

# **GESTÃO ESCOLAR E INOVAÇÃO – NOVAS TENDÊNCIAS EM GESTÃO ESCOLAR A PARTIR DAS TEORIAS EM GESTÃO DA INOVAÇÃO**

**Prof. Dr. Adriano de Sales Coelho**

**Centro Universitário Adventista de São Paulo**

[adriano.coelho@unasp.edu.br](mailto:adriano.coelho@unasp.edu.br)

**Prof. Dr. Eliel Unglaub**

**Centro Universitário Adventista de São Paulo**

[eliel.unglaub@unasp.edu.br](mailto:eliel.unglaub@unasp.edu.br)

## **RESUMO**

O presente trabalho de pesquisa surge da inquietação oriunda da prática de gestores escolares e da busca nas teorias da Gestão da Inovação em novas formas de pensar e agir na Gestão Escolar. Propõe um pensar reflexivo acerca da inovação educativa e suas possibilidades de aplicação à organização escolar. O estudo tem o objetivo de ressignificar a visão e prática de gestores escolares a partir de teorias da inovação e indicar processos facilitadores à inovação educativa, com fins de contribuir para a construção de ambientes escolares inovativos. Desenvolve conceitos de organização escolar, função social, Gestão Educacional e Escolar. Aborda as correlações entre Gestão Escolar e TGA – Teoria Geral da Administração, aproximando técnicas e conceitos utilizados em Administração que, quando criticados e refletidos e, respeitando as especificidades da organização educacional, são passíveis de aplicação no contexto da educação. Propõe-se um estudo qualitativo de cunho interpretativo-reflexivo e seus resultados demonstram que a introdução de princípios da inovação ao pensar reflexivamente a Gestão Escolar propicia o desenvolvimento de soluções organizativas inovadoras como a Gestão do Conhecimento e o desenvolvimento de Comunidades de Aprendizagens, possibilitando a criação de ambientes escolares inovativos e fortalecendo a construção de uma escola como organização aprendente.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Gestão da Inovação; Gestão do Conhecimento; Comunidades de Aprendizagens; Organização Aprendente.

## **Introdução**

Educação é uma atividade marcada pela responsabilidade social. Exatamente por isto que necessita estar à frente das mudanças e inovações. O educador Gomes (2009) diz desconhecer outra “atividade mais responsável pela evolução, com caráter de responsabilidade social, do que a educação”.

Espera-se da escola atual uma atuação com vistas à transformação do ambiente que está inserida. O cumprimento eficaz de seu papel educacional, além de depender da perpetuação de suas atividades também está submisso à promoção do cumprimento dos objetivos propostos para sua existência, entre eles: formação de pessoas, gerar conhecimento útil e atual, promover esse conhecimento para o avanço da sociedade entre outros.

Percebe-se que, a evolução e as mudanças de conceitos e paradigmas que ocorrem no mundo influenciam o desejo de buscar a mudança, o novo, e não seria diferente no meio educacional.

Porém, convém destacar como parte das reflexões deste estudo, as dificuldades e porque não, preconceitos de grande parte de educadores e seus pares quando necessário refletir a educação sob a luz de teorias administrativas.

No entanto, sabemos que em nossos dias, há diversos movimentos da Administração que apresentam estratégias de soluções organizacionais necessárias, que, respeitados as peculiaridades e especificidade da educação, podem ser consideradas de alcance e aplicabilidade ao meio educacional.

Como exemplo, podemos citar processos administrativos como medir para controlar, controlar para gerenciar e gerenciar para aprimorar e inovar que não podem ser mais considerados “inadequados” para a escola.

Entre tantas possibilidades de interlocução entre Administração x Educação, a Gestão da Inovação ocupa posição de destaque nos dias atuais e para melhor nos situarmos neste novo contexto, é preciso aprofundar este estudo a fim de buscar linhas de convergências, a partir dos conceitos estudados, entre a inovação e a educação.

## **Gestão da Inovação**

Tidd; Bessant e Pavitt (2008) entendem Gestão da Inovação como uma capacidade aprendida, ou seja, cada organização pode e deve encontrar suas próprias soluções para seus problemas e necessidades e desenvolvê-las dentro de seu próprio contexto.

Este norteamento do que seja a Gestão da Inovação indica a necessidade de se pensar em uma mudança de rumo no pensar/refletir as organizações atuais, pois esta concepção tende a exigir dos atores/autores envolvidos, uma flexibilidade de modelos mentais e uma preocupação em formar ciclos de conhecimentos a partir do aprendizado socializado de seus partícipes.

Tidd; Bessant e Pavitt (2008) propõem um modelo simples de ciclo de aprendizagem que pode nos ajudar a sistematizar o acompanhamento dos

movimentos do aprender, de acordo com a Gestão da Inovação. Nele, a aprendizagem é vista como um processo que exige:

- Reflexão e desafio estruturados sobre o processo – o que ocorreu, o que funcionou bem, o que deu errado etc.
- Conceituação – identificar e codificar as lições aprendidas em estruturas de tabulação e, depois disso, em procedimentos para elaborar as lições aprendidas.
- Experimentação – o desejo de tentar e gerenciar as coisas diferentemente da próxima vez, para verificar se as lições aprendidas são válidas.
- Apropriação honesta de experiência (mesmo que tenha sido um fracasso de grandes proporções) – de forma que haja material concreto sobre o qual se basear e refletir. (TIDD; BESSANT E PAVITT, 2008, p. 422)

É interessante percebermos como a Administração, e suas teorias a partir da Gestão da Inovação, vêm convergindo suas reflexões para pessoas e educação, com foco na aprendizagem. Este ponto convergente entre Administração e Educação é a mola mestra e eixo deste estudo.

Afunilando um pouco mais nossa discussão, é preciso conceituar inovação e investigar conceitos e ideias acerca da inovação educativa.

## **Inovação e Educação – Caminhos e possibilidades**

Se trabalharmos com a etimologia das palavras, “innovar” deriva do latim “*in+novare*” que significa “fazer novo”, renovar ou alterar.

O estudo da Inovação parte ainda do conceito abordado no Manual de Oslo (2005), que hoje se constitui como um dos principais documentos de referência internacional para a coleta e a análise de dados relativos às atividades de inovação:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OECD, 2005, p. 46)

Para Carvalho (2009), inovar é criar um saber próprio e Sakar (2007) complementa esta ideia quando diz que a “inovação envolve dois elementos fundamentais: a criatividade e ideias novas. Mas além de ter ideias, é necessário que estas sejam implementadas e tenham o seu impacto”. (SAKAR *In: TERRA*, 2007, p. 29).

Adair (2010) entende inovação como sendo uma introdução deliberada e específica do que é novo, destinado a cumprir as metas da organização mais eficazmente, combinando dois processos principais que se sobrepõem: ter novas idéias e implementá-las.

Para Bezerra (2011) é preciso falar sobre inovação, mas falar de inovação de uma maneira diferente, sem ficar debatendo ou buscando definições absolutas. É fácil entender o que é inovação; rapidamente reconhecemos uma solução inovadora. Difícil é fazer a inovação acontecer.

Inovar tem a ver com a criação de algo novo que outras pessoas gostam; algo que se torne aceito, adotado, amplamente adotado.

Em todas as posições assumidas pelos pesquisadores, a inovação necessita superar a barreira de ser um mero “conceito de marketing” para se tornar algo tangível.

Entre os autores estudados, é senso comum que inovações são respostas criativas e adaptativas a novos cenários e o conhecimento da realidade, certamente é a chave para abrir as portas para a inovação. Ela tem sido considerada a principal habilidade de gerenciamento do século XXI. No entanto, mais importante que a ferramenta, é a energia que a move e a inteligência que a orienta, expresso nas palavras de Bezerra (2011)

[...] não adianta comprar máquinas, processos, sistemas, e não trabalhar o indivíduo. Trata-se da tarefa mais importante para os líderes de hoje. Em inovação não existem fórmulas. Antes de criar as inovações, precisamos criar os inovadores. (BEZERRA, 2011, p. 71)

A partir desta premissa, podemos inferir que se uma instituição educacional pretende passar por um processo de inovação, ela deverá se preocupar em formar/capacitar todo o corpo docente, administrativo e operacional para que os processos de inovação sejam desenvolvidos em unidade e coerência.

Estas reflexões apontam para o fato de que, mais do que qualquer condição estrutural de uma escola, a inovação resulta de atitude e processo sob a responsabilidade de todos. Quanto mais cabeças pensando, maior a probabilidade de se alcançar resultados realmente expressivos. Essa afirmativa é essencial para o sucesso da inovação educativa.

Sintetiza esta discussão acerca da Inovação Educativa, o quadro-síntese construído a partir das ideias/premissas de Carbonell (2002) acerca da inovação educativa a qual consideramos a melhor tradução do que seja a inovação dentro do espaço escolar, onde é possível encontrar elementos, componentes e processos representativos do que também acreditamos ser um processo de inovação educativa.

Em um esforço de síntese, extraímos palavras chaves de cada premissa a fim de compor o quadro apresentado acerca da inovação educativa:

QUADRO 1 - INOVAÇÃO EDUCATIVA: KEYWORDS/PREMISSAS

<b>KEYWORDS</b>	<b>PREMISSAS DA INOVAÇÃO EDUCATIVA</b>
PRÁTICA INDIVIDUAL E COLETIVA	A mudança e a inovação são experiências pessoais que adquirem um significado particular na prática, já que devem atender tanto a interesses coletivos quanto aos individuais.
INTERDISCIPLINARIDADE	A inovação permite estabelecer relações significativas entre diferentes saberes, de maneira progressiva, para ir adquirindo uma perspectiva mais elaborada e complexa da

	realidade.
PARTICIPAÇÃO	A inovação procura converter as escolas em lugares mais democráticos, atrativos e estimulantes.
REFLEXÃO	A inovação procura estimular a reflexão teórica sobre as vivências, experiências e interações da classe.
TEORIA/PRÁTICA	A inovação rompe com a clássica cisão entre concepção e execução, uma divisão própria do mundo do trabalho e muito arraigada na escola mediante o saber do especialista e o “não-saber” dos professores, simples aplicadores das propostas e receitas que lhe são ditadas.
AUTONOMIA	A inovação amplia o âmbito da autonomia pedagógica – certamente sócio-econômica – das escolas e do professorado.
MUDANÇA	A inovação apela a razões e fins da educação e a sua contínua reformulação em função dos contextos específicos e mutáveis.
INTERAÇÃO	A inovação nunca é empreendida a partir do isolamento e do saudosismo, mas a partir do intercâmbio e da cooperação permanente como fonte de contraste e enriquecimento.
SIMPLICIDADE	A inovação procura traduzir ideias na prática cotidiana, mas sem esquecer-se nunca da teoria, conceitos indissociáveis.
BUSCA DO NOVO	A inovação faz com que aflorem desejos, inquietações e interesses ocultos – ou que habitualmente passam despercebidos – nos alunos.
CONHECIMENTO	A inovação facilita a aquisição do conhecimento, mas também a compreensão daquilo que dá sentido ao conhecimento.
CONFLITO	A inovação é conflituosa e gera um foco de agitação intelectual permanente.
EDUCAÇÃO	Na inovação não há instrução sem educação, algo que, talvez por ser óbvio e essencial, se esquece com muita frequência.

**Fonte:** Elaboração dos autores a partir de Carbonell (2002, p.11)

Criar um contexto social que mobilize a todos em direção à inovação, é o grande desafio. Neste contexto, considera-se a escola como ambiente de compartilhamento de valores e de aprender conhecimentos, de desenvolver

capacidades intelectuais e sociais e como lugar de formação de competências para a participação na vida social.

Inovações são sempre acompanhadas de dificuldades e incertezas, no entanto, precisamos assumir nossa responsabilidade neste processo, e a partir de nossas práticas reflexivas, desencadearmos o movimento de construção e reconstrução de si mesmo, de sua escola, quiçá, do mundo.

Em todos estes movimentos, parece-nos mais que evidente a necessidade de um novo gestor, para um novo tempo!

## **Gestão Escolar – um novo olhar**

Os novos tempos exigem gestores com habilidades e competências específicas, tais como: dinamismo, criatividade e capacidade de interpretar as necessidades em cada momento/situação, preparando à escola para que as constantes mudanças em todos os demais campos, não impactem em seu dia a dia, à revelia.

No Brasil, especialmente a partir da LDB 9394/96 vivemos um novo processo em educação. É perceptível a necessidade de profissionalização da gestão de ensino e mais que isto, de pautar as ações educacionais para o atendimento a um novo patamar de concorrência e de competitividade.

É preciso abrir e estimular um amplo debate acerca da gestão educacional e escolar a fim de superar/romper as dicotomias apresentadas, que afastam discursos e práticas do campo organizacional da área educacional, sobretudo no âmbito da gestão, afinal, as organizações educacionais estão submetidas a estas novas demandas, no que diz respeito à quantidade, diferenças e rapidez das informações e dos saberes produzidos na atualidade.

Com tantas mudanças rápidas, ambiente complexo, integral comprometimento com a vantagem competitiva, a consciência do movimento globalizante, o respeito à diversidade, a observação de comportamentos éticos e socialmente responsáveis e a percepção de que a administração/gestão hoje tem uma concepção diferenciada do passado, faz-se necessária a construção de novas propostas para a Gestão Educacional e Escolar.

A pergunta chave para esta discussão é: “Como gestar a organização chamada escola na/diante da Sociedade da Informação e do Conhecimento?”

A crise que vivemos nas escolas e que apresenta como característica sintomas de ineficiência administrativa pode ter na Gestão sua melhor resposta.

Tudo muda o tempo todo e a escola é desafiada a gerenciar a mudança. “Quando” e “Como” mudar não são respostas fáceis, e gerenciar estrategicamente a mudança é o maior desafio dos gestores escolares da atualidade.

Neste cenário que envolve escolas e mudanças, e a partir do contexto da gestão e da inovação questiona-se que processos facilitadores da Gestão da Inovação aplicados à Gestão Escolar, poderiam contribuir para o desenvolvimento de um ambiente escolar inovativo na Educação Básica?

A discussão de Teorias Administrativas em especial da Gestão da Inovação podem nos dar pistas para um pensar/refletir esta nova Gestão Escolar?

Onde podem (e se podem) ser aplicados os princípios da Gestão da Inovação no âmbito escolar e como identificar soluções organizativas inovadoras que se mostrem eficientes e eficazes ao processo de ensino e aprendizagem?

São muitas as questões entre tantas outras que podem ser discutidas a partir da temática proposta, no entanto, todas enfocam uma nova gestão, visão aberta a mudanças, provocadora de transformações, e que contribua definitivamente para melhoria significativa da organização educacional.

Este pensamento é partilhado também pela educadora Lück (2010, p. 115) onde defende que “compete ao gestor escolar, responsável pela gestão e influência intencional e sistemática sobre a atuação da escola como um todo e suas realizações”.

A inovação busca uma quebra desse comportamento recorrente, portanto, é preciso identificar e buscar (se necessário, construir) novos princípios de Gestão Escolar a fim de propiciar o movimento de inovação necessário às escolas.

Ao se referir às inovações, Peter Drucker (2003), diz que todas as inovações eficazes são surpreendentemente simples. O maior elogio que uma inovação pode receber é que alguém diga: É óbvio. “Porque não pensei nisto antes?” Esta sem dúvida é uma das expectativas para este estudo, que, refletindo a partir dos pressupostos levantados, nos questionemos: Porque não pensei nisto antes?

A mudança exige uma nova visão criativa, participativa, ética, democrática e que questione o *status quo*; exige sair da zona de conforto intelectual e institucional a fim de evitar o insucesso e o não cumprimento de seus objetivos.

Quando os gestores ficam satisfeitos com as condições e processos sociais presentes na escola, não percebem perspectivas para sua melhoria e não almejam promovê-las, estão fadados a realizar uma ação profissional medíocre e a promover resultados insuficientes em sua escola. (LÜCK, 2010, p. 136)

Esta estagnação da gestão escolar, por sua vez, cria dificuldades quanto à falta de renovação dos seus modelos de gestão que acabam por se esgotar e tornarem-se deficientes, com dificuldades de respostas às novas demandas, condenando, em uma analogia de senso comum, os modelos administrativos e de gestão da escola à UTI (Unidade de Tratamento Intensivo).

Boas reflexões podem gerar excelentes respostas em busca das mudanças necessárias na escola. O mundo mudou e em uma velocidade como nunca dantes. Talvez a mais importante lição para a gestão escolar seja a necessidade da mudança permanente, princípio de uma organização aprendente, adequando-se de forma crítica às circunstâncias dos novos

tempos. Novos moldes, novos formatos, novas propostas, novas formas de pensar/atuar em gestão.

## **Resultados e Discussão**

O estudo realizado busca um aprofundamento em conceitos puramente administrativos (TGA e Gestão da Inovação) e, trazer estes para o meio educacional, não foi tarefa fácil; foi preciso derrubar muros e superar preconceitos. Não é uma trajetória simples, especialmente para um educador, “compreender” a escola a partir do olhar proposto.

Após este estudo, entendemos e mais que isto, defendemos que a escola deva ser pensada a partir de uma visão organizacional e constatamos no desenvolvimento da pesquisa a necessidade da mesma ser administrada profissionalmente levando-se em conta, além dos princípios pedagógicos, as teorias da administração – o que implica na aplicabilidade e uso de ferramentas até então, não comuns a uma organização educacional.

Discussões como a necessidade de desenvolver estratégias de crescimento – para expansão, de continuidade – para permanência, e de viabilidade – para uma real atuação na sociedade, passam a fazer parte do dia a dia dos gestores de organizações escolares, exigindo que estes estejam integralmente envolvidos com a organização e conscientes de sua atuação globalizada; essa prática requer um conhecimento sistêmico nas diversas áreas de conhecimentos tais como administração, pedagogia, direito, psicologia, sociologia e outras pertinentes.

Estes apontamentos indicam a responsabilidade que recai sobre a gestão da escola tornando-a responsável pelo desempenho e a qualidade dos processos pedagógicos e administrativos que são operados pela/na escola; exige olhares distintos a fim de que os gestores escolares estejam continuamente construindo novas propostas educacionais.

Além dos apontamentos administrativos que ecoam, pode-se apontar para o fato de que a gestão escolar também deva se preocupar com a questão da escola-cidadã, pois a necessidade de contemplação do fator social é uma realidade dentro de uma abordagem moderna de gestão, haja vista que, como premissa básica da administração estratégica, uma organização só alcança sucesso quando atinge seus objetivos, sua missão; como a filosofia de vida de uma organização escolar é agregar valor a todos os envolvidos direta ou indiretamente com a escola bem como à sociedade, a profissionalização dos serviços escolares, eficaz e desejável, não pode ficar isenta de sua parcela de responsabilidade social.

Todas as funções, bases e princípios apresentados, compõem um rol de conhecimentos e ações necessárias à prática profissional da gestão escolar, que devem assumir o seu papel de protagonista nos processos de mudança, já que a ela cabe proporcionar sustentabilidade às iniciativas inovadoras necessárias a cada contexto educativo.

Propomos ainda ao longo do estudo, trazer indicativos e tendência a uma nova visão, atual e necessária para a Gestão Escolar a partir da Gestão da Inovação refletindo sobre teorias e práticas que pudessem auxiliar para a

construção de um novo paradigma de Gestão Escolar como uma das soluções organizativas necessárias para a inovação educativa.

Após estudos acerca da Gestão da Inovação e Inovação Educativa, compreendemos que todos precisamos pensar como inovadores – com fins a identificação de necessidades, questionamento do *status quo*, experimentação, avaliação e adaptação ao novo.

Como inovadores, não podemos permitir que o fracasso nos amedronte. Os princípios fundamentais da inovação – questionamento, disposição ao risco, abertura, paciência e confiança – podem nos servir como norteadores. Sem a compreensão destes princípios, a tendência natural da inovação é de pender para o imediatismo, para mudanças por impulsos, com fraco desempenho, sem uma sustentação estratégica.

Entendemos que as necessidades de mudanças e inovação são características marcantes da contemporaneidade e que as crescentes experiências organizacionais com altos níveis de mudança, têm se tornado um desafio às estruturas organizacionais que até então, eram configuradas para uma “pseudo-estabilidade”. Estabilidade esta que se torna uma resistência natural à mudança criando barreiras à inovação. E aqui talvez resida o grande desafio da inovação – ir além da condição estável e estar pronto para fazer acontecer sob condições de descontinuidade.

Praticar a inovação é uma das ferramentas propulsoras da escola e, se priorizada, terá grande impacto no cumprimento de seu objetivo de educar. Se a exaustiva abordagem deste tema for completamente verdadeira, é possível até concluir que essa é uma das formas mais eficazes dos serviços escolares, capaz de fazer frente aos desafios atuais das organizações escolares.

Mudanças tecnológicas, mercadológicas, políticas exigem da gestão avanços em um processo de exploração e co-evolução sob condições de grande incerteza. Buscamos fazer melhor, fazer de um jeito diferente. Esse é o *insight* da inovação – viver e respirar fora dos padrões.

Procuramos ainda ao longo da pesquisa, encontrar possíveis soluções organizativas inovadora que potencializassem um ambiente escolar inovativo para a escola especialmente a partir de uma nova práxis de Gestão Escolar e que apontasse para a Gestão do Conhecimento e de Redes de Aprendizagem em ambientes educativos como possibilidades reais na construção de uma organização aprendente.

Defendeu-se a premissa de que administrar comunidades estratégicas de conhecimento a partir de princípios da Gestão do Conhecimento, com foco na construção de redes, é relevante e um diferencial em organizações, passível de aplicação e mais que isto, necessário às organizações escolares.

Toda e qualquer teoria de gestão inovativa ressaltaria a importância de a escola ser um espaço de aglomeração, de atração, de interação. Qualquer projeto de inovação educativa que não envolva continuamente todas as pessoas da comunidade escolar, do seu entorno, para uma prática coletiva/reflexiva, caminha para uma não realização da inovação.

É o que defendemos como uma escola reflexiva diferenciada, não apenas teórica, mas também prática, uma comunidade de aprendizagem, um local onde se produz conhecimento sobre educação.

Dessa forma, temos uma importante característica da educação inovadora: ela não ensina somente por meio de seus professores, mas gera conhecimento por meio de todos os participantes do projeto educativo e transforma o espaço educativo em uma escola aprendente.

## **Considerações Finais**

Voltando ao papel do Gestor Escolar, nosso recorte de estudo, encaminhamos estas considerações finais. É preciso sensibilizar para a mudança nas formas de administrar as instituições educacionais nos dias de hoje.

Sem nenhuma pormenorização, cabe à gestão escolar administrar as características atuais da sua organização escolar e analisar os paradigmas que possam desvirtuar o alcance da inovação.

É com a gestão destas variáveis que poderão ser determinadas as metas e objetivos organizacionais com vistas a potencializar a inovação dentro do ambiente escolar.

Não é demais ratificar nossa visão, para um gestor escolar apoiado em princípios inovativos: um líder educacional que se preocupa com o envolvimento, pensamento sistêmico, autoconsciência e a aprendizagem; um gestor de aprendizagens; um facilitador da convivência institucional entre os diversos atores/autores do processo educativo; um organizador de redes sociais e comunidades de aprendizagens; e por fim, um gestor do projeto e da política educacional de sua escola.

Estas tendências apontam para a construção de uma nova visão à Gestão Escolar que enfrenta suas dificuldades agora, a partir de ações proativas e empreendedoras e que em conjunto com sua equipe de gestão, assume a condução dos seus processos de aprendizagens.

Uma concepção de gestão vista como “gestão de contextos capacitantes” que certamente, poderá ser muito bem explorado em novas visões de atuação dos educadores em atuação para os dias atuais.

Finalizando nossas considerações, destacamos que o movimento de inovação é provocado pela convergência de diversas abordagens, exigem tempo e espaços privilegiados para a prática reflexiva e faz-se importante ainda lembrar que, a leitura da própria história e do mundo é uma caminhada que vislumbra a construção e reconstrução de conhecimentos, de subjetividades, relações sociais e alternativas inovadoras. (PLANTAMURA, 2003)

## **REFERÊNCIAS**

ADAIR, J. *Liderança para a inovação*. Trad. Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio Editora, 2010.

ALARCÃO, I. *Professores reflexivos em uma escola reflexiva*. São Paulo: Cortez, 2003.

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

BEZERRA, C. *A máquina de inovação: mentes e organizações na luta por diferenciação*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CARBONELL, J. *A aventura de inovar*. Porto Alegre: Artmed, 2002

CARVALHO, M. M. *Inovação – Estratégia e Comunidades de Conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2009

DRUCKER, P. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

GOMES, D. D. *MBA Educação – A gestão Estratégica na Escola que Aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LÜCK, H. *Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola*. Petrópolis: Vozes, 2010.

PLANTAMURA, V. *Presença histórica Competências e Inovação em Educação*. Petrópolis: Vozes, 2003.

SAKAR, S. *Inovação: Metamorfoses, Empreendedorismo e Resultados*. In: TERRA, J.C.C. (org.). *Inovação – quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTOS, J. *Inovações na escola: constantes atualizações, necessárias revoluções*. Revista Gestão Universitária, Abr. 2009.

TERRA, J.C.C. (org.). *Inovação – quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva, 2007.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. 3ª ed. Trad. Elizamari Rodrigues Becker; Gabriela Perizzolo; Patrícia Lessa Flores da Cunha; Sara Viola Rodrigues; Semíramis Teixeira Bastos. Porto Alegre: Bookman, 2008.