

Gestão da inovação: papel do líder no desenvolvimento da cultura da inovação no ambiente escolar

Autora **Vera Lúcia Galafassi***

Orientadora **Ana Cristina dos Santos Alves****

Resumo

O presente artigo é uma revisão bibliográfica baseada na literatura especializada e realizada por meio de consulta a artigos publicados sobre o tema. Pretende-se identificar quais as competências e as habilidades que caracterizam o gestor educacional da inovação e o que diferencia esse profissional do gestor operacional, de forma a contribuir para que a formação dos gestores tenha enfoque na inovação, buscando desenvolver a cultura da inovação nas instituições de ensino. O enfoque no gestor educacional da inovação¹ parte do pressuposto de que é cada vez mais necessário se manter atento às necessidades das novas gerações, sobretudo em períodos de mudanças estruturais tão rápidas. Nesse novo cenário, as instituições precisam de líderes de mudanças para sobreviverem. A construção e a manutenção desse ambiente diversificado são a tarefa mais importante do gestor de inovação. A criatividade de uma equipe se dá por meio da combinação de habilidades envolvidas em um ambiente que possibilita a capacidade de sonhar de cada um de seus membros.

Palavras-chave: Gestão. Inovação. Gestor da inovação. Competência. Habilidades.

*Formada em Letra pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS, antiga FURG), com habilitação em Língua Portuguesa e Inglesa. Pós-graduada em Informática na Educação (PUCRS), com diversos cursos nas áreas de Gestão e Inovação, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Atua no Colégio Marista Champagnat desde 2002. Atualmente, exerce o cargo de vice-diretora administrativa.

** Formação e atuação em nota de rodapé estre em Lingüística e Letras pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil Assessora da Área de Conhecimento Linguagens e Códigos da Gerência Educacional.

¹A autora criou a expressão “gestor educacional da inovação” para caracterizar o gestor da inovação, especificamente voltado para a área educacional.

1 · Introdução

O foco deste artigo é a inovação e o papel do gestor na cultura da inovação. Objetiva-se identificar o perfil do gestor da inovação, por meio das qualidades e habilidades necessárias para agregar pessoas criativas à sua equipe e construir estratégias com foco em “fazer o novo”, para ser empreendedor, conhecedor das questões internas da instituição, estar atento aos cenários e desafios externos e para se comprometer a garantir perenidade, sustentabilidade e vitalidade à missão educativa da escola.

Pensar sobre o gestor da inovação em instituições de ensino é pensar sobre uma visão ambiciosa e ousada. As instituições de ensino são, em sua maioria, organizações tradicionais. Em períodos de mudanças, os únicos que sobrevivem são os líderes de mudança, afirma Murad (2007). Educadores são pessoas extremamente apaixonadas pelo que fazem, o que é um privilégio. Porém, mesmo as ideias mais apaixonantes precisam ser validadas pela instituição. É preciso ter maturidade e flexibilidade para modificar projetos, encontrar oportunidades e ser assertivo no uso de recursos.

Para tanto, buscou-se estudar e compreender os principais parâmetros e características para a formação de um gestor de inovação. Percebeu-se que havia necessidade de focar o estudo sobre o gestor de inovação que estimula o trabalho em equipe a estabelecer novas práticas e se propõe a correr riscos, mas também a analisar o capital humano, que são as pessoas que efetivam as ideias do gestor, valorizam o trabalho executado e sentem prazer com ele. Este estudo constitui-se de uma revisão bibliográfica, realizada entre setembro de 2016 e março de 2017, na qual se realizou uma consulta a livros impressos e artigos *online*.

O artigo foi estruturado em três tópicos que se complementam e que esclarecem o problema que a autora pesquisou: o papel do líder no desenvolvimento da cultura da inovação no ambiente escolar. Foi fundamental para o embasamento da pesquisa definir com clareza que tipo de inovação se estava enfocando no trabalho do gestor educacional de inovação. Consequentemente, explicitar criatividade, processo criativo, ambiente criativo e cultura da inovação foi de fundamental importância para, finalmente, caracterizar o gestor educacional de inovação.

2 · Inovação: inovar para quê?

Nas últimas décadas, as empresas têm passado por um processo evolutivo significativo e, paradoxalmente, perceberam-se frágeis frente às mudanças bruscas do mercado e do ambiente. Embora melhor estruturadas e eficientes, tornaram-se muito rígidas diante do cenário competitivo cada vez mais dependente da inovação. As instituições de ensino apresentam a mesma problemática. No entanto, em períodos de mudanças estruturais, quem pode sobreviver são os líderes de mudanças, e as instituições precisam adaptar-se à realidade. Para Drucker (2001), uma política de mudança contempla três aspectos: abandonar o ontem, promover um aperfeiçoamento organizado e explorar o sucesso.

Não é possível criar o amanhã, a menos que se jogue fora o ontem. Manter o ontem é sempre difícil e consome muito tempo [...]. Os produtos, serviços ou processos moribundos sempre requerem mais cuidado e maiores esforços. Eles ocupam as pessoas mais produtivas e capazes. (DRUCKER, 2001, p. 65-66)

À liderança de uma equipe compete o dever de dinamizar equipes e processos. Para Anna Rowley (2010), o medo da mudança deixa claro que as pessoas têm a tendência de se apegar àquilo que conhecem, o que nada mais é do que medo do fracasso. Ao líder, cabe a criação da cultura organizacional, que nada mais é do que o resultado de um processo de aprendizagem de grupo. Essa cultura pode levar à inovação ou à paralisação.

Percebe-se, com bastante clareza, que a velocidade da geração de produtos e serviços no cotidiano tem sido um dos principais elementos de competitividade entre as empresas. Toda inovação pressupõe abandonar práticas ultrapassadas para adaptar-se às novas formas de fazer. Para se alcançar a perenidade, é necessário adaptar-se às exigências do mercado atual:

A velocidade com que uma empresa atende às necessidades de seu público consumidor certamente será o “divisor de águas” que fará com que ela tenha maior ou menor vantagem em relação à concorrência. Ou seja, é a velocidade que separa os “vencedores” dos “perdedores” no jogo empresarial. (BAUTZER, 2009, p. 26)

O gestor da inovação deve introduzir na organização a cultura da inovação, isto é, uma política sistemática para criar mudanças. Inovação é um conceito muito amplo e remete a diversas definições: pode ser a incorporação de uma nova tecnologia em um produto – um produto ou serviço totalmente novo –, pode ser de processo produtivo ou gerencial, pode ser organizacional ou de modelo de negócios. É cada vez mais compartilhada a ideia de que a inovação não deve ser restringida a um departamento ou a uma função e não pode depender da genialidade individual de um líder extraordinário. A organização precisa saber aproveitar as oportunidades e estar consciente de que a inovação nunca é isenta de riscos, pois os processos de mudança exigem continuidade; entendendo-se continuidade não como repetição de rotinas ou manutenção de estruturas anacrônicas, mas como cultura independente de uma gestão que não será anulada pelo governo seguinte.

Segundo Clayton Christensen, em palestra (EXPOMANAGEMENT 2011), “a vasta maioria das empresas é eficiente apenas para inovar modelos de negócios já existentes, poucas conseguem criar mercados completamente novos”. Benedito Fayon (apud RONDANI, 2013) salienta que, habitualmente, os gestores são cobrados por resultados no curto prazo, razão pela qual eles tendem a centrar esforços nos produtos e serviços que tradicionalmente geram mais receita – e não nas novidades que podem garantir o futuro da empresa em alguns anos. “O plano de negócios de um projeto de inovação tem de ser analisado com critérios específicos”,

afirma Fayon (apud RONDANI, 2013). De acordo com ele, costuma-se cobrar desses planos projeções de mercado para os cinco anos seguintes, a exemplo dos projetos tradicionais, mas é impossível apresentar esses números em um estágio tão embrionário como o de uma inovação. Na verdade, é preciso analisar a situação das instituições: a complexidade operacional e a aversão ao risco. Sair da zona de conforto e enfrentar a possibilidade de fracasso paralisa a maioria das instituições. Não se deve confundir inovação com mera novidade. Inovação é o resultado de trabalho duro e persistente. “Inovar é acima de qualquer coisa ter a capacidade de gerenciar na incerteza, de assumir riscos e de ser capaz de refazer estratégias de forma veloz e competente”, conforme Bautzer (2009, p. 25), e essa velocidade de reação, muitas vezes, emperra na burocracia dos processos institucionais.

3 · **Criatividade, processo criativo, ambiente criativo e cultura da inovação**

Criatividade é um substantivo feminino com origem no latim *creare*, que indica a capacidade de criar, produzir ou inventar coisas novas, e se refere a um processo no qual as pessoas utilizam a capacidade de produzir novidades e a imaginar coisas que ninguém jamais pensou. Algumas definições encontradas no *site* Infopédia (s.d.) descrevem a criatividade como: “uma aptidão para formular ideias criadoras e originais” (Dicionário Priberam); “A capacidade de desestruturar a realidade e reestruturá-la de outras maneiras”; “A habilidade para pensar diferente” (SILVA, Antonio Carlos T. da).

Paulo Freire (1997), em sua obra “Pedagogia do oprimido”, declara que “não haveria criatividade sem a curiosidade que nos move e que nos põe pacientemente impacientes diante do mundo que não fizemos, acrescentando a ele algo que fazemos”.

Sendo assim, a criatividade é uma capacidade humana de grande valor que aparece na infância, mas pode ser desenvolvida em qualquer época por meio de uma educação de qualidade, capaz de impulsionar e desenvolver essa capacidade de criar. Essa curiosidade inata ao ser humano faz com que as pessoas explorem o mundo ao seu redor e acrescentem criações a ele. É na capacidade criativa que existe a chave da evolução da humanidade. Virgílio Vilela (2008) define criatividade como uma ação concebida na mente da pessoa que ela nunca viu, ouviu ou sentiu antes. O que melhor descreve a criatividade é o que Sanchez (2003 apud INFOPÉDIA) referiu em seus apontamentos: a criatividade é uma sublime dimensão da condição humana. Despertar na equipe a capacidade de reconhecer-se como um ser de potencial criativo é um grande desafio para o gestor da inovação. Mathieu Le Roux (2016) afirma que “Os únicos empregos que nunca serão preenchidos por máquinas são os que revelam a singularidade humana: nossa criatividade, nossa empatia com os outros”.

“A liberdade para experimentar é essencial para a criatividade, como também alguma disciplina para assegurar objetividade e consistência”, afirma Jairo Siqueira (2007). O processo criativo se fundamenta em três princípios: *atenção, fuga e movimento*. O primeiro princípio nos diz: concentre-se na situação ou problema; o segundo: escape do pensamento convencional; o terceiro: dê vazão à sua imaginação. Essas três ações mentais formam uma estrutura integrada em que se baseiam todos os métodos de pensamento criativo. Afortunadamente, paradigmas estão caindo, e um deles é o da criatividade e das pessoas criativas serem/terem um dom. Criatividade não é dom e pode ser estimulada e desenvolvida.

A criatividade de uma equipe se dá através da combinação de personalidades envolvidas por um ambiente de alta performance, onde o foco central está em possibilitar a capacidade de fantasiar, de sonhar de cada um dos seus membros. (BAUTZER, 2009, p. 44)

Para delinear-se o ambiente criativo pelo qual deverá perpassar a cultura da inovação, faz-se necessário pensar em pessoas e ambientes físicos. Segundo Murad (2007), as empresas modernas descobriram que o “capital humano” é sua maior riqueza, depois da marca e da imagem, e fazem questão de deixar isso explícito quando mudam a designação de “empregado” para “colaborador”. Buscando-se o sentido dessas palavras, encontra-se para “empregado”: assalariado, funcionário, subordinado, trabalhador, entre outros; e, para colaborador: assistente, assessor, ajudante, auxiliar, cooperador. É notório que o conceito mudou. Paralelamente a essa mudança de nomenclatura, desenvolveram-se processos bastante profissionais para selecionar com mais assertividade aqueles colaboradores que desempenham funções estratégicas.

Para garantir uma equipe motivada e capacitada, é preciso: ter metas desafiadoras e plano de desenvolvimento, reconhecer e fornecer *feedback* de forma contínua, gerenciar o desenvolvimento do colaborador, avaliar o trabalho periodicamente e criar um clima de confiança e empoderamento. Os colaboradores devem ser gerenciados como parceiros, ou seja, como iguais, não sendo possível simplesmente dar-lhes ordens, mas persuadi-los. Esse é o ponto que desafia o gestor: trabalhar em equipe, redefinir suas tarefas e sempre gerenciar o desempenho. A meta é desenvolver as forças e o conhecimento específicos de cada pessoa do grupo. O inventor Nikolas Tesla (1856–1943) afirmava que “não há nenhuma energia na matéria além daquela recebida pelo ambiente”. Essa afirmação é tão verdadeira no mundo da física como no âmbito psicológico. Um grupo criativo baseia suas ações e reações na competência de seus integrantes, na liderança compartilhada e no clima entusiasta.

Pessoas e processos criativos não conseguem produzir inovações ou adaptações diferenciadas se o ambiente não favorecer a criatividade. É preciso ter um ambiente criativo e, para tanto, é necessária uma instituição com comportamento apreciativo e aberto para que qualquer ideia nova possa proliferar, ser compartilhada e analisada. Do mesmo modo, é preciso que os processos e as regras estruturais estejam adaptados

para que haja fluidez (colaboradores podem dar vazão à necessidade de pesquisar, comparar e gerar ideias, acesso a redes sociais, etc.); que a estrutura física dos ambientes seja agradável em termos visuais e sonoros, com espaços compatíveis aos momentos de criação e descanso (salas especiais, espaços de convivência, arranjos flexíveis de várias ordens, cores das paredes, etc.), garantindo motivação e energia necessárias; uma visão clara e de longo prazo da instituição e da proposta de valor de seus produtos, soluções e serviços; e procedimentos operacionais para dar sistematicidade e continuidade ao processo criativo. Recursos financeiros e humanos suficientes, previamente reservados, garantem a execução de projetos sem competir com a “apresentação de resultados” do restante da instituição.

Ronald Dauscha (2016) define a cultura da inovação como a “ausência de comportamentos, regras e ambientes que impeçam o desenvolvimento do ímpeto natural das pessoas em sugerir melhorias e inovações, aliada a um conjunto de visões, procedimentos e recursos que potencializem estas iniciativas”. A cultura da inovação só terá terreno fértil para estabelecer processos alinhados, focados e contínuos se não existirem obstáculos internos – muitas vezes ocultos – que possam barrar, de saída, fantásticas ideias ou sofisticadas visões estratégicas. Dauscha (2016) conclui que “uma cultura de inovação adequada a cada empresa consiste em gerenciar vários fatores, tais como: competências, aspectos comportamentais, ambientes, processos, recursos e estratégias”.

Motivação, ambiente e forma de monitorar o ambiente são pilares básicos para se obter um processo de gestão criativa. Para fomentar esse tipo de gestão, precisa-se de um gestor com foco na inovação; um sujeito que mantenha a “alma” de sua instituição aquecida no processo de criação e busque afastar, dentro do possível, elementos que contribuam para o pensar negativo da sua equipe de colaboradores. O Projeto Educativo Marista (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 53) entende cultura como “elaboração intrinsecamente humana, incapaz de se construir sem o relacionamento entre sujeitos. Ela integra e inclui todos os diferentes modos de produzir e significar a vida”. Evidentemente, para uma cultura de inovação, precisa-se considerar o capital humano, formado pelos talentos e pelas competências das pessoas. Sua utilização, de forma que produza um diferencial para a instituição, vai depender da estrutura e do gestor dessa equipe.

Se as organizações querem sair do marasmo e (re)conquistar seu lugar na sociedade, devem implementar, com ousadia e profissionalismo, a gestão de pessoas, a qual se conjuga com a estrutura funcional flexível e diversificada. (MURAD, 2007, p. 41)

É preciso desenvolver ou adequar moldes mais democráticos e criativos de gestão, estabelecendo como foco o desenvolvimento das competências de seus colaboradores. A gestão de recursos humanos das instituições de ensino precisa aprimorar as formas de seleção, definindo o perfil ideal para a tarefa necessária, disseminar que cada gestor imediato forme e acompanhe sua equipe. É preciso ter uma política de recursos humanos bem estruturada que contemple: formação continuada, política de benefícios, avaliação de desem-

penho sistemática e abrangente – conjugando critérios objetivos e subjetivos – e a criação de procedimentos para acompanhar a demissão das pessoas, de modo que atenuem o impacto negativo dessa ação. De acordo com Deise Bautzer (2009, p. 47), “uma instituição criativa aprende, representa o mundo em que está inserida, auto organiza-se e reinventa-se em tempo real”.

4 · Gestor educacional da inovação

É desafiador encontrar um líder adequado. Há uma união de competências pessoais e organizacionais que precisam estar alinhadas e ser coesas para produzir um gestor de inovação competente.

A experiência tem mostrado que a empresa vai bem quando tem um bom líder. Numa empresa que vai bem, algumas fábricas vão bem e outras nem tão bem. Nas fábricas que vão bem, alguns departamentos vão bem e outros não. Tudo depende do líder local. (FALCONI, 2004, p. 35)

Aplicando-se essa afirmação de Falconi (2004) para o gestor educacional, percebe-se que o exercício do cargo requer, entre outras características, competências específicas, tais como: capacidade de motivar, orientar e coordenar pessoas para trabalhar e aprender colaborativamente. Mussak (2010, p. 117) afirma que “as organizações não podem mais continuar a empregar pessoas simplesmente porque são leais”. Mais do que nunca, é indispensável “desenvolver e estimular as competências individuais necessárias para que as estratégias organizacionais se viabilizem” (MUSSAK, 2010, p. 117). Não é possível improvisar um quadro de pessoal.

As pessoas não trabalham apenas pelo salário que vão receber, valorizam e sentem satisfação e prazer no trabalho, no próprio fazer. Isso ocorre porque o “trabalho intrinsecamente motivador geralmente é energizante”, dizem Ulrich e Ulrich (2010, p. 164), os quais completam afirmando que “trabalho intrinsecamente motivador é agradável”. Os autores (2010, p. 164) complementam essa visão ao pontuarem acreditar que “quando se encontra sentido no próprio trabalho, descobre-se o significado da vida”. Como se isso não fosse o suficiente, afirmam que o sentido “reforça a paixão do empregado pelo trabalho” (ULRICH; ULRICH, 2010, p. 164). Esses sentimentos têm relação com a motivação para exercer o trabalho. O indivíduo não consegue estar motivado se não vê sentido no que faz.

Nessa perspectiva, deve-se entender o perfil ideal do gestor da inovação e delinear o ambiente criativo pelo qual perpassa a cultura da inovação. Esse novo gestor precisa ser ousado, correr riscos, ter afinidade e intimidade com a tecnologia e, principalmente, adaptar-se às mudanças de hábitos e costumes, bem como às mudanças econômicas. Deve-se agregar a esse perfil: maturidade para lidar com ambientes fluidos e identificar oportunidades inovadoras, capacidade de liderança, formação técnica e profissional e uma boa dose de inquietude e curiosidade. Em resumo, o gestor da inovação deverá ter competências estratégicas e organizacionais.

Quanto às competências estratégicas, o gestor deverá ter visão de longo prazo, para identificar e até antecipar tendências do mercado, e disponibilidade, para coletar, processar e assimilar informações, sejam elas de ordem tecnológica ou econômicas. Frequentemente, terá de questionar, observar, fazer *networking* (cultivo de uma rede de ideias com áreas de conhecimento diferente da sua) e experimentar. Em relação às estratégias organizacionais, deverá estar disposto ao risco e ter capacidade para gerenciá-lo, cooperar interna e externamente com consultorias, realizar pesquisas; ter competência para agregar pessoas ao redor de ideias e investir em recursos humanos. Vale salientar que o gestor será responsável por sinergias dentro da instituição.

A.G. Lafley (ZH ECONOMIA, 2016) afirma que “inovação é o trabalho central de todos os líderes, seja o chefe de uma unidade de negócios ou o CEO da empresa”. Portanto, o que difere um gestor operacional de um gestor de inovação? Conforme citação feita por Bautzer (2009), é possível comparar algumas características entre o gestor operacional e o gestor de inovação, delimitando-se a diferença entre eles.

O gestor operacional tem uma gestão mais controladora e direcionada, voltada para o conhecimento. É um gestor de pensamento analítico, com foco na execução e implementação do trabalho, que busca resultados financeiros no curto prazo, estabelece objetivos e metas claras, comunica o seu atingimento e estimula a eficiência, o compartilhamento das melhores práticas e a redução dos riscos.

O gestor de inovação inspira e guia, estimula a imaginação, a experimentação e a aprendizagem; busca resultados a médio e longo prazo; estabelece grandes desafios e comunica valores, cultura e lições aprendidas nas experiências cotidianas. Esse gestor estimula o trabalho em equipe, a discussão, o aprimoramento do grupo, as novas práticas e a tomada de risco; é uma pessoa com pensamento sistêmico e precisa de bons índices de formação pessoal e habilidades relacionais. Acima de tudo, um líder da inovação deve ser orientado para a ação, estimular a si e aos outros em busca de melhores resultados, inspirando confiança, sem hesitar em admitir erros e falar a verdade. É uma pessoa que alia boa formação e características pessoais distintas capazes de estimular outros a inovarem.

O gestor educacional da inovação, além desses aspectos específicos, é desafiado a viver os valores institucionais e guiar outros a vivê-los. São testemunhos vivos para a comunidade educativa, pois representam os princípios da base fundacional da instituição.

O gestor é um empreendedor que conhece as questões internas da Instituição, está atento aos cenários e desafios externos e tem o compromisso de garantir a perenidade, sustentabilidade e vitalidade da missão marista na escola. (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010b, p. 77)

É importante ressaltar que os novos cenários da gestão escolar incitam os gestores a esse novo estilo de gerenciamento dos processos educacionais e administrativos que deve garantir a viabilidade da escola, assegurando a unidade e a qualidade do processo educativo. É imprescindível que a gestão escolar inovadora

perceba o processo de ensino-aprendizagem e a gestão das atividades administrativas e financeiras da escola como um todo complexo, único e estruturado, que tem como finalidade valorizar e ampliar a visão de mundo do estudante, para que ele possa trilhar os diferentes caminhos formativos em sua jornada pedagógica e social.

O gestor educacional da inovação precisa aproveitar o espaço para favorecer a construção e a consolidação de novas teorias, de métodos e técnicas de ensino que deem um sentido contemporâneo às instituições educacionais e ao processo de formação dos estudantes, para estimular a investigação dentro da sala de aula e tornar o ambiente de aprendizagem cada vez mais dinâmico, prazeroso e comprometido com um modelo de educação que possibilite a criação de novos saberes educacionais, sociais e culturais.

Pode-se citar algumas escolas cujos gestores são exemplos de novas práticas de sucesso (RASMUSSEN, 2015):

1. O Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento, CPCD, em Belo Horizonte, Minas Gerais, onde *“Não tem a hora do brincar. O aprendizado pode ser uma brincadeira constante”*, afirma Tião Rocha, antropólogo e educador, fundador do CPCD. Ele levanta o questionamento: *“Será que é possível a gente criar essa escola? Uma escola que seja uma escola alegre, prazerosa? Ou a escola tem que ser o serviço militar obrigatório aos 7 anos?”*.

2. Osvaldo Souza, professor da Escola Politeia, localizada em São Paulo (SP), afirma que:

[A escola] precisa abrir mão de muitos mecanismos que são contrários à emancipação, como as aulas fechadas (no espaço e no tempo), as turmas isoladas, as provas como sinônimos de avaliação, os mecanismos punitivos e repressivos como advertência, suspensão e expulsão etc.; precisa dar voz, de fato, para todos os agentes da comunidade.

3. Outra escola que pensa o currículo escolar com base no interesse dos estudantes é o Instituto Lumiar, que possui três unidades em São Paulo/SP. Durante as aulas, o estudante é colocado como sujeito ativo, de forma que conteúdos e habilidades são trabalhados de forma contextualizada, tornando-se mais atraentes para a criança e proporcionando uma experiência de aprendizado mais rica. *“Para a Lumiar, o currículo deve ser vivo, fato que acontece na medida em que todos o constroem e o vivenciam, planejando e replanejando as ações, em sintonia com as necessidades e demandas coletivas e individuais”*, explica a Dra. Célia Maria Piva Cabral Senna, diretora pedagógica do Instituto Lumiar.

4. Éda Luiz, diretora do Cieja Campo Limpo, um Centro Integrado de Educação de Jovens e Adultos, localizado na zona sul de São Paulo/SP, que transformou a experiência do aprendizado, afirma: *“A escola tem que sair da teoria e ir para a prática; ela tem que inspirar, alimentar a curiosidade e desenvolver habilidades, através da participação dos educandos, educadoras e da comunidade escolar. A escola é ‘chata’ porque apresenta tudo pronto, igual para todos, não está aberta ao diálogo, à construção conjunta do seu currículo”*.

A pergunta que se faz é: por que alguns gestores são mais inovadores do que outros? E a resposta aparece: eles confiam em sua coragem de inovar, de gerar impacto a partir de ideias. Estão dispostos a abraçar a mudança e correr riscos para que as mudanças ocorram.

5 · Considerações finais

Percebe-se, ao longo desse estudo, que inovar é fundamental e que é um hábito a ser desenvolvido com persistência e resiliência. É indispensável a ponderação sobre alguns pressupostos importantes: a realidade é dinâmica e globalizada, tudo está relacionado a tudo, formando uma rede de fatos, circunstâncias e situações intimamente interligadas pela forma como as pessoas pensam, agem e interagem; conseqüentemente, o ambiente social e o comportamento humano apresentam esse dinamismo e, por isso são, imprevisíveis, podendo ser coordenados e orientados, mas não plenamente controlados.

Em uma sociedade como a atual, o gestor educacional da inovação precisa ser um líder altamente flexível, capaz de implementar as melhores práticas de uma abordagem holística para a inovação; deve ser orientado para ação, cheio de energia e imbuído de coragem para implantar mudanças e se reinventar. Acima de tudo, deve compreender os fenômenos humanos e ter habilidades para lidar com eles. As instituições educacionais são apegadas à tradição, e inovações geram resistências que precisam ser administradas. Certamente, será necessário rever alguns aspectos da cultura organizacional, principalmente no que se refere à criatividade, aos riscos e aos erros. Cabe ao gestor desenvolver habilidades interpessoais para lidar com as pessoas para as negociações e a venda de ideias, bem como para lidar com planos de aprendizado e ações motivacionais.

Quando o gestor educacional opta pela inovação como parte da sua estratégia, necessita focar na capacitação de pessoas para atuarem em equipe, assim como deve estar inserido na cultura, comprometido com metas e valores compartilhados, na busca do aprendizado constante, ancorado na comunicação e responsabilidade, estabelecendo critérios de desempenho, fomentando resultados e políticas claras de recursos humanos.

Um *líder de inovação* não se faz repentinamente: exige formação, experiência e dedicação. Liderança não é uma característica inata das pessoas, tampouco um privilégio daqueles que ocupam um cargo de direção; trata-se de um exercício de influência que requer competências específicas, capazes de motivar, orientar e coordenar pessoas para trabalhar e aprender colaborativamente.

Sugere-se uma formação específica que permita um entendimento aplicado de negócios, aliado a um conjunto pessoal de habilidades, ferramentas e processos. É preciso investir em uma capacitação que permita aos potenciais gestores da inovação o acesso às ferramentas e aos conhecimentos que lhes possibilitem segurança e sucesso nesse percurso.

Acredita-se que é necessário ampliar esse estudo por meio de uma pesquisa com gestores educacionais de inovação ousados e que tenham sido bem-sucedidos para organizar um plano de atendimento a gestores, estabelecendo o perfil desejado e sanando as fragilidades de formação desses profissionais.

Referências

BAUTZER, Deisi. **Inovação**: repensando as organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

DAUSCHA, R. **A cultura de inovação nas empresas**. Sebrae. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/noticias/a-cultura-de-inovacao-nas-empresas,d0c24e76227f0510VgnVCM-1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2013.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima: INDG, 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

INFOPÉDIA. **Criatividade**. Disponível em: <<http://www.infojovem.org.br/infopedia/descubra-e-aprenda/criatividade/>>. Acesso em: 05 abr. 2017.

Mosaico Engenharia. **O nó da inovação**. Disponível em: <http://www.mosaico.com.br/?canal=4&pg=show_noticias_informativa&in=116&path=noticias>. Acesso em: 02 abr. 2017.

MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade**: uma porta entreaberta. São Paulo: Paulinas, 2007.

MUSSAK, Eugênio. **Gestão humanista das pessoas**: o fator humano como diferencial competitivo. São Paulo: Elsevier, 2010.

RASMUSSEN, Bruna. **Matéria especial hypeness**: educação fora da caixa: conheça escolas onde o aprendizado vai muito além da lousa e do caderno. Hypeness, 2015. Disponível em: <<http://www.hypeness.com.br/2015/01/como-iniciativas-de-educacao-inovadoras-buscam-transformar-o-ensino-no-brasil/>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

RONDANI, Bruno. **Afinal, o que faz um gestor da inovação?** Mosaico Engenharia. Disponível em: <http://www.mosaico.com.br/?canal=1&pg=show_noticias_informativa&in=724&path=Noticias>. Acesso em: 05 out. 2016.

ROUX, Mathieu Le. **Viva o portfolio**. Esta e outras reflexões sobre o que nos prepara de fato para a vida. O diploma morreu, 2016. Disponível em: <<http://projetodraft.com/o-diploma-morreu-viva-o-portfolio-esta-e-outras-reflexoes-sobre-o-que-nos-prepara-de-fato-para-a-vida/#sthash.St9fhKla>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

ROWLEY, Anna. **A terapia do líder**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SIQUEIRA, Jairo. **O processo criativo**. Disponível em: <<http://criatividadeaplicada.com/2007/02/10/o-processo-criativo/>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

ULRICH, Dave; Ulrich, Wendy. **The why of work how great Learder**. New York: McGraw-Hill, 2010.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL. **Políticas educacionais**. Brasília, DF: Umbrasil, 2010a.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL. **Projeto Educativo do Brasil Marista**: nosso jeito de conceber a educação básica. Brasília, DF: Umbrasil, 2010b.

ZH ECONOMIA. **Quais características distinguem os líderes de perfil inovador?** Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/economia/noticia/2013/01/quais-caracteristicas-distinguem-os-lideres-de-perfil-inovador-4016251.html>>. Acesso em: 05 abr. 2017.