

GESTÃO DA INOVAÇÃO: REFLEXÕES TEÓRICO-PRÁTICAS NA FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

Innovation Management: Theoretical and Practical Reflections in the Education of the Administration Professional

Gestión de la Innovación: Reflexiones Teórico-Prácticas en la Formación del Profesional de Administración

Geisiane Tavares Soares¹

Resumo: Este artigo teve como objetivo geral analisar, por meio de um portfólio reflexivo, as experiências formativas vivenciadas em um MBA em Gestão da Inovação, evidenciando as contribuições das metodologias ativas para a formação do profissional de Administração como agente de inovação. A pergunta de pesquisa indagou de que forma essas experiências contribuem para tal formação. Metodologicamente, trata-se de relato de experiência de abordagem qualitativa, descritiva e reflexiva, com análise de conteúdo (Bardin, 2016) aplicada às onze produções da atividade Pensando na Prática. Os resultados evidenciaram a mobilização de ferramentas de inovação em contextos organizacionais reais e o desenvolvimento de competências analíticas, estratégicas e decisórias, confirmando o portfólio reflexivo como instrumento formativo eficaz na articulação entre teoria e prática.

Palavras-chave: Gestão da inovação. Metodologias ativas. Portfólio reflexivo. Formação profissional. Administração.

Abstract: This article aimed to analyze, through a reflective portfolio, the formative experiences developed in an MBA in Innovation Management, highlighting the contributions of active learning methodologies to the education of Administration professionals as innovation agents. The research question asked how such experiences contribute to this education. Methodologically, it is an experience report with a qualitative, descriptive and reflective approach, using content analysis (Bardin, 2016) applied to the eleven productions of the Thinking in Practice activity. Results showed the mobilization of innovation tools in real organizational contexts and the development of analytical, strategic and decision-making competencies, confirming the reflective portfolio as an effective formative instrument linking theory and practice.

Keywords: Innovation management. Active methodologies. Reflective portfolio. Professional education. Administration.

Resumen: Este artículo tuvo como objetivo general analizar, mediante un portafolio reflexivo, las experiencias formativas vividas en un MBA en Gestión de la Innovación, evidenciando las contribuciones de las metodologías activas para la formación del profesional de Administración como agente de innovación. La pregunta de investigación indagó de qué forma esas experiencias contribuyen a dicha formación. Metodológicamente, se trata de un relato de experiencia de enfoque cualitativo, descriptivo y reflexivo, con análisis de contenido (Bardin, 2016) aplicado a las once producciones de la actividad Pensando en la Práctica. Los resultados evidenciaron la movilización de herramientas de innovación en contextos organizacionales reales y el desarrollo de competencias analíticas, estratégicas y decisorias, confirmando el portafolio reflexivo como instrumento formativo eficaz.

Palabras-clave: Gestión de la innovación. Metodologías activas. Portafolio reflexivo. Formación profesional. Administración.

¹ Mestra em Serviço Social e Sustentabilidade na Amazônia (UFAM). Especialista em MBA em Gestão da Inovação (UVA). Administradora, graduada pela UFAM. Professora em cursos de graduação e pós-graduação e conselheira do Conselho Regional de Administração do Amazonas (CRA-AM), onde integra a Comissão de Mulheres. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0586-5356>. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0893821479639155>. E-mail: geisiane.soares1@gmail.com.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo caracteriza-se por transformações aceleradas, avanços tecnológicos constantes e elevados níveis de competitividade, condições que exigem das organizações capacidade contínua de adaptação. Nesse cenário, a gestão da inovação assume papel estratégico, pois possibilita a criação de valor, o fortalecimento da competitividade e a promoção da sustentabilidade organizacional, especialmente ao reconhecer o papel central das pessoas nos processos inovadores (Tidd; Bessant; Pavitt, 2015; OCDE, 2018).

A formação de profissionais de Administração capazes de atuar como agentes de inovação constitui demanda crescente nos setores público e privado. Conforme Drucker (2014), a inovação é o instrumento específico do empreendedor, responsável por transformar oportunidades em resultados e por impulsionar o desempenho organizacional. Cursos de especialização voltados à gestão da inovação tornam-se, assim, espaços privilegiados para integrar fundamentos teóricos, práticas organizacionais e metodologias pedagógicas que favoreçam a aprendizagem significativa e aplicada.

Persiste, contudo, uma distância recorrente entre o discurso sobre inovação e a experiência formativa efetivamente vivenciada nos cursos de pós-graduação em gestão. Quando a inovação é ensinada apenas como repertório conceitual, o egresso reconhece modelos e nomeia ferramentas, mas não necessariamente desenvolve a capacidade de diagnosticar problemas organizacionais concretos, selecionar instrumentos adequados e sustentar decisões diante de restrições reais de custo, prazo e cultura. O desafio pedagógico consiste, portanto, em deslocar o cursista da posição de receptor de conteúdos para a de agente que interpreta contextos e propõe soluções verificáveis.

Nesse contexto, o MBA em Gestão da Inovação, ofertado pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA) em parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB) e com o Sistema CFA/CRAs, na modalidade de Educação a Distância, estrutura-se a partir de proposta pedagógica fundamentada em metodologias ativas. Com carga horária total de 435 horas e matriz curricular composta por treze disciplinas, o curso adota como eixo articulador a atividade Pensando na Prática, presente em onze componentes curriculares, que exige do cursista a aplicação dos conteúdos teóricos a situações organizacionais reais. Essa metodologia utiliza a

problematização como estratégia de ensino-aprendizagem, estimulando o protagonismo do cursista, a autonomia intelectual e o desenvolvimento de competências profissionais alinhadas às exigências do mercado contemporâneo (Bacich; Moran, 2018; Santos; Resende; Luz, 2021).

Diante desse cenário, o presente artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: de que forma as experiências formativas, mediadas por metodologias ativas no MBA em Gestão da Inovação, contribuem para a formação do profissional de Administração como agente de inovação nas organizações? O objetivo geral consistiu em analisar, por meio de um portfólio reflexivo, as experiências formativas vivenciadas no curso, evidenciando as contribuições das metodologias ativas e das atividades práticas para essa formação. Como objetivos específicos, buscou-se identificar as metodologias ativas utilizadas, com ênfase na atividade Pensando na Prática; analisar a articulação entre os conteúdos teóricos e as atividades práticas desenvolvidas nas disciplinas; e refletir criticamente sobre as contribuições da gestão da inovação para o desenvolvimento de competências profissionais na área da Administração.

A adoção do portfólio reflexivo como instrumento de sistematização justifica-se por permitir o registro organizado das aprendizagens, competências e experiências construídas ao longo do percurso formativo, evidenciando a articulação entre teoria e prática. Mais do que um repositório de atividades, o portfólio configura-se como instrumento de análise crítica sobre o próprio processo de aprendizagem. O artigo estrutura-se, a seguir, em referencial teórico, metodologia, resultados, discussão e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da inovação como função estratégica

A gestão da inovação refere-se ao conjunto de processos, práticas e estratégias voltadas à criação, ao desenvolvimento e à implementação de ideias inovadoras nas organizações, com o objetivo de gerar valor e vantagem competitiva (Tidd; Bessant; Pavitt, 2015). Trata-se de abordagem que integra dimensões tecnológicas, organizacionais e humanas, reconhecendo que a inovação resulta da interação entre pessoas, conhecimento e contexto organizacional, e não de um ato criativo isolado.

A perspectiva schumpeteriana permanece central para compreender esse fenômeno. Ao associar o desenvolvimento econômico ao processo de destruição criativa, Schumpeter (1982) estabeleceu que inovar significa recombina recursos existentes de modo a deslocar equilíbrios

estabelecidos. Essa formulação foi posteriormente operacionalizada por abordagens gerenciais que passaram a tratar a inovação como função administrativa sistemática, sujeita a diagnóstico, planejamento e avaliação (Drucker, 2014). Nessa direção, Tidd, Bessant e Pavitt (2015) propõem uma tipologia que distingue inovações de produto, de processo, de posição e de paradigma, evidenciando que a transformação organizacional não se restringe à dimensão tecnológica.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018), a inovação corresponde à implementação de soluções novas ou significativamente melhoradas capazes de gerar impacto, constituindo elemento fundamental para o crescimento econômico, a sustentabilidade e a competitividade das organizações. Disso decorre que a gestão da inovação deve estar incorporada ao planejamento estratégico, orientando decisões e práticas que favoreçam a aprendizagem organizacional, a melhoria contínua e a adaptação às mudanças do ambiente externo. A institucionalização dessa função ganhou apoio normativo com a família ISO 56000, cuja diretriz principal, a ISO 56002 (ABNT, 2019), organiza o sistema de gestão da inovação em torno de liderança, cultura, processos, gestão de riscos e proteção de ativos intangíveis.

Complementarmente, abordagens contemporâneas ampliaram as fronteiras do processo inovador. A inovação aberta (Chesbrough, 2006) evidencia que fluxos externos de conhecimento são tão relevantes quanto os internos, enquanto o modelo da tríplice hélice (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000) demonstra que a articulação entre universidade, empresa e governo sustenta ecossistemas inovadores. Já a noção de ambidestria organizacional (O'Reilly; Tushman, 2013) explicita a tensão prática entre explorar novas oportunidades e preservar a eficiência operacional, dilema que o gestor precisa administrar cotidianamente.

2.2 Metodologias ativas e aprendizagem experiencial

As metodologias ativas configuram-se como abordagens pedagógicas que colocam o estudante no centro do processo de aprendizagem, estimulando a participação, a autonomia e a reflexão crítica (Bacich; Moran, 2018). Essas metodologias utilizam a problematização como estratégia para promover a construção do conhecimento a partir de situações reais ou simuladas, invertendo a lógica tradicional segundo a qual a teoria antecede necessariamente a aplicação.

Conforme Santos, Resende e Luz (2021), as metodologias ativas contribuem para o desenvolvimento de habilidades essenciais, como pensamento crítico, resolução de problemas, trabalho em equipe e tomada de decisão, competências indispensáveis à atuação profissional

em ambientes organizacionais inovadores. No ensino da gestão, essa contribuição é particularmente relevante, pois o objeto de estudo — a organização — é indissociável do contexto em que opera, de modo que a aprendizagem descolada da prática tende a produzir domínio conceitual sem capacidade de intervenção.

No âmbito do curso analisado, a atividade Pensando na Prática operacionaliza esse pressuposto. Presente em onze disciplinas, ela exige que o cursista selecione uma organização de conhecimento prévio, identifique um problema concreto, escolha e aplique instrumentos de gestão da inovação e avalie os resultados obtidos ou projetados. A repetição dessa estrutura ao longo do curso produz efeito cumulativo: o mesmo profissional retorna a contextos organizacionais distintos com repertório progressivamente ampliado, o que favorece a consolidação de competências e não apenas a memorização de modelos.

2.3 O profissional de Administração como agente de inovação

A formação do profissional de Administração, à luz da gestão da inovação, requer o desenvolvimento de competências que transcendam o domínio técnico, incorporando habilidades relacionadas à criatividade, à liderança, à visão sistêmica e à capacidade de promover mudanças organizacionais. O administrador contemporâneo é chamado a atuar como agente de inovação, mobilizando pessoas, processos e recursos em prol da melhoria contínua e da sustentabilidade organizacional.

Essa exigência dialoga com a compreensão sistêmica das organizações, segundo a qual elas operam como sistemas abertos em constante interação com o ambiente (Bertalanffy, 1972). Sob essa ótica, a inovação deixa de ser atribuição de uma área específica e passa a constituir competência transversal, que perpassa a gestão de pessoas, a governança da informação, a proteção de ativos intangíveis e a mensuração de desempenho. A competência profissional, nessa perspectiva, resulta da mobilização integrada de saberes e experiências em contextos específicos (Fleury; Fleury, 2011), o que reforça a centralidade de práticas formativas ancoradas em problemas reais.

Nesse sentido, a articulação entre teoria e prática, proporcionada por metodologias ativas e por atividades aplicadas, contribui para a construção de uma formação profissional alinhada às demandas organizacionais. A aprendizagem reflexiva fortalece a identidade profissional e amplia a capacidade de atuação do administrador em contextos dinâmicos e complexos, condição para que a inovação seja conduzida com consistência teórica e efetividade prática.

3. METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como relato de experiência, de abordagem qualitativa e natureza descritiva e reflexiva, fundamentado em pesquisa bibliográfica e análise documental. O objeto de estudo correspondeu às experiências formativas vivenciadas no MBA em Gestão da Inovação, ofertado na modalidade de Educação a Distância pela Universidade Estadual Vale do Acaraú em parceria com a Universidade Aberta do Brasil.

A pesquisa foi desenvolvida no período de 11 de outubro de 2024 a 19 de novembro de 2025, correspondente às atividades acadêmicas realizadas nas disciplinas da matriz curricular. O corpus analisado foi composto por registros acadêmicos, pelas onze produções elaboradas na atividade Pensando na Prática, pelos materiais didáticos disponibilizados no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e pelas produções reflexivas construídas ao longo do percurso formativo. O portfólio reflexivo constituiu, simultaneamente, instrumento de registro e fonte primária da análise.

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), contemplando as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação. Inicialmente, procedeu-se à leitura flutuante dos materiais, com organização e sistematização dos dados. Em seguida, realizou-se a codificação e a categorização das informações a partir de categorias temáticas relacionadas à gestão da inovação, às metodologias ativas e ao desenvolvimento de competências profissionais. Dessa categorização emergiram três eixos analíticos, apresentados na seção de resultados: inovação estratégica e modelos de negócio; governança, normas e ativos intangíveis; e pessoas, cultura e desempenho.

Cada produção foi examinada segundo quatro dimensões: contexto organizacional, problema identificado, ferramentas ou métodos mobilizados e resultados obtidos ou projetados. Essa padronização permitiu a comparação entre atividades desenvolvidas em disciplinas distintas e a identificação de recorrências no percurso formativo. Por fim, os dados foram interpretados de forma reflexiva, buscando compreender as contribuições das experiências formativas para a atuação profissional.

O estudo não envolveu coleta de dados com participantes externos, sendo restrito à análise de experiências acadêmicas da própria autora, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica e com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Reconhece-se, como limitação metodológica inerente ao relato de experiência, o caráter singular e não generalizável dos achados, discutido adiante.

4. RESULTADOS

4.1 Panorama das práticas desenvolvidas

A análise das onze produções da atividade Pensando na Prática evidenciou que o percurso formativo mobilizou organizações de naturezas distintas — autarquia federal, empresas privadas de médio e grande porte, unidade varejista e startups — e problemas organizacionais igualmente diversos. Essa amplitude é relevante porque submete o mesmo repertório conceitual a restrições variadas de recursos, governança e cultura. O Quadro 1 sintetiza as atividades desenvolvidas.

Quadro 1 – Síntese das atividades Pensando na Prática desenvolvidas no MBA em Gestão da Inovação

Disciplina	Contexto e problema identificado	Métodos aplicados e resultados
1. Empreendedorismo na Gestão da Inovação	CRA-AM: ausência de canal digital para publicação científica, limitando a difusão do conhecimento regional.	Benchmarking e análise comparativa de plataformas; seleção do Open Journal Systems. Entrega da primeira versão funcional do portal da revista científica.
2. Administração de Sistemas da Informação	Águas de Manaus (Aegee): insuficiência de detalhamento operacional na política de privacidade frente à LGPD.	Diagnóstico documental e análise comparativa de requisitos legais. Proposição de registro formal de consentimento, auditorias periódicas e política de retenção e descarte.
3. Gestão Estratégica da Inovação na Empresa	Totvs: processos complexos e resistência à mudança limitando a agilidade organizacional.	Design Thinking, Lean Startup e inovação aberta. Plano de inovação em três fases, com centro de inovação e KPIs de desempenho.
4. Propriedade Intelectual e Inovação	Startups de base tecnológica: inexistência de sistema estruturado de proteção de ativos intangíveis.	Análise qualitativa de referenciais legais. Plano integrado de registro de software e marca, acordos de confidencialidade e licenciamento tecnológico.
5. Atração e Captação de Talentos	Dunorte Distribuidora: dificuldade de recrutamento para o interior do Amazonas e de Roraima.	Análise de processos e benchmarking digital. Reformulação da descrição de vagas, ampliação de canais e automação da comunicação com candidatos.
6. Capacitação e Desenvolvimento Inovador	Nortebond: lacunas de competências em ferramentas digitais e marketing direcionado.	Gestão por competências e educação corporativa. Plano de Desenvolvimento Individual em fases, com microlearning e comunidades de prática.

Disciplina	Contexto e problema identificado	Métodos aplicados e resultados
7. Normas e Processos de Inovação	Grupo Boticário (unidade Manaus): ausência de mensuração sistemática da maturidade inovativa.	Checklist estruturado com base na ISO 56002. Desempenho elevado em estratégia, liderança e processos; lacunas em cultura e gestão de riscos.
8. Gestão do Desempenho	AGM: ausência de padronização de critérios avaliativos e de sistematização de feedback.	Sistema integrado de gestão de desempenho com indicadores, ciclos mensais e avaliação semestral. Maior clareza de expectativas e engajamento da equipe.
9. Projetos de Inovação e Empreendedorismo	Solaris Sustentável: barreira de custo inicial para adesão de PMEs a sistemas fotovoltaicos.	Business Model Canvas, MVP e validação incremental. Modelo de consórcio colaborativo para financiamento de energia solar.
10. Endomarketing & Inovação	InovaCorp: falhas de comunicação entre setores e baixo alinhamento estratégico.	Programa de endomarketing em cinco eixos, com intranet gamificada e comitês de inovação, monitorado por Balanced Scorecard.
11. Seminários de Projetos Aplicados	CRA-AM: custo fixo recorrente de aproximadamente R\$ 3.276,21 mensais com energia elétrica.	Estudo de viabilidade orientado pela ISO 56002 e ciclo PDCA. Sistema de 35,7 kWp, investimento de R\$ 86.875,23 e retorno projetado em cerca de 28 meses.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas produções da atividade Pensando na Prática (2026).

Observa-se que, das onze atividades, quatro resultaram em soluções efetivamente implementadas ou em fase de implementação, enquanto as demais produziram diagnósticos e planos com resultados projetados. Duas delas — a criação do portal da revista científica e o projeto de energia solar fotovoltaica — foram desenvolvidas no próprio CRA-AM, o que permitiu acompanhar a passagem da proposta acadêmica à decisão institucional.

4.2 Eixo 1: inovação estratégica e modelos de negócio

O primeiro eixo reúne as produções voltadas à formulação de estratégias e modelos de negócio inovadores. Nas disciplinas de Empreendedorismo, Gestão Estratégica da Inovação, Projetos de Inovação e Seminários de Projetos Aplicados, a atividade exigiu que a inovação fosse tratada como decisão sujeita a viabilidade técnica, econômica e institucional, e não como intenção genérica.

A experiência desenvolvida no CRA-AM é ilustrativa. Identificada a ausência de uma plataforma estruturada para publicação científica, o diagnóstico articulou pesquisa de mercado, benchmarking e análise comparativa de plataformas utilizadas por periódicos consolidados, resultando na seleção do Open Journal Systems em razão da automatização do fluxo editorial, da compatibilidade internacional e da estrutura de código aberto. A implementação foi

conduzida em etapas sequenciais — proposta técnica, apresentação institucional, processo licitatório, contratação, acompanhamento e validação —, evidenciando a aplicação de princípios de gestão por projetos e de metodologias iterativas. O resultado foi a entrega da primeira versão funcional do portal e a estruturação de um ambiente digital voltado à disseminação científica regional.

No projeto de energia solar fotovoltaica desenvolvido para a mesma autarquia, a inovação foi submetida a critérios financeiros explícitos. A partir de despesa mensal média de aproximadamente R\$ 3.276,21 com energia elétrica, foram realizadas três cotações, selecionando-se proposta de R\$ 86.875,23 para sistema de 35,7 kWp, com produção média estimada de 4.040 kWh mensais, retorno previsto em cerca de 28 meses e redução estimada de 4,65 toneladas anuais de emissões de CO₂. A execução foi orientada pela ISO 56002 e pelo ciclo PDCA, com indicadores de retorno sobre a inovação e de redução percentual de custos, alinhando a iniciativa ao Mapa Estratégico do Sistema CFA/CRA e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 7 e 13.

Já nas atividades voltadas à Totvs e à startup Solaris Sustentável, o exercício central foi a modelagem. No primeiro caso, o plano de inovação estruturou-se em três fases — diagnóstico e capacitação, projetos-piloto e consolidação tecnológica —, acompanhadas por indicadores como número de soluções lançadas e redução do tempo de desenvolvimento. No segundo, a barreira de acesso ao crédito por pequenas e médias empresas foi enfrentada por meio de um modelo de consórcio colaborativo, validado por produto mínimo viável (Ries, 2012) e estruturado segundo a lógica de criação, entrega e captura de valor proposta por Osterwalder e Pigneur (2010).

4.3 Eixo 2: governança, normas e ativos intangíveis

O segundo eixo agrupa produções que trataram da institucionalização da inovação por meio de normas, controles e mecanismos de proteção. Nele, a inovação aparece menos como criação e mais como condição de confiabilidade organizacional.

Na disciplina de Administração de Sistemas da Informação, a análise da política de privacidade da empresa Águas de Manaus revelou insuficiência de detalhamento operacional quanto ao registro do consentimento dos titulares, à transparência sobre mecanismos de segurança e à descrição de auditorias periódicas. As recomendações formuladas — sistema formal de registro de consentimento, auditorias periódicas, política específica para transferência

internacional de dados e programa de retenção e descarte seguro — evidenciaram que a governança da informação constitui condição para a inovação, e não obstáculo a ela.

A atividade de Normas e Processos de Inovação aplicou checklist estruturado nos eixos da ISO 56002 a colaboradores de unidade do Grupo Boticário em Manaus. Os resultados indicaram desempenho elevado nas dimensões estratégia, liderança e processos, com destaque para práticas de inovação aberta e uso de plataformas digitais de gestão de ideias, e lacunas relativas à difusão cultural da inovação e à formalização de mecanismos de gestão de riscos e de proteção de ativos intangíveis. O achado é significativo: a maturidade inovativa não se distribui de modo uniforme, podendo coexistir estrutura formal robusta e baixa internalização cultural.

Complementarmente, a produção de Propriedade Intelectual e Inovação estruturou plano de proteção para startups de base tecnológica, contemplando registro de software e de marca, acordos de confidencialidade, política interna de incentivo à inovação e licenciamento como estratégia de exploração econômica sem perda de titularidade (Barbosa, 2003). A atividade evidenciou que o capital intelectual constitui ativo estratégico cuja desproteção compromete a própria vantagem competitiva (Porter, 1990; Buainain; Souza, 2019).

4.4 Eixo 3: pessoas, cultura e desempenho

O terceiro eixo reúne as produções que situaram as pessoas como condição da inovação. Quatro disciplinas — Atração e Captação de Talentos, Capacitação e Desenvolvimento Inovador, Gestão do Desempenho e Endomarketing & Inovação — convergiram para o entendimento de que estruturas e ferramentas não produzem inovação sem engajamento, reconhecimento e desenvolvimento contínuo.

Na análise do processo seletivo da Dunorte Distribuidora, a dificuldade de recrutamento decorria de critérios específicos — registro profissional, disponibilidade para deslocamento e experiência segmentada — que restringiam o número de candidatos aptos. As melhorias propostas concentraram-se em visibilidade regional, clareza informacional e interação com candidatos, alinhando-se à concepção de recrutamento como sistema estruturado de comunicação organizacional (Chiavenato, 2009) e à atuação integrada dos subsistemas de recursos humanos aos objetivos estratégicos (Marras, 2022).

Na disciplina de Capacitação e Desenvolvimento Inovador, o Plano de Desenvolvimento Individual elaborado para a empresa Nortebond partiu de diagnóstico de competências e estruturou-se em fases de curto, médio e longo prazo, incorporando

metodologias como microlearning, aprendizagem baseada em problemas e comunidades de prática, em consonância com a concepção de gestão por competências e educação corporativa como processos planejados e orientados a resultados (Chiavenato, 2020; Dutra, 2016). Os resultados observados incluíram melhorias na visibilidade da marca, na prospecção de clientes e no engajamento do público.

A produção de Gestão do Desempenho estruturou, para a equipe comercial da organização AGM, sistema avaliativo contínuo e multifatorial, com instrumentos quantitativos e qualitativos, ciclos mensais de acompanhamento, avaliação semestral e participação de líderes, supervisores e gestores de recursos humanos, articulado a recompensas e a programas de capacitação direcionados. A experiência confirmou a compreensão de que a avaliação cumpre simultaneamente funções administrativas e de desenvolvimento (Chiavenato, 2020) e de que o desempenho corresponde ao conjunto de entregas e resultados produzidos pelo indivíduo em interação com as condições estruturais oferecidas (Dutra, 2016; Marras, 2022). Registre-se, ainda, a atenção aos vieses avaliativos apontados por Pontes (2013), mitigados pela adoção de métodos participativos e multifonte.

Por fim, o programa de endomarketing proposto organizou-se em cinco eixos — comunicação integrada, reconhecimento de talentos, motivação pela informação, inovação participativa e indicadores de avaliação —, com intranet gamificada, programa de reconhecimento simbólico, boletins digitais e comitês de inovação, monitorados por meio do Balanced Scorecard (Kaplan; Norton, 2006). A proposta ancorou-se na concepção do colaborador como cliente interno e agente central da competitividade organizacional (Bekin, 1995), evidenciando que ambientes internos de confiança e pertencimento constituem pré-condição para a geração de ideias inovadoras.

5. DISCUSSÃO

5.1 Da problematização à competência

A leitura conjunta dos três eixos permite identificar um padrão formativo que não é evidente quando cada disciplina é considerada isoladamente. As onze produções seguiram estrutura recorrente — diagnóstico do contexto, delimitação do problema, seleção de instrumentos, aplicação e avaliação de resultados —, de modo que a repetição do procedimento em contextos organizacionais distintos operou como mecanismo de consolidação de competências. O cursista

não aprendeu, sucessivamente, onze ferramentas; aprendeu um método de intervenção e ampliou progressivamente o repertório disponível para operá-lo.

Esse achado dialoga diretamente com a literatura sobre metodologias ativas. Se, conforme Bacich e Moran (2018), a problematização é a estratégia que desloca o estudante para o centro do processo de aprendizagem, o que a análise evidencia é que o efeito formativo decorre menos de cada problema em particular do que da recorrência estruturada da exigência de decidir. Competências analíticas, estratégicas e decisórias, tal como descritas por Santos, Resende e Luz (2021), manifestaram-se de modo cumulativo: nas primeiras produções, a escolha de ferramentas apoiou-se predominantemente em critérios conceituais; nas últimas, incorporou critérios de viabilidade financeira, aderência normativa e capacidade institucional de execução.

A transversalidade da gestão da inovação constitui o segundo achado relevante. Ainda que as disciplinas estivessem nominalmente distribuídas entre estratégia, tecnologia, direito e gestão de pessoas, os três eixos convergiram para a mesma constatação: a inovação depende simultaneamente de intencionalidade estratégica, de governança estruturada e de condições humanas favoráveis. O caso do Grupo Boticário é particularmente elucidativo, pois a coexistência de desempenho elevado em processos e de lacunas em difusão cultural confirma que a institucionalização formal da inovação, embora necessária, é insuficiente quando desacompanhada de internalização cultural (ABNT, 2019; Tidd; Bessant; Pavitt, 2015).

Um terceiro elemento merece registro. Em duas das produções, o exercício acadêmico converteu-se em decisão institucional efetiva no CRA-AM, o que permitiu observar a passagem da proposta à implementação, com todas as restrições dela decorrentes — processo licitatório, contratação, acompanhamento técnico e validação. Essa passagem raramente é acessível em atividades formativas convencionais e explicita o que Drucker (2014) designa como conversão de oportunidade em resultado. Confirma-se, nesse ponto, que a inovação exige disciplina executiva, e não apenas concepção criativa.

5.2 Limites da experiência e implicações para o ensino

Os resultados devem ser interpretados à luz das limitações do desenho adotado. Trata-se de relato de experiência de uma única cursista, cujos achados não são generalizáveis e refletem trajetória profissional específica, vinculada à administração pública e ao Sistema CFA/CRA's. O acesso privilegiado a organizações reais — em especial à autarquia em que a autora atua —

ampliou a densidade das atividades, mas também constitui condição não replicável por todos os cursistas.

Além disso, sete das onze produções apresentaram resultados projetados, e não verificados. A mensuração efetiva dos impactos organizacionais exigiria acompanhamento longitudinal posterior à conclusão do curso, o que extrapola o escopo deste estudo. Reconhece-se, ainda, que a autoavaliação inerente ao portfólio reflexivo comporta risco de complacência analítica, mitigado, nesta pesquisa, pela padronização das dimensões de análise e pela explicitação das lacunas identificadas em cada atividade.

Dessas limitações decorrem implicações práticas para o desenho de programas de pós-graduação em gestão. A primeira diz respeito à continuidade: atividades práticas isoladas produzem exercícios; atividades sequenciadas com estrutura comum produzem método. A segunda refere-se à ancoragem organizacional real, que submete a proposta a restrições de custo, prazo e cultura ausentes em estudos de caso hipotéticos. A terceira concerne à exigência de indicadores, pois a obrigação de mensurar resultados desloca a inovação do plano da intenção para o da verificação. Tais elementos, articulados, aproximam a formação em gestão da inovação da lógica da ambidestria organizacional descrita por O'Reilly e Tushman (2013), ao exigir do futuro gestor tanto a exploração de alternativas quanto a atenção à eficiência operacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou, por meio de portfólio reflexivo, as experiências formativas vivenciadas em um MBA em Gestão da Inovação, buscando compreender de que forma as metodologias ativas contribuem para a formação do profissional de Administração como agente de inovação. Os objetivos propostos foram alcançados: identificaram-se as metodologias ativas adotadas, com ênfase na atividade Pensando na Prática, presente em onze disciplinas; analisou-se a articulação entre fundamentos teóricos e aplicação prática em cada componente curricular; e refletiu-se criticamente sobre o desenvolvimento de competências analíticas, estratégicas e decisórias voltadas à inovação.

A pergunta de pesquisa encontra resposta na recorrência estruturada da exigência de decidir. As experiências formativas contribuem para a formação do administrador como agente de inovação não pela quantidade de ferramentas apresentadas, mas pela repetição, em contextos organizacionais distintos, de um mesmo método de intervenção que parte do diagnóstico de

problemas reais e culmina na avaliação de resultados. Confirmou-se, ainda, que a gestão da inovação constitui eixo transversal da competitividade e da sustentabilidade organizacional, perpassando estratégia, governança e gestão de pessoas.

O portfólio reflexivo mostrou-se instrumento especialmente adequado a esse processo. Ao registrar e sistematizar o percurso formativo, favoreceu a autoavaliação crítica e a consolidação progressiva do aprendizado, integrando saber e fazer de maneira indissociável. Do ponto de vista do avanço do conhecimento, a pesquisa contribui para o debate sobre metodologias ativas no ensino da gestão da inovação, oferecendo evidência qualitativa sobre o efeito cumulativo de atividades práticas sequenciadas e ancoradas em organizações reais.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas empíricas comparativas entre diferentes modelos de formação nessa área, bem como investigações longitudinais sobre os impactos concretos dessas formações no desempenho organizacional dos egressos. Sugere-se, igualmente, a análise de portfólios de múltiplos cursistas, o que permitiria verificar se o padrão formativo aqui identificado se sustenta em trajetórias profissionais diversas. Conclui-se que a experiência formativa analisada reafirma o papel transformador da educação baseada em metodologias ativas, sinalizando caminhos promissores para o ensino superior em gestão e para o desenvolvimento de lideranças capazes de conduzir processos de inovação com consistência teórica e efetividade prática.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 56002: gestão da inovação — sistema de gestão da inovação — diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2019.
- BACICH, L.; MORAN, J. Metodologias ativas para uma educação inovadora. Porto Alegre: Penso, 2018.
- BARBOSA, Denis Borges. Uma introdução à propriedade intelectual. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 1995.
- BERTALANFFY, Ludwig von. Teoria geral dos sistemas. Petrópolis: Vozes, 1972.
- BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA, Roney Fraga. Propriedade intelectual e desenvolvimento no Brasil. Rio de Janeiro: Ideia D; ABPI, 2019.
- CHESBROUGH, Henry. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

- CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The dynamics of innovation: from national systems and “Mode 2” to a triple helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2011.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2022.
- OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 4. ed. Paris: OCDE, 2018.
- O'REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. Organizational ambidexterity: past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, v. 27, n. 4, p. 324-338, 2013.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business model generation. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.
- PONTES, Benedito Rodrigues. Gestão de desempenho: uma abordagem estratégica. 4. ed. São Paulo: LTr, 2013.
- PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- RIES, Eric. A startup enxuta. São Paulo: Leya, 2012.
- SANTOS, C. L. R. dos; RESENDE, G. S. L. de; LUZ, G. R. dos S. Metodologias ativas: uma análise sobre seu uso e sobre a superação de desafios no ensino superior. *Scientific Electronic Archives*, v. 14, n. 8, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.36560/14820211390>. Acesso em: 4 jan. 2025.
- SCHUMPETER, Joseph A. Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Gestão da inovação. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.