvidas dos colaboradores em relação às etapas do programa vigente. Ainda nesse ano, foi desenvolvido o mascote da inovação, intitulado “Genius”, que, segundo a Sávia (2024), “simboliza uma Salvia cheia de talento, capacidade, inspiração e imaginação”. A criação do mascote representou uma iniciativa da equipe de inovação voltada a aproximar e desmistificar o tema da inovação entre os colaboradores.

Paralelamente, ao longo do ano, uma vez por mês eram realizadas reuniões online, com duração média de uma hora, envolvendo toda a empresa. Esses encontros tinham como finalidade apresentar novidades institucionais, esclarecer dúvidas dos colaboradores e divulgar programas internos, como o de inovação. Tais reuniões foram denominadas “Café com o CEO” e eram conduzidas pelo próprio CEO em parceria com os membros do setor de Recursos Humanos.

4.3.4 Resultados do programa de inovação em 2024 com a equipe operacional

No período analisado, mais da metade dos participantes do programa de inovação era composta por colaboradores da operação, o que demonstra a abertura e o estímulo da organização para que a inovação partisse também da linha de frente, aproximando aqueles que vivenciam o dia a dia da assistência das decisões estratégicas da empresa. O quadro apresentado a seguir ilustra a quantidade de ideias registradas em cada etapa do programa de inovação ao final do ano de 2024, conforme documentação da Sávia (2024).

Figura 9 - Status das ideias recebidas no programa de inovação da Salvia no ano de 2024.

Status Ideias 2024	
Ideia recebida	
Ideação	9
Análise de negócio	6
Piloto	5
Concluídas	1
Pausadas	5
Bloqueadas	72
<i>total</i>	<i>98</i>

Fonte: Salvia saúde corporativa (2024)

O quadro apresentado acima representa um controle sistemático realizado pela equipe de inovação da Sálvia, com o objetivo de monitorar e mensurar o número de ideias existentes em cada uma das etapas do programa de inovação ao longo do ano de 2024. Esse instrumento de acompanhamento possibilitou uma visão ampla do fluxo de ideias e do progresso das propostas submetidas pelos colaboradores, funcionando como uma ferramenta de gestão e avaliação da efetividade do programa. Conforme demonstrado, ao final de 2024 o programa contava com 20 ideias em andamento, sendo 9 na etapa de Ideação, 6 na etapa de Análise de Negócios e 5 na etapa de Piloto. Além disso, observou-se que apenas 1 ideia foi concluída durante o período, enquanto 5 estavam pausadas e 72 foram bloqueadas, conforme os registros da equipe de inovação.

A partir desse levantamento, dois pontos principais puderam ser observados. O primeiro refere-se às 72 ideias bloqueadas, ou seja, propostas que chegaram a ser submetidas, mas que, por diferentes motivos, não avançaram nas etapas do processo de inovação da empresa. O segundo aspecto observado foi a diferença significativa entre o total de ideias submetidas e o número de ideias concluídas, revelando um distanciamento entre aquilo que foi proposto e o que, de fato, conseguiu ser finalizado e implementado.

Durante as entrevistas realizadas, os integrantes da equipe de inovação foram questionados sobre as causas desses dois fenômenos. Em relação ao primeiro ponto, foi mencionado que muitos colaboradores compreendiam o programa de inovação como um espaço aberto para qualquer tipo de sugestão à empresa, sem necessariamente associá-lo ao conceito de inovação em seu sentido técnico. Assim, surgiram propostas que variam desde melhorias operacionais até iniciativas simbólicas ou comemorativas - como “presentes de aniversário da empresa” — que, apesar de demonstrarem engajamento e sentimento de pertencimento, não se enquadram nos critérios de inovação definidos pelo programa. Além disso, houve relatos de colaboradores que, mesmo tendo suas ideias aprovadas nas etapas iniciais, acabavam desistindo do processo por falta de tempo ou dificuldade de conciliar o desenvolvimento da proposta com suas atividades de rotina. Outros mencionaram sentir-se inseguros ou sem conhecimento técnico suficiente para dar continuidade às etapas seguintes, mesmo com o apoio e incentivo oferecidos pela equipe de inovação e pelos líderes imediatos. Nesses casos, era comum que os colaboradores solicitassem a pausa da ideia ou que ela fosse bloqueada, impedindo sua progressão dentro do programa.

Já em relação ao segundo ponto, a diferença entre o número de ideias submetidas e as que chegaram à conclusão, os entrevistados foram unânimes em apontar a etapa de Análise de Negócios como um verdadeiro “divisor de águas”. Essa fase exigia dos participantes uma compreensão mais aprofundada sobre aspectos de viabilidade prática, financeira e estratégica das ideias, o que representou um desafio especialmente para os colaboradores da operação, cuja formação e rotina estão mais voltadas à execução técnica do trabalho. Muitos relataram não ter clareza sobre como realizar análises de custo, estimar impactos organizacionais ou planejar a implementação das ideias, o que os levava a depender fortemente do suporte da equipe de inovação.

4.4 .PROPOSTA DE MELHORIA

A partir das entrevistas e análises feitas, foram identificadas diversas oportunidades de aprimoramento no processo de desenvolvimento de competências de inovação, especialmente entre os profissionais de nível operacional e técnico. As sugestões a seguir derivam tanto das percepções da liderança quanto das observações obtidas durante o estudo de caso e buscam

contribuir para o fortalecimento da cultura de inovação e para a consolidação de um ambiente de aprendizado contínuo e colaborativo dentro da empresa para que os colaboradores ocupantes de cargos operacionais melhorem o seu desempenho no programa de inovação.

Um primeiro ponto diz respeito ao aperfeiçoamento do suporte oferecido aos colaboradores durante o ciclo de desenvolvimento das ideias, sobretudo nas etapas que exigem maior domínio técnico, como a pesquisa de dados, análise de viabilidade e mensuração de resultados. Observou-se que parte dos colaboradores tende a interromper o processo nessas fases, muitas vezes por falta de tempo, insegurança ou dificuldade em acessar informações internas. Para contornar esse desafio, recomenda-se que a empresa institua um modelo de mentoria estruturada, no qual um membro da equipe de inovação ou um facilitador de ideias acompanhe cada participante desde a submissão até a etapa de validação. Essa mentoria poderia ocorrer de forma online, com encontros curtos semanais via Teams, para orientar o colaborador na busca de dados, no cálculo de custos e na organização da apresentação. Essa prática, além de reduzir desistências, ampliaria a confiança e a percepção de pertencimento dos participantes.

Outra sugestão relevante é a criação de trilhas personalizadas de desenvolvimento de competências, ajustadas ao perfil e ao nível de maturidade inovadora de cada colaborador. A empresa pode, inicialmente, aplicar um diagnóstico de competências por meio de um questionário online, identificando lacunas de conhecimento e áreas de interesse. A partir dos resultados, seriam indicadas trilhas de aprendizado modulares, como Introdução à Inovação e Cultura Criativa, Design Thinking (uma abordagem centrada no ser humano, voltada à resolução criativa de problemas por meio da empatia, da experimentação e da colaboração interdisciplinar. Segundo Brown (2009), o Design Thinking “é uma metodologia que combina a sensibilidade e os métodos do design tradicional com as necessidades das pessoas, a viabilidade tecnológica e as exigências para o sucesso dos negócios”. Essa abordagem estimula a observação profunda do contexto, a geração de ideias de forma colaborativa e a prototipagem de soluções inovadoras, favorecendo o aprendizado contínuo e o pensamento crítico dentro das organizações.) , Resolução de Problemas Complexos, Pensamento Computacional e Uso de Inteligência Artificial. Esses módulos configurados na própria plataforma de gamificação, com certificação e pontuação integrada ao programa de reconhecimento interno. Essa estrutura permitiria que cada colaborador evoluísse no próprio ritmo, desenvolvendo competências técnicas e comportamentais de forma contínua e orientada a resultados.

Além disso, é recomendável que a Salvia fortaleça os espaços de aprendizagem colaborativa já existentes, como as reuniões de “Bom Dia com Inovação”, expandindo-os para encontros mensais temáticos sobre inovação. Esses encontros poderiam funcionar como Círculos de Inovação, reunindo profissionais de diferentes áreas para discutir boas práticas, compartilhar ideias implementadas e debater desafios comuns. Tais ações ajudariam a consolidar a aprendizagem social e a difundir a cultura de inovação de forma orgânica e transversal.

Outro ponto essencial é o aperfeiçoamento da comunicação interna e da transparência no processo de inovação. As entrevistas indicaram que a clareza das etapas e o engajamento cresceram quando a comunicação foi mais direta e integrada à gamificação. Para reforçar esse aspecto, recomenda-se que a empresa mantenha um calendário anual de comunicação do programa, com campanhas temáticas, divulgação de resultados parciais e reconhecimento público das ideias implementadas. Além disso, poderiam ser promovidos plantões de dúvidas virtuais e micro vídeos explicativos curtos sobre as etapas do funil, ampliando a compreensão e o engajamento dos profissionais menos familiarizados com o processo.

Por fim, sugere-se que a empresa adote indicadores qualitativos e quantitativos para mensurar o desenvolvimento de competências de inovação. Além dos atuais indicadores de engajamento e número de ideias submetidas, podem ser incorporadas métricas de aprendizagem e de comportamento inovador, como a evolução de competências de comunicação, análise crítica, colaboração e autonomia. Esses dados podem ser coletados por meio de autoavaliações e feedbacks, alinhando o acompanhamento das competências ao ciclo anual de gestão de desempenho. Assim, o programa de inovação passaria a refletir não apenas os resultados tangíveis, como novas soluções e ganhos de eficiência, mas também o impacto no crescimento individual e coletivo dos colaboradores.

4.4.1 Plano de implementação de melhorias

Esta seção apresenta um passo a passo para a implementação das sugestões identificadas no estudo de caso referente ao desenvolvimento de competências em inovação, incorporando instrumentos operacionais que podem ser adotados e adaptados pela organização conforme sua realidade. Entre esses instrumentos, incluem-se templates de diagnóstico, roteiros de mentoria,

estruturas de trilhas de aprendizagem, calendários de comunicação e painéis de indicadores, todos elaborados com o propósito de fornecer suporte prático à execução das ações propostas.

A implementação recomenda-se ser conduzida em fases sequenciais e interdependentes, de modo a assegurar coerência metodológica e progressão lógica entre as etapas. Essas fases compreendem a preparação institucional, o diagnóstico das competências existentes na equipe, a execução estruturada do programa de mentoria, o desenvolvimento e a disponibilização de trilhas personalizadas dentro da plataforma de gamificação, o fortalecimento de espaços coletivos de aprendizagem e, por fim, o monitoramento e a avaliação contínua dos resultados. Cada uma dessas fases contempla objetivos específicos, os responsáveis por sua condução, as atividades centrais a serem executadas, os produtos esperados e os indicadores que permitirão acompanhar o nível de sucesso alcançado.

Fase 1: Preparação institucional

O objetivo desta fase consiste em estabelecer as condições organizacionais e os recursos indispensáveis para viabilizar a implementação das ações propostas. Nesse momento inicial, recomenda-se a revisitação da construção da equipe de Inovação a fim de se ter uma equipe gestora do programa, formada por representantes das áreas de Inovação, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Operações, Comunicação e Compliance de modo a assegurar uma governança adequada e interdisciplinar. Paralelamente, é necessário definir com clareza os papéis e responsabilidades de cada envolvido, garantindo alinhamento e fluidez na execução das atividades subsequentes. Também se inclui, como etapa essencial, o mapeamento dos recursos tecnológicos disponíveis, abrangendo a plataforma de gamificação, o Microsoft Teams e os repositórios internos de dados que servirão de apoio às práticas de aprendizagem e acompanhamento. Por fim, deve-se elaborar um plano orçamentário inicial que contemple os custos previstos com treinamentos, horas destinadas à mentoria e mecanismos de premiação, assegurando a sustentabilidade financeira do programa ao longo de sua execução.

Fase 2: Diagnóstico de competências

O objetivo desta fase é mapear de forma abrangente o perfil técnico e comportamental dos colaboradores, bem como seu nível de maturidade em inovação, de modo a fornecer subsídios para a construção de trilhas de desenvolvimento personalizadas. Esse diagnóstico permite identificar tanto as competências já consolidadas quanto as lacunas existentes, garantindo que as ações formativas subsequentes sejam mais aderentes às necessidades reais da equipe e contribuam para o fortalecimento das capacidades essenciais ao processo de inovação organizacional.

Quadro 8 - Proposta de criação de trilhas personalizadas de desenvolvimento de competências

Seção	Pergunta / Item	Tipo de Resposta / Opções
1. Dados Gerais	Nome completo	Campo de texto
	Setor / Departamento	Campo de texto
	Cargo atual	Campo de texto
	Tempo de empresa	Menos de 1 ano / 1 a 3 anos / 3 a 5 anos / Mais de 5 anos
2. Competências Técnicas	Uso de ferramentas digitais (Excel, Google Sheets, softwares internos)	Escala 1–5
	Análise de dados e interpretação de relatórios	Escala 1–5
	Resolução de problemas complexos	Escala 1–5
	Pensamento computacional / programação básica	Escala 1–5
	Uso de Inteligência Artificial em tarefas diárias	Escala 1–5
3. Competências Comportamentais	Colaboração e trabalho em equipe	Escala 1–5
	Criatividade e geração de ideias	Escala 1–5
	Capacidade de adaptação a mudanças	Escala 1–5
	Comunicação clara e efetiva	Escala 1–5
	Pensamento crítico e tomada de decisão	Escala 1–5
4. Perfil de Inovação	Quando surge um problema complexo, eu:	Espero orientação / Tento resolver sozinho / Busco soluções criativas
	Ao trabalhar em equipe, costumo:	Seguir instruções / Contribuir com ideias / Propor soluções e incentivar colaboração
	Aprendizagem de novas tecnologias	Evito mudanças / Aprendo quando necessário / Procuro novas ferramentas e métodos

5. Interesses de Desenvolvimento	Áreas que gostaria de se desenvolver	Introdução à Inovação / Design Thinking / Resolução de Problemas / Pensamento Computacional / IA / Outras
6. Feedback Aberto	Quais desafios você enfrenta atualmente?	Campo de texto
	Que tipo de apoio ou treinamento ajudaria você a se desenvolver?	

O Quadro apresenta o modelo de questionário estruturado para avaliação do perfil de competências técnicas, comportamentais e maturidade inovadora dos colaboradores. O instrumento está organizado em seis seções, conforme detalhado a seguir:

1.Dados Gerais – contém informações básicas do participante, incluindo nome, setor, cargo e tempo de empresa, permitindo caracterizar a amostra e analisar a correlação entre tempo de experiência e nível de maturidade em inovação.

2.Competências Técnicas – avalia, por meio de escala de 1 a 5, o grau de proficiência em habilidades relacionadas à tecnologia, análise de dados, resolução de problemas complexos, pensamento computacional e uso de inteligência artificial.

3.Competências Comportamentais – mede o desenvolvimento de habilidades interpessoais e cognitivas, tais como colaboração, criatividade, adaptabilidade, comunicação e pensamento crítico, também utilizando escala de 1 a 5.

4.Perfil de Inovação – identifica comportamentos relacionados à inovação, considerando a forma como o colaborador enfrenta problemas complexos, participa de trabalhos em equipe e busca aprendizado em novas tecnologias. As respostas são fornecidas em múltipla escolha, permitindo classificar os indivíduos segundo diferentes níveis de maturidade inovadora.

5.Interesses de Desenvolvimento – mapeia as áreas em que os colaboradores desejam aprimorar seus conhecimentos, como Introdução à Inovação, Design Thinking, Resolução de Problemas Complexos, Pensamento Computacional e Uso de Inteligência Artificial, além de espaço para

registro de outras demandas.

6.Feedback Aberto – oferece espaço para manifestação livre do participante sobre desafios enfrentados no ambiente de trabalho e sugestões de treinamentos ou apoio necessário para o desenvolvimento de competências.

Fase 3 : Modelo de mentoria

O programa de mentoria tem como objetivo principal reduzir as desistências observadas nas fases técnicas do processo de inovação, oferecendo aos participantes um suporte contínuo e sistemático ao longo do desenvolvimento de suas propostas. A estrutura sugerida prevê a atuação de mentores pertencentes às equipes internas e ao comitê de inovação, cuja função é acompanhar e orientar os colaboradores durante as etapas técnicas. Para garantir um acompanhamento adequado, recomenda-se a proporção de um mentor para cada oito a doze participantes ativos simultaneamente. A modalidade de mentoria ocorre de forma online, por meio de encontros síncronos e curtos realizados semanalmente na plataforma Microsoft Teams. O fluxo de acompanhamento inicia-se com a designação do mentor logo após a submissão da ideia, seguida pela realização de reuniões quinzenais com duração aproximada de vinte a trinta minutos. Ao longo desse processo, os mentores oferecem apoio técnico abrangendo atividades como coleta de dados, elaboração de cálculos de custos, definição de metodologias de validação e preparação de materiais de apresentação. Ao final do ciclo, é conduzida uma avaliação de encerramento, na qual o participante recebe um feedback estruturado sobre o desenvolvimento de sua proposta e os resultados alcançados.

A seguir apresenta-se o modelo de plano de mentoria. O presente plano tem como finalidade orientar a atuação do mentor, padronizar o acompanhamento dos participantes do programa de inovação e assegurar a coerência metodológica entre as etapas de desenvolvimento das ideias.

1. Dados do Projeto/Ideia

Título da ideia: _____

Nome do(a) proponente: _____

Data de submissão: __/__/____

2. Informações do Mentor Designado

Nome do mentor: _____

Contato (e-mail/Teams): _____

3. Cronograma de Encontros

Data de início: __/__/ - Data de término: __/__/

Frequência dos encontros: () Semanal () Quinzenal () Outro: __

Duração média por encontro: ____ minutos

4. Check List de Acompanhamento

O mentor deverá validar, registrar e orientar o mentorado nas seguintes etapas:

1. () Revisão do problema, escopo e objetivos da proposta.
2. () Mapeamento das fontes de dados relevantes ao projeto.
3. () Estimativa dos custos envolvidos e recursos necessários.
4. () Estruturação do plano de elaboração do projeto piloto.
5. () Preparação da apresentação para a etapa de validação.

5. Entregáveis por Etapa

Etapa 1: Apresentação inicial da ideia : _____ Documento/Link: _____

Etapa 2: Análise de Dados: _____ Documento/Link: _____

Etapa 3: Projeto piloto: _____ Documento/Link: _____

Etapa 4: Apresentação Final: _____ Documento/Link: _____

6. Avaliação Final e Lições Aprendidas

O mentor deverá registrar sua avaliação do processo, considerando engajamento, evolução das competências e aderência metodológica.

Fase 4: Trilhas personalizadas de desenvolvimento

Esta fase tem como finalidade oferecer percursos modulares de aprendizagem alinhados aos perfis identificados no diagnóstico de competências, permitindo que cada colaborador tenha acesso a conteúdos compatíveis com suas necessidades de desenvolvimento. O desenho das trilhas contempla módulos básicos, obrigatórios a todos os participantes, voltados à introdução aos fundamentos de inovação e à promoção de uma cultura criativa, além de módulos técnicos segmentados por perfil, que incluem conteúdos como Design Thinking em diferentes níveis de complexidade, Análise de Dados, Pensamento Computacional e uso de ferramentas de Inteligência Artificial. Complementarmente, são incluídos módulos comportamentais voltados ao desenvolvimento de competências como colaboração, comunicação e resolução de problemas complexos.

Do ponto de vista pedagógico, as trilhas são estruturadas com base em abordagens de *microlearning*, entendidas como unidades curtas, objetivas e altamente focalizadas de aprendizagem, projetadas para favorecer a aquisição rápida e aplicada de conhecimentos ou habilidades específicas. Conforme definido por Hug (2005), o *microlearning* consiste em atividades breves e direcionadas, geralmente disponibilizadas em formatos digitais (como vídeos curtos, quizzes ou tarefas interativas) e caracteriza-se por sua flexibilidade e aplicabilidade imediata no ambiente organizacional. Essa concepção é reforçada por Buchem e Hamelmann (2010), que o apontam como uma estratégia particularmente eficaz para o desenvolvimento profissional contínuo em contextos marcados por dinâmicas aceleradas e pela demanda por aprendizagem ágil. Nessa perspectiva, as trilhas de aprendizagem também incorporam avaliações modulares e atividades práticas aplicadas a desafios reais da empresa, além de certificações digitais integradas ao sistema de gamificação, permitindo que pontos, *badges* e certificações fortaleçam o programa interno de reconhecimento. Como produto esperado dessa etapa, prevê-se a elaboração de um catálogo completo de trilhas e a implementação de uma trilha-piloto com uma

ou duas turmas. A efetividade da iniciativa é monitorada por meio de indicadores como o percentual de conclusão dos módulos e a evolução média das competências avaliadas antes e após a participação nas trilhas.

Para sintetizar as etapas que compõem a Fase 4 do programa, apresenta-se a seguir o quadro contendo o fluxo operacional das trilhas personalizadas de desenvolvimento, organizado de forma a evidenciar a sequência lógica das ações e os principais elementos que estruturam essa etapa.

Quadro 8- Fluxo operacional da Fase 4: Trilhas personalizadas de desenvolvimento

Etapa	Descrição das ações
1. Diagnóstico de competências	Identificação dos perfis dos colaboradores e das lacunas técnicas e comportamentais mapeadas no diagnóstico inicial.
2. Definição da trilha personalizada	Direcionamento do colaborador para módulos básicos (obrigatórios), técnicos (segmentados por perfil) e comportamentais (de acordo com as necessidades de desenvolvimento identificadas).
3. Estruturação dos conteúdos em microlearning	Organização dos módulos em unidades curtas e digitais, tais como vídeos breves, quizzes, tarefas rápidas e mini-desafios aplicados ao contexto organizacional.
4. Execução da trilha pelo colaborador	Realização progressiva dos módulos da trilha, com participação em atividades práticas vinculadas a desafios reais da empresa.
5. Avaliações e gamificação	Aplicação de avaliações modulares e emissão de certificações digitais integradas ao sistema de gamificação, incluindo pontos, badges e certificados.
6. Monitoramento da efetividade	Acompanhamento de indicadores como percentual de conclusão dos módulos e evolução média das competências no comparativo pré e pós-trilha.
7. Entregáveis da fase	Produção do catálogo completo das trilhas e implementação da trilha-piloto com uma ou duas turmas.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Fase 5: Aprendizagem interativa

A implementação da Fase 5 tem como foco o fortalecimento da aprendizagem social, ampliando os espaços de troca entre equipes e consolidando a cultura de inovação de modo contínuo. Para esse fim, propõe-se a reestruturação do encontro já existente, denominado “Bom Dia com Inovação”, que passa a ser formalizado como um ciclo de reuniões mensais temáticas, organizadas sob a denominação de *Círculos de Inovação*. Esses encontros devem ser conduzidos com roteiro previamente definido, contemplando momentos de apresentação de casos internos, análise de desafios reais, exposição de ferramentas de inovação e debates orientados por facilitadores designados. Sugere-se, ainda, que cada sessão contemple um tema central, como “Uso de IA no cotidiano operacional”, “Casos de melhoria contínua”, “Prototipagem rápida”, “Gestão visual de processos” ou “Análise de dados aplicada”, de modo a estimular a construção coletiva de conhecimento e o aprofundamento progressivo do repertório inovador.

Para fins de sistematização das etapas envolvidas na condução mensal dos encontros, apresenta-se a seguir um quadro que sintetiza a estrutura operacional dos *Círculos de Inovação*, evidenciando de forma organizada as ações necessárias à sua implementação.

Quadro 9 - Etapas de execução mensal dos *Círculos de Inovação*

Etapa	Descrição das ações
1. Planejamento do encontro	Definição da data, duração aproximada e objetivos específicos do encontro mensal.
2. Seleção do tema e facilitadores	Escolha do tema central do mês e indicação dos responsáveis pela condução das atividades.
3. Comunicação aos colaboradores	Envio de convites, divulgação interna e orientações sobre participação.
4. Preparação dos materiais	Organização de casos práticos, apresentações, ferramentas e recursos necessários para a sessão.
5. Realização do <i>Círculo de Inovação</i>	Condução do encontro, com exposições breves, debates, demonstrações e atividades práticas guiadas.
6. Registro dos aprendizados	Sistematização dos principais insights, soluções apresentadas e práticas destacadas no encontro.
7. Disponibilização no repositório digital	Inserção dos materiais e registros no ambiente virtual da

	empresa para consulta e disseminação.
8. Avaliação e melhorias	Aplicação de avaliação pelos participantes e identificação de ajustes para os encontros seguintes.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Fase 6: Comunicação interna

O objetivo desta etapa consiste em garantir maior transparência, ampliar o entendimento do processo e promover o engajamento contínuo dos colaboradores ao longo do programa de inovação. Para isso, propõe-se a implementação de um plano estruturado de comunicação interna, que inclui a elaboração de um calendário anual contendo campanhas temáticas, ações de sensibilização, divulgação periódica de resultados e iniciativas de reconhecimento público voltadas aos participantes. Esse calendário, apresentado no Quadro 9, permite organizar de maneira sistemática as mensagens-chave do programa e assegurar que todos os colaboradores tenham acesso, de forma clara e tempestiva, às informações relevantes sobre cada etapa do funil de inovação.

Quadro 10 - Template Calendário anual de comunicação e ações

Mês	Ação/ Camp anha	Público - alvo	Objetiv o	Materiais produzidos (microvíde os, FAQs, guias, etc.)	Canais utilizados (Intranet, Teams, e-mail, gamificaçã o)	Resultado esperado	Respon sável
Janeiro							
Fevereiro							
Março							
Abril							
Mai							
Junho							
Julho							
Agosto							
Setembro							
Outubro							
Novembro							
Dezembro							

Fonte:Elaboração própria (2025)

Cada ação ou campanha deve ser descrita de maneira detalhada, especificando sua natureza e propósito, como, por exemplo, o lançamento de ciclos do programa, campanhas de meio de ano, divulgações periódicas de resultados ou momentos de reconhecimento público. A explicitação do objetivo de cada iniciativa é fundamental, destacando se ela busca promover engajamento, esclarecer procedimentos, instruir os colaboradores ou reforçar práticas desejadas.

Além disso, devem ser indicados os materiais a serem utilizados na execução da ação, que podem incluir microvídeos, FAQs, guias rápidos, templates ou publicações na intranet, garantindo padronização e acesso facilitado às informações.

Também se faz necessária a definição dos canais de comunicação que serão empregados, como Microsoft Teams, e-mail corporativo, plataforma de gamificação ou murais físicos nas clínicas ou sede central da empresa, de forma a assegurar que o conteúdo alcance o público previsto de maneira eficiente. Por fim, devem ser estabelecidos indicadores de acompanhamento que permitam avaliar o desempenho de cada ação, tais como taxas de abertura de e-mails, número de visualizações, participação em eventos, cliques em conteúdos na intranet ou níveis de engajamento na plataforma digital, possibilitando o monitoramento contínuo e a tomada de decisões com base em evidências.

Fase 6: Monitoramento e avaliação

A seguir apresenta-se a descrição conceitual das diretrizes que compõem o sistema de monitoramento e avaliação do Programa de Inovação, estruturado para assegurar a mensuração contínua da aprendizagem, do comportamento inovador e dos resultados alcançados pelos colaboradores e pela organização. Esse conjunto de parâmetros tem como objetivo estabelecer um modelo consistente de acompanhamento, permitindo a geração de evidências que subsidiem decisões gerenciais e aprimorem o ciclo anual de avaliação de desempenho.

A proposta contempla a definição de indicadores organizados em três dimensões complementares. Os indicadores quantitativos permitem mensurar a produção direta vinculada ao programa, incluindo o número de ideias submetidas, a taxa de implementação e a economia gerada pelas iniciativas. Já os indicadores de aprendizagem têm como foco capturar o desenvolvimento das competências, abrangendo o percentual de conclusão das trilhas de conhecimento, a evolução por competência medida em comparativos pré e pós capacitação e a quantidade de horas de mentoria realizadas. Em paralelo, os indicadores comportamentais buscam identificar mudanças nas práticas colaborativas e inovadoras, valendo-se de ferramentas como feedbacks e evidências concretas de colaboração entre equipes.

O processo de monitoramento pressupõe a coleta contínua de dados, com consolidação trimestral em relatórios analíticos que permitam acompanhar tendências, identificar lacunas e orientar ajustes no programa. Esses resultados são posteriormente integrados ao ciclo anual de avaliação de desempenho, garantindo coerência entre desenvolvimento, performance e reconhecimento.

No Quadro 10, apresenta-se uma sugestão de template simplificado destinado à estruturação de um painel de indicadores. Esse modelo tem por finalidade orientar a sistematização das métricas definidas para o programa, oferecendo uma referência visual e operacional que facilite a organização, o acompanhamento e a análise dos dados coletados ao longo do ciclo avaliativo. Trata-se de um instrumento que apoia a gestão na consolidação das informações relevantes, conferindo maior clareza aos resultados e permitindo a identificação de tendências e oportunidades de aprimoramento.

Quadro 11 - Template Painel de indicadores

Indicador	Definição	Fonte de dados	Frequência	Meta
Nº de ideias submetidas	Total de propostas registradas	Plataforma de gamificação	Mensal	X
Taxa de implementação	% de ideias implementadas vs submetidas	Comitê / Projetos	Trimestral	Y%

Fonte:Elaboração própria (2025)

O template organiza, de forma objetiva, os principais elementos necessários ao acompanhamento das métricas, incluindo a definição de cada indicador, suas fontes de dados, a periodicidade de atualização e as metas estabelecidas. Como exemplo, o painel contempla indicadores como o número de ideias submetidas, que corresponde ao total de propostas registradas na plataforma de gamificação e é acompanhado mensalmente, e a taxa de

implementação, que expressa a proporção de ideias efetivamente aplicadas em relação ao total submetido, com monitoramento trimestral pelo comitê ou pelas áreas responsáveis pelos projetos. A estrutura proposta facilita a visualização integrada do desempenho, permitindo que gestores identifiquem avanços, gargalos e oportunidades de ajuste ao longo do ciclo de gestão da inovação.

Em síntese, as sugestões apresentadas indicam que a consolidação das competências de inovação na Sálvia Saúde Corporativa depende da integração entre mentoria estruturada, capacitação personalizada, tecnologia de apoio, comunicação transparente e avaliação contínua do aprendizado. Ao implementar essas práticas, a empresa poderá sustentar uma cultura de inovação madura, inclusiva e voltada ao desenvolvimento humano, garantindo que a criatividade e o pensamento crítico estejam incorporados ao cotidiano de todos os colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como finalidade compreender de que forma o desenvolvimento de competências pode melhorar o alcance dos objetivos estratégicos do programa de inovação da Sálvia Saúde Corporativa, com foco nos colaboradores de nível operacional técnico. Os resultados indicam que, nesse contexto, a inovação organizacional depende tanto da consolidação de uma base técnica consistente quanto da mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes associadas à autonomia, ao pensamento crítico e à colaboração no cotidiano de trabalho.

Verificou-se que a Sálvia dispõe de uma estrutura de capacitação consolidada, organizada a partir do calendário nacional de saúde, com participação de um comitê técnico e formações conduzidas principalmente por profissionais internos. Essa configuração contribui para a padronização dos processos assistenciais e para o alinhamento às exigências do setor. Por outro lado, observou-se que competências comportamentais e cognitivas relacionadas à inovação, como criatividade, comunicação, resolução de problemas complexos e uso de tecnologias digitais, ainda não são trabalhadas de forma sistemática. A análise também evidenciou que a cultura organizacional e a atuação da liderança influenciam esse cenário. As entrevistas reforçaram a centralidade de uma lógica técnica orientada à segurança do paciente, ao cumprimento de protocolos e à eficiência operacional, o que ajuda a explicar a predominância de conteúdos técnicos nas ações formativas. A liderança aparece como mediadora importante na comunicação de diretrizes e na organização do trabalho, ainda com menor presença em iniciativas voltadas ao desenvolvimento de competências de inovação.

Nesse contexto, as propostas de melhoria apresentadas no capítulo cinco buscam aproximar desenvolvimento de competências e inovação, por meio de ações como a mentoria estruturada para apoio ao ciclo de desenvolvimento das ideias, a criação de trilhas personalizadas de aprendizagem integradas à plataforma de gamificação, o fortalecimento de espaços coletivos de troca e a adoção de indicadores que permitam acompanhar a evolução das competências de inovação. O plano de implementação em fases reforça a viabilidade prática dessas sugestões, oferecendo um caminho gradual para integrar de maneira mais consistente a capacitação técnica, o programa de inovação e o desenvolvimento de competências voltadas à melhoria contínua

Do ponto de vista teórico, a pesquisa reforça a relevância de compreender o desenvolvimento de competências como processo estratégico em organizações de saúde. O trabalho dialoga com autores nacionais e internacionais que tratam de competência e aprendizagem, como Fleury e Fleury, Le Boterf, Zarifian e Nonaka e Takeuchi, evidenciando que a competência resulta da articulação entre saberes, contexto e ação. Ao direcionar o olhar para colaboradores de nível operacional técnico, o estudo contribui para uma lacuna ainda pouco explorada na literatura de Administração, que frequentemente privilegia análises centradas em cargos gerenciais.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se o fato de se tratar de um estudo de caso único, realizado em uma organização específica e em um recorte temporal delimitado, o que reduz a possibilidade de generalização dos resultados para outros contextos. A natureza qualitativa da pesquisa e o número de participantes também indicam a necessidade de cautela na extrapolação das conclusões, reforçando seu caráter contextual e interpretativo.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos com diferentes organizações de saúde, investigações longitudinais sobre a evolução das competências e pesquisas quantitativas ou de métodos mistos que mensurem o impacto das práticas de capacitação e das ações de inovação em indicadores de desempenho e engajamento. Sugere-se ainda ampliar o diálogo com a produção nacional sobre gestão por competências, considerando autores como Dutra, Ruas e Fischer, para aprofundar as especificidades do contexto brasileiro.

Em síntese, conclui-se que a Sálvia dispõe de uma base consistente de capacitação técnica e de um programa de inovação estruturado, ainda em processo de alinhamento às demandas de desenvolvimento de competências de inovação no nível operacional técnico. A integração entre capacitação, inovação e desenvolvimento de competências tende a favorecer a consolidação de uma cultura de inovação mais madura e o aperfeiçoamento contínuo das práticas organizacionais.

Ferramentas de Inteligência Artificial foram empregadas apenas para revisão linguística e formatação conforme normas da ABNT.

REFERÊNCIAS

ACM – Associação Catarinense de Medicina. *Summit Saúde 2024 conecta conhecimento e inovação em defesa da qualidade de vida dos catarinenses.* Florianópolis, 2024.

ALBUQUERQUE, L. G. et al. *Gestão de pessoas: fundamentos e tendências.* São Paulo: Atlas, 2015.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de et al. *Gestão por competências: fundamentos, metodologias e práticas.* São Paulo: Atlas, 2015.

ALLES, M. A. *Gestão de pessoas por competências: o que há de novo?* Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AROCENA, R.; SUTZ, J. *Mudança estrutural e desigualdade social na era do conhecimento.* Sociologias, Porto Alegre, v. 12, n. 24, p. 20–45, 2010.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo.* 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BITENCOURT, C. C. *Aprendizagem organizacional e competências dinâmicas: uma abordagem baseada em processos.* 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BOSTON CONSULTING GROUP. *Most Innovative Companies 2024: Innovation Systems Need a Reboot.* Boston, 2024. Disponível em: <https://www.bcg.com/publications/2024/innovation-systems-need-a-reboot>. Acesso em: 27 jun. 2025.

BROWN, Tim. *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.* Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. *Inovação e sistemas locais no Brasil.* In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M.; ARROIO, A. (org.). *Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política.* 2. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005. p. 229–259.

COSTA, M. T. (2007). (Fichamento, p. 40).

CRESWELL, John W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, M. P. et al. *Gestão da inovação*. 2. ed. Lisboa: RH Editora, 2006.

CUNHA, Maria P. e colaboradores. *Gestão da inovação: estudos multidisciplinares*. São Paulo: Saraiva, 2006.

DANTAS, E. W. B.; SANTOS, A. L. G. *Inovação e competências organizacionais: a perspectiva da gestão de pessoas*. Revista Gestão.Org, v. 14, n. 2, p. 199–213, 2016.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DUTRA, J. S. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. *Gestão por competências: ferramentas para tornar a estratégia uma realidade*. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, J. S. (2008). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. (Fichamento, p. 40–45).

FERREIRA, M. P. et al. *Criatividade e inovação nas organizações: um estudo com profissionais brasileiros*. Revista de Administração Mackenzie, v. 15, n. 3, p. 47–74, 2014.

FISCHER, R. M.; DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). *Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas*. São Paulo: Atlas, 2005.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Construindo o conceito de competência*. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. especial, p. 183–196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. (2001). *Construindo o conceito de competência*. (Fichamento, p. 3).

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. *Inovação e gestão do conhecimento*. In: FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 215–248.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. *Construindo o conceito de competência*. Revista de Administração Contemporânea, 2001.

FREITAS, M. E.; BRANDÃO, H. P. *Avaliação de competências: conceitos, métodos e experiências*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 6, n. 1, p. 49–71, 2006.

FREITAS, M. E.; BRANDÃO, H. P. (2006). (Fichamento, p. 4).

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLOBAL HEALTH INTELLIGENCE. *Tendências do setor hospitalar na América Latina para 2024*. Outubro de 2024. Disponível em: <https://globalhealthintelligence.com>. Acesso em: 25 jun. 2025.

GREAT PLACE TO WORK. *Relatório: Tendências em Gestão de Pessoas 2024*. Ecosistema Great People, 2024.

HUG, T. *Micro learning and narration*. In: *Media in Transition Conference*, Innsbruck, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LE BOTERF, G. *Construir as competências individuais e coletivas*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE BOTERF, G. (2003). (Fichamento, p. 55).

LEME, R. (2005). *Gestão por competências*. (Fichamento, p. 14).

LEME, R. C. *Gestão por competências no setor público: conceitos e aplicações práticas*. In: ENAP. *Cadernos ENAP*. Brasília, 2005.

MARQUARDT, M. J. *Organizational learning and leadership*. *Training and Development*, v. 60, n. 2, p. 26–31, 2006.

MCCLAM, C. et al. *Exploring the construct of organizational readiness for change in health centers*. *BMC Health Services Research*, v. 24, n. 123, 2025.

MCKINSEY & COMPANY. *Unlocking the power of health systems*. McKinsey Health Institute, 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade*. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 17, n. 3, 2012.

MOLDSTUD. *Transforming patient care: the impact of business analysis in healthcare*. PMC – PubMed Central, 2023.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Manual de Oslo 2018: Diretrizes para coleta, relato e uso de dados sobre inovação*. 4. ed. Paris: OCDE Publishing, 2018.

OLIVEIRA, R. R.; TELLO-GAMARRA, J. *Competências organizacionais para a inovação*. *RAD*, v. 15, n. 2, p. 88–113, 2013.

OLIVEIRA, Tiago de Melo; TELLO-GAMARRA, Jorge. *Inovação em saúde*. *Revista de Administração Pública*, 2013.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, 1990. (Fichamento, p. 5).

RESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

RUAS, R. (2005). (Fichamento, p. 39).

RUAS, R. L. *Competência organizacional como construto articulador*. In: Fischer et al., 2005.

SALVIA – Saúde Corporativa. Disponível em: <https://salviasaude.com.br/>. Acesso em: 19 set. 2025.

SANTA CATARINA. *Agora é lei: Florianópolis é reconhecida como capital nacional das startups*. 2024.

SEBRAE. *Inovação: como as pequenas empresas podem começar*. 2023.

SILVA, E. M.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: LED/UFSC, 2005.

SILVA, G. T.; FERREIRA, M. L. *Práticas de inovação em saúde e o papel da equipe assistencial*. Revista Gestão e Saúde, 2021.

SILVA, J. F.; COSTA, M. A. *O ciclo do PDCA e sua aplicação na melhoria contínua de processos*. Revista Foco em Transformação, 2023.

SMITH, Jonathan A.; OSBORN, Mike. *Interpretative phenomenological analysis*. In: SMITH, Jonathan A. (Org.). *Qualitative psychology*. London: Sage, 2008.

SOBRAL, F. et al. *Inovação em hospitais*. Revista RAHIS, 2020.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento e inovação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2012.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento e inovação nas organizações: uma abordagem baseada em processos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, John. *Gestão da inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIGRE, P. B. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

UCHEM, I.; HAMELMANN, H. *Microlearning: A strategy for ongoing professional development.* eLearning Papers, n. 21, 2010.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos.* Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARIFIAN, P. (2008). *Definição multidimensional de competência.* (Fichamento, p. 2).

APÊNDICE A - Roteiro de perguntas das entrevistas realizadas

Diretora de Gestão Estratégica

Objetivos da entrevista:

1.1 Identificar os objetivos estratégicos do programa de inovação;

1.2 Analisar as expectativas e os resultados alcançados ao longo da implementação.

Bloco 1 – Idealização do Programa e Intenção Estratégica

1. Quando e como surgiu a ideia de estruturar um programa de inovação dentro da Salvia?
Quais necessidades organizacionais ou oportunidades de melhoria motivaram a criação da iniciativa?
2. Quais foram os fatores internos ou externos que influenciaram essa decisão?
(Ex: mudanças no mercado, crescimento da empresa, necessidade de se adaptar, experiências anteriores etc.)
3. Quem mais esteve envolvido na etapa de concepção do programa, e como foi o processo de construção inicial?
Teve consultas em outros setores? Foram analisados dados externos?
4. Quais foram os principais objetivos estratégicos definidos para o programa de inovação desde o início?
(Ex: melhorar processos internos, engajar colaboradores, promover diferenciação no mercado etc.)
Como foram definidos?
Com base em que foram definidos?
5. Esses objetivos foram formalizados em algum documento, plano ou planejamento estratégico?
Se sim, como são acompanhados atualmente?
Foram repassados? Como?

6. O programa de inovação passou por atualizações ou permanece no mesmo formato desde sua criação? Se sim, quais foram as atualizações e porque foram feitas?
7. Como foram definidas as “ configurações” do programa de inovação? (estrutura de perguntas, colaboradores participantes da equipe de inovação...)
8. O que impulsionou as mudanças feitas no programa de inovação em 2024?
9. Na criação/ atualização do programa houve algum tipo de capacitação para os colaboradores que participaram da equipe de inovação?
Se sim, o que foi feito?
Se não, por quê?
10. No mesmo sentido, houve alguma capacitação para os colaboradores da empresa sobre o programa de inovação em sua época de concepção?
Se sim, qual?
Se não, por quê?
11. Os objetivos gerais do programa de inovação mudaram depois da atualização?

Se sim, quais são esses objetivos e por quê foram atualizados?
Se não, por quê não foram atualizados?
12. Haviam objetivos e metas estabelecidos para o programa de inovação em 2024 em específico?
se sim, quais?

Bloco 2 – Expectativas e Premissas Iniciais

6. Quais eram suas expectativas iniciais sobre os impactos que o programa poderia gerar na cultura organizacional da Salvia?
(Por exemplo, mais abertura ao erro, incentivo à criatividade, maior colaboração entre áreas, etc.)
7. Que tipo de comportamento esperava promover entre os colaboradores operacionais com o programa?
Houve alguma preocupação especial em engajá-los ou reduzir dificuldades?
8. Havia algum receio ou incerteza quanto à aceitação do programa dentro da empresa? Se sim, como esses riscos foram administrados?

E caso não tenha havido, quais fatores você considera que contribuíram para essa aceitação imediata?

Bloco 3 – Resultados Percebidos e Avaliação

10. Na sua avaliação, os resultados alcançados até o momento estão em linha com o que foi idealizado?

Caso não estejam, quais fatores você acredita que contribuíram para esse descompasso e o que poderia ser ajustado para aproximar os resultados do planejado?
11. Quais indicadores formais ou informais você utiliza para acompanhar o sucesso do programa?
 1. Na sua percepção, quais foram os maiores avanços conquistados desde o lançamento do programa?
 - E quais foram os principais desafios enfrentados até agora na consolidação dessa iniciativa?
 - De que forma a empresa avalia se as competências previstas no programa foram de fato desenvolvidas nos colaboradores?
Quais indicadores, práticas ou evidências são utilizados nesse processo de avaliação?

14. Teve alguma ideia enviada que tenha superado suas expectativas ou gerado um impacto inesperado?

Bloco 4 – Acompanhamento e Aprendizados Estratégicos

15. Como foi a sua participação durante a implantação do programa?
Atuou diretamente ou mais como patrocinadora estratégica?
16. Houve algum aprendizado importante no percurso que influenciou ajustes no programa?(Ex: reformulações, mudança de foco, mudanças em critérios de avaliação, etc.)
17. Você percebe alguma mudança no perfil de competências dos colaboradores desde o início do programa?

Quais competências passaram a ser mais valorizadas ou desenvolvidas?

18. E de que forma você percebe essas mudanças no dia a dia da empresa (ex.: resultados, comportamentos, desempenho em atividades, engajamento)?

Bloco 5 – Visão de Futuro e Propostas de Aprimoramento

9. Na sua visão, quais competências técnicas e comportamentais precisam ser fortalecidas nas próximas fases do programa?

De que forma elas foram trabalhadas no programa?

19. Quais são os próximos passos previstos para a evolução do programa de inovação na Salvia?

20. Se fosse começar tudo de novo hoje, há algo que faria diferente?

Que conselhos você daria a outras empresas do setor que desejam implementar algo semelhante?

Analista de RH

Objetivo da entrevista:

Entender como funciona a capacitação dos colaboradores e de que forma isso se conecta com o programa de inovação da empresa.

Bloco 1 – Como funciona a capacitação

1. Como eram feitas as capacitações para os colaboradores operacionais na Sálvia durante o ano de vigência do programa de inovação (2024), considerando aspectos como a forma de organização, quem definia os temas e se as atividades aconteciam de maneira presencial ou online?
2. Existia algum plano ou cronograma de treinamentos ao longo do ano?
Ou os treinamentos acontecem conforme a necessidade?
3. Como vocês decidiram quais conteúdos ou habilidades devem ser trabalhados com os colaboradores?
4. Todos os setores operacionais receberam o mesmo tipo de capacitação ou houve diferenças conforme a área? E de que forma a empresa avalia os resultados dessas capacitações?

Bloco 2 – Ligação com o programa de inovação

5. Os treinamentos que vocês ofereceram, envolviam alguma competência considerada inovadora ou capacitava de alguma maneira os colaboradores a passar pelas etapas do desafio de inovação?
(Ex: estimular ideias novas, pensar diferente, resolver problemas...)
6. Até o ano em estudo, foi realizado algum treinamento voltado diretamente para o programa de inovação?
7. Se sim, como esses treinamentos foram planejados e estruturados?
8. Houve orientações específicas sobre como os colaboradores poderiam enviar ideias para o programa?

9. Os treinamentos abordaram também como funciona o processo de inovação dentro da empresa (fluxo, etapas, papéis)?
10. Foram explicados os critérios de avaliação das ideias apresentadas?
11. De que forma esses treinamentos ajudaram (ou poderiam ajudar) a alinhar os colaboradores às metas e objetivos do programa?
12. Você sente que os colaboradores se sentem seguros e preparados para participar do programa de inovação?
Caso positivo, de que forma isso se manifesta?
Caso negativo, quais fatores contribuem para essa insegurança ou falta de preparo?
Por exemplo, para propor ideias ou se envolver nas ações?
13. Na sua opinião, o que poderia ajudar mais os colaboradores a se sentirem prontos ou capacitados durante o processo de inovação?

Bloco 3 – Dificuldades e desafios

- f) Quais são as maiores dificuldades que você encontra para realizar os treinamentos com o time operacional? E porque?
(Ex: tempo, interesse, estrutura...)
- g) Quando os treinamentos falam de temas mais estratégicos, existe mais resistência?
Porque?
Como vocês lidam com isso?
1. Depois dos treinamentos, você consegue perceber se os colaboradores aplicam o que aprenderam no trabalho? De que forma vocês percebem isso? O que faz vocês perceberem essas mudanças? E como elas ocorrem?

Dá pra ver mudança na prática?

Bloco 4 – Avaliação e melhorias

12. Qual foi a melhor forma que encontraram para avaliar os treinamentos? A forma de acompanhamento realizada foi suficiente?

Vocês pedem feedback, fazem algum indicador ou escutam os gestores? De que forma é feito?

Perguntar porque em caso negativo

13. Você percebe alguma mudança positiva no time nos últimos tempos por causa das capacitações? De que forma essas mudanças se tornam visíveis
Algum comportamento novo, mais participação, mais engajamento?

14. E o que você acha que ainda precisa melhorar ou ser mais trabalhado com esse público?

Bloco 5 – Olhando para o futuro

15. Quais competências, na sua visão, tendo em vista o programa de inovação são mais importantes de serem desenvolvidas nos colaboradores da operação, pensando no futuro?

(Pode ser coisas técnicas ou comportamentais)

16. Que tipo de ação poderia aproximar ainda mais a área de capacitação do programa de inovação?

Alguma sugestão de atividade ou integração entre os dois?

17. Se você pudesse mudar ou melhorar algo na política de capacitação hoje, o que seria?

Diretora de Operações

como funciona a parte de capacitação dos colaboradores de operação

como ela encheria a participação desses colaboradores no programa de inovação

como a capacitação desses colaboradores pode melhorar o desempenho no programa de inovação

Objetivo da entrevista:

Compreender como a diretoria de operações participa da capacitação dos colaboradores e qual a visão sobre o engajamento com o programa de inovação.

Bloco 1 – Capacitação dos colaboradores

1. Qual é o papel da diretoria de operações na capacitação dos colaboradores do setor operacional?
2. Como vocês costumam organizar ou acompanhar os treinamentos que envolvem a área?
Explique da forma mais detalhada possível.
 - a. Existe algum tipo de planejamento ou rotina para promover o desenvolvimento dos times operacionais? Explique da forma mais detalhada possível.
3. Na sua visão, as capacitações que estão sendo feitas hoje(2024) estão alinhadas com as necessidades reais do trabalho? De que forma? Em caso negativo, por que?
4. Quais competências você considera mais importantes de serem desenvolvidas nos colaboradores da operação?
5. Quais temas de capacitação você acredita que deveriam ser priorizados para apoiar o desenvolvimento dessas competências?

Bloco 2 – Participação no programa de inovação

6. Os colaboradores da operação participam com frequência do programa de inovação?
Caso positivo, qual é essa frequência e de que forma ocorre a participação?
Caso negativo, quais fatores explicam a baixa participação?
7. Como você explicaria o funcionamento do programa de inovação dentro da empresa, em suas próprias palavras?
8. Você acredita que os colaboradores entendem bem como funciona o programa e suas etapas e se sentem motivados a contribuir?
9. Na sua opinião, o que ajuda, ou atrapalha, esse engajamento com o programa?
10. Já houve alguma ideia vinda da operação que chamou sua atenção por trazer bons resultados ou soluções?
Caso positivo, poderia citar um exemplo concreto?
Caso negativo, o que você acredita que faltou para que essas ideias tivessem maior

impacto?

11. Você acha que o programa de inovação tem impacto direto na rotina ou nos processos do setor operacional?

Caso positivo, de que forma esse impacto se manifesta no dia a dia?

Caso negativo, quais fatores explicam a ausência desse impacto?

Bloco 3 – Desafios no desenvolvimento de competências

11. Quais são os principais desafios hoje para desenvolver as competências do time operacional, tendo em vista o programa de inovação?

12. Você percebe alguma dificuldade específica em estimular comportamentos como iniciativa, criatividade ou melhoria contínua nesse público?

13. Quais estratégias vocês já tentaram usar para lidar com essas dificuldades?

14. Você acredita que os colaboradores têm um bom desempenho em toda a jornada do programa de inovação?

15. Você acredita que o desenvolvimento de competências auxiliaria na melhor performance dos colaboradores da operação no programa de inovação?

16. Quais competências você acredita que se melhores desenvolvidas auxiliam os colaboradores da operação ter melhores resultados no programa de inovação?

Bloco 4 – Percepções e melhorias

14. Você consegue perceber mudanças nos colaboradores da operação após ações de capacitação?

15. Alguma mudança positiva que tenha surgido com o tempo? (Mais autonomia, mais cuidado com os processos, mais envolvimento com a empresa...)

16. O que você acredita que ainda precisa ser melhorado na forma como a empresa capacita e acompanha o time operacional?

Bloco 5 – Caminhos futuros

17. Como você enxerga a relação entre capacitação e inovação na Salvia?

18. “Pensando no futuro, quais competências você considera mais importantes para serem fortalecidas no setor operacional, tendo em vista o programa de inovação?
Especificamente, quais conhecimentos, quais habilidades e quais atitudes você acredita que devem ser priorizados?”

19. Que tipo de ação você acredita que poderia aproximar mais o programa de inovação do dia a dia da operação?

20. Se pudesse sugerir alguma melhoria no formato atual das capacitações, o que mudaria?

Time de Inovação

Objetivo da entrevista:

O objetivo desta entrevista é compreender a visão do time de inovação sobre a implementação e os resultados do programa de inovação na Sálvia, com foco no setor operacional. Busca-se identificar como o time planejou e conduziu as ações, de que forma acompanhou o engajamento dos colaboradores, quais estratégias foram utilizadas para superar barreiras e quais competências foram priorizadas ou desenvolvidas.

Bloco 1 – Contextualização

1. Você fez parte do time de inovação no programa da Salvia em 2024?
2. Qual era o seu papel/ função no time de inovação da Salvia em 2024?
2. Você participou ativamente das mudanças/ atualizações do programa em 2024? Se sim, quais? E explique o porquê das mudanças ocorridas

Bloco 2 – Funcionamento no dia a dia

6. Como é a rotina atual do time de inovação com relação ao programa?
7. Que tipo de atividades faziam parte do trabalho de vocês?
(Ex: reuniões, análises de ideias, orientações para os colegas...)
8. Como era feito o acompanhamento das ideias que os colaboradores enviaram?
9. Vocês percebem que os colaboradores da operação têm clareza sobre como o programa funciona?
10. Caso positivo, de que forma essa clareza se manifesta no dia a dia? Caso negativo, quais consequências essa falta de clareza pode trazer para o engajamento e participação no programa?
11. Como os colaboradores da operação tiveram conhecimento das etapas do programa de inovação e das entregas esperadas?
12. Você percebe que eles têm clareza sobre o funcionamento de todas essas etapas e sobre as entregas a serem feitas? Caso positivo, de que forma isso se evidencia? Caso negativo, quais dificuldades essa falta de clareza gera?

13. Você acredita que há clareza na forma como as etapas do programa são comunicadas aos colaboradores? Caso positivo, de que forma essa clareza se evidencia na prática? Caso negativo, quais são as principais falhas ou dificuldades percebidas nesse processo de comunicação?

Bloco 3 – Suporte aos colaboradores

11. De que forma o time de inovação dá suporte para os colaboradores que querem participar do programa?
12. O que costuma facilitar, ou dificultar, a participação das pessoas?
13. Já aconteceu de alguém ter uma boa ideia, mas não saber como enviar ou apresentar? Como lidaram com isso?
14. Existe algum canal ou momento fixo em que os colaboradores podem procurar o time de inovação?

Bloco 4 – Resultados e aprendizados

15. O que vocês consideram como os principais resultados do programa até agora?
16. Você poderia compartilhar alguma ideia ou iniciativa (por exemplo, uma mudança em processos internos, a criação de um novo produto/serviço, seja em termos de resultados financeiros, satisfação dos clientes ou melhoria da eficiência)?
17. Em 2024, havia metas estabelecidas para o programa de inovação? Se sim, quais?
18. Essas metas foram criadas e estabelecidas por toda a equipe de inovação?
Se sim, como?
Se não, por quem? E Porquê?
19. As metas foram desenvolvidas com base em quais parâmetros?
20. Os resultados eram metrificados e mensurados de qual maneira? Esses resultados eram divulgados com todo o time de inovação?
21. As metas para o ano de 2024 foram atingidas? Foram desenvolvidas ações ao longo do ciclo para auxiliar no alcance dos resultados?
22. De acordo com a sua percepção do programa de inovação do último ciclo (2024) e a participação dos colaboradores do time operacional, você acredita que esses colaboradores são/ estão devidamente preparados para as fases que o programa propõe? Justifique.

23. De acordo com informações previamente encaminhadas pela Salvia, houve uma diferença significativa entre a quantidade de ideias enviadas pelos colaboradores em equipes operacionais e a chegada dessas ideias em fases “finais” do projeto. Você acredita que o desenvolvimento de competências poderia auxiliar na diminuição dessa diferença?
Se sim, quais competências?
Se não, por quê?
24. De acordo com informações previamente enviadas pela Salvia, quando os colaboradores chegavam na etapa de análise e apresentação para diretoria havia uma grande quantidade de desistências... você acredita que o desenvolvimento de competências poderia facilitar e auxiliar a no melhor seguimento do fluxo de ideias...
25. De acordo com informações previamente encaminhadas pela Salvia, o programa de inovação passou por atualizações no ano de 2024. Você acredita que tais mudanças auxiliaram na melhor participação e compreensão do time operacional no programa?
26. Na sua visão, quais competências técnicas e comportamentais precisam ser fortalecidas nas próximas fases do programa?

De que forma elas foram trabalhadas no programa?

Bloco 5 – Sugestões e próximos passos

19. O que vocês acreditam que pode ser melhorado no programa?
20. O que ainda falta para que mais colaboradores se envolvam com a inovação no dia a dia?
21. Vocês imaginam alguma nova ação que poderia fortalecer o programa no futuro?
Considerando que os objetivos iniciais não foram claramente disponibilizados a todos, que iniciativas poderiam contribuir para alinhar expectativas e ampliar os resultados?

