

1 Introdução

“A competitividade de um país não começa nas indústrias ou nos laboratórios de engenharia. Ela começa na sala de aula.”

(Lee Iacocca)

1.1. Apresentação do Tema

As inovações estão transformando as vidas de pessoas, empresas e instituições. Se, nas décadas de 1980 e 1990, a globalização dos mercados era um movimento externo que conduzia às mudanças sociais e determinava um reposicionamento estratégico das empresas para equiparar-se à concorrência ou ampliar a competitividade além das fronteiras nacionais, a inovação tomou-se, no novo milênio, o movimento central que vem conduzindo a mudança. Corroborando este ponto de vista, uma pesquisa realizada no Brasil pela consultoria Strategos em 2010, verificou-se que 61% dos altos executivos consideraram a inovação o elemento mais importante na definição da estratégia de suas organizações; e para 51%, a inovação foi vista como crucial para a sobrevivência (Gibson, 2010).

A importância crescente da inovação é atestada pela vasta quantidade de trabalhos, na área de Estratégia, sobre o desenvolvimento de capacitação nas organizações, avaliando aspectos como a gestão do conhecimento, aquisição de tecnologias, obtenção e utilização de recursos etc. (Schreyögg e Kliesch-Eberl, 2007; Teece, 2007). Tais aspectos, em conjunto, propiciam um dinamismo interno que favorece a geração de inovações.

De forma consistente, as abordagens teóricas dominantes na área passaram a ser as teorias da *Resource Based-View* (RBV) e de Capacitações Dinâmicas. De forma resumida, estas teorias enfatizam a importância da construção da vantagem competitiva por meio do desenvolvimento de competências e obtenção de recursos que sejam valiosos, raros e inimitáveis, de forma contínua ao longo do tempo (Barney, 1991; Teece, 2007), permitindo

assim a construção de soluções inovadoras dentro da indústria e para o mercado.

Na esfera das políticas públicas, a preocupação com a inovação pode ser percebida pelas iniciativas para garantir que a inovação tenha espaço adequado para o crescimento econômico e social. Um exemplo é a criação da Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii), em maio de 2013, pelo Governo Federal junto com a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Esta instituição será responsável por financiar e buscar integrar os esforços da iniciativa privada com os institutos de pesquisas em projetos de cooperação para produção de produtos e processos inovadores (Portal Brasil, 2013).

Verifica-se, porém, ser ainda muito baixo o nível de inovação no Brasil. A produção científica é vista como um indicador do desempenho econômico, educacional e de inovação dos países. Enquanto a produção científica da China evoluiu em 600% entre 2000 e 2011, atingindo mais de 150 mil publicações em revistas científicas em todas as áreas do conhecimento, o Brasil foi, em 2011, o país que apresentou o segundo menor volume (próximo dos 35 mil) entre os países emergentes que compõem o grupo dos BRICKs (Brasil, Rússia, Índia, China e Coreia do Sul). Apesar do crescimento ao longo dos últimos 12 anos, a qualidade medida pelo fator relativo de impacto (em termos de citação em outros artigos) é baixo, de 0,5, e abaixo da média global de 1 (Thomson Reuters, 2013).

O desenvolvimento do sistema educacional é fundamental para permitir o desenvolvimento de capacidades e as possibilidades inovadoras das pessoas, valorizando o capital humano, visto como parte central da inovação pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico –OCDE (2010). No Brasil, segundo a OCDE (2013), menos de 20% da população entre 25 e 34 anos de idade completaram a formação de nível superior, enquanto que, na Coreia do Sul, Japão, Canadá e Rússia, atingem-se patamares acima de 50%. E enquanto a percentagem de pessoas que concluiu o ensino médio no Brasil, com idade entre 25 e 34 anos, é de 57%, a média dos países que fazem parte da OCDE é de 82%. Este último indicador é particularmente relevante porque o ensino médio é considerado a formação mínima necessária para que uma pessoa possa exercer um trabalho, o qual está cada vez mais baseado em conhecimento (OCDE, 2013).

Nestas circunstâncias, há um interesse mundial crescente na melhoria da Educação em todos os seus níveis (ensino fundamental, médio e superior). O Brasil não é exceção, estando a sociedade brasileira cada vez mais consciente da necessidade de aprimorar os mecanismos pelos quais se processa a educação, ainda mais quando se compara com o desempenho superior do sistema educacional de outros países. Assim, a educação é área prioritária e a melhoria de sua qualidade tem sido considerada, conseqüentemente, um objetivo relevante das políticas públicas, sugerindo também a necessidade de inovação nesta área.

Registraram-se iniciativas na educação brasileira nos últimos dez anos, porém apresentando controvérsias com relação ao impacto em desenvolver a qualidade do sistema educacional brasileiro entre os profissionais da área, o que se faz com que se necessite de mais estudos sobre as suas influências para avaliar se podem ser denominadas como inovações. Por exemplo, a adoção do indicador IDEB (Índice do Desenvolvimento da Educação Básica) para avaliar a qualidade do ensino público de nível básico no país, e a introdução de metas deste indicador para o sistema de ensino, além de outras mudanças como a forma de ingresso nas universidades federais etc.

Em nível municipal, por exemplo, verificou-se, na cidade do Rio de Janeiro, a introdução de material pedagógico padronizado a ser seguido por todos os professores da rede de ensino e a introdução de um sistema com conteúdo disponibilizado em sala de aula de forma informatizada, conhecido como Educopédia. Além disso, foram criados ginásios experimentais, com avanços pedagógicos relevantes.

No ambiente acadêmico, a inovação na área da Educação é também um tema presente e relevante, e que vem sendo a linha de estudos de muitos pesquisadores de vários campos de conhecimento, incluindo a Administração. Christensen (2012a) desenvolve recomendações de como é possível introduzir inovações de ruptura no sistema educacional. Outro exemplo vem da OCDE, que busca construir por meio do *Centre for Educational Research and Innovation* (CERI) um indicador para mensurar a inovação na Educação, um tema que vem acontecendo desde 2009 quando destaca que as pesquisas neste campo estavam em estágio inicial (OCDE, 2009).

É neste contexto que o presente estudo se insere, buscando ampliar o conhecimento teórico sobre o tema da Inovação nas Organizações, estudando o

caso especial de instituições de ensino, de modo a contribuir também para a melhoria na qualidade da Educação. Este estudo examina, em particular, antecedentes e consequências das inovações em escolas públicas de ensino fundamental, da rede municipal do Rio de Janeiro. Especificamente, avaliam-se a liderança e o clima organizacional de suporte à criatividade e inovação, dois temas importantes e recorrentes dentro da literatura acadêmica da área da Administração, e de que forma estes fatores impactam a adoção de inovações e sua contribuição ao desempenho das instituições de ensino.

A Liderança tem sido, por muito tempo, uma linha de pesquisa de grande importância dentro da área de Organizações, e que se iniciou formalmente quando Weber discutiu conceitos de liderança e autoridade para uma organização ao desenvolver a importância de um sistema burocrático de gestão. O papel do líder tem sido destacado como importante fator que contribui, ou, por vezes, determina a realização de inovações nas organizações (Drucker, 1998; Pearce e Sims Jr, 2002; Serafim, 2011). Já o interesse pelo clima de suporte à criatividade e inovação aparece a partir da década de 1960 com estudos feitos por psicólogos e sociólogos (Anderson e West, 1998) e ganha maior repercussão acadêmica com o trabalho de Siegel e Kaemmerer em 1978. Por sua vez, a preocupação com o desempenho das organizações tem sido uma preocupação central da área de Estratégia, uma vez que possibilita a avaliação de ações específicas conduzidas por gerentes e organizações, além de permitir comparações com outros e a si mesmo ao longo do tempo. Richard *et al.* (2009) destaca que é a variável dependente final de interesse entre pesquisadores em qualquer área da Administração.

1.2. Definição do Problema e Objetivos

Este estudo busca avaliar a inovação sob a perspectiva de fatores que podem contribuir para sua ocorrência, examinando a relação da inovação com os construtos teóricos da liderança, especificamente a liderança transformacional, e o clima de suporte à criatividade e inovação, e em seguida verifica a relação entre o comportamento inovador e o desempenho da organização.

A pergunta central a que esta pesquisa científica buscou responder foi assim formulada, considerando-se o foco nas escolas municipais:

“Qual é a relação entre liderança e clima organizacional de suporte à criatividade e inovação com as inovações implementadas em escolas públicas municipais da cidade do Rio de Janeiro, e qual o impacto destas inovações sobre o desempenho destas escolas?”

Para responder adequadamente à pergunta central desta pesquisa, foram cumpridos os seguintes objetivos intermediários:

1. Revisão da literatura sobre o tema Inovação, para compor o modelo conceitual inicial da pesquisa;
2. Identificação de conceituações de Liderança para inclusão no modelo conceitual do estudo e escolha de uma escala adequada para medir este construto;
3. Identificação de conceituações de Clima Organizacional de Suporte à Criatividade e Inovação para inclusão no modelo conceitual e escolha de uma escala também apropriada para medir esse construto;
4. Determinação das inovações aplicáveis à área educacional a partir de práticas indicadas na literatura como inovadoras, e em seguida o desenvolvimento de uma métrica para avaliar o grau de inovação das escolas municipais;
5. Determinação de um índice apropriado de desempenho de escolas;
6. Aplicação do questionário contendo as várias escalas na escolas municipais da cidade do Rio de Janeiro;
7. Teste do modelo conceitual utilizando os dados colhidos na pesquisa por meio da técnica estatística de Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equations Modelling* – SEM).

1.3. Delimitação do escopo do estudo

Este trabalho procurou dialogar com uma variedade de temáticas—Inovação, Liderança, Clima de Suporte à Criatividade e Inovação e Desempenho, delimitando da seguinte forma seu escopo:

- O estudo tem seu foco no estudo da inovação e seu potencial impacto sobre o desempenho no âmbito da educação pública. Não se entra, porém, na discussão de políticas públicas voltadas

para a inovação ou para a educação, que impactam como fator externo, influenciando de modo generalizado, e possivelmente semelhante, todas as escolas estudadas nesta pesquisa.

- Dado os diferentes níveis de ensino oferecidos pelas escolas municipais, o estudo cobriu unicamente as escolas do município do Rio de Janeiro que oferecem o ensino de nível fundamental dos anos finais, ou seja, do 6º ao 9º ano, e foram excluídas as que oferecem somente do 1º ao 5º ano.
- Não se consideram aspectos comportamentais relativos à satisfação dos profissionais do ensino (professores e diretores) que podem repercutir na avaliação da liderança, clima organizacional ou desempenho da escola. Para um estudo futuro, a satisfação mensurada adequadamente poderia ser utilizada como uma variável moderadora no modelo proposto.
- Não se entra na discussão sobre a efetividade dos planos de ação traçados pelas escolas que provavelmente repercutem em seus desempenhos.

1.4. Relevância do estudo

O estudo tem sua relevância definida pelas contribuições que pode proporcionar às teorias da área de Estratégia que relacionam antecedentes e consequências da inovação em organizações e, do ponto de vista de sua aplicação prática, à gestão de organizações públicas de ensino fundamental.

Com relação às contribuições teóricas, salientam-se as seguintes:

- (a) Aprimorar o entendimento de como a liderança e o clima organizacional propício à inovação podem afetar, de formas direta ou inversa, o comportamento inovador das organizações e, em decorrência, seu desempenho.
- (b) Contribuir para este entendimento por meio do estudo de um tipo particular de organização, as escolas municipais.
- (c) Desenvolver uma forma específica de mensurar a inovação para o tipo de organização estudado.

- (d) Com relação às contribuições práticas, essas podem ocorrer no plano da gestão da escola, assim como no plano da gestão municipal:
- (e) No plano das escolas individualmente, ao indicar, entre os fatores estudados, quais deles apontam para melhoria significativa de seu desempenho;
- (f) No plano da gestão municipal de educação, propiciando informações que ajudem a direcionar as políticas e as ações concretas a serem empreendidas.

As potenciais contribuições desta pesquisa estão em linha com uma crítica de Christensen (2012a), de que os trabalhos nesta área precisam evoluir e que mudanças são necessárias em relação à postura do pesquisador. Os estudos devem buscar ser mais prescritivos ao invés de descritivos, no sentido de desenvolver recomendações para os gestores educacionais sobre estratégias que possam ajudá-los a obter determinado resultado. Nesta direção, Bazerman (2005) destaca que os pesquisadores no campo das Ciências Sociais exercem escassa influência na vida das pessoas, organizações e sociedade dada esta orientação descritiva e não prescritiva em suas pesquisas, sem a possibilidade de uma contribuição efetiva na gestão das organizações e orientação às políticas públicas.

1.5. Organização do Estudo

Este trabalho está organizado em cinco capítulos, dos quais o primeiro é a introdução. Nela, apresentam-se o problema e os objetivos de pesquisa, sua delimitação e relevância, indicando-se o potencial de contribuição à teoria e à prática das organizações estudadas.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico o que inclui definições encontradas para o que é uma inovação, descrições de trabalhos seminais que contribuíram para melhor compreensão sobre a dinâmica da inovação e seus impactos, a relação com a teoria *Resource-Based View* (RBV), tipologias e modelos de inovações, a inovação na área de Serviços e na Educação. Abrange outros estudos relativos à Liderança e Clima Organizacional apresentado uma retrospectiva e em qual estado estas linhas de estudos atualmente se encontram. Também se faz o mesmo com relação ao

Desempenho Organizacional e o Desempenho em Inovação, procurando neste último estar contextualizado com a área da Educação.

O terceiro capítulo trata sobre a metodologia de pesquisa empregada neste estudo. Contudo foi inicialmente apresentado a proposta do modelo conceitual, descrevendo as hipóteses e a forma como cada construto teórico foi operacionalizado para permitir a confirmação das relações consideradas existentes.

O capítulo quatro apresenta os procedimentos para a análise dos dados e os resultados encontrados, passando antes pela descrição do manuseio de bases de dados de respostas de professores e diretores de escolas para a formação de uma base única de escolas.

E no quinto e último capítulo são apresentados as principais conclusões do estudo e contribuições, além de citar as limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos.