ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas
ENANGRAD Pleno

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SALVIA SAÚDE CORPORATIVA.

Resumo
Este estudo analisa de que forma o desenvolvimento de competências pode contribuir para a melhoria dos resultados estratégicos do programa de inovação da Sálvia Saúde Corporativa, com foco em colaboradores de nível operacional técnico. A pesquisa possui natureza qualitativa, caráter exploratório e foi conduzida por meio de estudo de caso, utilizando análise documental e entrevistas semiestruturadas com profissionais das áreas de gestão estratégica, recursos humanos, operações e inovação. Os resultados evidenciaram lacunas no desenvolvimento de competências voltadas à inovação, especialmente relacionadas à autonomia, ao pensamento crítico, além da ausência de mecanismos sistemáticos de acompanhamento da aprendizagem. Como contribuição prática, propõem-se ações voltadas ao fortalecimento do desenvolvimento de competências e ao aprimoramento do programa de inovação. Conclui-se que a efetividade da inovação organizacional depende da integração entre capacitação contínua, liderança facilitadora e ambiente favorável à aprendizagem colaborativa.

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

Abstract
This study analyzes how competency development can contribute to improving the strategic outcomes of the innovation program at Sálvia Saúde Corporativa, with a focus on technical operational-level employees. The research adopts a qualitative and exploratory approach and was conducted through a case study, using document analysis and semi-structured interviews with professionals from the strategic management, human resources, operations, and innovation departments. The findings revealed gaps in the development of innovation-related competencies, particularly those associated with autonomy and critical thinking, as well as the absence of systematic mechanisms for monitoring learning outcomes. As a practical contribution, the study proposes actions aimed at strengthening competency development and enhancing the innovation program. It is concluded that the effectiveness of organizational innovation depends on the integration of continuous training, facilitative leadership, and an environment that supports collaborative learning.

Keywords: Organizational innovation; competency development; professional training; innovation culture.

1. Introdução

A inovação tem se consolidado como um fator estratégico para a competitividade e a sustentabilidade das organizações. De acordo com o Manual de Oslo, ela compreende a implementação de produtos, serviços, processos ou métodos organizacionais novos ou significativamente aprimorados capazes de gerar valor para empresas e sociedade (OCDE, 2018). Embora amplamente reconhecida como prioridade organizacional (TIDD; BESSANT, 2015), sua implementação ainda representa um desafio. Relatórios do Sebrae (2023) indicam que muitas empresas encontram dificuldades para aplicar a inovação de forma efetiva em processos, produtos e estruturas organizacionais. De forma semelhante, o Boston Consulting Group (2024) aponta que, apesar de a maioria das organizações considerar a inovação uma prioridade estratégica, apenas uma parcela reduzida apresenta condições efetivas para implementá-la de maneira consistente. Nesse contexto, a literatura destaca que a capacidade de inovar depende não apenas da geração de ideias, mas também da existência de processos, competências e mecanismos organizacionais capazes de transformar oportunidades em resultados concretos (TIDD; BESSANT, 2015).O desenvolvimento de competências constitui um elemento essencial para sustentar esses processos, uma vez que prepara os colaboradores para atuarem de forma estratégica diante dos desafios organizacionais. Apesar dos investimentos em capacitação, ainda são identificadas lacunas no desenvolvimento de habilidades e competências, especialmente relacionadas às soft e hard skills (GREAT PLACE TO WORK, 2024). No setor da saúde, esse desafio torna-se ainda mais relevante em razão das exigências operacionais, regulatórias e assistenciais, associadas ao avanço das tecnologias digitais e à crescente demanda por serviços mais eficientes e personalizados. Conforme a OCDE (2018), a inovação envolve não apenas a adoção de novas tecnologias, mas também melhorias em processos, práticas organizacionais e modelos de gestão. Assim, a efetividade dessas transformações depende da capacidade das organizações de desenvolver competências que permitam aos colaboradores identificar oportunidades, estruturar soluções e implementar melhorias de forma consistente, especialmente entre aqueles que atuam diretamente na operação dos serviços.

É nesse cenário que se insere a Sálvia Saúde Corporativa, empresa fundada em 2020, em Florianópolis, Santa Catarina, e voltada a soluções integradas de saúde corporativa. A organização combina tecnologia, atenção primária e gestão inteligente da saúde e, em 2022, implementou um programa interno

de inovação com o objetivo de estimular a participação dos colaboradores na proposição de melhorias e soluções estratégicas para diferentes áreas da organização. Embora a iniciativa tenha ampliado o engajamento dos colaboradores, especialmente entre profissionais de nível operacional técnico, análises preliminares feitas em documentações disponibilizadas pela empresa indicaram lacunas entre o número de ideias submetidas e aquelas efetivamente implementadas, sugerindo a necessidade de fortalecer competências capazes de transformá-las em soluções viáveis.
Diante desse cenário, o presente trabalho propõe a seguinte pergunta de pesquisa: Como o desenvolvimento de competências voltadas à inovação em colaboradores de nível operacional técnico pode contribuir para o alcance dos resultados estratégicos estabelecidos pelo programa de inovação vigente na empresa Salvia em 2024?

Com base na pergunta norteadora, definiu-se como objetivo geral deste trabalho analisar de que forma a empresa Salvia saúde corporativa pode desenvolver competências para melhorar os resultados do programa de inovação e, para tanto, delineou-se os seguintes 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 e; d) Analisar as expectativas e resultados alcançados no programa de inovação e) Propor ações corretivas para o desenvolvimento de competências no programa de inovação

2. Fundamentação Teórica

A análise das lacunas no desenvolvimento de competências em programas de inovação requer a compreensão de diferentes aspectos relacionados à atuação dos indivíduos e às práticas organizacionais. Diante do exposto, este referencial teórico aborda discussões sobre competências, seu desenvolvimento nas organizações, as competências voltadas à inovação e a aprendizagem organizacional. A articulação desses elementos permite compreender a inovação como um processo dependente da mobilização contínua de conhecimentos, habilidades e práticas aplicadas ao contexto de trabalho.

2.1. Competências no contexto organizacional e suas classificações

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais ampliou a relevância das competências como elemento estratégico da gestão de pessoas. Nessa perspectiva, a competência passou a ser compreendida como a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para gerar valor à organização e ao indivíduo (DUTRA, 2008).
Fleury e Fleury (2001) definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, fundamentado na integração de conhecimentos e habilidades aplicados a situações concretas de trabalho. Complementarmente, Dutra (2008) destaca que a competência está associada à complexidade das entregas e à capacidade de assumir responsabilidades em diferentes contextos organizacionais.

Segundo Carbone et al. (2005) , a competência se manifesta por meio de comportamentos observáveis e resultados efetivos, evidenciando a aplicação prática do conhecimento. Entre as classificações mais difundidas, destacam-se as competências técnicas, relacionadas aos conhecimentos e habilidades necessários à execução das atividades, e as competências comportamentais, associadas a atitudes como comunicação, iniciativa, flexibilidade e cooperação (CARBONE et al., 2005).

Entretanto, tais competências não atuam de forma isolada. Conforme Fleury e Fleury (2001), seu valor está na capacidade de articulação entre conhecimentos, habilidades e atitudes, permitindo respostas adequadas às demandas organizacionais e aos processos de mudança.

2.2 Desenvolvimento de competências e competências voltadas à inovação

O desenvolvimento de competências tornou-se uma dimensão estratégica para organizações que atuam em ambientes dinâmicos e orientados à melhoria contínua. Nesse contexto, o desenvolvimento profissional passa a ser entendido como um processo permanente de aprendizagem, vinculado às demandas do trabalho e aos objetivos organizacionais.

Bitencourt (2005) ressalta que as transformações organizacionais exigem profissionais mais autônomos e preparados para lidar com situações complexas. Nessa mesma direção, Ruas, Antonello e Boff (2005) afirmam que o desenvolvimento de competências resulta da integração entre aprendizagem, experiência e reflexão sobre a prática.

Quando associado à inovação, esse desenvolvimento ultrapassa a dimensão técnica e passa a contemplar competências relacionadas à identificação de oportunidades, resolução de problemas e implementação de melhorias. Oliveira e Tello-Gamarra (2013) destacam que as competências para inovação envolvem a capacidade de reconhecer oportunidades e propor soluções adaptadas às necessidades organizacionais. Dornelas (2012) complementa ao afirmar que a inovação depende não apenas da criatividade, mas também da capacidade de transformar ideias em resultados por meio do planejamento, da execução e da colaboração.

Dessa forma, programas de inovação tendem a ser mais efetivos quando acompanhados de iniciativas voltadas ao desenvolvimento das competências necessárias para a geração e implementação de soluções inovadoras.

2.3 Aprendizagem organizacional e inovação

A aprendizagem organizacional constitui um dos principais fatores de sustentação da inovação, pois possibilita a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento gerado nas atividades de trabalho. Para Fleury e Fleury (2001), esse processo ocorre por meio das interações entre indivíduos e da reflexão sobre as práticas organizacionais.

Carbone et al. (2005) destaca que a aprendizagem se evidencia quando o conhecimento é convertido em comportamentos e melhorias de desempenho. De forma complementar, Ruas, Antonello e Boff (2005) ressaltam que a experimentação, a troca de experiências e a reflexão sobre problemas reais favorecem a construção do aprendizado organizacional.

Nesse sentido, ambientes que estimulam cooperação, compartilhamento de informações e aprendizagem contínua criam condições mais favoráveis para a inovação. Assim, a aprendizagem organizacional contribui para o desenvolvimento de competências e para a consolidação de uma cultura orientada à melhoria contínua e à inovação

3. Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, com abordagem qualitativa e delineamento de estudo de caso descritivo-exploratório. O estudo foi realizado na Salvia Saúde Corporativa com o objetivo de analisar de que forma o desenvolvimento de competências voltadas à inovação pode contribuir para a melhoria dos resultados do programa de inovação da organização.

A estratégia de estudo de caso foi adotada por possibilitar a análise aprofundada de fenômenos contemporâneos inseridos em seu contexto real (YIN, 2015). O caráter exploratório justifica-se pela escassez de estudos que relacionem simultaneamente desenvolvimento de competências, inovação, setor da saúde e colaboradores de nível operacional técnico. Tal constatação foi reforçada por uma análise bibliométrica realizada pelos autores, que examinou doze trabalhos selecionados nas bases BDTD e ResearchGate. Os estudos foram analisados quanto à presença dos conceitos de inovação, desenvolvimento de competências, aplicação no setor da saúde e foco no nível operacional. Os resultados evidenciaram que nenhum deles abordava simultaneamente esses quatro aspectos, revelando uma lacuna na literatura e justificando o aprofundamento do tema. A dimensão descritiva, por sua vez, permitiu analisar as práticas de capacitação e o funcionamento do programa de inovação da empresa.

Os participantes foram selecionados por amostragem intencional, considerando sua atuação direta no programa de inovação e sua relevância para os objetivos da pesquisa. Participaram das entrevistas o CEO, a diretora de operações e os integrantes da equipe de inovação, composta pela diretora de gestão estratégica, analista de recursos humanos e analista de marketing.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Os documentos analisados incluíram registros do programa de inovação, materiais institucionais, planilhas de acompanhamento das ideias submetidas e documentos relacionados às ações de capacitação dos colaboradores. As entrevistas foram organizadas em três eixos temáticos: capacitação profissional, desenvolvimento de competências para inovação e relação entre inovação e estratégia organizacional. A relação entre os objetivos específicos da pesquisa, os participantes e as respectivas fontes de coleta de dados é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1- Objetivos específicos, sujeitos e fontes de coleta de dados

Objetivos	**Sujeito**	**Coleta de dados**
Identificar os objetivos estratégicos	Diretora de gestão estratégica	Entrevista

para o programa de inovação		
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 análise dos dados seguiu uma abordagem qualitativa, buscando relacionar as evidências empíricas ao referencial teórico adotado. Para aumentar a confiabilidade dos resultados, foi utilizada a triangulação de dados (YIN, 2015), por meio da comparação entre as informações obtidas nas entrevistas e na pesquisa documental, permitindo identificar convergências e divergências entre as diferentes fontes de evidência.
Como limitação, destaca-se a realização do estudo em uma única organização, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, os dados refletem as percepções dos participantes no período de coleta, realizado em setembro de 2025.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Apresentação da empresa

A Salvia Saúde Corporativa é uma empresa brasileira fundada em abril de 2020 na cidade de Florianópolis, Santa Catarina, atuando no setor de “health tech”. A organização oferece soluções integradas de gestão de saúde corporativa voltadas à promoção da qualidade de vida e do bem-estar no ambiente de trabalho.
O modelo de atuação da empresa combina tecnologia, atenção primária à saúde e gestão de dados, permitindo às empresas clientes monitorar indicadores de saúde e desenvolver estratégias preventivas voltadas aos seus colaboradores.
Segundo informações institucionais da Salvia Saúde Corporativa e documentos fornecidos pela organização, entre os serviços oferecidos destacam-se a central de saúde digital disponível 24 horas, programas personalizados de promoção da saúde, atendimentos presenciais e remotos e a gestão integrada de saúde ocupacional e assistencial.
Em 2024, a empresa contava com aproximadamente 183 colaboradores, entre profissionais contratados e prestadores de serviços, sendo grande parte composta por profissionais da área da saúde, como médicos, enfermeiros, psicólogos e nutricionistas.
O crescimento da organização e a complexidade crescente de suas operações levaram a empresa a investir em iniciativas voltadas à inovação e ao desenvolvimento contínuo de seus colaboradores.

4.2 Programa de capacitação para colaboradores e estrutura do programa de inovação

A Salvia Saúde Corporativa desenvolve iniciativas de capacitação voltadas principalmente ao aprimoramento técnico dos profissionais da saúde por meio de programas de educação permanente e continuada. As ações incluem treinamentos periódicos sobre temas clínicos e assistenciais, realizados em formatos presencial e remoto, com disponibilização posterior das gravações.

Com o objetivo de exemplificar a estrutura e o funcionamento das ações de capacitação desenvolvidas pela organização, o Quadro 2 apresenta um recorte do calendário institucional de Educação Permanente referente aos três primeiros meses de 2024. A seleção desse período foi realizada apenas para fins ilustrativos e de síntese, considerando a limitação de espaço do artigo, mas permite compreender a lógica de organização dos treinamentos promovidos pela empresa.

Quadro 2: Calendário de Educação Permanente da Salvia Saúde Corporativa (2024) simplificado.

Mês	Tema	Objetivo	Tipo de competência
Janeiro	Saúde mental - Janeiro Branco (Vídeo - Psicólogo)	Manejo em saúde e atualização das informações sobre as doenças e comportamentos em saúde	Técnica
Fevereiro	Manejo e orientações para questões em saúde mental (Psicólogo e médico)	Manejo em saúde e atualização das informações sobre as doenças e comportamentos em saúde	Técnica
Março	Monitorando hipertensão (Médico ou enfermeiro)	Manejo em saúde e atualização das informações sobre as doenças e comportamentos em saúde	Técnica

Fonte: Salvia Saúde Corporativa (2024).

Além das capacitações, a organização utiliza mecanismos de gamificação para estimular o engajamento dos colaboradores. Contudo, verifica-se que as ações de capacitação permanecem concentradas predominantemente no desenvolvimento de competências técnicas, com menor ênfase em competências relacionadas à inovação.

Com o objetivo de estimular a participação dos colaboradores na proposição de melhorias organizacionais, a empresa implementou um programa interno de inovação conduzido por equipe multidisciplinar. As ideias são submetidas por meio da plataforma interna “Conecta +”, destinada ao compartilhamento de sugestões e à participação em desafios de inovação. Neste sentido, a criação de mecanismos formais de compartilhamento do conhecimento favorece processos de inovação organizacional ao estimular a circulação e aplicação do conhecimento entre os indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

4.3 Etapas do programa de inovação

O programa de inovação da Salvia Saúde Corporativa era gerido por uma equipe multidisciplinar e operacionalizado por meio da plataforma Conecta+, que centralizava a submissão e o acompanhamento das ideias dos colaboradores. O Quadro 3 apresenta as etapas que compunham o processo de avaliação e desenvolvimento das propostas no ano de 2024.

Quadro 3: Etapas do Programa de Inovação da Salvia Saúde Corporativa

Etapa	Título da etapa	Descrição
1	Envio de Ideias	Submissão de propostas pelos colaboradores por meio da plataforma Conecta+.
2	Análise Preliminar	Avaliação inicial das ideias pela equipe de inovação quanto à aderência aos critérios do programa.
3	Ideação	Apresentação da proposta em formato de pitch para detalhamento e validação inicial da ideia.
4	Análise de Negócio	Avaliação da viabilidade técnica, financeira e estratégica da proposta pela equipe responsável e diretoria da empresa.
5	Projeto Piloto	Implementação experimental da ideia aprovada em ambiente real por período determinado.
6	Avaliação/ Consolidação	Análise dos resultados obtidos no piloto e decisão sobre sua incorporação definitiva à empresa.

Fonte: Adaptado de Salvia Saúde Corporativa (2024).

A primeira etapa consiste na submissão de ideias, realizada pelos colaboradores por meio da plataforma interna 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) denominada “Conecta +”. Nesse momento, os participantes registram suas propostas de forma inicial, em formato de formulário, descrevendo o problema identificado e/ ou melhoria, a sugestão de solução e os possíveis benefícios para a organização. Observou-se que essa etapa tende a ser mais acessível e participativa, favorecendo a contribuição de colaboradores de diferentes áreas.

Sob a perspectiva dos entrevistados, essa etapa é percebida como um importante mecanismo de escuta organizacional e incentivo à participação dos colaboradores. Entretanto, alguns participantes relataram que nem todos se sentem plenamente confortáveis para submeter ideias, especialmente quando estas envolvem alterações em processos já consolidados na empresa. Nesse contexto, a Analista de Marketing destacou que: "Todos os colaboradores querem participar do programa de inovação para ganhar pontos e ser reconhecidos, mas algumas pessoas não se sentem confortáveis em sugerir mudanças em algumas atividades ou processos já enraizados na empresa, mesmo que a ideia deles possa ajudar". Esse relato evidencia que, embora exista interesse em participar do programa, ainda podem existir barreiras culturais que limitam a proposição de novas ideias. Esse resultado corrobora o entendimento de Tidd e Bessant (2015), que destacam a importância de ambientes organizacionais capazes de estimular a participação, promover a segurança para a expressão de opiniões e reduzir obstáculos ao processo de inovação. Após a submissão, as propostas passam por uma etapa de triagem e análise preliminar conduzida pela equipe responsável pelo programa de inovação. Nessa fase, são avaliados critérios como viabilidade técnica, alinhamento estratégico, potencial de impacto e aderência às diretrizes organizacionais. Essa filtragem inicial é fundamental para direcionar os esforços da organização às iniciativas com maior potencial de geração de valor.

Segundo os participantes, essa etapa ainda apresenta desafios relacionados à transparência dos critérios de avaliação e à qualidade dos feedbacks fornecidos. Nesse sentido, a Diretora de Recursos Humanos destacou que alguns colaboradores podem se sentir "desamparados ao longo do processo" devido à ausência de retornos, especialmente quando suas ideias não avançam. Essa percepção evidencia a importância de uma comunicação clara para manter o engajamento dos colaboradores nas iniciativas de inovação.

As ideias consideradas viáveis avançam para a fase de análise de negócio, na qual os colaboradores aprofundam suas propostas por meio da definição de objetivos, análise de riscos, identificação de recursos necessários e elaboração de estratégias de implementação.

Essa etapa demanda um conjunto mais complexo de competências, como capacidade analítica, pensamento estruturado e planejamento de projetos. Conforme constatado nas entrevistas, nem todos os colaboradores se

sentem preparados para desenvolver suas ideias nesse nível de detalhamento, o que pode limitar a evolução de propostas potencialmente relevantes. Essa constatação dialoga com a literatura sobre competências para inovação, que destaca a importância do desenvolvimento de habilidades voltadas à estruturação e implementação de ideias (DORNELAS, 2012).

Na sequência, propostas aprovadas avançam para a fase de piloto, na qual são testadas em pequena escala antes de uma possível implementação. Esta é considerada uma das etapas mais relevantes do processo, pois permite verificar a aplicação prática das ideias. Nesse sentido, o CEO afirmou que "na fase de piloto é que consigo entender o verdadeiro valor que uma ideia pode trazer para a empresa, melhorando um processo ou me trazendo a ideia de um produto novo".

Por fim, as iniciativas que apresentam resultados positivos nos testes seguem para a etapa de implementação, na qual são incorporadas oficialmente na organização. Essa fase envolve maior articulação entre diferentes áreas, além da necessidade de alinhamento com a estratégia da empresa e de mobilização de recursos.

No período analisado, mais da metade dos participantes do programa de inovação era composta por colaboradores da operação, como apresenta o Quadro 4, 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.

Quadro 4: Distribuição de ideias enviadas em 2024 por área de atuação na empresa

Categoria	Quantidade	Percentual
Áreas relacionadas à saúde	30	66,7%
Áreas administrativas, operacionais e de suporte	15	33,3%

Fonte: Elaboração própria (2026)

Ao longo de 2024, a equipe de inovação da Salvia realizou o monitoramento sistemático das ideias submetidas ao programa, acompanhando sua evolução nas diferentes etapas do processo. Ao final do período, foram identificadas 20 ideias em andamento, sendo 9 na fase de ideação, 6 em análise de negócios e 5 em piloto. Em contrapartida, apenas 1 proposta havia sido concluída, enquanto 5 encontravam-se pausadas e 19 foram bloqueadas ou rejeitadas.Esses resultados evidenciam um descompasso entre o volume de ideias submetidas e sua efetiva implementação.

As entrevistas realizadas com os participantes da equipe de inovação revelaram limitações relacionadas à análise de custos, ao planejamento e à estruturação técnica das propostas, além da dificuldade de conciliar a participação no programa com as demandas operacionais da rotina de trabalho. Conforme relatou a analista de marketing: "Todos nós temos nossas demandas diárias e quando um colaborador chega à etapa de pesquisas mais aprofundadas, ele precisa somar as necessidades dessa fase com as atividades que já faz todos os dias; isso acaba sendo um ponto complicado e muitos desistem”. Dessa forma, embora o programa tenha ampliado o

engajamento e estimulado a participação dos colaboradores, a ausência de competências relacionadas à inovação, à gestão de projetos e à gestão do tempo comprometeu a continuidade e a implementação das iniciativas.

Adicionalmente, em análises documentais, foi possível observar que parcela dos colaboradores interpretou o programa como um espaço destinado ao envio de sugestões gerais de melhoria, sem necessariamente relacioná-las ao conceito de inovação adotado pela empresa. Como consequência, foram submetidas propostas de diferentes naturezas, incluindo ações operacionais, solicitações pontuais e iniciativas simbólicas que, embora demonstrassem engajamento e senso de pertencimento organizacional, não atendiam aos critérios estabelecidos pelo programa. Entre os exemplos estão as ideias “Holerite na Palma da Mão”, “Menor Aprendiz da Salvia” e “Conecta + Divulga”, que não se caracterizam como melhorias de processos ou desenvolvimento de novos produtos e suas versões.

Além disso, entrevistas realizadas com a diretora de gestão estratégica, a diretora de operações e a analista de recursos humanos indicaram que a maior parte dos colaboradores operacionais técnicos não possuía domínio de ferramentas de análise ou dos conhecimentos necessários para transformar ideias iniciais em projetos estruturados, tornando-se fortemente dependente do suporte oferecido pela equipe de inovação. Nesse contexto, os resultados demonstram que, embora o programa tenha sido eficaz para estimular o engajamento e a geração de ideias, ainda existiam lacunas significativas no desenvolvimento de competências voltadas à inovação, especialmente no que se refere à estruturação, viabilização e implementação de soluções no ambiente organizacional.

De modo geral, observa-se que o programa de inovação da organização apresenta uma estrutura alinhada ao modelo de gestão sistemática da inovação proposto por Tidd e Bessant (2015), baseado nas etapas de busca de oportunidades, seleção, implementação e aprendizagem. Nesse contexto, a análise dos dados permitiu identificar aspectos relevantes acerca da relação entre as ações de capacitação e as exigências associadas ao processo de inovação organizacional.

4.4 Análise dos Resultados

A triangulação entre as entrevistas realizadas com o CEO, os colaboradores participantes da equipe de inovação e diretora de gestão estratégica, os documentos institucionais e os registros do programa de inovação permitiu identificar evidências convergentes acerca dos efeitos da iniciativa no contexto organizacional. Os dados demonstraram que o programa contribuiu para ampliar o engajamento dos colaboradores na proposição de ideias e na discussão de melhorias organizacionais.

Os relatos dos participantes indicaram que a criação de um espaço estruturado para submissão de propostas favoreceu maior participação dos profissionais nos processos organizacionais, estimulando reflexões sobre problemas operacionais e oportunidades de aperfeiçoamento das práticas internas. Essa percepção foi corroborada pelos registros do programa, que evidenciaram a participação de colaboradores de diferentes áreas na apresentação de ideias ao longo do período analisado. Além disso, os documentos institucionais e os depoimentos dos entrevistados apontaram para um aumento da interação entre setores, ampliando a circulação de

informações e a participação dos profissionais em iniciativas anteriormente concentradas em níveis mais estratégicos da organização.

A convergência dessas evidências reforça a compreensão de que ambientes organizacionais que estimulam a participação ativa dos indivíduos favorecem processos de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, aspectos diretamente relacionados à inovação organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Por outro lado, a triangulação dos dados também revelou limitações na transformação das ideias submetidas em projetos efetivamente implementados. Embora os registros do programa demonstram volume significativo de propostas apresentadas, observou-se que apenas uma parcela avançou para etapas posteriores do processo de inovação. Essa constatação foi confirmada tanto pelos documentos analisados quanto pelos relatos dos entrevistados.

Entre os principais desafios identificados destacam-se dificuldades relacionadas à estruturação das ideias, à ausência de acompanhamento contínuo durante o desenvolvimento das propostas e à limitação de competências voltadas ao planejamento e à execução de iniciativas inovadoras. Os participantes relataram que, apesar do interesse em contribuir com melhorias, os colaboradores encontravam dificuldades para transformar suas ideias em projetos viáveis, sobretudo pela falta de direcionamento metodológico e suporte técnico e falta de tempo destinados às demandas envolvendo inovação ao longo do processo.

Os resultados indicam, portanto, que o programa apresenta maior efetividade na sensibilização dos profissionais para a inovação e na promoção de uma cultura participativa do que na consolidação de mecanismos capazes de sustentar a implementação das ideias geradas. Essa conclusão emerge da convergência entre as evidências obtidas nas entrevistas, nos documentos institucionais e nos indicadores do programa.

Os achados aproximam-se da perspectiva de Dornelas (2012), ao evidenciar que a inovação não depende apenas da criatividade ou da geração de novas ideias, mas também da capacidade de desenvolver, estruturar e implementar soluções no contexto organizacional. De forma semelhante, os resultados convergem com Oliveira e Tello-Gamarra (2013), que destacam a relevância de competências relacionadas à identificação de oportunidades, mobilização de recursos e transformação de ideias em resultados concretos.

Nesse sentido, a análise conjunta das ações de capacitação da empresa, dos relatos dos participantes e das demandas observadas no programa de inovação evidenciou um desalinhamento entre as competências desenvolvidas pela organização e aquelas requeridas para a implementação das propostas. Enquanto os treinamentos concentram-se predominantemente em competências técnicas e assistenciais, o programa demanda competências associadas ao pensamento crítico, resolução de problemas, colaboração, gestão de projetos e capacidade de execução. A convergência dessas evidências sugere que essa lacuna limita o potencial de implementação das iniciativas propostas, indicando a necessidade de maior integração entre as estratégias de capacitação e os objetivos do programa de inovação.

4.5 Proposta de melhoria

Os resultados da pesquisa evidenciaram que o programa de inovação da Salvia Saúde Corporativa contribui para o engajamento dos colaboradores e para a geração de ideias. Entretanto, também foram identificadas dificuldades relacionadas à estruturação das propostas, ao acompanhamento das iniciativas e ao desenvolvimento de competências necessárias para sua implementação.

Diante dessas lacunas, recomenda-se o fortalecimento das ações de desenvolvimento de competências voltadas à inovação, buscando maior alinhamento entre os programas de capacitação da organização e as demandas do programa de inovação. Inicialmente, sugere-se a realização de um diagnóstico de competências para identificar necessidades relacionadas à inovação, gestão de projetos, resolução de problemas, colaboração e pensamento crítico.

Com base nesse diagnóstico, recomenda-se a criação de trilhas de aprendizagem voltadas ao desenvolvimento dessas competências, utilizando estratégias flexíveis de capacitação, como o microlearning. Segundo Hug (2005) e Buchem e Hamelmann (2010), essa abordagem favorece processos de aprendizagem mais ágeis e aderentes às necessidades organizacionais.

Adicionalmente, sugere-se a implementação de mecanismos de mentoria para apoiar os colaboradores durante as etapas de desenvolvimento das propostas. Essa ação pode contribuir para reduzir dificuldades relacionadas à estruturação das ideias e ampliar a conversão das propostas em projetos efetivamente implementados.

Também se recomenda o fortalecimento dos espaços de compartilhamento de conhecimento e das ações de comunicação interna, favorecendo a aprendizagem colaborativa e a disseminação de práticas inovadoras. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), a interação entre indivíduos e o compartilhamento do conhecimento são elementos essenciais para a inovação organizacional.

Por fim, recomenda-se o acompanhamento sistemático do programa por meio de indicadores relacionados à participação dos colaboradores, desenvolvimento de competências e implementação das propostas. Essas ações podem contribuir para fortalecer a capacidade da organização de transformar ideias em resultados concretos, ampliando a efetividade do programa de inovação.

5. Conclusão e Contribuições

Este estudo teve como objetivo analisar de que forma a empresa Salvia Saúde Corporativa pode desenvolver competências para melhorar os resultados de seu programa de inovação. Os resultados permitiram identificar que, embora a organização possua iniciativas estruturadas de capacitação e um programa voltado à participação dos colaboradores na geração de ideias, ainda existem desafios relacionados à implementação das propostas submetidas.

A análise evidenciou que as competências desenvolvidas pelas ações de capacitação da organização estão concentradas, predominantemente, em aspectos técnicos e assistenciais, enquanto o programa de inovação

demanda competências relacionadas ao pensamento crítico, resolução de problemas, colaboração e capacidade de execução. Esse desalinhamento limita o potencial de transformação das ideias em resultados efetivos para a organização.

Dessa forma, conclui-se que o desenvolvimento de competências voltadas à inovação pode contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos do programa ao proporcionar aos colaboradores melhores condições para estruturar, desenvolver e implementar suas propostas. Nesse sentido, foram apresentadas recomendações voltadas ao fortalecimento dessas competências, buscando maior integração entre as estratégias de capacitação e as demandas do programa de inovação.

Como limitação do estudo, destaca-se sua realização em uma única organização e em um período específico de análise. Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da investigação para outros contextos organizacionais, permitindo aprofundar a compreensão sobre a relação entre desenvolvimento de competências e resultados em programas de inovação.

Referências

Uso de Inteligência Artificial: Ferramentas de inteligência artificial generativa foram utilizadas como apoio à revisão textual, correção gramatical e adequação da redação acadêmica. A elaboração do conteúdo científico, a análise dos dados e as conclusões são de responsabilidade dos autores.

BITENCOURT, Claudia Cristina. 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. Boston: BCG, 2024.

BUCHEM, Ilona; HAMELMANN, Henrike. Microlearning: a strategy for ongoing professional development. eLearning Papers, Barcelona, n. 21, p. 1-15, 2010.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

GREAT PLACE TO WORK. Relatório Tendências de Gestão de Pessoas 2024. [S.l.]: Great Place to Work, 2024.

HUG, Theo. Micro learning and narration: exploring possibilities of utilization

of narrations and storytelling for the designing of “micro units” and didactical micro-learning arrangements. In: MEDIA IN TRANSITION CONFERENCE, 5., 2005, Cambridge. Proceedings [...]. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Maurício Fernandes Pereira de; TELLO-GAMARRA, Jorge. Inovação, competências e aprendizagem organizacional: uma análise teórica. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 15, n. 36, p. 142-154, 2013.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Manual de Oslo: diretrizes para coleta, relato e uso de dados sobre inovação. 4. ed. Paris: OECD Publishing, 2018.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (org.). Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

SALVIA SAÚDE CORPORATIVA. Salvia Saúde Corporativa. Disponível em: <https://salviasaude.com.br/>. Acesso em: 12 jun. 2026.

SEBRAE. Inovação: como as pequenas empresas podem começar. Brasília, DF: Sebrae, 2023.

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

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.