



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA /UFPB

Centro De Ciências Sociais Aplicadas /CCSA

Departamento de Administração / DA

**A FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA INOVAÇÃO: um estudo de  
caso na empresa Qualitare.**

JULIANA ANDRADE DE LEMOS

João Pessoa  
Novembro, 2016

JULIANA ANDRADE DE LEMOS

**A FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA INOVAÇÃO: um estudo de  
caso na empresa Qualitare.**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professor Orientador:**SuelleCariele  
**Coordenador do Curso:** Nadja Valéria Pinheiro

João Pessoa  
Novembro, 2016

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

S237a Lemos, Juliana Andrade de.  
A formação de competências para inovação: um estudo de caso na  
empresa Qualitare / Juliana Andrade de Lemos. – João Pessoa, 2016.  
40f.: il.

Orientador: Prof. Suelle Cariele.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) –  
UFPB/CCSA.

1. Gestão por competências. 2. Gestão de pessoas. 3.  
Desenvolvimento de pessoal. 4. Administração de recursos humanos.  
5. Empresa Qualitare. I. Título.

UFPB/CCSA/BS  
658(043.2)

CDU:



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

À Professora SuelleCariele, solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Juliana Andrade de Lemos.

João Pessoa, 04 de Novembro de 2016.

---

Coordenador do SESA

Parecer do Professor Orientador:

---

---

---

---

---

---

---

## **Folha de Aprovação**

JULIANA ANDRADE DE LEMOS

### **A FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA INOVAÇÃO: Um Estudo de Caso na Empresa Qualitare.**

Trabalho de Curso aprovado em: 04 de Novembro de 2016.

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Suelle Cariele  
Orientadora

---

Prof. André Machado  
Examinador

## **Dedicatória**

Dedico aos meus pais, que sempre fizeram de tudo para que nós tivéssemos a melhor educação e formação possível, colocando sempre como prioridade a nossa felicidade.

## **Agradecimentos**

Agradeço a Romeu, meu pai, por todo investimento e apoio na minha educação para que eu alcançasse meus objetivos e chegasse onde cheguei.

Agradeço também à minha Mãe, Dízan, que esteve sempre presente me incentivando e dando suporte e amor para que pudesse ter força de enfrentar as dificuldades e concluir a graduação.

Agradeço também a Pedro Teixeira, namorado, amigo, incentivador, consultor, psicólogo e tudo mais que pudesse ser e fazer para ajudar.

À Coordenação de Administração, em especial à Soraya, por sempre ter me ajudado, dando suporte esclarecendo as inúmeras dúvidas durante todo o curso, sem medir esforços para nos ajudar a concluir o curso.

Por fim, agradeço à Professora Suelle Cariele por todo o suporte e paciência na orientação do TCC.

## **Resumo**

LEMOS, Juliana Andrade de. A FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA INOVAÇÃO: Um Estudo de Caso na Empresa Qualitare. Orientador: ProfªMsc. SuelleCarielle. João Pessoa: UFPB/DA, 2016. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração).

Tendo em vista o aumento da competitividade no mercado, a busca pela gestão por competências tem sido cada vez maior. E que, segundo Jacinto e Vieira (2008), nada mais é do que uma prática de valorização e motivação dos colaboradores. Isso se dá através da avaliação de desempenho e fomentação do desenvolvimento pessoal e profissional. E como arma para driblar este momento, vem a gestão por competências para a inovação. O objetivo geral do trabalho foi compreender como são geridas as competências dos colaboradores da empresa Qualitare voltadas para a inovação. Entre os objetivos específicos estão identificar como as competências para a inovação são estimuladas na Qualitare, descrever o processo de formação das competências na empresa e analisar os elementos associados ao desenvolvimento de competências no dia a dia da organização. Para esta pesquisa foi utilizado o método qualitativo, pois o cenário foi analisado através da visita e relato da amostra de 7 (sete) colaboradores, usando como ferramenta a entrevista semi-estruturada. Pode-se observar que a organização estudada se preocupa com o desenvolvimento das competências dos colaboradores, e isso é utilizado como trunfo para estar sempre inovando e se destacando no mercado. A pesquisa pode mostrar que uma boa gestão das competências dos funcionários traz resultados sustentáveis e diferenciação no mercado para a empresa estudada.

**Palavras-chave:** Competências; Inovação; Gestão.



## **Lista de Figuras**

Figura 1: As Vinte e Uma Competências de Boyatzis .....	14
Figura 2: Competência Individual e Entrega de Resultados.....	17
Figura 3: Representação simplificada do processo de inovação .....	20
Figura 4: Processo de inovação de tipos “faça melhor” e “faça de um jeito diferente” .....	21

## Sumário

1.	Introdução .....	11
1.1	<i>Problema De Pesquisa</i> .....	11
1.2	<i>Objetivos</i> .....	13
1.2.1	Objetivo geral.....	13
1.2.2	Objetivos específicos.....	13
1.3	<i>Justificativa</i> .....	13
2.	Revisão de Literatura .....	15
2.1	<i>Competências</i> .....	15
2.2	<i>Inovação</i> .....	18
2.3	<i>Formação De Competências Para Inovação</i> .....	22
3.	Procedimentos Metodológicos .....	25
3.1	<i>Método De Pesquisa</i> .....	25
3.2	<i>Tipos De Pesquisa</i> .....	25
3.2.1	Quanto à abordagem .....	25
3.2.2	Quanto aos objetivos .....	26
3.2.3	Quanto aos Procedimentos .....	26
3.3	<i>Ambiente Da Pesquisa</i> .....	27
3.4	<i>Sujeitos Da Pesquisa</i> .....	27
3.5	<i>Técnica De Coleta De Dados</i> .....	28
3.6	<i>Procedimentos De Análise De Dados</i> .....	28
4.	Resultados e Discussão .....	30
5.	Considerações Finais.....	34
	Referências .....	36
	APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido aos Participantes da Pesquisa.....	39
	APÊNDICE B – Roteiro Semi-estruturado de Entrevista .....	40

## **1. Introdução**

O que se nota em leituras iniciais sobre os estudos de alguns autores, como Bitencourt (2001), Fleury e Fleury (2001), é o entendimento de que a aprendizagem se consolida formando competências, essas que são essenciais para o alcance de práticas de inovação, se tornando um diferencial para a organização, criando um aumento do seu poder de competitividade no mercado.

Alguns estudos já traçaram pontes entre Competências e Inovação (HELFAT; PETERAF, 2003; WINTER, 2003), porém, através das pesquisas realizadas para este trabalho, nota-se uma certa escassez no que se diz respeito ao tema e ao vínculo entre essas duas abordagens, assim como mostra o estudo de ARAÚJO, SILVA e BANDÃO (2015). Sendo assim, o estudo busca identificar os caminhos traçados pelos autores que discutem esse tema, bem como vínculos teóricos que aproximem Competências e Inovação, além de evidenciar os autores que têm buscado contribuir mais intensivamente para o propósito de alinhar esses conceitos, podendo ver também o funcionamento na prática com um estudo de caso.

### ***1.1 Problema De Pesquisa***

Na sociedade atual, no qual produtos, serviços, tecnologias e as próprias organizações sofrem mudanças constantes, cresce a exigência de um diferencial competitivo, com produtos e serviços de maior qualidade, sofisticação e cada vez mais personalizados. Segundo Hackett (2002, apud CORREIA; SARMENTO, 2003), as empresas que estão mais preparadas para utilizar informação e conhecimentos tomam decisões de forma mais rápida, ultrapassam barreiras internas e externas, criam mais oportunidades de inovação e melhoram a relação com os clientes.

Neste sentido, as competências têm sido estudadas por alguns autores, como McClelland (1973) apud Fleury e Fleury (2001), Bitencourt (2001), como fatores importantes no desenvolvimento das organizações atualmente, com a finalidade de aumentar o poder da organização de analisar e explorar o conhecimento. Aliado às competências, tem-se a inovação, que é fundamental para as empresas se manterem vivas nos dias de hoje. O mercado

globalizado atual exige das empresas diferenciais competitivos, não apenas relacionados à tecnologia da informação, como também aos aspectos organizacionais, processos, produtos e atendimento ao cliente.

A gestão por competências pode ser entendida como a gestão da capacidade orientada para o desenvolvimento da tríade “conhecimentos, habilidades e atitudes”, que é necessária ao desempenho de funções (MENDES, 2013). Segundo Fleury e Fleury (2001), o conceito de competências passa a ser mais amplamente estudado no contexto empresarial a partir da década de 1970, com os estudos de McClelland, que além de definir competências como uma característica implícita a uma pessoa que é, eventualmente, relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação, também faz a distinção entre aptidões, habilidades e conhecimentos.

Paralelamente, vem a inovação. Para inovar, uma empresa precisa desenvolver determinadas competências que propiciam a boa utilização dos recursos organizacionais. Segundo Correia e Sarmento (2003, p. 15), “devido às características de uma envolvente em mudança permanente e globalizada, para que as organizações contemporâneas possam competir e inovar, são necessários trabalhadores com um novo tipo de competências”. Neste sentido, é pressuposto desse trabalho que a gestão de competências tem sido cada vez mais importante e é uma grande aliada à inovação nas organizações.

Visto que a área de comunicação, publicidade e marketing digital está em crescimento exponencial, sofrendo aumento da demanda e do número de agências que lidam com este assunto, entende-se que empresas desteramo necessitam buscar formas inovadoras de atender ao público, fornecendo serviços e produtos diferenciados para vencer a concorrência. A empresa Qualitare, que foi utilizada como área para desenvolvimento deste estudo, explicita a relevância da inovação em seu site institucional intitulando-se uma “agência de comunicação e inovação a gosto”. Para isto, entende-se que algumas competências são fundamentais para a manutenção do sucesso do negócio diante de suas concorrentes.

Levando em consideração o tema proposto, levanta-se o seguinte problema de pesquisa:

**Como se dá a gestão por competências voltada para inovação na empresa Qualitare?**

## ***1.2 Objetivos***

### **1.2.1 Objetivo geral**

Compreender como são geridas as competências dos colaboradores da empresa Qualitare voltadas para a inovação.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar como as competências para a inovação são estimuladas na Qualitare;
- Descrever o processo de formação das competências na Qualitare.
- Analisar os elementos associados ao desenvolvimento de competências na empresa pesquisada.

## ***1.3 Justificativa***

Esta proposta de pesquisa tem o intuito de fomentar a discussão em torno da formação de competências como vantagem competitiva, auxiliando a identificar práticas de gestão de competências e como elas podem ser utilizadas no desenvolvimento da inovação organizacional, vendo assim como essas duas dimensões interagem empiricamente.

Quanto à viabilidade do projeto, destaca-se o fato de haver contato com o CEO da Qualitare, o que cria uma abertura para o estudo ser realizado, além de ser de conhecimento que a empresa busca sempre se capacitar e inovar, o que vai de encontro com a proposta da pesquisa.

Acredita-se que a presente pesquisa pode trazer benefícios teóricos, práticos e sociais. Sobre o destaque teórico, é de conhecimento que alguns trabalhos já traçaram a ponte entre Competências e Inovação (HELFAT; PETERAF, 2003; WINTER, 2003). Ainda assim, através das pesquisas realizadas, nota-se que existe uma escassez de material que aborde simultaneamente a interação entre essas duas abordagens, bem como a escassez de estudos empíricos, além da frequente fragmentação ou divisão dos campos de Competências e de Inovação nos estudos, que causam dificuldades em estabelecer um foco às pesquisas que vinculem as duas temáticas.

A pesquisa pode ser considerada relevante para a prática, pois explicita a formação de competências para a inovação, sendo um estudo norteador e útil para diversas organizações, independente do ramo de atuação.

Por fim, deve-se considerar que as contribuições, tanto práticas como teóricas, podem impactar socialmente, pois fará com que os gestores reflitam sobre suas práticas profissionais e o modo de gerir a empresa, trazendo inúmeros benefícios para a melhoria da competitividade no mercado, pois a correta gestão das competências ajuda a organização a enxergar onde estão os *gaps*. Contribuindo, assim, para uma maior padronização, melhor alocação de recursos, aumento da produtividade, entre outros.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Competências

A palavra competência é utilizada há décadas, para caracterizar uma pessoa com a capacidade de realizar alguma coisa. Segundo o dicionário da língua portuguesa Aurélio, competência pode ser definida como “capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto”.

Foi na década de 70 que o conceito de competência começou a adquirir novas formas e significados, entrando nas discussões acadêmicas e empresariais. Segundo McClelland, (1973 apud FLEURY e FLEURY, 2001) competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é comumente associada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em algum acontecimento. Segundo Wood e Payne (1998, apud BITENCOURT, 2001, p. 26), Boyatzis foi a primeira pessoa a usar o termo competência, iniciando o debate acerca do tema. Na mesma linha de McClelland, Boyatzis (1982, apud BITENCOURT; BARBOSA, 2010) afirma que as competências são aspectos subjacentes ao indivíduo acarretando em bons resultados no trabalho. O modelo de Boyatzis é baseado em 21 atributos que permeiam a formação de um perfil ideal de gestor. Esse modelo mostra, também, aspectos psicológicos relacionados a fatores como motivação, papel social, auto-imagem e habilidades. Na Figura 01, o modelo de competências de Boyatzis é apresentado.

1. Metas e Gestão pela Ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (pró-ativo)
2. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
3. Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Auto-avaliação e senso crítico
4. Direção de Subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade
5. Foco em outros <i>clusters</i>	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado

**Figura 01** – As Vinte e Uma Competências de Boyatzis.

**Fonte:** Bitencourt (2001, p. 26)

Segundo Bitencourt (2001, p. 26), “Boyatzis centralizava o seu trabalho em “comportamentos observáveis”, baseados numa concepção behaviorista. Já Heene e Sanchez (1997 apud LEITE; PORSSE, 2005) defendem que o conceito de competência refere-se à habilidade que uma organização possui para sustentar alocações coordenadas de recursos, com o objetivo de auxiliar a empresa a atingir as suas metas. A partir deste conceito, Leite e Porsse (2005) explicam que as competências são dinâmicas, sistêmicas, cognitivas e holísticas. Dinâmicas, pois a alavancagem e construção de competências demandam a interação de pessoas dentro das organizações, de empresas e fornecedores externos, clientes, de empresas competitivas, cooperativas, etc.

São sistêmicas, porque as organizações funcionam como sistemas abertos que almejam alcançar objetivos específicos, cujos ativos tangíveis e intangíveis associados são classificados com um enfoque estratégico de realização de resultados, com o uso de vários processos gerenciais.

Também são cognitivas, pois assumem peculiaridades de uma competição entre conhecimentos gerenciais para identificar as competências essenciais para a organização no futuro, tornando-se o foco dos objetivos organizacionais de formação de competências.

Por fim, são holísticas, pois conforme Heene e Sanchez (1997 apud LEITE; PORSSE, 2005, p. 62), “para que se possa compreender o processo de construção de competências é necessária uma visão das empresas como sistemas humano-sociais e econômicos”.

Fazendo ainda um panorama sobre os conceitos de competência, LeBoterf (2003, apud BITENCOURT; BARBOSA, 2010) defende que competência refere-se à capacidade de combinar recursos incorporados à pessoa, como habilidades, conhecimentos, experiências, etc., e recursos presentes no meio em que o indivíduo está inserido, como é o caso de bancos de dados, redes documentares, etc. Em outra linha, Sanchez (2001, apud BITENCOURT; BARBOSA, 2010) afirma que competência é a capacidade de uma organização de dar suporte a uma coordenação de recursos e habilidades de forma a alcançar seus objetivos. Além disso, ressalta três pontos essenciais desse conceito: a coordenação de recursos e capacidades, a intenção de direcionar recursos e capacidades para propósitos específicos e o direcionamento da organização para o alcance de metas.

A organização e as pessoas sofrem uma troca contínua de competências. Segundo Oliveira (2005), a organização passa seu patrimônio para as pessoas, desenvolvendo-as e



preparando-as para encarar novos cenários profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por conseguinte, transferem para a organização sua experiência, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios. Assim, de acordo com Bitencourt e Barbosa (2010), a gestão de competências visa ligar os objetivos organizacionais e pessoais, sendo esses os principais tipos de competências.

As competências organizacionais essenciais são chamadas de *core competences* por diversos autores, como Prahalad, Hamel, Bitencourt, entre outros. Foi na década de 90 que a noção de *core competences* começou a ser difundida, uma época em que os produtos se tornavam obsoletos cada vez mais rápido, fazendo com que as empresas tivessem que se adaptar às evoluções do mercado. De acordo com Prahalad e Hamel (1990, apud MICHAUX, 2009), as *core competences* são frutos de aprendizagem coletiva. Complementando, Bitencourt e Barbosa (2010) explicam que as competências essenciais da organização são responsáveis pela performance da empresa no mercado, contribuindo para a estruturação de um diferencial competitivo baseado nas especialidades e particularidades de cada organização.

Partindo para as competências pessoais, nota-se que estas levam à necessidade cada vez maior de formar e reconhecer o profissional para oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa por meio de um posicionamento aberto à inovação (BITENCOURT, 2001; BARBOSA, 2010). Posto isto, nota-se a linha tênue entre competências organizacionais e individuais, pois sofrem influências mútuas.

As competências individuais podem também se subdividir em universais (aquelas que devem ser encontradas nos organizadores em um amplo campo de atuação, como a proatividade, saber trabalhar em equipe, ter liderança, etc.) e específicas de um setor ou profissão como, por exemplo, uma competência técnica. Rabaglio (2001), por exemplo, define que as competências podem ser classificadas em técnicas e comportamentais. As competências técnicas são aquelas baseadas no conhecimento técnico e nas habilidades empregadas em técnicas específicas ou funções. Já as competências comportamentais são os comportamentos, atitudes e posturas que uma pessoa possui.

Para Picchiali (2010), não basta capacitar e qualificar os indivíduos; temos de obter melhores resultados e desempenho. Com isso, o autor explica que o mapeamento e desenvolvimento das competências individuais e gerenciais são essenciais na busca de melhores resultados, segue a Figura 02 que ilustra a ideia do autor.



**Figura 02** – Competência Individual e Entrega de Resultados.

**Fonte:** Picchiai (2010, p. 74).

Para Fleury e Fleury (2004, apud MEDEIROS, 2006), detectar as competências nos planos organizacional e humano (essenciais e individuais) é uma tarefa extremamente trabalhosa e criativa. Afirmam ainda que, além de articular-se com a alta gerência, é preciso considerar a opinião dos clientes e dedicar um tempo considerável dialogando com os colaboradores de todos os níveis hierárquicos da organização. Picchiai (2010) defende que o mapeamento e o aperfeiçoamento das competências individuais e gerenciais são atividades essenciais na busca de resultados expressivos e de maior competitividade das organizações no mercado.

## 2.2 Inovação

Inovação é um tema extremamente amplo e tem sido cada vez mais discutido, tanto no mundo empresarial como no acadêmico. O termo é comumente confundido com invenção ou nova tecnologia, quando na realidade está mais voltado para uma novidade ou nova ideia. Em seu sentido mais amplo, a palavra vem do latim e significa “fazer algo novo”. Ou seja, a inovação é o processo de ter uma nova ideia e colocá-la em prática com a abordagem mais ampla possível (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Diversos autores apresentam conceitos distintos a respeito de inovação. Na visão de Drucker (1985, apud TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), a inovação é o mecanismo específico de empreendedores, por meio da qual experimentam e utilizam a mudança como uma oportunidade para diferentes negócios. Na mesma linha, Porter (1990, apud TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008) afirma que as organizações conseguem vantagem competitiva através de ações de inovação, utilizando tanto novas tecnologias, como novas formas de

executar suas atividades e processos. Assim como Richard Branson (1998, apud TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), que defende a ideia de que um negócio inovador é aquele que pensa fora dos padrões. Não são apenas boas ideias, mas uma combinação das mesmas com colaboradores motivados e uma compreensão da necessidade do mercado.

Por fim, o Manual de Oslo (1997, p. 55) define inovação da seguinte forma:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho, ou nas relações externas.

Essa definição abrangente mostra que o requisito mínimo para considerar como uma inovação, o produto, processo, método de marketing ou organizacional tem que ser uma ideia nova ou que tenha sofrido uma significativa melhora para a organização ou para o mercado. Seguindo ainda este pensamento, de acordo com o Manual de Oslo (1997), para ser de fato considerada inovação, a ideia tem que ter sido implementada, e isso acontece quando o produto é lançado ao mercado, ou quando os processos ou métodos são utilizados de fato na empresa.

Para Bessant e Tidd (2009), a inovação é essencialmente centrada em três fatores principais: geração de novas ideias, seleção das melhores e implementação. A geração de novas ideias pode surgir a partir de inspiração, pesquisas, associação entre ideias existentes e algo novo, ou até mesmo da movimentação de outros contextos, entre outros. No que se diz respeito à seleção das melhores ideias, os autores enfatizam que parece ser fácil, mas é repleto de incertezas, pois só se sabe se uma ideia é boa ao ser experimentada. Por fim, a implementação da ideia, que é a fase na qual passa do “papel” para a prática e pode ser considerada, de fato, uma inovação.

Alguns autores defendem a teoria de que há aprendizagem no processo de inovação, ou seja, que existe uma ligação entre esses processos. Ayas (2001) explica que a inovação pode ser percebida como um processo de aprendizagem, pois, segundo Souder (1987), um plano de inovação emana o esforço cumulativo, partindo desde a parte de criação, até a sua comercialização. Abrange uma sequência de processos, com diversos estágios, os quais envolvem a interação dinâmica de diversas partes. Com base nesses conceitos, Van de Venet al. (1989, apud AYAS, 2001) afirma também que a inovação requer mais do que criatividade para inventar novas ideias, pois ela exige também habilidade e talentos gerenciais para

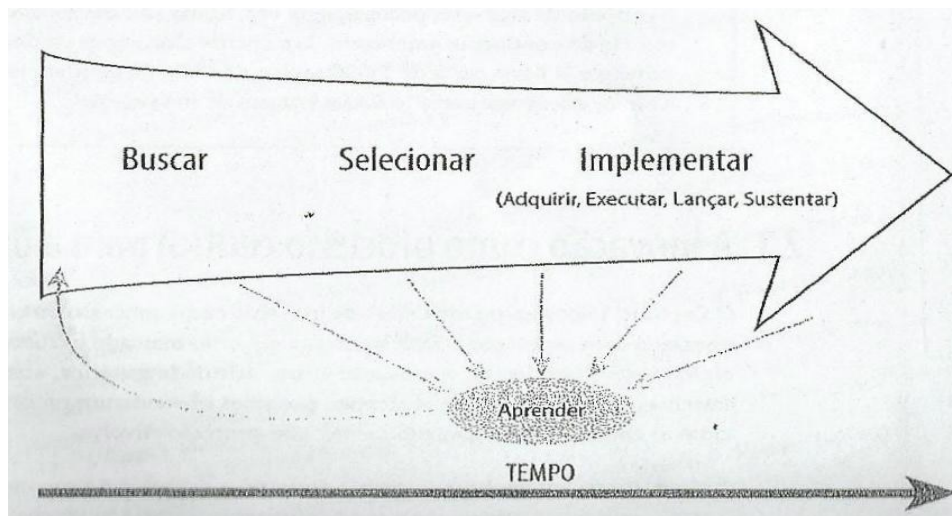
transformar boas ideias na prática. Assim, Ayas (2001) explica que a inovação é uma oportunidade para as pessoas aprenderem, isto é, adequar-se e enfrentarem a mudança em um novo contexto organizacional.

De acordo com o Manual de Oslo (1997), diferenciam-se quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional. Define que inovações de produto e de processo relacionam-se estreitamente com conceitos de inovação tecnológica. No que se diz respeito a produto, como já foi dito anteriormente, é a introdução de um produto ou serviço no mercado que seja novo ou que tenha tido uma melhora significativa, podendo utilizar-se de novas tecnologias, materiais e conhecimentos.

Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou que tenha sofrido uma melhora significativa, podendo ser em técnicas e softwares ou equipamentos, por exemplo. Essas melhorias traduzem-se em diminuição de custos, melhora na qualidade, entre outros. Na inovação de marketing, a organização introduz um novo método de marketing para atender melhor às necessidades dos clientes, repaginar o produto e introduzir-se em novos mercados. Essas mudanças podem ser no design do produto, no seu posicionamento e até mesmo na fixação de preços. E, por fim, as inovações organizacionais, que visam melhorar o desempenho da empresa, introduzindo um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, em suas relações externas e também na organização do local de trabalho.

A inovação pode ser vista como um processo central para a organização, associada à sobrevivência e crescimento, de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Ainda na visão desses autores, o processo de inovação envolve três aspectos. O primeiro é a procura, que pode ser entendida como a análise do cenário, tanto interno como externo, à procura de ameaças e oportunidades de melhorias. Segundo, temos a seleção, que é a decisão de quais ameaças e oportunidades de mudanças devem ser levadas em consideração. Em terceiro, a implementação, que como já foi dito anteriormente, significa lançar a ideia em um mercado (interno ou externo). Mas, de acordo com os autores, a implementação exige atenção especial em alguns aspectos: a aquisição de conhecimentos para possibilitar a inovação, execução do projeto sob condições de imprevisibilidade, lançamento da inovação no mercado, sustentabilidade de doação e uso da inovação a longo prazo e aprendizagem, pois a maioria das organizações não aproveitam a oportunidade para aprender com esse ciclo, para melhorar futuros processos de inovação, fato que também é defendido por Ayas (2001).

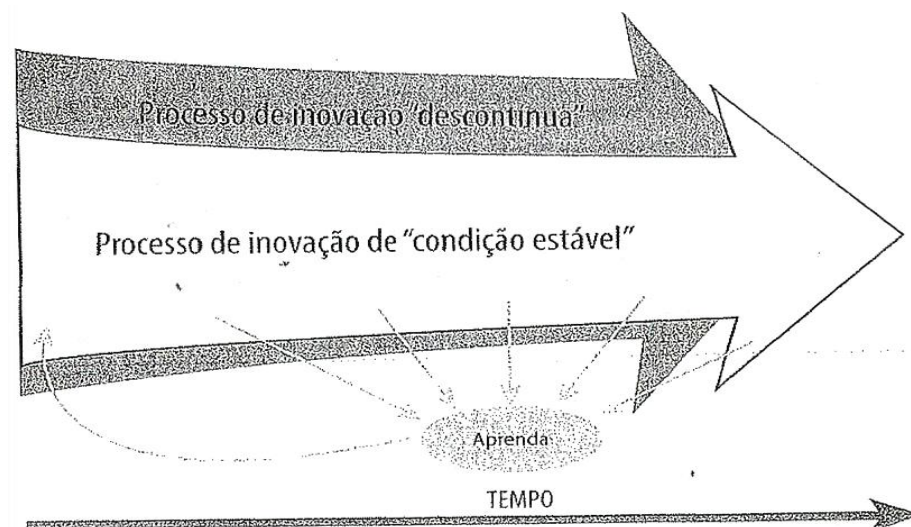
Na Figura 03, pode-se observar melhor esse processo.



**Figura 03** – Representação simplificada do processo de inovação.

**Fonte:** Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 88)

Inovação não está restrita apenas a grandes organizações. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), as empresas menores normalmente possuem vantagens, como agilidade e rapidez na tomada de decisão, mas também algumas limitações, como a escassez de recursos. Para os autores, a inovação pode ser pensada em termos de dois modos complementares: o primeiro é denominado de “fazendo o que sabemos, mas melhor” e o segundo de “fazer de um jeito diferente”. Explicam ainda que as organizações precisam desenvolver uma capacidade ambidestra, gerenciando ambos os aspectos de inovação para estar preparada em casos de condições adversas, como ilustrado na Figura 04.



**Figura 04** – Processo de inovação de tipos “faça melhor” (incremental) e “faça de um jeito diferente” (ruptura).

**Fonte:** Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 94)

Após o exposto, nota-se que a inovação está baseada em mudanças. Com base nisso, Bessant e Tidd (2009) explicam que a inovação assume diversas formas e, baseado nisso, resumem-nas em quatro dimensões de mudança, chamados de “4 Ps” da inovação:

- Inovação de produto ou serviços: mudanças nas coisas que uma empresa oferece;
- Inovação de processo: mudanças nas formas em que os produtos e serviços são criados e oferecidos ao consumidor.
- Inovação de posição: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais básicos que guiam o que a empresa faz.

Por fim, esses autores também afirmam que o grau de novidade envolvido deve ser considerado e que os níveis de novidade vão desde melhorias incrementais (fazer o que se faz, porém melhor), até mudanças extremamente radicais (novidade para o mundo).

De acordo com Barbosa e Lopes (2006), há uma série de obstáculos que dificultam a relação entre empresa, governo e infraestrutura científica e tecnológica para ofomento da inovação. Segundo Barbosa e Lopes (2006), a regulamentação da Lei da Inovação (Lei 10.973/2004) em outubro de 2005, foi um passo importante para o avanço da inovação no Brasil. Essa lei estabelece regras para o aumento dos investimentos públicos e também dos investimentos do setor produtivo, dando assim mais subsídios para a inovação nas organizações.

### ***2.3 Formação De Competências Para Inovação***

As organizações já reconhecem a importância da inovação para a sobrevivência e evolução dos seus negócios e, com isso, buscam pessoas com competências capazes de gerar

esses ganhos. Assim, as organizações devem criar subsídios para a inovação através de uma gestão por competências eficaz e duradoura.

Segundo Barbosa (2005, apud BARBOSA; LOPES, 2006), os modelos de gestão de competências existentes no mercado estão focados não só na questão comportamental, como também a fomentação de uma cultura voltada para melhor desempenho da organização. Pavitt (1991) defende que uma organização precisa ter uma competência peculiar para estruturar outras competências, principalmente as que são relacionadas à tecnologia, em efetiva identificação e desenvolvimento de inovações. As empresas que estão mais preparadas para utilizar informação e conhecimento são capazes de ter uma tomada de decisão mais rápida e mais próxima do local da ação, ultrapassar obstáculos, criar mais oportunidades para inovar, entre outros (HACKETT, 2002, apud CORREIA; SARMENTO, 2003). Complementando, Prahalad e Hamel (1990) dizem que empresas concebidas com *core competences* alargam o domínio da inovação.

Para Fleury e Fleury (2001), uma competência essencial não precisa, necessariamente, ser baseada em tecnologia: ela pode estar ligada a qualquer estágio do ciclo de negócios. Porém, para ser definido como uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos.

A relevância da competência individual para o processo de inovação é constatada em trabalhos como o de Marquis (1969, apud BARBOSA E LOPES, 2006), que aponta a competência dos recursos humanos, de pessoas treinadas e experientes, como uma das fontes de inovações bem sucedida.

Leite e Porsse (2003) explicam que dentre os processos de conversão de conhecimento, há o conhecimento tácito, que é socializado, depois divulgado e associado a novos caminhos para então ser internalizado, abrindo assim espaço para a geração constante de inovações, o que pode levar a uma conquista de vantagem competitiva sustentável. Seguindo essa linha, Young e Francis (1991, apud BARBOSA; LOPES, 2006) concluem, a partir de um estudo exploratório envolvendo 123 empresas, que os empreendedores inovam mais em organizações de alta tecnologia e que isso se deve, principalmente, à sua experiência e educação, conhecimentos tácitos, explícitos, e posturas no gerenciamento do negócio.

Sendo assim, compreende-se que, devido às características de uma envolvente em mudança permanente e globalizada para que as organizações contemporâneas possam

competir e inovar, são necessários colaboradores com um novo tipo de competências. (CORREIA; SARMENTO, 2003)

Para Hamel (2000, apud BARBOSA; LOPES, 2006), é possível constatar que, por meio da inovação, vantagens competitivas para empresas e para a evolução dos setores podem ser plenamente alcançadas e que isso decorre pelo estabelecimento e desenvolvimento de competências individuais e coletivas que são importantes elementos para a promoção da inovação no ambiente organizacional, com benefícios para a estratégia.

Seguindo a ideia de Barbosa e Lopes (2006), nota-se que toda essa conceituação abordada mostra a importância da inclusão das competências como um conceito que visa promover a inovação e o aumento da competitividade das organizações, além de que a capacidade de inovar pode ser vista como uma competência coletiva ou *core competence*, baseada e estruturada nas competências dos indivíduos que atuam dentro da organização.



### **3. Procedimentos Metodológicos**

Segundo Raupp e Beuren (2006, p. 76), “no rol dos procedimentos metodológicos estão os delineamentos, que possuem um importante papel na pesquisa científica, no sentido de articular planos e estruturas a fim de obter respostas para os problemas de estudo”. A seguir serão explanados os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho, que compreendem: métodos e tipos de pesquisa utilizados, ambiente e sujeitos de pesquisa, as técnicas de coleta de dados e os procedimentos utilizados para análise dos dados.

#### ***3.1 Método De Pesquisa***

De acordo com Gil (2008, p. 8), pode-se definir método científico como “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Na mesma linha, Raupp e Beuren (2006, p. 83) definem que o método de pesquisa como o agrupamento de atividades sistemáticas e coerentes que, com maior segurança e economia, permite atingir o objetivo, delineando o caminho a ser seguido, identificando erros e ajudando na tomada de decisões. Baseado nestes conceitos, o método de pesquisa a ser utilizado é o denominado indutivo, que é o método em que partimos da observação de fenômenos e fatos em que causas queremos conhecer. Em seguida, fazemos correlação entre eles com o intuito de verificar as relações existentes entre eles. (FREITAS; PRODANOV, 2013, p. 28) Com isso, após a observação dos casos da realidade concreta, há a generalização. Sendo assim, será o método utilizado para identificar as práticas de aprendizagem e competências organizacionais do estudo de caso na empresa Qualitare.

#### ***3.2 Tipos De Pesquisa***

##### ***3.2.1 Quantos à abordagem***

A abordagem utilizada nesta pesquisa foi a qualitativa, que, de acordo com Raupp e Beuren (2006), concebe análises mais profundas em relação ao evento que está sendo pesquisado e visa destacar peculiaridades não percebidas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último. Seguindo esta linha, Córdova e Silveira (2009, p. 32) explicam que “a pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que

não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”. A pesquisa é qualitativa, pois não foram utilizados dados matemáticos ou estatísticos para a análise das informações coletadas. Logo, o estudo teve como objetivo descrever o ambiente e as situações vivenciadas acerca do assunto estudado, que no caso, é o estudo de caso sobre práticas de aprendizagem e competências organizacionais.

### 3.2.2 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, o presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, pois, tem como objetivo analisar e descrever as práticas de aprendizagem e competências organizacionais existentes na empresa estudada. Segundo Gil (2008, p. 28), as pesquisas deste tipo têm como principal foco a descrição das características de determinado fenômeno ou grupo, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Além de descritiva, a pesquisa também pode ser classificada como exploratória. Gil (2008, p. 27) defende que as pesquisas exploratórias são produzidas com o objetivo de proporcionar uma visão ampla, de tipo aproximativo, acerca de algum fato ou fenômeno. Pelo fato de, em geral, ser pouco fundamentado na literatura, a pesquisa sobre formação de competências para inovação busca esclarecer melhor sobre a temática através de um estudo empírico.

### 3.2.3 Quanto aos Procedimentos

No que se diz respeito aos procedimentos adotados, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p. 32), um estudo de caso é um estudo empírico que analisa e investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto real, especialmente quando o limiar entre o fenômeno e o contexto não está claro. A presente pesquisa teve como estratégia de inserção no campo o Estudo de Caso na empresa Qualitare, porque essa organização tem inovação como um ponto chave em seu negócio, o que está expresso, inclusive, no site institucional da organização.

A pesquisa também pode ser considerada como um estudo de campo, pois segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 186), a pesquisa de campo baseia-se na observação de fatos e fenômenos, como eles ocorrem naturalmente, na coleta de dados e no registro de variáveis

relevantes para analisá-los. Logo, este tipo de pesquisa é aquele no qual se vai a campo para coletar dados, e, no caso deste trabalho, a coleta será diretamente na organização.

### ***3.3 Ambiente Da Pesquisa***

A pesquisa foi realizada na Agência de Comunicação Qualitare. A organização em estudo está localizada em João Pessoa - PB, na rua Vandick Filgueiras, 613 - Sala 106, CEP: 58042-110. A organização é focada em comunicação voltada para as plataformas digitais. A agência oferece soluções que insiram ou mantenham as marcas na web, analisando como os clientes estão em relação ao mercado e mostrando quais os serviços que podem fazê-los se destacar e, com isso, trazer mais resultados.

A Qualitare foi criada por Juarez Batista, que hoje ainda atua como CEO na empresa. Ele começou a trabalhar muito cedo, e aos 18 anos, começou a trabalhar na Unimed desenvolvendo o portal intranet deles. Após 2 anos na empresa, começou a se sentir entediado. Queria criar coisas novas, inovar e daí surgiu a idéia do projeto “Berçário Virtual”, que tinha como objetivo aproximar familiares e amigos dos bebês que nasciam na maternidade da Unimed, através da internet. Porém, a empresa não quis levar à frente o projeto, e aí ele viu que precisava andar com as próprias pernas.

Com isso, surgiu a Qualitare. Alugou uma sala, com o apoio da família, e foi aí que surgiram os primeiros projetos. Hoje, a Qualitare é uma das empresas mais conceituadas desse ramo no mercado paraibano e possui clientes grandes em seu portfólio, como a Hoffman Imobiliária, Sebrae, NordHotels, Sólida Imóveis, Energisa, TV Master, Detran, PLANC, entre outros.

### ***3.4 Sujeitos Da Pesquisa***

Os sujeitos ouvidos pela pesquisa foram atores-chave ligados à inovação e criação. Com isso, a abordagem foi mais objetiva e com grandes contribuições para o estudo. Foram entrevistados 7 (sete) colaboradores, sendo 3 (três) deles da liderança. Entre as 4 (quatro) pessoas que formavam a equipe, 1 (um) era estagiário. Segundo Rodrigues (2007), os sujeitos da pesquisa são aqueles que, no desenvolver da pesquisa, serão ouvidos ou observados.

### ***3.5 Técnica De Coleta De Dados***

“Etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 165). No presente estudo, foi utilizada a entrevista semi-estruturada com atores-chave da organização.

Entrevista é definida por Marconi e Lakatos (2003, p. 195) como sendo um encontro entre duas pessoas, com objeto de se obter informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. No caso do presente trabalho, foi utilizada a entrevista semi-estruturada que, segundo BONI e QUARESMA (2005), combinam perguntas abertas e fechadas, entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente estruturadas, mas ele o faz em um contexto mais parecido com uma conversa informal.

A pesquisa utilizou as entrevistas como instrumento para coleta de dados a respeito da formação de competências para inovação. As entrevistas foram realizadas na própria empresa, em Outubro de 2016, com gravação digital de áudio e o processo durou cerca de 2 (duas) horas no total, sendo a mais longa com duração de 32 minutos. Todos os entrevistados assinaram um termo de consentimento que esclarecia os objetivos da pesquisa e, além disso, deixava clara a participação voluntária dos envolvidos. O roteiro da entrevista semi-estruturada se encontra no Apêndice B.

### ***3.6 Procedimentos De Análise De Dados***

Segundo Gerhardt et al. (2009, p. 84):

Para analisar, compreender e interpretar um material qualitativo, faz-se necessário superar a tendência ingênua a acreditar que a interpretação dos dados será mostrada espontaneamente ao pesquisador; é preciso penetrar nos significados que os atores sociais compartilham na vivência de sua realidade.

Para esta pesquisa, foi utilizada a análise de conteúdo que, segundo Bardin (1979, apud GERHARDT et al., 2009), configura um agrupamento de técnicas de análise das interlocuções com o objetivo de se obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de

descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, que podem ser quantitativos ou não, que admitam a inferência de entendimentos relativos às condições de produção e recebimento dessas mensagens.

Com isso, foi feita uma análise qualitativa dos dados que, segundo Alves e Silva (1992), se caracteriza por ser um processo indutivo, que busca analisar de forma fidedigna o universo dos sujeitos de pesquisa. Todos os áudios foram transcritos durante o período de 1 (uma) semana e foram analisados em individualmente, para relembrar e analisar os relatos e realizar a análise de resultados.

Sendo assim, o intuito foi analisar as informações coletadas com a base teórica abordada no presente trabalho, e verificar empiricamente, utilizando a interpretação indutiva, a formação de competências para inovação na empresa Qualitare.

## 4. Resultados e Discussão

Neste bloco são apresentadas as análises e interpretação dos dados coletados através das entrevistas. A Qualitare foi escolhida como ambiente para a pesquisa, pois trata-se de uma agência que lida diariamente com inovação e é bastante reconhecida no ramo. Além disso, a pesquisadora possui contato com o CEO, o que facilitou a abertura para a realização dos estudos. A organização analisada tem que possuir pessoal bem capacitado, pois lida com tecnologias e publicidade, e tem que estar se atualizando constantemente.

O objetivo do estudo foi verificar como são geridas as competências na Qualitare, e como utilizam isso com foco na inovação, que é o carro-chefe da empresa. Para isso, foram entrevistados 7 (sete) colaboradores, sendo 3 (três) deles da liderança.

Foi criado um roteiro semi-estruturado para a entrevista focado nos autores estudados e nos objetivos desdobrados para a pesquisa. Inicialmente, o objetivo foi identificar como as competências são estimuladas para contribuir com a inovação na empresa. Após isso, foi identificar como é esse processo de gestão de competências e analisar elementos associados ao desenvolvimento dessas competências para que tragam coisas diferentes e inovadores como resultado.

Através das entrevistas foi identificado que existe uma reunião semanal, a qual ocorre todas as sextas e é denominada reunião de pauta. Nessa reunião, todos os projetos que estão ativos na empresa são apresentados e todos podem falar o que está bom ou não, o que precisa melhorar e é aberto o espaço para novas ideias e sugestões. Por meio desta reunião, os colaboradores em cargo de liderança conseguem ter uma visão geral do desempenho do pessoal e, ali mesmo, conseguem sinalizar os pontos fortes e fracos, possíveis melhorias e oportunidades de investimentos, sejam eles de espaço na mídia, ferramentas, plataformas ou desenvolvimento individual dos colaboradores. Em alguns casos esse retorno é dado individualmente também, dependendo da situação.

Todos os entrevistados disseram se sentir extremamente confortáveis e seguros para contribuir com ideias para os projetos e para a empresa no geral. Foi sinalizado também que na reunião de pauta é a melhor hora para explicar as ideias de melhorias, pois ocorre sempre uma troca de informações, ideias e *feedbacks*, sendo um momento de *brainstorming* mesmo. Neste momento, há estímulo para se trazer coisas novas, a irem atrás de novidades e inovações, inclusive como forma de *benchmarking*.

Os sujeitos sinalizaram, inclusive, que vai ocorrer, ainda esse ano (2016), o *Hackathon* da Qualitare. Segundo SVAB (2014), *Hackathon* é uma maratona de programação em que diversos *hackers* se reúnem para desvendar dados, sistemas, criar projetos de *software* e *hardware*, entre outros. Com isso, a melhor ideia será financiada parcial ou totalmente pela Qualitare para sair do papel e se tornar realidade. Isso mostra o interesse da empresa na captação de novas idéias e a abertura que é dada para os colaboradores se desenvolverem e inovarem, pois, como dito por Bessant e Tidd (2009), uma ideia pode ser considerada de fato inovação a partir do momento em que é implementada, ou seja, passa do “papel” para a prática.

Baseado na idéia de Rabaglio (2001), foi perguntado para a liderança quais competências comportamentais e técnicas que eles avaliam nos candidatos para contratarem pessoas novas. Entre os mais citados, estão atitude, postura e *hobbies*. Como se trata de uma agência digital e de comunicação, não é exigido um comportamento formal. Acreditam que um jeito mais despojado e desprendido é o ideal, pois pode mostrar que a pessoa procura não seguir padrões, gosta de inovar e coisas diferentes. Ser comunicativa, a depender do cargo, é algo importante.

“Vejo a atitude, vontade, iniciativa. (...) O brilho no olho, sabe? É um feeling mesmo. Perceber na pessoa que ela não está só atrás de um emprego, mas está afim de uma oportunidade, quer mostrar o trabalho dela, quer aprender. E aí a segunda parte é a atitude na entrevista, ver se ela se esconde muito, fala muito baixo.. não é nem questão de timidez, mas ter segurança no que está falando.” (Entrevistado 4)

No que se diz respeito às competências técnicas, elas são cobradas minimamente a depender do cargo. Na parte de arte, por exemplo, existem ferramentas mínimas que devem ser de domínio, como é o caso do *Corel Draw*, ferramenta utilizada para tratamento de imagens. Na parte de mídias digitais, o candidato tem que ter experiência com plataformas como algumas redes sociais, porém de forma mais estratificada para poder utilizar de forma a agregar valor à marca do cliente.

Ademais, os entrevistados foram questionados em relação à treinamentos. Se são estimulados, a frequência com que ocorrem e como é esse processo. Tanto a equipe como a liderança relataram que estão sempre fazendo cursos e se reciclando, além de ser importante, o próprio ramo exige isso. Os próprios funcionários procuram se capacitar, e isso é fomentado pela empresa. Em diversos casos a própria empresa financia parte ou todo o curso. Sempre

sinalizam quando ocorrem palestras, debates e outros eventos que sejam da área e que possam agregar valor. Além disso, a empresa é conveniada ao Alura, uma plataforma digital de cursos online, voltado para a área digital, em que todos os colaboradores possuem acesso e podem realizar os cursos e treinamentos disponíveis, além de ter exercícios em que você pode praticar tudo que aprendeu.

Estão disponíveis cursos para todas as áreas que envolvam tecnologia e ambiente digital e todos os entrevistados citaram a ferramenta durante as entrevistas e demonstraram estarem bem satisfeitos com o uso. Como citado por Picchiali (2010), não basta capacitar e qualificar os indivíduos; tem-se que obter melhores resultados e desempenho, e isso é medido na empresa através do retorno do mercado, interesse de novos clientes e avaliação dos projetos, além da satisfação pessoal dos funcionários que se mantém motivados a melhorar a cada dia.

Além disso, todo curso realizado, palestra, artigos e qualquer outra coisa que agregue valor e conhecimento, é compartilhado em uma ferramenta chamada Podio. Essa plataforma é multifuncional, utilizada como meio de comunicação entre a equipe, serve para gerir os projetos, compartilhar novidades e, inclusive, também é utilizada na avaliação do pessoal. Inclusive por isso, foi perguntado se em algum momento já ocorreu ou se é comum haver mudança de função dentro da empresa. Se alguma pessoa contratada para desenvolver determinada função, já foi movimentada para outra, não apenas com mudança de hierarquia, mas de área, por verificar no dia a dia interesse em outro lado, e foi se descobrindo boa nisso, se capacitando e vendo aquilo como possível. Quatro funcionários disseram já ter visto isso acontecer lá, e que isso se dá exatamente pelo dinamismo e abertura que a empresa proporciona, além de ter essas plataformas livres e interativas para disseminação de informações e conteúdo.

Na própria plataforma Podio, podendo ser anual, pontual ou ao fim de cada projeto, pode-se avaliar os funcionários com os seguintes indicadores: Atitude e Iniciativa, Capacidade de implementar Inovação e Melhorias, Conhecimento, Envolvimento na solução de Problemas, Qualidade do trabalho, Atenção aos detalhes, Trabalho em equipe, Comunicação, Organização, Tempo para executar demandas, Utilização correta do Podi e Liderança (apenas para líderes das áreas). Após essa avaliação, é dada uma “nota” geral. Com isso, os colaboradores podem ser avaliados em diversos aspectos e os próprios líderes utilizam esse



“raio x” para dar retorno à equipe. “É uma ferramenta bem interativa, porque você consegue interagir. Em cada demanda você conversa com as pessoas envolvidas” (Entrevistado 6)

Com isso, é possível identificar os pontos fortes e pontos a desenvolver, fazendo com que as pessoas tenham ciência do seu desempenho. Esse *feedback* é dado semestralmente, porém, foi sinalizado esse ano ainda não houve a avaliação nesse modelo. O CEO da empresa informou que voltarão com as avaliações e *feedbacks* com o uso da ferramenta. Apesar de não ter acontecido ainda esse ano neste formato, é dado o *feedback* periódico e de acordo com a necessidade e andamento dos projetos, no dia a dia e nas reuniões.

Ainda com o Podio, eles conseguem avaliar cada projeto. Cada trabalho é cadastrado na plataforma com informações sobre o que se trata, bem como as pessoas envolvidas, e vai sendo atualizado de acordo com o andamento, com isso pode-se acompanhar o prazo, o andamento das etapas, os comentários e observações, entre outros. Sendo assim um grande arsenal de tudo que a empresa produz, bem como consegue ter uma visão geral da produtividade do pessoal, e também enxergar mais claramente quais foram as dificuldades e o que teve de bom, para que possa ser usado como referência para futuros projetos.

Por último, foi perguntado a cada entrevistado se eles acham que existe, de fato, uma cultura voltada para a inovação na Qualitare. Apenas 1 (um) funcionário, que é o mais antigo além do CEO, que está na empresa há 5 anos, disse que essa cultura precisa ser melhor disseminada internamente. Todos os outros colaboradores disseram que a Qualitare de fato respira essa cultura e que faz parte do dia a dia deles.

Com o estudo, foi possível observar que a empresa se preocupa com a gestão das competências de seus colaboradores, e que isso é analisado, avaliado e disseminado diariamente. As ferramentas e plataformas utilizadas, como é o caso do Alura e Podio, são extremamente úteis e completas, trazendo assim mais precisão e dinamismo para a gestão de competências na empresa, quando bem utilizadas. É visível o resultado que traz no dia a dia, pois é um ramo em que as pessoas precisam estar sempre atualizadas, capacitadas e motivadas para trabalhar com qualidade, e estar sempre criando, inovando e renovando, e a Qualitare mostra isso através do seu portfólio e clientes parceiros importantes já citados, que escolheram a empresa por ser renomada nos serviços que presta ao mercado.

## 5. Considerações Finais

Como explicita Hamel (2000) em seus estudos, a inovação é a chave para a sobrevivência e evolução das empresas no mercado, e isso decorre através do desenvolvimento das competências coletivas e individuais, criando assim vantagem competitiva.

Com o presente estudo, podemos observar na prática a influência e os benefícios da gestão de competências para fomentar a inovação e trazer diferenciação para o mercado, este que exige cada dia mais das empresas. Como dito por Barbosa e Lopes (2006), a inclusão das competências busca promover a inovação e o aumento da competitividade das organizações.

O objetivo geral do trabalho foi compreender como são geridas as competências dos colaboradores da empresa Qualitare voltadas para a inovação, o que foi claramente identificado e detalhado através das entrevistas. Na empresa, esse é um processo quase que diário, mas que ocorre em um modelo mais formal na reunião de pauta que é realizada semanalmente e, além disso, semestralmente ocorre uma avaliação individual que é apurada através do Pódio, plataforma digital utilizada para gerenciar projetos e pessoas.

Para identificar como as competências são estimuladas para trazer inovação, os entrevistados foram questionados sobre como eram as reuniões e quais temas eram abordados, como também a forma em que era trazido à tona o que estava bom ou os pontos que tinham a desenvolver. Com isso, foi identificado que nas reuniões todos os pontos envolvendo os projetos eram levantados, para que se pudesse realmente identificar *gaps* ou pontos fortes, para que isso seja disseminado ou melhorados com a ajuda de todos da equipe. Todos os envolvidos no estudo disseram gostar de receber esses *feedbacks* e que eram estimulados e apoiados a se capacitarem de acordo com suas necessidades, sejam eles técnicos ou comportamentais, o que traz inúmeros benefícios para todas as áreas da empresa.

Apesar do tema não ser tão explorado assim, de forma conjunta, a bibliografia correspondeu às expectativas e foi suficiente para dar base ao estudo. Foi possível conhecer novos autores e ter acesso a estudos interessantes sobre o universo estudado, que abrange Competências e Inovação, como é o caso do trabalho de Hamel (1990), Feury e Fleury (2001), Bitencourt (2001), entre outros.

Como desfecho da pesquisa, nota-se que os estudos realizados sobre os temas são aplicados na realidade da empresa estudada à sua maneira. Mas, também mostra a enorme

gama de oportunidades para desenvolvimento de pessoal e consequentemente crescimento da empresa, através da gestão de competências, principalmente com a ferramenta Pódio, que possui uma infinidade de opções e funcionalidades que podem trazer ganhos significativos, juntamente com o uso do Alura para capacitação, unindo isso à gestão de pessoas.

## Referências

Agência Digital – Qualitare. Disponível em <<http://www.qualitare.com>> Acesso em: 25 out. 2015.

Agência Focal. **7 Tendências em Marketing Digital para 2016**. Disponível em: <<http://focalweb.com.br/dicas-marketing-digital/tendencia-em-marketing-digital/>>. Acesso em: 23 Out 2016.

ALVES, Zélia Mana Mendes Biasoli and SILVA, Maria Helena G. F. Dias da. **Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta**. [online]. 1992, n.2, pp.61-69. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-863X1992000200007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-863X1992000200007&script=sci_arttext)>. Acesso em: 05 ago 2016.

ARAÚJO, Guilherme Diniz; SILVA, Anielson Barbosa da; BRANDÃO, Jammilly Mikaela Fagundes. O QUE REVELA A LITERATURA INTERNACIONAL SOBRE OS VÍNCULOS ENTRE APRENDIZAGEM, COMPETÊNCIAS E INOVAÇÃO?. **RAI: revista de administração e inovação**, Brasil, v. 12, n. 2, p. 07-37, june 2015. ISSN 1809-2039. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100330>>. Acesso em: 18 mai 2016.

AYAS, Karen. **Estruturação de projetos para a aprendizagem e inovação**: lições com pesquisa-ação em um a companhia manufatureira de aeronaves. In: Mark Easterby-Smith, John Burgoyne e Luis Araújo (Orgs.). *Aprendizagem organizacional e organização que aprende: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, p. 217-236, 2001.

BARBOSA, A. C. Q.; BITENCOURT, C. C. **Gestão de Competências**: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: Claudia Bitencourt (Org). *Gestão Contemporânea de Pessoas. Novas Práticas, Conceitos Tradicionais*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. Porto Alegre: UFRS, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?s>>. Acesso em: 12 fev. 2016.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan. 2005. ISSN 1806-5023. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>>. Acesso em: 03 Out. 2016.

Citrix Pódio. Disponível em: <<http://www.podio.com>> Acesso em: 25 out. 2016

CORREIA, A. M. R.; SARMENTO, A. **Gestão do Conhecimento: competências para a inovação e competitividade**. In: ENCONTRO NACIONAL DE SIOT: INOVAÇÃO E CONHECIMENTO. AS PESSOAS NO CENTRO DAS TRANSFORMAÇÕES?, 10., 2003, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. Disponível em:

<[http://www.isegi.unl.pt/docentes/acorreia/documentos/GC\\_competencias\\_inov\\_e\\_competitividade\\_APSIOT.pdf](http://www.isegi.unl.pt/docentes/acorreia/documentos/GC_competencias_inov_e_competitividade_APSIOT.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2015.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2016.

FREITAS, Ernani Cesar de.; PRODANOV, Cleber Cristiano. Metodologia do Trabalho Científico: **Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Universidade Feevale, 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HELFAT, C. E., & PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n.10, p. 997-1010, 2003.

JACINTO, Nágila Melissa Ferreira. VIEIRA, Adriane. **O desenvolvimento de competências para Inovação Tecnológica e Organizacional**. Disponível em: <https://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/217/246>. Acesso em: 22 out. 2016.

LEITE, João Batista Diniz; PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, vol. 7, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000500007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000500007)>. Acesso em: 13 abr. 2016.

LOPES, D. P. T.; BARBOSA, A. C. Q. Inovação e competências: como esses conceitos são articulados em grandes organizações brasileiras. In: SIMPEP, 13., 2006, Bauru. **Anais eletrônicos...** Disponível em <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/276.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/276.pdf)>. Acesso em: 13 nov. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEDEIROS, I. B. O. **Competências individuais: um estudo de caso da gestão por competências em sua dimensão humana em pequena empresa**. Santa Maria: UFSM, 2006. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos06/715\\_Artigo%20Competencias%20Individuais%20-%20Igor%20Medeiros.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/715_Artigo%20Competencias%20Individuais%20-%20Igor%20Medeiros.pdf)>. Acesso em: 11 mai. 2016.

MENDES, Ricardo. **O que é gestão por competências**. Disponível em: <[http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/artigo-rh/o\\_que\\_e\\_gestao\\_por\\_competencias/#comments](http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/artigo-rh/o_que_e_gestao_por_competencias/#comments)>. Acesso em: 15 out. 2016.

MICHAUX, V. **Articular as competências individual, coletiva, organizacional e**

**estratégica:** esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR et al. (Coord.), *Competências coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2011, p.1-21.

OLIVEIRA, Andréa Glória Franco. **Gestão de Pessoas por Competência:** gerenciamento e capacitação do servidor público. Rio de Janeiro: FGV, 2005. Disponível em: <[http://www.tjrj.jus.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=528dc622-ec75-462b-9f68-88d9a3839ae6](http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=528dc622-ec75-462b-9f68-88d9a3839ae6)>. Acesso em: 12 mai. 2016.

OSLO MANUAL. **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. OECD: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. FINEP, 1997.

PICCHIAI, D. **Competências Organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.4, n.3, p.73-89, 2010. Disponível em: [http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/picchiai\\_-\\_competencia\\_organizacional.pdf](http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/picchiai_-_competencia_organizacional.pdf). Acesso em: 16 set 2016.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p.78-90, 1990. Disponível em: <[https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/willstuff/oldstuff/PhD\\_2007-2008/Papers/C08/Prahalad\\_Hamel\\_1990.pdf](https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/willstuff/oldstuff/PhD_2007-2008/Papers/C08/Prahalad_Hamel_1990.pdf)>. Acesso em: 17 mai. 2016.

Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei Nº 10.973, de 2 de Dezembro de 2004**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm)>. Acesso em: 14 nov. 2015.

RABAGLIO, Maria O. Seleção por Competências. Educator. São Paulo. 2001.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos Monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa Acadêmica:** Como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

SVAB, Haydée. **Hackathon – O que é isso?** Disponível em: <http://link.estadao.com.br/blogs/codigo-aberto/hackathon/>. Acesso em: 20 out 2016.

TIDD, J.; BSSANT, J. **O Imperativo da Inovação**. In: Inovação e Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, p. 19-57, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **A Inovação como um Processo de Gestão**. In: Gestão da Inovação. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, p. 86-125, 2008.

WINTER, S.G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal** v. 24, p. 991- 995, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido aos Participantes da Pesquisa**

Eu, Juliana Andrade de Lemos, estudante do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba e minha orientadora, Professora Suelle Cariele, responsáveis pela pesquisa intitulada “Formação de competências para inovação: um estudo de caso na empresa Qualitare”, estamos fazendo um convite para você participar como voluntário deste nosso estudo.

Esta pesquisa pretende analisar como são geridas as competências dos colaboradores da empresa Qualitare e como essas competências são utilizadas para fomentar a inovação, e para tanto gostaria de realizar uma entrevista com você.

Para registro das entrevistas, estas serão gravadas (apenas áudio). Sua participação não envolve nenhum risco ou desconforto. Durante todo o período dessa pesquisa, que se encerra em Novembro/2016, você tem o direito de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento, durante e após as entrevistas, bastando para isto entrar em contato com a pesquisadora.

As informações desta pesquisa serão confidenciais, e serão divulgadas exclusivamente em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação (confidencialidade).

### **Consentimento Pós-Informação**

Eu, \_\_\_\_\_, após a leitura deste documento, acredito estar suficientemente informado (a), que minha participação é voluntária. Estou ciente também do objetivo da pesquisa, dos procedimentos e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar. Diante do exposto expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

---

**Assinatura do voluntário**

**Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste voluntário (ou de seu representante legal) para a participação neste estudo.**

Assinatura do responsável:

Dados da Pesquisadora:

Juliana Andrade de Lemos

Avenida Epitácio Pessoa, nº 4697, Tambaú. (83) 99124-1928

juhandrade@gmail.com

## **APÊNDICE B – Roteiro Semi-estruturado de Entrevista**

### **Liderança:**

Função:

Tempo na empresa:

Tempo na função:

Quais competências comportamentais você procura identificar nos candidatos no momento da entrevista de emprego para que contribuam com a inovação nos negócios da empresa?

Quais competências técnicas mínimas são exigidas na contratação de pessoal?

Existem avaliações periódicas de competências a fim de identificar pontos fortes e pontos a desenvolver no quadro de funcionários, de acordo com suas funções?

Como esses pontos fortes são avaliados e aproveitados para trazer ganhos para empresa, principalmente na inovação?

Como os pontos a desenvolver são avaliados, disseminados e tratados para trazer ganhos para empresa, principalmente na inovação?

São realizados treinamentos periódicos para capacitação de pessoal?

De que forma os funcionários são estimulados a se capacitarem e se desenvolverem?

Há alguma reunião específica e/ou periódica para “pensar fora da caixa” e captar novas ideias? Há abertura e estímulo para os funcionários darem suas idéias?

Já ocorreram mudanças de função dentro da empresa que, por identificação de competências compatíveis, poderiam trazer coisas novas para aquela determinada área?

Você acha que existe uma cultura voltada para a inovação na empresa?



## **Equipe**

Função:

Tempo na empresa:

Tempo na função:

Existem avaliações periódicas de competências a fim de identificar pontos fortes e pontos a desenvolver no quadro de funcionários, de acordo com suas funções?

Como esses pontos fortes são avaliados e aproveitados para trazer ganhos para empresa, principalmente na inovação?

Como os pontos a desenvolver são avaliados, disseminados e tratados para trazer ganhos para empresa, principalmente na inovação?

São realizados treinamentos periódicos para capacitação de pessoal?

Há alguma reunião específica e/ou periódica para “pensar fora da caixa” e captar novas ideias?

Você se sente estimulado a se desenvolver e a trazer inovações para a empresa?

Você acha que poderia desempenhar outra função na empresa de acordo com suas competências comportamentais e técnicas?

Você acha que existe uma cultura voltada para a inovação na empresa?