



**Universidade Eduardo Mondlane**

**Faculdade de Educação**

**Licenciatura em Organização e Gestão de Educação**

**Monografia**

**Inovação como Factor Propulsor do Desenvolvimento das Instituições Privadas de Ensino: Estudo do Caso do Instituto Técnico de Moçambique – Cidade de Maputo (2018 – 2020)**

Celeste Rabelina José Bango

Maputo, Janeiro de 2022

**CELESTE RABELINA JOSÉ BANGO**

**Inovação como Factor Propulsor do Desenvolvimento das Instituições Privadas de Ensino:  
Estudo do Caso do Instituto Técnico de Moçambique – Cidade de Maputo (2018 – 2020)**

Monografia Apresentada ao Departamento de Organização e Gestão da Educação – Faculdade de Educação, em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, sob a supervisão do dr. Clódio Guambe

Maputo, Janeiro de 2022

***O JÚRI***

O presidente do Júri

---

O Supervisor

---

O Arguente

---

Maputo, Janeiro de 2022

***DECLARAÇÃO DE AUTORIA***

Eu, **Celeste Rabelina José Bango**, declaro, por minha honra, que este trabalho é inteiramente de minha autoria e que nunca foi anteriormente apresentado para avaliação em nenhuma Instituição de Ensino Superior, Nacional ou de outro País.

A Candidata

---

(Celeste Rabelina José Bango)

Maputo, Janeiro de 2022

### ***AGRADECIMENTOS***

Agradeço a Deus todo poderoso pelo dom da vida e do conhecimento, por ter me concedido saúde, força e disposição para fazer a faculdade e o trabalho de final do curso;

Sou grata a meus pais pelo apoio incondicional;

Ao meu noivo Fernando Ronda, meu filho Victor Mutolo, minha sobrinha Rosa Anfonso Langa e meus Irmãos, que contribuíram para que esse sonho tornasse realidade;

Agradeço de forma especial ao dr. Clódio Guambe, pelas orientações e por ter dispensado parte do seu tempo para supervisão desse trabalho;

Agradeço ao Rivelino Xirinda pelo seu apoio total;

Aos meus colegas de trabalho que me apoiaram, Wagner Xavier Ruco e os de mais que me estimularam durante todo processo de formação e compreenderam as minhas ausências pelo tempo dedicado aos estudos;

Aos docentes do curso da Faculdade de Educação, pelos conhecimentos transmitidos durante a formação e não só;

À Direcção do Instituto Técnico de Moçambique e aos colaboradores que aceitaram participar deste estudo, pela sua imensurável contribuição para a materialização deste desiderato.

### ***DEDICATÓRIA***

Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus pais, pois sempre foi um sonho me ter formada, com grande contributo em momentos de necessidade, me dando todo apoio material e forças para que corresse atrás deste sonho.

## ÍNDICE

<i>O JÚRI</i> .....	iii
<i>DECLARAÇÃO DE AUTORIA</i> .....	iv
<i>AGRADECIMENTOS</i> .....	v
<i>DEDICATÓRIA</i> .....	vi
<i>LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS</i> .....	ix
<i>LISTA ABREVIATURAS E SIGLAS</i> .....	x
<i>RESUMO</i> .....	xi
<b>CAPITULO I: INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1.    Problematização.....	2
1.2.    Justificativa do tema.....	4
1.3.    Objectivos do trabalho.....	5
1.5.1. Objectivo geral.....	5
1.5.2. Objectivos específicos.....	5
1.4.    Perguntas de pesquisa.....	5

CAPITULO II: REVISÃO DE LITERATURA.....	6
2.1. Inovação.....	6
2.1.1. Breve historial sobre a inovação.....	7
2.1.2. Tipos de inovação.....	9
2.1.3. Factores determinantes da inovação.....	12
2.1.4. Principais resultados da inovação.....	15
2.1.5. Barreiras que dificultam o desenho e implementação de processos de inovação....	16
2.2. Gestão Escolar.....	18
2.2.1. Áreas da Gestão Escolar.....	20
2.3. Enquadramento Teórico.....	22
2.3.1. Teoria de Desenvolvimento Organizacional.....	22
CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....	25
3.1. Classificação da pesquisa.....	25
3.2. Métodos de pesquisa.....	26
3.3. Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	26
3.4. População, amostra e técnica de amostragem.....	27
3.5. Tratamento e análise de dados.....	31
3.6. Questões éticas.....	31
3.7. Limitações do estudo.....	31
3.8. Breve caracterização do Instituto Técnico de Moçambique.....	31
CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	33
4.1. Apresentação e discussão dos resultados do questionário.....	33
4.1.1. Tipos e factores de inovação privilegiados pelo ITM.....	33
4.2.2. Resultados decorrentes da inovação no ITM.....	35
4.2.3. Barreiras que dificultam o desenho e implementação de processos de inovação no ITM.....	37

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	39
5.1 Conclusões.....	39
5.2 Sugestões.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
APÊNDICES.....	45
ANEXOS.....	49

### ***LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS***

#### **Quadros**

Quadro 1: Classificação dos recursos determinantes na inovação empresarial.....	13
Quadro 2: Classificação das capacidades determinantes na inovação empresarial.....	14
Quadro 3: Barreiras que dificultam a inovação nas Pequenas e Médias Empresas.....	17

#### **Gráficos**

Gráfico 1:Distribuição dos inquiridos por sexo.....	28
Gráfico 2:Distribuição dos inquiridos por idade.....	29
Gráfico 3:Distribuição dos inquiridos por nível académico.....	29
Gráfico 4:Distribuição dos inquiridos por tempo de serviço.....	30
Gráfico 5: Tipos de inovação privilegiados noITM.....	33
Gráfico 6:Factores de inovação privilegiados noITM.....	34
Gráfico 7:Resultados decorrentes da inovação noITM .....	36
Gráfico 8:Barreiras que dificultam o desenho e implementação de processos de inovação noITM.....	



### ***LISTA ABREVIATURAS E SIGLAS***

DO – Desenvolvimento Organizacional

ETP – Ensino Técnico Profissional

GAF – Gestão Administrativa e Financeira

GE – Gestão Escolar

GPD – Gestão Pedagógico-didática

IE – Instituições de Ensino

IEP – Instituições de Ensino Privado

ITM – Instituto Técnico de Moçambique

MCTESTP – Ministério da Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional

PEA – Processo de Ensino e Aprendizagem

REP – Reforma da Educação Profissional

### **RESUMO**

A busca por um melhor posicionamento num mercado cada vez mais exigente e competitivo demanda maior capacidade às organizações em termos de gestão dos seus recursos internos. Uma das estratégias seguidas por várias organizações empresariais para responder às mudanças e transformações impostas pelo mercado e criar vantagem competitiva é a inovação que consiste em buscar soluções novas para problemas e necessidades emergentes. Tendo em conta que as instituições que oferecem o ensino privado em Moçambique têm orientação empresarial, foi desenvolvido este trabalho com o objectivo de analisar o contributo da Inovação no Desenvolvimento das Instituições Privadas de Ensino na cidade de Maputo, realizando-se, para o efeito, um estudo de caso no Instituto Técnico de Moçambique. Os dados foram obtidos com recurso ao questionário e pesquisa bibliográfico-documental e atribuídos significado recorrendo às análises de conteúdo e estatística, tendo se concluído que o contributo da inovação é preponderante, visto que ela é conducente ao desenvolvimento das Instituições de Ensino Privado (Instituto Técnico de Moçambique) uma vez que propicia a vantagem competitiva e a criação de valor nos serviços oferecidos.

**Palavras-chave:** *Inovação; Gestão Escolar; Instituições de Ensino Privado e Desenvolvimento Organizacional.*

## **CAPITULO I: INTRODUÇÃO**

O presente trabalho subordina-se ao tema “Inovação como Factor Propulsor do Desenvolvimento das Instituições Privadas de Ensino: Estudo do Caso do Instituto Técnico de Moçambique – Cidade de Maputo (2018 – 2020)” e enquadra-se no rol de requisitos exigidos pela Universidade Eduardo Mondlane, para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação.

Segundo Lento (2014), a globalização tornou os mercados mundiais mais dinâmicos e competitivos, onde é possível verificar a importância que inovação agrega na forma de comercializar ou manter um serviço ou organização.

Referindo-se às organizações empresariais, Maculan (2002) destaca que para funcionarem num ambiente de altas incertezas, estas precisam se organizar de modo a manter a agilidade de resposta ao mercado, o que exige flexibilidade na introdução de processos de inovação.

Segundo Pinto (2013), no campo educacional, o século XXI é também marcado pelo ressuscitar do Ensino Técnico em Moçambique, que passou pela preparação de uma nova estratégia do Ensino Técnico Profissional (Estratégia do Ensino Técnico – Profissional (2002 – 2011) – Mais Técnicos, novas profissões, melhor qualidade) e pelo início da Reforma da Educação Profissional (REP) cujo lema: “Educação para o Trabalho, Competências para a Produção, Desenvolvimento para o País”, deve ser implementado num período de quinze anos (2006 a 2020) e comporta três fases, a fase piloto (2006 – 2010/11), a fase de expansão (até 2016) e a fase de consolidação (até 2020).

O autor acima citado destaca que desde a aprovação desta estratégia, assistiu-se um aumento considerável de instituições privadas que oferecem o Ensino Técnico Profissional – ETP, a exemplo dos institutos privados, visto que o ETP, pela sua natureza e enfoque, enquadra-se no

conceito mais amplo de Educação Profissional, o qual envolve como provedores o governo e outros parceiros.

Portanto, foi neste contexto que se desenvolveu o presente trabalho com o objectivo de analisar o contributo da inovação no desenvolvimento das Instituições Privadas de na Cidade de Maputo, a partir do estudo de caso no Instituto Técnico de Moçambique, no período compreendido entre 2018 e 2020.

Em termos metodológicos, a pesquisa é essencialmente mistada que os métodos e as técnicas empregues (método monográfico, pesquisa bibliográfica-documental, questionário fechado, análise estatística, biobibliográfica e documental) são característicos de pesquisas qualitativas e quantitativas.

Este trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos. O capítulo I diz respeito à introdução do trabalho que abarca a contextualização, a delimitação, a justificativa e a problematização do tema; os objectivos, as hipóteses e a estrutura do trabalho.

O Capítulo II é concernente à revisão de literatura, onde faz-se o enquadramento teórico e conceptual, para permitir uma melhor análise do contributo da inovação no desenvolvimento das Instituições Privadas de Ensino na Cidade de Maputo.

O capítulo III diz respeito à metodologia, na qual efectua-se a caracterização da pesquisa, são apresentados os métodos e procedimentos técnicos que orientaram a recolha e o tratamento de dados no campo empírico bem com as limitações do estudo bem como a caracterização do objecto de estudo (ITM).

Por sua vez, o quarto capítulo é referente a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos no campo empírico. Especificamente, neste capítulo efectua-se a apresentação e discussão dos resultados do estudo de caso, com o objectivo de responder as questões que orientaram a pesquisa.

Por fim, encontra-se o Capítulo V referente às conclusões e sugestões decorrentes do estudo. De salientar que este capítulo antecede os elementos pós-textuais, nomeadamente as referências bibliográficas, os apêndices e anexos.

## 1.1. Problematização

Segundo Pinto (2013), um dos factores que Moçambique definiu para atingir os objectivos do milénio, da erradicação da pobreza e da elevação do nível de vida dos moçambicanos foi apostar na educação e na formação dos seus recursos humanos.

A autor acima citado refere ainda que para fazer face aos desafios, as pressões e também às oportunidades que são colocadas, o governo de Moçambique, sabendo que o ETP tem a responsabilidade de formar mão-de-obra qualificada para os diversos sectores económicos e sociais e que é um elemento essencial no Sistema Educativo moçambicano, desenvolve um processo de REP, em parceria com o sector privado, a sociedade civil e comunidade internacional, fazendo com que todas as políticas, programas e planos estratégicos de educação apontem no sentido da modernização do sistema de educação técnico profissional para a tão desejada promoção do desenvolvimento económico e social do país.

Sabe-se que o sistema de educação técnico-profissional Moçambicano é oferecido sobretudo por escolas públicas e centros de formação administrados pelos diferentes ministérios. Contudo, há pouco tempo, provedores privados entraram no mercado e ofereceram programas especializados de formação aos seus clientes do setor privado (principalmente novos investidores estrangeiros), mas estes programas ainda só beneficiam uma minoria de alunos no sistema de educação técnico-profissional (Brouwer e Brito, 2010).

Por seu turno, Barboza, Fonseca e Ramalheiro (2017, p. 10) referem que a necessidade de as organizações investirem em inovações sempre foi factor preponderante para a competitividade. A partir do século XXI essa necessidade ganhou uma importância ainda maior com a grande disseminação de inovações, que torna a concorrência ainda mais acirrada e encurta o ciclo de vida dos produtos ou serviços oferecidos.

Os autores acima citados referem que, contudo, percebe-se que algumas organizações emergentes no mercado em que actuam apresentam maiores barreiras para gerar ou adotar inovações.

Neste contexto, Silva e Docorso (2013) destacam as seguintes dificuldades que as organizações emergentes, a exemplo do ITM que foi criado em 2015, enfrentam no exercício das suas

actividades e que estão ligadas ao seu ambiente interno: falta de pessoal interno com as competências necessárias; inovação tecnológica por imitação, que, quando se torna a única forma de inovar, pode coibir a iniciativa criativa; baixa capacidade de gestão de pesquisa e desenvolvimento; falta de informação tecnológica; fraca capacidade em arcar com os custos relativos à inovação; e pouco conhecimento sobre o mercado em que estão inseridas.

Tendo em conta estes os factos arrolados em torno da inovação aliados à consolidação da Reforma da Educação Profissional em Moçambique orientada pelo lema “Educação para o Trabalho, Competências para a Produção, Desenvolvimento para o País” e com o objectivo de perceber a sua veracidade num contexto específico que é o ITM, levanta-se a seguinte questão de partida:

*De que forma a inovação constitui factor propulsor do desenvolvimento das Instituições Privadas de Ensino na Cidade de Maputo?*

## **1.2. Justificativa do tema**

Na literatura, é convergente a ideia de que a criação e o aproveitamento de novas ideias têm se mostrado as maneiras mais eficazes de as organizações, sejam elas de natureza pública ou privada, se diferenciarem uma das outras, já que através desta prática é possível perceber as alterações inerentes ao mercado e transformá-las em acções que gerem melhores resultados.

Portanto, de uma forma geral, a escolha do tema “Inovação como Factor Propulsor do Desenvolvimento das Instituições Privadas de Ensino: Estudo do Caso do Instituto Técnico de Moçambique – Cidade de Maputo (2018 – 2020)”, justifica-se pela importância que se deposita na inovação enquanto ferramenta da competitividade empresarial e não só, já que contribui para o crescimento da produtividade, satisfação e fidelização dos clientes ou usuários dos produtos ou serviços oferecidos.

A escolha Instituto Técnico de Moçambique – ITM decorre do facto de ser uma instituição privada que oferece vários cursos técnico profissionais. Ademais, a escolha desta instituição deve-se ao seu notável crescimento, medido pelo aumento de edifícios e alunos nos últimos anos, como apurou-se no estudo exploratório efectuado em Janeiro de 2021, tornando-se, assim, num campo propício para analisar as acções inerentes à inovação nas instituições privadas de ETP.

No que toca ao horizonte temporal, o estudo compreendeu um intervalo de três anos, de 2018 a 2020. A escolha deste intervalo justifica-se, principalmente, pelo facto de coincidir com o primeiro quinquénio do ITM, desde a sua criação em 2015, bem como a vigência da fase de consolidação (2016 – 2020) da Reforma da Educação Profissional orientada pelo lema “Educação para o Trabalho, Competências para a Produção, Desenvolvimento para o País”.

Socialmente, o desenvolvimento deste tema revela-se pertinente na medida em que permitirá perceber, através do estudo do caso do ITM, como é que as Instituições Privadas de Ensino Técnico Profissional capitalizam a inovação enquanto estratégia que pode leva-las à criação de vantagem competitiva face às suas concorrentes directas e, em última instância, assegurar o seu desenvolvimento.

No campo académico, a realização desta pesquisa ganha relevância pois, a análise e discussão efectuados podem suscitar indagações que incitem a realização de estudos análogos, contribuindo, desta forma, para o alargamento da base empírica sobre a inovação no sector educacional, concretamente nas Instituições Privadas de Ensino Técnico Profissional que actuam no mercado moçambicano.

### **1.3. Objectivos do trabalho**

Para melhor enquadramento do âmbito da pesquisa, bem como a delimitação do campo de acção da mesma, foi definido um objectivo geral e quatro objectivos específicos.

#### **1.5.1. Objectivo geral**

- ✓ Analisar o contributo da inovação no desenvolvimento das Instituições Privadas de na Cidade de Maputo.

#### **1.5.2. Objectivos específicos**

- ✓ Descrever os tipos e factores de inovação privilegiados pelo ITM;
- ✓ Identificar os resultados decorrentes da inovação no ITM;
- ✓ Descrever as barreiras que dificultam o desenho e implementação de processos de inovação no ITM;

#### 1.4. Perguntas de pesquisa

- ✓ Quais são e como se caracterizam os tipos e factores de inovação privilegiados pelo ITM?
- ✓ Que resultados decorrem da inovação no ITM?
- ✓ Quais são e como se caracterizam as barreiras que dificultam o desenho e implementação de processos de inovação no ITM?

## CAPITULO II:REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, apresenta-se o panorama geral que gira em torno da inovação, desenvolvimento organizacional e Instituições Privadas de Ensino, com um olhar incisivo para o contexto moçambicano. Especificamente, será feito o debate conceptual e teórico, uma vez que Minayo *et al.* (1996) refere que a definição teórica e conceptual é um momento crucial da investigação científica, porque constitui a sua base de sustentação.

### 2.1. Inovação

Silva e Dacorso (2013) referem que as organizações podem atuar sob três aspetos genéricos: liderança de custo, centrada na produção a custos abaixo da média de mercado; diferenciação, em que se busca competir por meio da criação de algo diferente das demais empresas atuantes; enfoque, no qual a organização se volta para estratégias focadas num segmento ou sector, traçando ações específicas que as levem a uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, a melhores resultados em longo prazo.

Assim, cabe à liderança decidir em que estratégia focar para conseguir elevado desempenho, uma vez que, ao se considerar que os fatores externos e internos à empresa que determinam e influenciam a competitividade são tratados e se apresentam para cada organização de maneira diferente, para competir se faz necessário estar atento às mudanças e transformar os obstáculos em oportunidades.



Tais perspectivas são actualmente conquistadas por meio da inovação, que consiste basicamente na “criação bem-sucedida de algo novo, de modo que a competitividade global é hoje definida pela capacidade que as empresas têm de inovar” (Porter, 1989).

Segundo Fonseca (2007), a inovação consiste no processo de fazer novas ideias para o uso produtivo, construindo um fio condutor que ligue a ideia à viabilidade comercial. Este autor explica que a inovação empresarial significa introduzir, adoptar e implementar uma nova ideia (processo, bem ou serviço) a uma empresa em resposta a um problema percebido, transformando uma nova ideia em algo novo.

Segundo Kaufmann e Todtling (2001), a inovação é um processo não linear, evolucionário, dinâmico, complexo e interativo de aprendizagem e de relacionamentos entre a empresa e o seu meio envolvente.

Portanto, deste debate, pode depreender-se que não obstante a inovação admita várias definições, é consensual a visão de que este conceito consiste na implementação de uma ideia nova, não necessariamente original, dentro de uma dada realidade (individual ou organizacional), produzida intencionalmente e que provoca impacto, resultando numa melhoria concreta do sistema.

Não obstante esta divergência de entendimentos entre os autores, neste estudo será adoptada a definição de Kaufmann e Todtling (2001), segundo a qual, “inovação é um processo não linear, evolucionário, dinâmico, complexo e interativo de aprendizagem e de relacionamentos entre a empresa e o seu meio envolvente”.

### **2.1.1. Breve historial sobre a inovação**

Na esteira de Sarkar(2007), ao longo dos anos, na literatura de gestão, tem surgido uma grande variedade de modelos, com o intuito de ajudar as empresas a alcançar os seus objectivos e prever futuras alterações, para se poderem adaptar.

Dada a abordagem conceptual da maioria desses modelos, raramente tratam o problema da inovação como uma variável explícita, no entanto, ajudam o gestor a definir a sua estratégia competitiva. Fazendo uma viagem rápida à literatura da inovação, depreende-se que muita da investigação se focou na tentativa de perceber o processo e as dinâmicas da inovação.

Por sua vez, Nunes (2008) destaca que entre as décadas de 50 e 80, verificou-se uma grande preocupação à volta desta temática. Grande parte das discussões, em torno da natureza, características e dos factores limitadores e impulsionadores do processo de inovação, centrou-se na importância relativa das componentes mercado e ciência. Nas últimas duas décadas, a perspectiva sistémica da inovação e a perspectiva das redes de inovação, têm ganho uma grande importância, ao acrescentar ao estudo outros factores que influenciam o processo de inovação.

Na busca por uma teoria explicativa do desenvolvimento económico, tem desenvolvido o conceito de inovação, desde o início do século XIX. A nível económico, destaca-se Riedel com a obra “*NationalökonomieoderVolkswirthschsft*” de 1839, considerado o precursor da inovação *entrepreneurial*.

O trabalho de Joseph Schumpeter também tem influenciado grandemente as teorias de inovação até à actualidade. Este autor defende que o desenvolvimento económico é motivado pela inovação através de um processo dinâmico, no qual as novas tecnologias substituem as antigas. Processo este denominado de “destruição criativa”, que surge em complemento com a “resposta criativa”, tal como refere Nunes (2008).

A inovação é, pois, apresentada como um acto radical, que consiste na introdução de um novo elemento ou uma nova combinação de elementos pré-existentes. No ponto de vista de Schumpeter, as inovações radicais promovem alterações descontínuas, enquanto que as inovações incrementais fazem avançar, de forma contínua, o processo de mudança (*idem*).

Segundo Sarkar(2007), desta forma, Schumpeter introduziu o conceito económico de inovação, associando a criação de valor à inovação tecnológica. A definição histórica de inovação atribuída a Schumpeter, significa o mesmo que hoje se entende por empreendedorismo.

Para este autor, a criação de empresas ou empreendedorismo, era considerado o motor fundamental da economia, tendo adjacente a ideia de que um empreendedor ou empresário é um inovador e é o agente da “destruição criativa”. Estas ideias surgem na primeira fase da literatura de Schumpeter, descritas na obra “*TheTheoryofEconomicDevelopment*” publicada em 1912.

Mais tarde, na obra, “*Business cycles*”, de 1939, apresentou também a noção de clusters de inovação em sectores económicos específicos e de estímulos de inovação como novas

combinações do conhecimento e competências existentes. Numa outra fase, com o trabalho “*Capitalism, Socialism and Democracy*” de 1942, Schumpeter continua a atribuir as origens da inovação ao empresário, já não a nível individual, mas sim colectivo, continuando a ser visto como o protagonista do processo de inovação.

Destaca-se também o papel das grandes empresas, que para este autor, são as únicas com capacidades internas de investigação e desenvolvimento, apropriadas para o desenvolvimento de inovações tecnológicas. Desta forma, destaca-se a importância da investigação e desenvolvimento e da dimensão no progresso tecnológico, assumindo-se como determinantes da inovação.

Segundo Silva (2003), as décadas de 70 e 80 marcaram a passagem para uma época em que a mudança tecnológica se tornou preponderante. Nesta altura, o ambiente competitivo em que as empresas se inseriam, alterou-se devido, principalmente a duas razões: a produção tornou-se num processo de conhecimento intensivo; e a competição globalizou-se passando a ser baseada na inovação.

Silva (2003) refere ainda que assim, no final da década de 70, dá-se a ruptura da perspectiva tradicional e linear da inovação, com o aparecimento do modelo interactivo da inovação. Esta visão interactiva do processo de inovação, defendida por Freeman (1979), Nelson e Winter (1982) e Kline e Rosenberg (1986), considera como principais factores impulsionadores da inovação, as oportunidades científicas e tecnológicas, combinadas com as necessidades económicas que emergem do mercado e da sociedade (Silva, 2003).

### **2.1.2. Tipos de inovação**

Tal como se viu anteriormente existem várias definições de Inovação, desta forma, é concebível que existam várias tipologias. Schumpeter (1934) citado por Silva (2003) foi um dos primeiros autores a definir o conceito de inovação, referindo que a aplicação de uma inovação no contexto dos negócios, pode ser feita de várias formas:

- ✓ Introdução de um novo produto;
- ✓ Introdução de um novo método de produção;
- ✓ Abertura de um novo mercado;

- ✓ Aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais;
- ✓ Criação de uma nova empresa.

Com o avanço das pesquisas e estudos sobre a inovação, tomando como base os iniciados por Schumpeter, foram propostas outras tipologias de inovação, tendo em conta que se trata de um processo complexo, conforme referem Kaufmann e Todtling (2001), que destacam os seguintes tipos de inovação:

#### **a) Inovação de produtos ou serviços**

A inovação de produtos ou serviços é referente à introdução no mercado de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado relativamente às suas características ou usos, tais como a melhoria nas especificações técnicas, componentes e materiais, *software* e outras características funcionais.

Kaufmann e Todtling (2001) explicam que as inovações de produtos ou serviços podem utilizar novos conhecimentos ou novas tecnologias ou podem ser baseadas em novos usos, bem como combinações de conhecimentos ou tecnologias pré-existentes. Este tipo inovação permite, um melhor desempenho do bem ou do serviço, bem como, o alargamento das suas possíveis aplicações. Os principais objectivos que servem como motivação para a inovação de produtos ou serviços, passam pela tentativa de melhorar a qualidade dos bens e aumentar a eficiência ou velocidade dos serviços prestados.

#### **b) Inovação de processo**

É concernente à implementação de um processo de produção, de um método de distribuição ou de uma atividade de apoio aos seus bens ou serviços (compras, contabilidade e manutenção), que sejam novos ou significativamente melhorados.

A inovação de processos envolve actividades novas ou significativamente melhoradas de apoio a processos, a exemplo de sistemas de manutenção, informação de contabilização, fabrico, logística, entrega e distribuição.

Por sua vez, Nunes (2008, p. 14) acrescenta que:

“Estes métodos podem envolver alterações significativas no equipamento, nas técnicas e procedimentos ou no software. Tais métodos podem ter como objectivos quer a produção ou a distribuição de produtos novos ou melhorados, que não possam ser produzidos com base em métodos de produção convencionais, quer o aumento da eficiência e qualidade da produção ou distribuição de produtos existentes, bem como diminuir os custos unitários de produção ou de distribuição”.

Uma inovação no processo de negócios pode melhorar significativamente a qualidade de um produto ou serviço, resultando em um processo de negócios e inovação de bens e serviços oferecidos. Ademais, não é relevante se a inovação foi originalmente desenvolvida pela organização ou por outras.

### **c) Inovação de marketing**

A inovação de marketing corresponde à implementação de alterações significativas no design do produto, na embalagem ou nos métodos de vendas e marketing, de forma a aumentar a penetração dos bens ou serviços da empresa no mercado ou em novos mercados.

Nunes (2008) destaca que esta verifica-se na implementação ao produto ou serviço, de um novo método de marketing, envolvendo alterações significativas no seu *design* ou na sua embalagem, na sua distribuição ou colocação no mercado, bem como no seu preço e promoção.

Este tipo de inovação tem, pois, em vista ir ao encontro das necessidades dos clientes, abrir novos mercados ou alcançar uma nova posição competitiva para os produtos ou serviços da empresa no mercado, com o objectivo de aumentar as vendas ou a procura pelos serviços. O novo método de marketing pode ser desenvolvido pela própria empresa ou ser adoptado de outras empresas ou organizações. Novos métodos de marketing podem ser implementados, tanto para produtos novos como para os já existentes.

Novos métodos de marketing a nível da colocação e distribuição do produto ou serviço no mercado envolvem a introdução de novos canais de vendas, isto é, novos métodos de venda e

apresentação dos produtos ou serviços aos clientes. Por seu lado, os novos métodos de promoção dos produtos e serviços envolvem o uso de novos conceitos com vista à sua promoção. Finalmente, engloba-se também um método para a fixação do preço do produto ou serviço.

#### **d) Inovação organizacional**

A inovação organizacional é referente à implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio, organização do local de trabalho ou relações externas da organização

Uma inovação organizacional compreende a implementação de uma alteração nova ou significativa na estrutura da empresa ou nos métodos de gestão para que a organização possa melhorar o uso dos conhecimentos, imprimir mais qualidade aos bens ou serviços ou mais eficiência aos fluxos de trabalho.

Este tipo de inovação, muito actual nos nossos dias, é desenvolvido tendo em vista o melhoramento da performance da empresa, através da redução dos custos administrativos ou de transacção, melhorando a satisfação no local de trabalho, o que por sua vez, permite aumentar a produtividade ou mesmo reduzir os custos de fornecimento.

As inovações organizacionais a nível de práticas de negócio envolvem a implementação de novos métodos para aplicação em rotinas organizacionais e procedimentos de conduta de trabalho. Inovações na organização do local de trabalho, por sua vez, envolvem a implementação de novos métodos para distribuição de responsabilidades e processo de tomada de decisões. No que respeita às relações externas, verifica-se a implementação de novas formas de organizar essas mesmas relações, seja com outras empresas ou instituições públicas.

Portanto, em gesto de síntese, pode-se afirmar que a divisão da inovação em vários tipos permite uma melhor adequação à realidade e torna-se imprescindível para um estudo mais completo. Porém, a literatura relativa à inovação não se fica por esta tipologia proposta por Kaufmann e Todtling (2001), que pode ser considerada como a mais importante, abrangente e consensual, razão pela qual foi assumida neste estudo.

#### **2.1.3. Factores determinantes da inovação**

Na esteira de Nunes (2008), o Modelo da Capacidade Inovadora proposto por Porter e Stern (2001) destaca os seguintes factores impulsionadores da capacidade inovadora nas organizações:

- ✓ Recursos humanos altamente qualificados, nomeadamente de cariz técnico, científico e de gestão;
- ✓ Infra-estrutura e tecnologia de alta qualidade;
- ✓ Concorrência forte entre rivais na mesma localização;

Por seu turno, Gomes e Marcondes (2016), destacam dois factores principais que determinam os processos de inovação nas organizações, nomeadamente os **recursos** e **capacidade empresariais**, que englobam muitos dos factores apontados por de Porter e Stern (2001) e são os fundamentos básicos para a empresa obter vantagem competitiva, por meio da criação de valor económico aos seus produtos e serviços.

## **Recursos**

Barney e Jay (2011) argumentam que os recursos são os activos tangíveis e intangíveis que uma empresa usa para criar e implementar suas estratégias, enquanto que capacidades são um subgrupo de recursos que permitem que uma empresa obtenha vantagem de seus outros recursos.

Estes autores defendem que a organização é mais do que uma unidade administrativa, constituída por um conjunto de **recursos** produtivos disponíveis para diversos usos tendo em vista um longo período de tempo. Ademais, os recursos de uma empresa influenciam o seu crescimento e esse é limitado quando seus recursos são inadequados ou insuficientes.

Gomes e Marcondes (2016) argumentam que os recursos são as entradas para o processo de produção. Esses são a unidade básica de análise, exemplificados como os bens de capital, as habilidades dos funcionários, as patentes e a marca. Outrossim, estes autores defendem que a base de recursos inclui os tangíveis e os intangíveis, conforme evidencia o quadro abaixo (vide quadro 1).

**Quadro 1:** Classificação dos recursos determinantes na inovação empresarial

Tipos de Recursos		Exemplos
Recursos Tangíveis	Recursos financeiros	Capacidade de endividamento e de gerar recursos internos via resultados.
	Recursos físicos	Localização, equipamentos e instalações
Recursos Tangíveis	Recursos humanos	Aptidões, experiência, adaptabilidade, flexibilidade, lealdade, atitudes e valores dos colaboradores.
	Recursos tecnológicos	Aparato tecnológico, investigação e desenvolvimento, conhecimento, know-how, saber fazer.
	Recursos Sociais	Marcas, relações com clientes, com instituições financeiras e com a comunidade; qualidade e fiabilidade dos seus serviços.

**Fonte:** Adaptado com base em Silva (2003)

### Capacidade empresarial

Quanto à capacidade empresarial, Gomes e Marcondes (2016) sustentam que a diversidade dos recursos ocorre quando determinadas empresas usam suas capacidades de modo mais eficiente e eficaz do que outras, propiciando um desempenho superior, independentemente do sector de actuação.

De acordo com Peterafe Barney(2003), a capacidade empresarial corresponde às habilidades da empresa em coordenar tarefas com o uso de recursos com o propósito de obter um resultado final específico.

Segundo Silva (2003), estas capacidades podem ser classificadas em **específicas, essenciais e dinâmicas** (vide quadro 2). Este autor destaca que as capacidades para inovar constituem a base para a empresa manter as vantagens competitivas sustentáveis. Estas capacidades denominam-se capacidades tecnológicas compreendendo: conhecimento, capacidades e aptidões necessárias para escolher, implantar, operar, manter, adaptar, melhorar e desenvolver tecnologias. São, pois, fundamentais para o desenvolvimento de novos produtos e para competir com os concorrentes, estando directamente associadas à qualificação do pessoal da empresa.

**Quadro 2:** Classificação das capacidades determinantes na inovação



<b>Tipos de capacidade</b>	<b>Descrição</b>
<b>Capacidades específicas</b>	Correspondem à forma como a empresa adquire os recursos tangíveis e intangíveis e os combina. A vantagem competitiva da empresa está relacionada com a construção dessas mesmas competências.
<b>Capacidades essenciais</b>	Correspondem às habilidades complexas subjacentes à tecnologia e aos recursos humanos da empresa. São fundamentais para o desenvolvimento de novos serviços e para competir com os rivais.
<b>Capacidades dinâmicas</b>	Correspondem às habilidades da empresa “para renovar, ampliar e adaptar as suas capacidades essenciais ao longo do tempo. são habilidades para modificar competências da empresa.

**Fonte:** Adaptado com base em Silva (2003)

Segundo, Barney e Jay (2011), para um recurso ou capacidade ser considerado estratégico para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, terá de atender vários atributos (devem ser valiosos, raros, inimitáveis e organizado). Estes autores alertam que caso atenda apenas aos critérios de valor e de raridade, a vantagem não é sustentável e a empresa enfrenta a paridade competitiva.

Portanto, no contexto deste estudo serão considerados como factores determinantes da inovação organizacional os recursos e a capacidade institucional, propostos por Porter e Stern (2001), citados por Gomes e Marcondes (2016) e classificados por Silva (2003), pelo facto de as instituições de ensino também necessitarem de recursos (humanos e materiais) e de capacidade (organizacional e gestão) para inovarem.

#### **2.1.4. Principais resultados da inovação**

Kretzer e Menezes (2006) citados por Gomes e Marcondes (2016) apontam a **vantagem competitiva** e a **criação de valor** como sendo os principais resultados da inovação. Estes autores argumentam que a vantagem competitiva sustentável se baseia na natureza complexa e tácita dos mecanismos de proteção da empresa.

Os autores referem ainda que as fontes de vantagem competitiva sustentável vão além dos níveis diferenciais de eficiência dos recursos quanto a produzir de forma mais económica e da

eficácia desses em relação a melhor satisfazer as necessidades dos consumidores. Assim, as fontes de vantagem competitiva sustentável relacionam-se fortemente com os atributos únicos e difíceis de serem reproduzidos ou imitados pelos concorrentes.

Para Peteraf e Barney (2003), o valor criado por uma empresa ao fornecer determinado bem ou serviço é a diferença entre os benefícios percebidos pelo comprador, refletidos no preço que ele está disposto a pagar, e o custo da empresa para produzi-los mesmo bem ou serviço. Esse valor pode ser aumentado com o oferecimento de maiores benefícios para os compradores ou a minimização dos custos para produzi-los, ou ambos. Para os autores, uma empresa tem uma vantagem competitiva se ela for capaz de criar mais valor econômico do que os concorrentes em seu mercado de produtos.

Nesse sentido, Barney e Jay (2011) defendem a tese de que o valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Assim, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e aquele de seus concorrentes.

Gomes e Marcondes (2016) explicam que a vantagem competitiva é expressa em termos da capacidade da empresa para criar relativamente mais valor econômico do que seus concorrentes e produzir maiores benefícios líquidos, por meio da diferenciação superior e/ou redução dos custos. Estes autores sustentam que na lógica baseada em recursos, a empresa tem uma vantagem competitiva sustentável quando os concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia.

Por sua vez, o valor é medido pelas características de desempenho de um produto e pelos atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar. As empresas têm de oferecer valor aos clientes que seja superior ao valor oferecido pelos concorrentes para criar vantagem competitiva.

Zubac, Hubbard e Johnson (2010) propõem que o valor normalmente é percebido a partir de uma perspectiva do cliente. Estes autores afirmam que os clientes irão efetivar a compra quando sua proposta de valor é afetada por um preço melhorou um melhor desempenho para um produto/serviço ou um substituto adequado se tornar disponível.

Portanto, o valor é expresso, de um lado, em termos da diferença entre os benefícios percebidos, ou seja, o que os clientes estão dispostos a pagar, e, de outro, os custos econômicos. Refere-se, portanto, ao conceito econômico de excedente total, que é igual à soma das rendas econômicas e dos clientes ou excedente do consumidor.

### 2.1.5. Barreiras que dificultam o desenho e implementação de processos de inovação

As organizações têm buscado vantagem competitiva através de alternativas que superem as antigas práticas de inovação e demandem uma interação ainda maior com agentes externos, de modo que organizações com visão abrirão seus negócios a ideias oriundas de fontes externas e praticarão aquilo que se denomina inovação aberta.

Assim, tendo em vista que a nova forma de competir está voltada para o fortalecimento das relações e busca por conhecimento compartilhado, com menor custo e maiores oportunidades, Parida *et al.* (2012) apontam para uma maior possibilidade de longevidade e crescimento das organizações ao incorporarem esses preceitos em suas estratégias competitivas, uma vez que necessitam transpor algumas barreiras que inibem seu desenvolvimento, onde destacam-se as **barreiras internas ou endógenas** e as **barreiras externas ou exógenas**, que se encontram no quadro abaixo (vide quadro 3).

Segundo Nunes (2008), as barreiras à inovação são definidas como factores internos ou externos à organização que diminuem a propensão da mesma para inovar, isto é, diminuem a sua capacidade de introduzir um produto novo ou um significativamente melhorado, bem como, um processo novo ou significativamente melhorado, um novo método de práticas de marketing ou mesmo um novo método organizacional.

**Quadro 3:** Barreiras que dificultam a inovação nas Pequenas e Médias Empresas

<b>Barreiras internas ou endógenas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inexistência de meios de financiamento</li><li>• Inexistência de meios técnicos internos</li><li>• Atitude ao risco da gestão de topo</li><li>• Resistência dos trabalhadores à mudança</li><li>• Inexistência de especialização técnica e pessoal qualificado</li><li>• Cultura e sistema de valores rígidos</li><li>• Falta de cooperação e integração entre as diversas áreas funcionais</li></ul>
--	---

<b>Barreiras externas ou exógenas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldades na obtenção de informação e suporte tecnológico</li> <li>• Dificuldades na obtenção de financiamento</li> <li>• Necessidades dos clientes</li> <li>• Percepção dos riscos da inovação</li> <li>• Limitações dos mercados</li> <li>• Corpo legislativo e normativo</li> <li>• Aspectos burocráticos no relacionamento institucional</li> </ul>
---	---

**Fonte:** Adaptado com base em Nunes(2008)

Analisando o quadro acima, é possível constatar que se trata de uma tipologia bastante completa, envolvendo, de forma abrangente, todos os tipos de barreiras internas e externas às organizações.

A divisão entre factores internos e externos é destacada por vários autores e em diferentes abordagens. Tendo em conta a teoria dos recursos e capacidades é reconhecido que os recursos e capacidades existentes no interior da organização são imprescindíveis para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

A abordagem sistémica da inovação e a das redes e relações interorganizacionais, revelam também a necessidade do estabelecimento de parcerias entre as organizações. Por outro lado, numa época de globalização e forte competitividade, é necessário não descurar aquilo que o mercado deseja, seja ele interno ou externo, bem como, verificar a actuação da política pública, que poderá afectar a actividade das organizações. Desta forma, todos estes aspectos, incorporados no meio envolvente, influenciam também, de forma premente a capacidade inovadora das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

## **2.2. Gestão Escolar**

A Gestão Escolar resulta da combinação de dois conceitos, nomeadamente a Gestão e a Escola. Relativamente à Gestão, Chiavenato (2010) a define como “**p**rocesso de planificar, organizar (estruturação), dirigir e controlar o uso racional dos recursos tendo em vista o alcance dos objectivos organizacionais e a introdução de mudanças”.

Por sua vez, a Escola é definida como sendo um estabelecimento que tem como finalidade a formação e a educação de indivíduos de uma dada comunidade. Freitas (2007) acrescenta que a escola deve ser um meio onde se desenvolve a formação ética e cultural dos alunos, propiciando

actividades que envolvam a ordem física, cognitiva, ética, estética, relação interpessoal e inserção social.

Segundo Brito (1994), a escola pode ser abordada como empresa<sup>1</sup>, evidenciando semelhanças e diferenças. Como empresa, a gestão da escola deve ter um rumo, para concretizar. Ou seja, a escola, como qualquer empresa, deverá definir, para si, uma linha de orientação fundamental que norteie as múltiplas actividades que decorrem no dia-a-dia. Dessa linha de orientação, deverão decorrer objectivos amplos que não condicionem ou limitem qualquer acção, opção pedagógica ou projecto educativo, que se pretenda implementar, mas que sirva de enquadramento à sua consecução.

Quanto à Gestão Escolar, na visão de Luck (2006), como área de actuação, ela constitui-se em um meio para a realização das finalidades, princípios, directrizes e objectivos educacionais orientadores da promoção de acções educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão actuante e transformador da realidade sociocultural e económica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos.

A autora salienta ainda que a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direcção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola. A gestão escolar engloba as incumbências que as unidades escolares possuem, tais como: elaborar e executar a proposta pedagógica, administrar o pessoal e os recursos materiais e financeiros da escola, segundo afirma (Libâneo, 2008).

<sup>1</sup>Costa, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Edições ASA: Porto.

A gestão escolar é um conjunto de normas, directrizes, acções e procedimentos que asseguram a racionalização de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, tendendo a formação de cidadãos com competências e habilidades necessárias à inserção social, (Libâneo, *et al*, 2002).

Entretanto a gestão escolar é a forma de organizar o funcionamento da instituição de ensino nos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais e pedagógicos, procurando dar transparência às suas acções e actos, possibilitando à comunidade escolar o local de aquisição de conhecimentos, saberes, ideias num processo que consiste em aprender, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

Na visão de Brito (1994), gerir uma escola é governá-la numa perspectiva sistemática de inventariação dos seus problemas acionando todos os recursos humanos, materiais e financeiros, para a resolução e satisfação dos seus anseios, necessidades e projectos, com vista ao alcance do sucesso escolar e educativo dos alunos.

Brito (1994) acrescenta que a gestão escolar, como parte integrante do sistema educativo, deve ter como objectivo fundamental a criação de condições para que os professores promovam a aprendizagem e o sucesso escolar e educativo dos alunos. Deve ser uma organização aberta à aprendizagem, capaz de gerir o seu próprio processo de mudança e valorizar o capital humano e o conhecimento, ou seja, tornar-se uma organização inteligente, aprendente e inovadora.

Portanto, deste debate nota-se que gerir uma escola consiste essencialmente em realizar a missão da escola. Ademais, verifica-se que este processo é condicionado por diversos factores externos (políticas educativas, ambiente económico e financeiro, entre outros) e internos (capacidade de gestão, estratégias usadas, conflitos, entre outros).

Contudo, neste estudo, a gestão escolar será entendida à luz da abordagem de Brito (1994), na medida em que ressalta o pendor empresarial da escola, releva a inteligência, aprendizagem e capacidade inovadora da escola para garantir o cumprimento da missão e dos objectivos que a orientam.

### **2.2.1. Áreas da Gestão Escolar**

Segundo Brito (1994), gerir uma escola é uma actividade importante e complexa, com vários níveis, áreas de organização interna e tipos de recursos. Este processo compreende três áreas fundamentais (pedagógica e didáctica, administrativa e financeira e funcional ou dos espaços) onde todos os projecto, actividades, serviços e órgãos se enquadram e dispõe de recursos diversificados (humanos, materiais, financeiros e patrimoniais).

#### **Gestão pedagógico-didáctica**

É na gestão pedagógico didáctica que se enquadram todas as actividades, projectos, recursos, órgãos e serviços directamente relacionados com o ensino e a educação. Na escola existem órgãos próprios com competências e atribuições de índole pedagógico didáctico, a exemplo dos Directores Adjuntos Pedagógicos (Basílio, 2014).

Por sua vez, Brito (1994) refere que esta área trata, fundamentalmente, das questões relacionadas ao processo de ensino e aprendizagem e das relações interpessoais inerentes ao seu desenvolvimento, direcção de turmas, gestão do currículo, actividades curriculares e extracurriculares e formação docente.

No entanto, o acto educativo e o acto de ensinar e aprender não podem ser exclusivos deste ou daquele serviço, ou do mesmo órgão da escola. Nem a acção educativa ou o momento de aprendizagem poderão ter hora marcada para ocorrer, daí que numa escola, todos têm responsabilidades na área da educação e do ensino perante o seu cliente, seja ele o aluno ou a sociedade.

#### **Gestão administrativo-financeira**

Segundo Brito (1994), esta área é algo complexa e exige do gestor a mobilização diária de conhecimentos diversificados que vão da administração escolar ao direito administrativo, passando pela gestão e contabilidade.

Por sua vez, Basílio(2014) destaca que a gestão administrativo-financeira é uma das maiores actividades do gestor de uma escola. O sucesso de qualquer programa numa escola depende muito de como os recursos humanos, materiais e financeiros são utilizados e isto, por sua vez

afecta o desempenho global de cada escola. É, portanto, importante que todos os gestores das escolas tenham conhecimentos suficientes sobre gestão de recursos humanos e finanças para serem capazes de ser gestores eficazes.

Os recursos financeiros de uma escola são o conjunto de meios monetários destinados à aquisição de bens e serviços necessários ao funcionamento da organização escolar. Estes recursos são essenciais para a manutenção do equilíbrio nas vertentes da gestão escolar. É necessário assegurar um nível mínimo de recursos financeiros para que o funcionamento da escola seja eficaz (*ibid*).

Brito (1994) alerta que os recursos da escola nem sempre são suficientes e, por isso, é cada vez mais necessário promover práticas de gestão compatíveis com os princípios de economia, eficiência e eficácia, visando a obtenção de resultados e satisfação do cliente/utente.

### **Gestão de espaços ou funcional**

Segundo Brito (1994), esta área pode, aparentemente, parecer pouco importante, mas exige uma atenção sistemática dos gestores escolares, provocando algumas preocupações, devido aos encargos que acarreta e à falta de apoio técnico disponível na escola.

Para Basílio(2014), os espaços são utilizados por todos quantos os frequentam e transmitem uma imagem da escola. Exigem, por isso, dos gestores e de toda a comunidade escolar, uma atenção cuidada e permanente, evitando a sua degradação. Na verdade, os utentes gostarão de trabalhar num espaço com qualidade (agradável, limpo, bonito e acolhedor), que transmita bem-estar e facilite as relações interpessoais.

Na visão de Brito (1994), é fundamental apostar no desenvolvimento equilibrado das três áreas de gestão escolar: se uma escola sobrevalorizar a área administrativo-financeira, pode não conseguir desenvolver uma autêntica e sólida acção pedagógica e didáctica; a preocupação exagerada na manutenção dos espaços de forma a mantê-los bonitos, agradáveis e funcionais de pouco valerá se forem descuradas as vertentes pedagógico-didáctica e a administrativo-financeira. Na gestão da escola é fundamental que as três áreas possam convergir numa acção concreta e coerente.



Por isso, neste estudo, a abordagem em torno da inovação no ITM abrangerá as três áreas de gestão escolar, ou sejam, procurar-se-á identificar e analisar as acções inovadoras levadas a cabo nas três áreas de gestão escolar no ITM.

### **2.3. Enquadramento Teórico**

Com vista ao alcance dos objectivos pretendidos e a explicação da questão em análise neste recorreu-se a Teoria de Desenvolvimento Organizacional (TDO).

#### **2.3.1. Teoria de Desenvolvimento Organizacional**

Segundo Chiavenato (2004), a partir da Teoria Comportamental, um grupo de cientistas e consultores de empresas desenvolveu uma abordagem moderna, democrática e variada ao desenvolvimento planeado das organizações, que recebeu o nome de TDO.

Ainda na esteira de Chiavenato (2004), a TDO foi fundada por Lesland Bradford (1954<sup>2</sup>) e surgiu a partir de 1962 como um conjunto de ideias a respeito do Homem, da organização e do ambiente, no sentido de facilitar o crescimento e o desenvolvimento das organizações.

No sentido restrito, a TDO é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental em direcção à abordagem sistémica. Não se trata de uma teoria administrativa propriamente dita, mas de um movimento congregando vários autores no sentido de aplicar as ciências do comportamento (principalmente a teoria comportamental) na Administração. A maioria desses autores é constituída de consultores que se especializaram em DO, (*idem.*).

Por seu turno, Maximiano (2007) afirma que a TDO se baseia em quatro variáveis básicas: o ambiente, a organização, o grupo e o indivíduo.

Esta nova visão significa que as contribuições de cada participante à organização dependem das suas diferenças individuais e do sistema de recompensas e contribuições da organização. Ou seja, a organização actua em um meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. Para o efeito, ele deve ser estruturado e dinamizado em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera (*idem.*).

<sup>2</sup>Bradford, L. (1963), *T-Group: theory and laboratory methods*, McGragory: New York.

### a) Pressupostos da Teoria de Desenvolvimento Organizacional

Como a tarefa principal do DO é gerar mudanças que ocorrem no mundo moderno, o que exige a revitalização e a reconstrução das organizações, a TDO pressupõe que a organização se adapte às mudanças do ambiente e que as mudanças organizacionais não podem ser feitas ao acaso, mas devem ser planeadas (Lacombe, 2003).

Chiavenato (2010) aponta como pressupostos da TDO os seguintes: constante e rápida mutação do ambiente; necessidade de contínua adaptação; interacção entre indivíduo e organização que é um sistema social; a mudança organizacional deve ser planejada; a necessidade de participação e de comprometimento; a melhoria da eficácia organizacional e do bem-estar da organização; a variedade de modelos e estratégias de DO; e o facto de o DO ser uma resposta às mudanças.

Por sua vez, Chiavenato (2004) refere que existem pontos de concordância no que respeita aos pressupostos básicos que fundamentam o DO, a saber:

- **Constante e rápida mutação do ambiente:** o mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas, constantes e em uma progressão explosiva. Há mudanças científicas, tecnológicas, económicas, sociais, políticas etc., que influenciam desenvolvimento e o êxito das organizações.
- **Necessidade de contínua adaptação:** o indivíduo, o grupo, a organização e a comunidade são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação, ajustamento e reorganização, como condição básica de sobrevivência em um ambiente em contínua mudança. São sistemas vivos, abertos, que dependem de intercâmbios com o ambiente para sua sobrevivência e desenvolvimento.
- **Interacção entre indivíduo e organização:** a organização é um sistema social. Se fizermos da organização um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, esses poderão crescer, expandir-se e encontrar satisfação e auto-realização ao promover os objectivos da organização. É possível conseguir que as metas dos indivíduos se integrem com os objectivos da organização, em um plano em que o significado do trabalho seja estimulante e gratificante e comporte possibilidades de desenvolvimento pessoal.

- **A mudança organizacional deve ser planeada:** a mudança planeada é um processo contínuo e complexo. A mudança deve ser responsabilidade pessoal de todos os que são responsáveis pelos resultados da empresa.

#### **b) Aplicabilidade da Teoria de Desenvolvimento Organizacional neste estudo**

A escolha desta teoria deve-se ao facto de valorizar o crescimento e desenvolvimento das organizações. Ademais, esta teoria ganha enquadramento neste estudo na medida em que enaltece introdução de mudanças nas organizações (ITM), valorizando o capital humano, buscando a eficiência das tarefas e orientando de forma metódica como estas devem proceder para garantirem o seu desenvolvimento e estabilidade num mercado globalizado e competitivo.

Portanto, a inovação nas instituições privadas de ensino, a exemplo do ITM, deve, à luz desta teoria, ser visto como uma ferramenta de mudanças, devendo, para o efeito, ser planificado, monitorado e avaliado de modo que os seus resultados sejam notórios no desenvolvimento organizacional.

### **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

Neste capítulo, reservado ao quadro metodológico da pesquisa, far-se-á a caracterização da pesquisa, a apresentação dos métodos e procedimentos técnicos que orientaram a recolha, a análise e o tratamento de dados no campo empírico, falar-se-á dos procedimentos éticos seguidos no contacto com as fontes primárias e, por fim, serão apresentadas as principais limitações do estudo.

#### **3.1. Classificação da pesquisa**

Quanto à natureza, a presente pesquisa é descritiva. Na esteira de Terense e Filho (2006), a pesquisa descritiva visa caracterizar certo fenómeno, estabelecendo relações entre variáveis, o que envolve o uso de técnicas de colecta de dados padronizados, a exemplo do questionário.

Assim, a presente pesquisa é descritiva pelo facto de buscar compreender de que forma a inovação constitui factor propulsor do desenvolvimento das instituições privadas de ensino

(ITM), descrevendo, para o efeito, os tipos e factores de inovação, os resultados decorrentes da inovação, as barreiras que dificultam a inovação bem como as estratégias para mitigar estas barreiras no ITM, recorrendo ao questionário como técnica para colecta de dados.

Quanto ao tipo ou forma de abordagem, a pesquisa é mista ou qualitativa e quantitativa. Esta pesquisa é qualitativa<sup>3</sup> na medida em que recorreu-se à uma abordagem não-estruturada, de carácter exploratório baseada em pequenas amostras, o que que permitiu melhor compreensão do contexto do problema e conhecimento profundo do fenómeno estudado, conforme ensina (Fonseca, 2002).

Não obstante a presente pesquisa seja essencialmente qualitativa, ela apresenta traços quantitativos<sup>4</sup> na medida em que para a recolha de dados no campo empírico recorreu-se ao questionário fechado, procurando quantificar e agrupar as respostas dadas pelos inquiridos.

Quanto aos objectivos ou finalidade, optou-se pela pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vista a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Esta pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e assume, em geral, a forma de estudos de caso, (Guambe, 2010).

Assim, a pesquisa exploratória foi útil na medida em que através da revisão bibliográfica e dos instrumentos de recolha de dados administrados procurou-se compreender, num caso específico (ITM), de que forma a inovação contribui no desenvolvimento das instituições privadas de ensino na cidade de Maputo.

### **3.2. Métodos de pesquisa**

Como método de procedimento, optou-se pelo método monográfico ou estudo de caso que, segundo Martins (2006), é um método que visa estudar um caso peculiar ou um determinado sistema (inovação como factor propulsor do desenvolvimento das instituições privadas de ensino

<sup>3</sup> Terense e Filho (2006) afirmam que a pesquisa qualitativa, que é muito utilizada nas ciências sociais, é uma abordagem não-estruturada, de carácter exploratório, que se baseia em pequenas amostras e permite melhor a compreensão do contexto do problema. De uma forma geral, a pesquisa qualitativa representa uma tentativa de conhecer com maior profundidade um problema ou fenómeno, buscando descrever-lhe as características e definindo-o melhor perante os olhos do pesquisador.

<sup>4</sup>A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações fornecidos pelo inquirido e depois para classificá-las e analisá-las (Fonseca, 2002).

na cidade de Maputo), procurando explorar, descrever, entender ou compreender o seu funcionamento ou evolução (tipos, factores, resultados e barreiras inerentes à inovação nas no ITM).

### **3.3. Técnicas e instrumentos de recolha de dados**

#### **a) Pesquisa bibliográfica**

Segundo Gil (1999), este procedimento técnico serve para sustentar teoricamente o estudo recorrendo à consulta de “livros de leitura corrente, livros de referência e publicações periódicas”. Portanto, a pesquisa bibliográfica e documental auxiliou, especificamente, na identificação, análise e compreensão de dados considerados úteis para o desenvolvimento e argumentação do estudo, mediante a consulta de livros.

#### **b) Pesquisa documental**

Segundo Gil (1999), este procedimento técnico serve para sustentar teoricamente o estudo recorrendo à consulta de documentos, relatórios, artigos científicos e de revistas científicas. Assim, a pesquisa bibliográfica e documental auxiliou, especificamente, na identificação, análise e compreensão de dados considerados úteis para o desenvolvimento e argumentação do estudo, mediante a consulta de livros, artigos científicos, legislação e outros documentos que versam em torno do assunto ora em apreço.

#### **c) Questionário**

Pode-se definir o Questionário como a técnica de investigação composta por um número maior ou menor elevado de questões apresentadas por escrito as pessoas, tendo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, (Gil, 1999). O tipo de questionário aplicado é fechado, com perguntas dicotómicas, onde o inquirido escolhia sua resposta entre duas ou mais opções, (Marconi e Lakatos, 1990).

Ademais, na elaboração do questionário foram utilizadas algumas questões fechadas obedecendo escalas tipo Likert, com cinco opções de preenchimento (Discordo Totalmente, Discordo, Indiferente, Concordo e Concordo Totalmente), e o apuramento do resultado final foi baseado na soma das opções das respostas negativas e positivas.

### **3.4. População, amostra e técnica de amostragem**

Segundo Gil (1999), a população é a totalidade de indivíduos sobre os quais se faz uma inferência ou estudo. Essa população ou universo reúne todas as observações que sejam relevantes para o estudo ou mais características dos indivíduos”.

Neste contexto, importa referir que a população-alvo deste estudo era constituída por todos colaboradores do ITM cuja característica peculiar é a qualidade de serem funcionários daquela empresa, dado que Minayoet *al.* (1996) define população como um conjunto de elementos que possuem determinadas características. Portanto, a população-alvo deste estudo é constituída pelos 60 colaboradores do ITM que integram o pelouro de gestão (ou seja, não envolve docentes).

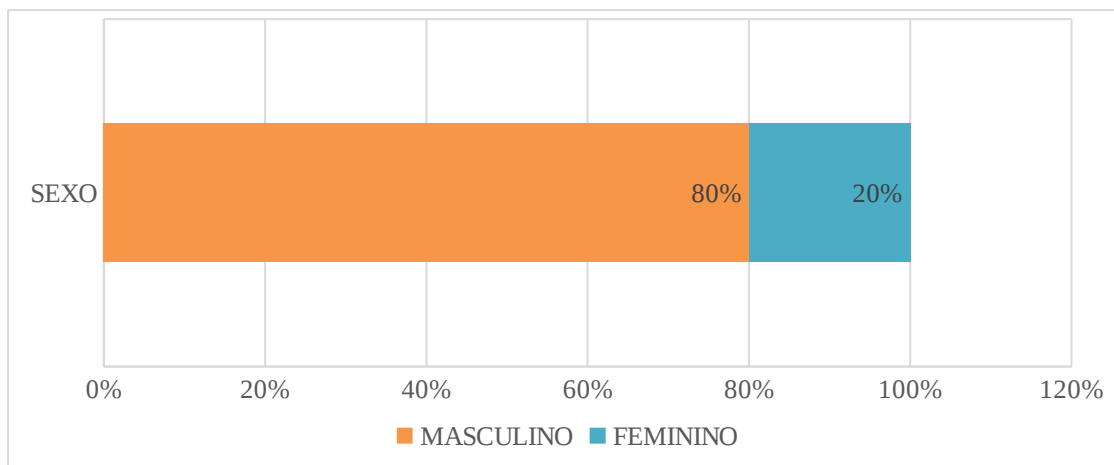
Quanto à amostra, que segundo o autor acima citado, é o conjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população, importa referir que 60 colaboradores do ITM, participaram deste estudo trinta e cinco (35) colaboradores que constituíram a amostra, com um nível de significância de 58% em relação ao universo.

Relativamente à técnica empregue, importa tecer que foi privilegiada a amostragem intencional que, segundo Gil (1999), é uma amostragem não probabilística na qual, em função das necessidades específicas do estudo e da disponibilidade da população-alvo, o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião.

#### **Caracterização da amostra**

Nesta secção, efectua-se a caracterização dos inquiridos com base no sexo, idade, nível académico e tempo de serviço. Em relação ao sexo, os dados expostos no gráfico revelam que um desequilíbrio em termos de gênero, uma vez que a maioria dos colaboradores são do sexo masculino.

**Gráfico 1:** Distribuição dos inquiridos por sexo

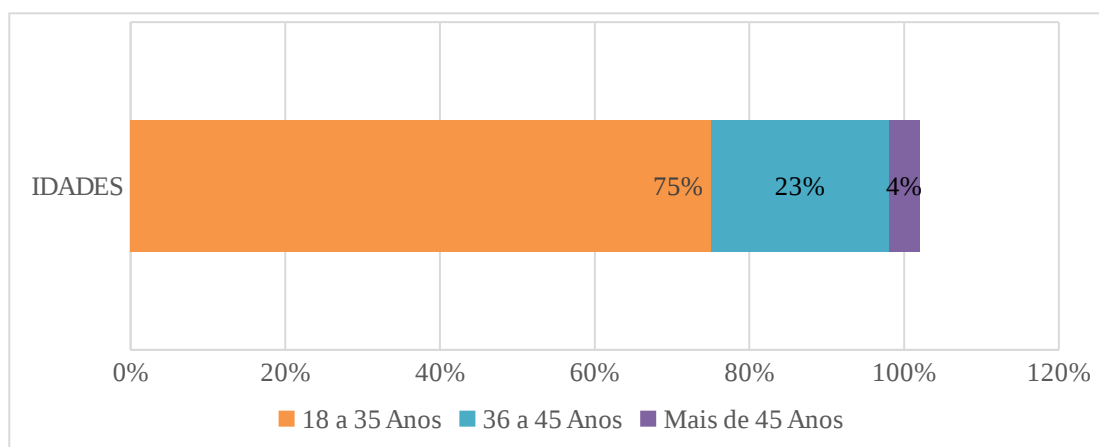


**Fonte:**Dados da pesquisa

Pode-se perceber, através do gráfico 1, que dos 35 colaboradores inquiridos, 80% (correspondente 28 inquiridos) são do sexo masculino enquanto que os restantes 20% (correspondentes 7 inquiridos) são do sexo feminino.

Quanto à idade, o gráfico 2 revela que oITM é maioritariamente constituído por jovens.

**Gráfico 2:** Distribuição dos inquiridos por idade



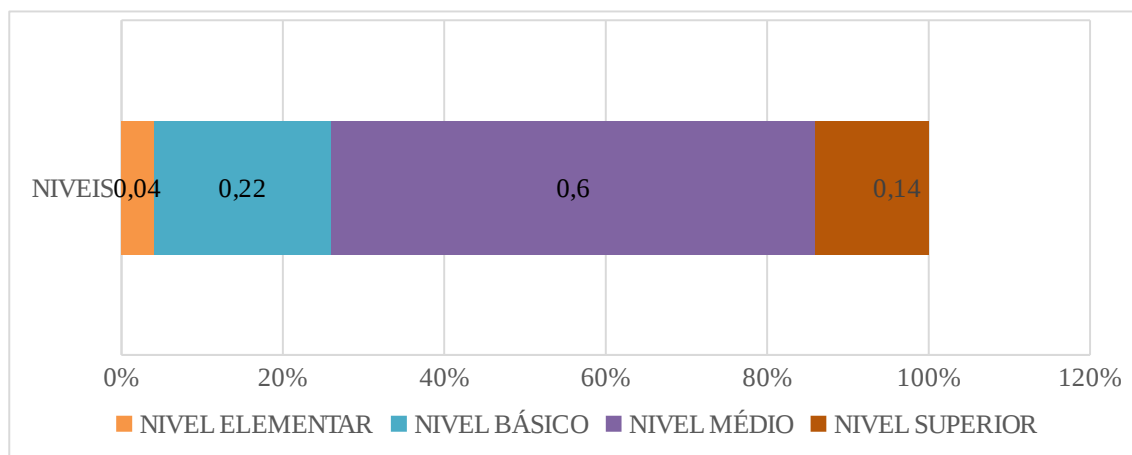
**Fonte:**Dados da pesquisa

Observando o gráfico acima, percebe-se que grande parte da amostra é jovem, uma vez que 26 colaboradores (correspondentes 75% dos inquiridos) tem entre 18 a 35 anos de idade.

Contrariamente, a minoria, isto é, 4% dos inquiridos, correspondentes a 1 colaborador, tem mais de 45 anos, ao passo que na parte intermédia encontramos 23% dos inquiridos, correspondentes a 8 colaboradores têm entre 36 a 45 anos de idade.

No que ao nível de escolaridade diz respeito, o gráfico 3 revela que o ITM é maioritariamente constituído por uma massa laboral com nível médio.

**Gráfico 3:** Distribuição dos inquiridos por nível académico



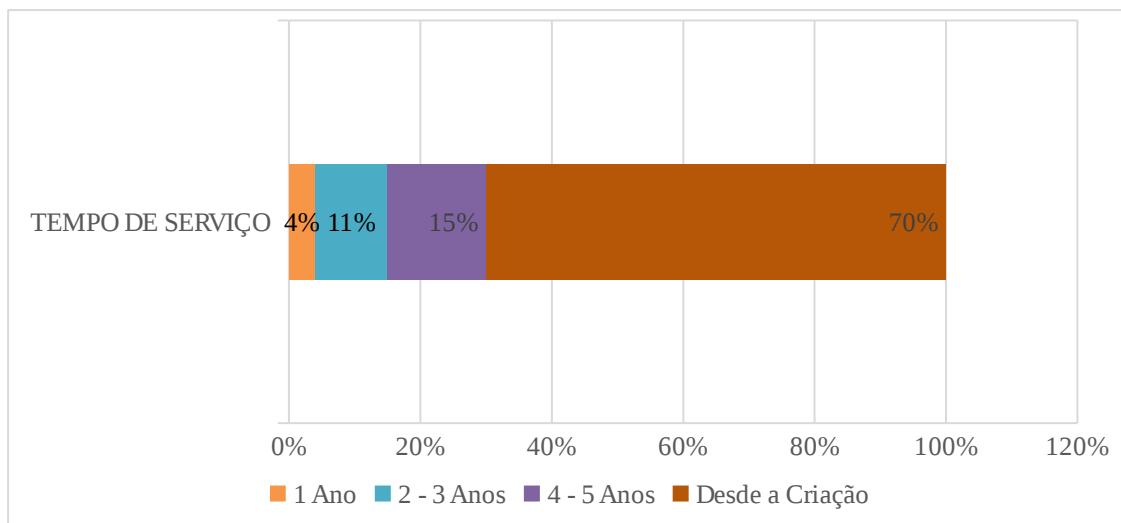
**Fonte:** Dados da pesquisa

Os dados do gráfico 3 revelam que grande parte dos inquiridos, isto é, 60% correspondentes a 21 colaboradores, tem o nível médio. No sentido contrário, está o nível elementar (primário) que ocupa apenas 4% (correspondente a 1 colaborador) dos inquiridos. Ainda neste contexto, verifica-se que 24% dos inquiridos, correspondentes a 8 colaboradores, tem o nível básico, ao passo que o nível superior ocupa 14% do total de inquiridos (correspondente a 5 colaboradores), tal como espelha o gráfico em análise.

Quanto ao tempo de serviço, o gráfico abaixo revela que a maioria dos inquiridos está no ITM desde 2015, ano da sua criação.

**Gráfico 4:** Distribuição dos inquiridos por tempo de serviço





**Fonte:**Dados da pesquisa

Os dados expostos no gráfico 4 revelam que a maioria dos colaboradores inquiridos, isto é, 70% correspondente a 25 colaboradores, trabalha no ITM desde a sua criação. No mesmo contexto, percebe-se que a menor parte dos inquiridos, isto é, 4% correspondente a 1 colaborador, tem um ano de serviço naquela instituição.

Ademais, os dados do gráfico 4 revelam que depois dos colaboradores que trabalham no ITM desde a sua criação, há mais colaboradores (5 colaboradores, correspondentes a 15% dos inquiridos) com 4– 5 anos de serviços. Outrossim, do total de inquiridos, há registo de 11%, correspondente a 4 colaboradores que têm 2 – 3 anos de serviço noITM.

### 3.5. Tratamento e análise de dados

Segundo Gil (1999), a análise de dados constitui um dos momentos mais importantes da pesquisa, na medida em que permite a sistematização e significação dos dados recolhidos no campo. A análise tem por objectivo organizar e sumariar dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema previamente definido para a pesquisa.

Recorrendo à análise bibliográfica e documental (técnicas qualitativas) e análise estatística (técnica quantitativa), os dados recolhidos foram analisados e interpretados tendo em vista o alcance dos objectivos e o enquadramento das hipóteses e das perspectivas teóricas pronunciadas neste estudo, o que permitiu uma confrontação e ligação entre a base teórica e a parte empírica da pesquisa.

### **3.6. Questões éticas**

Para além do cumprimento dos ditames em vigência na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane para a recolha de dados, no estudo realizado, foi acordado com os entrevistados e inquiridos que as respostas individuais seriam tratadas sob reserva de anonimato, destinando-se exclusivamente a ser utilizadas no âmbito desta investigação, que apenas seriam incluídos resultados de tratamento estatístico, e foram esclarecidas as finalidades do estudo.

### **3.7. Limitações do estudo**

A primeira limitação enfrentada neste estudo é de ordem teórico-conceptual, visto que a revisão de literatura é maioritariamente constituída por obras (livros e artigos científicos) que não são do contexto moçambicano, pois o tema em apreço é pouco discutido ao nível nacional.

A outra limitação está ligada às restrições impostas pelas medidas adoptadas para fazer face à pandemia de COVID-19/ SARS-COVID-2. Em observância à estas medidas, não foi possível ter contacto face-a-face com os colaboradores do ITM. Também, o questionário e guião de entrevista foram enviados por email, tendo sido impressos na instituição e distribuídos pelos colaboradores que se mostraram disponíveis.

### **3.8. Breve caracterização do Instituto Técnico de Moçambique**

Relativamente à sua caracterização, importa referir que “o ITM é uma instituição de direito privado moçambicano que se rege por estatuto e regulamento próprios. Trata-se de uma instituição privada de ensino, tutelada pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional, que dedica-se ao ensino técnico e profissional, à pesquisa e à manutenção de uma ligação entre a comunidade, estudantes, funcionários e parceiros.

Com sede localizada na Cidade de Maputo, Bairro Alto Maé, Rua João Albasine n° 123, foi criado em 2015 e iniciou as actividades lectivas em 2016, através do Alvará n° 46, GM/MCTESTP/2016, com cerca de 50 docentes e 2500 estudantes integrados em 20 cursos distribuídos em três áreas (Administração e Gestão; Indústrias e Engenharias; e Saúde) que decorrem em três turnos manhã, tarde e noite e que funciona com autonomia pedagógica, ao abrigo do artigo 11 do Decreto 11/90, de 01 de Junho”.

A mesma fonte destaca que “actualmente o ITM conta com nove edifícios situados em diferentes pontos da Cidade de Maputo, para responder ao seu lema formação acessível para jovens de família de baixa renda”. Ademais, esta fonte refere que “A estrutura orgânica do ITM é flexível e com tendências de maior desconcentração, integrando, do topo à base, os seguintes órgãos: Director Geral, Director da Escola; Directores Adjuntos e Pedagógicos; Directores de Cursos; Direcção de Administração, Finanças, Logística e Património; Gabinete de Projectos, Comunicação e Imagem; Gestores de Edifícios e Auxiliares Administrativos”.

## **CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, procede-se a apresentação e interpretação dos resultados obtidos, com o objectivo de responder o problema de pesquisa levantado e enquadrar as perspectivas teóricas que orientam este estudo. Especificamente, no presente capítulo procede-se a explanação dos resultados dos questionários e entrevistas e a respectiva interpretação ou atribuição de significado com recurso à análise bibliográfica e documental.

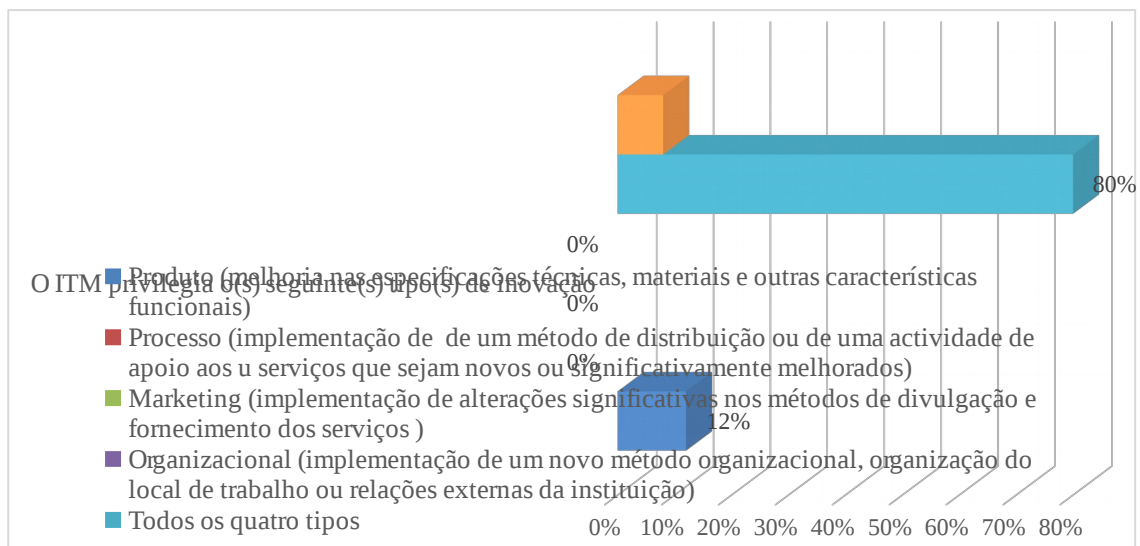
### **4.1. Apresentação e discussão dos resultados do questionário**

Finda a caracterização do objecto de estudo (ITM), procede-se, nesta secção, a apresentação e discussão dos dados obtidos através do questionário administrado, de forma a atender a questão central desta pesquisa.

#### **4.1.1. Tipos e factores de inovação privilegiados pelo ITM**

Com base na tipologia estabelecida por Kaufmann e Totling (2001), procurou-se identificar os tipos de inovação privilegiados no ITM. Os dados obtidos (vide gráfico 5) revelam que naquela empresa são privilegiados os quatro tipos de inovação propostos pelos autores acima mencionados, nomeadamente a inovação de produto, de processo, de marketing e organizacional.

**Gráfico 5:** Tipos de inovação privilegiados no ITM



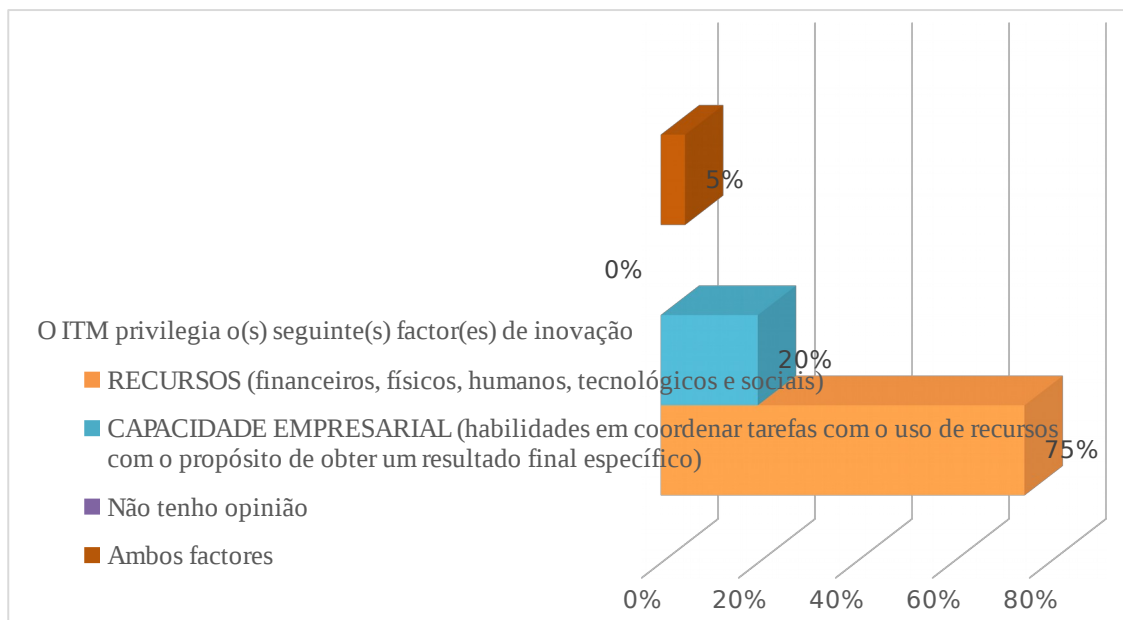
**Fonte:** Dados da pesquisa

O gráfico 5 revela que a maioria das fontes inquiridas (80% correspondente a 28 colaboradores inquiridos) revela que o ITM tem uma visão holística em relação aos tipos de inovação, na medida em que privilegia, simultaneamente, os quatro tipos de inovação (inovação de produto, de processo, de marketing e organizacional) propostos por Kaufmann e Todtling (2001).

Contudo, no gráfico em análise, percebe-se que há um grupo de inquiridos (4 colaboradores correspondentes a 12% do total de inquiridos) que aponta somente a inovação de produto, como sendo a privilegiada no ITM.. Ademais, verifica-se que dos 35 colaboradores inquiridos, 8% (correspondente a 3 colaboradores) não apresentou a sua opinião em relação aos tipos de inovação privilegiados no ITM.

Para além dos tipos de inovação, indagou-se aos inquiridos sobre os factores de inovação privilegiados no ITM, conforme evidenciam os dados expostos no gráfico 6.

**Gráfico 6:** Factores de inovação privilegiados no ITM



**Fonte:** Dados da pesquisa

Os dados do gráfico 6 revelam que a maioria dos inquiridos (75% corresponde a 26 inquiridos) aponta os recursos (financeiros, físicos, humanos, tecnológicos e sociais) como sendo os factores de inovação privilegiados no ITM, atribuindo menor relevância à capacidade empresarial, que foi apontada por somente 7 inquiridos (correspondentes a 20% dos 35 colaboradores que constituíram a amostra).

Outrossim, no gráfico 6 nota-se que a menor parte dos colaboradores inquiridos (5% correspondente a 2 inquiridos) refere que no ITM privilegia-se, simultaneamente, os recursos e a capacidade empresarial enquanto factores determinantes da inovação.

Contrariamente ao que sucede em relação aos tipos, a ITM não tem uma visão holística em relação aos factores de inovação, o que pode colocar em causa o próprio processo de inovação, conforme alertam Gomes e Marcondes (2016).

Estes autores sustentam que a heterogeneidade dos recursos ocorre quando a empresa usa suas capacidades de modo mais eficiente e eficaz do que outras, propiciando um desempenho superior, independentemente do sector de atuação.

Por outro lado, Barney e Jay (2011), alertam que caso a empresa deixe de lado um determinado factor de inovação, a vantagem que obtiver não será sustentável e a empresa enfrentará uma paridade competitiva, pelo que, o ITM pode estar a minar a obtenção de vantagem competitiva mercê da inovação, pelo facto de não relevar a capacidade empresarial que, segundo Peteraf e Barney(2003), corresponde às habilidades da empresa em coordenar tarefas com o uso de recursos com o propósito de obter um resultado final específico.

#### 4.2.2. Resultados decorrentes da inovação no ITM

Com base na tipologia de resultados de inovação (vantagem competitiva e criação de valor) proposta por Gomes e Marcondes (2016), indagou-se aos inquiridos sobre os resultados que o ITM tem obtido, decorrentes do processo de inovação que tem implementado desde a sua criação.

Os dados expostos no gráfico abaixo (vide gráfico 7), revelam que, como resultados da inovação de produtos, de processos, de marketing e organizacional implementada desde a sua criação, o ITM ganhou vantagem competitiva em relação às instituições concorrentes e criou valor no mercado em que actua.

**Gráfico 7:** Resultados decorrentes da inovação no ITM



**Fonte:** Dados da pesquisa

Em relação aos dados expostos no gráfico 7, importa referir que foi aplicada a escala de Likert, na qual o apuramento do resultado final foi baseado na soma das opções das respostas negativas (Discordo Totalmente e Discordo) e positivas (Concordo e Concordo Totalmente).

Neste contexto, verificou-se que 96% dos inquiridos (resultante da soma dos 52%, correspondente a 18 colaboradores que concordam totalmente, e 43%, correspondente a 15 colaboradores que concordam) defende que como resultados da inovação, o ITM ganhou vantagem competitiva em relação às empresas concorrentes e criou valor no mercado em que actua.

No mesmo gráfico, verifica-se que nenhum inquirido discorda ou discorda totalmente em relação aos resultados da inovação no ITM. Contudo, há um registo de 5%, correspondente a 2 inquiridos, que se mostrou indiferente, isto não revelou a sua opinião face a questão colocada.

Em busca de dados sustentar o posicionamento das fontes inquiridas, exposto no gráfico 7 relativo aos resultados decorrentes da inovação, foram compulsados os relatórios anuais do ITM (2017 – 2020). Estes documentos mostram que no período em análise, o ITM registou um crescimento no seu volume de negócios em mais de 15%, devido ao aumento de número de estudantes e diversificação de cursos naquela instituição.

Nos relatórios acima mencionados, destaca-se que o ITM melhorou o seu posicionamento face às instituições concorrentes que actua no mesmo mercado, mercê das estratégias de marketing que foram reconfiguradas, visando conquistar maior número de estudantes.

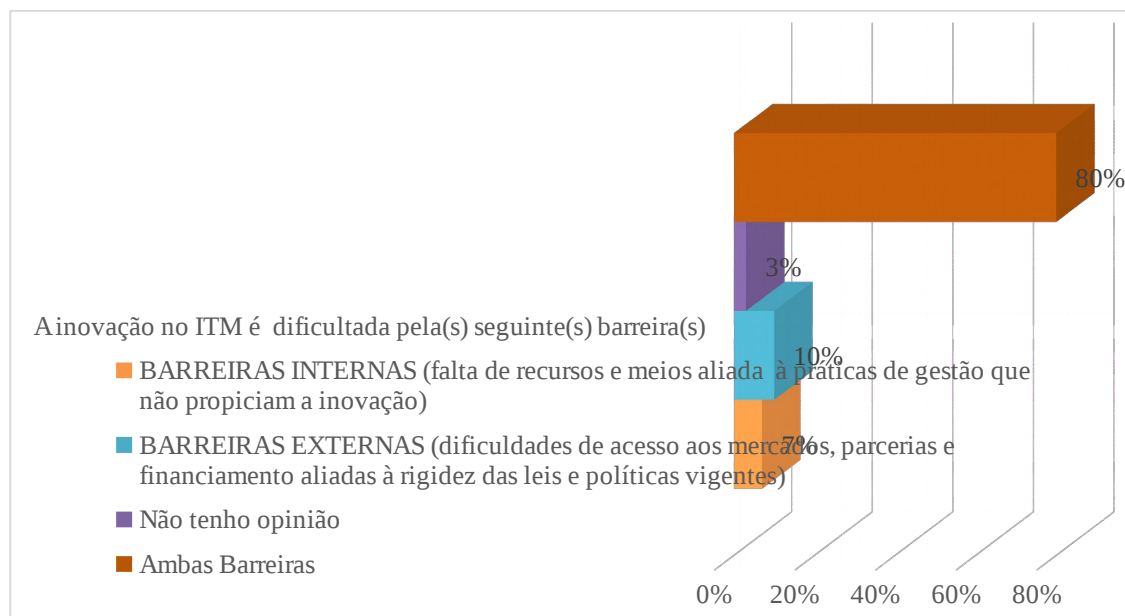
Outrossim, nos relatórios anuais do ITM são mencionadas algumas acções implementadas, dentre as quais destaca-se a divulgação dos cursos oferecidos “porta-a-porta”, o incremento tecnológico na divulgação dos serviços e, sobretudo, na execução das actividades operacionais e a aumento de edifícios de modo a abranger diferentes pontos da cidade de Maputo.

Esta informação solidifica a ideia de que a vantagem competitiva bem assim a criação de valor são resultados da inovação que tem se verificado no ITM desde a sua criação.

### 4.2.3. Barreiras que dificultam o desenho e implementação de processos de inovação no ITM

Nunes (2008) propõe dois conjuntos de barreiras (internas e externas) que dificultam a inovação nas organizações. Assim, se indagou aos inquiridos sobre as barreiras que dificultam o desenho e implementação de processos de inovação no ITM, tendo se constatado que a inovação no ITM é simultaneamente dificultada por factores endógenos e exógenos à própria instituição (gráfico 8).

**Gráfico 8:** Barreiras ao o desenho e implementação de processos de inovação no ITM



**Fonte:** Dados da pesquisa

Os dados do gráfico 8 revelam que a maioria dos inquiridos (80% corresponde a 28 colaboradores inquiridos) aponta simultaneamente as barreiras internas ou endógenas e as barreiras externas ou exógenas como sendo as que dificultam a inovação no ITM.

Adicionalmente, verifica-se um total de 17% decorrentes da soma 10%, correspondente a 4 inquiridos que apontam as barreiras externas, e 7%, correspondente a 2 inquiridos que apontam as barreiras internas como sendo as que dificultam a inovação no ITM.



Outrossim, no gráfico 8 nota-se que a menor parte dos colaboradores inquiridos (3% correspondente a 1 inquirido) não expressou a sua opinião em relação às barreiras que a inovação no ITM.

Neste contexto, é importante ressaltar o posicionamento de Nunes (2008), que insta as organizações a melhorarem as suas capacidades para gerir ou até mesmo suplantar estas barreiras, uma vez que elas diminuem a propensão de inovação, o que pode comprometer, em última instância, o crescimento e desenvolvimento organizacional.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

Este capítulo compreende a apresentação das principais conclusões alcançadas, bem assim as recomendações decorrentes das constatações efectuadas no capítulo referente à a apresentação e discussão dos dados obtidos no trabalho de campo. Outrossim, neste capítulo busca-se verificar as hipóteses levantadas, e responder às principais questões que orientaram este estudo.

### **5.1 Conclusões**

De uma forma geral, com este trabalho foi possível perceber que a inovação é uma ferramenta imprescindível na gestão estratégica organizacional, na medida em que a criação e o aproveitamento de novas ideias constituem mecanismos eficazes para a edificação de uma base diferencial de uma organização em relação às outras.

Além disso, o contributo da inovação é positivo, na medida em que possibilita a percepção de alterações no mercado em que as instituições privadas de ensino actuam e, sobretudo, a transformação dessas alterações em acções que trazem melhores resultados.

Especificamente em relação ao objecto de estudo, os dados apresentados e discutidos levam à conclusão de que as acções de inovação (incremento tecnológico na divulgação dos serviços e, sobretudo, na execução das actividades operacionais e o aumento de edifícios para atendimento e prestação de serviços) desempenham um papel importante no desenvolvimento do ITM, na medida em que contribuem para que esta instituição privada de ensino ganhe vantagem competitiva em relação às instituições concorrentes e crie valor no mercado em que actua.

Igualmente, foi possível perceber que, não obstante o seu papel preponderante no desenvolvimento do ITM, a inovação é dificultada por barreiras internas (escassez de recursos e meios aliada à práticas de gestão que não propiciam a inovação) e externas (dificuldades de acesso à alguns mercados, aliadas à rigidez das leis e políticas vigentes) à esta instituição, que exigem o desenho de acções estratégicas capazes de mitigá-las.

Para além das barreiras internas e externas, depreendeu-se que a inovação no ITM pode ser perigada pela falta de visão holística em relação aos factores de inovação, uma vez que esta instituição privilegia somente os recursos (financeiros, físicos, humanos, tecnológicos e sociais) como sendo os factores de inovação privilegiados no ITM, atribuindo menor relevância à capacidade empresarial.

## **5.2 Sugestões**

Um dos objectivos deste estudo está relacionado com as barreiras enfrentadas pelo ITM no desenho e implementação de processos de inovação. Assim, face às constatações efectuadas e conclusões alcançadas, urge sugerir as seguintes acções:

Primeiro, é importante que o ITM para além das acções que vem desenvolvendo, procure capitalizar os factores que impulsionam a inovação (inserção em redes parceria e cooperação com outras instituições, investimento na busca de conhecimento que possa agregar valor).

Na óptica de Parida *et al.* (2012), estas acções irão contribuir para que o ITM implante um modelo de inovação aberta, cujo cerne é o aumento da competitividade corporativa, redução de custos, aumento de receitas, exploração de novas fontes de receitas, novos mercados e revitalização dos conhecimentos e cultura da organização.

Também, o ITM deve investir na formação e, sobretudo, especialização do seu capital humano, visto que a inovação envolve a busca, troca e implementação de diversos conhecimentos (sobretudo tecnológicos), o que se torna difícil com um quadro de pessoal maioritariamente sem formação.

Destarte, com recursos humanos dotados de expertise, o ITM poderá ser mais flexíveis e capaz de estabelecer redes de contactos para que possa desenvolver e incrementar a sua

competitividade, usando o conhecimento oriundo de parceiros externos (instituições de ensino, centros de pesquisa e extensão tecnológica, entre outros) como fonte de inovação eficaz e sustentável.

Por fim, é importante que, em relação aos factores de inovação, o ITM tenha uma visão holística, isto é, privilegiar os recursos assim como a capacidade empresarial pois, Barney e Jay (2011) alertam que caso a empresa deixe de lado um determinado factor de inovação, a vantagem que obtiver não será sustentável e a empresa enfrentará uma paridade competitiva.

Também, a capacidade empresarial, factor de inovação preterida no ITM, é de capital importância na medida em que corresponde às habilidades da organização em coordenar tarefas com o uso de recursos com o propósito de obter um resultado final específico, aqui entendido como vantagem competitiva conforme esclarecem Peteraf e Barney(2003).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barboza, R. A. B; Fonseca, S. A. & Ramalheiro, G. C. F. (2017). *O Papel das Políticas para Potencializar a Inovação em Pequenas e Médias Empresas de Base Tradicional*. Revista de Gestão: São Paulo.
- Barney, A. & Jay, B. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 4ª ed. Prentice Hall: Boston.
- Basílio, A. (2014). *Papel do conselho da escola no sistema educativo moçambicano*. (Tese de Doutoramento). Universidade Católica Portuguesa: Lisboa.
- Brito, C. (1994). *Gestão Escolar Participativa: Na Escola todos somos Gestores*, Texto Editora: Lisboa.
- Brouwer, R. & Brito, L. (2010). *Educação, Formação Profissional e Poder*, in: (Org.) Desafios para Moçambique. IESE: Maputo.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª Edição. Elsevier Editora, Lda: Rio de Janeiro
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Elsevier Editora, Lda: São Paulo.
- Costa, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Edições ASA: Porto.
- Entrevistado 1: Membro da Direcção do ITM, entrevistado aos 10 de Maio de 2021, na Cidade de Maputo.
- Fonseca, E. M. (2007). *Barreira à Inovação Educacional: as dificuldades em utilizar a auto-avaliação como expressão de inovação*. disponível em: [http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/3208/1/2007\\_EdilbertoMouradaFonseca.pdf](http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/3208/1/2007_EdilbertoMouradaFonseca.pdf)
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia de Pesquisa Científica*. UEC: Fortaleza.
- Freitas, D. N. T. (2007). *Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar*. Educação & Sociedade: Campinas.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª Edição. Atlas Editora: São Paulo.

- Gomes, M. D. & Marcondes, R. C. (2016). *O Desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas: o caso da Incubadora Tecnológica de Guarulhos*. Revista de Gestão: São Paulo. Disponível em Disponível na [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- Guambe, A. J. (2010). *Metodologia de Investigação Científica: Manual do Estudante*. 1ª Edição, ISRI: Maputo.
- Guambe, A. J. (2011). *Metodologia de Pesquisa: Manual do Estudante*. 1ª Edição, ISRI: Maputo.
- Instituto Técnico de Moçambique (2020). *Relatórios Anuais Compilados(2017 – 2020)*. Maputo.
- Kaufmann, A. E & Todtling, F. (2001). *Science – industry interaction in the process of innovation: the importance of boundary – crossing between systems*. Research Policy.
- Lacombe, F. J. M. (2003). *Dicionário de Administração*, Saraiva: São Paulo.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1990). *Técnicas de Pesquisa*. 2ª Edição, Editora Atlas: São Paulo.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Editora UFMQ: Belo Horizonte.
- Lento, L. L. T. (2014). *Gestão da Continuidade do Negócio*. UNISUL: São Paulo.
- Libâneo, J. C (2008). *Organização e Gestão de Escola: Teoria e Prática*. 5ª Edição revista e ampliada, Edições Asa: Lisboa.
- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F. & Toschi M. S. (2002). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 2ª Edição. Cortez: São Paulo.
- Luck, H. (2006). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. v. 1. Vozes: Petrópolis.
- Maculan, A. M. (2002). *Proposição de Políticas para a Promoção de Sistemas Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas: Ambiente empreendedor e aprendizado das pequenas empresas*. UFRJ: Rio de Janeiro.
- Martins, G. de. (2006). *Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa*. Atlas Editora: São Paulo.
- Maximiano, A. C. A. (2007). *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2ª Edição. Atlas: São Paulo.

- Minayo, M. C. de S. *et al.* (1996). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 14ª Edição, Vozes Editora: Rio de Janeiro.
- Nunes, A. S. C. (2008). *Barreiras à Capacidade Inovadora Empresarial: Estudo nas Empresas Portuguesas*. Universidade da Beira Interior: Covilhã.
- Parida, V., Westerberg, M., & Frishammar, J. (2012). Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance. *Journal of Small Business Management*.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). *Unraveling the resource-based tangle. Managerial and Decision Economics*.
- Pinto, A. P. S. (2013). *O Subsistema do Ensino Técnico-Profissional em Moçambique e a Viragem do Século*, In: Atas do Congresso Internacional Saber Tropical em Moçambique: História, Memória e Ciência, ISCTE: Lisboa.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, Campus: Rio de Janeiro.
- Sarkar, S. (2007) *Empreendedorismo e Inovação*. 1ª Edição, Escolar Editora: Lisboa.
- Schumpeter, J. A. (1988). *A teoria do desenvolvimento econômico*. Nova Cultura: São Paulo.
- Silva, G. & Dacorso, A. L. R. (2013). Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a Micro e Pequena Empresa. *Revista de Administração e Inovação*: São Paulo.
- Silva, M. (2003). *Capacidade Inovadora Empresarial: Estudo dos factores impulsionadores e limitadores nas empresas industriais portuguesas*. Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade da Beira Interior: Covilhã.
- Terense, A. C. F. & Filho, E. E. (2006). *Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa: acção nos estudos organizacionais*. Brasília.
- Zubac, A., Hubbard, G., & Johnson, W. L. (2010). *The RBV and value creation: a managerial perspective*. *European Business Review*.

# QUESTIONÁRIO

O presente questionário destina-se à recolha de dados para estudo intitulado “Inovação como Factor Propulsor do Desenvolvimento das Instituições Privadas de Ensino: Estudo do Caso do Instituto Técnico de Moçambique – Cidade de Maputo (2018 – 2020)”

## PARTE I

**Assinale com “X” a(s) opções(s) que correspondem ao seu perfil**

Dados do Inquirido					
Sexo	Masculino			Feminino	
Idade (Faixa Etária)	18 – 35		36 – 45		Mais de 45
Nível académico	Nível Elementar			Nível Médio	
	Nível Básico			Nível Superior	
Tempo de serviço	1 Ano			3 – 4 Anos	
	2 – 3 Anos			Desde a sua criação	
Sector/área de serviço	Topo estratégico (Direcção)			Área operacional (Docência)	
	Área de Gestão intermédia (secretaria, recursos humanos, finanças, marketing e logística)				

## PARTE II

**Assinale com “X” a(s) resposta(s) que lhe convém**

**Questão de pesquisa 1: quais são e como se caracterizam os tipos e factores de inovação privilegiados pelo ITM?**

**OITM privilegia o(s) seguinte(s) tipo(s) de inovação**

- Produto (melhoria nas especificações técnicas, componentes e materiais, software e outras características funcionais) \_\_\_\_\_
- Processo (implementação de um processo de produção, de um método de distribuição ou de uma atividade de apoio aos seus bens ou serviços que sejam novos ou significativamente melhorados) \_\_\_\_\_
- Marketing (implementação de alterações significativas no design do produto, na embalagem ou nos métodos de vendas) \_\_\_\_\_



- d) Organizacional (implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio, organização do local de trabalho ou relações externas da empresa) \_\_\_\_\_
- e) Todos os quatro tipos \_\_\_\_\_
- f) Não tenho opinião \_\_\_\_\_

**O ITM privilegia o(s) seguinte(s) factor(es) de inovação**

- a) Recursos (financeiros, físicos, humanos, tecnológicos e sociais) \_\_\_\_\_
- b) Capacidade Empresarial (habilidades da empresa em coordenar tarefas com o uso de recursos com o propósito de obter um resultado final específico) \_\_\_\_\_
- c) Ambos factores \_\_\_\_\_
- d) Não tenho opinião \_\_\_\_\_

**Questão de pesquisa 2: que resultados decorrem da inovação no ITM?**

**Como resultado da inovação, o ITM ganhou vantagem competitiva em relação às instituições concorrentes e criou valor no mercado em que actua**

- a) Concordo totalmente \_\_\_\_\_
- b) Concordo \_\_\_\_\_
- c) Discordo totalmente \_\_\_\_\_
- d) Discordo \_\_\_\_\_
- e) Não tenho opinião \_\_\_\_\_

**Questão de pesquisa 3: quais são e como se caracterizam as barreiras que dificultam o desenho e implementação de processos de inovação no ITM?**

**A inovação no ITM é dificultada pela(s) seguinte(s) barreira(s)**

- a) Barreiras Internas (falta de recursos e meios aliada à práticas de gestão que não propiciam a inovação) \_\_\_\_\_
- b) Barreiras Externas (dificuldades de acesso aos mercados, matéria prima, parcerias e financiamento aliadas à rigidez das leis e políticas vigentes) \_\_\_\_\_
- c) Ambas Barreiras \_\_\_\_\_
- d) Não tenho opinião \_\_\_\_\_

Gostaria de acrescentar alguma coisa que não teria dito enquanto respondia às questões, mas que considera pertinente para a argumentação deste estudo?

---

---

---

Obrigada pela sua disponibilidade!!!

## **ANEXOS**

# **CREDENCIAL**