

Inovação Educacional: processo e/ou resultado? Educational Innovation: process and/or result

Lara Gabriela Matoso¹ , Karine Cecilia Finatto Begnini² , Estela Maris Giordani³ 

¹ Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Brasil, Mestra em Administração Pública, e-mail: lara.matoso@acad.ufsm.br.

² Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Brasil, Mestra em Administração Pública, e-mail: karine.begnini@acad.ufsm.br.

³ Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Brasil, Doutora em Administração, e-mail: estela.giordani@ufsm.br

RESUMO

A inovação educacional é um tema recente e em estágio inicial de elaboração. Apesar de existirem pesquisas, ainda são incipientes os efetivos resultados das avaliações realizadas pelo sistema educacional. Propor mudanças em larga escala demanda compreender a complexidade do fenômeno educativo e alcançar resultados. A pesquisa desenvolvida foi de cunho qualitativo bibliográfico e trouxe as construções da New Public Management (NPM) para subsidiar as discussões acerca dos conceitos de inovação tanto no contexto da gestão quanto da educação. Para o desenvolvimento do estudo, buscou-se discutir as contribuições da NPM, as quais no setor público implicam em melhorar os resultados, considerando o usuário o gestor e o desempenho. A partir desta visão, os estudos sobre a inovação na educação e no ensino superior indicam a necessidade de ultrapassar as perspectivas cujas lógicas estão pautadas sobre matrizes de pensamento derivadas do positivismo e propõe uma abordagem mais complexa dos fenômenos educacionais. A pesquisa indica que do ponto de vista teórico, as discussões do campo educacional compreendem a inovação a partir da perspectiva de processo e resultado, embora ainda existam desafios a serem superados do ponto de vista prático.

Palavras-chave: NPM. Inovação. Educação.

ABSTRACT

Educational innovation is a recent topic and at an early stage of development. Although there are researches, the effective results of the evaluations carried out by the educational system are still incipient. Proposing large-scale changes requires understanding the complexity of the educational phenomenon and achieving results. The research developed was of a bibliographical qualitative nature and brought the constructions of the NPM to support discussions about the concepts of innovation both in the context of management and education. For the development of the study, we sought to discuss the contributions of NPM, which in the public sector imply in improving results, considering the user, the manager and performance. From this viewpoint, studies on innovation in education and higher education indicate the need to go beyond perspectives whose logic is based on thought matrices derived from positivism and propose a more complex approach to educational phenomena. The research indicates that from a theoretical point of view, discussions in the educational field understand innovation from the perspective of process and result, although there are still challenges to be overcome from a practical point of view.

Keywords: NPM. Innovation. Education

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a educação é um direito fundamental e social, previsto na Constituição Federal (BRASIL, 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996). Atualmente, as transformações sociais que vem acontecendo de forma cada vez mais acelerada, trazem consigo a necessidade de que a educação também acompanhe tais modificações. No entanto, o processo educacional é complexo e, entendido como um dos pilares essenciais para o desenvolvimento da sociedade (DELORS et al, 2003). Para isso, é indispensável uma conversão prática na concepção de escola, gestão, currículo, ensino, professor e aluno, como uma nova forma de contemplar uma Administração Pública de qualidade no âmbito educacional. As discussões acerca da inovação educacional possuem esta mesma finalidade: qualificar a educação pública.

O Anuário Brasileiro da Educação Básica (2020), expõe que a educação brasileira sofre diante de um cenário histórico crítico. Apesar de muitas discussões e estudos sobre inovação educacional, ainda são observados escores abaixo do esperado nos diversos parâmetros que o sistema educacional brasileiro utiliza para avaliar o desempenho dos estudantes: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), a Prova Brasil (Sistema de Avaliação da Educação Básica - Saeb). A preocupação que move este estudo, foi de buscar compreender mais profundamente essa complexa realidade da educação brasileira por meio das pesquisas sobre inovação educacional.

Inovação, por sua vez, é a capacidade de acrescentar qualidade a produtos e processos resultantes de novos conhecimentos, modificando o existente ou criando o novo (DE NEGRI, 2018). No contexto educacional, a inovação remete à reorganização, reformulação e transformação curricular, alterando práticas e hábitos em um dado espaço social. Esta possui diferentes significados que se alteram conforme os princípios epistêmicos e ideológicos, acerca do processo educativo (DE OLIVEIRA TAVARES, 2019).

Nesse contexto, a Administração Pública tem como desafios gerenciar de forma eficiente e prestar serviços públicos, visando o bem comum. Dessa forma, Mota (2013) destaca que no Brasil, a modalidade de gestão pública que se destacou nas últimas décadas do século

XX foi a *New Public Management* (NPM)¹, transpondo a abordagem gerencial da Administração Privada para a Administração Pública e tem como foco o cidadão², o gestor, os resultados e o desempenho. Um dos reflexos deste modelo, são os instrumentos de avaliação desenvolvidos e implementados em diferentes esferas da gestão pública, a partir de 1990 e utilizados até os dias de hoje. Na esfera educacional, a NPM se consolidou por meio de metodologias de avaliações, visando dimensionar os desempenhos e resultados em larga escala. No entanto, considerando a complexidade da educação, compreender o que são resultados para identificar inovação nesta área é um grande desafio.

Dessa forma, a temática deste trabalho parte das premissas da NPM para fundamentar as discussões acerca da inovação educacional. Tendo como objetivo norteador desta pesquisa investigar como as produções acerca do modelo de gestão pública NPM e da inovação podem contribuir para os estudos da inovação educacional. Estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos: a) compreender as contribuições do modelo de gestão pública NPM para a inovação educacional; b) analisar e identificar as produções científicas sobre inovação a fim de estabelecer relações com a inovação educacional; c) identificar se as perspectivas da inovação na gestão e na educação a concebem como processo e resultado.

Esta investigação insere-se no contexto do grupo de estudos de inovação educacional, sustentado pelo Instituto Gaia Escola, o qual identificou esta demanda e em parceria com o Programa de Pós-Graduação, Mestrado Acadêmico em Administração Pública (PPGAP/UFSM), por meio das pesquisas das mestrandas e orientadora aceitaram este desafio. Este trabalho, responde em parte a esta demanda na medida em que se propõe colaborar para o avanço teórico, a partir dos preceitos da NPM, permitindo construir compreensões mais complexas para uma nova perspectiva acerca da inovação educacional, ao considerar a evolução da Administração Pública e as transformações no âmbito educativo.

¹ “O movimento NPM começou no final dos anos 1970 e início dos anos 1980. Seus primeiros praticantes surgiram no Reino Unido sob a primeira-ministra Margaret Thatcher e nos governos municipais dos Estados Unidos, que mais sofreram com a recessão econômica e as revoltas fiscais. Em seguida, os governos da Nova Zelândia e da Austrália aderiram ao movimento. Seus sucessos colocaram as reformas administrativas do NPM nas agendas da maioria dos países da OCDE e também de outras nações” (GRUENING, 2001, p. 2).

²Para a Administração privada o foco está no cliente.

Revista Expectativa, Toledo/PR, v.22, n. 01, pp. 47-66, jan./mar., 2023.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo desenvolveu-se por meio da abordagem qualitativa, a qual consiste na interpretação e compreensão dos dados da pesquisa (DENZIN; LINCOLN, 2006). Quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se como análise e compreensão por meio de pesquisa exploratória bibliográfica, a qual busca compreender as relações entre o fenômeno da NPM e a inovação educacional.

A pesquisa qualitativa parte do pressuposto de que, "uma metodologia não se define por uma coleção de técnicas e instrumentos, e sim pela lógica que orienta o processo de investigação; lógica esta que, por sua vez, é determinada pelos pressupostos teórico epistemológicos que caracterizam um dado paradigma" (ALVES, 1991, p. 56). Os fenômenos educacionais pesquisados a partir da perspectiva qualitativa, acontecem no complexo contexto das relações sócio-históricas e culturais, os quais, sem considerar, não se revelam com facilidade ao pesquisador. Os estudos e pesquisas estão imbricados neste contexto e portanto, são permeados, influenciados e influenciadores. Assim, os pesquisadores interferem em seus objetos de investigação, porque estão implicados, possuem intencionalidades que conduzem e selecionam o objeto de estudo e alcançam os resultados de sua pesquisa.

Os procedimentos para a coleta de dados da pesquisa são documentados em dados contidos em documentos e relatórios publicizados pela administração pública e bibliográfica, por meio de pesquisas científicas acessíveis eletronicamente ao público em geral (FLICK, 2009; VERGARA, 2013). Para isso, foram utilizadas as bases de dados contidas no portal de periódicos da CAPES (Scielo, Web of Science e Business Source Complete) e os critérios utilizados para selecionar os documentos foram pesquisas que continham as seguintes palavras chaves: New Public Management, Inovação Organizacional e Inovação Educacional.

Trata-se de um estudo teórico-conceitual, o qual Demo (2000, p. 20) concebe como uma pesquisa "dedicada a reconstruir teoria, conceitos, ideias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos" por promover relações e discussões pertinentes ao campo acadêmico e teórico. Demo (2004) propõe elaborar metodicamente questionamentos reconstrutivos que possibilitem novas compreensões acerca do objeto de estudo. Portanto, a primeira fase é o questionamento. Nesta fase, as autoras elaboraram um conjunto de questões norteadoras as quais serviram de base para orientar inicialmente as buscas explorando de modo genérico a NPM, inovação e inovação educacional. Na medida em que se encontrou os estudos, estes foram selecionados tendo em vista a especificidade do conjunto de

questionamentos, orientando as discussões, balizando as novas construções. São abundantes as pesquisas sobre NPM e Inovação, porém, no que se refere à Inovação Educacional, ainda existem poucos estudos e fontes de pesquisa, gerando aos pesquisadores, certa dificuldade na busca e elaboração das correlações que a pesquisa se propõe. Apesar dos poucos materiais encontrados, constrói-se uma correlação entre os conceitos de inovação a partir da área da gestão e da educação, a fim de perceber se estes trazem a perspectiva do processo e/ou resultado, dialogando com as contribuições da NPM.

Nas seções seguintes, inicialmente elaborou-se reflexões sobre as contribuições da NPM para a educação e em seguida buscou-se analisar os estudos organizacionais e educacionais em suas relações com a perspectiva de processo e/ou resultado. Por fim, a partir das discussões sobre a inovação no contexto universitário, o estudo expõe as construções epistemológicas subjacentes ao debate ao mesmo tempo em que considera as necessidades de avanços no campo das práticas formativas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

A palavra “inovação”, origina-se do Latim “innovātus”, “in” – movimento para dentro e “novus” – novo (GRIZENDI, 2011). Ainda, conforme o autor, a inovação é o movimento em busca do novo. Na concepção da Lei nº 13.243 que estrutura os estímulos à inovação e outras práticas, inovar corresponde a

[...] introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (BRASIL, 2016, Art. 2º, alínea IV).

No contexto brasileiro, a aprovação da Lei que regulamenta a inovação, auxilia a estabelecer uma nova compreensão e ação e, conseqüentemente, uma nova cultura a respeito dos processos de inovação, a qual pode impactar tanto o setor público quanto o privado, trazendo também novas perspectivas na área da educação.

A inovação é um termo que possui vários significados e encontra-se em diferentes áreas de atuação. Porém, foi o campo da economia que impulsionou as discussões acerca da inovação organizacional. Nestas, destacam-se as concepções de Schumpeter (1982), estruturando-se na

Revista Expectativa, Toledo/PR, v.22, n. 01, pp. 47-66, jan./mar., 2023.

visão capitalista neoliberal, cuja matriz epistemológica deriva do positivismo. Nesta compreensão a inserção e a ampliação de inovações tecnológicas e organizacionais, são dimensões necessárias para as modificações no âmbito econômico e sua sustentabilidade ao longo prazo, preocupando-se, demasiadamente, com a lucratividade. Possas (2002), ao conceituar inovação organizacional, destaca que esta relaciona-se com a permanente procura de vantagens econômicas e competitivas das organizações, as quais almejam sobressair-se das demais, tanto no aspecto tecnológico, quanto de mercado.

De acordo com Kanter (1984), a inovação é um processo que perpassa primeiramente à uma fase de geração de ideias, havendo variações conforme as intervenções internas e externas, após, encontra-se na fase de execução, onde necessita de patrocínio, testes, protótipos (se for o caso), concretizando a produção da nova ideia em formato de produto ou serviço. Dessa forma, a inovação envolve, além da criatividade dos indivíduos, questões como: “estrutura organizacional, poder e sua utilização, comunicação intra e extraorganizacional, condições econômicas externas, entre outros fatores situacionais que podem afetar a inovação ao longo do tempo, como um processo dinâmico e em contínuo movimento” (KANTER, 1984, p. 51). Corroborando, Van de Ven et al (1999) argumentam que, na proporção em que a invenção é a criação de uma nova ideia, a inovação engloba o processo de desenvolvimento e efetivação desta nova ideia.

No entanto, o ponto de vista sociológico evidenciou críticas sobre os preceitos schumpeterianos e incluiu novas concepções de análise (ANDRADE, 2005). Dentre os sociólogos, destaca-se Latour (2000), o qual disserta sobre o processo inovador, dizendo que este se constitui a partir da intervenção estratégica dos inovadores, os quais fazem parte do contexto que se espera inovar. Assim, sem um contexto oportuno e autonomia considerável para definir seus fundamentos de atuação, quem está inovando não conseguiria propor inovações significativas. Klering e Andrade (2006) corroboram que, vale ressaltar, que a inovação não acontece apenas com as mudanças tecnológicas ou econômicas, mas deve-se compreender a inovação em um contexto maior, onde considera-se novos enfoques, processos e sujeitos. Essa perspectiva colabora para a constatação de que o processo de inovação também contempla as circunstâncias e impactos sociais, intelectuais e culturais.

Castanho (2000) retrata que inovação não deve ser confundida com invenção ou descoberta, pois estes estão relacionados ao criar e encontrar. Porém, o autor acredita que inovar associa-se à aplicação e introdução de novos modos de atuar, frente às práticas pedagógicas ineficientes. Atualmente, o termo “inovação” vem sendo bastante utilizado para explicar a

necessidade de mudanças nas diferentes áreas da sociedade humana. Porém, refletir sobre inovação é um processo que vai além de novas ideias, concepções bonitas e teorias de como deveria ser ou fazer algo determinado. Conforme Audy (2017), a mudança e a construção do novo, por si só, não estão associadas à inovação. Esta, no entanto, é a ideia aplicada, executada. Inovador não é aquele que tem excelentes ideias, mas aquele que tem a capacidade de transformar o seu redor com uma boa ideia, agregar valor, no âmbito econômico, social ou pessoal, superando os desafios e criando o novo.

Em seu percurso histórico, para o autor, a inovação vem trilhando um longo caminho, no qual emergem novos conceitos. Nos séculos XV e XVI (renascença italiana), o termo inovação voltava-se para as novas técnicas artísticas. Nos séculos XVIII e XIX estava relacionado às revoluções industriais (Inglaterra e Alemanha). Já no século XX, voltou-se para a revolução das tecnociências (Estados Unidos). A partir daí, a inovação expandiu-se aos laboratórios científicos e tecnológicos, em universidades e empresas, fazendo surgir novos conceitos como de inovação social e inovação aberta (AUDY, 2017).

Inovar é efetivar, na prática, determinada ideia, ou seja, envolve ação, gerando resultado concreto e agregando no contexto de seu uso. Audy (2017, p. 76) exemplifica: “Essa agregação de valor ocorre quando uma nova empresa é criada e gera empregos e renda, quando um novo kit de diagnóstico de doença é desenvolvido e salva vidas, ou quando uma intervenção social ocorre em um ambiente vulnerável, resultando melhoras na qualidade de vida de uma comunidade”. Nessa perspectiva, a inovação acontece quando há a implementação de novos projetos e formas de se fazer as coisas, gerando resultados satisfatórios e aplicando-se ao contexto examinado, afinal, o que pode ser considerado inovação, em outro pode não ser.

No âmbito privado, devido a competitividade do mercado, tem-se a inovação como meio de sobrevivência, já no setor público, a inovação necessita criar valor público, alcançar os interesses e demandas, almejando o bem coletivo. Assim, diferentemente das empresas, o Estado não depende da inovação para se manter. No entanto, a permanência de um Estado que não fomenta a inovação, distancia-se da sociedade, uma vez que as demandas tendem a aumentar, considerando o descontentamento e as necessidades sociais (DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDA, 2009; MOORE, 1995; TONELLI et al, 2016). Nesse sentido, entende-se que a inovação é fundamental para que o Estado se modifique em prol do desenvolvimento integral de suas funções.

A inovação é um termo que nasceu nos estudos organizacionais e que, ao longo do tempo, assumiu diversos significados de acordo com o contexto em que foi inserida. Para

refletir e compreender esse conceito no campo da educação e das organizações, a sessão seguinte explicita se a inovação está baseada na perspectiva de processo ou resultado.

3.2 NPM E INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO

Conceituada como um movimento de reforma do estado, a NPM surgiu na década de 1970, contrapondo o padrão de funcionamento burocrático da administração pública cuja abordagem considera o cliente (usuário), gestor, resultado e desempenho. É um modelo de reforma do serviço público, o qual trouxe elementos que apresentaram resultados positivos no setor privado (HOOD, 1991). Neste sentido, a NPM busca reproduzir métodos e inovações do setor privado em organizações públicas, propõem descentralização, privatizações, almeja eficiência, redução de custos e eficácia na prestação de serviços (CAVALCANTE, 2017; HOOD, 1991; KLUVES; PILLAY, 2009; MOTTA 2013).

Consolida-se por ser um movimento abrangente de reestruturação da administração pública, baseada em metas, resultados e avaliações em larga escala. A NPM vem para substituir o modelo burocrático que, em suma, preocupava-se com o controle dos processos. Por sua vez, visa alcançar melhores desempenhos, através da formação de um conjunto de modificações, determinadas nos sistemas e estruturas das instituições, os quais compõem o setor público (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017). Nesse sentido, a NPM preocupa-se em melhorar resultados. No entanto, para isso, precisa-se também melhorar os processos. Ou seja, no contexto da inovação, deve-se inovar junto ao usuário (cidadão) ou no processo, porém, para a NPM, não se pode perder o foco do resultado.

Analisando a implementação da NPM no Brasil, por ter sido implementada por economistas, compreendeu o processo a partir da perspectiva custo/benefício, desvinculada da percepção do usuário. E os economistas se preocupam em reduzir valor/custo e não em avaliar o resultado qualitativo envolvido junto ao usuário. O modelo tornou-se hegemônico, e a implantação de experiências com essa perspectiva contemplou inclusive a área educacional, melhorando o processo, conseqüentemente o resultado será melhor (MARZZONI; FREITAS; PEREIRA, 2020). Porém, o ponto frágil é que não se costuma avaliar o resultado em si, se ele está agregando valor, gerando um serviço e/ou um produto de melhor qualidade aos usuários. E, referindo-se à educação, se os alunos e professores estão tornando-se indivíduos mais conscientes, críticos e participativos no seu processo de ensino aprendizagem.

Em consequência disso, os diferentes níveis de ensino passaram a ser avaliados quantitativamente em larga escala, considerando que os indicadores contribuem para a tomada de decisões das políticas públicas, qualificam as redes de ensino, possibilitando transparência e *accountability* das ações praticadas pela gestão pública (REZENDE; JANUZZI, 2008; MARQUES, 2020). O planejamento da educação brasileira tem desenvolvido e atribuído grande importância aos processos avaliativos em larga escala, tornando-se um mecanismo regulatório central, como alternativa para qualificação da educação, expondo indicadores e rankings, visando mobilizar os ambientes educacionais para adequar as práticas à melhoria dos resultados (OLIVEIRA, 2010; WERLE, 2011). Sobretudo, nota-se que os resultados educacionais se apresentam abaixo do esperado e até então, não se identificou estratégias efetivas para compreender o porquê dos índices demonstraram-se insuficientes e não alcançarem uma melhor qualidade da educação.

Marques (2020), destaca que buscar eficiência por meio de resultados em avaliações em larga escala é uma decisão que negligencia o percurso histórico da educação como um direito social, pois esta medida desconsidera as desigualdades e individualidades do sistema educacional brasileiro. Werle (2011), critica os atuais instrumentos de coleta de dados junto às redes de ensino, pois retira a atribuição de autoidentidade da escola, universalizando e unificando cenários tão complexos.

Assim sendo, na esfera organizacional, a inovação baseia-se na concepção econômica capitalista, preocupando-se em satisfazer o cliente, mas focando no custo e na rentabilidade. Na seção seguinte, apresenta-se o entendimento de inovação na educação, a fim de compreender seus diferentes conceitos, em seu contexto amplo e complexo.

3.3 INOVAÇÃO EDUCACIONAL

Em suas reflexões acerca da inovação educacional, Demo (2017) diz que, quando se aceita qualquer coisa diferente, a inovação é apenas um modismo sem consequência. Apenas ser diferente não basta, se faz necessário melhorar o que já existe ou fazer novo, sendo indispensável pensar sobre qual a razão da inovação, no contexto educativo, tencionando à garantia do direito dos aprendizes. O autor expõe que, ainda há uma tendência de inovar apenas por inovar, sem haver uma reflexão a respeito do conhecimento que será produzido.

Falar sobre inovação educacional ainda está atrelada à tecnologia, ficando claro na maioria das pesquisas sobre tentativas de conceituação, porém, conforme Moraes Filho et al.

(2019) dialogar sobre inovação na educação é pensar para além dos avanços e recursos tecnológicos utilizados nos meios educacionais. É compreender as práticas pedagógicas como oportunidades de reflexão e problematização da prática docente, pretendendo desenvolver e executar uma nova práxis educacional. Demo (2012, p. 16) concebe que a “inovação educacional significa, acima de tudo, ultrapassar nossos sistemas de ensino, para levá-los a se tornar sistemas de aprendizagem”. Ou seja, a prática de inovar na educação precisa estar atrelada ao entendimento de que o educando é o centro do processo e a aprendizagem significativa precisa ser o foco principal. No entanto, o fato de a inovação ser sinônimo de criação de coisas novas e melhores, não significa que precisa-se renunciar o que já era praticado, mas estar continuamente avaliando se a práxis está efetivamente colaborando para a aprendizagem do educando (COUROS, 2020).

Para Nóvoa (1988) a educação é um processo e uma atitude, uma ação contínua e instigadora, que necessita empenho avaliativo e reflexivo constante, contrapondo à ideia de decreto, imposição e resultado. Neste sentido, a inovação no campo educacional vincula-se a esta sua natureza de processo-resultado.

De Oliveira Tavares (2019) fez uma análise da literatura sobre a utilização do conceito de inovação nas pesquisas educacionais, verificou artigos publicados entre 1974 e 2017, permitindo compreender que a inovação educacional é concebida sobre quatro concepções: algo positivo a priori; sinônimo de mudança e reforma educacional; alteração de propostas curriculares; e alteração de práticas educacionais habituais num determinado grupo social. O autor constatou que o conceito de inovação tem vastos significados, os quais estão relacionados às diferentes perspectivas epistemológicas e ideológicas quanto ao processo educativo.

Para Pacheco (2019) a inovação na educação necessita ser um processo transformador, produzindo impacto positivo na formação humana e na qualidade de suas aprendizagens, não resumindo-se à adoção de novidades ou metodologias, mas modificação na maneira de relacionar-se com o conhecimento. Exercer a inovação é trabalhar em um projeto coletivo rompendo o paradigma do instrucionismo e instaurando o paradigma da comunicação. Ainda, para o autor, a inovação caracteriza-se como

[...] algo inédito, útil, sustentável e de provável replicação. Consiste em superar aquilo que se manifesta inadequado, obsoleto. Significa trazer à realidade educativa algo efetivamente novo, ao invés de não modificar o que seja considerado essencial. Pressupõe, não a mera adoção de novidades, inclusive as tecnológicas, mas mudança na forma de entender o conhecimento (PACHECO, 2019, p. 21).

Nesse contexto, as práticas inovadoras necessitam estar em constante análise e isso requer acompanhamento permanente dos envolvidos, sendo estes, gestores das diferentes instâncias, profissionais e comunidade em geral. Na seguinte seção, discute-se a inovação educacional a fim de compreender se os estudos da área da educação e da gestão, estão priorizando o processo e/ou o produto.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 INOVAÇÃO: PROCESSO E/OU RESULTADO

Discute-se as perspectivas de inovação encontradas nas pesquisas em estudos organizacionais e do campo educacional a fim de identificar se as mesmas concebem a inovação como processo e/ou resultado ou simultaneamente ambos os aspectos. Considera-se essencial essa discussão uma vez que, no campo educacional os resultados estão intimamente ligados ao processo pelo qual ocorreu. Portanto, estes aspectos podem ser distintos, contudo, dizem respeito a uma mesma realidade, não sendo possível concebê-la sem um destes aspectos.

Por processo entende-se um conjunto de funções executadas em coerência, com a finalidade de efetuar um bem ou serviço que seja de interesse para um determinado grupo de usuários. Estes podem ser recursos implícitos, como equipamentos e ferramentas ou explícitos como ideias e conhecimentos (GONÇALVES, 2000). Pensar em processo na administração de organizações, é compreender que estas devem concentrar-se nas estratégias que possam agradar os consumidores, porém, equilibrando seus gastos/custos (TENDICK, 2010; HAMMER; CHAMPY, 1994). Compreende-se que os resultados são os efeitos da ação, porém devem ser demonstrados e percebidos pelos usuários, visto que, a educação é uma ação eminentemente humana.

No quadro a seguir, expõe-se os conceitos de inovação organizacional dos autores presentes neste estudo e, a partir da perspectiva de inovação como processo e resultado, buscou-se identificar qual é a perspectiva adotada.

Quadro 01 - Conceitos de Inovação Organizacional

Perspectiva da Inovação	Definição	Autor (ano)
Processo/ Resultado	Introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que	Brasil (2016)

Inovação Educacional: processo e/ou resultado?

	possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (Lei nº 13.243 - Art. 2º, alínea IV).	
Resultado	Inovar é efetivar, na prática, determinada ideia, envolve ação, gerando resultado concreto e agregando no contexto de seu uso.	Audy (2017)
Resultado	Perpassa a fase de geração de ideias, execução, concretiza a produção de uma nova ideia em formato de produto ou serviço.	Kanter (1984)
Resultado	Não acontece apenas com as mudanças tecnológicas ou econômicas, mas deve-se compreender a inovação em um contexto maior, onde considera-se novos enfoques, processos e sujeitos.	Klering e Andrade (2006)
Processo	Se constitui a partir da intervenção estratégica dos inovadores, os quais fazem parte do contexto que se espera inovar.	Latour (2000)
Processo	Vantagens econômicas e competitivas das organizações, as quais almejam sobressair-se das demais, tanto no aspecto tecnológico, quanto de mercado.	Possas (2002)
Processo	Inserção e a ampliação de inovações tecnológicas e organizacionais.	Schumpeter (1982)
Processo	Processo de desenvolvimento e efetivação de novas ideias.	Van de Ven <i>et al</i> (1999)

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Dos sete autores pesquisados, percebe-se que três deles definem a inovação organizacional na perspectiva de resultado e quatro na perspectiva de processo. Não identificou-se autores que abrangem, em seus estudos, a perspectiva simultânea de processo e resultado. Sobretudo, a inovação está assegurada na Lei nº 13.243, a qual contempla processo e resultado.

No Quadro 2, buscou-se elaborar a análise dos autores pesquisados da área da educação, a partir da perspectiva de processo e resultado nas concepções de inovação.

Quadro 02 - Conceitos de Inovação Educacional

Perspectiva da Inovação	Definição	Autor (ano)
Processo	Associa-se à aplicação e introdução de novos modos de atuar, frente às práticas pedagógicas ineficientes.	Castanho (2000)
Processo/ Resultado	O fato de a inovação ser sinônimo de criação de coisas novas e melhores, não significa que precisa-se renunciar o que já era praticado, mas estar continuamente avaliando se a práxis está efetivamente colaborando para a aprendizagem do educando.	Couros (2020)
Processo/ Resultado	Inovação educacional significa, acima de tudo, ultrapassar nossos sistemas de ensino, para levá-los a se tornar sistemas de aprendizagem; Melhorar o que já existe ou fazer novo, sendo indispensável pensar sobre qual a razão da inovação, no contexto educativo, tencionando à garantia do direito dos aprendizes.	Demo (2016; 2017)

Processo/ Resultado	Dialogar sobre inovação na educação é pensar para além dos avanços e recursos tecnológicos utilizados nos meios educacionais. É compreender as práticas pedagógicas como oportunidades de reflexão e problematização da prática docente, pretendendo desenvolver e executar uma nova práxis educacional.	Moraes Filho et al. (2019)
Processo/ Resultado	A educação é um processo e uma atitude, uma ação contínua e instigadora, que necessita empenho avaliativo e reflexivo constante.	Nóvoa (1988)
Processo/ Resultado	A inovação na educação necessita ser um processo transformador, produzindo impacto positivo na formação humana e na qualidade de suas aprendizagens, não resumindo-se à adoção de novidades ou metodologias, mas modificação na maneira de relacionar-se com o conhecimento.	Pacheco (2019)

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Os estudos sobre inovação educacional pesquisados demonstram que, cinco autores definem a inovação educacional sob a perspectiva de processo e resultado e apenas um, concebe a inovação como processo.

Analisando os dois quadros, percebe-se que existem nuances marcantes entre os estudos organizacionais e educacionais. Os primeiros, centram-se ou sobre o processo ou sobre os resultados, já os autores que discutem a inovação na educação trazem simultaneamente estes dois aspectos como parte do mesmo fenômeno. Pode-se, portanto, inferir que os estudos sobre a inovação educacional contemplam a visão presente na Lei nº 13.243 - Art. 2º, alínea IV (BRASIL, 2016) o que indica que, apesar dos avanços do ponto de vista conceitual, há a necessidade de avanços nos resultados práticos efetivos.

Na seção a seguir, discute-se a inovação no contexto universitário, visto que, nestas, encontrou-se o debate entre as visões da inovação a partir da perspectiva econômica e educacional.

4.2 UNIVERSIDADE E INOVAÇÃO

A Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), afasta-se da educação como simples reprodutora das relações econômicas, compreendendo a necessidade dos estudantes em aprenderem novas competências para superar desafios complexos e se desenvolver de forma integral (OECD, 2018)³. Estas instituições têm se esforçado para definir

³Organização econômica intergovernamental, composta por 38 países membros com o objetivo de estimular o progresso econômico e o objetivo norteador desta pesquisa investigar como as produções acerca do modelo de gestão pública NPM e da inovação podem contribuir para os estudos acerca da inovação educacional. Comércio Mundial (OECD, 2021).

Revista Expectativa, Toledo/PR, v.22, n. 01, pp. 47-66, jan./mar., 2023.

a compreensão de “cidadão do mundo”⁴, a qual permeia as necessidades da economia globalizada e que supõe a internacionalização das relações educacionais e a ideia da cultura da paz e da diversidade cultural. Estas discussões impactam os sistemas educacionais em vários países, assim como no contexto das políticas públicas no Brasil.

Ao longo dos anos, vários referenciais foram criados com o propósito de detalhar habilidades e competências específicas para os cidadãos do futuro (Council of the European Union, 2018; OECD, 2015, 2018; Trilling e Fadel, 2009; World Economic Forum, 2015). Herodotou et al. (2019, p.1) sintetizam que todos esses referenciais apontam para competências como: pensamento crítico; resolução de problemas; trabalho em equipe; competências de comunicação e negociação; competências relacionadas com a alfabetização, o multilinguismo, o domínio das disciplinas STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics); competências digitais, pessoais, sociais e de “aprender a aprender”; cidadania; empreendedorismo e consciência cultural (JESUS; AZEVEDO, 2020).

Além das competências propostas nestes referenciais, a OECD (2018) aponta outras três divisões de competências, as transformativas: “criar novo valor; conciliar tensões e dilemas; assumir a responsabilidade” (JESUS; AZEVEDO, 2020, p. 28). Estas englobam a importância dos sujeitos serem inovadores, conscientes e responsáveis. Assim, as demandas por processos educacionais inovadores estão na pauta das discussões sobre as transformações educacionais.

Ao se tratar de educação, é fundamental compreender que a inovação é um processo, e este é construído por pessoas. Conforme Jesus e Azevedo (2020), a inovação na educação deve ser vista como um processo e não como um resultado. Portanto, no contexto educacional, a inovação é tanto processo quanto resultado, ou seja, o resultado é o processo e o processo, ao mesmo tempo, também pode ser compreendido como resultado.

Nóvoa (2018), elabora uma análise crítica a respeito da modernidade na sociedade de consumo e entende que neste contexto, seus conceitos e caracterização relacionam-se ao tempo, estando vinculada diretamente com as condições de empregabilidade, excelência, empresarialização e empreendedorismo. Na compreensão moderna, a curto prazo “o tempo define possibilidades e prioridades, comportamentos e modos de estar, modelos de gestão e organização” (NÓVOA, 2018, p. 12).

No entanto, quando se almeja que a educação seja científica, humanista, democrática e de responsabilidade pública, esta precisa ser ao longo e lento tempo do trabalho pedagógico. Nesta mesma lógica, as organizações das universidades foram concebidas, não apenas estas,

⁴Desenvolve a capacidade de se adaptar rapidamente à cultura alheia naquilo que é essencial, de lidar com o desconhecido com menores pressões psíquicas ou de responder às exigências do novo cotidiano sem grandes desconfortos” (FREITAS; DANTAS, 2011, p. 605).

Revista Expectativa, Toledo/PR, v.22, n. 01, pp. 47-66, jan./mar., 2023.

mas o sistema educacional, está pautado na ideia de tempos escolares, inclusive considerando as idades dos estudantes (ingresso na escola, anos de finalização). Considerando ainda a sociedade digital, conforme o autor, a medida do tempo foi acelerada e por isso, a universidade torna-se “apressada é insensata e irreflectida” e, na condição de tempo rápido produz “resultados imediatos” (NÓVOA, 2018, p. 12).

Portanto, em sua análise, o autor demonstra-se preocupado com a unilateralidade da perspectiva da abordagem da inovação na visão de um empreendedorismo apenas vinculado às dinâmicas da economia de mercado, cuja visão remete ao liberalismo. “A empresarialização exige resultados imediatos, mensuráveis, palpáveis. O empreendedorismo joga-se no tempo agitado do risco e da 'inovação', no instante da realização” (NÓVOA, 2018, p. 13). Essa compreensão disseminada e adotada pelas políticas públicas das reformas do ensino superior nos últimos anos teve a perspectiva de implementar a excelência da qualidade. Contudo, conforme o autor, essa passa pelos conceitos de “a autonomia, a independência, a participação, a liberdade e o futuro” (NÓVOA, 2018, p. 23).

Compreende-se que, embora existam avanços nos debates, as práticas nos contextos universitários ainda necessitam estar alinhadas às novas compreensões e transformações do papel da educação e da inovação e suas contribuições com as dinâmicas sociais, considerando sobretudo, as necessidades da formação humana no contexto da sociedade global.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa está situada no contexto das discussões sobre as transformações dos processos educacionais, tendo em vista os resultados das avaliações internas e externas que demonstram a baixa qualidade da educação brasileira. Este estudo se propôs a buscar as contribuições da NPM e dos estudos organizacionais no que diz respeito à inovação compreendida no contexto educacional. Desta forma, buscou-se analisar as contribuições da NPM e dos estudos de inovação na gestão para pensar a inovação educacional, relacionando os conceitos de ambas as áreas a fim de estabelecer a relação entre processo e resultado.

A pesquisa consistiu em uma revisão bibliográfica, a partir da abordagem qualitativa, a qual buscou compreender o que os estudos da NPM trazem sobre a inovação, assim como da gestão e educação.

Em relação ao primeiro objetivo deste estudo, demonstrou-se que no Brasil, a NPM foi a modalidade de gestão pública que ganhou maior destaque, pois reformulou o serviço público.

Esta caracteriza-se por seu foco, estar no gestor, resultado e desempenho, almejando a eficiência, redução de custos e eficácia na prestação de serviços. No contexto da inovação educacional, a maior contribuição deste modelo de gestão está no resultado, pois, tanto o processo quanto o resultado, são fundamentais para a educação.

O conceito de inovação possui vários significados, os quais determinam-se conforme o contexto em que estão inseridos e sendo analisados. No entanto, foi a perspectiva econômica que fomentou as discussões acerca da inovação organizacional. Nesse sentido, essa concepção estruturou-se no ponto de vista capitalista, que sugere a inserção de inovações tecnológicas e organizacionais, acreditando que estas são dimensões essenciais para as reformas econômicas e lucrativas.

Entretanto, a visão sociológica considera que a inovação não se dá apenas com os avanços tecnológicos, econômicos ou com a modernização, mas acontece a partir dos enfoques, processos, sujeitos, impactos sociais, intelectuais e culturais que são produzidos. Tem-se inovação como execução prática de determinada ideia, envolvendo ação e reflexão da ação, gerando resultado concreto e agregando valor no contexto de sua aplicação.

Dessa forma, os autores que discutem a inovação na educação, concebem que ela é, não somente um processo, cuja atitude constante é instigadora, sendo indispensável a avaliação e reflexão do meio e fim, ou seja, do processo e do resultado.

Sob as perspectivas de processo e resultado, nas concepções de inovação, nota-se que os conceitos acerca da inovação organizacional consideram ou processo ou o resultado, diferentemente da área educacional, onde os autores contemplaram ambas as perspectivas como parte constituinte da mesma realidade. Por que na área educacional a inovação apresenta perspectivas mais complexas, ou seja, contemplando simultaneamente processos e resultados?

Uma possível forma de responder a este questionamento é que, por ser um fenômeno complexo, a educação trouxe para a área as contribuições das ciências sociais e humanas. Por sua vez, os estudos da inovação na gestão possuem sua origem em Schumpeter, o qual, parte da visão liberal, que possui matriz epistemológica derivada do positivismo, relacionando-se à empregabilidade, excelência, empresarialização e empreendedorismo, no curto prazo. No campo da educação, as discussões dos estudos estão fundamentadas preponderantemente na epistemologia dialética, a qual, se contrapõe veementemente ao positivismo na tentativa de superá-lo. Apesar dos estudos trazerem avanços teóricos, ainda existem os dilemas do ponto de vista prático dos resultados a serem alcançados.

Em relação aos limites desta pesquisa, pode-se apontar a necessidade de ampliar a busca dos estudos sobre inovação, tanto no campo dos estudos organizacionais, quanto da inovação, assim como, trazer análises de pesquisas sobre projetos educacionais inovadores a fim de verificar se os mesmos contemplam uma relação dialética entre processo-resultado.

Por fim, em estudos futuros propõe-se enfrentar as discussões acerca da problemática dos indicadores de inovação educacional e a eficiência dos mesmos do ponto de vista das transformações dos resultados da qualidade da educação no Brasil.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. J. O Planejamento de Pesquisas Qualitativas em Educação. **Cuadernos de Pesquisa**, São Paulo (77): 53-61, 1991.

ANDRADE, T. Inovação e ciências sociais: em busca de novos referenciais. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 20, nº. 58, 2005.

ANUÁRIO BRASILEIRO DA EDUCAÇÃO BÁSICA, 2020. Disponível em: <https://www.todospelaeducacao.org.br/_uploads/_posts/456.pdf?1969753478/=&utm_source=content&utm_medium=site-todos> Acesso em: 16 ago. 2021.

AUDY, Jorge. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos avançados**, v. 31, p. 75-87, 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 25 de ago. de 2021.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm> Acesso em: 25 de ago. 2021.

BRASIL. **Lei n. 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Disponível em: <planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2>. Acesso em: 14 ago. 2021.

CASTANHO, Maria Eugênia de Lima e Montes. Professores e Inovações. In: CASTANHO, Sérgio. CASTANHO, Maria Eugênia de Lima e Montes(orgs.). **O que há de novo na Educação superior: do projeto pedagógico à prática transformadora**. Campinas, SP: Papyrus, 2000.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. Do the Brazilian innovations in public management constitute a new model?. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 14, n. 1, p. 90-96, 2017.

CAVALCANTE, Pedro. Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM. **Texto para Discussão**, 2017.

COUROS, George. Why Innovation is Crucial in Education. **My Learning**. 02 Fev. 2020. Disponível em: <https://georgecouros.ca/blog/archives/11083>. Acesso em: 15 ago. 2021.

DAMANPOUR, Fariborz; WALKER, Richard M.; AVELLANEDA, Claudia N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of management studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

DEMO, Pedro. Educação, avaliação qualitativa e inovação-I. **Textos para discussão**, n. 36, p. 29-29, 2012.

DEMO, Pedro. Inovação em educação para as novas gerações. **GEN.NEGÓCIOS&GESTO**, 2017. Educação. Disponível em: <https://gennegociosegestao.com.br/inovacao-em-educacao/>. Acesso em 15 ago. 2021.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMO, Pedro. A pesquisa como princípio educativo. In: MORAES, Roque e ROSÁRIO LIMA, Valdez Mariana do (orgs.). **Pesquisa em sala de aula: tendências para a educação em tempos novos**. 2 ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, p. 51-86, 2004.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (orgs.) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, p. 15-41, 2006.

DE NEGRI, Fernanda. **Novos caminhos para a inovação no Brasil**. Washington (DC) Editora Wilson Center, p. 7, 2018.

DE OLIVEIRA TAVARES, Fernando Gomes. O conceito de inovação em educação: uma revisão necessária. **Educação**, n. 44, 2019.

DELORS, J. et al. **Educação: um tesouro a descobrir**. 2ed. São Paulo: Cortez. Brasília, DF: MEC/UNESCO, 2003.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, Maria Ester de; DANTAS, Marcelo. O estrangeiro e o novo grupo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, p. 601-608, 2011.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** Revista de administração de empresas, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000.

GRUENING, Gernod. Origem e fundamentação teórica da Nova Gestão Pública. **Revista internacional de gestão pública**, v. 4, n. 1, pág. 1-25, 2001.

GRIZENDI, Eduardo. **Manual de orientações gerais sobre inovação**. Ministério Das Relações Exteriores, 2011. Disponível em: <http://www.investexportbrasil.gov.br/sites/default/files/publicacoes/estudos/PUBEstudosManualDaInovacao.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2021.

HAMMER, Michael, CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

HERODOTOU, Christothea et al. **Innovative pedagogies of the future**: An evidence-based selection. In: *Frontiers in Education*. Frontiers, p. 1-14, 2019.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons? **Public administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

JESUS, Pedro; AZEVEDO, Joaquim. Inovação educacional. O que é? Por quê? Onde? Como? **Revista Portuguesa de Investigação Educacional**, n. 20, p. 21-55, 2020.

KANTER, R. M. Innovation: the only hope for times ahead? **Sloan Management Review**, v. 25, n. 4, p. 51-56, 1984.

KLERING, L. R.; ANDRADE, J. A. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: Pedro Jacobi; José Antônio Pinho. (Org.). **Inovação no campo da gestão pública local**: novos desafios, novos patamares. São Paulo: Editora FGV, v. 1, p. 77-96, 2006.

KLUVERS, Ron; PILLAY, Soma. Participation in the budgetary process in local government. **Australian Journal of Public Administration**, v. 68, n. 2, p. 220-230, 2009.

LATOUR, Bruno. **Ciência em ação**. Trad. Ivone Benedetti. São Paulo, Editora da Unesp. 2000.

MARQUES, Luciana Rosa. Repercussions of the new public management in education management: a study of Goiás state education network1. **Educar em Revista**, v. 36, 2020.

MARZZONI, David Nogueira Silva; FREITAS, Rodrigo Uszacki Carvalho de; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. New public management: a reflection on the transformations occurred in public administration. **Anais do Brazilian Congress of Development 2020**. Disponível em: <https://congress.brazilianjournals.com.br/old2020/dev2020/anais/index.php?t=TC2020172759737#>. Acesso em: 15 fev. 2023.

MORAES FILHO, Iel Marciano et al. Desmistificando o significado de inovação educacional. **Revista de Iniciação Científica e Extensão**, v. 2, n. 3, p. 118-119, 2019.

MOORE, M. H. **Creating public value**: strategic management in government. Harvard University Press, Cambridge, 1995.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, p. 82-90, 2013.

NÓVOA, Antônio. A formação tem de passar por aqui: as histórias de vida no Projeto Prosalus. IN: Nóvoa, Antônio; Finger, Mathias. (Org.). **O método (auto) biográfico e a formação**. Lisboa: MS/DRHS/CFAP, p. 107-130, 1988.

NÓVOA, António. **A modernização das universidades**: Memórias contra o tempo. *Revista Portuguesa de Educação*, v. 31, p. 10-25, 2018.

OLIVEIRA, Adão Francisco de. Políticas públicas educacionais: conceito e contextualização numa perspectiva didática. **Fronteiras da educação: desigualdades, tecnologia e política**, v. 1, 2010.

OECD. **The Future of Education and Skills: Education 2030**. Paris: OECD Publishing. 2018.

OECD. 2021. Disponível em: <<https://www.oecd.org/>>. Acesso em: 28 ago. 2021.

PACHECO, José. **Inovação Educacional**. 2019.

POSSAS, M. L. Concorrência schumpeteriana. In: Kupfer, D.; Hasenclever, L. (org.) **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

REZENDE, Leonardo Milhomem de; JANNUZZI, Paulo de Martino. **Monitoramento do Plano de Desenvolvimento da Educação**: proposta de aprimoramento do Ideb e de painel de indicadores. 2008.

TENDICK, Jeffrey. **Managing change or leading change... which way are you going to go**. 2010.

TONELLI, Dany Flávio et al. **Uma proposta de modelo analítico para a inovação na gestão pública**. 2016.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. (1911). São Paulo: Abril Cultural, 1982.

VAN de VEN, A. H. et al. **The innovation journey**. New York: Oxford University Press, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. Políticas de avaliação em larga escala na educação básica: do controle de resultados à intervenção nos processos de operacionalização do ensino. **Ensaio: Avaliação e políticas públicas em educação**, v. 19, p. 769-792, 2011.