

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS

SHEYLA MARA CORAIOLA

**INOVAÇÃO ABERTA E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO
EMPÍRICO EM UM ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO**

CURITIBA
2023

SHEYLA MARA CORAIOLA

**INOVAÇÃO ABERTA E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO
EMPÍRICO EM UM ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração “Administração Estratégica” da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes

CURITIBA
2023

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Luci Eduarda Wielganczuk – CRB 9/1118

C787i
2023 Coraiola, Sheyla Mara
Inovação aberta e desenvolvimento de competências : um estudo empírico em um ecossistema de inovação / Sheyla Mara Coraiola ; orientador: Bruno Henrique Rocha Fernandes. – 2023.
141 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2022
Bibliografia: f. 106-112

1. Administração de empresas – Inovações tecnológicas. 2. Aprendizagem baseada em problemas. 3. Inovações tecnológicas – Administração. I. Fernandes, Bruno Henrique Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD. 20. ed. – 658.4062

TERMO DE APROVAÇÃO

INOVAÇÃO ABERTA E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO EMPÍRICO EM UM ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO

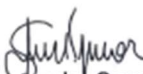
Por

SHEYLA MARA CORAIOLA

Tese aprovada em **15 de agosto de 2023** como requisito parcial para obtenção do Título de Doutora no Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

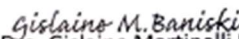

Profª. Dra. Angela Cristiane Santos Póvoa
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração


Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes
Orientador


Prof. Dr. Alexandre Quadros Weymer
Examinador


Profª. Dra. Angela Cristiane Santos Póvoa
Examinadora


Profª. Dra. Ana Burcharth
Examinadora


Profª. Dra. Gislaine Martinelli Baniski
Examinadora

Dedico esta pesquisa a minha filha, Bianca, que representa meu amor mais genuíno pela vida e por toda nossa família, e é por quem todo esforço vale a pena.

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido, Paulo, por toda paciência e atenção com a nossa filha, nas tardes de domingo, quando minha dedicação a esta tese era intensa. Obrigada por ser esse parceiro de vida, inigualável, e provar isso em mais essa etapa da minha vida. Você sempre terá o meu apoio e amor.

À minha irmã, Angela, pelas leituras críticas, correções e apoio incondicional em todas as etapas desta pesquisa, além de ter cumprido o papel de madrinha de forma fabulosa, sempre que eu e a Bianca precisamos de você. Meu amor e apoio incondicional por toda vida.

Aos meus pais, por todo incentivo durante toda minha vida acadêmica, profissional e pessoal, vocês são minha inspiração todos os dias. E muito obrigada por cuidarem tão bem da minha filha, principalmente nos momentos em que precisei me ausentar para cumprir com esta pesquisa. Meu amor eterno.

À Bianca, amor da minha vida, que veio ao mundo para me trazer a felicidade. Sua chegada um pouquinho antecipada, uma semana antes da qualificação desta tese, só me deu mais forças para continuar. Amor sem limites e para sempre.

A Maria Angela Raio, por todo suporte psicológico e emocional que foram necessários nesta fase, considerando não apenas o doutorado, mas a vida por trás da pesquisa, que não para nenhum segundo. Minha eterna gratidão.

Ao Prof. Bruno Fernandes, meu orientador, por ter respeitado meu tempo de pesquisa e reflexão, mas também ter me impulsionado, quando foi necessário. Minha admiração por seus conhecimentos, destreza e clareza nas orientações.

À Prof. Angela Pova, e demais professores do PPAD, pela compreensão em um momento delicado da minha vida, no período do doutorado, demonstrando empatia e atenção em uma necessária pausa até o reestabelecimento para retorno a pesquisa.

Ao Carlos Borsa, pela liderança exemplar e incentivo para a realização deste doutorado, proporcionando flexibilidade para os momentos de dedicação às aulas e à tese. Obrigada por me ensinar tanto sobre resiliência e liderança.

Ao Marcus Freitas e todos os colaboradores da empresa objeto desta pesquisa, por todo apoio, confiança e clareza nas informações prestadas. Meus sinceros agradecimentos por terem viabilizado e tornado esta pesquisa real.

A equipe da Hotmilk, em especial a Poliane e Aline, por toda atenção e disponibilização de informações, tornando esta pesquisa possível.

“A ideia só se transforma em inovação se for realizada.”

(Antonio C. T. da Silva)

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo investigar como o processo de inovação aberta pode, além de desenvolver inovações, desenvolver competências nos colaboradores participantes deste processo. Para isso, a pesquisa teve como metodologia um estudo de caso longitudinal, de corte transversal, com triangulação de fontes e classificação sistêmica dos dados obtidos por meio de documentos e entrevistas. O estudo foi desenvolvido em uma empresa do estado de São Paulo, participante de um programa de inovação aberta no ecossistema de inovação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Realizando um acompanhamento das etapas desenvolvidas no programa de inovação, entrevistas com colaboradores, gestores e outros envolvidos e análise das avaliações de competência antes e depois do programa, os resultados sugerem que: (1) a inovação aberta pode ser entendida como uma forma de metodologia ativa – de modo particular, um *Problem Based Learning* (PBL); (2) o programa de inovação aberta aplicado contribui para o desenvolvimento de competências dos colaboradores envolvidos; (3) para potencializar o desenvolvimento de competências (e até a eficácia do programa) é importante a participação ativa da liderança da empresa no programa de inovação; (4) o PBL aplicado como metodologia do programa de inovação pode ser promotor de engajamento; e (5) para a eficácia de um programa completo de inovação aberta sugere-se uma sequência de atividades a serem desenvolvidas: criação da cultura de inovação, interlocução com lideranças, desenvolvimento do programa em si. Desta forma, conclui-se que a contribuição teórica deste trabalho reside em: (1) a inovação aberta como uma metodologia ativa, PBL; (2) o desenvolvimento de competências a partir de um programa de inovação aberta; (3) a importância da participação ativa da liderança da empresa em programas de inovação aberta.

Palavras-chave: Inovação aberta. Problem Based Learning. Desenvolvimento de competências.

ABSTRACT

This research aims to investigate how the open innovation process can, in addition to developing innovations, develop skills in the collaborators participating in this process. For this, the research methodology used a longitudinal case study, cross-sectional, with triangulation of sources and systemic classification of data obtained through documents and interviews. The study was developed in a company in the state of São Paulo, participating in an open innovation program in the innovation ecosystem of the Pontifical Catholic University of Paraná. By monitoring the stages developed in the innovation program, interviewing employees, managers and other stakeholders and analyzing competence assessments before and after the program, the results suggest that: (1) open innovation can be understood as a form of active methodology - in particular, a Problem Based Learning (PBL); (2) the applied open innovation program infers a contribution to the development of skills of the employees involved; (3) to enhance the development of skills (and even the effectiveness of the program) the active participation of the company's leadership in the innovation program is important; (4) PBL applied as an innovation program methodology can be a promoter of engagement; and (5) for the effectiveness of a complete open innovation program, a sequence of activities is suggested: creation of an innovation culture, dialogue with leaders, development of the program itself. Thus, it is concluded that the theoretical contribution of this work resides in: (1) open innovation as an active methodology, PBL; (2) the development of skills from an open innovation program; (3) the importance of the active participation of the company's leadership in open innovation programs.

Keywords: Open innovation. Innovation ecosystem. Problem Based Learning. Skills development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de inovação aberta.....	24
Figura 2 - Desafios elencados pela empresa para o programa de Inovação Aberta.....	52
Figura 3 - Etapas do programa de Inovação Aberta.....	52
Figura 4 - Programação da terceira fase do Programa de Inovação em 2022.....	55
Figura 5 - Esquema de mentoria da Hotmilk	56
Figura 6 - Acompanhamento do desenvolvimento de um desafio na ferramenta Miro	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparativo da autoavaliação e avaliação do superior imediato de 2021	62
Gráfico 2 – Comparativo da autoavaliação e avaliação do superior imediato de 2022	64
Gráfico 3 – Comparativo da autoavaliação e avaliação do superior imediato de 2023	65
Gráfico 4a - Comparativo da avaliação, por competência, de 2021, 2022 e 2023- Avaliação do Superior Imediato	66
Gráfico 4b - Comparativo da avaliação, por competência, de 2021, 2022 e 2023- Autoavaliação.....	67
Gráfico 5 – Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA), por competência, de 2021, 2022 e 2023	68
Gráfico 6 - Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA), por competência, de todos os colaboradores e colaboradores que participaram do programa de inovação, em 2021	69
Gráfico 7 - Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA), por competência, de todos os colaboradores e colaboradores que participaram do programa de inovação, em 2022	70
Gráfico 8 - Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA), por competência, de todos os colaboradores e colaboradores que participaram do programa de inovação, em 2023	71
Gráfico 9 - Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA) por competência de todos os colaboradores da empresa sem os participantes e dos colaboradores participantes do programa de inovação, de 2021 para 2022 e de 2022 para 2023	72
Gráfico 10 – Evolução em percentual das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA) por competência de todos os colaboradores da empresa sem os participantes e dos colaboradores participantes do programa de inovação, de 2021 para 2022, de 2022 para 2023 e de 2021 para 2023	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos do CHA.....	31
Quadro 2 - Tipos de ações de capacitação para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores	33
Quadro 3 - Síntese dos constructos	40
Quadro 4 - Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas.....	46
Quadro 5 - Relação de colaboradores e gestores participantes do Programa de Inovação, na terceira fase	54
Quadro 6 - Relação de equipes e desafios da terceira fase do programa de inovação	55
Quadro 7 - Relação de competências da avaliação de desempenho de 2021	59
Quadro 8 - Relação de competências da avaliação de desempenho de 2021	59
Quadro 9 - Comparação entre as competências avaliadas em 2021 e 2022.....	60
Quadro 10 - Resultado da avaliação de desempenho 2021	61
Quadro 11 – Resultado da avaliação de desempenho 2022.....	63
Quadro 12 – Resultado da avaliação de desempenho 2023.....	64
Quadro 13 - Comparativo da avaliação, por competência, de 2021, 2022 e 2023....	66
Quadro 14 - Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA), por competência, de 2021, 2022 e 2023.....	67
Quadro 15 - Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA), por competência, de todos os colaboradores e colaboradores que participaram do programa de inovação, em 2021	68
Quadro 16 - Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA), por competência, de todos os colaboradores e colaboradores que participaram do programa de inovação, em 2022	69
Quadro 17 - Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA), por competência, de todos os colaboradores e colaboradores que participaram do programa de inovação, em 2023	70
Quadro 18 - Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA) por competência de todos os colaboradores da empresa sem os participantes e dos colaboradores participantes do programa de inovação, de 2021, 2022 e 2023	72
Quadro 19 - Evolução das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA) por competência de todos os colaboradores da empresa sem os participantes, de 2021 para 2022, de 2022 para 2023 e de 2021 para 2023	73

Quadro 20 - Evolução das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA) por competência dos colaboradores participantes do programa de inovação, de 2021 para 2022, de 2022 para 2023 e de 2021 para 2023	73
Quadro 21 – Resultados das entrevistas	75
Quadro 22 – Respostas da pergunta: Das competências analisadas, em qual(is) você acredita que se destaca, ou tem como ponto forte?	85
Quadro 23 – Depois da sua participação no programa, você acredita que desenvolveu alguma dessas competências?	86
Quadro 24 - Síntese dos achados.....	96
Quadro 25 - Comparativo da avaliação, por competência, por colaborador de 2021, 2022 e 2023	117
Quadro 26 - Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, sobre a participação e engajamento no programa de inovação.....	119
Quadro 27 - Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, sobre o programa de inovação.....	121
Quadro 28 - Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, sobre as competências de destaque, que contribuíram para a seleção do programa de inovação	124
Quadro 29 - Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, sobre as competências desenvolvidas com o programa de inovação aberta	126
Quadro 30 - Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, sobre o programa de inovação ter colaborado para o desenvolvimento profissional do colaborador	129
Quadro 31 - Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, sobre o compartilhamento de conhecimentos adquiridos no programa ...	132
Quadro 32 - Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, sobre os benefícios de o programa ter sido desenvolvido baseado em um problema real da empresa	133
Quadro 33 - Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, sobre comentários gerais do programa de inovação	135

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PBL	- Problem Based Learning
CHA	- Conhecimentos, Habilidade e Atitudes
CHAV	- Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Valores
EAD	- Ensino a distância

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA	21
1.4 DELIMITAÇÃO E ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 INOVAÇÃO ABERTA	23
2.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	29
2.3 METODOLOGIAS VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	32
2.4 PROBLEM BASED LEARNING - PBL	34
2.5 RELAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO ABERTA, DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E PBL	38
3. METODOLOGIA	41
3.1 CAMPO DE PESQUISA	45
3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO	45
3.3 COLETA DE DADOS	47
3.4 ANÁLISE DE DADOS	49
3.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	50
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	51
4.1 O PROGRAMA DE INOVAÇÃO ABERTA DA EMPRESA	51
4.2 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO	58
4.3 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	75
4.4 CATEGORIA “INOVAÇÃO ABERTA”	80
4.4.1 Observações extraídas das entrevistas com os colaboradores	80
4.4.2 Observações extraídas das entrevistas com os gestores	82
4.4.3 Observações extraídas das entrevistas com os profissionais da Hotmilk	83
4.5 CATEGORIA “COMPETÊNCIAS”	84
4.5.1 Observações extraídas das entrevistas com os colaboradores	84
4.5.2 Observações extraídas das entrevistas com os gestores	87
4.5.3 Observações extraídas das entrevistas com os profissionais da Hotmilk	87
4.6 CATEGORIA “PBL”	88

4.6.1 Observações extraídas das entrevistas com os colaboradores participantes do projeto ..	88
4.6.2 Observações extraídas das entrevistas com os gestores	89
4.6.3 Observações extraídas das entrevistas com os profissionais da Hotmilk.....	89
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	90
5.1 INOVAÇÃO ABERTA	90
5.2 COMPETÊNCIAS.....	91
5.3 PBL	94
5.4 RELAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO ABERTA, DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E PBL.....	96
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS.....	106
ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COLABORADORES.....	113
ANEXO II - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES	115
ANEXO III - RESULTADO E ANÁLISES DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS POR COLABORADOR.....	117
ANEXO IV - RESUMO DAS ENTREVISTAS COM COLABORADORES, GESTORES E COORDENADORES DA HOTMILK	119

1. INTRODUÇÃO

Demandas emergentes conduzem as empresas, cada vez mais, a trilharem sua gestão em busca de maior eficiência e competitividade, trazendo assim a necessidade quase intrínseca de inovação e investimento no desenvolvimento de pessoas para um desempenho inovador.

Neste ambiente de rápidas e constantes mudança, as empresas desenvolvem habilidades para integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas a fim de se manterem competitivas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

O entendimento e evidências empíricas dessas necessidades, para o crescimento de uma organização, promovem o aumento de estudos sobre o tema e também o aumento de empresas em movimento para sua inserção em um ecossistema de inovação. Parte destes estudos trazem a abordagem da inovação aberta, da formação continuada, da educação corporativa, do desenvolvimento de competências específicas, e a contribuição destes elementos para a evolução das organizações (VALOTO e MAY, 2020; SELLA e CARVALHO, 2020; CABRAL, RANGEL e ALBANESES JUNIOR, 2021; COELHO *et al.*, 2021).

A inovação, de forma geral, “pode incluir práticas gerenciais e estratégias de aprendizagem tecnológica, compreende também o saber-fazer de forma organizada, diversificada e complexa, bem como admite o esforço contínuo de aprendizagem que extrapola o simples uso de bens e serviços” (ROMANO, 2010).

A inovação pode também ser entendida como o resultado do aprendizado que se adquire ao longo do tempo, de forma individual e/ou coletiva, utilizado para a construção de algo novo (GOUSSEVSKAIA *et al.*, 2005). Principalmente a inovação aberta, que pode ser definida como a combinação de ideias e trajetórias internas e externas (mercado), com o objetivo de avançar o desenvolvimento de novas tecnologias (CHESBROUGH, 2003a).

Para David Junior, Ireland e Snow (2007), a inovação aberta é a busca de inovações fora das fronteiras da empresa, através da troca de ideias, de conhecimentos, competências e oportunidades.

Considerando isso, entende-se que a inovação aberta acontece quando as organizações procuram agentes externos para a realização desses processos (DAHLANDER e GANN, 2010). Ou seja, a principal premissa da inovação aberta é a

interação da empresa em um ecossistema de inovação, composto por outras organizações, como universidades por exemplo, que promovam colaboração, o aproveitamento e o desenvolvimento de competências das partes envolvidas para o desempenho inovador.

Para Guédria (2012), o progresso ocorre quando as entidades se comunicam e compartilham informações, a fim de que juntas alcancem algo que não poderiam alcançar sozinhas. E este é o princípio da inovação aberta.

Esses processos de aplicação da inovação aberta, em um ecossistema, envolvem diferentes práticas, metodologias e conhecimentos, que fomentam a interação de colaboradores e/ou pesquisadores, utilizando teorias diversas e incentivando reflexões para a solução de problemas.

As metodologias utilizadas nestes processos que visam fomentar o desempenho inovador têm foco principalmente na resolução de problemas e são entendidas como metodologias ativas. Numa perspectiva educacional, este é o foco da “Aprendizagem Baseada em Problemas”, ou “*Problem Based Learning*” (PBL), que visa desenvolver a aprendizagem por meio do trabalho colaborativo em busca da solução de um problema. Porém, o foco principal não é a resolução do problema em si, mas o processo de experiência, interação social, comunicação e colaboração como competências profissionais (NURTANTO, FAWAID e SOFYAN, 2020).

Na PBL, diferentes competências podem ser desenvolvidas, como visão interdisciplinar e sistêmica, inteligência emocional, avaliação de riscos, conhecimentos técnicos, pensamento crítico, reflexivo e analítico, além de criatividade na resolução do problema proposto (MAGALHÃES, 2021).

Competência pode ser entendida como um repositório de qualificações - Conhecimentos, Habilidade e Atitudes (CHA) – que, quando aplicado, faz com que as pessoas exerçam melhor suas atividades, com diferentes potenciais estratégicos que ajudam no desenvolvimento da organização (DUTRA, 2016; ROBBINS, 2002).

Desta forma, a aprendizagem baseada em problemas, com a identificação dos problemas dentro da própria empresa em que o colaborador está inserido, pode ser ocasião de desenvolvimento de competências, e ao mesmo tempo proporcionar inovações, sobretudo quando baseado em processos de inovação aberta (NURTANTO, FAWAID e SOFYAN, 2020).

1.1 Problema de pesquisa

Segundo Leszczynski (2000), o papel da educação, no contexto da inovação, é o de formar agentes de transformação para estabelecer os liames necessários entre os meios de produção e os de utilização de novos conhecimentos. Os agentes de inovação são capazes de estimular a introdução de mudanças e transformações tecnológicas nos meios de produção, a partir do desenvolvimento integrado e regional. Seu principal papel é o de estabelecer uma interação mais intensa entre as atividades que envolvem a geração, transmissão e utilização de conhecimentos tecnológicos.

Tais relações entre inovação aberta, PBL e o desenvolvimento de competências são pouco citadas na literatura, trazendo então uma lacuna teórica (BURCHARTH, KNUDSEN e SONDERGAARD, 2014; CABRAL, RANGEL e ALBANESES JUNIOR, 2021; CHESBROUGH, VANHAVERBEKE e WEST, 2006; DAVID JUNIOR, IRELAND e SNOW, 2007; KING e LAKHANI, 2013; NURTANTO, FAWAID e SOFYAN, 2020). Com isso, o problema desta pesquisa se desenha da seguinte forma:

Como a inovação aberta pode ser utilizada para o desenvolvimento de competências nos colaboradores?

1.2 Objetivo da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é investigar como o processo de inovação aberta, entendido como uma metodologia PBL pode, além de gerar inovação em si, desenvolver competências nos colaboradores envolvidos.

1.2.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos da pesquisa:

- a) Analisar o processo de inovação aberta em uma empresa participante de um ecossistema de inovação, promovido por uma universidade;

- b) Analisar a metodologia utilizada neste processo de inovação aberta, relacionado com problemas reais da empresa;
- c) Analisar o processo de inovação aberta e seus resultados, a fim de entender as possíveis competências desenvolvidas nos colaboradores participantes.

O contexto empírico desta pesquisa é um ecossistema de inovação relacionado a uma universidade na cidade de Curitiba, no Paraná, e uma empresa de grande porte com sede na cidade de Bauru, em São Paulo. Por ecossistema de inovação entende-se as relações formadas por múltiplos agentes, como: universidades, empresas, governo, com principal objetivo de permitir o desenvolvimento tecnológico e inovação, favorecendo a troca de informações (JACKSON, 2011; NASCIMENTO e LIMA, 2022).

A inovação aberta é uma abordagem estratégica que redefine o processo de inovação, reconhecendo que ideias e recursos valiosos não estão confinados às fronteiras da empresa. Essa abordagem abrange modelos como a inovação de fora para dentro, de dentro para fora, colaboração horizontal e vertical (CHESBROUGH, 2003). Por meio da colaboração com parceiros externos, como universidades e outros, as empresas podem acelerar o seu desenvolvimento. A gestão da propriedade intelectual, a cultura organizacional e a construção de relacionamentos desempenham papéis cruciais na eficácia da inovação aberta.

O programa de inovação aberta promovido pela universidade, fonte desta pesquisa, tem como propósito oferecer para as empresas uma consultoria que desenvolve negócios inovadores, capazes de gerar transformações. São criadas jornadas para estimular os colaboradores no desenvolvimento de novas ideias para os desafios da empresa, dando suporte a todas as etapas, captando, avaliando e apoiando no aprimoramento das soluções. Sendo assim, o principal mecanismo deste programa de inovação aberta, é a busca por soluções para os desafios internos utilizando recursos internos e externos, por meio da transferência de conhecimentos e consultoria qualificada.

1.3 Justificativa

As principais justificativas para a realização desta pesquisa vem, primeiramente, do fato de que na literatura estudada foram encontrados exemplos e relatos de práticas de inovação aberta em ecossistemas de inovação (GUO, 2009; JACKSON, 2011; FREIRE, FALCÃO e ROCHA, 2022; MCPHILLIPS e LICZNERSKA, 2021; YUN e LIU, 2019; CAI e ETZKOWITZ, 2020) e diferentes formas desenvolvimento de competências (CEITIL, 2010; DUTRA, 2016; FERNANDES, 2013; FLEURY e FLEURY, 2004; MCPHILLIPS e LICZNERSKA, 2021; D'ESCOFFIER, D'ESCOFFIER e BRAGA, 2022), contudo, não se encontrou pesquisa específica sobre o desenvolvimento de competências por meio da inovação aberta.

Organizações de todos os tipos são cada vez mais pressionadas por inovação e transformações, e isso leva a uma necessidade de desenvolvimento de competências (CORREA, 2015). O desenvolvimento de competências pode acontecer de diferentes maneiras, combinando várias metodologias, como: treinamentos tradicionais, ações de autodesenvolvimento, participação em projetos, etc. (FERNANDES, 2013).

A inovação aberta propicia aos colaboradores a aprendizagem e expansão de competências e habilidades necessárias para cocriar soluções e aplicar conhecimentos externos a empresa (MCPHILLIPS e LICZNERSKA, 2021).

Ao mesmo tempo, empresas que contam com profissionais com determinadas competências, como mentalidade empreendedora, adaptabilidade e flexibilidade, criatividade e colaboração (MCPHILLIPS E LICZNERSKA, 2021), tendem a ter o processo de inovação como algo mais natural.

Considerando que as competências se realizam na ação (LE BOTERF, 2003), pode-se gerar aqui um ciclo virtuoso: a inovação aberta, conduzida com as metodologias certas, poderia propiciar o desenvolvimento de competências adequadas à inovação. Com colaboradores em constante expansão destas competências, o processo de inovação e transformação das empresas pode se tornar contínuo e até orgânico.

Desta forma, esta pesquisa busca compreender como a inovação aberta pode ser trabalhada como uma metodologia para o desenvolvimento de competências.

De forma prática, a pesquisa investiga se o desenvolvimento de competências é possível em um processo de inovação aberta, quando considerado alguns princípios

metodológicos. Ou seja, além da inovação em si que os processos de inovação aberta geram, como “efeito colateral” pode-se desenvolver competências nos colaboradores participantes, o que pode representar interesse para a prática.

Sendo assim, a tese desta pesquisa é que o processo de inovação aberta, além de gerar inovação em si, também contribui para o desenvolvimento de competências nos envolvidos.

1.4 Delimitação e estrutura do trabalho

Para isso, a pesquisa será conduzida utilizando a metodologia de estudo de caso longitudinal com corte transversal, sendo garantida a triangulação de dados por meio de múltiplas fontes de informação: análise documental de relatórios e avaliações de desempenho aplicadas pela empresa, e entrevistas a múltiplos interlocutores: colaboradores e gestores da empresa, e profissionais vinculados a universidade.

Neste sentido, as partes deste trabalho são, além desta introdução: Fundamentação teórica, onde serão apresentados as principais teorias e autores dos temas relacionados a pesquisa; Metodologia; Apresentação dos resultados; Discussão dos resultados; Considerações finais; além das Referências Bibliográficas e Anexos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considerando o problema de pesquisa apresentado, a fundamentação teórica desta pesquisa baseia-se principalmente nas teorias de inovação aberta, ecossistemas de inovação, desenvolvimento de competências e PBL (*Problem Based Learning*).

2.1 Inovação aberta

No início do século XX não existia busca por conhecimento externo pelas indústrias, havia somente o desenvolvimento de pesquisas de forma interna e centralizada, a chamada Inovação Fechada (FREIRE, FALCÃO e ROCHA, 2022).

Até a década de 1970, esse era o padrão de inovação das empresas, porém, a partir de 1981, o Monopólio do Conhecimento terminou, e de 1981 a 1999 já não era viável realizar a pesquisa e o desenvolvimento internos. Por isso, as parcerias entre empresas e instituições de pesquisa, governo e universidades passou a crescer, e em 2003, Chesbrough introduziu o conceito de “Inovação Aberta” (FREIRE, FALCÃO e ROCHA, 2022).

A inovação aberta, em contraponto à inovação fechada, pode ser entendida como a busca das empresas pela competitividade e novos modelos de negócios com a participação efetiva de parceiros estratégicos (CHRISTENSEN, 2006). É uma oportunidade de ser mais eficaz na criação e geração de valor em produtos e serviços (CHESBROUGH, 2007). Este parceiro estratégico, de base científica, pode ser uma universidade (DU, LETEN e VANHAVERBEKE, 2014).

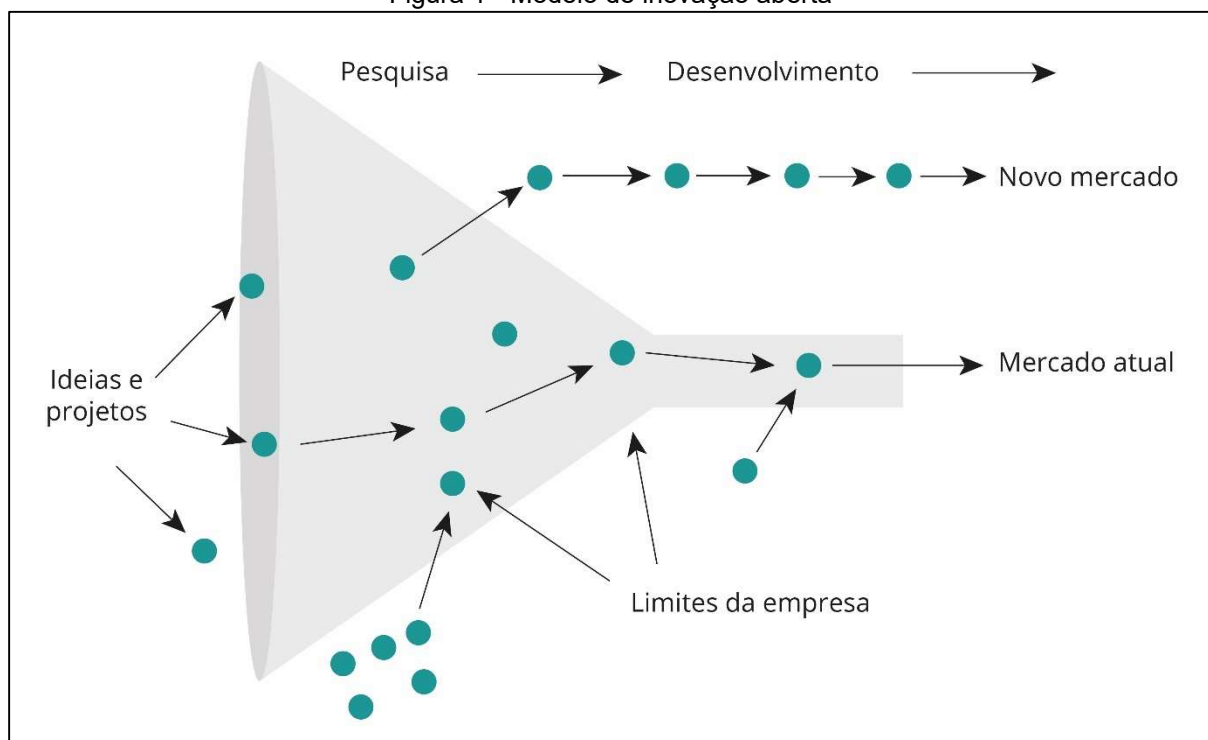
Tradicionalmente, a inovação fechada está focada no uso de fontes internas de conhecimento, considerando que todas as pessoas com capacidade inovadora ou inteligência superior trabalham na organização (CHESBROUGH, 2003b). Isto posto, as organizações com este modelo de inovação têm como premissa que os resultados vindos de pesquisa e desenvolvimento interno acontecem com a entrega total dos conhecimentos e capacidades de seus colaboradores para a promoção de algo inédito, ou seja, a empresa deve ser a primeira a desenvolver e disponibilizar tal inovação no mercado (MARQUES, 2014).

A inovação fechada considera ainda que a única fonte de informação surge no ambiente interno, e toda comercialização e divulgação desta inovação é de responsabilidade exclusiva da empresa (RODRIGUES, HERINGER e FRANÇA, 2011).

Já a inovação aberta combina fatores internos e externos a empresa, baseia-se em fluxos de conhecimento, utilizando mecanismos pecuniários e não pecuniários em linha com o modelo de negócios da organização (WEST e BOGERS, 2014). A inovação aberta permite que as organizações utilizem ideias originadas externamente, da mesma forma como utilizam as ideias internas (KING e LAKHANI, 2013).

O conceito de inovação aberta é definido como o uso de fluxos intencionais de entrada e saída de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo da inovação. Nesse contexto, duas ou mais organizações realizam um esforço integrado para gerar novas soluções e transformá-las em um produto ou processo, utilizando vários tipos de tecnologia, conceitos, habilidades e meios (MCPHILLIPS e LICZNERSKA, 2021). A Figura 1, representa estes fluxos de entrada e saída de conhecimentos:

Figura 1 - Modelo de inovação aberta



Fonte: Adaptado de Chesbrough (2003a).

Na inovação aberta, as empresas podem utilizar ou licenciar tecnologias desenvolvidas por parceiros, para que todos obtenham algum tipo de vantagem (TRENTINI *et al.*, 2012).

A inovação aberta combina recursos internos e externos, o que requer colaborações e alianças para gerar novas tecnologias e identificar novos caminhos para o mercado (YUN e LIU, 2019).

Comparando ainda a inovação fechada com a inovação aberta, pode-se destacar alguns pontos divergentes: na inovação fechada considera-se que as pessoas inteligentes trabalham na organização, enquanto que na inovação aberta considera-se que nem todas as pessoas inteligentes estão na organização e com isso os processos de pesquisa e desenvolvimento externos podem criar valor interno; na inovação fechada acredita-se que a organização deve ser a primeira a comercializar uma inovação para superar os concorrentes, já na inovação aberta acredita-se que a organização precisa estar envolvida na pesquisa, mas não necessariamente a ideia precisa ser interna, a competitividade se dá pelo melhor uso destas ideias externas e internas, combinando os conhecimentos (CHESBROUGH, 2003b).

A inovação aberta é uma estrutura de inovação que propõe que as empresas estabelecidas usem fontes externas como caminhos para novas ideias, tecnologias, modelos de negócios e mercados (JACKSON e RICHTER, 2017).

Inovação aberta significa que ideias valiosas podem vir de dentro ou de fora da empresa e podem ir para o mercado de dentro ou de fora da empresa também (CHESBROUGH, 2003b).

A introdução da inovação aberta como prática pelas empresas permeia a valorização de competências externas e a percepção das limitações internas das equipes (BURCHARTH, KNUDSEN e SONDERGAARD, 2014).

Os funcionários envolvidos em projetos de Inovação Aberta devem ter, aprender e expandir competências e habilidades para cocriar soluções, além de descobrir novas formas de aplicar o conhecimento externo, tornando-o “absorvível”, buscando conhecimento externo, auxiliando as ideias por meio de processos internos, e apoiando sua exploração na organização (MC PHILLIPS e LICZNERSKA, 2021).

Desta forma, entende-se que a inovação aberta está relacionada com as competências essenciais necessárias para a organização, uma vez que promove uma integração entre competências internas e externas e não um processo de

terceirização da inovação (BUGANZA e VERGANTI, 2009). Assim, é necessário que as empresas que optam pela inovação aberta desenvolvam seu conhecimento interno, mas também sua capacidade de utilização do conhecimento externo.

O desenvolvimento deste conhecimento externo pode se dar de diversas formas, uma delas é através da associação da empresa com universidades que conduzam programas de pesquisa, desenvolvimento e inovação, e promovam cursos e eventos voltados a essa finalidade.

Assim, na inovação aberta, o processo de inovação evolui com a participação de agentes externos e vínculos com partes que se situam fora da empresa (TROTT, 2012).

Segundo Freire, Falcão e Rocha (2022), atualmente

a Inovação Aberta faz parte do modelo econômico das empresas, governo e universidades, onde o ambiente colaborativo se expande constantemente e as parcerias com todos os agentes do Ecossistema de Inovação são interpretadas como fatores chave para o sucesso. (FREIRE, FALCÃO e ROCHA, 2022, p. 334)

Considerando que a inovação aberta se baseia na geração de conhecimento, sendo uma relação intrínseca destes elementos, pois sem conhecimento não há inovação, as fontes que promovem esse conhecimento nas empresas podem ser diversas, incluindo universidades, centros de pesquisa, governo etc., e essa rede de conexões interorganizacionais estabelecem um Ecossistema de Inovação.

Este termo surgiu em meados da década de 1990, baseado no conceito de ecossistema de negócios, que se define como uma comunidade econômica que interage com indivíduos e organizações com o objetivo de produzir bens e serviços de valor.

Segundo Nascimento e Lima (2022):

O ecossistema de inovação aproxima vários atores na medida em que favorece a troca de informações, consequentemente envolve múltiplos agentes: universidades, institutos de pesquisa, financiadores, governo, pequenas e médias empresas, além de grandes corporações. (NASCIMENTO e LIMA, 2022, p.7)

Para Jackson (2011, p. 2) os ecossistemas de inovação são “complexas relações que são formadas entre atores ou entidades, cujo objetivo funcional é permitir o desenvolvimento tecnológico e a inovação.” O envolvimento de diferentes atores e instituições é fundamental para fluxo de inovação, conhecimento e aprendizagem, por

meio colaboração e complementaridade (ETZKOWITZ e ZHOU, 2017; TORLIG e RESENDE JÚNIOR, 2018).

O modelo *Triple Helix* desenvolvido por Etzkowitz e Leydesdorff (1995), descreve as interações entre universidade-empresa-governo, e tornou-se importante nos estudos de inovação e empreendedorismo. Nesses estudos, destaca-se o papel da universidade na transição da sociedade industrial para sociedade baseada no conhecimento (CAI e ETZKOWITZ, 2020).

Segundo Etzkowitz e Zhou (2017), o modelo *Triple Helix* é considerado uma metodologia relacional e sinérgica, permitindo a análise de ambientes de trabalho e a definição de estratégias nas relações entre universidades, empresas e governos, com o objetivo de desenvolvimento institucional.

Uma quarta hélice pode ser adicionada ao Ecossistema de Inovação, é a sociedade. Esse modelo reconhece o papel crescente dos usuários finais que geram demanda por inovação, o que pode representar uma efetiva oportunidade de inovação aberta (NASCIMENTO e LIMA, 2022).

Além da sociedade, o meio ambiente também pode ser adicionado, representando uma quinta hélice. Nesse contexto, considera-se que os seres humanos são impactados pelo ambiente natural, que interfere nas atividades que envolvem conhecimento e inovação (ALHASSAN *et al.*, 2019).

A interação entre a indústria e a universidade é um forte elo do ecossistema de inovação e gera benefícios para ambos os lados (MAES, DEBACKERE e VAN DUN, 2011).

As universidades podem ter papel fundamental na produção de conhecimentos, pois, são capazes de tornar o ecossistema de inovação um lugar de formação e criar mecanismos eficazes de transferência de tecnologia e ciência (TORLIG e RESENDE JÚNIOR, 2018).

Esse modo de produção de conhecimento nas universidades considera a aplicabilidade, ou seja, a necessidade de resolver problemas práticos (ETZKOWITZ, 2003).

Para Jishnu, Gilhotra e Mishra (2011), um ecossistema de inovação dinâmico é caracterizado por um realinhamento das relações sinérgicas de pessoas, conhecimentos e recursos que promovem o crescimento harmonioso do sistema em resposta ágil às mudanças das forças internas e externas.

Para Thompson *et al.* (2012), o ecossistema de inovação é uma abordagem aberta e holística, que incentiva a inovação tecnológica através do compartilhamento de informações e colaboração em todo o organismo.

Ecossistema de inovação é um sistema que contém organismos inovadores e ambientes de inovação com fluxo de material inovador, fluxo de energia e fluxo de informações em algum tempo e espaço. A pesquisa de ecossistemas de inovação aponta para o desenvolvimento sustentável como objetivo e usa as teorias e métodos da ecologia para discutir a formação do ecossistema de inovação e suas regras de evolução para fazer sugestões tecnológicas e econômicas para o desenvolvimento sustentável do meio ambiente (GUO, 2009).

Os ecossistemas de inovação são caracterizados por uma combinação de iniciativas '*bottom up*' e '*top down*', liderando a rede de colaboração entre partes interessadas, a qual finalmente se estenderá para as comunidades reais de inovação. Cada vez mais os cidadãos, as empresas avançadas e os governos locais agem como catalisadores proativos de inovação, transformando cidades em agentes de mudança (KOMNINOS, PALLOT e SCHAFFERS, 2013).

O objetivo da colaboração entre os atores do Ecossistema de Inovação, em última análise, é a produção e o compartilhamento de conhecimento, que resultam em uma co-criação de inovação (NASCIMENTO e LIMA, 2022).

Em muitos casos, as empresas dependem da pesquisa e do conhecimento das universidades para preparar seus funcionários e gerir a inovação (MCPHILLIPS e LICZNERSKA, 2021).

Uma das formas da universidade gerar conhecimento e auxiliar as empresas a promoverem inovação aberta, dentro dos ecossistemas de inovação, é a condução de cursos para colaboradores da empresa, com o intuito de desenvolver novas competências para a inovação, solução de problemas, e construção de novos produtos ou serviços.

O desenvolvimento de novas competências nas equipes de trabalho das empresas, assim como a geração de novos conhecimentos e a aplicabilidade destas competências e conhecimentos no processo de inovação aberta, são elementos fundamentais para o sucesso deste processo.

A ideia de ecossistema de inovação como *locus* de aprendizagem e desenvolvimento de competências é tema do próximo item.

2.2 Desenvolvimento de competências

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser discutido na década de 1970. Segundo McClelland (1973), competência é uma característica subjacente a uma pessoa, que pode estar relacionada a um desempenho superior na realização de uma tarefa.

Na década de 1980, Boyatzis (1982) relacionou o conceito de competência com o alto desempenho, sugerindo que esse conceito deve ser pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Até então, os conceitos de competência estavam atrelados ao conhecimento necessário para a realização do conjunto de tarefas atribuídos ao cargo ocupado pelo colaborador (FLEURY e FLEURY, 2004).

Já na década de 1990, Zarifian (1999) propôs que, mudanças no mundo do trabalho, como a imprevisibilidade de eventos e a necessidade de comunicação, por exemplo, justificavam uma mudança no conceito de competência, que não poderia se limitar apenas à qualificação técnica do profissional.

O conceito de competência, segundo Fleury e Fleury (2001, p. 21) é: “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Para Boyatzis (1982), competência é uma conjunção de conhecimentos, habilidades e atitudes que propiciam uma performance superior.

Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade sobre problemas e eventos que um indivíduo enfrenta em situações profissionais (ZARIFIAN, 2003). E é composta pela experiência viva do trabalho, onde trabalho e trabalhador não podem ser separados (SANDBERG, 2000).

Para Ceitil (2010), as competências são resultados específicos trazidos pelos colaboradores para o exercício das suas atividades profissionais, possíveis de serem observados e mensurados nas avaliações de *performance* profissional, pela sua constância e regularidade. Sendo assim, o desenvolvimento de novas competências nestes colaboradores, permite que atinjam elevados níveis de *performance* profissional, e com isso, diferentes e melhores resultados para a empresa e para o

ecossistema de inovação em que ela está inserida, podendo inclusive favorecer a aquisição de vantagens competitivas e diferenciação da organização em relação aos concorrentes (LANA e FERREIRA, 2007).

De acordo com McPhillips e Licznarska (2021), diversos estudos têm relacionado as principais competências desejadas em profissionais para incentivar a Inovação Aberta nas empresas, e algumas delas são uma atitude aberta, mentalidade empreendedora, adaptabilidade e flexibilidade, além de criatividade e colaboração.

Segundo Durand (1998), competências são baseadas em três aspectos: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

De acordo com Frezatti (2018, p. 57),

- Conhecimentos: são os saberes teóricos, formalizados e práticos, que podem ser transmitidos e adquiridos tanto no cotidiano social de cada indivíduo quanto na educação formal.
- Habilidades: são elementos desenvolvidos pelos indivíduos e referem-se à capacidade do profissional de aplicar o conhecimento que possui.
- Atitudes: está atrelada à disposição, a intenção e/ou ao desejo, fato este que influencia a pessoa a adotar determinado comportamento em relação às demais pessoas, aos objetos e às situações.

Dutra (2016) é um dos autores que baseia o conceito de competência em quatro aspectos: conhecimentos, habilidades, atitudes e valores (CHAV). Essas quatro dimensões constitutivas da competência são interligadas e interdependentes, pois, mesmo em situações rotineiras é possível identificar a interconexão destes aspectos (CADORE, 2016).

O conhecimento é uma mistura de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, correspondendo às experiências e ao saber que um indivíduo acumulou ao longo da vida (BRANDÃO *et al.*, 2002).

A habilidade pode ser identificada como o “saber fazer”. Uma habilidade pode ser desenvolvida através da prática e do treino, sendo esse caminho o mais usual para a melhora da performance profissional (CADORE, 2016).

As atitudes e os valores estão inter-relacionados, já que as atitudes nascem dos valores (CADORE, 2016). Os valores são princípios que orientam a forma de viver, como: caráter, ética, solidariedade, honestidade e responsabilidade. Segundo Bitencourt e Barbosa (2010), as atitudes são essenciais para o emprego adequado dos conhecimentos e das habilidades.

Conforme Fleury e Fleury (2004, p.48),

a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico”, ela envolve “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

É importante, ainda, que as competências do profissional sejam capazes de agregar valor econômico a uma organização e social ao indivíduo. Sendo assim, o desenvolvimento de competências individuais deve colaborar para o desenvolvimento de competências organizacionais, que estejam alinhadas à estratégia organizacional (FLEURY e FLEURY, 2004).

O Quadro 1 apresenta uma discussão sobre cada um dos elementos do CHA.

Quadro 1 - Elementos do CHA

Conhecimento	Habilidade	Atitude
- São informações que permitem ao indivíduo entender o mundo ao seu redor (DURAND, 2000). - São os saberes teóricos e práticos que cada pessoa acumula durante a vida, que impactam sobre seu modo de agir, julgar e atuar no meio (BRANDÃO, 2009). - São os saberes teóricos, formalizados e práticos, que podem ser transmitidos e adquiridos tanto no cotidiano social de cada indivíduo quanto na educação formal (MARTINS; ESPEJO, 2015). - São conteúdos sobre um assunto acadêmico e todos que participam do processo de ensino e aprendizagem deste devem compreendê-lo e aplicá-lo na vida real (ZABALA; ARNAU, 2014).	- É a capacidade de aplicar o conhecimento adquirido por meio da educação formal e experiências de vida ao executar tarefas e solucionar problemas. - É a capacidade das pessoas resgatarem e utilizarem seus conhecimentos, suas experiências anteriores e as técnicas necessárias para solucionar um problema atual (BLOOM <i>et al.</i>, 1979; BRANDÃO, 2009). - São elementos desenvolvidos pelos indivíduos e referem-se à capacidade do profissional de aplicar o conhecimento que possui (MARTINS; ESPEJO, 2015).	- São os atributos interpessoais (comportamento, valores éticos etc.) que estão relacionados ao querer fazer algo. - É o interesse e a determinação de um indivíduo para fazer algo ou assumir determinado comportamento. - São os reflexos da reação positiva ou negativa de um indivíduo a um estímulo (BOWDITCH; BUONO, 1992). - Estão relacionadas ao ato de querer fazer algo (DURAND, 2000). - Está atrelada à disposição, à intenção e/ou ao desejo, fato este que influencia a pessoa a adotar determinado comportamento em relação às demais pessoas, aos objetos e às situações (BRANDÃO, 2009; MARTINS; ESPEJO, 2015).

Fonte: Adaptado de Frezatti (2018).

Para Le Boterf (2003 *apud* FLEURY e FLEURY, 2004), um profissional competente não é aquele que detém conhecimentos ou habilidades, pois, isso é apenas um recurso. A competência realiza-se na ação, onde o profissional atualiza o que sabe em um contexto e utiliza seu repertório de recursos de forma singular.

Segundo Therrien e Loiola (2001, p. 154): “[...] ser competente é ser capaz de utilizar e de aplicar procedimentos práticos apropriados em uma situação de trabalho concreta”.

Conforme Fernandes (2013, p. 48), competências individuais podem ser entendidas como, “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo.

E ainda, conforme Zabala e Arnau (2014), “a competência e os conhecimentos não são antagônicos, pois qualquer atuação competente sempre envolve o uso de conhecimentos inter-relacionados a habilidades e atitudes”.

Segundo Dutra (2016, p.2) “O conceito de competência, quando compreendido em toda a sua extensão e utilizado em conjunto com outros conceitos, permite um grande avanço na compreensão da gestão de pessoas”.

A competência da inovação, por exemplo, é fundamental para o profissional, e essa é uma competência complexa, que inclui outras, como a criatividade e a liderança (D’ESCOFFIER, D’ESCOFFIER e BRAGA, 2022).

2.3 Metodologias voltadas para o desenvolvimento de competências

Segundo Mineiro *et al.* (2018), a educação empresarial, tem passado por constantes mudanças, impulsionadas por custos crescentes, por avanços tecnológicos e pela rápida globalização.

Nesse sentido, as organizações são cada vez mais pressionadas, e essas transformações levam a uma necessidade de desenvolvimento de competências em seus colaboradores, que possibilitem a melhoria contínua em todos os níveis das organizações (CORREIA, 2015).

Segundo Ayres e Cavalcanti (2020, p. 54),

é possível observar uma lacuna no desenvolvimento de competências, já que a falta de profissionais capacitados é uma das explicações para a expressiva taxa de desemprego atual do país, principalmente a alta taxa de desemprego da camada mais jovem da população (entre 18 em 24 anos).

Em uma equipe de trabalho, os gaps de competências podem-se dar por falta de conhecimento, habilidade ou atitude, e para capacitar esses colaboradores e potencializar os resultados do desenvolvimento de competências, pode-se combinar

várias metodologias, como: treinamentos tradicionais, ações de autodesenvolvimento, participação em projetos, trabalhos voluntários, e outros (FERNANDES, 2013).

O Quadro 2 apresenta os tipos de ações de capacitação que podem ser utilizadas para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores.

Quadro 2 - Tipos de ações de capacitação para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores

Capacidade	Tipo de capacitação
Conhecimentos	Ações voltadas ao ensino e assimilação de conhecimentos: Treinamento em sala de aula Treinamento via ensino a distância (EAD) Leitura de livros e artigos Estudo/realização de pesquisa
Habilidades	Realização e repetição de atividades práticas relacionadas com a habilidade que se quer adquirir: <i>On the job training</i> (treinamento <i>on the job</i>) <i>Project assignment</i> (atribuição de projetos) Simulações Inserção numa comunidade de prática Trabalhos paralelos (por exemplo, realizar trabalhos sociais, ministrar aulas etc.)
Atitudes	Discussão e atividades voltadas ao autoconhecimento e conscientização sobre motivação de comportamentos: <i>Coaching</i> Psicoterapia
Valores	Mas também: Treinamentos experienciais Leitura de clássicos Trabalhos sociais

Fonte: Fernandes (2013).

As metodologias ativas são indicadas para o desenvolvimento de competências em profissionais, já que elas problematizam situações do mundo real (AYRES e CAVALCANTI, 2020).

Metodologias ativas podem ser definidas como processos educacionais interativos, cuja finalidade é encontrar soluções para problemas propostos (MINEIRO *et al.*, 2018). Dessa forma, esse tipo de metodologia traz uma aprendizagem significativa, já que diferentes competências podem ser desenvolvidas durante esses processos (AYRES e CAVALCANTI, 2020).

Segundo Ayres e Cavalcanti (2020), o desenvolvimento de competências por meio de metodologias ativas se explica por quatro pressupostos: 1) os estudantes estão ativamente construindo conhecimentos em grupos colaborativos; 2) o professor tem, na verdade, o papel de facilitador, enquanto o estudante é protagonista da aprendizagem; 3) as situações-problema são desafiadoras e verossímeis; e 4) a solução da situação-problema não é conhecida e não comporta uma única solução correta.

Algumas das metodologias ativas mais utilizadas são: o método de estudo de casos, os jogos empresariais, os mapas conceituais, a técnica multidimensional de ensino e a aprendizagem baseada em problemas (PBL) (MINEIRO *et al.*, 2018).

2.4 Problem Based Learning - PBL

Entre estes tipos de capacitação e metodologias ativas de ensino para desenvolvimento de competências, pode-se citar o PBL (*Problem Based Learning*), que apresenta algumas características específicas, como o fato de ser centrada no indivíduo, permitindo e estimulando este a trabalhar em equipe, cooperativa e colaborativamente, partindo de problemas a serem resolvidos de forma interdisciplinar. Essa metodologia favorece o indivíduo na construção do conhecimento bem como suas habilidades e atitudes. Ele passa a ser ativo no processo de aprendizagem, aguça sua capacidade de aprender a aprender e de ser criativo.

Desta forma, o PBL atua: no desenvolvimento de conhecimentos, incentivando o indivíduo a buscar conhecimentos diversos para a solução de um problema; no desenvolvimento de habilidades, através da prática que a metodologia promove; e no desenvolvimento de atitudes, como a colaboração e motivação para resolver o problema.

O PBL baseia-se na resolução de problemas práticos, em uma atividade de pequenos grupos colaborativos e interdisciplinares. Dessa forma, apresenta uma abordagem de aprendizagem centrada no estudante (AYRES e CAVALCANTI, 2020).

O PBL surgiu em 1969, pela articulação do professor Howard Barrows na faculdade de medicina da Escola de Medicina da Universidade McMaster, no Canadá, como uma estratégia ativa para desenvolver nos alunos a capacidade de

contextualizar conhecimentos teóricos adquiridos na sala de aula, na prática da profissão de forma competente. A aplicação do PBL em outras escolas na Europa e Estados Unidos se deu na década de 1970.

Segundo Savin-Baden (2000), o PBL oferece ao indivíduo um meio de adquirir conhecimentos e desenvolver as habilidades e atitudes para a vida profissional, sem a necessidade de disciplinas ou cursos específicos para isso.

O PBL consiste em enfrentar uma situação nova, na qual é exigido um pensamento crítico, reflexivo, e intensamente analítico sobre o problema, seguindo para o encaminhamento da solução que se dará pelo grupo ou pelo indivíduo, com muita criatividade (ANASTASIOU e ALVES, 2009).

PBL pode ser considerado uma metodologia inovadora, já que consegue incorporar e integrar conceitos de diferentes teorias e operacionalizá-los na forma de um conjunto de atividades (GIJSELAERS, 1996).

Segundo Kaufman e Mann (2001), as fases do PBL de definição e análise do problema, levantamento de hipóteses, busca de fundamentação teórica e aplicação desta na solução, troca de informações, apresentação de resultados etc., podem contribuir tanto para o domínio dos conceitos da área de conhecimento, quanto para o aprimoramento de habilidades necessárias à sua atuação como tal.

Segundo Colmenares-Quintero *et al.* (2023) o PBL se baseia no CDIO (conceber, projetar, implementar e operar) que incentiva os alunos a considerar o sistema como um todo, e não as partes individuais do problema e obter experiências práticas. O PBL promove também o desenvolvimento de soft skills, e a capacidade de transferir os conhecimentos adquiridos para outras situações e contextos.

O problema, como fonte ou ponto de partida no PBL, geralmente comporta mais de uma solução e demanda uma integração de conteúdos, teorias e conceitos que devem ser compreendidos, antes que os alunos, em grupos autogeridos e sob orientação do professor, busquem a resolução (SILVA *et al.*, 2018).

Para Torp e Sage (2002, p. 15), o PBL possui três características principais:

- (1) Envolve os estudantes como parte interessada em uma situação-problema;
- (2) Organiza o currículo ao redor desses problemas holísticos, espelhados no mundo real, permitindo ao estudante aprender de uma forma significativa e articulada;
- e (3) Cria um ambiente de aprendizagem no qual os professores orientam o pensamento e guiam a pesquisa dos alunos, facilitando níveis profundos de entendimento da situação problema apresentada.

O PBL promove aos alunos o papel de protagonistas e proativos no processo de ensino-aprendizagem, potencializando o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências profissionais., enquanto o professor tem o papel de facilitar, organizar e estimular a aprendizagem (BRANDA, 2011).

Segundo Cho *et al.* (2021), os princípios do PBL são: 1) incorporação de problemas da vida real; 2) coletividade; 3) formação da solução; 4) proatividade do aluno; 5) avaliação; 6) envolvimento do processo de planejamento; e 7) facilitação pelo instrutor.

Os problemas apresentados no PBL devem ser desafiadores, mas também pragmáticos e aplicáveis a situações reais, dessa forma, o envolvimento dos indivíduos na resolução do problema é mais intenso (CHO *et al.* 2021).

A construção da resolução de um problema, quando ocorre de forma coletiva, gera uma maior motivação e confiança, contribuindo ativamente para o aprendizado. Ao discutir o problema em equipe, os indivíduos se tornam mais capazes de reconhecer problemas e se habilitam a buscar soluções adequadas para esses problemas (RODRÍGUEZ GONZÁLEZ e FERNÁNDEZ BATANERO, 2016).

A formação da solução é o elemento mais crucial do PBL, pois é uma característica que diferencia o PBL da aprendizagem tradicional. Para a formação da solução, os indivíduos precisam mesclar novos conhecimentos com conhecimentos prévios (HUANG e WANG, 2020).

A proatividade é outro componente fundamental do PBL. Nesse tipo de metodologia, os indivíduos devem se sentir responsáveis por seu aprendizado e agir de forma construtiva (CHO *et al.*, 2021).

A avaliação de soluções ou procedimentos durante a aprendizagem deve ser feita frequentemente para avaliar se as dinâmicas estão alinhadas com os objetivos de aprendizagem (CHO *et al.*, 2021).

O processo de resolução de problemas envolve um processo autoplanejado em que o indivíduo seleciona recursos adequados em relação ao objetivo de aprendizagem e executa uma estratégia para a realização da aprendizagem (CHO *et al.*, 2021).

A facilitação pelo instrutor é outro componente exclusivo do PBL quando comparado a outros métodos de aprendizado, pois se torna o papel principal, talvez o único, do instrutor, sendo um facilitador da aprendizagem dos alunos. O instrutor

desempenha um papel importante na orientação e avaliação da praticidade das soluções dadas pelos alunos (CHO *et al.*, 2021).

O PBL está diretamente relacionado a aprendizagem colaborativa entre grupos, que parte do princípio da interação entre pessoas que colaboram umas com as outras no sentido de “clarear ideias” sobre um determinado conteúdo. É um processo educativo no qual alunos trabalham em equipes com a mesma finalidade: interagir, discutir e avaliar determinado assunto. E a partir dessa interação se constrói o conhecimento coletivo e individual, assim como o desenvolvimento de competência específicas.

Dutra (2002, p. 20) sugere que a aprendizagem colaborativa pode ter duas definições, a primeira é que “o aprendizado colaborativo é um processo re-educativo que ajuda os alunos a se tornarem membros de comunidades de conhecimento nas quais a propriedade comum é diferente da que eles têm nas suas comunidades originais”. A segunda definição ressalta o engajamento mútuo de participantes para resolverem um problema em conjunto.

A aprendizagem colaborativa também parte da ideia de que o conhecimento é resultante de um consenso entre membros de uma comunidade de conhecimento, algo que as pessoas constroem conversando, trabalhando juntas direta ou indiretamente (resolução de problemas, projetos, estudos de caso etc.) e chegando a um acordo (BEHRENS, 2006). O principal objetivo é colaborar para a construção do conhecimento em grupo, socializar o conhecimento individual, aprimorar o conhecimento individual, e resolver problemas.

Este compartilhamento de aprendizados, cooperação e interação dos colaboradores também fomenta a criatividade e o desempenho inovador. As experiências e conhecimentos diversos que uma equipe possui podem proporcionar diferentes discussões, ideias e práticas, promovendo por si só a inovação. A diversidade do capital humano pode trazer benefícios para a criatividade da equipe (HAN, HAN e BRASS, 2014).

Desta forma, o PBL promove a interação entre pessoas, que colaboram umas com as outras no sentido de mapear as causas dos problemas e ampliar a visão que têm das situações organizacionais. É um processo educativo no qual os colaboradores trabalham em equipes com a mesma finalidade: interagir, discutir e

avaliar determinado assunto, refletindo assim na melhoria dos processos e estratégia da organização, possivelmente gerando inovação.

A inovação é considerada um caminho dependente da assimilação e reconfiguração contínua do conhecimento (CANTNER, KRISTIN e SCHMIDT, 2008). Desta forma, pode-se perceber que a inovação não ocorre de forma espontânea, ela precisa ser gerenciada, incentivada e desenvolvida.

De acordo com Colmenares-Quintero *et al.* (2023) o PBL apresenta uma maior eficácia no desenvolvimento de competências, quando comparado a metodologias tradicionais.

2.5 Relação entre inovação aberta, desenvolvimento de competências e PBL

Algumas pesquisas demonstram que a inovação aberta não apenas estimula a inovação, mas também pode fortalecer as competências dos indivíduos e das organizações, tornando-as mais adaptáveis e preparadas para enfrentar os desafios do ambiente de negócios em constante evolução. No entanto, é importante notar que os resultados podem variar dependendo do contexto, dos parceiros envolvidos e das práticas de inovação aberta específicas implementadas pela empresa.

Alguns autores que já relacionaram o tema, afirmam que a inovação aberta permite que as empresas acessem um amplo espectro de conhecimento e recursos externos, o que contribui para o desenvolvimento de competências essenciais e aprimora sua capacidade de inovar de maneira contínua. Sobre o tema, destaca-se:

- 1) A colaboração com parceiros externos em projetos de inovação aberta é uma oportunidade valiosa para os funcionários adquirirem novas habilidades e conhecimentos, ampliando assim seu repertório de competências (CHESBROUGH, 2006).
- 2) A inovação aberta, ao envolver parcerias com startups e empreendedores, tem o potencial de fomentar o desenvolvimento de competências empreendedoras e de estimular uma cultura de inovação dentro das organizações (WEST & BOGERS, 2014).
- 3) A inovação aberta não só promove a inovação, mas também reforça as competências de comunicação, colaboração e negociação, uma vez que a criação de conhecimento compartilhado se torna uma parte

fundamental das parcerias com parceiros externos (DAHLANDER & GANN, 2010).

Contudo, não se encontrou pesquisas específicas sobre o desenvolvimento de competências individuais em processos de inovação aberta. Assim, considerando as colocações acima e todos os conceitos apresentados, percebe-se que:

- a) O PBL é uma metodologia de ensino que tem como base a solução de problemas. Parte de um problema real ou fictício, fomenta a busca de conhecimentos teóricos e empíricos, promove o uso de habilidades pessoais e profissionais e incentiva a tomada de atitude para a busca de uma solução em uma equipe colaborativa.
- b) O desenvolvimento de competências pode ocorrer de diversas formas e utilizando diversas metodologias. Uma competência é construída a partir de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores (CHAV) mobilizadas para a resolução de um problema; portanto, está em sinergia com a proposta do PBL.
- c) Um ecossistema de inovação traz a oportunidade de que diferentes entidades e pessoas interajam para a resolução de problemas por meio da busca de inovação. Um tipo de entidade envolvida são as universidades, responsáveis principalmente por gerar conhecimento nos processos de inovação.
- d) A inovação aberta tem como premissa a colaboração. Entidades que promovem inovação aberta contam com a participação de indivíduos internos e externos, que trabalham colaborativamente em prol da solução de problemas ou melhorias, podendo utilizar metodologias específicas para condução deste processo.

Desta forma, dentro de um ecossistema de inovação, o desenvolvimento de competências de uma equipe colaboradora, pode se dar por meio dos processos de inovação aberta, utilizando o PBL como metodologia.

Considerando as teorias apresentadas até aqui, o Quadro 3 representa uma síntese dos constructos a serem estudados nesta pesquisa.

Quadro 3 - Síntese dos constructos

Constructo	Definição	Autores
Inovação Aberta	Inovação aberta combina recursos internos e externos, o que requer colaborações e alianças para gerar novas tecnologias e identificar novos caminhos para o mercado.	Yun e Liu (2019)
Competências	Competências individuais podem ser entendidas como, “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo”.	Fernandes (2013)
PBL	O Problem-Based Learning (PBL) é uma abordagem educacional que coloca os estudantes no centro do processo de aprendizagem, desafiando-os a aprender por meio da resolução de problemas autênticos. Os alunos colaboram em grupos para identificar, analisar e resolver problemas complexos, frequentemente do mundo real, o que os ajuda a desenvolver habilidades críticas, pensamento analítico e habilidades de resolução de problemas.	Savin-Baden, & Major, (2004)

Fonte: o autor (2023).

O papel da Inovação Aberta está mais vital nas empresas, o que modifica as características de emprego. Assim, os colaboradores têm que aprender e expandir competências específicas para aprender novamente e descobrir novas formas de aplicar o conhecimento externo. Além de ter atitudes e habilidades distintas para cocriar soluções, mobilizando ecossistemas de inovação (MCPHILLIPS e LICZNERSKA, 2021).

A competência da inovação é fundamental, mas complexa, pois engloba um conjunto de outras, como a criatividade e a liderança, que podem atuar isoladamente ou sobrepor-se (OVBIAGBONHIA, KOLLOFFEL e BROK, 2020).

Existem várias pesquisas sobre práticas gerenciais para implementar Inovação Aberta, mas pouco se tem ainda sobre como as atividades de Inovação Aberta são gerenciadas no nível individual, considerando que o sucesso das estratégias de Inovação Aberta depende dos funcionários designados para executar essas estratégias (MCPHILLIPS e LICZNERSKA, 2021).

3. METODOLOGIA

Cada pesquisador que observa e interpreta nunca é independente de sua formação, de suas experiências anteriores e do próprio “mergulho” na situação investigada. A condição de objetividade pode ser parcialmente respeitada por meio de um controle metodológico do processo investigatório e com o consenso de vários pesquisadores acerca do que está sendo observado e interpretado (THIOLLENT, 1994).

A cerca do controle metodológico, esta pesquisa será qualitativa de caráter exploratório descritivo, utilizando como método um estudo de caso longitudinal de corte transversal, com algumas análises quantitativas. Este tipo de pesquisa, geralmente utiliza muitas técnicas de pesquisas históricas contudo, inclui observação direta e série sistemática de entrevistas, ou seja, múltiplas fontes de dados (YIN, 2004).

A pesquisa exploratória tem como característica mais comum o levantamento bibliográfico, mas, também passa por uma etapa exploratória, utilizando vários meios de coleta de dados, como por exemplo entrevistas e análise documental, para que o pesquisador se familiarize com o fenômeno a estudar, ainda pouco conhecido na ciência e à aplicação de conhecimentos entre áreas de estudo (GIL, 2018). Desta forma, a pesquisa exploratória apresenta como conclusão, hipóteses ou proposições.

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever um fenômeno, podendo estabelecer relações entre constructos. Busca levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2018). Esse tipo de pesquisa tende a utilizar modelos ou quadros descritivos para categorizar características do fenômeno.

Em suma, a pesquisa exploratória descritiva busca ampliar os dados e informações a cerca de um fenômeno, aprofundando a análise destes dados e informações, comparando com teorias existentes, para que se encontre um modelo que melhor descreva tal fenômeno. Um exemplo de pesquisa exploratória, que pode também ser descritiva, é o estudo de caso.

Algumas definições de estudo de caso retratam que é uma investigação empírica, que pesquisa fenômenos contemporâneos e reais, considerando uma única situação, mas, podendo utilizar apenas um caso ou múltiplos casos.

A pesquisa com estudo de caso, inicia com um projeto que descreve a sistematização da pesquisa, teorias utilizadas e problema de pesquisa, considerando a validade do constructo, validade interna (para estudos causais ou explanatórios), validade externa e confiabilidade (YIN, 2004). Neste projeto, o pesquisador deve considerar alguns componentes importantes: as questões de um estudo, suas proposições (se houver), sua(s) unidade(s) de análise, a lógica que une os dados e as proposições, e os critérios para se interpretar as descobertas. Assim desenha-se a pesquisa, respondendo o que será explorado e qual o propósito da exploração, e com isso conseguirá elaborar o referencial teórico preliminar, que dará subsídios para a realização da coleta de dados, análises e formulação da teoria subsequente da pesquisa.

O estudo de caso é o método preferencial em pesquisas cuja questão de pesquisa é “como?” ou “por que?”, quando o pesquisador não tem controle sobre o evento, e quando o fenômeno é contemporâneo (YIN, 2015). Esse fenômeno contemporâneo, quando não apresenta de forma clara a interseção com o contexto, é ainda mais propício a ser trabalhado como estudo de caso, que pode ser único ou de múltiplos casos e fortalecido pela triangulação de dados (YIN, 2015).

O estudo de caso único pode ser ainda caracterizado como longitudinal, quando o estudo é realizado no mesmo caso em dois ou mais momentos, podendo observar assim como um fenômeno muda durante um período definido, ou seja, “o antes” e “o depois” pré-estabelecido de um fenômeno, sempre seguindo as proposições teóricas propostas pelo estudo de caso (YIN, 2015).

Além de longitudinal, o estudo de caso pode ter como característica o fato de ser de corte transversal, que significa que o pesquisador realiza a observação do fenômeno em um momento específico e não ao longo de um período, sendo estudos que pesquisam relações do tipo causa e efeito, buscando analisar as relações entre fatores determinantes e o que se supõe serem suas consequências (ZANGIROLAMI-RAIMUNDO, ECHEIMBERG e LEONE, 2018).

Um estudo de caso longitudinal de corte transversal é uma abordagem de pesquisa que combina elementos de estudos de caso longitudinais e estudos de caso de corte transversal. Isso significa que os pesquisadores coletam dados de um caso em vários momentos ao longo do tempo para entender como ele muda e se desenvolve, mas também incluem dados de outros casos (normalmente vários)

coletados em um único ponto no tempo, de forma similar a um estudo de caso de corte transversal.

O objetivo principal de um estudo de caso longitudinal de corte transversal é fornecer uma visão aprofundada de um caso específico ao longo do tempo, enquanto também permite comparar e contrastar esse caso com outros casos em um único ponto no tempo. Essa abordagem pode ser útil para entender como um caso é único em relação a outros casos e como ele evolui ao longo do tempo em comparação com esses casos.

Em resumo, um estudo de caso longitudinal de corte transversal combina a análise temporal de um estudo de caso longitudinal com a perspectiva de múltiplos casos de um estudo de caso de corte transversal, oferecendo uma visão mais completa da situação de pesquisa.

Com relação as fontes de informação, uma das mais comuns e importantes no estudo de caso são as entrevistas, que devem ser conversas guiadas, não rigidamente estruturadas, mas sim fluída (YIN, 2015). Esse tipo de entrevista é chamado de “entrevista em profundidade” ou “entrevista não-estruturada” (Weiss, 1994, p. 207-208).

Segundo GIL (2018, p. 109), uma entrevista requer a tomada de múltiplos cuidados:

- a) Definição da modalidade de entrevista, que pode ser: aberta (com questões e sequência predeterminadas, mas com ampla liberdade para responder), guiada (com formulação e sequência definidas no curso da entrevista), por pautas (orientadas por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso) ou informal (que se confunde com a simples conversação).
- b) Quantidade de entrevistas. As entrevistas devem ser em número suficiente para que se manifestem todos os atores relevantes. Mesmo que a pesquisa se refira a um caso único, como uma empresa, este pode envolver múltiplas unidades de análise, como os seus departamentos, por exemplo, exigindo, portanto, maior quantidade de entrevistados.
- c) Seleção dos informantes. Devem ser selecionadas pessoas que estejam articuladas cultural e sensitivamente com o grupo ou organização. Nem sempre os dirigentes máximos de uma organização são os melhores informantes.
- d) Negociação da entrevista. Como as pessoas, de modo geral, não têm uma razão pessoal forte para fornecer as respostas desejadas, recomenda-se estabelecer tipo de contrato em que são esclarecidos os objetivos da entrevista e definidos os papéis das duas partes.

As entrevistas são consideradas evidências do estudo de caso porque, na maioria das vezes, relatam comportamentos e ações que podem trazer importantes insights, históricos de situações e outras fontes relevantes ao pesquisador. Contudo, há de se considerar que estas entrevistas são apenas relatos verbais e estão sujeitas a parcialidade, esquecimento e inexatidão dos entrevistados (YIN, 2015). E aqui que se torna tão importante a triangulação dos dados, possibilitando a comparação de informações e alinhamento das relações entre elas. A triangulação, permite eliminar algumas inconsistências nos dados e garante maior credibilidade à pesquisa.

Quanto a análise de conteúdo, pode-se entender como um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplica a discursos diversificados gerando desde o cálculo de frequências até uma extração de estruturas traduzíveis em modelos, ou seja, uma interpretação baseada na dedução (BARDIN, 2016).

A análise de conteúdo, pode ser dividida em várias fases, conforme Bardin (2016), esta análise é dividida em 3 fases:

A pré-análise: é a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas. [...]

A exploração do material: Se as diferentes operações da pré-análise forem convenientemente concluídas, a fase de análise propriamente dita não é mais do que a aplicação sistemática das decisões tomadas. Quer se trate de procedimentos aplicados manualmente ou de operações efetuadas por computador, o decorrer do programa completa-se mecanicamente. [...]

Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos ("falantes") e válidos. (BARDIN, 2016, p. 125-131)

Desta forma, a presente pesquisa é exploratória descritiva, foi conduzida como um estudo de caso único, de caráter longitudinal com corte transversal, em uma empresa da área de distribuição de produtos farmacêuticos. A coleta de dados foi realizada a partir de análise documental de avaliações de desempenho, realizadas pela empresa, e entrevistas com os colaboradores participantes do programa de inovação, gestores destes colaboradores e o coordenador da área de inovação. A análise dos dados foi realizada de forma manual, considerando as categorias analíticas pré-definidas nesta pesquisa. Também houve tratamento quantitativo dos dados a partir de tabulação de resultados de avaliações de desempenho realizadas pela empresa em estudo.

3.1 Campo de pesquisa

A coleta de dados iniciou na aceleradora de negócios Hotmilk, que faz parte do ecossistema de inovação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). A Hotmilk realiza projetos em empresas de diferentes áreas para a promoção de inovação aberta, através de trilhas de formação de inovação, transformação digital, ações e estratégias para gerar o engajamento, motivação e espírito inovador.

Por meio da Hotmilk se estabeleceu contato com uma empresa distribuidora de produtos farmacêuticos, da cidade de Bauru em São Paulo, que estava participando de um dos programas de inovação aberta da aceleradora. Esta empresa iniciou formalmente sua participação no programa da Hotmilk em janeiro de 2022.

Esta empresa foi fundada em 1973, e até o momento é presidida pelo seu fundador. Conta com mais de 2.000 colaboradores e possui 5 centros de distribuição, além da sede matriz. Atualmente, além do segmento Farmacêutico, a empresa atende os segmentos: Hospitalar, Higiene e Beleza, e Alimentar.

A escolha destas empresas como objeto da pesquisa se deu em função da facilidade de acesso aos dados e colaboradores da Hotmilk, já que se trata da aceleradora de negócios vinculada a universidade de desenvolvimento deste doutorado. Na apresentação da proposta de pesquisa à Hotmilk, foi indicado que se realizasse na empresa apresentada acima, já que a implementação do programa de inovação aberta estava em fase inicial e apresentava certa complexidade.

Ao se estabelecer contato com a empresa, de imediato houve total interesse na pesquisa e grande disponibilidade no fornecimento de informações, contato com os colaboradores e compartilhamento de documentos sobre o programa de inovação.

Durante toda pesquisa o nome dos colaboradores entrevistados foi mantido em anonimato, com termo assinado entre a empresa e a pesquisadora. A empresa identificou os colaboradores por números, tanto nos resultados das pesquisas de competência, quando no momento das entrevistas individuais.

3.2 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas do estudo

No Quadro 4 são apresentadas as definições constitutivas e operacionais das categorias que serão analisadas no estudo.

Quadro 4 - Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas

Categoria analítica	Definição constitutiva	Definição operacional	Fonte
Inovação aberta	Inovação aberta combina recursos internos e externos, o que requer colaborações e alianças para gerar novas tecnologias e identificar novos caminhos para o mercado (YUN e LIU, 2019)	Avaliada com os resultados da implantação de soluções trabalhadas no ecossistema de inovação, a partir dos problemas apresentados pela empresa. Além de relatos e documentos que evidenciam o processo de inovação, sua metodologia e principais resultados.	• Dados da empresa e do programa de inovação; • Relatório de fechamento do programa, emitido pela Hotmilk; • Entrevista com os profissionais de Hotmilk; • Entrevistas e reuniões com o gerente de inovação da empresa.
Competências	Competências individuais podem ser entendidas como, um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, mobilizado e aplicado por um indivíduo, dentro de um contexto profissional, que, de forma reiterada, agregue valor à organização (FERNANDES, 2013)	Medido por meio de 5 competências, avaliadas periodicamente pela empresa: comunicação eficaz; pensamento criativo e inovação, orientação para resultados, orientação para o cliente, colaboração. Cada competência é medida em escala de notas de 1 a 3, mais questões discursivas. Considera também depoimentos dos atores envolvidos no processo.	• Resultados das avaliações de desempenho já realizadas pela empresa; • Entrevista com os colaboradores participantes do programa de inovação e seus gestores; • Entrevistas e reuniões com a coordenadora de RH da empresa. • Entrevista com os profissionais de Hotmilk.
PBL	O Problem-Based Learning (PBL) é uma abordagem educacional que coloca os estudantes no centro do processo de aprendizagem, desafiando-os a aprender por meio da resolução de problemas autênticos. Os alunos colaboram em grupos para identificar, analisar e resolver problemas complexos, frequentemente do mundo real, o que os ajuda a desenvolver habilidades críticas, pensamento analítico e habilidades de resolução de problemas (SAVIN-BADEN & MAJOR, 2004)	Avaliado por meio da descrição da metodologia aplicada no programa de inovação da empresa.	• Entrevistas e reuniões com o gerente de inovação da empresa; • Entrevista com os colaboradores participantes do programa de inovação e seus gestores.

Relação entre inovação aberta, desenvolvimento de competências e PBL	A inovação aberta, promovida fundamentalmente em um ecossistema de inovação, que possibilita a colaboração entre diversas entidades, permite o desenvolvimento de competências, que acontecem pela construção de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, utilizando como possível metodologia o PBL (YUN e LIU, 2019; KOMNINOS, PALLOT e SCHAFFERS, 2013; BOYATZIS, 1982; SAVIN-BADEN, 2000).	Avaliada através da análise dos dados levantados, comparando com as categorias levantadas na literatura estudada.	• Dados da empresa e do programa de inovação; • Relatório de fechamento do programa, emitido pela Hotmilk; • Entrevista com os profissionais de Hotmilk; • Entrevistas e reuniões com o gerente de inovação da empresa; • Entrevistas e reuniões com a coordenadora de RH da empresa; • Resultados das avaliações de desempenho já realizadas pela empresa; • Entrevista com os colaboradores participantes do programa de inovação e seus gestores.
--	--	--	--

Fonte: o autor (2023).

Além destas categorias, ainda pode-se incluir a definição de outros temas relevantes à pesquisa, como: **ecossistemas de inovação** que são caracterizados por uma combinação de iniciativas *'bottom up'* e *'top down'*, liderando a rede de colaboração entre partes interessadas, a qual se estende para as comunidades reais de inovação. Cada vez mais os cidadãos, as empresas avançadas e os governos locais agem como catalisadores proativos de inovação, transformando cidades em agentes de mudança (KOMNINOS, PALLOT e SCHAFFERS, 2013).

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados aconteceu através de entrevistas e análise documental, no início e ao final do programa, da seguinte forma:

- I. Reuniões com o gerente de inovação da empresa, com o objetivo de entender o programa de inovação aberta, acompanhar o desenvolvimento do programa e entender os resultados;

- II. Reuniões com a coordenadora de RH da empresa, para entender como os colaboradores foram selecionados a participar, e como acontece a avaliação de desempenho interna;
- III. Acesso ao relatório final do programa de inovação da empresa, elaborado pela Hotmilk;
- IV. Acesso aos dados da avaliação de desempenho dos colaboradores participantes do programa de inovação, de 2021, 2022 e 2023;
- V. Entrevista com 22 colaboradores, participantes do programa de inovação aberta, com duração média de 20 minutos cada entrevista;
- VI. Entrevista com 19 gestores dos colaboradores participantes do programa de inovação aberta, com duração média de 30 minutos cada entrevista;
- VII. Entrevista com 2 profissionais da Hotmilk, que conduziram o programa de inovação aberta na empresa, com duração média de 30 minutos cada entrevista.

Os Anexos I e II trazem os roteiros das entrevistas para os colaboradores e gestores.

As entrevistas visaram dar ainda mais robustez à pesquisa, trazendo mais detalhes de forma tangível, considerando a interpretação dos participantes da terceira fase do programa de inovação. Buscou-se entrevistar os 23 participantes do programa de inovação, contudo um deles, o colaborador identificado como número “1”, não pode participar da entrevista. As duas entrevistas com profissionais da Hotmilk, que conduziram todo o programa de inovação na empresa, em contato direto com o gerente de inovação da empresa e colaboradores participantes, foram realizadas a partir de uma pergunta aberta sobre sua percepção em relação ao programa e seus resultados.

Todas as entrevistas aconteceram no mês de dezembro de 2022, quando as equipes estavam finalizando a implementação das soluções para os desafios, ou seja, já haviam passado por todas as etapas do programa. Elas foram conduzidas de forma on-line, por meio das ferramentas Teams ou Google Meet, tendo duração média de 20 minutos e respeitando o anonimato de todos os participantes.

Com relação ao acesso aos dados da avaliação de desempenho da empresa, importante destacar que podem ter o viés de carregarem outras intenções relacionadas ao uso que tais instrumentos possuem no meio corporativo (exemplo, aumentos salariais e progressão de carreira), o que pode não os tornar isentos para um trabalho acadêmico. Por outro lado, seu preenchimento por parte de colaboradores e gestores tende a ser mais consciencioso do que um eventual instrumento de pesquisa aplicado por um pesquisador externo, por ter implicações práticas para o colaborador dentro da empresa.

3.4 Análise de dados

A análise dos dados foi realizada com a triangulação de fontes, comparando todos os dados levantados e realizando classificações.

Os dados relativos às avaliações de competências foram tabulados e geraram Quadros e gráficos. Uma versão detalhada desta análise está no Anexo III. Foi utilizado o teste t de Student como ferramenta estatística para comparar as médias de duas amostras independentes e avaliar se há diferenças significativas entre elas, considerando um valor $p < 0,05$, sendo que um dos grupos foi de controle, ou seja, o teste t foi utilizado para determinar se o programa de inovação aberta teve um efeito significativo no grupo de colaboradores participantes em comparação com um grupo de controle, de colaboradores não participantes.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas utilizando a ferramenta Reshape. Após a transcrição optou-se por realizar uma análise manual, já que o volume de documentos não era grande. A partir desta análise, foram construídos os Quadros 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 e 27, que constam no Anexo IV, com os principais trechos das falas dos participantes, já organizados dentro das categorias estabelecidas para esta pesquisa: (1) Inovação Aberta; (2) Competências; e (3) PBL, sendo a quarta categoria (Relação entre inovação aberta, desenvolvimento de competências e PBL) a integração das primeiras categorias, que será abordada na discussão dos resultados.

3.5 Limitações do trabalho

As limitações desta pesquisa estão relacionadas principalmente ao período em que a pesquisa foi realizada e o período de duração do programa de inovação da empresa. Como houve a postergação de alguns prazos do programa de inovação, definidos pela empresa, as últimas atividades, principalmente de entrega e resultados das soluções implementadas, não foram acompanhadas a tempo de serem incluídas nesta tese, tendo apenas um breve relato do que cada equipe desenvolveu como solução.

Outro fator limitante foi a falta de uma avaliação de desempenho aplicada pela empresa após a conclusão do programa de inovação – pelo menos não a tempo de ser incluída nesta tese. Essa informação seria desejável para aprofundar alguns resultados.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 O programa de inovação aberta da empresa

O programa de inovação da empresa iniciou em outubro de 2021 com a criação do setor de inovação, que tem como propósito: “fomentar uma cultura de inovação, excelência e melhoria contínua através do desenvolvimento das pessoas para alcance dos objetivos.” Esse setor conta atualmente com um gerente e 5 colaboradores dedicados a esse propósito através de ações específicas implementadas ou a implementar na empresa. Uma das ações implementadas foi o programa de inovação aberta, que contou com três fases:

- **Fase 1:** Disseminação da cultura de inovação
- **Fase 2:** Inovação aberta
- **Fase 3:** Intraempreendedorismo

A fase de disseminação da cultura teve diversas ações. Algumas delas são contínuas e a empresa pretende manter por algum período, e outras foram pontuais. Entre as ações pode-se destacar: (1) InovaNews, informativo sobre inovação periodicamente encaminhado a todos os colaboradores, além de lives onde 3 colaboradores apresentam uma inovação incremental que implementaram; (2) Capacitações Internas; e (3) Palestras Externas. Estas palestras foram realizadas por diversas empresas, incluindo a Hotmilk, para todos os colaboradores. Entre os principais temas, pode-se destacar: cultura de inovação, criatividade e mentalidade de *startup*, liderança para inovação, e gestão da inovação.

A fase intitulada de inovação aberta buscou, através da Hotmilk, parcerias com *startups* que tivessem a solução para algum dos 6 desafios elencados pela empresa, conforme Figura 2:

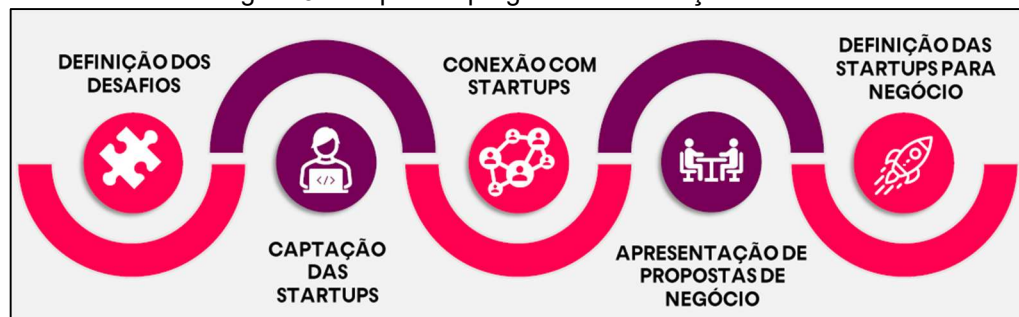
Figura 2 - Desafios elencados pela empresa para o programa de Inovação Aberta



Fonte: Empresa objeto desta pesquisa (2023).

Esta fase do programa foi realizada por uma sequência de atividades, desenvolvidas pela empresa e pela Hotmilk, conforme representadas na Figura 3:

Figura 3 - Etapas do programa de Inovação Aberta



Fonte: Hotmilk (2022).

A fase de Intraempreendedorismo, na qual esta pesquisa foi desenvolvida, ocorreu inteiramente em parceria com a Hotmilk, que conduziu e realizou a mentoria de todo o processo.

Primeiramente foram selecionados os colaboradores que participariam desta fase e para isso os primeiros colaboradores convidados foram os que estavam no “Programa de Talentos” da empresa. Este programa, existente desde 2019, seleciona os colaboradores com melhor avaliação de desempenho anual, excluindo os líderes. Primeiramente é realizada a seleção dos colaboradores com as melhores performances, representadas no “Nine-Box”, utilizado pela empresa para avaliação de desempenho, pelo quadrante de talento ou de alto impacto. A ferramenta Nine-Box é uma matriz ou grade utilizada em gestão de talentos e recursos humanos para avaliar e classificar funcionários com base no desempenho e potencial. Ela é chamada "Nine-Box" porque geralmente é composta por nove quadrados, organizados em três colunas e três linhas, criando uma grade 3x3.

Em seguida os gestores destes colaboradores selecionados realizam um filtro, com base em alguns critérios pré-estabelecidos e, posteriormente, um comitê formado pelos executivos da empresa realiza uma última análise. Desta forma, são selecionados cerca de 5% do quadro de colaboradores como “Talentos”. Em 2021, foram selecionados 7%, o que totaliza 31 colaboradores. Esses “talentos” participam de diversas capacitações durante um semestre, com foco em transformação digital e inovação, e atuam na disseminação destas informações em suas áreas. Ao final do programa de talentos, cada colaborador participante apresenta para o comitê executivo da empresa um portfólio de evolução, detalhando onde cada um conseguiu aplicar os conhecimentos adquiridos, como foi o compartilhamento destas informações com os demais colaboradores etc. Após o encerramento do Programa de Talentos de 2021, foi realizado um convite a todos os colaboradores “Talentos” para participarem da fase de intraempreendedorismo do programa de inovação. Dos 31 colaboradores, 19 aceitaram o convite.

Contudo, o programa de inovação aberta tinha 36 vagas, divididas entre as gerências da empresa, pois uma das premissas do programa é que houvesse a participação de colaboradores de todas as áreas. Desta forma, solicitou-se, que esses 19 colaboradores que aceitaram o convite indicassem outros colaboradores com potencial para participação no programa. Essas indicações foram validadas por seus gestores diretos e, posteriormente, pelo comitê executivo, e o grupo de 36 colaboradores foi formado. Esta etapa do programa iniciou em março de 2022.

No decorrer das atividades 13 colaboradores, deste grupo de 36, saíram do programa, sendo o principal motivo a falta de tempo para dedicação às atividades.

Para preservar o anonimato, os colaboradores e gestores envolvidos na terceira fase do programa de inovação, participantes nesta pesquisa como entrevistados, que permaneceram no programa até o final, serão aqui identificados com números e letras, respectivamente, como apresentado no Quadro 5, que também traz informações sobre: forma de ingresso no programa, cargo e tempo de trabalho na empresa:

Quadro 5 - Relação de colaboradores e gestores participantes do Programa de Inovação, na terceira fase

Colaborador	Gestor	Forma de ingresso no programa de inovação	Cargo	Tempo de empresa (dato de 2022)
1	N	Indicado	Analista de Planejamento	1 ano
2	C	Indicado	Analista de Rh Sr	2 anos
3	E	Indicado	Analista Financeiro PI	3 anos
4	A	Indicado	Analista de Processos e I	3 anos
5	B	Indicado	Consultor Vendas Merchand	2 anos
6	R	Indicado	Assistente Administrativo	2 anos
7	F	Indicado	Analista de Inteligencia	2 anos
8	M	Talento	Analista de Pricing PI	14 anos
9	G	Talento	Analista de Negocios Ti s	7 anos
10	P	Talento	Advogado (a) PI	4 anos
11	O	Indicado	Analista de Adm Vendas Sr	11 anos
12	N	Indicado	Analista de Logistica PI	13 anos
13	C	Talento	Analista de Rh PI	2 anos
14	Q	Indicado	Analista de Compras PI	4 anos
15	L	Indicado	Analista de Vendas Sr	9 anos
16	H	Talento	Farmaceutico	4 anos
17	I	Talento	Analista Contabil Sr	14 anos
18	J	Indicado	Analista de Logistica Jr	5 anos
19	S	Talento	Analista de Rh PI	18 anos
20	M	Talento	Analista de Estrategia PI	2 anos
21	M	Talento	Analista de Pricing Jr	8 anos
22	D	Indicado	Analista de Negocios PI	4 anos
23	K	Indicado	Analista Seguranca	5 anos

Fonte: Empresa objeto desta pesquisa (2022).

Após a definição dos participantes, estes foram divididos em 6 equipes multidisciplinares, e cada equipe recebeu um desafio: problema real da empresa, determinado pelo comitê executivo, a ser trabalhado durante o programa, com o

objetivo de encontrar e implantar uma solução. Conforme o Quadro 6, as equipes eram compostas pelos seguintes colaboradores que tinham os respectivos desafios:

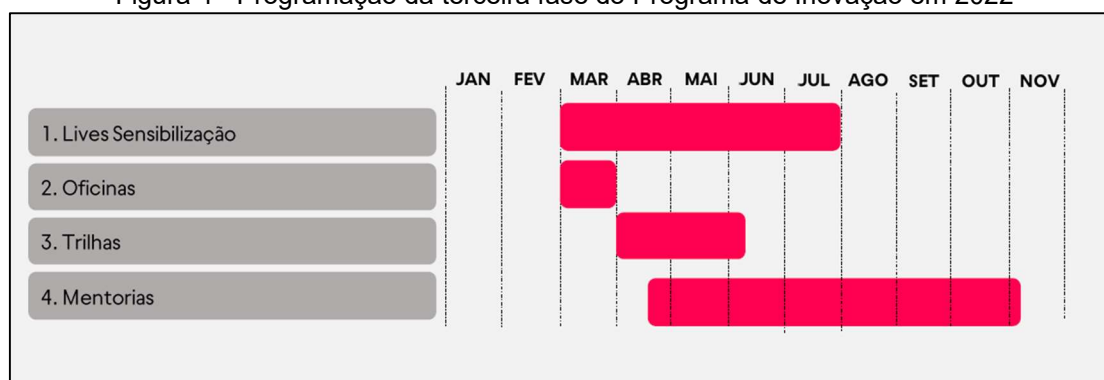
Quadro 6 - Relação de equipes e desafios da terceira fase do programa de inovação

Equipe	Colaboradores	Desafio
1	Os colaboradores desta equipe migraram para outras equipes, pois este desafio não permaneceu no programa	Como podemos desenvolver uma solução para busca e gestão de fornecedores, serviços, mão de obra, terceiros para transportes, etc? (Exemplo de solução: Frete Brasil)
2	12, 19, 22, 23	Como reduzir o tempo de entrega para o cliente? (Exemplos de soluções: uber/loggi, utilizar os clientes como operador logístico)
3	1, 4, 10, 13, 20	Como podemos aumentar a interação e sinergia entre as áreas, com o intuito de sermos mais ágeis, mais colaborativos, e conseguirmos implementar melhorias que contribuam com as atividades das áreas e a experiência dos nossos clientes?
4	2, 8, 9, 11, 15	Como podemos criar um programa de fidelização de nossos clientes que tragam uma melhor experiência para eles e aumento de receita para a empresa? (Exemplos de solução: sistema de pontos, semelhante ao mercado livre, gerando benefícios como cashback, descontos, fretes grátis.)
5	3, 6, 14, 21	Como podemos criar novas receitas com os nossos sistemas, processos e serviços atuais? (Exemplos de soluções: venda do tracking)
6	5, 7, 16, 17, 18	Como realizar vendas utilizando novos meios de pagamentos? (Exemplo de solução: cartão de crédito)

Fonte: Empresa objeto desta pesquisa (2022).

Esta fase do programa de inovação, conforme a Figura 4, contemplou os seguintes momentos:

Figura 4 - Programação da terceira fase do Programa de Inovação em 2022



Fonte: Hotmilk (2022).

O momento de sensibilização foi conduzido por meio de lives no formato on-line e ao vivo, com a participação de mais de 190 colaboradores, com os seguintes

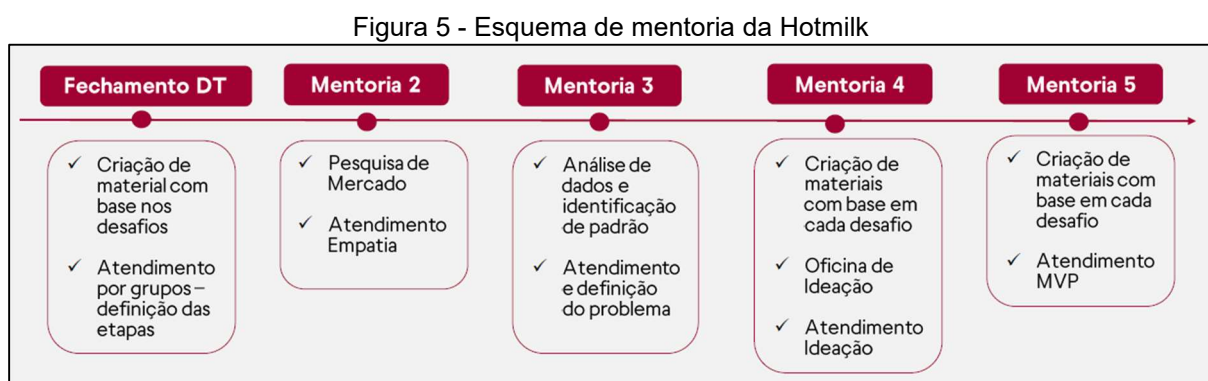
temas: Futurismo, Cultura e Inovação, Liderança para a Inovação, Como Eu como Líder Posso Melhorar a Comunicação, Tecnologia Emergente e Gestão da Inovação, Inovação – Gestão Estratégica e Mentalidade de Startup.

Num segundo momento, já com as equipes tendo conhecimento dos seus desafios, a Hotmilk conduziu as oficinas de Design Thinking e Métodos Ágeis e a trilha de “Transformação e Inovação”, com as seguintes capacitações: (1) Inovação Aberta; (2) Workshop Design Thinking; (3) Transformação Digital; (4) Prospecção Tecnológica; (5) Implantação da Inovação e Indicadores; totalizando 25 horas de capacitação.

A adesão geral na trilha e oficinas foi de 80% e a satisfação geral foi de 9,7, em uma escala de 0 a 10.

Na sequência, após a trilha de capacitações e oficinas, teve início a etapa de mentorias da Hotmilk e execução dos trabalhos de cada equipe com seu desafio, por meio da metodologia Design Thinking. O principal objetivo desta etapa, era buscar o desenvolvimento de diferentes estratégias para uma possível solução do desafio e implantação de um novo produto dentro da empresa.

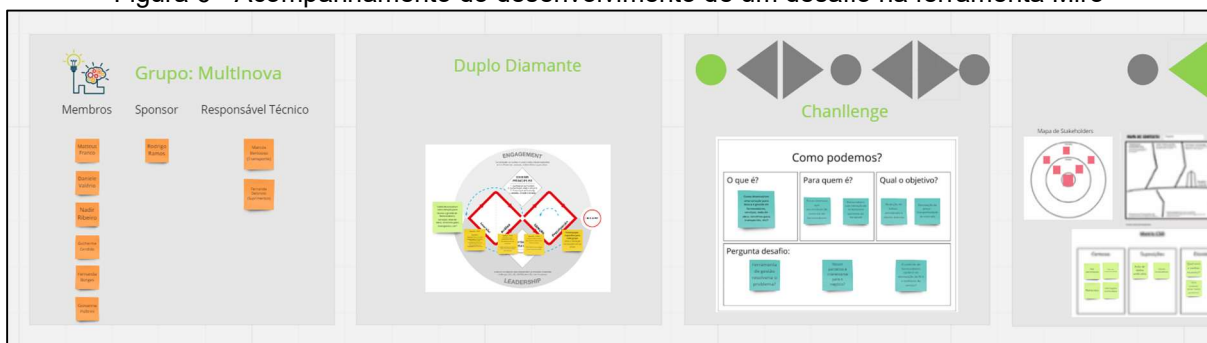
As mentorias eram realizadas por equipe, com a participação de todos os integrantes e acompanhamento do gerente de inovação da empresa. Cada equipe teve 5 encontros com o mentor da Hotmilk, com temas específicos conforme representado na Figura 5:



Fonte: Hotmilk (2022).

Além desta mentoria, semanalmente cada equipe reunia-se com o gerente de inovação da empresa para apresentar um status do projeto. Para este acompanhamento era utilizada a ferramenta Miro. A Figura 6 ilustra parte do acompanhamento de uma das equipes, utilizando esta ferramenta.

Figura 6 - Acompanhamento do desenvolvimento de um desafio na ferramenta Miro



Fonte: Empresa objeto desta pesquisa (2022).

A partir destas informações, o gerente de inovação realizava *reports* periódicos ao comitê executivo e toda diretoria da empresa.

Durante todo desenvolvimento desta fase do programa de inovação, os colaboradores participantes foram incentivados a compartilharem os conhecimentos adquiridos, através de treinamentos, palestras etc., para os colegas de equipe, além de outras ações de divulgação do programa para os demais colaboradores. Cada ação desta, contabilizava pontos para o colaborador participante que, no final de cada mês, poderia ganhar prêmios, como vales refeição, por somar a maior quantidade de pontos.

A finalização desta fase do programa se deu com a implantação, de forma simplificada, das soluções encontradas para cada desafio por cada equipe. 3 equipes, das 6 que iniciaram o programa, não conseguiram realizar ou concluir a implantação:

- a) A equipe 1, cujo desafio era “Como podemos desenvolver uma solução para busca e gestão de fornecedores, serviços, mão de obra, terceiros para transportes etc.?”, teve o desenvolvimento da solução interrompido durante o programa, por ser um problema já com solução encaminhada dentro da empresa. Os colaboradores desta equipe, mudaram de equipe ou solicitaram a saída do programa;
- b) A equipe 4, cujo desafio era “Como podemos criar um programa de fidelização de nossos clientes que tragam uma melhor experiência para eles e aumento de receita para a empresa?” não obteve os recursos necessários para a implantação da solução proposta;

- c) A equipe 5, cujo desafio era “Como podemos criar novas receitas com os nossos sistemas, processos e serviços atuais?” também não obteve os recursos necessário para implantação.

Esta fase teve duração de aproximadamente 1 ano, iniciando em fevereiro de 2022 e encerrando em fevereiro de 2023 com uma apresentação final ao comitê executivo. Até a finalização desta pesquisa a apresentação ao comitê executivo não havia acontecido.

4.2 Avaliações de desempenho

Os dados apresentados aqui partem das reuniões realizadas com a coordenadora de RH e a análise dos relatórios das avaliações de desempenho, disponibilizadas pela empresa para esta pesquisa.

As avaliações de desempenho na empresa analisada são realizadas uma vez por ano pelo próprio colaborador, que faz a sua autoavaliação, e por seu superior imediato, utilizando a ferramenta Nine-box. Cada competência é desmembrada em Elementos, que são atitudes esperadas, e para cada elemento é atribuída uma nota de 1 a 3, onde 1 significa que “Atende parcialmente as expectativas”, 2 significa que “Atende as expectativas”, e 3 significa que “Supera as expectativas”.

No ano de 2021, a avaliação de desempenho ocorreu no mês de março, e foram avaliadas 4 competências, conforme o Quadro 7:

Quadro 7 - Relação de competências da avaliação de desempenho de 2021

Competência	Elemento (atitudes esperadas)
Comunicação	Comunica-se com clareza e objetividade, favorecendo com isso o entendimento da mensagem.
	Reporta as demandas de trabalho ao líder direto, com alternativas de solução, propiciando o desenvolvimento da sua autonomia e desenvolvimento profissional.
Disposição para Mudanças	Implementa melhorias na sua forma de trabalhar, conseguindo com isso uma maior qualidade e eficiência na realização do seu trabalho.
	Modifica seus comportamentos a partir dos feedbacks recebidos pelo seu líder, clientes e pares.
	Sente-se confortável com a mudança da prioridade de uma tarefa/trabalho de acordo com a necessidade do momento.
Foco em Resultados	Assume responsabilidade pela entrega das suas atividades, acompanhando o processo do início ao fim com as áreas e pessoas envolvidas, superando obstáculos, garantindo com isso o cumprimento dos seus objetivos previstos.
	Busca soluções para os problemas apresentados no desenvolver de suas atividades, a fim de resolvê-los da melhor maneira possível.
	Executa suas atividades de acordo com os padrões de qualidade e prazos definidos, buscando com isso atingir os resultados da área.
	Prioriza a realização das atividades definidas com o seu líder, minimizando imprevistos, otimizando o tempo e recursos disponíveis.
Orientação para o Cliente	Fornece retorno ao cliente (interno e/ou externo) de acordo com o que foi combinado, mantendo com isso a credibilidade da relação e a qualidade do atendimento.
	No momento em que estiver atendendo ao cliente (interno/externo) por telefone ou presencialmente, escuta o cliente, explica, tira as dúvidas, passa as informações de forma correta, garantindo com isso a qualidade do atendimento.

Fonte: Empresa objeto desta pesquisa (2022).

No ano de 2022, a avaliação de desempenho também ocorreu no mês de março, contudo, a empresa decidiu modificar algumas das competências avaliadas, e ampliar para 5 competências, conforme o Quadro 8:

Quadro 8 - Relação de competências da avaliação de desempenho de 2021

Competência	Elemento
Colaboração	Interage, de forma construtiva e positiva, às ideias e sugestões apresentadas.
	Participa ativamente e coopera com a sua equipe e os demais departamentos.
Comunicação Eficaz	Comunica-se com clareza e objetividade, ouvindo o interlocutor e se posicionando com respeito.
	Reflete, em suas atitudes, opiniões e decisões as diretrizes da empresa.
Orientação para o Cliente	Analisa e busca, com agilidade e qualidade, a melhor solução para o cliente.
	Coloca o cliente (interno ou externo) como centro das decisões, com foco em oferecer a melhor experiência e/ou entrega
Orientação para Resultados	Assume a responsabilidade pelos resultados, entregando com qualidade e dentro do prazo.
	Busca todos os dados disponíveis para obter uma visão completa dos problemas, identificar riscos potenciais e propor soluções eficazes.
	Planeja e organiza as suas atividades de acordo com as prioridades e prazos.
	Tem clareza da contribuição de suas atividades para a entrega do resultado da área.
Pensamento Criativo e Inovação	Contribui para o planejamento e implementação de melhorias, a partir de uma postura crítica construtiva, de disciplina e abertura para o aprendizado.
	Evolui continuamente, buscando conhecimento para argumentar e propor alternativas consistentes.
	Executa as mudanças propostas de forma simples e ágil.

Fonte: Empresa objeto desta pesquisa (2022).

Comparando as competências avaliadas em 2021 e 2022, entende-se que existem similaridades, permitindo-se comparar a evolução de um ano para outro, conforme demonstrado no Quadro 9, onde se destacam os elementos similares:

Quadro 9 - Comparação entre as competências avaliadas em 2021 e 2022

Competência 2021	Elemento (atitudes esperadas) - 2021	Elemento (atitudes esperadas) - 2022	Competência 2022
Comunicação	Comunica-se com clareza e objetividade, favorecendo com isso o entendimento da mensagem.	Comunica-se com clareza e objetividade, ouvindo o interlocutor e se posicionando com respeito.	Comunicação Eficaz
	Reporta as demandas de trabalho ao líder direto, com alternativas de solução, propiciando o desenvolvimento da sua autonomia e desenvolvimento profissional.	Reflete, em suas atitudes, opiniões e decisões as diretrizes da empresa.	
Disposição para Mudanças	Implementa melhorias na sua forma de trabalhar, conseguindo com isso uma maior qualidade e eficiência na realização do seu trabalho.	Contribui para o planejamento e implementação de melhorias, a partir de uma postura crítica construtiva, de disciplina e abertura para o aprendizado.	Pensamento Criativo e Inovação
	Modifica seus comportamentos a partir dos feedbacks recebidos pelo seu líder, clientes e pares.	Evolui continuamente, buscando conhecimento para argumentar e propor alternativas consistentes.	
	Sente-se confortável com a mudança da prioridade de uma tarefa/trabalho de acordo com a necessidade do momento.	Executa as mudanças propostas de forma simples e ágil.	
Foco em Resultados	Assume responsabilidade pela entrega das suas atividades, acompanhando o processo do início ao fim com as áreas e pessoas envolvidas, superando obstáculos, garantindo com isso o cumprimento dos seus objetivos previstos.	Assume a responsabilidade pelos resultados, entregando com qualidade e dentro do prazo.	Orientação para Resultados
	Busca soluções para os problemas apresentados no desenvolver de suas atividades, a fim de resolvê-los da melhor maneira possível.	Busca todos os dados disponíveis para obter uma visão completa dos problemas, identificar riscos potenciais e propor soluções eficazes.	
	Executa suas atividades de acordo com os padrões de qualidade e prazos definidos, buscando com isso atingir os resultados da área.	Tem clareza da contribuição de suas atividades para a entrega do resultado da área.	
	Prioriza a realização das atividades definidas com o seu líder, minimizando imprevistos, otimizando o tempo e recursos disponíveis.	Planeja e organiza as suas atividades de acordo com as prioridades e prazos.	
Orientação para o Cliente	Fornece retorno ao cliente (interno e/ou externo) de acordo com o que foi combinado, mantendo com isso a credibilidade da relação e a qualidade do atendimento.	Coloca o cliente (interno ou externo) como centro das decisões, com foco em oferecer a melhor experiência e/ou entrega	Orientação para o Cliente
	No momento em que estiver atendendo ao cliente (interno/externo) por telefone ou presencialmente, escuta o cliente, explica, tira as dúvidas, passa as informações de forma correta, garantindo com isso a qualidade do atendimento.	Analisa e busca, com agilidade e qualidade, a melhor solução para o cliente.	

		Interage, de forma construtiva e positiva, às ideias e sugestões apresentadas.	Colaboração
		Participa ativamente e coopera com a sua equipe e os demais departamentos.	

Fonte: Adaptada da empresa objeto desta pesquisa (2022).

Em 2023 a empresa manteve as competências da avaliação de 2022.

A partir disso, no Quadro 10, é apresentado o resultado de 2021 da autoavaliação (AA) e da avaliação pelo superior imediato (ASI) de cada colaborador participante do programa de inovação. No momento desta avaliação os colaboradores ainda não haviam iniciado a participação no programa de inovação.

Quadro 10 - Resultado da avaliação de desempenho 2021

2021	COMUNICAÇÃO		DISPOSIÇÃO PARA MUDANÇA		FOCO EM RESULTADO		ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	
COLABORADOR ^(a)	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾
2	2	2	2	2,66	2	2,5	2	2,5
3	2	2	2	2,66	2,25	2,5	2	3
4	2	2,5	2,33	2,33	2	2	2,5	2,5
5	2	2,5	3	2	2,5	2	2	2
6	2	1,5	2,33	2	2,5	1,25	3	2
7	1,5	2,5	2	2,33	2	2,5	2	2,5
8	2	2,5	2,66	2,66	2	2,5	2,5	2,5
9	2	2	2	2	2,5	2	3	2
10	2	2	2	2,33	2,25	2,5	2	2,5
11	2	2	2	2,33	2	2,25	2	2,5
12	2,5	2,5	2,33	2,33	1,75	2	2	2
13	2	2	2	2	2	2,5	2	2
14	2	2,5	2	2,33	2,25	2,5	2,5	3
15	2	0	2	0	2,25	0	2	0
16	3	3	2,33	2,66	2,25	2,5	2,5	3
17	2,5	2,5	2	2	2,25	2,25	2,5	2
18	2	2	1,66	2	1,75	1,75	2	2
19	2,5	0	2,33	0	2,25	0	2,5	0
20	3	2	2	2	3	2,25	2	2,5
21	2	2	2	2	2,5	2	2	2
22	2	2	2	2	2,5	2	2	2
23	2	2	2	2	2	2	2	3
MÉDIA	2,14	2,00	2,14	2,03	2,22	1,99	2,23	2,16
Valor-p	0,431		0,512		0,176		0,712	

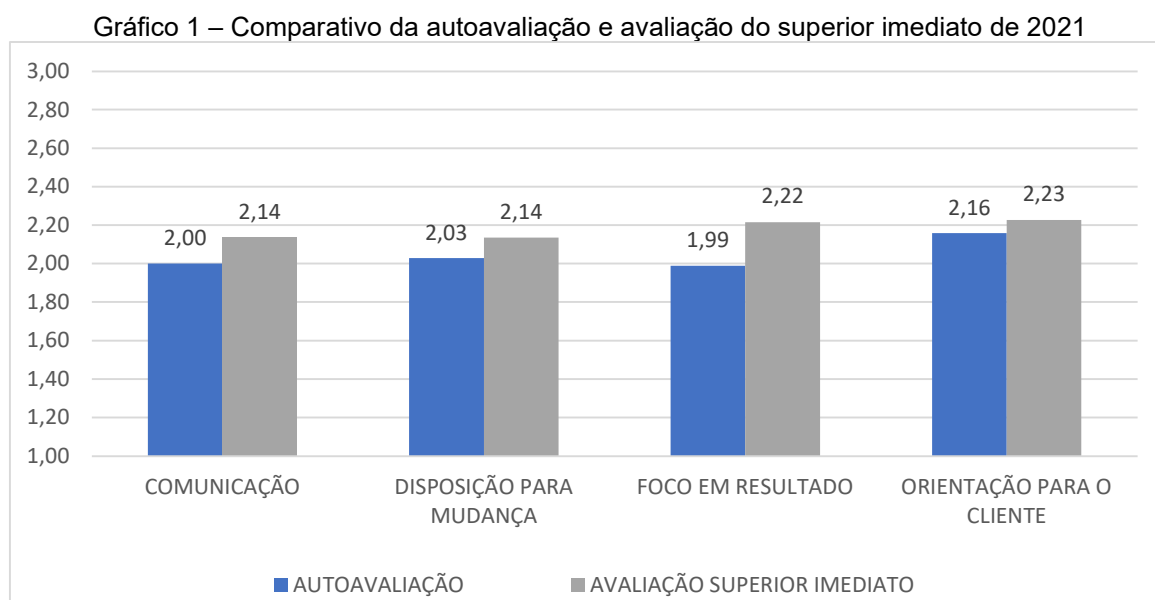
⁽¹⁾ ASI: Avaliação Superior Imediato; ⁽²⁾ AA: Autoavaliação.

^(a) o colaborador 1 não participou das avaliações em 2021.

Fonte: Adaptada da empresa objeto desta pesquisa (2022).

Comparando os valores de ASI e AA em um teste t, as médias acima não são significativamente diferentes, conforme apresentado na linha “Valor-p”, assumindo como referência um valor-p < 0,05. Desta forma, podemos afirmar que na média, a percepção de desempenho de avaliadores e avaliados não é significativamente distinta.

O Gráfico 1 apresenta a média de avaliação de cada competência de 2021, dos colaboradores participantes, comparando a autoavaliação com a avaliação do superior imediato.



Fonte: o autor (2023).

No Quadro 11, é apresentado o resultado de 2022 da autoavaliação (AA) e da avaliação pelo superior imediato (ASI) de cada colaborador participante do programa de inovação. No momento desta avaliação os colaboradores estavam na metade do programa de inovação, na etapa de mentorias.

Quadro 11 – Resultado da avaliação de desempenho 2022

2022	COMUNICAÇÃO EFICAZ		COLABORAÇÃO		ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS		ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE		PENSAM. CRIATIVO E INOVAÇÃO	
COLABORADOR	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾
1	2,5	2	2,5	2	2,25	1,5	2	2	2	2
2	2	2,5	2	3	2,25	3	2	2	2	2,33
3	2	2	2	2	2	2	2,5	2,5	2,33	2,33
4	2,5	2,5	3	3	2,5	2,5	2,5	2,5	2,66	2
5	2	3	2	3	1,75	3	1,5	3	2	3
6	2	1,5	2	2	2,5	1,75	2	2	2	2
7	2,5	2,5	2,5	2,5	2,25	2,25	3	2,5	2	2,66
8	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2
9	2,5	2	3	2	2,25	2	3	2	2,66	2
10	2	2,5	2	2,5	1,75	2,5	2	2,5	2,33	2,33
11	2	2	2	2,5	2,5	2,25	2	3	2,66	3
12	2	2	2,5	3	1,75	2	2	2,5	2	2
13	2	3	3	3	2	2,5	2	2	2,33	3
14	2	2	2	3	2,75	2,5	2	3	2,66	2,66
15	2	0	2,5	0	2,25	0	2,5	0	2,66	0
16	2	2,5	2,5	2,5	2	2	2	3	2,33	2,33
17	2	2	3	2,5	2,25	2,25	3	2	2,33	2
18	2	2	2	2	2,5	2	2,5	2	2,33	2
19	2	2,5	2,5	2	2,25	2	2	2	2	1,66
20	2,5	2	2,5	2	2,25	2,25	2,5	2,5	2,66	2
21	2	2	2,5	2	2,25	2	2	2	2,66	2
22	2,5	2	2,5	2	2,5	2	2	2	2,33	2
23	2	3	2	2,5	2	2,5	2	2,5	2	3
MÉDIA	2,17	2,20	2,41	2,35	2,25	2,12	2,26	2,24	2,34	2,19
Valor-p	0,881		0,686		0,349		0,890		0,283	

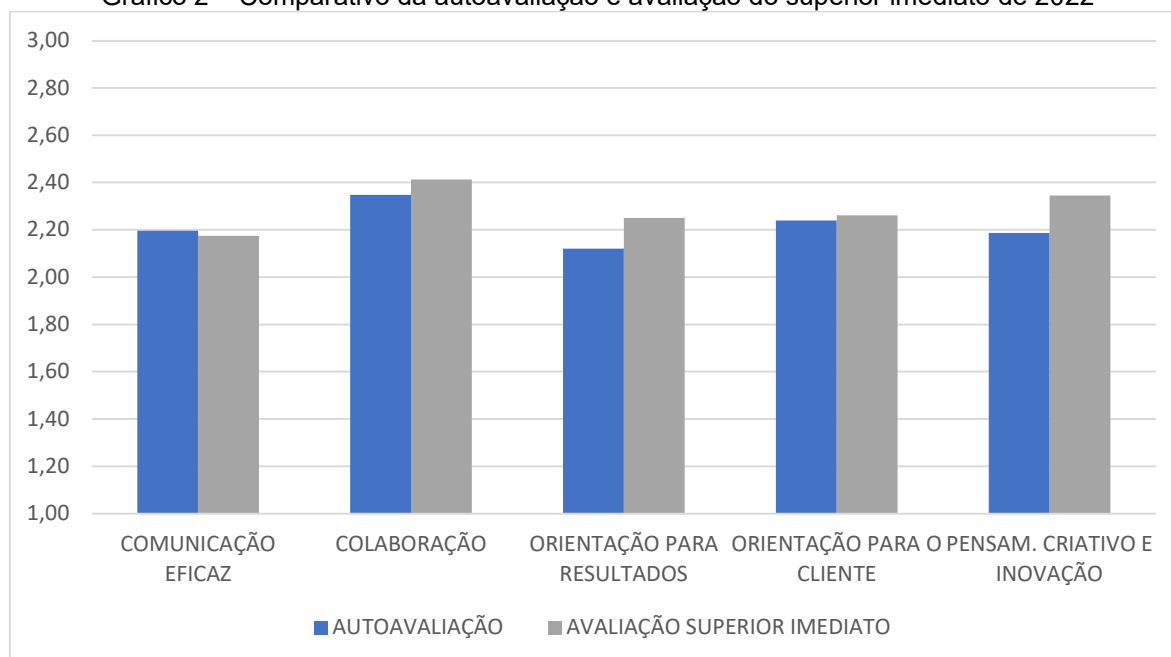
(¹) ASI: Avaliação Superior Imediato; (²) AA: Autoavaliação.

Fonte: Adaptada da empresa objeto desta pesquisa (2022).

Comparando os valores de ASI e AA, em um teste t, as médias acima não são significativamente diferentes, conforme apresentado na linha “Valor-p”, assumindo um valor-p < 0,05, ou seja, as percepções entre gestores e colaboradores não diferem significativamente.

O Gráfico 2 apresenta a média de avaliação de cada competência de 2022, dos colaboradores participantes, comparando a autoavaliação com a avaliação do superior imediato.

Gráfico 2 – Comparativo da autoavaliação e avaliação do superior imediato de 2022



Fonte: o autor (2023).

O Quadro 12 apresenta o resultado da autoavaliação (AA) e avaliação do superior imediato (ASI) de cada colaborador participante do programa de inovação em 2023. Neste momento, os colaboradores já haviam encerrado sua participação.

Quadro 12 – Resultado da avaliação de desempenho 2023

2023	COMUNICAÇÃO EFICAZ		COLABORAÇÃO		ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS		ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE		PENSAM. CRIATIVO E INOVAÇÃO	
COLABORADOR	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾
2		2		2		2,5		2		2,66
3	2	2,5	1,5	2,5	2,25	2,5	2,5	2	2	2,33
4	2,5	3	3	2,5	2,5	2,25	2,5	2,5	2,33	2,66
5	2	2,5	2	3	1,75	3	2,5	3	1,66	3
8	2,5	3	2,5	2	2,25	2	2,5	2	2	2
9		2		2		2		2		2
10	2	2	2,5	2,5	2	2,5	2	2,5	2,33	2
11	2	2	2	2,5	2	2	2	3	2	3
12	2,5	2,5	2,5	2,5	2	1,75	2,5	2	2	2,33
13		3		3		3		3		3
14	2,5	2,5	2,5	2,5	2,75	2,25	2,5	2,5	2,33	2,66
15	2	2	2,5	2	2,5	1,75	3	2	2	2
16	2	2,5	2,5	3	2,25	2,5	2,5	3	3	2,66
17	2	2,5	2	2,5	2,25	2,25	2,5	2	2,33	2,33
18	2,5	2	2	2	2,25	2	2	2	2	2

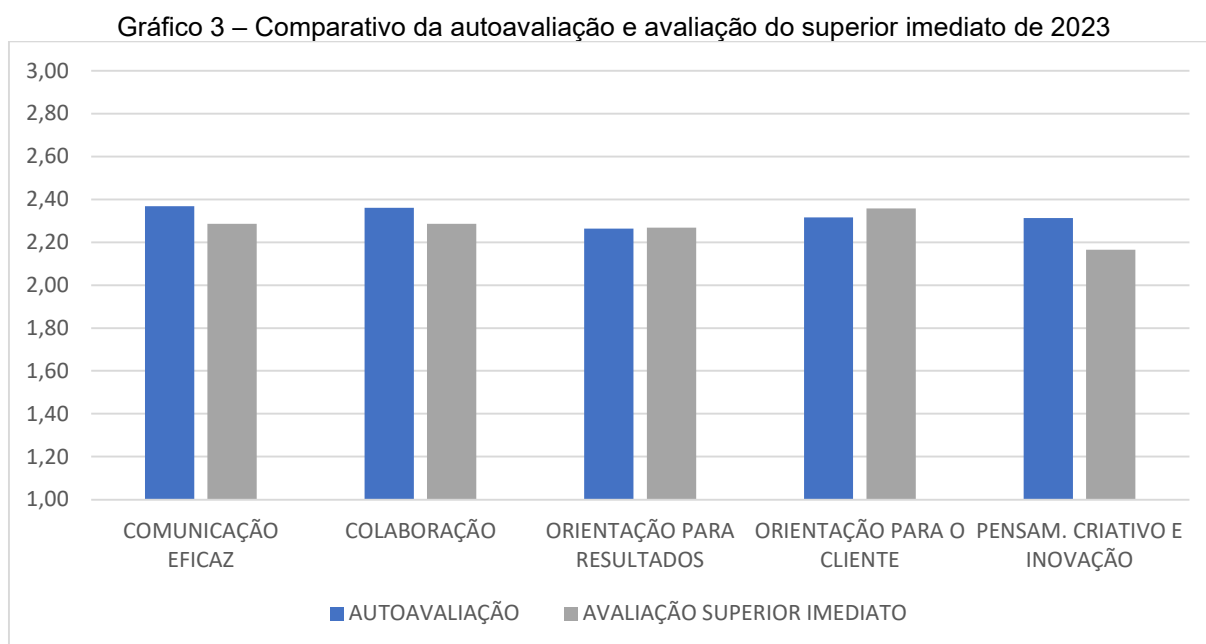
19		2,5		2		2		2,5		1,66
20	3	2,5	2,5	2	2,75	2,75	2	2	2,33	1,66
21	2,5	2	2	2	2,25	2	2	2	2	2
22		2				2		2		2
MÉDIA	2,29	2,37	2,29	2,36	2,27	2,26	2,36	2,32	2,17	2,31
Valor-p	0,506		0,579		0,969		0,755		0,289	

(¹) ASI: Avaliação Superior Imediato; (²) AA: Autoavaliação.
 Fonte: Adaptada da empresa objeto desta pesquisa (2023).

Os colaboradores identificados com os números 1, 6, 7 e 23 não participaram da avaliação de 2023 porque saíram da empresa. Além disso, até a conclusão desta pesquisa, cinco gestores ainda não haviam respondido a avaliação dos colaboradores de sua equipe, por isso, faltam algumas notas.

Comparando os valores de ASI e AA, em um teste t, as médias acima não são significativamente diferentes, conforme apresentado na linha “Valor-p”, assumindo um valor-p < 0,05, ou seja, as percepções entre gestores e colaboradores não diferem significativamente.

O Gráfico 3 apresenta a média de avaliação de cada competência de 2023, dos colaboradores participantes, comparando a autoavaliação com a avaliação do superior imediato.



Fonte: o autor (2023).

Em todos os anos (2021, 2022 e 2023), com exceção da competência "comunicação eficaz" em 2022 e 2023, e da competência "colaboração" em 2023, a

média das autoavaliações (AA) estão mais baixas do que as médias das avaliações dos superiores imediatos (ASI), embora as médias não sejam significativamente diferentes. Isto reflete criticidade dos avaliados em se autoavaliar.

A partir destes dados, o Quadro 13 e os Gráficos 4a e 4b apresentam a comparação da média das avaliações, por competência, de 2021, 2022 e 2023, podendo assim estabelecer algumas análises de evolução.

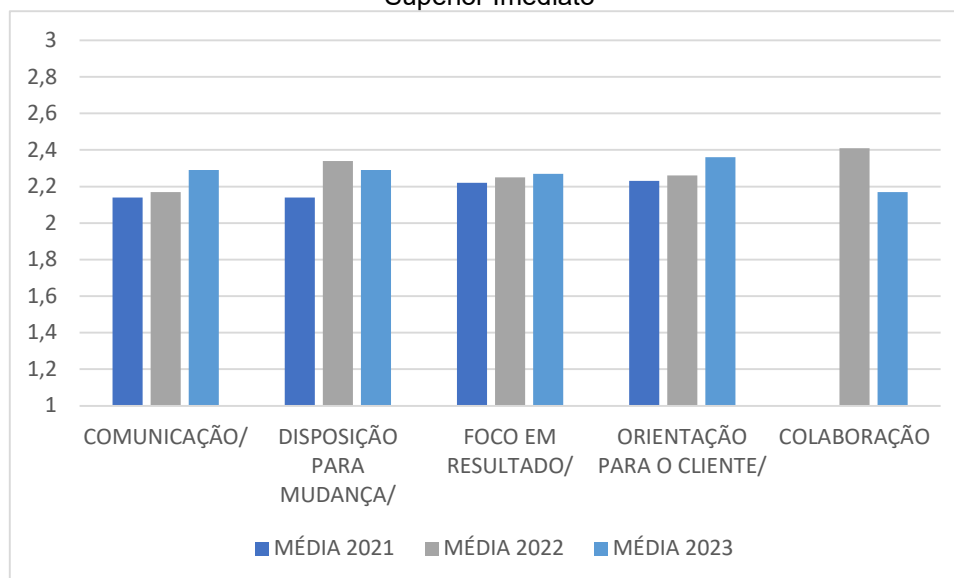
Quadro 13 - Comparativo da avaliação, por competência, de 2021, 2022 e 2023

COMPETÊNCIA	COMUNICAÇÃO/ COMUNICAÇÃO EFICAZ		DISPOSIÇÃO PARA MUDANÇA/ PENSAMENTO CRIATIVO E INOVAÇÃO		FOCO EM RESULTADO/ ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS		ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE/ ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE		COLABORAÇÃO	
	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾	ASI ⁽¹⁾	AA ⁽²⁾
MÉDIA 2021	2,14	2,00	2,14	2,03	2,22	1,99	2,23	2,16		
MÉDIA 2022	2,17	2,20	2,34	2,19	2,25	2,12	2,26	2,24	2,41	2,35
MÉDIA 2023	2,29	2,37	2,29	2,36	2,27	2,26	2,36	2,32	2,17	2,31

(¹) ASI: Avaliação Superior Imediato; (²) AA: Autoavaliação.

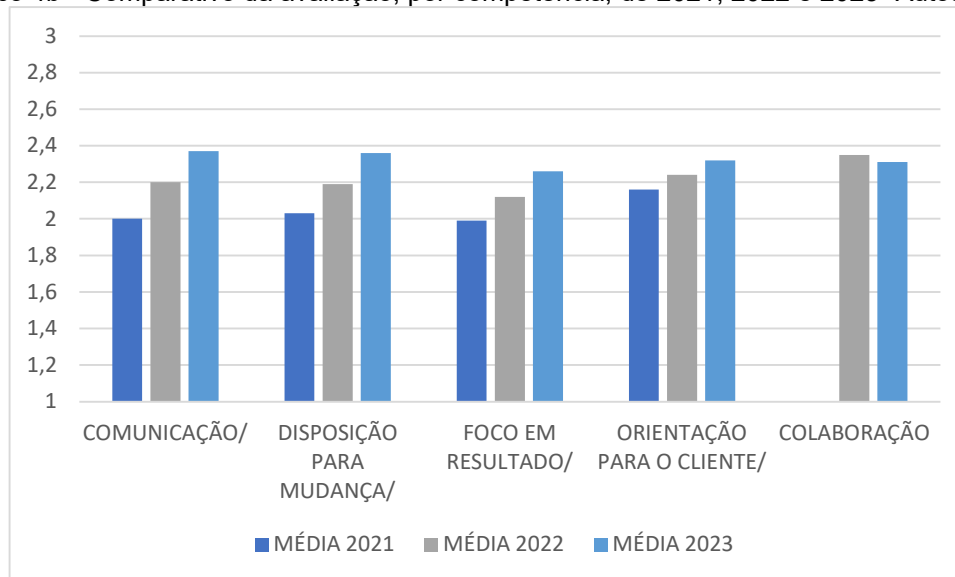
Fonte: o autor (2023).

Gráfico 4a - Comparativo da avaliação, por competência, de 2021, 2022 e 2023- Avaliação do Superior Imediato



Fonte: o autor (2023).

Gráfico 4b - Comparativo da avaliação, por competência, de 2021, 2022 e 2023- Autoavaliação



Fonte: o autor (2023).

Uma análise mais detalhada sobre a evolução de cada indivíduo em cada competência consta no Anexo III.

Compondo então uma média das autoavaliações (AA) e das avaliações do superior imediato (ASI) de cada competência (vamos denominar ASA – Avaliação do Superior e Autoavaliação), para 2021, 2022 e 2023, com o intuito de simplificar o indicador e facilitar as análises de percepção de evolução nas competências de um ano para outro, apresenta-se o Quadro 14 e o Gráfico 5, abaixo

Quadro 14 - Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA), por competência, de 2021, 2022 e 2023

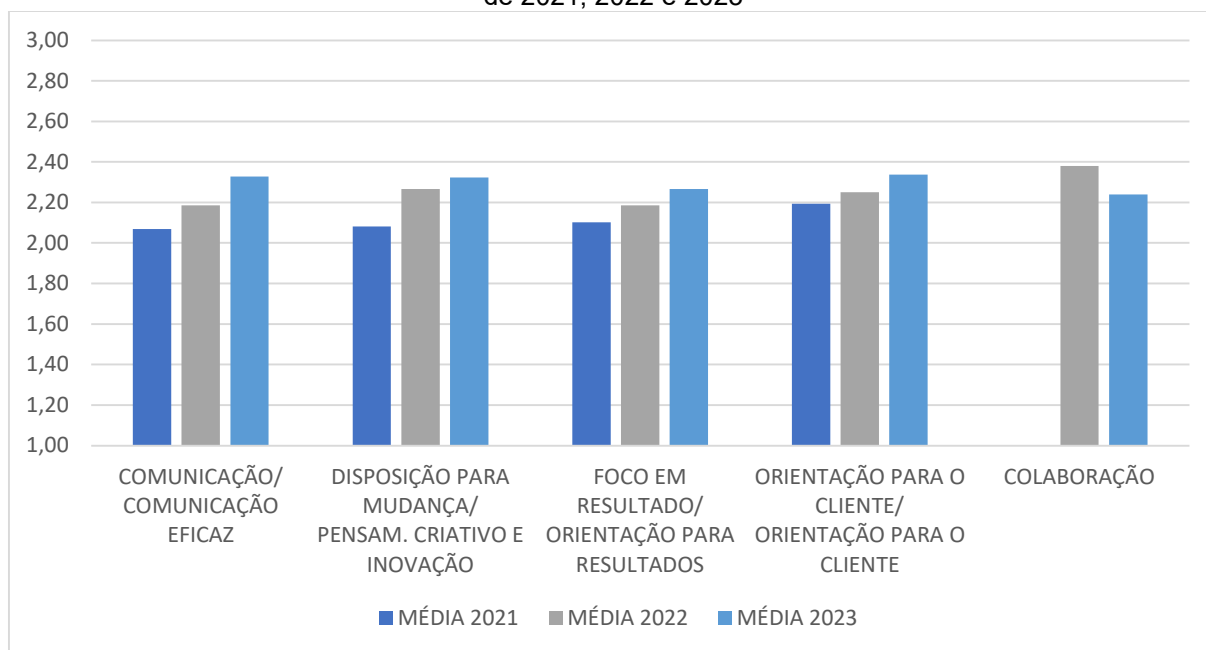
COMPETÊNCIA	COMUNICAÇÃO/ COMUNICAÇÃO EFICAZ	DISPOSIÇÃO PARA MUDANÇA/ PENSAMENTO CRIATIVO E INOVAÇÃO	FOCO EM RESULTADO/ ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE/ ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	COLABORAÇÃO
ASA 2021	2,07	2,08	2,10	2,19	
ASA 2022	2,18	2,27	2,18	2,25	2,38
ASA 2023	2,33	2,32	2,27	2,34	2,24

Fonte: o autor (2023).

Assumindo um valor- $p < 0,05$, a comparação entre as médias ASA de 2021 para 2022 apresenta uma diferença significativa, aumentando de um ano para outro, com o valor- $p=0,02$. De 2022 para 2023, as médias não são significativamente diferentes, com o valor- $p=0,30$, mas também aumentam de um ano para outro, com

exceção da competência colaboração. E, de 2021 para 2023 as médias são significativamente diferentes, aumentando em todas as competências, com o valor- $p=0,0007$.

Gráfico 5 – Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA), por competência, de 2021, 2022 e 2023



Fonte: o autor (2023).

Para auxiliar as análises de evolução nas competências, e seguindo as recomendações de Antonakis e Day (2018), foi realizada uma comparação entre a evolução das médias ASA (Avaliação do Superior e Autoavaliação, explicado acima) de todos os colaboradores da empresa, excluindo os participantes do programa, com o indicador ASA dos colaboradores que participaram do programa de inovação, para os três anos.

Para o ano de 2021, os indicadores ASA são apresentados o Quadro 15 e o Gráfico 6, abaixo.

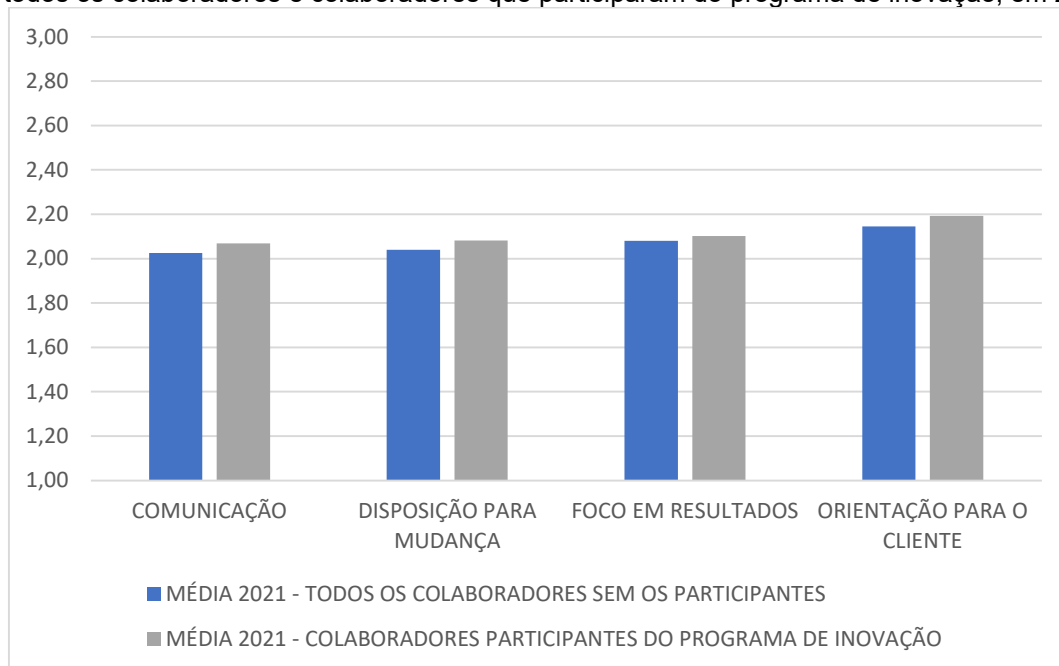
Quadro 15 - Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA), por competência, de todos os colaboradores e colaboradores que participaram do programa de inovação, em 2021

COMPETÊNCIA	COMUNICAÇÃO	DISPOSIÇÃO PARA MUDANÇA	FOCO EM RESULTADO	ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE
ASA 2021 TODOS OS COLABORADORES SEM OS PARTICIPANTES	2,03	2,04	2,08	2,15
ASA 2021 COLABORADORES PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO	2,07	2,08	2,10	2,19

Fonte: o autor (2023).

Comparando os valores de todos os colaboradores da empresa, sem os participantes, e dos colaboradores que participaram do programa de inovação, em 2021, em um teste t, as médias acima não são significativamente diferentes, com um valor- $p=0,35$.

Gráfico 6 - Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA), por competência, de todos os colaboradores e colaboradores que participaram do programa de inovação, em 2021



Fonte: o autor (2023).

Fazendo o mesmo para o ano de 2022, compondo a média ASA (Avaliação do Superior e Autoavaliação) de cada competência, para todos os colaboradores da empresa sem os participantes e para os colaboradores que participaram do programa de inovação, apresenta-se o Quadro 16 e o Gráfico 7, abaixo.

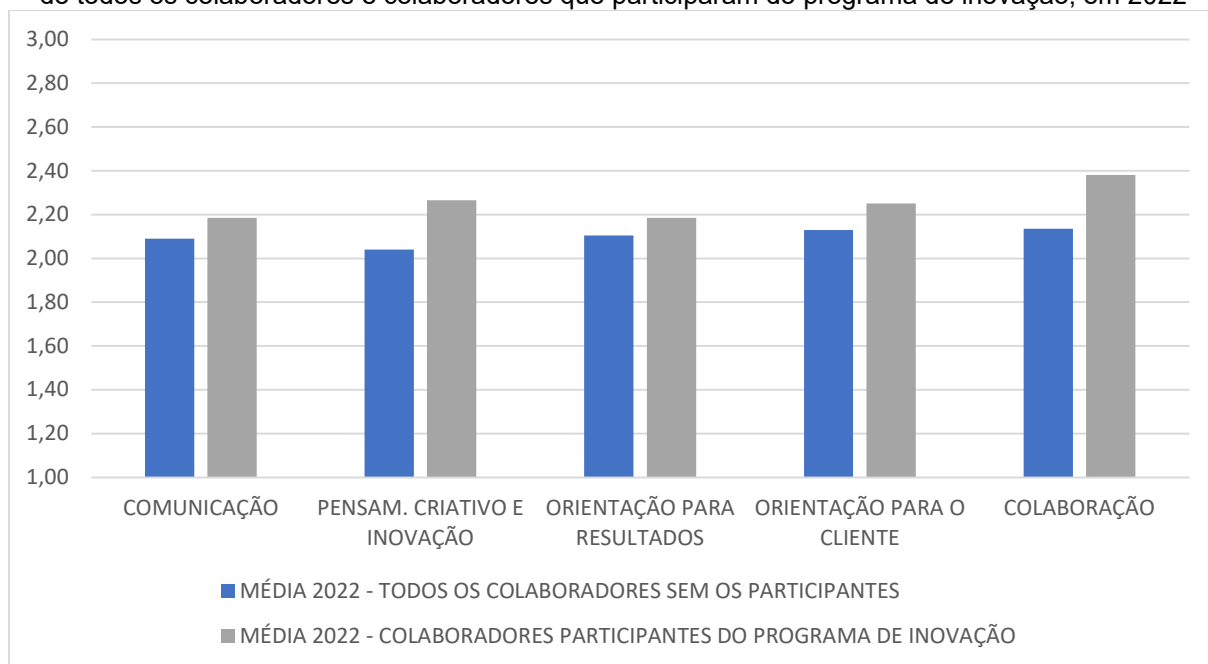
Quadro 16 - Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA), por competência, de todos os colaboradores e colaboradores que participaram do programa de inovação, em 2022

COMPETÊNCIA	COMUNICAÇÃO EFICAZ	PENSAMENTO CRIATIVO E INOVAÇÃO	ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	COLABORAÇÃO
ASA 2022 TODOS OS COLABORADORES SEM OS PARTICIPANTES	2,09	2,04	2,11	2,13	2,14
ASA 2022 COLABORADORES PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO	2,18	2,27	2,18	2,25	2,38

Fonte: o autor (2023).

Comparando os valores de todos os colaboradores, sem os participantes, e dos colaboradores que participaram do programa de inovação, em 2022, em um teste t, as médias acima são significativamente diferentes com um valor- $p=0,004$. Ou seja, a média dos colaboradores participantes do programa de inovação é significativamente maior que a média de todos os colaboradores da empresa em 2022.

Gráfico 7 - Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA), por competência, de todos os colaboradores e colaboradores que participaram do programa de inovação, em 2022



Fonte: o autor (2023).

Fazendo o mesmo para o ano de 2023, as médias do indicador ASA de cada competência, para todos os colaboradores, sem os participantes, e para os colaboradores que participaram do programa de inovação, são apresentadas no Quadro 17 e o Gráfico 8, abaixo.

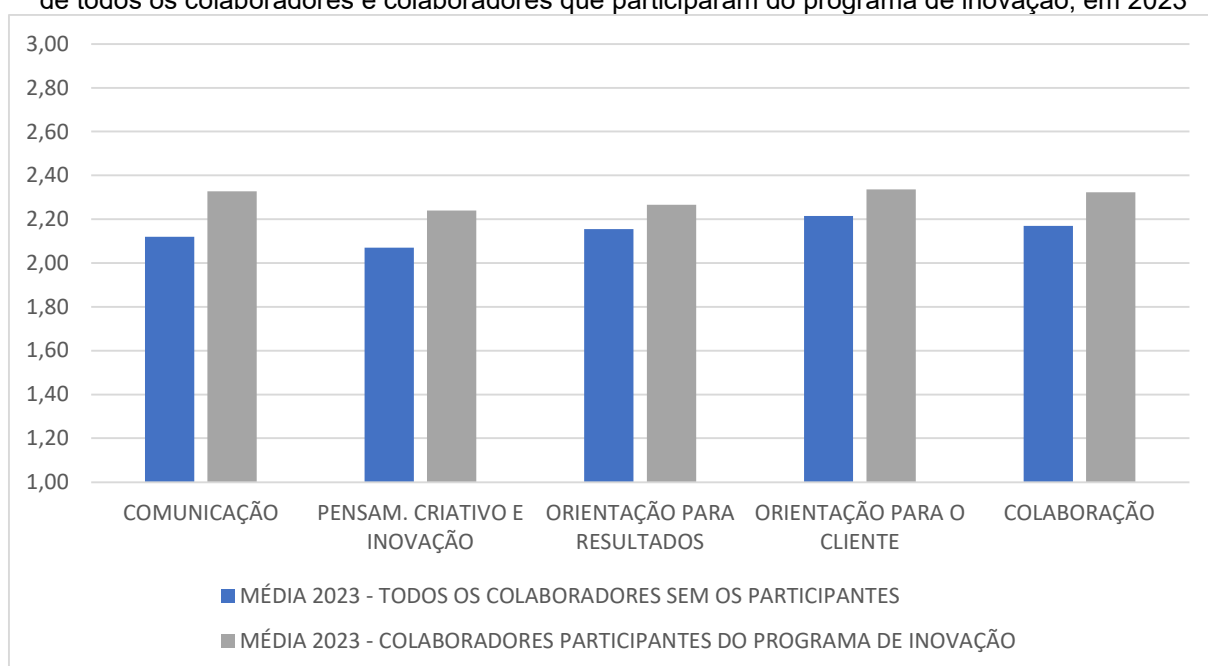
Quadro 17 - Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA), por competência, de todos os colaboradores e colaboradores que participaram do programa de inovação, em 2023

COMPETÊNCIA	COMUNICAÇÃO EFICAZ	PENSAMENTO CRIATIVO E INOVAÇÃO	ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	COLABORAÇÃO
ASA 2023 TODOS OS COLABORADORES SEM OS PARTICIPANTES	2,12	2,07	2,16	2,22	2,17
ASA 2023 COLABORADORES PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO	2,33	2,24	2,27	2,34	2,32

Fonte: o autor (2023).

Comparando os valores de todos os colaboradores da empresa sem os participantes, com os valores dos colaboradores participantes do programa de inovação, em 2023, em um teste t, as médias acima são significativamente diferentes, com um valor- $p=0,001$. Ou seja, a média dos colaboradores participantes do programa de inovação é significativamente maior que a média dos demais colaboradores da empresa também em 2023. Importante ressaltar aqui que, no momento do fechamento desta pesquisa, 85% dos colaboradores haviam respondido a avaliação de desempenho.

Gráfico 8 - Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA), por competência, de todos os colaboradores e colaboradores que participaram do programa de inovação, em 2023



Fonte: o autor (2023).

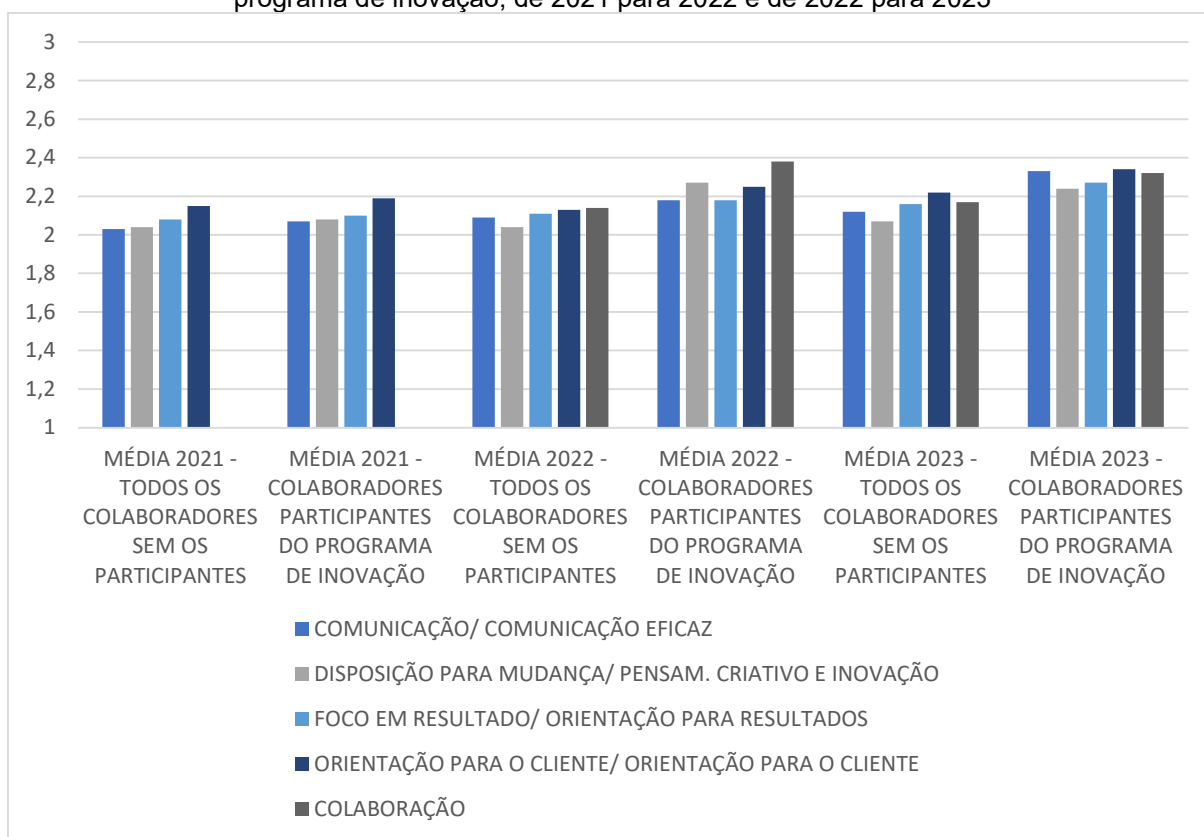
Para facilitar algumas análises, uniu-se estas comparações, de 2021, 2022 e 2023, no Quadro 18 e no Gráfico 9.

Quadro 18 - Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA) por competência de todos os colaboradores da empresa sem os participantes e dos colaboradores participantes do programa de inovação, de 2021, 2022 e 2023

ASA	COMUNICAÇÃO/ COMUNICAÇÃO EFICAZ	DISPOSIÇÃO PARA MUDANÇA/ PENSAM. CRIATIVO E INOVAÇÃO	FOCO EM RESULTADO/ ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE/ ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	COLABORAÇÃO
MÉDIA 2021 TODOS OS COLABORADORES SEM OS PARTICIPANTES	2,03	2,04	2,08	2,15	
MÉDIA 2021 COLABORADORES PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO	2,07	2,08	2,10	2,19	
MÉDIA 2022 TODOS OS COLABORADORES SEM OS PARTICIPANTES	2,09	2,04	2,11	2,13	2,14
MÉDIA 2022 COLABORADORES PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO	2,18	2,27	2,18	2,25	2,38
MÉDIA 2023 TODOS OS COLABORADORES SEM OS PARTICIPANTES	2,12	2,07	2,16	2,22	2,17
MÉDIA 2023 COLABORADORES PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO	2,33	2,24	2,27	2,34	2,32

Fonte: o autor (2023).

Gráfico 9 - Comparativo das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA) por competência de todos os colaboradores da empresa sem os participantes e dos colaboradores participantes do programa de inovação, de 2021 para 2022 e de 2022 para 2023



Fonte: o autor (2023).

Os quadros 19 e 20 e o gráfico 10 apresentam as evoluções das médias ASA por competência, de todos os colaboradores da empresa sem os participantes, e dos colaboradores participantes do programa de inovação, nos 3 anos.

Quadro 19 - Evolução das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA) por competência de todos os colaboradores da empresa sem os participantes, de 2021 para 2022, de 2022 para 2023 e de 2021 para 2023

Evolução ASA TODOS OS COLABORADORES SEM OS PARTICIPANTES	COMUNICAÇÃO/ COMUNICAÇÃO EFICAZ	DISPOSIÇÃO PARA MUDANÇA/ PENSAM. CRIATIVO E INOVAÇÃO	FOCO EM RESULTADO/ ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE/ ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	COLABORAÇÃO	MÉDIA
ASA 2021 TODOS OS COLABORADORES SEM OS PARTICIPANTES	2,03	2,04	2,08	2,15		2,07
ASA 2022 TODOS OS COLABORADORES SEM OS PARTICIPANTES	2,09	2,04	2,11	2,13	2,14	2,10
ASA 2023 TODOS OS COLABORADORES SEM OS PARTICIPANTES	2,12	2,07	2,16	2,22	2,17	2,15
EVOLUÇÃO 2021/ 2022	3%	0%	1%	-1%		1%
EVOLUÇÃO 2022/ 2023	1%	1%	2%	4%	2%	2%
EVOLUÇÃO 2021/ 2023	5%	1%	4%	3%		4%

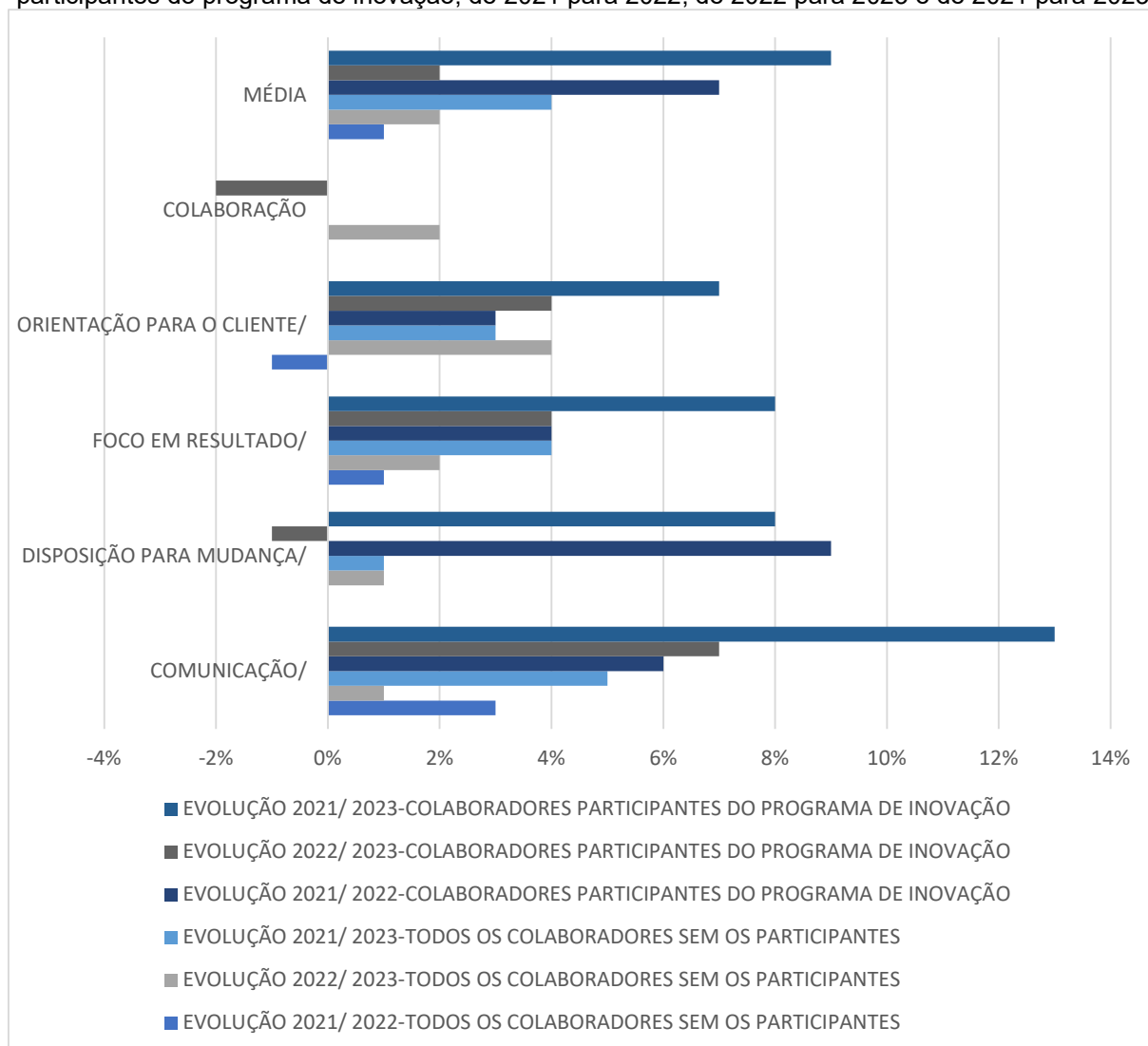
Fonte: o autor (2023).

Quadro 20 - Evolução das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA) por competência dos colaboradores participantes do programa de inovação, de 2021 para 2022, de 2022 para 2023 e de 2021 para 2023

Evolução ASA COLABORADORES PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO	COMUNICAÇÃO/ COMUNICAÇÃO EFICAZ	DISPOSIÇÃO PARA MUDANÇA/ PENSAM. CRIATIVO E INOVAÇÃO	FOCO EM RESULTADO/ ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE/ ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	COLABORAÇÃO	MÉDIA
ASA 2021 COLABORADORES PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO	2,07	2,08	2,10	2,19		2,11
ASA 2022 COLABORADORES PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO	2,18	2,27	2,18	2,25	2,38	2,25
ASA 2023 COLABORADORES PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO	2,33	2,24	2,27	2,34	2,32	2,30
EVOLUÇÃO 2021/ 2022	6%	9%	4%	3%		7%
EVOLUÇÃO 2022/ 2023	7%	-1%	4%	4%	-2%	2%
EVOLUÇÃO 2021/ 2023	13%	8%	8%	7%		9%

Fonte: o autor (2023).

Gráfico 10 – Evolução em percentual das médias de Avaliação Superior e Autoavaliação (ASA) por competência de todos os colaboradores da empresa sem os participantes e dos colaboradores participantes do programa de inovação, de 2021 para 2022, de 2022 para 2023 e de 2021 para 2023



Fonte: o autor (2023).

De forma geral, as médias de todos os colaboradores, sem os participantes, de 2021 para 2022 foi de 1%, enquanto a evolução de 2022 para 2023 foi de 2%. Já as médias dos participantes do programa de inovação, de 2021 para 2022, aumentou 7% e de 2022 a 2023 evoluiu 2%. A evolução de 2021 para 2023, de todos os colaboradores, sem os participantes, foi de 4%, enquanto a evolução dos participantes do programa de inovação foi de 9%. Ou seja, no período dos 3 anos, a evolução nas médias das avaliações de competência foi maior para os colaboradores participantes do programa de inovação do que para os demais colaboradores da empresa.

Uma exceção foi a competência “colaboração”, que não era avaliada em 2021 e de 2022 para 2023 apresentou uma queda nas médias dos colaboradores participantes do programa de inovação.

4.3 Resultados das entrevistas

O Quadro 21 apresenta os resultados gerais das entrevistas, que serão explorados com maior detalhe nos tópicos 4.4, 4.5 e 4.6. A Relação entre inovação aberta, desenvolvimento de competências e PBL será abordada na seção 5, sobre Discussão de Resultados.

Quadro 21 – Resultados das entrevistas

Categoria analítica	Definição constitutiva
Inovação aberta	Os participantes perceberam o programa de inovação aberta como completo, com fases de levantamento dos problemas, seleção de startups e o intraempreendedorismo: ...foi um programa bem completo, a gente teve a criação do nome... teve a parte de criação de edital a gente fez também o mapeamento ali com eles dos desafios... depois vem a parte de live de lançamento então teve uma live ali no site e também no YouTube... aí entra a parte com as startups então a captação, que a gente trabalha com captação ativa e captação receptiva aí entra as startups se inscrevem no programa e a gente vai lá na frente ver como que elas vão resolver o desafio, é o que a gente chama de funil de seleção... (relato do Profissional 1 da Hotmilk) Em paralelo aconteceu o programa de intraempreendedorismo... hoje eu vejo que isso não é saudável é melhor você primeiro criar essa cultura de inovação dentro da empresa porque eles eram muito imaturos... teve muita dificuldade de entender “por que a gente tá fazendo inovação aberta, se a gente não inova internamente”, e aí é por isso que entra o intraempreendedorismo... (relato do Profissional 1 da Hotmilk)
	Na fase de intraempreendedorismo os colaboradores participantes do programa relataram alto nível de satisfação, aprendizado e colaboração durante o programa, destacando a oportunidade de interação com outros setores, outros colaboradores e até mesmo clientes: Então, nós saímos a campo, fizemos várias visitas... Foi muito rico essas visitas, porque a gente pôde absorver do cliente muitas questões que, aqui trabalhando, a gente não consegue ver... (relato do Colaborador 9) Uma coisa que eu achei, assim, bastante interessante foi a questão do benchmark, entre os setores da própria empresa, então, a gente tinha esse acesso a pessoas que no nosso dia a dia, numa rotina, normalmente, a gente não teria. A dinâmica do programa eu gostei bastante porque era aquela coisa que todo mundo participava, não era só um professor que falava, ele dava oportunidade para os alunos fazerem perguntas, ele mesmo também perguntava para fazer realmente o pessoal participar, então isso eu achei bastante legal. (relato do Colaborador 18) O que eu acho mais legal do programa... é essa abertura de outras pessoas de diferentes áreas, acho que isso é o mais legal do programa, porque, por exemplo, eu, farmacêutico, estou lá no meio de um problema de financeiro, e tem gente do RH no nosso problema, então, eu acho que a coisa mais legal... é essa troca de experiências de pessoas de diversas áreas, com diversos conhecimentos técnicos, de diferentes coisas, e a gente consegue, todo mundo ali, se ajudar, pensar numa solução, ampliar o problema pra gente conseguir pensar no que pode ser melhor pro cliente, e cada um dando a sua opinião, e a gente consegue construir uma coisa positiva, acho que pra mim o mais interessante do programa é esse ponto mesmo. (relato do Colaborador 16)

	...quando eu penso sobre esse trabalho que nós fizemos lá com eles, as coisas positivas que eu vejo: vi uma grande mobilização institucional por parte deles, a área de inovação tinha uma coesão muito grande com a área de recursos humanos; existiam pessoas das mais diversas áreas, então a gente tinha, de uma certa maneira, a participação de praticamente todas as áreas da empresa; então, eu achei muito legal que houve uma grande mobilização entendendo que existia ali um processo de transformação. Uma outra coisa que eu achei positiva também foi a organização, eu via que as pessoas estavam levando a sério, ou seja, era difícil ter pessoas faltando nas agendas, era difícil ter agendas remarcadas. (relato do Profissional 2 da Hotmilk)
	...eu vi uma grande conscientização sobre, olha, não adianta só a gente ficar rodando projetos pilotos se a gente realmente não incorporar novas mentalidades, novos processos, aprender novas metodologias, novas ferramentas... Então, a gente teve bastante espaço para treinar as pessoas, explicar, ensinar... Isso foi muito legal. E para finalizar esses pontos positivos, eu acho que a galera também soube participar de maneira muito intensa dos testes que a gente fez, das mentorias... rodamos projetos reais lá e as pessoas se entregaram de fato, se entregaram de verdade. (relato do Profissional 2 da Hotmilk) Os gestores dos colaboradores participantes, de forma geral, também destacam a importância do programa e a boa participação dos colaboradores, mas ressaltam que a comunicação para os gestores foi um ponto de fragilidade: Acho que talvez um feedback mais constante do desenvolvimento dos colaboradores dentro do projeto, para que as lideranças tivessem um acompanhamento um pouco mais próximo. Acho que é mais a questão da comunicação mesmo. (relato do Gestor C) Sim, eu acho que a divulgação disso... de alguma forma, para demonstrar para a empresa, quais as ações, o que as pessoas estão fazendo ali, para trazer realmente, engajar mais pessoas a contribuir. Eu acho que a inovação aberta tem muito disso, né, de engajar as pessoas, movimentar as pessoas, criar movimento dentro da empresa. Eu acho que isso seria uma oportunidade que a empresa precisaria trazer para realmente ganhar essa cultura, ganhar esse movimento, porque a inovação também traz, uma imagem de terceirização, de automação de processo, e a gente precisa simplificar isso. (relato do Gestor I) Quando você segrega esse conhecimento em poucas pessoas, eu acho que para implantar essa cultura ela vai demorar mais e vai demorar mais para a gente conseguir colher os resultados... Então, eu acho que essa parte de comunicação, de estar todo mundo na mesma página do que está acontecendo, da forma que está acontecendo, eu acho que é seria um ponto. (relato do Gestor M)
	Outro ponto de fragilidade levantado em algumas entrevistas, foi a falta de participação da alta gestão no programa: O primeiro que eu acho que qualquer programa de inovação, qualquer iniciativa, ela precisa estar muito alinhada com todos os níveis de liderança... eu tive muita dificuldade de conduzir os programas por conta de liderança, e não estou falando da minha liderança, mas das demais lideranças. (relato do Colaborador 4) Também acho que falta dos altos escalões, de repente, o envolvimento maior na inovação, o envolvimento de entender realmente o que aquilo vai trazer de bom pra empresa, o que aquilo é importante, e entendessem que essas pessoas que foram escolhidas para estar dentro do projeto tivessem um tempo para se dedicar mais... (relato do Colaborador 14) Então, eu vejo que para que funcione a inovação aberta... tem que vir lá da presidência, dos diretores, dos gerentes, assim por diante. É feito cascata mesmo. E nesse sentido eu vejo que a gente ainda precisa fortalecer... não adianta a gente ter uma base muito fortalecida se a gente não tem a alta gestão também em sinergia com esse propósito. (relato do Colaborador 19) ...uma outra coisa também me chamou muito a atenção... não tinha alta gestão participando, alta liderança e isso é uma coisa que afeta muito quando a gente vai gerar engajamento... (relato do Profissional 1 da Hotmilk)

	Um terceiro ponto de fragilidade apresentado em algumas entrevistas, foi o longo período de desenvolvimento do programa, que acabou desgastando os participantes: Dos pontos negativos agora... o processo acabou ficando muito espaçado... Quando a gente está falando de processos de inovação, a gente está falando muito assim, de você testar soluções de uma maneira muito enxuta. Você pegar a hipótese e testar muito rápido para aprender e tudo mais... como eles não queriam deixar essas pessoas, participantes, dedicados muitas horas por semana, acabou que essa dedicação foi se estendendo, se alongando durante meses... Isso quebrou um pouco o ritmo do processo... Ele foi muito alongado. (relato do Profissional 2 da Hotmilk) Foi um programa que durou praticamente todo o ano... e com tanto tempo, eu percebo que a turma chega agora, mais no final, e o fogo já está curto... meio que o pessoal vai perdendo a vontade. (relato do Colaborador 14)
Competências	Sobre o desenvolvimento de competências, a grande maioria dos colaboradores respondeu de forma afirmativa. De forma geral os colaboradores destacam o desenvolvimento profissional como um todo, aprendendo uma nova forma de pensar e resolver problemas e destacando alguma competência, como comunicação e inovação e pensamento criativo: Eu vejo que eles trazem não somente a questão de desenvolver as hard skills, né, com alguns conhecimentos mais teóricos, de metodologias, que é super importante a gente conhecer pra poder aplicar, e também para desenvolver as soft skills. (relato do Colaborador 20) Foi muito bacana participar do programa, o aprendizado que nós ganhamos ali foi extremamente fenomenal, com certeza, no meu caso, vou levar tanto pra dentro da empresa, enquanto estiver aqui, e também pra fora dela... (relato do Colaborador 8) ... o programa não tem um foco específico para inovação e você desenvolvendo inovação, você precisa também, intrinsecamente, desenvolver outras coisas... (relato do Colaborador 4) Eu acho que principalmente a questão do pensamento criativo voltado para a inovação, porque eu acho que a gente tem uma trava, é meio que cultural, onde a inovação só vem se for em grandes coisas, grandes projetos, grandes sistemas, e não necessariamente é dessa forma. Eu acho que o programa ampliou muito a mentalidade das pessoas nesse ponto. (relato do Colaborador 22) Ah, eu acho que eu melhorei a questão da criatividade mesmo e da inovação... por exemplo, eu penso muita coisa, avalio vários cenários e algumas coisas eu consigo pensar de uma forma mais criativa para resolver ou inovadora, sempre pensando em como agilizar o processo, então acho que talvez a competência depois do programa, que eu desenvolvi foi isso mesmo, de criatividade, eu nunca fui uma pessoa muito criativa. (relato do Colaborador 16) ... realmente pensar fora da caixa, pensar como um super-herói, como um exemplo. (relato do Colaborador 12) Contribuiu, eu acho que deu uma visão mais ampla, consegui ter uma visão mais ampla das outras áreas, do fluxo como um todo do processo, principalmente do processo que a gente tá trabalhando, então abriu as portas, de entendimento e também em relação a colaborar e conseguir ter convivência com pessoas de outras áreas também. (relato do Colaborador 17)

	Sobre o desenvolvimento de competências nos colaboradores... eu acredito que você pode desenvolver como competência... quando você trabalha com intraempreendedorismo, você mostra que você pode ser simples, você pode inovar na forma de fazer, pode ser num processo pode ser numa forma de se posicionar como marca eu acho que isso desenvolve neles, encontrar o caminho... mas por um lado, tem que ter o respaldo da empresa então, tem que ter constância e consistência... ... eu acho que inovar é isso é você pensar diferente do que você já faz hoje... às vezes a gente fala: "ah, essa pessoa é muito inteligente não, ela não se contenta com o que tem ali, ela vai pensar, não, dá pra fazer isso daqui diferente, dá pra fazer melhor, ela vai buscar, vai estudar no Google mesmo... então eu acho que nesse sentido os programas eles desenvolvem sim essa competência nas pessoas... então, acho até que não é o objetivo, mas provoca... e eu tenho certeza que isso acaba sendo multiplicado dentro da empresa... ... não ter medo de errar porque tudo isso vem com a inovação e empresas burocráticas e hierárquicas tem essa dificuldade muito comando e controle, mas eu acredito que se a liderança souber desenvolver isso com os times eu acredito que sim... eu percebia neles um olhar que dá pra fazer diferente... percebia essa mudança de pensar... isso em si é uma competência... é uma forma de desenvolvimento de competência. (relato do Profissional 1 da Hotmilk) Com relação ao desenvolvimento de competências... eu diria assim: se eu fosse traçar um perfil antes e depois... Antes, a gente estava trabalhando com pessoas muito organizadas, muito processuais, muito pragmáticas... legal, isso são coisas positivas em uma determinada lente, e eu acho que esse processo todo ensinou elas a serem mais colaborativas, ensinou elas a serem mais experimentais... A buscar testar melhor as suas ideias.... a serem mais ágeis... Ágeis no sentido do tipo, olha, gente, vocês não precisam de um planejamento robusto de um ano e meio para botar um projeto no ar... Então, eu vejo que elas passaram a ter um comportamento muito mais flexível sobre isso... E uma coisa que eu acho que é fundamental e que eu vi bastante neles é sair desse modus operandi do tipo de fazer entrega, entrega, entrega e achar que eu estou sendo recompensado pelas entregas que eu faço para pensar qual é o resultado que eu estou causando... Qual é o impacto dessas coisas que eu estou fazendo... Serem mais orientadas a resultado do que a tarefas. (relato do Profissional 2 da Hotmilk) Outro ponto de destaque, que apareceu em vários relatos, foi a importância da interação com colegas de diferentes áreas, com pessoas externas, com o grupo de trabalho formado no programa: Contribuiu bastante, e um ponto é esse de ter a possibilidade de trabalhar em grupo, de liderar um grupo, e o outro foi a questão de conhecimento de novas áreas também, de novos processos, às vezes a gente fica muito fechado na nossa caixinha aqui, e acho que o nosso mundo se traduz a isso, então, nesse caso, eu sou aqui de inteligência de mercado, e comecei a tentar solucionar um problema de área financeira, meu grupo tinha gente de RH, gente de vendas, era um grupo totalmente difuso, totalmente diferente, tentando pontuar e ajudar uma área também totalmente nova para a gente, então, acho que contribuiu bastante até para o conhecimento geral da empresa... o que você pode ajudar, até onde você pode chegar, e a própria colaboração, enfim, a gente liderando um grupo, acredito que a carga seja um pouco maior, a responsabilidade aumente também, então, com certeza foi um programa que agregou bastante. (relato do Colaborador 7) A interação com as pessoas, com as outras áreas, o nível de autoconfiança, né, melhora muito, porque todas as vezes que a gente se prepara, todas as vezes que a gente aprende, que a gente se informa, a gente se sente muito mais seguro, né, então eu acho que é isso, essa questão da autoconfiança mesmo e da interação. (relato do Gestor D)
--	---

	Considerando a percepção dos gestores, a maioria entende que o programa proporcionou o desenvolvimento profissional e de competências nos colaboradores, contudo, alguns gestores afirmaram que não conseguem ainda perceber este desenvolvimento: Não, sinceramente ainda não é perceptível para mim. (relato do Gestor F) Acho que é difícil eu ter essa percepção porque eu não percebo essa mudança. Então eu não consigo te dizer se houve ou não uma melhora nos conceitos dele ou se tem contribuído para o crescimento dele ou não. A própria participação dele dentro do programa é algo que não foi claramente definido. Então acho que falta um pouco mais de comunicação entre os departamentos para que isso fique claro e aí eu também possa monitorar e entender como que pode ajudar. (relato do gestor F)
PBL	Segundo os relatos nas entrevistas, quase a totalidade dos colaboradores afirmou que o fato do programa ter sido desenvolvido com base em problemas reais da empresa contribuiu para o aprendizado e desenvolvimento das soluções: Nós tivemos também algumas dinâmicas, que eram aplicadas ao final de cada aula, pra que a gente pudesse colocar na prática tudo aquilo que nós fomos aprendendo durante as aulas. (...) O treinamento ajudou a expandir, né, ter essa visão pra ideias diferentes, ter uma visão mais criativa, pra até mesmo problemas que às vezes no dia a dia a gente fica quebrando cabeça pra resolver e que com o que nós aprendemos ali durante o programa, acaba se encontrando portas, pra achar as soluções. (relato do Colaborador 8) Eu acho que, assim, além da gente aprender sobre a ferramenta, sobre a metodologia, quando a gente aplica isso num case real, eu vejo que agrega muito mais pro nosso entendimento sobre a ferramenta em si e a gente vê que tem uma aplicabilidade, então eu acho que nesse sentido ele torna-se muito mais rico. (relato do Colaborador 1) É mais fácil conseguir perceber realmente o que a gente poderia aplicar de solução, que de repente a gente poderia utilizar e que seria benéfico para a empresa, sabendo da realidade e vendo que era coerente. (relato do Colaborador 6)

Fonte: o autor (2023).

De forma geral, conforme apresentado no Quadro 17, as entrevistas realizadas com colaboradores participantes do programa de inovação, seus gestores e os profissionais da Hotmilk, retratam o programa de inovação da empresa como algo útil e necessário para a empresa, que teve muitos pontos positivos, principalmente para os colaboradores envolvidos, mas também algumas fragilidades no que tange a comunicação das atividades e o engajamento das lideranças. Nas análises individuais das entrevistas, observa-se de forma clara a motivação da grande maioria dos colaboradores por ter participado do programa, pelo aprendizado e pela colaboração e interação com os colegas de equipe, principalmente. Frases como: "... com o conhecimento que eu tenho agora, eu gostaria de fazer tudo de novo, desde o começo, sem errar" (do Colaborador 12); ou "...eu tenho 15 anos de empresa e nunca tinha visto um programa assim antes" (do Gestor J); foram frequentes.

4.4 Categoria “Inovação Aberta”

A definição do constructo “Inovação Aberta”, apresentada nesta pesquisa é: Inovação aberta combina recursos internos e externos, o que requer colaborações e alianças para gerar novas tecnologias e identificar novos caminhos para o mercado (YUN e LIU, 2019).

Neste item será apresentado os achados em cada tipo de dado coletado, referente a categoria constitutiva “Inovação Aberta.

4.4.1 Observações extraídas das entrevistas com os colaboradores

Nas entrevistas realizadas com os colaboradores participantes, no que tange o tema de inovação aberta, foi perguntando sobre a participação e engajamento deles no programa de inovação e sobre a condução do programa em si, além de uma pergunta livre no final da entrevista, quando muitos entrevistados trouxeram contribuições aleatórias, mas importantes.

Todos os colaboradores entrevistados relatam que tiveram participação assídua em todas as etapas da terceira fase do programa, apesar de alguns destacarem que a falta de tempo ou a falta de priorização ao programa foi um problema.

Em alguns relatos, percebe-se que uma das possíveis causas disso foi a falta de apoio e participação da alta gestão da empresa.

A maioria apresentou as fases do programa com entusiasmo, destacando a qualidade das capacitações e mentorias da Hotmilk, aparecendo na fala da grande maioria dos colaboradores a satisfação e riqueza de conteúdo proporcionadas pelas interações com os profissionais da Hotmilk e professores das capacitações. Destaca-se também, de forma muito positiva, as dinâmicas de condução das capacitações e mentorias, trazendo um conteúdo aplicado, muito prático, facilitando o aprendizado.

Outro ponto de destaque foi a oportunidade que tiveram de ir a campo realizar pesquisas práticas para entender a fundo o desafio que estavam trabalhando e conhecer a opinião de outras pessoas, inclusive clientes da empresa.

Grande parte dos colaboradores destacou ainda como um dos pontos de maior motivação e promoção de engajamento, a oportunidade de conhecer e trabalhar

nas equipes, com colaboradores de outros setores da empresa, que nunca haviam tido contato e, de forma multidisciplinar, trabalharam juntos para encontrar a melhor solução para um problema que, a grande maioria não se conhecia a fundo.

No total foram 6 equipes de trabalho com 6 colaboradores em cada equipe, de áreas e atuações distintas dentro da empresa, formando grupos multidisciplinares. Conforme abordado no item 4.1, a cada equipe foi atribuído um desafio – problema real enfrentado pela empresa, e a maior parte das pessoas da equipe não era da área do problema, conforme relatado pelo gerente de inovação da empresa.

Os desafios 2, 3 e 6, tiveram suas soluções implementadas, de forma mínima para teste, contudo, até o final desta pesquisa, ainda não havia resultados dos testes a serem apresentados. As soluções implementadas foram as seguintes:

- a) Para o desafio 2: “Como reduzir o tempo de entrega para o cliente?”, a proposta implementada foi a criação e acompanhamento dos indicadores de logística, já que foi identificado no programa que não haviam informações suficientes para uma proposta de redução de tempo de entrega.
- b) Para o desafio 3: “Como podemos aumentar a interação e sinergia entre as áreas, com o intuito de sermos mais ágeis, mais colaborativos, e conseguirmos implementar melhorias que contribuam com as atividades das áreas e a experiência dos nossos clientes?”, foram implementadas 3 ações: (1) criação do organograma no Teams, (2) apresentação dos papéis, responsabilidades e indicadores por gerência em *live* aberta a todos os colaboradores, (3) elaboração de material explicativo sobre as atividades de cada gerência.
- c) Para o desafio 6: “Como realizar vendas utilizando novos meios de pagamentos?”, foi criado um cartão de crédito com a marca da empresa, que será oferecido aos clientes, com diversas vantagens, como: facilidade na compra, parcelamento sem juros, programa de pontos, etc.

Assim, pode-se entender que o processo de inovação aberta, aqui investigado, cumpriu parcialmente com seu objetivo principal e isso aconteceu por meio de compartilhamento de conhecimentos, interações sinérgicas e co-criação.

Até o fechamento desta pesquisa não havia resultados ou diagnóstico de impactos destas inovações na operação da empresa, parte disso em função da postergação dos prazos do programa, e pela falta de tempo para dedicação dos colaboradores envolvidos.

4.4.2 Observações extraídas das entrevistas com os gestores

Diferente dos relatos dos colaboradores, os gestores apontaram um baixo ou nulo engajamento. A grande maioria afirmou que não estava envolvido com o programa e não recebia informações detalhadas do que estava ocorrendo, além de não participar de nenhuma discussão.

Contudo alguns relataram que procuravam se envolver no programa através dos colaboradores participantes da sua equipe, buscando informações, acompanhando os trabalhos desenvolvidos e solicitando que estes compartilhassem os conhecimentos adquiridos com os demais da equipe.

A maioria dos gestores afirma que gostariam de ter participado mais do programa e sentem necessidade disso.

Alguns, um pouco mais engajados no programa e com maior conhecimento das ações, afirmaram ser algo inédito na empresa e acreditam ser de grande valia. Citaram a necessidade e desejo de ampliação do programa para outros colaboradores e a importância de melhorar a comunicação a todos na empresa, incluindo os próprios gestores.

Um ponto de atenção, citado por alguns gestores, comum aos relatos da maioria dos colaboradores, foi a questão da falta de priorização e falta de tempo dos colaboradores para dedicação ao programa, pois as demandas de trabalho não cessam e os colaboradores precisavam conciliar as duas atividades, trabalho e participação no programa.

A participação das lideranças no processo de inovação, com suas habilidades e competências pode agregar muito a todo processo, além de obviamente motivar a participação de outros e disseminar uma cultura de inovação de forma mais rápida e assertiva. Por meio das informações apresentadas aqui, a participação das lideranças no processo de inovação não foi ativa nem efetiva, podendo trazer algumas fragilidades, como a dificuldade de implantação e visibilidade das inovações

concebidas, e a interpretação equivocada das competências desenvolvidas no processo ou mesmo a não percepção de evoluções.

4.4.3 Observações extraídas das entrevistas com os profissionais da Hotmilk

Nas entrevistas abertas realizadas com os dois profissionais da Hotmilk, foram relatados alguns pontos convergentes com os relatos de colaboradores e gestores, mas com um olhar mais técnico e comparativo a outros processos de inovação.

Segundo estes profissionais a empresa passou por um processo bem completo de inovação aberta, dividido em fases e com a participação assídua de alguns colaboradores selecionados pela empresa.

Um ponto destacado como grande fragilidade foi a falta de participação da alta gestão em todas as fases do processo. As experiências anteriores destes profissionais mostram que, quando isso acontece o engajamento da alta e média gestão e priorização ao programa são muito melhores.

Outro ponto importante, que a Hotmilk trata como lição aprendida, foi a ordem de condução das fases do programa. Como a empresa tinha um nível baixo de maturidade em inovação, a terceira fase do programa, que foi o intraempreendedorismo, poderia ter acontecido como primeira fase, para que quando chegasse o momento de busca de *start-ups* os colaboradores já estivessem mais ambientados tecnicamente com os conceitos e termos da inovação aberta.

O processo de inovação foi muito longo, como destacou um dos profissionais, e isso acaba sendo desgastante para os participantes e pode não trazer resultados tão bons. Geralmente estes programas de intraempreendedorismo são mais enxutos; contudo, como os colaboradores participantes não tinham muito tempo disponível para os trabalhos no programa, as etapas foram sendo adiadas e o programa acabou durando cerca de um ano.

Desta forma, os relatos dos profissionais da Hotmilk reforçam os principais pontos levantados pelos colaboradores e gestores da empresa: participação assídua e engajamento dos colaboradores selecionados, falta de participação das lideranças, e processo longo pela falta de tempo dos colaboradores. Além da imaturidade em inovação, que causou alguns atrasos e fragilidades no processo.

A inovação aberta prevê a participação efetiva de parceiros estratégicos que, muitas vezes, pode ser uma universidade trazendo a base científica (CHRISTENSEN, 2006; DU, LETEN e VANHAVERBEKE, 2014). No caso da empresa pesquisada, a Hotmilk, como representante de uma universidade no ecossistema de inovação, trouxe a ela base científica e conceitual necessária para o processo.

4.5 Categoria “Competências”

A definição do constructo “Competências”, apresentada nesta pesquisa é: Competências individuais podem ser entendidas como, um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, mobilizado e aplicado por um indivíduo, dentro de um contexto profissional, que, de forma reiterada, agregue valor à organização (FERNANDES, 2013).

4.5.1 Observações extraídas das entrevistas com os colaboradores

Nas entrevistas com os colaboradores, houve algumas perguntas diretas relacionadas ao desenvolvimento de competências.

Nas respostas sobre as competências de destaque, que contribuíram para a seleção do programa, considerando que alguns colaboradores responderam mais de uma competência, a competência mais citada foi “orientação para o cliente”, seguida de “comunicação”, “foco em resultados” e “disposição para mudança”.

Quando perguntado se desenvolveu alguma competência após a participação no programa, todos responderam que sim e a competência mais citada foi “pensamento criativo e inovação”, seguida de “comunicação”, e com bem menos citações ficaram as competências de “colaboração”, “orientação para o cliente” e “foco em resultado”.

Quando a pergunta foi sobre o programa ter ajudado no desenvolvimento profissional, como um todo, a resposta foi unanime afirmativa. Muitos colaboradores ressaltam que o programa foi excelente e que percebem visivelmente o quanto melhoraram em diversos aspectos, o quanto o programa, a metodologia, as ferramentas, o problema, contribuíram para esse desenvolvimento profissional.

A proatividade e motivação para o trabalho, dos colaboradores participantes, evidenciada nas entrevistas, é fator determinante para o desenvolvimento de competências e, muito provavelmente, para o sucesso do programa de inovação também.

Dentre as perguntas realizadas aos colaboradores participantes e seus gestores, destaca-se duas: (1) sobre as competências que o fizeram ser escolhido para o programa e (2) sobre as competências que desenvolveu durante o programa.

Os quadros 22 e 23, apresentam as respostas a essas perguntas respectivamente, sendo que a letra “C” nas células do quadro, representa a resposta do “Colaborador” e a letra “G” representa a resposta do “Gestor Imediato”

Quadro 22 – Respostas da pergunta: Das competências analisadas, em qual(is) você acredita que se destaca, ou tem como ponto forte?

Colab.	Gestor	Comunicação	Disposição para Mudanças	Foco em Resultados	Orientação para o Cliente
4	A			G	C
5	B				C G
13	C	G			C
2	C	C	C	G C	C
22	D	G		C	
3	E	C G		C	
7	F	C			C G
9	G	C	C	C	C G
16	H		C	C G	G
17	I			C	G
18	J		G	C	
23	K			G	
15	L	G	G		C
21	M	C	G		C
20	M	C	G		
8	M	C	C		G
12	N	C	C G		
1	N	C	C	C	C G
11	O	C G	G		C
10	P		C G		C
14	Q	G	C		C G
6	R	C G			C G
19	S	C		C G	

Fonte: o autor (2023).

Em 14 respostas, 25%, a percepção do colaborador foi a mesma que a do gestor imediato. As duas competências mais citadas, como destaque para a seleção

para participação no programa de inovação, foram: Comunicação e Orientação para o cliente, ambas com 29% das respostas. 10 colaboradores, ou seja 45% dos colaboradores mostraram uma percepção totalmente diferente da do seu gestor imediato, sobre a competência de destaque.

Quadro 23 – Depois da sua participação no programa, você acredita que desenvolveu alguma dessas competências?

Colab.	Gestor	Colaboração	Comunicação Eficaz	Orientação para o Cliente	Orientação para Resultados	Pensamento Criativo e Inovação
4	A			G		C
5	B		C	G		
13	C		C	G		
2	C		G			C
22	D					C G
3	E					C
7	F	C				
9	G					C G
16	H					C
17	I	G	C			C G
18	J	C		G		C
23	K					G
15	L			G	G	C
21	M		C			
20	M	C				C
8	M	C	C	C	C	C
12	N					C G
1	N		C			C G
11	O		C			C G
10	P					C G
14	Q		C			C G
6	R					C G
19	S			G		C G

Fonte: o autor (2023).

Após o programa de inovação, 19 respostas, a grande maioria, destacou a competência Pensamento Criativo e Inovação, como destaque de desenvolvimento. 6 colaboradores discordaram totalmente de seus gestores, com relação a competência com maior desenvolvimento após o programa. 6 colaboradores, 26%, não tiveram resposta do seu gestor imediato nesta questão, por entenderem que esse desenvolvimento de competência ainda não era perceptível no colaborador.

4.5.2 Observações extraídas das entrevistas com os gestores

As mesmas perguntas feitas aos colaboradores, sobre o desenvolvimento de competências, foram feitas a seus gestores.

Considerando que alguns gestores responderam mais de uma competência que propiciou a seleção do colaborador para participar do programa, a competência mais citada como destaque para cada colaborador foi “orientação para o cliente”, seguida por “comunicação”, “foco em resultado” e “disposição para mudança”.

Quando perguntado se o colaborador da sua equipe desenvolveu alguma competência após a participação no programa, cinco gestores responderam que não conseguem observar esse desenvolvimento, ou não sabem responder. Os demais gestores, formando a maioria, responderam que conseguem observar, sendo a competência mais citada a “pensamento criativo e inovação”, seguida de “orientação para o cliente”, “foco no resultado”, “comunicação” e “colaboração”.

Quando a pergunta foi sobre o desenvolvimento profissional com a participação no programa de inovação, dois gestores disseram que não perceberam desenvolvimento, destacando que não conhecem o programa para conseguir avaliar esse desenvolvimento. Todos os demais gestores perceberam o desenvolvimento

Um ponto a destacar aqui é que em todas as respostas existe divergência entre colaborador e gestor. Isso pode acontecer, pelo fato de os gestores não terem conhecimento detalhado do processo de inovação, não conseguindo assim, mensurar as evoluções do colaborador.

4.5.3 Observações extraídas das entrevistas com os profissionais da Hotmilk

Os profissionais da Hotmilk, de forma geral, entendem que existe sim o desenvolvimento de competências nos colaboradores participantes, que isso acontece principalmente quando conseguem ter um olhar diferente para o processo ou problema, e buscam soluções de formas distintas também. Isso faz com que busquem conhecimentos, compartilhem, colaborem e com isso se desenvolvam constantemente.

Um dos profissionais destacou que, antes do programa de inovação os colaboradores, de forma geral, demonstravam um perfil muito organizado, processual, pragmático, e depois do programa era perceptível a mudança tornando-se pessoas mais colaborativa, experimentais e ágeis.

4.6 Categoria “PBL”

A definição do constructo “PBL”, apresentada nesta pesquisa é: O PBL oferece ao indivíduo um meio de adquirir conhecimentos e desenvolver as habilidades e atitudes para a vida profissional, sem a necessidade de disciplinas ou cursos específicos para isso (SAVIN-BADEN, 2000).

Neste item serão apresentados os achados em cada tipo de dado coletado, referente a categoria constitutiva “PBL”.

4.6.1 Observações extraídas das entrevistas com os colaboradores participantes do projeto

Aos colaboradores participantes do programa de inovação, nas entrevistas, foram realizadas duas perguntas que trazem elementos da categoria PBL: se o compartilhamento dos conhecimentos adquiridos, foi realizado aos demais colaboradores da empresa; e quais foram os benefícios de o programa ter sido realizado com base em um problema real da empresa.

A maioria dos colaboradores declarou ter replicado os conhecimentos adquiridos no programa com demais colegas da empresa. Alguns citam inclusive que esse compartilhamento ocorreu de maneira formal, através de palestras e treinamentos.

Com relação ao fato de todo o programa estar baseado em problemas reais da empresa e cada equipe ter trabalhado com estes problemas desde o início do programa, segundo relatos de alguns colaboradores, foi primordial, pois tornou tudo tangível, facilitando o aprendizado e a construção da solução. Se as capacitações e mentorias não estivessem focadas nos problemas e em como a equipe estava trabalhando com ele, tendo aprendido anteriormente alguns conceitos metodológicos, toda a teoria ficaria muito abstrata e a aplicação posterior seria muito limitada.

A forma como o programa foi conduzido, trazendo inicialmente alguns conceitos e teorias e na sequência aplicando isso, com as equipes colaborativas e interdisciplinares, focadas nos problemas reais, vivenciando experiências práticas, foi evidenciado na fala da maioria dos colaboradores como fundamental e o que permitiu uma aprendizagem significativa dos conceitos, técnicas e ferramentas utilizadas para encontrar e implantar a solução.

4.6.2 Observações extraídas das entrevistas com os gestores

Nas entrevistas com os gestores, não foram relatados nenhum ponto significativo quanto à categoria PBL.

No início destas entrevistas, quando já era possível identificar o nível de conhecimento do gestor com relação ao programa de inovação, algumas perguntas do roteiro não faziam sentido, pois o gestor já havia declarado que não conhecia o programa. Dentre essas perguntas, as relacionadas ao PBL, muitas vezes não foram feitas e, quando feitas, as respostas foram extremamente superficiais, não podendo ser consideradas.

4.6.3 Observações extraídas das entrevistas com os profissionais da Hotmilk

Nas entrevistas com os profissionais da Hotmilk, foram citados dois pontos relevantes a categoria PBL.

O primeiro foi a falta de autonomia das equipes, pois não tiveram espaço aberto para propor soluções inovadoras, e foram pautadas pelas lideranças a seguirem um caminho já pré-determinado para a solução do problema. Isso descaracteriza a própria metodologia aplicada (PBL).

O segundo ponto refere-se as soluções encontrada para os problemas. O problema de algumas equipes trouxe apenas uma inovação incremental de processos, o que fez com que essas equipes não utilizassem todo o conhecimento adquirido no programa. E outras equipes foram limitadas na proposta de solução do problema pelo excesso de cautela da empresa em não correr riscos.

Considerando que a Hotmilk, aplica esta mesma metodologia em outras empresas, fica evidente que o PBL foi utilizado, porém, em função de alguns posicionamentos da empresa, algumas premissas da metodologia não foram respeitadas.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será apresentada a discussão dos resultados, tendo como base os procedimentos metodológicos apresentados no capítulo 3 e os resultados apresentados no capítulo 4.

5.1 Inovação aberta

O conceito de inovação aberta define o uso de fluxos intencionais de entrada e saída de conhecimento, realizados por esforço integrado para gerar soluções, o que requer vários tipos de tecnologia, conceitos, habilidades e meios (MCPHILLIPS e LICZNERSKA, 2021).

O programa de inovação, desenvolvido pela Hotmilk na empresa foi organizado com fluxos de entrada e saída de conhecimento, configurados, por exemplo, pelos treinamentos e pelas soluções dos problemas, respectivamente, realizados em conjunto e de forma colaborativa entre a empresa e a representante da universidade, contando com o uso de tecnologias, conceitos de inovação e de metodologias e habilidades específicas de cada um dos envolvidos

A inovação aberta em um ecossistema de inovação como este criado entre a empresa pesquisada e a Hotmilk, se caracteriza pelo realinhamento de relações sinérgicas de pessoas, conhecimentos e recursos, que colaboram para o compartilhamento de conhecimentos e uma co-criação de inovação, com envolvimento de empresa, universidade e startups, para desenvolver soluções inovadoras (JISHNU, GILHOTRA e MISHRA, 2011; NASCIMENTO e LIMA, 2022).

Apesar disso, e a partir dos dados levantados, o programa de inovação da empresa não contou com a participação direta da alta gestão e nem mesmo da maioria dos gestores imediatos dos colaboradores participantes, acarretando: (1) diminuição do ritmo do programa, que foi em período mais longo que o habitual, possivelmente tornando o programa “desgastante”; (2) falta de prioridade e tempo de dedicação pelas equipes; e (3) inibição da implantação de algumas inovações e poucas inovações efetivamente implantadas.

Para que as empresas, por meio da inovação aberta, aproveitem melhor a oportunidade de ter acesso ao que não poderiam alcançar sozinhas, como novas

ideias, tecnologias e mercados, os líderes da empresa precisam entender a importância de criar e manter relacionamentos com parceiros de inovação e de colaborar de forma confiável e transparente com todo o processo de inovação (LAURSEN e SALTER, 2014).

5.2 Competências

A competência é composta pela experiência viva do trabalho, é ter iniciativa e assumir responsabilidades sobre problemas e eventos (SANDBERG, 2000; ZARIFIAN, 2003).

O programa de inovação da empresa proporcionou aos colaboradores participantes a possibilidade, e até mesmo a necessidade, de assumirem responsabilidades sobre problemas reais da empresa, sendo que, colaborativamente, precisavam encontrar as melhores soluções para estes problemas, considerando todas as variáveis, dados e informações levantadas e usando a criatividade e outras habilidades dos integrantes da equipe, ou seja, mobilizando saberes para a solução de problemas complexos (FERNANDES, 2013).

Nas entrevistas com os colaboradores, e com os profissionais da Hotmilk, pode-se observar um engajamento e comprometimento dos colaboradores participantes com o programa de inovação. Revelarem-se dispostos inclusive a aprender mais e repassar seus conhecimentos a colegas de equipe.

Gaps de competência podem-se dar por falta de conhecimento, habilidade ou atitude (FERNANDES, 2013). Por isso é importante que os líderes valorizem e reconheçam os colaboradores que manifestam proatividade para a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Este foi um ponto de fragilidade apontado no programa, pois grande parte dos líderes não se envolveu com o programa e com isso não apoiaram devidamente os colaboradores participantes.

Observando o instrumento de avaliação de desempenho baseado em competências, a empresa teve uma mudança de competências na avaliação de desempenho de 2022 em relação a de 2021, sendo que 3 competências são muito similares (Comunicação e Comunicação Eficaz, Foco em Resultado e Orientação para

Resultados, e Orientação para o Cliente – que não mudou de nome); 1 competência apresenta pontos de similaridade (Disposição para Mudança e Pensamento Criativo e Inovação); e 1 competência é nova (Colaboração).

Sendo assim, pode-se estabelecer algumas comparações que demonstram evolução nas competências dos colaboradores participantes do programa de inovação. Com exceção da competência “Colaboração”, de um ano para outro, a média em todas as competências aumentou, tanto na autoavaliação quanto na avaliação do superior imediato.

Analisando a evolução de cada colaborador participante no programa em cada competência, também se percebe um crescimento da nota, de 2021 para 2022, e de 2022 para 2023, na grande maioria dos casos.

De modo mais específico, e considerando o tema desta pesquisa, Inovação Aberta, algumas competências são desejáveis, como adaptabilidade e flexibilidade, além de criatividade e colaboração (MCPHILLIPS E LICZNERSKA, 2021). No caso da empresa desta pesquisa, percebe-se um esforço por buscar maior alinhamento entre inovação aberta e competências, com a inserção na avaliação das competências de pensamento criativo e inovação, e colaboração.

Foram comparadas as médias da avaliação destas duas competências de todos os colaboradores da empresa, sem os participantes, com as médias dos colaboradores que participaram do programa de inovação. Na competência “Pensamento Criativo e Inovação”, a média dos colaboradores participantes era 2% maior que a médias dos demais colaboradores da empresa, em 2021 (mas cuja diferença não era estatisticamente significativa); já em 2022, essa diferença aumentou para 11% e em 2023 para 8%. (neste caso, ambas estatisticamente distintas). Na competência “Colaboração”, incluída na pesquisa a partir de 2022, a média dos participantes foi 11% maior que a média dos demais colaboradores da empresa, e em 2023 foi 7% maior (também ambas com diferença estatística significativa).

Esta informação traz indícios de que tais competências já eram mais desenvolvidas nos colaboradores participantes, e esse pode ser um dos fatores que contribuíram para a escolha dos participantes no programa de inovação. Contudo, o aumento da diferença das médias, entre participantes e demais colaboradores traz indícios de que o programa de inovação pode ter contribuído para esta evolução.

Esta análise também se aplica às demais competências avaliadas, apesar de uma evolução em menor proporção. Por exemplo, na competência “Comunicação eficaz”, as diferenças das médias dos colaboradores participantes e dos demais colaboradores, foram de 2% em 2021 (diferença não significativa), 5% em 2022 e 10% em 2023 (ambas diferenças significativas). Na competência “Orientação para resultados” as diferenças das médias foram de 1% em 2021 (não significativo), 4% em 2022 e 5% em 2023 (significativos). E na competência “Orientação para o cliente” as diferenças das médias foram de 2% em 2021 (não significativos), 6% em 2022 e 5% em 2023 (significativos).

Quando comparada a média geral dos colaboradores participantes, com a média geral dos demais colaboradores da empresa, em todas as competências, a média dos colaboradores participantes é maior em todos os anos, sendo 2% maior em 2021, 7% maior em 2022 e 7% maior em 2023. Estatisticamente a diferença das médias em 2021 não é significativa, mas em 2022 e 2023 as diferenças são significativas.

A evolução das médias de todos os colaboradores, sem os participantes, de um ano para outro, foi de: 1% de 2021 para 2022, 2% de 2022 para 2023 e 4% de 2021 para 2023. Sendo que em nenhum dos casos a evolução foi estatisticamente significativa.

A evolução das médias dos colaboradores participantes, de um ano para outro, foi de: 7% de 2021 para 2022, 2% de 2022 para 2023 e 9% de 2021 para 2023. A evolução de 2021 para 2022 e de 2021 para 2023 é estatisticamente significativa.

Desta forma, observa-se uma evolução maior nas médias dos colaboradores participantes do programa de inovação, comparada a evolução dos demais colaboradores.

Considerando essa análise quantitativa da evolução das médias das avaliações de competências, e a análise qualitativa das entrevistas, tanto dos colaboradores, quanto dos profissionais da Hotmilk e dos gestores - esses de forma mais genérica, é possível considerar um desenvolvimento de competência com a participação no programa de inovação, principalmente na competência “Comunicação”.

Mas alguns itens chamam a atenção:

- Do ciclo de 2022 para 2023, os gestores assinalaram, na avaliação de desempenho, um decréscimo na competência **Disposição para mudança/ pensamento criativo e inovação** (de 2,34 para 2,29). Embora a diferença não seja significativa estatisticamente, só o fato de não ocorrer aumento, no período em que os participantes estavam plenamente engajados no projeto, é digno de nota. O resultado chama mais atenção pelo fato de a mesma competência ter tido acréscimo para os demais colaboradores da organização (de 2,04 para 2,07 – embora em termos absolutos a avaliação dos não-participantes continuasse menor que a dos participantes). Talvez essa redução na avaliação dos participantes possa ser explicada a partir do distanciamento que os gestores reportaram em relação ao programa, somada a alguma expectativa que, por força de integrarem o programa, tais participantes trariam contribuições expressivas à empresa.
- A redução nas avaliações da competência Colaboração de 2022 para 2023, tanto na perspectiva dos gestores quanto dos próprios participantes do programa (de 2,41 para 2,17, e de 2,35 para 2,31), o que fica acentuado diante do aumento nesta competência para o restante da organização (2,14 para 2,17). Este resultado pode ser explicado pelo aumento de criticidade no preenchimento da avaliação em relação aos participantes; e pela distância dos gestores no acompanhamento do programa, que pode ter levado a enxergar alguma “indisponibilidade” dos participantes (por força de participar no programa) como “falta de colaboração”. Isso sem falar o fato dos gestores não “enxergarem” o trânsito dos participantes entre diversas áreas envolvidas no projeto de inovação, por não conhecerem detalhes da iniciativa.

5.3 PBL

O PBL é uma metodologia ativa que está baseada na resolução de problemas práticos, por meio de trabalho em grupos colaborativos e interdisciplinares, trazendo a esses indivíduos que formam o grupo, experiências práticas que promovem o

desenvolvimento de soft skills e a capacidade de transferir conhecimentos (AYRES e CAVALCANTI, 2020; COLMENARES-QUINTERO *et al.*, 2023).

A utilização desta metodologia no programa de inovação da empresa foi determinada pela Hotmilk, que trabalha com o mesmo modelo em outras empresas parceiras. A grande maioria dos colaboradores participantes do programa não demonstraram ter conhecimento técnico da metodologia em si, mas relataram que a dinâmica do programa, o fato de ter muitas atividades prática, interação e colaboração, troca de conhecimentos, e estar baseado em um problema real da empresa, foi motivador. Alguns inclusive citaram o desenvolvimento de soft skills e ponderaram sobre uma aprendizagem significativa com a metodologia empregada.

O PBL se baseia no enfrentamento de situações novas que exigem pensamento crítico, reflexivo, analítico para a busca por uma solução dada pelo grupo com muita criatividade (ANASTASIOU e ALVES, 2009).

Ficou evidente, inclusive pelo fato da formação de grupos multidisciplinares, que, para a maioria dos participantes, foi desafiador trabalhar com um problema desconhecido, que os obrigou a pensar de forma diferente, ir atrás de informações, coletar dados para ampliar o entendimento do problema e analisar tudo de forma crítica e colaborativa, contando com a experiência e conhecimentos de cada um do grupo, para buscar a melhor solução. Como citado por alguns, isto foi “sair da caixa”, ou seja, sair da zona de conforto e enfrentar algo novo, promovendo assim, minimamente, o desenvolvimento de pensamento crítico, colaboração e comunicação eficaz.

A motivação de grande parte dos colaboradores, ao relatarem suas experiências com o programa de inovação, demonstra também que “sair da zona de conforto” proporcionou muitos ganhos de conhecimento, e desenvolvimento profissional e individual.

Contudo, houve diversos relatos sobre a falta de envolvimento da alta gestão, falta de comunicação com os gestores imediatos, falta de priorização do tempo para as atividades do programa e, em alguns casos, falta de recursos para a implantação das soluções. Isso pode ter limitado a criatividade e aplicabilidade das soluções e até mesmo o desenvolvimento de competências.

Nas entrevistas com os profissionais da Hotmilk, estas questões também foram citadas, inclusive comparando resultados de outras empresas, que tinham total envolvimento da alta gestão e obtiveram resultados melhores.

5.4 Relação entre inovação aberta, desenvolvimento de competências e PBL

Com isto posto, é possível estabelecer algumas relações entre as categorias analíticas desta pesquisa: o programa de inovação aberta em análise pode ser considerados uma metodologia ativa de PBL e, supostamente pode promover o desenvolvimento de algumas competências nos participantes ativos, como por exemplo: pensamento crítico e inovação, e comunicação. Contudo, o apoio e participação ativa de todos os gestores, neste processo é fundamental, pois podem facilitar acessos, e recursos, viabilizando assim algumas etapas do programa.

A modo de síntese, o Quadro 24 apresenta os principais achados deste estudo.

Quadro 24 - Síntese dos achados

Categoria analítica	Definição constitutiva
Inovação aberta	O programa constituiu uma iniciativa de inovação aberta, dentro de um ecossistema de inovação, com envolvimento de empresa, universidade e startups, e compartilhamento de conhecimentos para desenvolver soluções inovadoras (JISHNU, GILHOTRA e MISHRA, 2011; NASCIMENTO e LIMA, 2022). O programa de inovação contou com fluxos definidos de entrada e saída de conhecimento, realizados em conjunto e de forma colaborativa entre a empresa e a representante da universidade, contando com o uso de tecnologias, conceitos de inovação e de metodologias e habilidades específicas de cada um dos envolvidos Entretanto, houve distanciamento da alta gestão da empresa e mesmo dos gestores imediatos, o que diminuiu ritmo do projeto, tirou prioridade e tempo dedicado pelas equipes, e inibiu implantação das inovações; Poucos projetos foram implementados ao final e, mesmo os que foram, não tiveram tempo para aferir seus resultados organizacionais.

Competências	Os resultados quantitativos e qualitativos da pesquisa, sugerem que o programa de inovação estudado pode ter desenvolvido competências nos participantes. Contudo o processo de desenvolvimento de competências é dinâmico e pode também ter ocorrido por outros fatores. No período, participantes desenvolveram e mobilizaram saberes para resolver problemas complexos (FERNANDES, 2013). A evolução de competências dos colaboradores que participaram do programa foi superior à dos não-participantes, sendo que a evolução dos não-participantes não é significativamente diferentes de um ano para outro. O nível de competências dos colaboradores participantes, em 2021, foi 2% superior aos não-participantes, sendo que as médias não são significativamente diferentes, ou seja, a média dos colaboradores participantes não é significativamente maior que a média dos demais colaboradores da empresa em 2021. O nível de competências dos colaboradores participantes, em 2022, foi 7% superior aos não-participantes, com médias significativamente diferentes, ou seja, a média dos colaboradores participantes é significativamente maior que a média dos demais colaboradores da empresa em 2022. O nível de competências dos colaboradores participantes, em 2023, também foi 7% superior aos não-participantes, com médias significativamente diferentes, ou seja, a média dos colaboradores participantes é significativamente maior que a média dos demais colaboradores da empresa em 2023. A rigor, pode-se considerar que o programa de inovação desenvolveu competências nos colaboradores participantes, dada a maior evolução em comparação com os não-participantes. Contudo, existem outros fatores que não podem ter contribuído para tal evolução, como por exemplo: os participantes já eram diferenciados de antemão, e/ou o programa pode ter sido percebido como reconhecimento, aumento de responsabilidade e consequente desejo por corresponder pelo participante. Participantes e gestores do programa vinculam aquisição de competências à participação no programa, que representou oportunidade de exercitar conceitos e metodologias relacionadas às competências e inovação aberta. Gestores atribuíram genericamente o desenvolvimento de competências ao programa, mas sem muita segurança, por desconhecerem o programa no detalhe e não acompanharem.
PBL	O Programa constituiu um PBL: resolução de problemas práticos, por meio de trabalho em grupos colaborativos e interdisciplinares, trazendo a esses indivíduos que formam o grupo, experiências práticas que promovem o desenvolvimento de soft skills e a capacidade de transferir conhecimentos (AYRES e CAVALCANTI, 2020; COLMENARES-QUINTERO <i>et al.</i>, 2023) O desafio de trabalhar com um problema desconhecido, em grupos multidisciplinares, obrigou os participantes a pensarem de forma diferente, buscar informações, coletar dados para ampliar o entendimento do problema e analisar tudo de forma crítica e colaborativa, contando com a experiência e conhecimentos de cada um do grupo, para buscar a melhor solução. Promovendo assim, minimamente, o desenvolvimento de pensamento crítico, colaboração e comunicação eficaz. Porém, a criatividade e aplicabilidade das soluções e mesmo o desenvolvimento de competências pode ter sido limitado pela falta de patrocínio da alta gestão e falta de comunicação com os gestores imediatos, que estiveram distantes do projeto, não priorizaram tempo e não viabilizaram os recursos para implantação das soluções.

Relação entre inovação aberta, desenvolvimento de competências e PBL	A inovação aberta pode ser considerada uma metodologia PBL, propiciando o desenvolvimento de competências dos participantes. Entretanto, para este processo alavancar, é necessário apoio dos gestores imediatos e da alta administração, que podem (ou não) viabilizar recursos (e tempo) para aquisição de competências e implantação das inovações, e mesmo “perceber” o desenvolvimento de competências dos participantes.
--	---

Fonte: o autor (2023).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que o problema da pesquisa, “Como a inovação aberta pode ser utilizada para o desenvolvimento de competências nos colaboradores?”, foi respondido, uma vez que foi possível entender como um programa de inovação aberta pode ser trabalhado como uma metodologia de *Problem Based Learning* (PBL), propiciando a mobilização de saberes para resolução de problemas complexos. Tal mobilização de saberes, aplicada de forma recorrente, pode constituir um espaço de prática propício ao desenvolvimento de competências. No presente estudo, houve esta constatação de que o projeto de inovação aberta contribuiu para evolução dos colaboradores em determinadas competências, tanto nos dados quantitativos derivados das avaliações de desempenho, quanto por parte de colaboradores, gestores e profissionais da Hotmilk envolvidos. Contudo, é importante considerar que a constatação da evolução em algumas competências avaliadas pode ter sido influenciada por outros motivos. Por exemplo, o sistema de avaliação “capturou” o desenvolvimento de competências dos participantes? A questão fica reforçada quando se observa os resultados das entrevistas, pelas quais os gestores não acompanharam o andamento dos projetos e consequentemente, não conseguiram observar com clareza uma evolução de algumas competências nos participantes.

Confirmou-se que a inovação aberta pode ser considerada uma metodologia ativa de aprendizagem, no caso uma PBL, que pode promover o desenvolvimento de competências nos participantes. Contudo, para que isso seja efetivo, é preciso respeitar algumas premissas como: (1) o envolvimento ativo de toda a liderança da empresa, proporcionando apoio no que tange a priorização de atividades dos colaboradores envolvidos, e a disponibilização de recursos; (2) respeitar o tempo proposto para o programa, evitando assim o desgaste dos colaboradores participantes e cumprindo com algumas das premissas de metodologias ágeis.

Desta forma, considera-se que o objetivo geral foi alcançado, pois, foi possível investigar como o processo de inovação aberta, utilizando o PBL como metodologia, pode, além de gerar inovação em si, parece ter contribuído para desenvolver competências nos colaboradores envolvidos. A triangulação dos dados utilizados na pesquisa permitiu esta conclusão, apesar das soluções implementadas no programa

não terem ainda apresentado resultados específicos, pela postergação dos prazos das atividades.

Entende-se também, que cada um dos objetivos específicos foi atingido, conforme argumentado a seguir:

- a) Foi realizada a análise do processo de inovação da empresa objeto desta pesquisa, participante do ecossistema de inovação promovido pela Hotmilk, que representa a Pontifícia Universidade Católica do Paraná;
- b) Foi analisada a metodologia utilizada neste processo de inovação, no caso o PBL, que utilizou problemas reais da empresa no processo;
- c) Foi feita a análise do processo de inovação e todos os resultados coletados durante a pesquisa, entendendo as possíveis competências desenvolvidas nos colaboradores participantes.

Um dos pontos mais relevantes encontrado na análise dos dados foi a motivação e engajamento dos colaboradores participantes do programa de inovação. Em diversos relatos, tanto de gestores e profissionais da Hotmilk, mas principalmente dos próprios colaboradores, foi ressaltada a satisfação por fazer parte do programa, pela aprendizagem, pelas trocas de conhecimento e colaborações entre os próprios colaboradores e por meio dos treinamentos e mentorias realizados pela Hotmilk. Isto permitiu a co-criação de soluções para os problemas reais da empresa e, segundo relatos, o desenvolvimento e expansão de competências. A participação ativa em programa de inovação torna absorvível o conhecimento externo, auxiliando as ideias por meio de processos internos, e apoiando sua exploração na organização (MCPhillips e Licznarska, 2021).

Esse engajamento e satisfação dos colaboradores em participar do programa de inovação traz também algumas possibilidades de interpretação dos dados e da evolução das médias nas competências avaliadas, como: (1) será que o programa contribuiu, ou os colaboradores já eram potenciais e se desenvolveram? (2) será que se sentiram "escolhidos" e se esforçaram por retribuir? (Antonakis e Day, 2018). Ambas as considerações são possíveis, e podem também ter contribuído para o desenvolvimento de competências, contudo não excluem a possibilidade do próprio programa de inovação ter contribuído, inclusive fomentando a motivação. Entretanto, é fato que, durante a realização do programa, o desenvolvimento de competências

participantes é superior ao dos demais colaboradores, segundo resultados de avaliação de desempenho no período. Além disso, depoimentos dos próprios participantes, testemunham a efetividade do programa no desenvolvimento de suas competências.

Ressalta-se também a importância da utilização de metodologia ativa, no caso o PBL, como meio para o atingimento destes resultados, por ser um processo educacional interativo, cuja finalidade é encontrar soluções para problemas propostos (MINEIRO *et al.*, 2018). O PBL implícito neste programa de inovação aberta traz assim, uma aprendizagem significativa, já que diferentes competências podem ser desenvolvidas durante esses processos (AYRES e CAVALCANTI, 2020).

Apesar da competência “Colaboração” ter sido citada diversas vezes nos relatos dos participantes, a avaliação de competências apresentou uma involução de 2022 para 2023, apenas nas médias dos colaboradores participantes do programa – embora não estatisticamente significativa. Pode-se destacar principalmente, dois motivos para que esse fato tenha ocorrido: (1) com a participação no programa, os colaboradores podem ter percebido a necessidade de maior desenvolvimento desta competência, aumentando seu nível de criticidade no preenchimento da avaliação em relação aos participantes; (2) alguns dos gestores dos participantes relataram a falta de seu envolvimento no programa; desta forma, a falta de visibilidade do programa, associada à ausência do participante na empresa em alguns momentos (por força de sua dedicação ao programa), podem ter sido enxergados por tais gestores como “falta de colaboração”. Neste sentido, na percepção dos gestores – conforme registrado no instrumento de avaliação de desempenho – o programa pode até ter “prejudicado” o participante. Além disso, os gestores não “enxergavam” o trânsito dos participantes entre diversas áreas envolvidas no projeto de inovação – e sua colaboração transversal na empresa –, por não conhecerem detalhes da iniciativa.

Outra competência em destaque, que apresentou o maior percentual de evolução entre os colaboradores participantes foi a “Comunicação eficaz”, que se pode justificar pela oportunidade, relatada por diversos colaboradores, nas entrevistas realizadas nesta pesquisa, de comunicar-se com diversos colaboradores, de diferentes setores, durante o programa de inovação, em busca do diagnóstico e proposta de melhor solução aos problemas e desafios enfrentados pela empresa.

Embora os gestores não tenham acompanhado o programa, é digno de nota que tenha percebido um aumento nas competências dos participantes de forma mais acentuada do que nos não-participantes, conforme assinalaram nas avaliações de desempenho. Isto traduz que as competências desenvolvidas no programa foram aplicadas no contexto de trabalho mais amplo ou, em outras palavras, em ações além dos projetos componentes do programa de inovação. De modo mais específico, se os gestores desconheciam detalhes das iniciativas associadas ao programa, como constataram desenvolvimento de competências nos participantes? Provavelmente por força da melhor contribuição dos participantes em outras iniciativas de trabalho.

Esta pesquisa possui três principais contribuições teóricas: (1) a inovação aberta como uma metodologia ativa, PBL; (2) a sugestão do desenvolvimento de competências a partir de um programa de inovação aberta; (3) a importância da participação ativa da liderança da empresa em programas de inovação aberta.

A primeira contribuição teórica, a respeito da inovação poder ser entendida como uma metodologia ativa de ensino, foi concebida pelas análises dos dados levantados em comparação com a teoria de PBL, considerada uma metodologia ativa. A inovação aberta parte de um problema real em busca de uma solução, envolvendo equipes multidisciplinares e colaborativas, geralmente formadas por colaboradores das empresas e representantes das universidades, proporcionando experiências práticas, transferência de conhecimentos e desenvolvimento de competências e habilidades. Portanto, pode ser entendida como uma metodologia ativa de ensino, já que isso também corrobora com as principais definições de PBL (AYRES e CAVALCANTI, 2020; COLMENARES-QUINTERO *et al.*, 2023)

A segunda contribuição teórica refere-se ao desenvolvimento de competências a partir de um programa de inovação aberta. Os resultados quantitativos e qualitativos dessa pesquisa sugerem que o programa de inovação estudado desenvolveu competências nos colaboradores, considerando principalmente a comparação dos resultados antes do início do programa (2021) e depois do encerramento do programa (2023), e comparando os resultados com os não-participantes – além dos relatos nas entrevistas com diferentes níveis de participação. As diferenças nas médias de avaliação dos colaboradores participantes e não participantes do programa já existiam antes do programa iniciar (embora não fossem diferenças estatisticamente significativas), contudo se intensificaram após o

programa. Observando os dados, principalmente das entrevistas, e pela metodologia utilizada no programa, pode-se inferir que, no caso do presente programa de inovação aberta, desenvolvido através de metodologia ativa baseada em problemas reais, se oportunizou o exercício de conceitos e metodologias relacionados às competências de inovação aberta. Os participantes desenvolveram e mobilizaram saberes para resolver problemas complexos (FERNANDES, 2013).

A terceira contribuição teórica, sobre a importância da participação ativa da liderança da empresa em programas de inovação aberta, foi evidenciada na coleta de dados, quase por unanimidade nos relatos. Observou-se claramente as limitações impostas ao programa de inovação devido à falta de participação ativa dos gestores, principalmente da alta liderança, determinando prioridades, regras e recursos para que as equipes pudessem desenvolver as soluções de forma totalmente livre e criativa. Isso corrobora e complementa o que já trazem autores como Chesbrough (2006), de que é imperativo que os líderes das empresas apoiem ativamente a inovação aberta, por meio do fomento de uma cultura de colaboração e compartilhamento de conhecimento, ou do fornecimento de recursos e incentivos para os colaboradores participantes de tais processos.

As principais contribuições práticas da pesquisa são: (1) a importância do uso da inovação aberta como PBL e metodologia promotora de engajamento; (2) a necessidade de um processo organizado para aplicação de um programa completo de inovação aberta, com destaque à necessidade de participação ativa e engajamento da liderança.

A primeira contribuição prática, sobre a inovação aberta como PBL e uma metodologia promotora de engajamento, foi observada por meio dos diversos relatos dos colaboradores que se sentiam motivados com a dinâmica da metodologia, por estarem trabalhando em um problema que traria uma real contribuição à empresa, e principalmente por estarem em um grupo multidisciplinar de trabalho, tendo a oportunidade de colaborar, compartilhar conhecimentos e interagir com outros colaboradores. Esta metodologia PBL pode ser explorada não apenas em programas de inovação aberta, mas também na promoção de inovação fechada, ou como meio melhoria contínua.

A segunda contribuição prática da pesquisa, referente à necessidade de um processo organizado para aplicação de um programa completo de inovação aberta,

observou-se que a falta de maturidade para inovação da empresa prejudicou o programa em alguns pontos, como a postergação dos prazos das atividades, e a falta de comunicação com os gestores imediatos. Desta forma, fica evidente a necessidade de organizar as atividades do programa de inovação aberta conforme a maturidade da empresa participante. Entretanto, revelou-se essencial um maior patrocínio da alta gestão da empresa em torno do programa, bem como maior envolvimento dos líderes para acompanhar e incentivar seus resultados. No caso estudado, talvez a primeira atividade fosse a de ações para criar a cultura de inovação, trazendo para todos os níveis de colaboradores a importância do processo e os motivos da empresa, e da alta gestão, investirem em inovação aberta. Desta forma, é relevante que a HotMilk incorpore em seus programas de inovação aberta momentos de interlocução com as lideranças dos participantes e, sobretudo, com a alta gestão da empresa.

As limitações da pesquisa, são: (1) a falta de dados vindos diretamente da alta liderança da empresa; (2) a impossibilidade de acompanhar os detalhes da implementação das soluções.

A primeira limitação, referente a falta de dados vindos diretos da alta liderança da empresa, se deu por não se ter percebido essa necessidade antes da análise final dos dados levantados, quando foi constatado a falta de participação da alta gestão foi prejudicial ao programa. Havendo tempo, poderia se estabelecer um momento de entrevista também com a alta gestão, e ter-se mais uma perspectiva sobre o programa de inovação.

A segunda limitação, a impossibilidade de acompanhar os detalhes da implementação das soluções, também ocorreu em função do período de finalização da pesquisa, como algumas atividades do programa de inovação foram postergadas, os primeiros resultados da implementação das soluções testadas por cada equipe ainda não haviam sido apresentados.

Como recomendações de pesquisas futuras, destaca-se:

- a) Um aprofundamento com relação a influência do apoio da alta gestão das empresas nos processos de inovação aberta;
- b) Uma investigação sobre quais competências são desenvolvidas em programas de inovação aberta, com um estudo comparativo em algumas empresas;
- c) Uma pesquisa mais longa, sobre o desenvolvimento de competências em programas de inovação aberta, a longo prazo, ou seja, após um determinado

período de conclusão de um programa de inovação, seria possível observar com maior clareza o desenvolvimento de alguma competência;

- d) Pesquisar a relação de alguns indicadores de inovação aberta em diferentes programas, que utilizem diferentes metodologias, não apenas a PBL.

Em resumo, os resultados deste estudo indicam que a inovação aberta, quando aplicada como uma metodologia ativa, especialmente utilizando o Problem Based Learning (PBL), demonstrou ser uma abordagem eficaz para o desenvolvimento de competências nos participantes. Embora algumas limitações tenham sido identificadas, como a falta de participação ativa da alta liderança da empresa, as contribuições teóricas e práticas desta pesquisa fornecem *insights* valiosos para empresas interessadas em adotar a inovação aberta como uma estratégia de desenvolvimento de competências. A pesquisa destacou a importância do engajamento dos colaboradores, a necessidade de um processo organizado e o papel crucial da liderança na promoção bem-sucedida da inovação aberta. Em última análise, esta pesquisa contribui para o entendimento da inovação aberta como uma estratégia de desenvolvimento de competências e oferece diretrizes valiosas para organizações que desejam adotar essa abordagem inovadora.

REFERÊNCIAS

ALHASSAN, E. *et al.* Research Outputs as Vehicles of Knowledge Exchange in a Quintuple Helix Context: The Case of Biofuels Research Outputs. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 10, n. 3, p. 958-973, 2019.

ANASTASIOU, L.G.C.; ALVES, L.P. **Processos de Ensino na Universidade**: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula. Univille, 2009. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2547831/mod_resource/content/1/Processos%20de%20Ensino.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2021.

ANTONAKIS, JOHN; DAY, DAVID V. **The Nature of Leadership**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2018.

AYRES, R.M.S.M.; CAVALCANTI, M.F.R. Desenvolvimento de Competências e Metodologias Ativas: a Percepção dos Estudantes de Graduação em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 52-91, jan./abr. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3 ed. São Paulo - SP: Editora 70 - Grupo Almedina, 2016.

BEHRENS, M.A. **O paradigma da complexidade**: metodologias de projetos, contratos didáticos e portfólios. Petrópolis: Vozes, 2006.

BITENCOURT, C.C.; BARBOSA, A.C.Q. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITENCOURT, C.C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOYATZIS, R.E. **The competent manager**: A model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDA, L. El aprendizaje basado en problemas y la genuina realidad. Diario de un tutor. **FEM. Revista de la Fundación Educacion Medica**, v. 14, n. 3, p. 151-160, 2011.

BRANDÃO, H.P. *et al.* Competências Emergentes na Indústria Bancária: um estudo de caso. Anais do 1º Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO, Curitiba, ANPAD, 2000. 217. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, Portugal, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2002.

BUGANZA, T.; VERGANTI, R. Benefícios da cooperação entre compradores e fornecedores: Um estudo no setor de tecnologia de informação e comunicação. **European Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 3, p. 306-325, 2009.

BURCHARTH, A.L.; KNUDSEN, M.P.; SONDERGAARD, H.A. Neither invented nor shared here: the impact and management of attitudes for the adoption of open innovation practices. **Technovation**, v. 34, p. 149-161, 2014.

CABRAL, J.A.; RANGEL, R.R.; ALBANESES JUNIOR, N.P. Educação corporativa como geradora de vantagem competitiva para as organizações, em ambiente de rápidas mudanças. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 39303-39316, abr. 2021.

CADORE, R. As competências na efetivação da missão de uma instituição de ensino superior: um estudo de caso. 2016. 106 f. **Dissertação** (Mestrado) – Faculdade Alves Faria. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. Goiânia, 2016.

CAI, Y; ETZKOWITZ, H. Theorizing the Triple Helix model: Past, present, and future. **Triple Helix**, v. 7, p. 189-226, 2020.

CANTNER, U.; KRISTIN, J.; SCHMIDT, T. The use of knowledge management by innovators: Empirical evidence for Germany. **Jena Economic Research Papers**. 2008.

CEITIL, M. **Gestão e desenvolvimento de competências**. Lisboa: Sílabo, 2010.

CHESBROUGH, H.W. Have Open Business Models. **MIT Sloan Management Review**, v. 48, n. 2, p. 22-28, 2007.

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

CHESBROUGH, H.W. The Era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 127, n. 3, p. 34-41, 2003b.

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

CHESBROUGH, H. **Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape**. Harvard Business Review Press, 2006

CHO, H. *et al.* A Study on Key Components of Problem-Based Learning through Literature Review. **Journal of Problem-Based Learning**, v. 8, n. 2, p. 69-74, 2021.

CHRISTENSEN, C.M. The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 23, p. 39-55, 2006.

COELHO, R. *et al.* Estudo sobre educação corporativa nas pequenas empresas no brasil uma revisão bibliométrica da produção científica. **Revista Panorâmica**, v. 33, p. 382-394, maio/ago. 2021.

COLMENARES-QUINTERO, R.F. *et al.* Problem based learning and design thinking methodologies for teaching renewable energy in engineering programs: Implementation in a Colombian university context, **Cogent Engineering**, v. 10, n. 1, 2023.

CORRÊA, G.C. Definição e Desenvolvimento de Competências: Um Paradigma no Processo Estratégico. **Revista do CEPE**. Santa Cruz do Sul, v. 39, n. 67, p. 103-116, jan./jun. 2015.

D'ESCOFFIER, A.H.; D'ESCOFFIER, L.N.; BRAGA, M. Intensive Innovation Experience: Which Skills Can Be Activated Using A Short-Term PBL Project? **Journal of Problem-Based Learning**, v. 9, n. 1, p. 26-36, 2022.

DAHLANDER, L.; GANN, D.M. How open is innovation? **Research Policy**, v. 39, p. 699-709, 2010.

DAVID JUNIOR, J.K.; IRELAND, R.D.; SNOW, C.C. Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 01, p. 371-385, 2007.

DAY, D.V.; THORNTON, A.M.A. Leadership Development: The Nature of Leadership Development. In: ANTONIAKIS, J.; DAY, D. (Ed.) **The Nature of Leadership**. 3.ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018, p. 354-380.

DU, J.; LETEN, B.; VANHAVERBEKE, W. Managing open innovation projects with science-based and market-based partners. **Research Policy**, v. 43, p. 828-840, 2014.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: FOURTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 1998, Oslo. **Anais...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J.S. **Competências** - Conceitos, Instrumentos e Experiências. 2 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016.

DUTRA, R.L.S. AAERO - Ambiente de Aprendizado para o Ensino de Redes de Computadores Orientado a Problemas. 2002. **Dissertação** (Mestrado) - UFRGS, Porto Alegre-RS, 2002.

ETZKOWITZ, H. Innovation in innovation: The triple helix of university-industry-government relations. **Social science information**, v. 42, n. 3, p. 293-337, 2003.

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

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 23-48, 2017.

FERNANDES, B.H.R. **Gestão Estratégica de Pessoas com Foco em Competências**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 44-57, 2004. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000100012&nrm=iso >. Acesso em: 20 jan. 2023.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Construindo o conceito de competência. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, p. 183-196, 2001.

FREIRE, R.S.; FALCÃO, F.S.; ROCHA, A.C.B. Conceitos Históricos e Técnicas da Inovação Aberta – Uma Revisão Sistemática. **DATJournal**, v. 7, n. 1, 2022.

FREZATTI, F. **Aprendizagem Baseada em Problemas**. São Paulo: Grupo GEN, 2018.

GIJSELAERS, W.H. (Ed.). **Bringing Problem-based Learning to higher education**. San Francisco: JosseyBass Publishers, 1996.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GOUSSEVSKAIA, A. *et al.* Inovação Interativa: Capital Social, Knowledge Sharing Routines e Formação de Redes Interorganizacionais. **Caderno de Ideias Fdc**, Nova Lima, v. 1, n. 0518, p.1-14, out. 2005.

GUÉDRIA, W. Contribution to Enterprise Interoperability Maturity Assessment. 2012. 247 f. **Tese** (Doutorado em Ciências Físicas e Engenharia) – Université Bordeaux 1, France, 2012.

GUO, W. Research on Innovation Ecosystem in IT Industry. **Chinese Control and Decision Conference**. [S.l.], [s.n.], p. 6004-6007, 2009.

HAN, J.; HAN J.; BRASS, D.J. Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. 1, p. 54-71, 2014.

HUANG, C.; WANG, Y. Toward an integrative nursing curriculum: combining team-based and problem-based learning with emergency-care scenario simulation. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 12, p. 4612, 2020.

JACKSON, D.J. What is an innovation ecosystem. **National Science Foundation**, v.1, n. 2, 2011.

JACKSON, P.; RICHTER, N. Situational logic: an analysis of open innovation using corporate accelerators. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, i. 07, p. 1-21, 2017.

JISHNU, V.; GILHOTRA, R.M.; MISHRA, D.N. Pharmacy education in India: Strategies for a better future. **Journal of Young Pharmacists**, v. 3, n. 4, p. 334-342, 2011.

KAUFMAN, D.M.; MANN, K.V. I don't want to be a groupie. In: SCHWARTZ, P.; MENNIN, S.; WEBB, G. (Ed.). **Problem-based Learning: case studies, experience and practice**. Londres: Kogan Page, 2001. p.142-150.

KING, A.; LAKHANI, K.R. Using Open Innovation to Identify the Best Ideas. **MIT Sloan Management Review**, v. 55, n. 1, p. 41-48, 2013.

KOMNINOS, N.; PALLOT, M.; SCHAFFERS, H. Special Issue on Smart Cities and the Future Internet in Europe. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 4, n. 2, p. 119-134, 2013.

LANA, M.S.; FERREIRA, V.C.P. Gestão por competência: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica**, Juiz de Fora, n. 4, abr./maio 2007.

LAURSEN, K.; SALTER, A. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. **Strategic management journal**, v. 35, n. 5, p. 781-789, 2014.

LE BOTERF, G., 1995 *apud* FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 44-57, 2004. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000100012&nrm=iso >. Acesso em: 20 jan. 2023.

LESZCZYNSKI, S.A. **Programa de Pós-Graduação em Tecnologia – PPGTE**. Curitiba: CEFET-PR, 2000.

MAES, K.; DEBACKERE, K.; VAN DUN, P. Universities, research and the "innovation Union". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 13, p. 101-116, 2011.

MAGALHÃES, D.F.R. Interdisciplinaridade e aprendizagem baseada em problemas (ABP): uma breve revisão bibliográfica. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 2877-2886, jan. 2021.

MARQUES, J.P.C. Closed versus Open Innovation: Evolution or Combination? **International Journal of Business and Management**, v. 9, n. 3, p. 196-203, 2014.

MCCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MCPHILLIPS, M.; LICZNERSKA, M. Open Innovation Competence for a Future-Proof Workforce: A Comparative Study from Four European Universities. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v. 16, p. 2442–2457, 2021.

MINEIRO, A.A.C. *et al.* Como o aprendizado pode ser efetivo com o uso da Técnica Multidimensional de Ensino em Administração? **Administração: Ensino e Pesquisa**, v.19, n. 3, p. 504-554, 2018.

NASCIMENTO, S.F.; LIMA, M.C. Colaboração e Transferência de Conhecimento entre os Atores do Ecossistema de Inovação. **Future Studies Research Journal**. São Paulo, v.14, n.1, p. 01-27, 2022.

NURTANTO, M.; FAWAID, M.; SOFYAN, H. Problem Based Learning (PBL) in Industry 4.0: Improving Learning Quality through Character-Based Literacy Learning and Life Career Skill (LL-LCS). **Journal of Physics: Conference Series**. 1573 012006, 2020.

OVBIAGBONHIA, A.R.; KOLLOFFEL, B.; BROK, P.D. Teaching for innovation competence in higher education Built Environment engineering classrooms: teachers 'beliefs and perceptions of the learning environment. **European Journal of Engineering Education**, v. 45, n. 6, p. 917-936, 2020.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, L.C.; HERINGER, B.H.F.; FRANÇA, A.L. Padrões de Inovação em Multinacional de Base Tecnológica. **Revista Inteligencia Competitiva**, v. 1, n. 2, p. 198-204, 2011.

RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, C.A.; FERNÁNDEZ BATANERO, J.M. A review of problem-based learning applied to engineering. **EduRe Journal: International Journal on Advances in Education Research**, v. 3, n. 1, p. 14-31, 2016.

ROMANO, C.A. Fundamentos da Universidade Tecnológica: Uma visão sistêmica de eventos interdependentes. **Revista Tecnologia & Humanismo**, a. 24, n. 38, p. 61-87, jan./jun. 2010.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, i. 1, p. 9-25, 2000.

SAVIN-BADEN, M. **Problem-based Learning in higher education: untold stories**. Buckingham: Open University Press, 2000.

SAVIN-BADEN, M., & MAJOR, C. H. **Foundations of Problem-Based Learning**. McGraw-Hill International, 2004

SELLA, M.L.M.; CARVALHO, D.F. Revisão Sistemática da Literatura Nacional: uma Reflexão com Base na Educação Corporativa. **Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas**, v. 21, n. 3, p. 270-276, 2020.

SILVA, A.B. *et al.* Problem-based learning: a proposal for structuring PBL and its implications for learning among students in an undergraduate management degree program. **Revista de Gestão**, v. 25, n. 2, p. 160–177, 2018.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TERRIEN, J.; LOIOLA, F.A. Experiência e competência no ensino: pistas de reflexões sobre a natureza do saber-ensinar na perspectiva da ergonomia do trabalho docente. **Educação & Sociedade**, v. 74, n. 22, p. 143-160, abr. 2001.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação nas Organizações**. 6 ed. São Paulo: Editora Cortez, 1994.

THOMPSON, V. *et al.* NASA (In)novation Ecosystem: Taking technology innovation from buzz to reality. In: Aerospace Conference, 2012, Montana. **Anais...** Montana: IEEE, 2012, p. 1-9.

TORLIG, E.G.S.; RESENDE JÚNIOR, P.C. Uma discussão sobre o papel das universidades nos ecossistemas de inovação. In: TMS Algarve 2018: Tourism & Management Studies International Conference, 6., 2018, Algarve. **Anais...** Algarve: TMS, 2018.

TORP, L.; SAGE, S. **Problems as Possibilities: Problem-Based Learning for K-16 Education**. Alexandria: ACSD, 2002.

TRENTINI, A.M.M. *et al.* Inovação Aberta e Inovação Distribuída, Modelos Diferentes de Inovação? **Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 1, p. 88-109, 2012.

TROTT, P.J. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. [S./]: Bookman, 2012.

VALOTO, D.S.; MAY, M.R. Indicadores de inovação tecnológica para seleção de startups em ecossistemas de inovação: uma revisão bibliográfica. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 5, e. especial, p. 165-193, ago. 2020.

WEST, J.; BOGERS, M. Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 4, p. 814-831, 2014.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Grupo A, 2015.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

YUN, J.J.; LIU, Z. Micro- and Macro-Dynamics of Open Innovation with a Quadruple-Helix Model. **Sustainability**, v. 11, p. 3301, 2019.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Penso, 2014.

ZANGIROLAMI-RAIMUNDO, J.; ECHEIMBERG, J.O.; LEONE, C. Tópicos de metodologia de pesquisa: Estudos de corte transversal. **Journal of Human Growth and Development**, v. 28, n. 3, set./dez. 2018.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC, 192p., 2003.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence: Mythe, construction ou réalité?** Paris: Liaisons, 1999.

ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COLABORADORES

CONTATO INICIAL

- 1) Agradecer a disponibilidade em receber a pesquisadora
- 2) Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa
Investigar o processo de inovação aberta como metodologia ativa para o desenvolvimento de competências
- 3) Orientar que não existe resposta certa ou errada, o que preciso é da percepção do entrevistado
- 4) Enviar no chat e explicar as informações contidas no termo de consentimento de entrevista
 - Sigilo - as respostas não serão divulgadas da forma como serão relatadas aqui, mas sim através de alguns critérios de análise de dados
 - Anônima - toda pesquisa é anônima, seus dados serão preservados
 - Contato – meus contatos estão no termo
- 5) Avisar que a entrevista será gravada
- 6) Iniciar a gravação
- 7) Perguntar se concorda com a gravação e com o termo de consentimento

QUESTÕES DA PESQUISA

- 1) Qual é o seu trabalho hoje na empresa?
- 2) Você participou do programa de inovação aberta da empresa desde o início?
- 3) Como foi o programa? Foi dividido em etapas/fases?
- 4) Qual o tema/ dor do seu grupo?
- 5) Nesse processo de inovação aberta, houve palestras, cursos, práticas etc. Você saberia me dizer como elas aconteceram?
- 6) Todas as palestras trabalhavam com o tema do grupo?
- 7) Existiam atividades práticas?
- 8) Houve material das palestras, encaminhado anteriormente?
- 9) Houve alguma gamificação no programa? Isso foi motivador/ interessante?
- 10) Você replicou o conhecimento adquirido no programa?
- 11) Foi útil que o programa fosse desenvolvido baseado em um problema? Foi benéfico para o seu aprendizado?
- 12) Por que você foi selecionado para participar do programa?
- 13) A empresa realiza periodicamente uma pesquisa de competências dos colaboradores, certo? Das competências analisadas, em qual(is) você acredita que se destaca, ou tem como ponto forte?
Competências analisadas antes do processo de inovação
 - Comunicação
 - Disposição para Mudanças
 - Foco em Resultados
 - Orientação para o Cliente
- 14) Depois da sua participação no programa, você acredita que ele desenvolveu alguma dessas competências?
Competências analisadas depois do processo de inovação
 - Colaboração
 - Comunicação Eficaz
 - Orientação para o Cliente
 - Orientação para Resultados
 - Pensamento Criativo e Inovação
- 15) Você acredita que o processo colaborou para o seu desenvolvimento profissional? De que forma?
- 16) Para os demais colaboradores, você acredita que o programa colaborou para o desenvolvimento profissional?

17) Você tem algo que gostaria de acrescentar, que considera relevante sobre o tema?

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONOMICAS

- 1) Qual o seu cargo atual?
- 2) A quanto tempo você trabalha na empresa?
- 3) Qual o seu nível de escolaridade?
- 4) Qual a sua idade?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

- 1) Perguntar se ficou com alguma dúvida e se tem algo a acrescentar
- 2) Agradecer a disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações
- 3) Salientar que os resultados da pesquisa estarão à disposição dele e, se tiver interesse, deverá entrar em contato por e-mail (colocar o e-mail no chat)

ANEXO II - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES

CONTATO INICIAL

- 1) Agradecer a disponibilidade em receber a pesquisadora
- 2) Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa
Investigar o processo de inovação aberta como metodologia ativa para o desenvolvimento de competências
- 3) Orientar que não existe resposta certa ou errada, o que preciso é da percepção do entrevistado
- 4) Enviar no chat e explicar as informações contidas no termo de consentimento de entrevista
 - Sigilo - as respostas não serão divulgadas da forma como serão relatadas aqui, mas sim através de alguns critérios de análise de dados
 - Anônima - toda pesquisa é anônima, seus dados serão preservados
 - Contato – meus contatos estão no termo
- 5) Avisar que a entrevista será gravada
- 6) Iniciar a gravação
- 7) Perguntar se concorda com a gravação e com o termo de consentimento

QUESTÕES DA PESQUISA

- 1) Qual é o seu trabalho na empresa?
- 2) Você participou de alguma forma do processo de inovação aberta da empresa? Como? Em que momento?
- 3) Você saberia me dizer quais foram as etapas/fases do processo de inovação aberta da empresa?
- 4) Nesse processo de inovação aberta, houve palestras, cursos, práticas etc. Você saberia me dizer se foi utilizada alguma metodologia ágil de ensino, neste processo?
- 5) Esse processo contou com a participação ativa de alguns colaboradores, você sabe me dizer como foi essa participação?
- 6) Destes colaboradores selecionados a participar, você sabe quais foram os critérios de seleção/escolha?
- 7) Você é o gestor do(s) colaborador(es), identificados na pesquisa com o(s) número(s) _____. Por que cada um deles foi selecionado para participar do processo?
- 8) A empresa realiza periodicamente uma pesquisa de competências dos colaboradores, certo? Das competências analisadas, em qual(is) esse(s) colaborador(es) apresenta(m) destaque, que fez diferença para que ele fosse selecionado para o processo de inovação aberta?
Competências analisadas antes do processo de inovação
 - Comunicação
 - Disposição para Mudanças
 - Foco em Resultados
 - Orientação para o Cliente
- 9) Depois da participação dele no processo, você acredita que ele desenvolveu alguma dessas competências?
Competências analisadas depois do processo de inovação
 - Colaboração
 - Comunicação Eficaz
 - Orientação para o Cliente
 - Orientação para Resultados
 - Pensamento Criativo e Inovação
- 10) Você acredita que o processo colaborou para o desenvolvimento profissional do colaborador? Como?
- 11) De forma geral, como você avalia o processo de inovação aberta, no que tange o desenvolvimento dos colaboradores?
- 12) Você tem algo que gostaria de acrescentar, que considera relevante sobre o tema?

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONOMICAS

- 5) Qual o seu cargo atual?
- 6) A quanto tempo você trabalha na empresa?
- 7) A quanto tempo está em cargo de gestão?
- 8) Qual o seu nível de escolaridade?
- 9) Qual a sua idade?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

- 4) Perguntar se ficou com alguma dúvida e se tem algo a acrescentar
- 5) Agradecer a disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações
- 6) Salientar que os resultados da pesquisa estarão à disposição dele e, se tiver interesse, deverá entrar em contato por e-mail (colocar o e-mail no chat)

ANEXO III - RESULTADO E ANÁLISES DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS POR COLABORADOR

O Quadro 25 apresenta a comparação, por competência, de 2021, 2022 e 2023, de cada colaborador, possibilitando uma análise mais detalhada da evolução das competências de um ano para outro.

Quadro 25 - Comparativo da avaliação, por competência, por colaborador de 2021, 2022 e 2023

COLABORADOR	ANO	AVALIAÇÃO SUPERIOR IMEDIATO	AUTOAVAL.	AVALIAÇÃO SUPERIOR IMEDIATO	AUTOAVAL.	AVALIAÇÃO SUPERIOR IMEDIATO	AUTOAVAL.	AVALIAÇÃO SUPERIOR IMEDIATO	AUTOAVAL.	AVALIAÇÃO SUPERIOR IMEDIATO	AUTOAVAL.
1 ^(a) (d)	2021										
	2022	2,50	2,00	2,50	2,00	2,25	1,50	2,00	2,00	2,00	2,00
	2023										
2	2021	2,00	2,00	2,00	2,66	2,00	2,50	2,00	2,50		
	2022	2,00	2,50	2,00	3,00	2,25	3,00	2,00	2,00	2,00	2,33
	2023		2,00		2,00		2,50		2,00		2,66
3	2021	2,00	2,00	2,00	2,66	2,25	2,50	2,00	3,00		
	2022	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,50	2,50	2,33	2,33
	2023	2,00	2,50	1,50	2,50	2,25	2,50	2,50	2,00	2,00	2,33
4	2021	2,00	2,50	2,33	2,33	2,00	2,00	2,50	2,50		
	2022	2,50	2,50	3,00	3,00	2,50	2,50	2,50	2,50	2,66	2,00
	2023	2,50	3,00	3,00	2,50	2,50	2,25	2,50	2,50	2,33	2,66
5	2021	2,00	2,50	3,00	2,00	2,50	2,00	2,00	2,00		
	2022	2,00	3,00	2,00	3,00	1,75	3,00	1,50	3,00	2,00	3,00
	2023	2,00	2,50	2,00	3,00	1,75	3,00	2,50	3,00	1,66	3,00
6 ^(d)	2021	2,00	1,50	2,33	2,00	2,50	1,25	3,00	2,00		
	2022	2,00	1,50	2,00	2,00	2,50	1,75	2,00	2,00	2,00	2,00
	2023										
7	2021	1,50	2,50	2,00	2,33	2,00	2,50	2,00	2,50		
	2022	2,50	2,50	2,50	2,50	2,25	2,25	3,00	2,50	2,00	2,66
	2023										
8	2021	2,00	2,50	2,66	2,66	2,00	2,50	2,50	2,50		
	2022	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
	2023	2,50	3,00	2,50	2,00	2,25	2,00	2,50	2,00	2,00	2,00
9 ^(d)	2021	2,00	2,00	2,00	2,00	2,50	2,00	3,00	2,00		
	2022	2,50	2,00	3,00	2,00	2,25	2,00	3,00	2,00	2,66	2,00
	2023		2,00		2,00		2,00		2,00		2,00
10	2021	2,00	2,00	2,00	2,33	2,25	2,50	2,00	2,50		
	2022	2,00	2,50	2,00	2,50	1,75	2,50	2,00	2,50	2,33	2,33
	2023	2,00	2,00	2,50	2,50	2,00	2,50	2,00	2,50	2,33	2,00
11	2021	2,00	2,00	2,00	2,33	2,00	2,25	2,00	2,50		
	2022	2,00	2,00	2,00	2,50	2,50	2,25	2,00	3,00	2,66	3,00

	2023	2,00	2,00	2,00	2,50	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00
12	2021	2,50	2,50	2,33	2,33	1,75	2,00	2,00	2,00		
	2022	2,00	2,00	2,50	3,00	1,75	2,00	2,00	2,50	2,00	2,00
	2023	2,50	2,50	2,50	2,50	2,00	1,75	2,50	2,00	2,00	2,33
13	2021	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,50	2,00	2,00		
	2022	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,50	2,00	2,00	2,33	3,00
	2023		3,00		3,00		3,00		3,00		3,00
14	2021	2,00	2,50	2,00	2,33	2,25	2,50	2,50	3,00		
	2022	2,00	2,00	2,00	3,00	2,75	2,50	2,00	3,00	2,66	2,66
	2023	2,50	2,50	2,50	2,50	2,75	2,25	2,50	2,50	2,33	2,66
15^(b)	2021	2,00	0,00	2,00	0,00	2,25	0,00	2,00	0,00		
	2022	2,00	0,00	2,50	0,00	2,25	0,00	2,50	0,00	2,66	0,00
	2023	2,00	2,00	2,50	2,00	2,50	1,75	3,00	2,00	2,00	2,00
16	2021	3,00	3,00	2,33	2,66	2,25	2,50	2,50	3,00		
	2022	2,00	2,50	2,50	2,50	2,00	2,00	2,00	3,00	2,33	2,33
	2023	2,00	2,50	2,50	3,00	2,25	2,50	2,50	3,00	3,00	2,66
17	2021	2,50	2,50	2,00	2,00	2,25	2,25	2,50	2,00		
	2022	2,00	2,00	3,00	2,50	2,25	2,25	3,00	2,00	2,33	2,00
	2023	2,00	2,50	2,00	2,50	2,25	2,25	2,50	2,00	2,33	2,33
18	2021	2,00	2,00	1,66	2,00	1,75	1,75	2,00	2,00		
	2022	2,00	2,00	2,00	2,00	2,50	2,00	2,50	2,00	2,33	2,00
	2023	2,50	2,00	2,00	2,00	2,25	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
19^(c)	2021	2,50	0,00	2,33	0,00	2,25	0,00	2,50	0,00		
	2022	2,00	2,50	2,50	2,00	2,25	2,00	2,00	2,00	2,00	1,66
	2023		2,50		2,00		2,00		2,50		1,66
20	2021	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,25	2,00	2,50		
	2022	2,50	2,00	2,50	2,00	2,25	2,25	2,50	2,50	2,66	2,00
	2023	3,00	2,50	2,50	2,00	2,75	2,75	2,00	2,00	2,33	1,66
21	2021	2,00	2,00	2,00	2,00	2,50	2,00	2,00	2,00		
	2022	2,00	2,00	2,50	2,00	2,25	2,00	2,00	2,00	2,66	2,00
	2023	2,50	2,00	2,00	2,00	2,25	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
22	2021	2,00	2,00	2,00	2,00	2,50	2,00	2,00	2,00		
	2022	2,50	2,00	2,50	2,00	2,50	2,00	2,00	2,00	2,33	2,00
	2023		2,00				2,00		2,00		2,00
23^(d)	2021	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00		
	2022	2,00	3,00	2,00	2,50	2,00	2,50	2,00	2,50	2,00	3,00
	2023										

(¹) ASI: Avaliação Superior Imediato; (²) AA: Autoavaliação.

(^a) o colaborador 1 não participou das avaliações em 2021; (^b) o colaborador 15 não realizou as autoavaliações em 2021 e 2022; (^c) o colaborador 19 não realizou as autoavaliações em 2021. (^d) os colaboradores 1, 6, 9 e 23 não realizaram as autoavaliações em 2023.

Fonte: o autor (2023).

ANEXO IV - RESUMO DAS ENTREVISTAS COM COLABORADORES, GESTORES E COORDENADORES DA HOTMILK

Apresenta-se abaixo um quadro com o resumo das entrevistas com colaboradores e gestores, trazendo os principais relatos sobre cada tema.

I. Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, no que se refere ao tema: Inovação Aberta

Quadro 26 - Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, sobre a participação e engajamento no programa de inovação

Colaborador	Gestor imediato	Sobre a participação e engajamento no programa de inovação	
		Respostas do colaborador	Respostas do gestor imediato
4	A	Desde o início do programa	A minha participação nesses programas é de idealizador do programa, então, logicamente com outras pessoas, com outras cabeças, porque a gente não faz nada sozinho, mas a gente criou esses dois programas e eu estou à frente deles, tanto na parte de criação, quanto também na parte de gestão e monitoramento dos programas.
5	B	Desde o início do programa	Não, eu efetivamente não participei desse programa, só a minha colaboradora
13	C	Desde o início do programa	Não participei, a minha aproximação com esses projetos foi só através dos membros da minha equipe.
2	C	Desde o início. Mesmo nos momentos de capacitações, nós fomos divididos em grupos mistos e podemos conhecer mais pessoas de outros departamentos.	
22	D	Desde o início do programa	Eu não tenho participação ativa. As participações que a gente fez são sempre sem protagonismo. A colaboradora da minha equipe, além do trabalho que ela está fazendo, de participação lá dentro do programa, tem outras coisas de inovação que a gente conseguiu implementar dentro da área.
3	E	Desde o início do programa, com muita motivação	Eu participei de forma direta e de forma indireta, de forma indireta porque tem uma colaboradora que participa do programa de forma mais ativa e eu também participei através das palestras que tiveram algumas dúvidas que as equipes procuravam em relação aos projetos que foram desenvolvidos.
7	F	Desde o início do programa	... a minha crítica foi, que eu gostaria que o coordenador de inovação estivesse mais próximo... Então falta uma sinergia e uma integração maior com os departamentos da empresa.
9	G	Desde o início do programa	Sim, a gente fez uma participação para poder ajudar no primeiro momento a entender o Programa de Inovação e como materializa essa inovação dentro da área de TI, que se passa por inovação, muitos dos temas, não são todos, mas muitos se materializam de uma certa forma em tecnologia ou através de ferramenta ou através de alguma plataforma.
16	H	Desde o início do programa	Participação mais indireta do gestor, com reuniões e através de orientação do que precisaria ser resolvido no desafio
17	I	Desde o início do programa	Não participei

18	J	Eu entrei no programa, junto com os demais participantes, porém eu não consegui ter uma assiduidade, de participação assim com frequência ...eu estava bastante sobrecarregada com as minhas demandas e eu não conseguia conciliar as minhas demandas diárias com as agendas do programa	Não participei ativamente do programa, do projeto. Na verdade, eu participei meio que nos bastidores porque a colaboradora da minha equipe, que estava participando do programa, informalmente trazia algumas informações, e nas demandas que competia a ela eu pude contribuir com algumas ideias e sugestões
23	K	Desde o início do programa	Indiretamente eu participei na gestão das atividades do colaborador da minha equipe
15	L	Desde o início do programa	Eu participei na apresentação de algumas startups, né, e eles apresentaram algumas propostas para a nossa área, depois nós também, aqueles que foram selecionados, eu fiz a apresentação da área, para que eles tivessem maior entendimento das nossas necessidades.
21	M	Desde o início do programa	Eu lembro que não consegui participar de tudo, mas em alguns temas eu participei, sim.
20	M	Desde o início do programa	
8	M	Desde o início do programa	
12	N	Desde o início do programa	
1	N	Desde o início e de forma assídua.	Eu participei de uma etapa catalogando dores dos nossos processos pra que a gente pudesse captar no mercado soluções, seja em startups ou em alguma outra frente que pudesse atender e solucionar essas dores pra gente.
11	O	Desde o início do programa	Logo quando iniciou o trabalho aqui internamente, a gente acompanhou um pouquinho com o gerente de inovação, ele veio tracionar esses assuntos aqui internamente Eu acabei acompanhando muito mais o desenvolvimento da colaboradora junto com as atividades impostas pela área
10	P	Desde o início do programa	Só indiretamente
14	Q	Desde o início do programa	Sim, eu participei. Há seis meses atrás eu era da equipe de processos de inovação, então, eu participei do começo do programa. E, particularmente, foi uma descoberta, muito legal de aprender, conhecer um pouco mais sobre inovação. Era muito, muito bacana essa troca de conhecimento com os professores e de trabalhar com o grupo. E, de ir em busca de alguma oportunidade dentro do nosso negócio. E até se aventurando em coisas diferentes. Então, particularmente, eu gostei muito do programa.
6	R	Desde o início do programa	Foi uma participação mais pra ajudar as pessoas que estavam fazendo esse projeto, perguntando como é o SAC, pedindo algumas informações pra que eles conseguissem levantar as melhorias do que seriam as dores. Então, a colaboradora fez toda essa ação, teve palestras, saiu pra conhecer, conversava entre a equipe, teve bastante interação, sim.
19	S	Desde o início do programa	Minha interface é bastante forte com o programa, tanto na condução do programa quanto se existe alguma demanda em algum tema.

Fonte: o autor (2023).

Quadro 27 - Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, sobre o programa de inovação

Colaborador	Gestor imediato	Sobre o programa de inovação	
		Respostas do colaborador	Respostas do gestor imediato
4	A	Começamos então a fazer essas capacitações mais específicas para utilizar metodologias e ferramentas para buscar inovação, buscar resolução de problemas, buscar pensamentos distintos e aí fizemos algumas mentorias para desenvolver a resolução dessa problemática, para conseguir apresentar uma solução	Pensando mais no programa de intraempreendedorismo, que é o programa de inovação, aí sim nós tivemos mais capacitações. Nós tivemos junto com o programa cinco treinamentos, aberto pra empresa toda. Para o grupo seletor que estava participando de fato do programa de intra, nós tivemos o que chamamos de banho de loja, fizemos mais de 15 horas de treinamento.
5	B	O programa começou, foi dividido por etapas, primeiro a gente tinha as palestras, treinamentos, e depois era feita a divisão dos grupos e vinha as tarefas pra gente ir desenvolvendo.	... os grupos foram divididos não levando em consideração o agrupamento de pessoas da mesma equipe, do mesmo cargo, mas para ter uma mescla, o envolvimento de vários setores da companhia com foco no mesmo tema.
13	C	O professor distribuiu as atividades de uma forma que a gente conseguiu ver bastante a teoria de cada ferramenta... depois, ele trazia alguns casos. Teve algumas oportunidades que até alguns gestores, de algumas empresas, CEOs, foram convidados para palestras, foi bem interessante Eu achei que foi muito bacana, essa questão de conhecer as ferramentas.	Existiu nesse processo alguns projetos, alguns problemas, na verdade, da empresa que foram levados para o programa para a busca de soluções
2	C	E nós analisamos desde o começo algumas dores levantadas pelos executivos, a princípio, para realizar, através do design thinking, soluções. Entender melhor essa dor, empatia e poder buscar soluções Sempre muito prático.	
22	D	Em paralelo com as aulas, a gente foi desenvolvendo em cima do tema proposto, o que a gente gostaria de fazer, quais seriam as pesquisas, como ia acontecer.	Foram selecionados alguns desafios, alguns problemas, para que fossem trabalhados no processo de inovação aberta.
3	E	Foi bem pra gente entender como é um projeto, pra pensar, criar, até desenvolver a ideia	Eles tiveram várias práticas, eles tinham sempre uma palestra seguida de uma prática como por exemplo o método ágil, a questão de abordagem de entrevistas para os projetos.
7	F	(não respondeu essa questão)	Não tenho conhecimento total do programa. Falta essa sinergia com os demais departamentos até para entender o que as outras áreas podem construir.
9	G	Então, essas aulas e mentorias auxiliaram a gente até o norte para onde seguir, como atingir Então, nós saímos a campo, fizemos várias visitas Foi muito rico essas visitas, porque a gente pôde absorver do cliente muitas questões que, aqui trabalhando, a gente não consegue ver E foi muito bacana isso, a sinergia que teve o grupo, né.	O gestor começou a fomentar a inovação dentro da companhia com algumas agendas, e essas agendas eram inclusive com workshops de consultorias ou de empresas, assim, que trouxeram um pouco mais sobre o tema de inovação, como que acontece no mercado, como aconteceria em outras empresas, contribuindo um pouco mais com o conteúdo para que a gente também pudesse entender o programa como um todo dentro da organização. Ele também estruturou agendas com ações que as áreas realizavam ali com pequenas iniciativas, mas trouxe também isso à luz para poder também divulgar esse trabalho, mesmo que ainda muito inicial dentro de algumas áreas.
16	H	Aconteciam alguns encontros, com todo mundo junto e depois tinha um tempo pra debater. Mas acho que a maior parte do tempo do programa de inovação foi com os grupos mesmo	O programa de inovação acaba contribuindo para trazer algumas melhorias para a empresa. Não teve uma divulgação para as lideranças com relação a isso, fica vinculado a essas equipes que estão fazendo parte do processo
17	I	Desde o princípio sempre foi algo bem aberto. Até diante do tema do programa em si. Tanto a questão de como distribuir os grupos.	Eu sei que é só em fases, né, onde o time se reúne, tem alguns desafios ali que eles acabam trabalhando para trazer soluções através de inovação.

		Pessoas de outras áreas compunham o mesmo grupo. Cada um, seis pessoas, cada um de um departamento, uma área diferente. O programa foi dividido em etapas. Ali no início cada um recebeu um problema. E o desenvolvimento desse problema também foi realizado em etapas com a ajuda de alguns professores e mentores.	
18	J	Uma coisa que eu achei, assim, bastante interessante foi a questão do benchmark, entre os setores da própria empresa, então, a gente tinha esse acesso a pessoas que no nosso dia a dia, numa rotina, normalmente, a gente não teria. A dinâmica do programa eu gostei bastante porque era aquela coisa que todo mundo participava, não era só um professor que falava, ele dava oportunidade para os alunos fazerem perguntas, ele mesmo também perguntava para fazer realmente o pessoal participar, então isso eu achei bastante legal.	Eu tenho 15 anos de empresa e nunca tinha visto um programa assim antes
23	K	(não respondeu)	Esse programa trabalha com problemas reais da empresa em busca de solução
15	L	Éramos em seis grupos, conforme os seis grupos foram avançando algumas etapas, avançando mesmo nas informações, no trabalho em si, aí fomos nomeando as datas, nomeando mais etapas, etc.	Eles tiveram também contato com clientes dos vários segmentos da empresa, para ouvir quais eram as dores desses clientes em relação aos nossos processos.
21	M	Tivemos várias etapas, onde cada professor trouxe conteúdos diversos, abordando ali diversos temas que pudessem facilitar a gente nessa caminhada da inovação..	O que eu saiba do programa de inovação, reuniu os talentos da empresa e esses talentos se dividiram em grupos, e cada grupo aí teve a missão de elaborar alguns projetos. Eu sei que tem gente da minha equipe participando, mas, assim, o que ela tá fazendo lá, o que eles tão criando, desenvolvendo lá, não chegou a informação concreta aqui não
20	M	Eu sou muito suspeita pra falar do programa, porque eu já venho de um programa antes dele, né, que era o programa talentos, e ele foi a extensão desse programa talentos. Eu vejo que eles trazem não somente a questão de desenvolver as hard skills, né, com alguns conhecimentos mais teóricos, de metodologias, que é super importante a gente conhecer pra poder aplicar, e também para desenvolver as soft skills. E outro ponto é a questão de ser uma pessoa de cada área, e a gente conseguir, ter essa interação entre áreas A cada oficina a gente tinha, tratava o tema, né, aprendia e sempre tinha no final, uma atividade para poder colocar em prática.	
8	M	Nós tivemos também algumas dinâmicas, que eram aplicadas ao final de cada aula, pra que a gente pudesse colocar na prática tudo aquilo que nós fomos aprendendo durante as aulas Foi muito bacana participar do programa, o aprendizado que nós ganhamos ali foi extremamente fenomenal, com certeza, no meu caso, vou levar tanto pra dentro da empresa, enquanto estiver aqui, e também pra fora dela A gente sai um pouco da caixinha, né. O treinamento ajudou a expandir, né, ter essa visão pra ideias diferentes, ter uma visão mais criativa, pra até mesmo problemas que às vezes no dia a dia a gente fica quebrando cabeça pra resolver e que com o que nós aprendemos ali durante o programa, acaba se encontrando portas, pra achar as soluções	
12	N	Bom, então, inicialmente nós fomos divididos em grupos, em seis grupos. E ali dentro, ao longo do ano todo, nós tivemos aulas, treinamentos com o time da Hotmilk. Então, nós fomos treinados na metodologia Design Thinking pra desenvolver uma dor que nós tínhamos na empresa. Então, nós tínhamos esses treinamentos e ao longo do tempo nós tínhamos também mentores e as nossas reuniões de grupo frequentes com a participação do mentor, só a	

		nossa participação, nosso desenvolvimento, a participação do gerente de inovação semanalmente acompanhando todos os grupos.	
1	N	Escolhemos o tema que a gente tinha mais afinidade Tivemos aulas sobre design thinking, metodologias, ferramentas... e depois colocamos a mão na massa.	
11	O	No começo a gente teve mais aulas de inovação Dentro das aulas a gente tinha algumas atividades práticas. E depois tivemos início as mentorias, para a gente colocar em prática o que a gente aprendeu Com foco na solução de um problema, de uma dor que a empresa colocou pra gente. Então, foi disponibilizado seis dores e a gente precisou definir o grupo, escolher uma dor e trabalhar dentro dela.	Eles tiveram bastante inclusão e imersão no tema, até que para que pudesse ter um pouco de entendimento nessas questões e tracionasse um pouco melhor essa visão, fazendo o elo da área, dos processos da empresa, transformando isso em ideias direcionadas para a parte de inovação.
10	P	A partir da escolha, da divisão desses grupos, esses grupos começaram a se reunir. E tudo através da mentoria da Hotmilk durante todo o programa.	Foi bem interessante, porque durante a nossa rotina aqui, a gente acaba às vezes não olhando tanto para essas opções, para essas alternativas, para essa necessidade até, né, então essas reuniões, esses treinamentos tiveram principalmente esse escopo no meu ponto de vista.
14	Q	Foi bastante desafiador, porque a gente precisava adequar a nossa carga horária de trabalho com a carga horária que a gente tinha de atividades do programa. Mas foi de muito aprendizado. A gente teve uma bagagem que vai levar para a vida toda.	Cada grupo tinha abertura qualquer frente. E isso era aberto. Todos tinham acesso e eram muito bem recebidos. Eu vejo que foi um avanço muito considerável em questão de estudo, de preparação. Não sei se com relação à expectativa da empresa, mas das pessoas Nem tudo foi possível, mas o que fica de aprendizado é abrir essa mente da empresa, sabe? De abrir oportunidade pra estudar startup, de trazer pequenos ou possíveis negócios pra abrir mesmo a nossa cabeça.
6	R	De início, nós tivemos algumas aulas do grupo em geral, de todo mundo que participava do programa, algumas aulas, alguns treinamentos, e depois ele foi dividido realmente nos grupos que iam tratar cada uma das dores. Então, baseada na nossa dor, a gente identificava quais eram as necessidades dos próximos passos, entrevista, aplicação de questionário, conversa com o setor X, conversa com o setor Y, então a gente realmente montava o cronograma para ir executando.	Realmente como aconteceu, não sei. Só depois acompanhei e vi que foi feito por etapas, porque separaram em grupos uma quantidade de pessoas.
19	S	Sim, na verdade, é um movimento transformacional que a empresa está vivendo Então, a gente teve uma carga massiva de conteúdos mesmo, lives pontuais, desenvolvimento de conteúdos voltados para metodologias específicas E, obviamente, tudo isso gerando repertório para que a gente conseguisse participar ativamente de um projeto. Então, tudo aquilo que a gente viu dentro do Programa de Inovação aberto, como eu disse, foi repertório para que a gente conseguisse atuar dentro desses projetos mapeados ali pela alta gestão, pelo Comitê Executivo.	Então a gente tem uma parceria importante com uma escola especializada ... Tiveram no primeiro semestre uma agenda mais intensa de conteúdos, de encontros, de aulas, de conhecimento técnico. Depois eles partiram mais pro trabalho de desenvolvimento de projetos aplicáveis, das metodologias que eles aprenderam. Então eu sei que eles tinham uma frequência até grande de encontros entre eles com essa parceira

Fonte: o autor (2023).

II. Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, no que se refere ao tema: Desenvolvimento de Competências

Quadro 28 - Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, sobre as competências de destaque, que contribuíram para a seleção do programa de inovação

Colaborador	Gestor imediato	Sobre as competências de destaque, que contribuíram para a seleção do programa de inovação	
		Respostas do colaborador	Respostas do gestor imediato
4	A	Eu acho que eu sou muito focado no cliente, eu tento sempre, em todas as situações, me colocar no lugar dele	Com certeza o foco no resultado. Ele é uma pessoa muito analítica, focado nas entregas que ele tem que fornecer e consequentemente ele acaba performando muito bem e entregando até mais do que seria necessário. Então ele tem um foco no resultado muito grande.
5	B	Eu consigo contornar bem as situações nos clientes, eu consigo conversar bem com eles para resolver os problemas. Então, seria a orientação ao cliente	Sim, orientação para o cliente, com certeza, e o foco em resultados.
13	C	Eu acho que um ponto que eu me destaco, talvez até por conta de trabalhar no RH, é a questão do foco do cliente. I inclusive até recebi feedbacks da minha gestão, falando dessas entregas que eu faço, olhando para o cliente, pensando na percepção do cliente. A parte de comunicação, eu recebi também alguns feedbacks falando que eu me comunico de uma forma clara com as pessoas	O número 13 já foi talento há dois anos, o ano passado e esse. Tem um perfil muito ágil, muito dinâmico, gosta muito dessas ferramentas digitais, tem bastante criatividade, tem bastante influência positiva para o estudo, para a busca do conhecimento, e uma pessoa que tem um bom engajamento com a equipe, um bom relacionamento com a equipe. Então, foi mais no sentido da criatividade mesmo.
2	C	Disposição para mudanças, foco em resolução, pensamento no cliente, comunicação	Destaque para a comunicação. O número 2 é mais para o foco, concentração, responsabilidade, maturidade, atividades extremamente relevantes na parte da gestão, de entregas relevantes também, de processos mais complexos. A competência seria foco no resultado
22	D	Eu acho que foco em resultado	Comunicação, sem dúvida nenhuma, é uma delas, a clareza e a dinâmica que ela tem, ou seja, comunicação
3	E	Eu ousar falar em todas. Mas, assim, uma das que se destaca, dentro das avaliações, é a comunicação e foco em resultados	Ela é uma colaboradora bem equilibrada, então ela tem assim, dentro de cada uma dessas competências, existem pontos que ela se destaca, ela não se destaca especificamente só em comunicação, mas dentro dessas competências existem alguns pontos em que ela se destaca
7	F	Olha, eu acho que, lógico, todo mundo tem um pouquinho de cada uma, mas eu acho que o meu destaque, baseado em feedbacks que eu já recebi... é talvez a comunicação. E eu acredito que eu tenha bastante essa questão de orientação para o cliente também.	Eu acredito que a questão que ele mais destaca é o foco no cliente. Ele é uma pessoa extremamente analítica, capaz de fazer e trazer bons insights e passar aquilo que ele quer fazer de forma clara
9	G	O ponto forte eu diria que é a paciência e o ouvir, né, escutar, trazer as demandas referentes a esses pontos, né, para poder ver aonde a gente pode apoiar e como apoiar, para solucionar ou ir atrás de alguma resposta. Eu diria que um pouco para cada competência	Olha, a orientação para o cliente. Por ele fazer esse link com as áreas de negócio, por ele atender ali muito próximo as dores das áreas de negócio
16	H	O que eu lembro que apontou no meu PDI também... era foco em resultados e disposição para mudanças.	Ele é uma pessoa bem comunicativa ele tem uma visão crítica e uma visão crítica. Foco em resultados e orientação para o cliente, acho que faz bem com o seu perfil
17	I	Assim, no meu dia a dia, o meu ponto forte, eu vejo que é foco em resultado	Principalmente em disposição para mudança e na parte de foco no cliente
18	J	Acho que o top 1... é o foco em resultados.	Disposição para mudanças. Ela não tem medo do novo. É uma pessoa que realmente não parou no tempo.
23	K	(não respondeu)	Foco no resultado. E a gente vem mantendo isso de uma forma que ele tem uma participação muito grande no setor

15	L	De acordo com a minha função hoje, é a orientação para o cliente.	Sim, comunicação e disposição para mudança.
21	M	Eu vim de uma área que era muito ligada mesmo ao cliente, então orientação para o cliente, atenção, responder, isso era 100%, eu sempre fui muito pontuada pela minha antiga liderança sobre esse tema. E também a comunicação.	O número 21... É disposição para mudança, muito forte. O número 21, acho que é completo. É uma pessoa que... O número 21 e 20, as duas tem muito forte todas essas competências. E o número 8, eu acho que é orientação ao cliente.
20	M	Eu acho que eu consigo me comunicar bem e ajudar, colaborar com a empresa.	
8	M	A questão da comunicação sempre foi um ponto que sempre foi muito bem colocado, nas minhas avaliações de desempenho E a questão, acho que da disposição para mudanças, né, porque a gente realmente fica muito focado em situações do dia a dia, e tenta resolver sempre da mesma forma, da mesma situação, sem sair da caixinha, e o programa trouxe essa visão.	
12	N	Eu me avalio muito bem na questão comunicação e disposição para mudanças. São dois valores que eu entendo que fazem parte do meu perfil.	Sem dúvida, o colaborador 12, a parte de comunicação, é muito latente, muito articulado.
1	N	Eu acredito que sim, e acredito que assim, não em uma específica, mas assim, no conjunto. Pensando na entrega do conjunto, assim.	E o destaque para o colaborador 1, eu diria que é a orientação para o cliente e foco em resultados também.
11	O	Disposição para mudanças. Eu acho que é a orientação para o cliente e disposição para mudanças.	O que eu trabalho muito forte aqui dentro da área, principalmente com ela, é a parte da comunicação e a disposição para a mudança.
10	P	Eu acho que seria disposição para mudanças e o foco no cliente.	Especialmente disposição para mudança. Esse é um quesito ali que na avaliação de desempenho dele, ele tem uma superação de expectativa, porque de novo, ele é um funcionário que se destaca nesse aspecto, ele é um entusiasta desse tipo de inovação
14	Q	O que mais eram destacados, era que eu tinha disponibilidade pra mudança. Então, é sempre buscar a mudança e sempre a positividade também, replicar isso pra equipe, do qual aquela mudança seria boa pra todo mundo. E a orientação pra cliente também sempre foi muito forte.	Se eu olho pro desenho dela, ela tem os quatro. Mas comunicação e foco no cliente, são dois pontos cruciais
6	R	Eu acho que a minha comunicação é algo que eu consegui desenvolver E o foco no cliente, eu acho que também, porque dentro do meu dia a dia, o tempo todo, tem que realmente ter foco no que o cliente precisa, na necessidade dele	Foco no cliente, porque ela é do SAC, então é uma coisa que a gente já tem. Então são duas coisas fortes... Que é foco no cliente e comunicação
19	S	Ah, eu acho que me destaco em comunicação. Acho que foco em resultados também. Acho que são as duas principais.	Então, no caso dela, ela atende a todas Talvez sobressaia um pouco mais na questão do resultado.

Fonte: o autor (2023).

Quadro 29 - Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, sobre as competências desenvolvidas com o programa de inovação aberta

Colaborador	Gestor imediato	Sobre as competências que acredita ter desenvolvido com o programa de inovação aberta	
		Respostas do colaborador	Respostas do gestor imediato
4	A	Acho que todas, o programa não tem um foco específico para inovação e você desenvolvendo inovação, você precisa também, intrinsecamente, desenvolver outras coisas	Minha resposta, agora até como gestor dele obviamente, mas também gestor do programa, e aí para mim de uma forma sistêmica foi a questão do foco no cliente. E aqui eu estou falando do cliente, mas não só do cliente externo, que é logicamente muito importante, mas nosso cliente interno, que muitas vezes é de igual ou até superior importância.
5	B	Comunicação. Eu percebi que eu melhorei. Eu já me comunicava bem, mas eu era um pouco mais tímida e eu acho que eu consegui me soltar mais.	Acho que permanece aí as competências que já eram bem vividas nesse colaborador.
13	C	Olha, eu acho que a questão da comunicação A questão de competência de inovação, eu acho que não alavancou, mas assim, deu um grande start, deu um grande despertar de interesse para mim	Eu vejo muito o número 13, olhando mais para o cliente, a preocupação de como está chegando a comunicação para o cliente, porque tem uma excelente destreza para se comunicar, mas ainda não tinha esse olhar mais apurado para o cliente, a expectativa do cliente, então eu percebo que há uma movimentação maior nessa competência
2	C	Isso, com certeza, principalmente a pensamento criativo e inovação	Agora o 2, eu vejo que a comunicação ficou ainda mais clara, ele teve algumas oportunidades de ministrar treinamento, foi excelente em conteúdo e passagem de conhecimento
22	D	Eu acho que principalmente a questão do pensamento criativo voltado para a inovação, porque eu acho que a gente tem uma trava, é meio que cultural, onde a inovação só vem se for em grandes coisas, grandes projetos, grandes sistemas, e não necessariamente é dessa forma. Eu acho que o programa ampliou muito a mentalidade das pessoas nesse ponto. Trouxe uma nova forma de ver as coisas	Eu acho que é o pensamento criativo e inovação mesmo, até porque era uma busca, ela buscava por isso Para a próxima avaliação de desempenho, por exemplo, ela já se destaca dos demais colaboradores, nesta competência de inovação
3	E	Pensamento criativo e inovação, com certeza... agregou uma visão bem diferente, bem melhorada, com certeza.	Olha, eu não sei se melhorou, eu acho que acabou dando uma confundida... no meu caso especificamente, eu tenho uma equipe muito pequena, nós estamos falando aí de uma equipe de seis pessoas contando comigo, que sou a liderança, então assim, em situações onde a gente tem uma demanda específica diária muito grande, a gente tem também a necessidade de ter uma pessoa participando de um programa de inovação, de fato a gente quer que as pessoas participem porque a gente vê que isso traz valor, só que essas pessoas, elas não tiveram na minha visão a oportunidade de se aprofundar no programa, porque elas tiveram muito que conciliar com a agenda do dia a dia, que já estava estrangulada ao máximo... então assim, eu não acho que melhorou ou que piorou, ela manteve o comprometimento dela, mas em alguns momentos isso foi custoso para ela
7	F	Com certeza, com certeza, principalmente a questão da colaboração. Nesse programa de inovação, como eu sou o líder do meu grupo, de cinco pessoas, eu tive a oportunidade de desenvolver essa questão de colaboração A questão da comunicação também, pelas várias palestras, enfim, apresentações que a gente teve que fazer	Não, sinceramente ainda não é perceptível para mim.
9	G	Pensamento criativo e inovação. Eu acho que ajudou bastante, sim, ter uma visão diferente.	Olha, essas competências migraram nesse ano. Então, eu não consegui medir totalmente ainda do ponto de vista mais formatado. Mas por percepção, o que eu consigo observar, que sim, ele passou a ter esse pensamento mais criativo, mais provocativo. De olhar mesmo para fora da janela, para buscar soluções, para buscar alternativas, buscar respostas e não só

			mergulhado ali no que é conhecido ou no que é praxe de mercado Então, sim, eu já consigo ver, sim, uma pessoa que tem esse comportamento, mas ainda não consegui medir com fatos, porque esse processo aconteceu esse ano
16	H	Ah, eu acho que eu melhorei a questão da criatividade mesmo e da inovação... por exemplo, eu penso muita coisa, avalio vários cenários e algumas coisas eu consigo pensar de uma forma mais criativa para resolver ou inovadora, sempre pensando em como agilizar o processo, então acho que talvez a competência depois do programa, que eu desenvolvi foi isso mesmo, de criatividade, eu nunca fui uma pessoa muito criativa	Não, esse perfil já era dele antes mesmo desse processo de inovação não teve mudanças relacionadas
17	I	A competência que eu acho que eu pude desenvolver, é a comunicação, porque a gente tem o contato direto com mais pessoas de outras áreas E inovação, porque inovação era praticamente zero, a gente é bem dentro da caixinha mesmo, então consegui evoluir um pouco.	Sim, sim, a da colaboração, e do pensamento criativo e inovação. Eu falo assim, não, não é uma coisa nova, a gente é uma empresa muito inovadora, sempre está buscando soluções inovadoras no mercado, mas eu percebi que aflorou nela
18	J	No caso, acho que a criatividade e a colaboração, pela questão da gente sempre estar trabalhando em grupo	Como já é uma pessoa que já tá em evidência, praticamente como se fosse uma liderança aqui pra gente, a gente entende que essas competências são competências que a gente vem trabalhando durante um período, algumas com maior facilidade, outras com menos facilidade Foco em resultado... antes do programa tinha uma visão bem limitada. Eu acho que a participação no programa deu uma visão um pouco mais ampla pra ela, de que assim, é possível chegar, mas não a qualquer custo, não a qualquer preço.
23	K	(não respondeu)	Desenvolveu muitas. Nós já temos alguns exemplos de alguns frutos do programa de inovação, que ajudou bastante para a gente... ele já trouxe algumas coisas para o nosso setor, para o nosso departamento, que ajudaram muito, mas muito mesmo. Então, dentre essas competências, eu colocaria inovação
15	L	Sim. Pensamento criativo e inovação Estudando os cases, as coisas que nos passaram, a gente vê que o negócio está avançando e é muito legal, muito legal saber que é possível mesmo, nenhuma ideia é descartável	Então, assim, ela tem bastante foco no atendimento do cliente e eu percebo que, obviamente, com esse contato, com essa oportunidade que ela teve de ir a campo e entender um pouco desse contexto do cliente Hoje eu consigo observar que ela consegue ter um olhar mais amplo no sentido também de ser esse elo Ela hoje consegue ter essa visão sistêmica e olhar as duas pontas, empresa e cliente, e tentar chegar num consenso Então eu percebo muito que ela evoluiu nesse sentido de encontrar e até dar uma devolutiva para o cliente mais clara, tentando preservar um pouco mais algum direcionamento da empresa, percebo sim isso bastante. Talvez então orientação para o cliente e orientação para resultados também
21	M	Eu acho que eu aperfeiçoei mais a parte da comunicação	Eu não consegui ver esse reflexo ainda dentro da área
20	M	Ah, eu acho que sim, principalmente ali na parte de colaboração. Eu acho que essa questão de ter sido o líder do grupo desenvolveu algumas coisas com o meu lado colaborativo, porque você tem que fazer acontecer, né, então você colabora, não somente eu, né, todos do grupo fizeram isso, mas tinha que ter alguém ali, pelo menos naquele início, puxando, dando uma identidade visual para o grupo. Eu acho que desenvolveu todo mundo para essa questão de pensamento mais criativo, de inovação, porque a inovação não é só a ferramenta, né, mas a ferramenta ela ajuda a gente a fazer as coisas de maneira mais ágil, de forma diferente, pensar de forma diferente,	Talvez eles estejam lá contribuindo muito com os grupos... falo talvez, porque eu também não sei o que eles estão fazendo

		então acho que esse ponto também desenvolveu.	
8	M	Olha, eu posso dizer que praticamente todas. Eu tenho recebido até feedbacks positivos em relação a isso	
12	N	Olha, com certeza eu destaco o pensamento criativo. Nós aprendemos muito a pensar fora da caixa no design thinking. E foram atividades muito expressivas. Você realmente pensar fora da caixa, pensar como um super-herói, como um exemplo. Gente, como vêm ideias? Então, para mim, tudo o que acontece agora, eu tento pensar de forma criativa. Pensar fora da caixa. Então, acho que o programa trouxe isso, essas oportunidades.	Sem dúvida desenvolveram competências. Acho que a quinta competência de pensamento crítico e inovação, ela está muito estimulada com esse programa de inovação aberta. Ela tem trazido bastante frutos, principalmente em reuniões.
1	N	Eu acredito que sim. Eu acabei tendo mais contato, me comunicando com mais pessoas. A parte do pensamento criativo e inovação, também desenvolveu.	
11	O	Eu melhorei na parte da comunicação mais eficaz e do pensamento criativo.	Eu acho que a principal aí é esse pensamento crítico e inovador. A gente tem aqui, periodicamente, encontros de compartilhamento desse modelo mental. Para que também as pessoas que não participam diretamente do programa consigam ter essa crítica, criar essa criticidade em relação à inovação. E ela conduz esses encontros com informações... Ela monta agenda, ela traz participantes, ela traz os assuntos.
10	P	Eu nunca me considerei uma pessoa muito criativa. E aí, depois do programa, e tendo acesso às ferramentas que o programa me apresentou, eu pude, de alguma forma, obviamente, não me tornar da noite para o dia criativo, mas agora eu disponho de ferramentas que me ajudam nesse processo de inovação, de sempre buscar coisas novas, enfim, e apresentar e de alguma forma multiplicar isso dentro do meu time, ou de outras áreas também.	Com certeza. O funcionário, tem como característica ser muito colaborativo, então já é uma característica dele, da personalidade dele, né, mas o pensamento crítico e principalmente o conforto em expor esse pensamento crítico, eu senti que aflorou mais.
14	Q	Eu acho que consegui melhorar a questão de comunicação. Eu sempre fui muito comunicativa, falante, mas eu acho que isso trouxe um pouco mais de conteúdo. E a questão de inovação também, eu acho que ficou bem mais forte.	Melhorou, ó, por exemplo, ela trouxe algumas ideias que a gente tá implantando como melhoria de processo já. Então, em resumo, falando de todos eles, a inovação eu vejo como um ponto que se destacou e que ela busca.
6	R	A parte de inovação, que era algo totalmente desconhecido pra mim, não tinha, entrei realmente assim zerada, sem ter a menor noção do que era. Isso eu acho muito interessante realmente no programa, o fato da gente ter tido alguns treinamentos, ter tido algumas aulas baseadas nisso, foi assim, o ponto do ápice, né, pra gente realmente conseguir executar, conseguir realmente dar andamento nas ideias, no nosso projeto.	Eu acho que ela ficou mais crítica, no sentido dessa parte da inovação. O que pode ser inovado? O que pode ser diferente? O que dá pra gente conseguir melhorar? Então eu vi que isso, ela melhorou bastante e ela começou a olhar diferente.
19	S	Eu acho que, sem sombra de dúvidas, pensamento criativo e inovação.	Assim, de imediato, sem dúvida, é a questão do pensamento criativo e inovação. Então fica fácil olhar de fora e perceber, olha, tá em destaque. Os recursos que ela otimiza pro trabalho, não só pros projetos que estão envolvidos no programa de inovação aberta, mas também praquilo que ela vive no dia a dia, também contribuiu. Orientação pra cliente também, eu percebo que melhorou aquele desconforto de ouvir o cliente. De conseguir trazer as melhores respostas. Dá pra avaliar que melhorou.

Fonte: o autor (2023).

Quadro 30 - Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, sobre o programa de inovação ter colaborado para o desenvolvimento profissional do colaborador

Colaborador	Gestor imediato	Sobre o programa de inovação ter colaborado para o desenvolvimento profissional do colaborador	
		Respostas do colaborador	Respostas do gestor imediato
4	A	Sim, sem dúvida. Tanto da forma profissional com os treinamentos e a forma pessoal também.	Eu acho que contribuiu sim para o desenvolvimento dele. Ele desenvolveu algumas competências, principalmente de soft skill, que é importante para a carreira nossa.
5	B	Sim.	Sim, acredito que sim.
13	C	Sim, com certeza. Essa questão da metodologia ágil, de começar a entregar o valor para o cliente ao passar das etapas, para mim isso aí foi fantástico. Inclusive, foi até alguns feedbacks que eu tive, durante muito tempo na minha vida profissional, até em outras empresas, eu tinha um grande defeito mesmo, de querer sempre entregar o perfeito, eu sempre buscava o perfeccionismo nas coisas... a metodologia ágil me trouxe isso, consegui abrir minha cabeça, você pode ir entregando aos poucos para o seu cliente, pequenas doses ali que já vai dando valor para o dia a dia dele. Então isso aí foi fantástico para mim, com certeza.	Eu acredito que colabora para o profissional, para as nossas atividades em si. Então enquanto profissionais, eu acho que eles vêm se desenvolvendo muito bem, agora aplicar mesmo na prática, a gente vê pequenas mudanças, porque o nosso trabalho realmente é bem quadrado, eles tem abertura para trazer oportunidade de mudança, de trazer novidades para a área, mas a gente fica muito amarrado à legislação. Mas o que a gente não está amarrado à legislação, a gente tenta desenvolver o máximo para que traga novos caminhos.
2	C	Com certeza, 100%.	
22	D	Muito. Porque eu acho que ele acaba ampliando algumas visões, algumas coisas. O programa acaba fazendo você seguir o rumo onde é o que eu posso melhorar, o que eu posso inovar, o que é que eu consigo fazer de uma forma diferente para trazer melhores resultados, mais agilidade, novas visões, o que a gente pode colaborar com as outras pessoas. Eu acho que ele, nossa, trouxe outra visão, assim, bem melhorada do que eu tinha em relação a esse tema.	Acho, acho sim. A interação com as pessoas, com as outras áreas, o nível de autoconfiança, né, melhora muito, porque todas as vezes que a gente se prepara, todas as vezes que a gente aprende, que a gente se informa, a gente se sente muito mais seguro, né, então eu acho que é isso, essa questão da autoconfiança mesmo e da interação. A autoconfiança faz com que a pessoa interaja melhor também, uma coisa é muito consequência da outra, então eu sinto essas duas coisas muito mais fortes nela.
3	E	Sim, e até pessoal também. Teve muita coisa que ajudou bastante, contribuiu.	Eu acho que ajudou, porque eu acho que qualquer participação é válida, é um tema importante, é uma habilidade, por exemplo, uma técnica de método ágil, a questão de como montar, como apresentar um projeto, eram coisas que ela não tinha conhecimento e mesmo que teoricamente ela não tenha aplicação de um projeto aqui dentro da empresa, é algo que contribuiu para o profissional dela de forma geral. Então eu acho que ter essa vivência, por mais que ela não tenha uma entrega efetiva, uma entrega que seja satisfatória, contribuiu para o crescimento, para o conhecimento profissional dela com certeza.
7	F	Contribuiu bastante, e um ponto é esse de ter a possibilidade de trabalhar em grupo, de liderar um grupo, e o outro foi a questão de conhecimento de novas áreas também, de novos processos, às vezes a gente fica muito fechado na nossa caixinha aqui, e acho que o nosso mundo se traduz a isso, então, nesse caso, eu sou aqui de inteligência de mercado, e comecei a tentar solucionar um problema de área financeira, meu grupo tinha gente de RH, gente de vendas, era um grupo totalmente difuso, totalmente diferente, tentando pontuar e ajudar uma área também totalmente nova para a gente, então, acho que contribuiu bastante até para o conhecimento geral da empresa... o que você pode ajudar, até onde você pode chegar, e a própria colaboração, enfim, a gente liderando um grupo, acredito que a carga seja um pouco maior, a responsabilidade aumente também,	Acho que é difícil eu ter essa percepção porque eu não percebo essa mudança. Então eu não consigo te dizer se houve ou não uma melhora nos conceitos dele ou se tem contribuído para o crescimento dele ou não. A própria participação dele dentro do programa é algo que não foi claramente definido. Então acho que falta um pouco mais de comunicação entre os departamentos para que isso fique claro e aí eu também possa monitorar e entender como que pode ajudar.

		então, com certeza foi um programa que agregou bastante.	
9	G	Com certeza.	Sem dúvida, eu acho que contribui muito para o profissional. Eu acho que é preciso também entender que a inovação, mesmo que ela não seja aderente a tudo, ela te faz pensar diferente. Então acho que isso que contribui para o colaborador, quando ele está aberto também a isso, acho que esse é um primeiro ponto, ter escolhido o colaborador que se permite a essas provocações, a experimentar o diferente, o novo. Uma vez colocado isso, eu vejo sim esse ganho profissional nele, essa forma de atuar, e sabe aquela história de não se dar por vencido? Sempre buscar alguma ideia diferente, pode existir algo diferente, pode existir algo que facilite, então sim, isso é notório, eu percebo o quanto ele evoluiu nessa camada como profissional.
16	H	Com certeza.	Contribui com certeza
17	I	Com certeza. Contribui, eu acho que deu uma visão mais ampla, consegui ter uma visão mais ampla das outras áreas, do fluxo como um todo do processo, principalmente do processo que a gente tá trabalhando, então abriu as portas, de entendimento e também em relação a colaborar e conseguir ter convivência com pessoas de outras áreas também.	Sim, sim, e na minha visão isso acabou se disseminando, um pouco melhor essa questão da inovação, então desmistificando muita coisa... aí você e os outros colaboradores, vê a pessoa ali, falando sobre o tema, trazendo algumas coisas, elas também se sentem mais à vontade
18	J	Ah, eu acho que sim, foram momentos interessantes para a gente trocar experiências com outras pessoas da empresa	Sim, com certeza, e não só profissional, pessoal também. Eu acho que conhecimento nunca é demais, e pelo menos a gente vinha conversando sobre essa questão da participação, sempre com boas referências, com a metodologia bem aplicada e bem afiada. Acho que foi bem desafiada também em alguns momentos, eu acho que isso é o legal. Acho que ela sai uma pessoa melhor.
23	K	(não respondeu)	Não só o profissional dele, mas também agregou nas nossas atividades no dia a dia
15	L	Com certeza.	Sim, sim, bastante.
21	M	Eu acho que sim, que ele colaborou, mas eu não diria que foi tão grande o que eu consegui agregar. Tive sim muitos conhecimentos, aprendi muito, mas acho que eu poderia, até por questão de dedicação minha mesmo, eu acho que se eu tivesse me dedicado mais, se eu tivesse me aprofundado mais nos estudos, eu acho que eu teria tirado mais proveito. Mas sim, agregou sim.	Eu não consigo ver, porque assim, primeiro, pra eu saber, eu precisaria saber o que eles estão desenvolvendo... Quais são as skills que eles estão desenvolvendo lá dentro, pra conseguir observar de uma forma isolada aqui. Como eu não estou analisando num contexto geral, eu não consigo responder
20	M	Sim, com certeza... é questão de conhecer ferramentas, é conhecer exemplos, porque trouxeram tantos cases de sucesso, então conhecer um pouco mais, sabe, de algumas empresas, algumas histórias, coisas reais, foi bem interessante.	
8	M	Sim, com certeza. Inclusive, eu já perguntei para o gerente se para o ano que vem, se for ter de novo, se a gente pode participar ou não.	
12	N	Com certeza. Trouxe muito mais maturidade e aprendizado. Eu até brinco... com o conhecimento que eu tenho agora, eu gostaria de fazer tudo de novo, desde o começo, sem errar. Porque a gente errou bastante, e assim, faz parte errar. Porque a gente não só aprendeu a metodologia, mas aprendeu já aplicando a um problema. Enfim, hoje eu falo que se a gente fosse começar de novo, do zero, a experiência seria totalmente diferente. É muito mais produtivo. Então, eu gostei bastante, bastante mesmo, desse aprendizado.	Penso que sim. Acho que está sendo bem rico, os feedbacks que eu estou tendo também são muito positivos, desde o nível de palestrantes até os temas abordados.

1	N	Sim, com certeza. Tanto em termos de ferramentas, como em termos de desenvolvimento pessoal e profissional.	
11	O	Sim. Bastante. Eu gostei bastante do aprendizado mesmo que a gente teve, só que também na questão de conhecimento com outras áreas. Então, a gente meio que saiu do nosso mundo e olhou o todo da empresa, achei isso muito importante. E principalmente na questão de cada grupo ter que ter a sua liderança e ter que se desenvolver como um todo. No caso, eu fui a líder do meu grupo, então eu percebi que isso também me desenvolveu bastante.	Sim. É uma coisa que eu procuro sempre também identificar e trazer isso à luz para que ela tenha um entendimento de que essas questões que a empresa muitas vezes proporciona, ela não é única, exclusivamente, utilizada ou usualmente nas atividades aqui internas. Eu trabalho muito com a minha equipe de que a gente precisa buscar e utilizar essas oportunidades para crescimento curricular e profissional, porque isso é da gente, né? É do profissional. Amanhã ele pode não estar mais aqui com a gente e vai realmente utilizar todo esse aprendizado em outras organizações e também no currículo que ele leva.
10	P	Ah, com certeza, sem dúvida.	Com certeza, a gente fica até assim, aquela preocupação boa, que a gente tem enquanto líder, é que aumenta muito os horizontes deles, então eu tenho sentido ele assim, com muita sede, né, de implementar tudo o que ele viu, tudo o que foi colocado, e de ter realmente a oportunidade aqui na empresa de poder colocar em prática, e não tendo essa oportunidade aqui, eventualmente ele quer ir para o mercado para que ele possa exercitar tudo isso que ele tem visto
14	Q	Bastante.	Sem dúvida. Não só dela, eu acho que do todo. Trazer essa oportunidade e falar sobre esse tema é muito importante pra empresa Então, num todo, tanto pra ela quanto pra empresa, eu acho que saímos ganhando muito desse projeto e desses materiais que foram desenvolvidos.
6	R	Contribuiu, contribuiu sim. Contribuiu bastante O programa poderia até se encerrar antes do fechamento, porque realmente a gente fez coisas que a gente nem imaginava que eram necessárias fazer, teve resultados que a gente nem imaginava que eu teria, então eu acho que foi bem valioso.	Colaborou bastante. Eu acho que ajudou ela também a ficar um pouco mais confiante, porque ela participava, foi conhecer clientes, conhecer outras pessoas da área.
19	S	Sim, sem sombra de dúvidas. Colaborou, sim.	Realmente, completamente. Bastante.

Fonte: o autor (2023).

III. Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, no que se refere ao tema: PBL

Quadro 31 - Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, sobre o compartilhamento de conhecimentos adquiridos no programa

Colaborador	Gestor imediato	Sobre o compartilhamento dos conhecimentos adquiridos no programa (Esta pergunta não foi feita aos gestores)	
		Respostas do colaborador	Respostas do gestor imediato
4	A	No programa e até outros conhecimentos fora do programa mesmo, porque a gente tentava complementar, tentava buscar outros conhecimentos e aí sim, compartilhei em algumas situações os conhecimentos que eu adquiri dentro ou fora do programa.	
5	B	Sim.	
13	C	Sim, com certeza, e até na minha própria vida pessoal também. Eu particularmente fui bem informal ao repassar os conhecimentos, então assim, nos contatos que eu tenho com as pessoas eu acabo aplicando algumas coisas que eu aprendi, até comento	
2	C	Sim, em diversos momentos. E ao mesmo tempo que o programa estava acontecendo Então a gente conseguiu partilhar em equipe em diversos momentos os conteúdos, trouxemos pessoas do programa para palestrar também aqui, pessoas diferentes, né, de outras áreas também, para que a equipe interna também conheça e tenha a oportunidade de saber o que está sendo visto, que é bem legal.	
22	D	Sim, acho que tanto direta quanto indiretamente. Então nesse ponto foi muito válido, mas sim, foi replicado de diversas formas	
3	E	Sim, sim. Em vários momentos teve muita coisa interessante que a gente aprendeu, tanto treinamento de comunicação não violenta, várias 56palestras também, daí eu pedia para a gerência, a coordenação, para trazer dentro do nosso time, iria agregar, ou algum método que dava para trazer, metodologia ágil, que dava para a gente aplicar aqui dentro do time	
7	F	Olha, que eu me lembre não	
9	G	Não tive oportunidade ainda	
16	H	Não, especificamente Assim, acho que a gente leva um pouco de conhecimento nas atividades diárias, rotineiras, mas parar para passar o conteúdo aprendido, assim, a teoria mesmo aprendida para a área ou para outra área, eu não tive oportunidade, por questões de agenda mesmo.	
17	I	Pra minha equipe interna. Temos reuniões semanais e em algumas delas eu compartilhava o que eu aprendi no curso do mês, às vezes de forma mais formal.	
18	J	Não, eu não cheguei a replicar, até pela questão do tempo mesmo, como eu te falei.	
23	K	(não respondeu)	
15	L	Sim, em muitos momentos. De uma forma mais, como se fosse um bate-papo, informal mesmo	
21	M	O meu grupo, no começo do programa, nós montamos um treinamento de inteligência emocional e esse treinamento nós conseguimos replicar para uma equipe, se eu não me engano	
20	M	Aqui na equipe, a gente tem uma reunião que é semanal, toda segunda-feira, e aí a gente fala sobre o que nós fizemos na semana passada e o que teria de coisas pra fazer programadas pra essa semana. Aí, eu comentava com o pessoal da equipe, o que era aquela oficina que eu tinha tido, explicava bem assim, por cima, mas não cheguei a "vou compartilhar minha tela e explicar tudo que eu vi", isso não.	
8	M	Sim, não foram exatamente todos como eu gostaria, mas alguns foram possíveis sim compartilhar, eu procurava sempre estar passando, principalmente pros mais próximos, nas demandas do dia a dia, e o pessoal se sentiu bem motivado também em relação a isso	
12	N	Ah, com certeza!	
1	N	Da metodologia em si, não.	

11	O	Sim. Aqui na área, a gente colocou o Café com Ideias, que foi uma iniciativa do RH, e aí eu fui uma explicadora da área, então eu passei pra eles alguns cursos.	
10	P	Sim, com certeza. Inclusive nas metas que nós temos aqui, metas internas ali dentro do nosso time, a gente conseguiu utilizar ali principalmente as questões do design think, para que a gente consiga ali trabalhar no nosso dia a dia. E tem ajudado muito.	
14	Q	Sim. Dentro do departamento foi bem utilizado.	
6	R	No início sim. No início nós tivemos alguns treinamentos, algumas dinâmicas bem interessantes, que a gente achou interessante aplicar aqui na área, eu conversei com a minha coordenação, a gente achou interessante aplicar, aplicamos umas duas vezes, três, algumas atividades	
19	S	Sim, eu consegui replicar todos. Eu apliquei treinamento mesmo pra equipe.	

Fonte: o autor (2023).

Quadro 32 - Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, sobre os benefícios de o programa ter sido desenvolvido baseado em um problema real da empresa

Colaborador	Gestor imediato	Benefícios de o programa ter sido desenvolvido baseado em um problema real da empresa	
		Respostas do colaborador	Respostas do gestor imediato
4	A	Ajudou e acho que é dessa forma mesmo que tem que acontecer. Às vezes a gente pega uma problemática muito utópica, né, muito subjetiva, enfim, e a gente não consegue talvez ver o sentido de propor uma solução pra aquela problemática. Então eu acho que fez todo sentido pra mim sim.	
5	B	Ajudou, sempre ajuda sim. O meu tema, particularmente, ele teve início como meio de pagamentos, e aí do meio pro final, devido a alguns trâmites que já estavam acontecendo dentro da empresa, ele modificou um pouquinho, mas eu acho que ajuda sim. Sempre abre mais a sua cabeça, te mostra como pensar diferente.	
13	C	Ah, eu acho que sim, com certeza, eu acho que contribuiu muito	
2	C	Fez total diferença, porque criou mais sinergia entre as áreas e problemas que na nossa realidade, ali no nosso quadradinho, nós não temos conhecimento muitas vezes do que está acontecendo. Então foi realmente assim, abertura de portas e mentes, voltada para o mindset de resolução, de empatia também, que tem muito no design thinking, para que a gente possa entender os problemas. Mas aí analisando, estudando sobre, a gente percebe que às vezes são outros pontos que requerem mais atenção naquela situação.	
22	D	(não respondeu)	
3	E	Muito, contribuiu muito, porque a gente vivencia, às vezes, algumas dores e pelo fato do programa ver uma visão diferente, você consegue pensar de uma forma diferente para a realidade, às vezes você tenta resolver de uma forma e dentro do programa você consegue tentar trazer soluções diferentes, de formas diferentes.	
7	F	Olha, eu acho que ajudou, eu acho que foi essencial. Tendo isso como foco, a gente teve todo o tempo de aprendizagem, realmente de imersão no problema, fizemos várias pesquisas... pesquisando com o cliente, cada vez mais o nosso conhecimento nessa temática, foi aumentando	
9	G	Contribui sim, porque a gente pôde enxergar alguns pontos que você no operacional você não vê, você chegando ali, você abrindo a sua mente, você indo até o campo, ver o processo do começo ao fim, você enxerga coisas que, opa, isso aqui é tão simples, é melhor, dá para a gente fazer algo e melhorar este ponto, ajudou sim, com certeza.	
16	H	Ah, com certeza. Eu acho que quando a gente trabalha com um problema real, a gente fica bem mais engajado do que você está criando um problema fictício, o que de fato faz a gente buscar a solução, porque tem o envolvimento das alçadas, a gente conversa mensalmente com a diretoria da área, então assim, você vê que tem o patrocínio da alta direção da empresa e isso é muito bom	

17	I	Com certeza ajudou, a gente tem ali a visão na prática daquilo que a gente aprendeu, não ficou só na teoria, porque geralmente teoria a gente acaba esquecendo. Agora, quando a gente tem que colocar em prática em algo que tá ali no nosso dia a dia, que é um tema bem relevante, assim, pra nossa área, a gente consegue, do meu ponto de vista, gravar mais, e conseguir não esquecer daquelas ideias principais	
18	J	Eu acho que sim, no sentido de estimular a gente a olhar de outros ângulos, sabe, porque a gente às vezes tem um problema, assim, que faz parte da nossa rotina, mas justamente por conta da correria a gente não percebe	
23	K	(não respondeu)	
15	L	Ah, sim, foi bom. Foi bom porque são coisas que a gente vivencia aqui mesmo, né, é legal a gente trabalhar em cima daquilo que já acontece, fica, de fato, mais real mesmo	
21	M	Eu entendo que sim. Eu acho que das lives todas, de todo o treinamento que a gente teve, a gente conseguiu ver outras formas de como conseguir conduzir esse problema	
20	M	Facilitou, completamente, porque, ó, eu, Camila, sempre ouvia, design thinking, achava que era uma coisa de outro mundo, e poder aplicar isso, pensando mesmo em um programa, conseguindo visualizar em cada etapa o que seria, facilitou completamente. Eu acho que isso foi o principal do programa, com certeza. Além de promover uma interação maior entre o grupo	
8	M	Muito, não tem como falar que não, contribuiu muito, assim, e eu acho que o mais legal foram que, assim, os problemas, eles não estavam relacionados com as áreas em que a gente atua	
12	N	Pra mim, 100%, eu sou, acho que, uma das pessoas mais satisfeitas porque eu fiquei com a dor da minha área. Então, pra mim, isso foi extremamente enriquecedor.	
1	N	Com certeza. Eu acho que, assim, além da gente aprender sobre a ferramenta, sobre a metodologia, quando a gente aplica isso num case real, eu vejo que agrega muito mais pro nosso entendimento sobre a ferramenta em si e a gente vê que tem uma aplicabilidade, então eu acho que nesse sentido ele torna-se muito mais rico.	
11	O	Contribuiu, sim. E além disso, a gente pode se inteirar com as outras áreas, porque, por exemplo, a dor que a gente pegou não é totalmente ligada apenas ao comercial, como um todo, então a gente teve, proporcionou pra gente um aprendizado a mais do nosso dia a dia, além dos cursos também.	
10	P	Ajudou, com certeza. Ajudou e fez com que a gente pudesse enxergar ferramentas para que a gente pudesse atingir essa dor. Então inicialmente a gente não tinha essa visão de todas as ferramentas que a gente poderia utilizar para chegar numa solução, ou ainda que não tenha uma solução, mas pelo menos uma ideia de solução da nossa dor.	
14	Q	Eu acho que assim, tudo depende. Se for a gente avaliar pro lado profissional, acho que independente. Podia ser um problema real da empresa ou não, acho que isso iria agregar da mesma forma.	
6	R	Ajudou, ajudou. É mais fácil conseguir perceber realmente o que a gente poderia aplicar de solução, que de repente a gente poderia utilizar e que seria benéfico para a empresa, sabendo da realidade e vendo que era coerente.	
19	S	Eu vejo que tiveram prós e contras, né, então, positivamente falando, essa sinergia com outras áreas, conseguir ter essa pluralidade, digamos assim. Então, isso contribuiu. Ao mesmo tempo, como a gente conhece muito a empresa, eu percebo que, por exemplo, o meu grupo, a performance dele, em alguns momentos, ficou comprometida, porque a gente perdeu o foco.	

Fonte: o autor (2023).

IV. Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, no que se refere a questão aberta de comentários gerais

Quadro 33 - Resumo das entrevistas com colaboradores e seus respectivos gestores, sobre comentários gerais do programa de inovação

Colaborador	Gestor imediato	Comentários gerais sobre o programa de inovação	
		Respostas do colaborador	Respostas do gestor imediato
4	A	Sim, dois pontos. O primeiro que eu acho que qualquer programa de inovação, qualquer iniciativa, ela precisa estar muito alinhada com todos os níveis de liderança... eu tive muita dificuldade de conduzir os programas por conta de liderança, e não estou falando da minha liderança, mas das demais lideranças. Eles não priorizam o programa, tem outras prioridades, outras entregas ali da área que são priorizadas frente ao programa, então isso impacta bastante. E o segundo ponto, que eu sei que o cenário nosso não foi muito favorável, a gente está saindo de pandemia... e que dificultariam encontros presenciais, mas eu acho que em alguns momentos, alguns treinamentos, algumas oficinas, fez falta esses encontros de forma presencial. No remoto a gente acaba perdendo um pouco de sinergia...	Sim, acho interessante mencionar que ao longo do programa nós identificamos alguns pontos de melhorias... a gente entende que ele está sendo bem sucedido, mas, logicamente ele está longe de ser perfeito.
5	B	A única coisa que eu gostaria de acrescentar é que para quem trabalha externo como eu, que faz atendimento a cliente, tem que cumprir roteiro de visitas e tudo mais, é um pouquinho mais complicado participar de programa de inovação como foi o desse ano por conta de agenda de reuniões, treinamentos e tudo mais.	Acredito que não
13	C	Seria interessante para nós, por exemplo, definir talvez, não um dia inteiro para isso, mas uma parte do dia, do período do dia, parte da manhã ou a parte da tarde, uma vez por semana, para exatamente a gente conseguir entrar de cabeça mesmo no projeto, sem ser interferido por nada das nossas atividades, porque por mais que a nossa liderança dê o apoio, comprou a ideia do projeto, a empresa está sabendo, mas a gente, querendo ou não, acaba atendendo um Teams, acaba respondendo um e-mail, alguma coisa urgente que vai surgindo	Acho que talvez um feedback mais constante do desenvolvimento dos colaboradores dentro do projeto, para que as lideranças tivessem um acompanhamento um pouco mais próximo. Acho que é mais a questão da comunicação mesmo.
2	C	Nada a acrescentar.	
22	D	O programa em si é ótimo, não tem que falar nada, nem de ressalva mesmo, mas eu acho que talvez pudesse ser feito alguma outra coisa em paralelo para as pessoas que não participaram mesmo, para elas poderem ter acesso a esse tipo de informação, eu acho que é muito bom, ajuda muito mesmo.	Ainda é um tema que está restrito a um grupo, até pela característica da empresa, pelo quanto de demanda a gente tem, pelo quanto é tudo muito corrido, os nossos quadros são muito justos, então a gente não consegue fazer esse mergulho
3	E	Assim, tivemos um pouco de dificuldade no programa devido às demandas... a gente queria se dedicar mais ainda, porque teve muito conteúdo bom e devido às demandas, à correria, a gente não conseguiu fazer	Tudo tranquilo.
7	F	Acredito que não.	Eu acredito que o programa de inovação pode ajudar não só a empresa, mas também aos colaboradores, que não só os que estão participando do programa, mas de uma forma geral. Mas para que isso aconteça de uma forma estruturada e engajadora, para que as outras pessoas se engajem com o programa, é preciso haver uma certa difusão desse negócio.
9	G	Acho que não	Não
16	H	O que eu acho mais legal do programa... é essa abertura de outras pessoas de diferentes áreas, acho que isso é o mais legal do programa, porque, por exemplo, eu, farmacêutico, estou lá no meio de um problema de financeiro, e tem gente do RH no nosso problema, então, eu acho que a coisa mais legal... é essa troca de	Não

		experiências de pessoas de diversas áreas, com diversos conhecimentos técnicos, de diferentes coisas, e a gente consegue, todo mundo ali, se ajudar, pensar numa solução, ampliar o problema pra gente conseguir pensar no que pode ser melhor pro cliente, e cada um dando a sua opinião, e a gente consegue construir uma coisa positiva, acho que pra mim o mais interessante do programa é esse ponto mesmo	
17	I	A forma como foi conduzido o programa, que eu achei super interessante, nunca tinha participado de um programa que fosse tão... aberto a sugestões e aberto a ouvir as pessoas em si, sugestões de como conduzir, de como dividir grupo, de qual tema escolher, então foi muito aberto, geralmente é bem fechado: você vai fazer isso, vai ser tantas pessoas, vai ser tal tema... então isso eu achei bem relevante, uma experiência nova	Sim, eu acho que a divulgação disso... de alguma forma, para demonstrar para a empresa, quais as ações, o que as pessoas estão fazendo ali, para trazer realmente, engajar mais pessoas a contribuir. Eu acho que a inovação aberta tem muito disso, né, de engajar as pessoas, movimentar as pessoas, criar movimento dentro da empresa Eu acho que isso seria uma oportunidade que a empresa precisaria trazer para realmente ganhar essa cultura, ganhar esse movimento, porque a inovação também traz, uma imagem de terceirização, de automação de processo, e a gente precisa simplificar isso
18	J	Acho que essa questão do tempo mesmo Às vezes a gente gostaria até de estar mais ativo no programa, mas a gente realmente não conseguia assimilar com a rotina, às vezes não tinha condição de disponibilizar duas horas do dia para ficar full time ali nas aulas	Eu não me aprofundei tanto, pra ser sincero. Mas é interessante quando a gente começa a aplicar metodologia diferente pro negócio e aí você vê que de fato também funciona. O resultado às vezes pode ser o mesmo, mas o caminho não. O caminho pode ser mais fácil, o caminho pode ser mais assertivo. Então acho que isso que fica, sabe, é realmente perpetuar essas metodologias, que a gente conseguir aí absorver o máximo de conhecimento possível e replicar pros nossos times também.
23	K	(não respondeu)	Então, eu falo que o colaborador da minha equipe, que participou do programa, já está preparado para algumas coisas e outros objetivos... que o conhecimento dele, ele divide esse conhecimento para colher frutos e a empresa vai colher.
15	L	O programa é muito bom, tem muito conteúdo bom, que vai fazer a gente, de fato, aumentar mesmo os nossos conhecimentos, porém com as demandas do trabalho, a gente acabava que não conseguia sempre focar 100%	Eu acho que é um programa bastante importante e que gera muitas oportunidades e que talvez pudesse ser um pouco mais divulgado para todo time mesmo, um pouco mais aberto
21	M	Não, eu acho que não me lembro agora de nada para falar	Sim, eu acho que o programa é essencial Eu acho que até a gente tá um pouquinho atrasado com as inovações, mas vamos ficar pro lado cheio do copo que a gente hoje... tem uma estrutura interna, e contribuição externa em relação ao tema.
20	M	A questão da interação, são pessoas diferentes e promove sim uma sinergia maior... eu olho para o pessoal da equipe, do nosso grupo, e cada um ali se destaca por uma coisa, e é sempre diferente, então a gente se completa muito, é muito legal, os perfis diferentes quando estão juntos.	É um tema fundamental para a empresa, precisa cada vez mais intensificar e não também ser um problema centralizador, que é o que eu vejo hoje, porque está centralizado em pessoas, eu não estou vendo essa contribuição para com os outros que não participam, nem essa visibilidade do que está acontecendo Quando você segrega esse conhecimento em poucas pessoas, eu acho que para implantar essa cultura ela vai demorar mais e vai demorar mais para a gente conseguir colher os resultados
8	M	Eu nunca vi a empresa fazer esse tipo de programa, é uma primeira vez que está vindo, que está dando essa abertura, até a questão, por exemplo, das startups ali, de possibilidades de ter startups participando do processo.	Então, eu acho que essa parte de comunicação, de estar todo mundo na mesma página do que está acontecendo, da forma que está acontecendo, eu acho que é seria um ponto
12	N	No geral, o programa, a forma que ele foi apresentado, que ele foi planejado, por mais que algumas coisas não saíram da forma que nós gostaríamos, eu acho que ele foi bem executado, bem acompanhado. Eu acho que, de uma maneira geral, atendeu às expectativas. O pessoal da Hotmilk que deram as aulas foi excelente, os professores, muito bons mesmo... eu acho que foi bem legal a experiência.	Na verdade, eu acho que a iniciativa que a companhia teve em montar esse programa, foi muito bem-vinda. Penso que desde as palestras até esses comitês de trabalho que estão sendo executados, eles são importantes para o desenvolvimento. Então, acho que a gente tem que perpetuar esse tipo de programa na companhia.

		Acho que só essa questão do conflito com as demandas	
1	N	Uma coisa legal foram as reuniões que a gente fazia, de feedback sobre o programa entre todos do grupo... a gente foi meio que aprendendo junto... foi bem importante pra gente dar um rumo e um norte pro programa que a gente achava que fazia sentido pra empresa também... Então a gente foi conseguindo moldar as nossas necessidades também	
11	O	Não, para mim está ok.	Eu acho que um dos pontos principais é a disseminação da informação
10	P	Acho que não.	Acho que não
14	Q	Foi um programa que durou praticamente todo o ano... e com tanto tempo, eu percebo que a turma chega agora, mais no final, e o fogo já está curto... meio que o pessoal vai perdendo a vontade Acredito também que uma grande dificuldade que a gente teve no decorrer é que a gente vai percebendo pessoas que vão saindo, e aí isso sobrecarrega para aqueles que ficam. Também acho que falta dos altos escalões, de repente, o envolvimento maior na inovação, o envolvimento de entender realmente o que aquilo vai trazer de bom pra empresa, o que aquilo é importante, e entendessem que essas pessoas que foram escolhidas para estar dentro do projeto tivessem um tempo para se dedicar mais	Um ponto que eu vejo, nem todas as pessoas, tinham o tempo necessário pra dedicar... devido à rotina, isso acaba prejudicando um pouco as pessoas. Então, talvez como uma oportunidade, não sei se a gente assim, trabalhando com você, mas levar, ter mais tempo para cada módulo.
6	R	Eu acho que assim, foi um programa muito gostoso de ser feito, além das questões, além de tudo que você aprende, que foge da sua área, das coisas novas que você descobre, dos treinamentos, das ferramentas, dessa possibilidade eu acho que é a relação entre as pessoas também, você poder conhecer outras pessoas de outras áreas, entender a realidade de outras áreas, aproximou muito... a gente conheceu muita gente, a gente conheceu as demandas das outras áreas, as dificuldades das outras áreas também	Eu só acho que de repente poderia... ter um acompanhamento um pouco melhor referente a esse projeto, porque em alguns momentos parecia que estava um pouco perdido, não sabiam muito bem onde que iam, o que estavam fazendo na reunião, então eu senti um pouco disso
19	S	Então, eu vejo que para que funcione a inovação aberta... tem que vir lá da presidência, dos diretores, dos gerentes, assim por diante. É feito cascata mesmo. E nesse sentido eu vejo que a gente ainda precisa fortalecer... não adianta a gente ter uma base muito fortalecida se a gente não tem a alta gestão também em sinergia com esse propósito	Do ponto de vista de ganho de cultura, de ganho de competências... fantástico

Fonte: o autor (2023).

V. Resumo das entrevistas com profissionais da Hotmilk

Foram realizadas duas entrevistas com profissionais da Hotmilk que conduziram todo o programa de inovação na empresa, tendo contato direto com o gerente de inovação da empresa e colaboradores participantes.

Para respeitar o anonimato dos participantes, estes serão identificados como “Profissional 1” e “Profissional 2”.

a) Entrevista com o Profissional 1, falas do entrevistado:

...foi um programa bem completo, a gente teve a criação do nome... teve a parte de criação de edital a gente fez também o mapeamento ali com eles dos desafios... depois vem a parte de live de lançamento então teve uma live ali no site e também no YouTube... aí entra a parte com as startups então a captação, que a gente trabalha com captação ativa e captação receptiva aí entra as startups se inscrevem no programa e a gente vai lá na frente ver como que elas vão resolver o desafio, é o que a gente chama de funil de seleção aí depois vai ter a parte de analisar todo o material que elas mandam a gente classifica as startups por nota mesmo e aí seleciona quem vai pra pitch... no pitch elas têm, se não me engano, acho que 8 minutos pra apresentar sobre a solução delas como startup aí o cliente, escolhe quais que ele quer, quais que ele gostou mais pra ir pra uma próxima fase que daí vai pra fase de imersão... são reuniões mais longas, que daí você vai conectar também tecnicamente dentro da empresa, então foram várias agendas, foram 5 startups que seguiram nessa fase aí depois algumas apresentaram a proposta de negócio...

Em paralelo aconteceu o programa de intraempreendedorismo... porque confunde nem sempre são as mesmas pessoas também, então ele foi ocorrendo em paralelo, e geralmente acontece isso mesmo porque a gente vai formando time... mas agora a minha percepção... hoje eu vejo que isso não é saudável é melhor você primeiro criar essa cultura de inovação dentro da empresa porque eles eram muito imaturos... teve muita dificuldade de entender “por que a gente tá fazendo inovação aberta, se a gente não inova internamente”, e aí é por isso que entra o intraempreendedorismo.

Então a empresa tem que ter uma maturidade mais alta pra entender que eu não vou desenvolver isso internamente eu vou ter que trazer isso de fora e se eles não tiveram, porque foi tudo muito novo... primeiro tem que ter essa formação tem que ter as trilhas ali de formação, de jornada entender cases internos pra daí a gente ter maturidade pra levar isso pra uma inovação aberta, então esse foi uma das coisas que eu senti, e por não ter isso, não tem engajamento e aí foi onde a gente teve dificuldade no programa...

... mas foi legal, acho que pra eles foi muito bom trouxe muito essa visão de mercado, como que as coisas funcionam como que a gente tem soluções que estão prontas hoje, não precisa desenvolver, acho que ficou como um aprendizado pra eles que tem que saber escolher a pessoa certa que vai participar do programa não é qualquer um que consegue entrar... a gente foi formando eles também... eu fui dando muito treinamento tipo, o que é PITCH... o que é uma imersão... e muito apoio, por WhatsApp, por e-mail eu dava muito esse apoio... acho que o maior aprendizado pra nós, nesse programa, é que primeiro tem que fortalecer a cultura de inovação dentro da empresa... talvez ter mais intraempreendedorismo, um programa de ideias... a gente fortalecer o time interno... pois as pessoas têm uma certa dificuldade em aceitar “porque você tá trazendo uma solução de fora?” “Será que a gente não conseguiria fazer internamente?” Não, não conseguiria, levaria um ano só pra fazer isso...

...mas foi legal... a gente aprende ensinando né, então cada vez que eu entrava numa agenda eles me desafiavam porque eu tinha que explicar desde o começo... foi bom porque eu também conseguia aprender com eles assim, tipo, pegar na mão e vamos fazer juntos e eu acabei sendo a que mais dava ritmo pro projeto...

...gerou muito contato bom pra eles, e eles terem essa visão de que pode ser mais simples também pra resolver as coisas...

...uma outra coisa também me chamou muito a atenção... não tinha alta gestão participando, alta liderança e isso é uma coisa que afeta muito quando a gente vai gerar engajamento...

Sobre o desenvolvimento de competências nos colaboradores... eu acredito que você pode desenvolver como competência... quando você trabalha com intraempreendedorismo, você mostra que você pode ser simples, você pode inovar na forma de fazer, pode ser num processo pode ser numa forma de se posicionar como marca eu acho que isso desenvolve neles, encontrar o caminho... mas por um lado, tem que ter o respaldo da empresa então, tem que ter constância e consistência...

... eu acho que inovar é isso é você pensar diferente do que você já faz hoje... às vezes a gente fala: “ah, essa pessoa é muito inteligente não, ela não se contenta com o que tem ali, ela vai pensar, não, dá pra fazer isso daqui diferente, dá pra fazer melhor, ela vai buscar, vai estudar no Google mesmo... então eu acho que nesse sentido os programas eles desenvolvem sim essa competência nas pessoas... então, acho até que não é o objetivo, mas provoca... e eu tenho certeza que isso acaba sendo multiplicado dentro da empresa...

... não ter medo de errar porque tudo isso vem com a inovação e empresas burocráticas e hierárquicas tem essa dificuldade muito comando e controle mas eu acredito que se a liderança souber desenvolver isso com os times eu acredito que sim... eu percebia neles um olhar que dá pra fazer diferente... percebia essa mudança de pensar... isso em si é uma competência... é uma forma de desenvolvimento de competência

b) Entrevista com o Profissional 2, falas do entrevistado:

...quando eu penso sobre esse trabalho que nós fizemos lá com eles, as coisas positivas que eu vejo: vi uma grande mobilização institucional por parte deles, a área de inovação tinha uma coesão muito grande com a área de recursos humanos; existiam pessoas das mais diversas áreas, então a gente tinha, de uma certa maneira, a participação de praticamente todas as áreas da empresa; então, eu achei muito legal que houve uma grande mobilização entendendo que existia ali um processo de transformação.

Uma outra coisa que eu achei positiva também foi a organização, eu via que as pessoas estavam levando a sério, ou seja, era difícil ter pessoas faltando nas agendas, era difícil ter agendas remarcadas.

...eu vi uma grande conscientização sobre, olha, não adianta só a gente ficar rodando projetos pilotos se a gente realmente não incorporar novas mentalidades, novos processos, aprender novas metodologias, novas ferramentas... Então, a gente teve bastante espaço para treinar as pessoas, explicar, ensinar... Isso foi muito legal. E para finalizar esses pontos positivos, eu acho que a galera também soube participar de maneira muito intensa dos testes que a gente fez, das mentorias... rodamos projetos reais lá e as pessoas se entregaram de fato, se entregaram de verdade.

Dos pontos negativos agora... o processo acabou ficando muito espaçado... Quando a gente está falando de processos de inovação, a gente está falando muito assim, de você testar soluções de uma maneira muito enxuta. Você pegar a hipótese e testar muito rápido para aprender e tudo mais... como eles não queriam deixar essas pessoas, participantes, dedicados muitas horas por semana, acabou que essa dedicação foi se estendendo, se alongando durante meses... Isso quebrou um pouco o ritmo do processo... Ele foi muito alongado.

Uma outra coisa também que não foi muito boa... é a questão do microgerenciamento... As pessoas tiveram poucas oportunidades de colocar em prática, de testar de fato as suas próprias hipóteses. Ou seja, houve uma grande influência das lideranças do tipo assim, "legal, vocês vão trabalhar com inovação, mas a gente quer que vocês testem isso aqui"... ok para nível de aprendizado e capacitação, mas isso não gera um ambiente muito aberto.... E esse ambiente muito aberto é importante, porque a Hotmilk vai embora, e será que eles vão continuar tendo um clima propício para continuar testando coisas, sabe?

Com relação ao desenvolvimento de competências... eu diria assim: se eu fosse traçar um perfil antes e depois... Antes, a gente estava trabalhando com pessoas muito organizadas, muito processuais, muito pragmáticas... legal, isso são coisas positivas em uma determinada lente, e eu acho que esse processo todo ensinou elas a serem mais colaborativas, ensinou elas a serem mais experimentais... A buscar testar melhor as suas ideias.... a serem mais ágeis... Ágeis no sentido do tipo, olha, gente, vocês não precisam de um planejamento robusto de um ano e meio para botar um projeto no ar... Então, eu vejo que elas passaram a ter um comportamento muito mais flexível sobre isso...

E uma coisa que eu acho que é fundamental e que eu vi bastante neles é sair desse modus operandi do tipo de fazer entrega, entrega, entrega e achar que eu estou sendo recompensado pelas entregas que eu faço para pensar qual é o resultado que eu estou causando... Qual é o impacto dessas coisas que eu estou fazendo... Serem mais orientadas a resultado do que a tarefas

Com relação aos resultados das implantações das soluções dos desafios... alguns desses projetos são projetos de melhoria, melhoria de processos, esses, eu vejo que geraram mais resultado pro negócio, ao serem implantados, mas geraram menos transformação nas pessoas, porque elas passaram por menos atritos e passaram por, vamos dizer assim, para implementar essas inovações, elas tiveram que usar menos capacidades do que foram ensinadas para elas, e mais capacidades do que elas já estão acostumadas a usar no dia a dia... Então foram inovações incrementais, que tem muita relação com melhoria contínua. Já outros projetos, que eram mais disruptivos, a gente teve muita dificuldade de implementar, pois a empresa demonstrou uma certa falta de apetite ao risco, ou seja, eles são conservadores na hora de fazer testes, experimentar suas hipóteses... Então acabou que, durante o desenvolvimento do MVP, ou a gente teve que mudar para se adequar a um perfil mais conservador de tomada de decisões de cima, ou virou uma coisa gigantesca, muito robusta, justamente com esse medo de chegar... Não sei se é só o medo, talvez também uma falta de compreensão de entender que o MVP não é o produto final.