

Cultura da Inovação na Gestão de Processos Educacionais: Um Estudo por Meio de Revisão Sistemática da Literatura

Innovation Culture in the Management of Educational Processes: A Study Through a Systematic Literature Review

Guiomar Albuquerque Barbosa Barreto Mestranda do Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento – PPAD (UFRPE) – Brasil
<https://orcid.org/0009-0004-7683-472X> albuquerqueguiomar3@gmail.com

Liliane Oliveira da Silva Mestranda do Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento – PPAD (UFRPE) – Brasil
<https://orcid.org/0009-0009-8064-0393> liolisilva@gmail.com

Marcelo Luiz Monteiro Marinho Doutor em Ciências da Computação - Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) – Brasil.
<https://orcid.org/0000-0001-9575-8161> marcelo.marinho@ufrpe.br

RESUMO

A inovação na gestão de processos educacionais tornou-se um imperativo para instituições que desejam se manter relevantes em um cenário de rápidas transformações sociais, econômicas e tecnológicas. Reconhecendo a importância estratégica de integrar práticas inovadoras aos processos pedagógicos e administrativos, este ensaio teve como objetivo central mapear e analisar as práticas de gestão de processos educacionais que favorecem o desenvolvimento de ambientes inovadores, identificando também os critérios de sucesso e os principais desafios enfrentados nesse percurso. Para tanto, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) com base em protocolo estruturado e no *checklist* PRISMA, assegurando a transparência, a qualidade metodológica e a confiabilidade dos achados. A busca abrangeu bases reconhecidas internacionalmente, como *Scopus*, *SpringerLink*, *ScienceDirect* e *Web of Science*, resultando na seleção e análise de 49 estudos primários. Os resultados revelam a centralidade da liderança transformacional, da aprendizagem organizacional e da estruturação de processos colaborativos como pilares para a consolidação de uma cultura da inovação. Além disso, o estudo evidencia que a integração sistêmica entre cultura, estratégia e gestão de processos é decisiva para o sucesso de práticas inovadoras. A conclusão destaca que promover a inovação educacional requer mais do que iniciativas pontuais: exige a construção de um ecossistema organizacional favorável à criatividade, à experimentação e ao compartilhamento de conhecimentos. Ao sistematizar evidências

consolidadas e oferecer subsídios teóricos e práticos, este ensaio se posiciona como uma contribuição relevante para pesquisadores e gestores interessados em impulsionar a inovação no campo educacional.

Palavras-chave: cultura da inovação; gestão de processos educacionais; inovação educacional; aprendizagem organizacional; instituições de ensino profissional.

ABSTRACT

Innovation in the management of educational processes has become imperative for institutions that wish to remain relevant in a scenario of rapid social, economic, and technological transformations. Recognizing the strategic importance of integrating innovative practices into pedagogical and administrative processes, this essay aimed to map and analyze educational process management practices that foster the development of innovative environments, also identifying success criteria and the main challenges faced in this journey. To this end, a Systematic Literature Review (SLR) was carried out based on a structured protocol and the PRISMA *checklist*, ensuring transparency, methodological quality, and reliability of the findings. The search covered internationally recognized databases such as *Scopus*, *SpringerLink*, *ScienceDirect*, and *Web of Science*, resulting in the selection and analysis of 49 primary studies. The results reveal the centrality of transformational leadership, organizational learning, and the structuring of collaborative processes as pillars for consolidating an innovation culture. Moreover, the study highlights that the systemic integration of culture, strategy, and process management is decisive for the success of innovative practices. The conclusion emphasizes that promoting educational innovation requires more than isolated initiatives: it demands the construction of an organizational ecosystem conducive to creativity, experimentation, and knowledge sharing. By systematizing consolidated evidence and offering theoretical and practical insights, this essay positions itself as a relevant contribution for researchers and managers interested in advancing innovation in the educational field.

Keywords: innovation culture; educational process management; educational innovation; organizational learning; professional education institutions.

Recebido em 04/07/2025. Aprovado em 20/10/2025. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.

<https://doi.org/10.22279/navus.v18.2159>

1 INTRODUÇÃO

A cultura da inovação consolidou-se como componente estratégico para organizações que buscam manter relevância e competitividade diante de rápidas transformações sociais, econômicas e tecnológicas. Em instituições de ensino profissional, promover essa cultura implica não apenas estimular a criatividade, mas também estabelecer práticas estruturadas que integrem a inovação aos processos pedagógicos e administrativos (Kollmann *et al.*, 2022). A gestão de processos educacionais, nesse contexto, assume papel central ao alinhar rotinas organizacionais com práticas inovadoras, fortalecendo a capacidade institucional de adaptação, aprendizagem e renovação (Brettel; Cleven, 2011).

A importância da gestão inovadora nas instituições de ensino é reiterada por estudos que destacam a necessidade de estratégias sistematizadas para fomentar ambientes colaborativos, o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento contínuo (Bhatti, 2024). A integração de abordagens como inovação aberta e educação 4.0 amplia as possibilidades de inovação institucional, exigindo maior flexibilidade e capacidade de aprendizado organizacional (Brettel; Cleven, 2011). Nesse cenário, promover a cultura da inovação por meio da gestão de processos educacionais configura-se como estratégia promissora para impulsionar transformações duradouras no setor.

Para fundamentar teoricamente o estudo, optou-se pela realização de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), uma metodologia caracterizada pela busca estruturada, seletiva e rigorosa de estudos relevantes sobre determinada temática. A escolha da RSL justifica-se pela necessidade de organizar criticamente o conhecimento existente sobre a interface entre gestão de processos educacionais e cultura da inovação, permitindo uma análise comparativa que supere visões fragmentadas ou isoladas do fenômeno (Sampaio; Mancini, 2007).

Segundo Galvão e Ricarte (2020), a RSL é especialmente indicada em contextos cujo objetivo é mapear práticas, identificar critérios de sucesso, revelar lacunas teóricas e propor novos direcionamentos em campos em consolidação. Assim, a adoção dessa metodologia visa sistematizar práticas e conceitos dispersos na literatura, oferecendo uma visão integrada e crítica que fundamente tanto a análise acadêmica quanto a formulação de soluções práticas para instituições de ensino profissional.

Com base nesses pressupostos, o presente artigo busca responder à seguinte pergunta central: **Como uma estratégia de gestão de processos educacionais pode promover a cultura da inovação em uma instituição de ensino profissional?**

Para aprofundar a análise, foram formuladas as seguintes questões de pesquisa:

1. QP1 - Como uma estratégia de gestão de processos educacionais pode promover a cultura da inovação em uma instituição de ensino profissional?
2. QP2 - Quais práticas de gestão de processos educacionais são eficazes na promoção da cultura da inovação?
3. QP3 - Quais são os principais critérios de sucesso para a gestão inovadora em instituições de ensino?
4. QP4 - Quais desafios as instituições enfrentam ao implementar práticas de gestão inovadora?

A RSL foi conduzida com base no *guideline* de Kitchenham e Charters (2007) e no checklist PRISMA (Page *et al.*, 2022), a fim de assegurar qualidade, transparência e replicabilidade dos procedimentos. A estruturação do protocolo permitiu selecionar criteriosamente os estudos, analisar sistematicamente as evidências e elaborar uma síntese crítica dos achados. Com esta revisão, busca-se contribuir para o avanço teórico e prático da gestão educacional, oferecendo subsídios ao

desenvolvimento de estratégias inovadoras que fortaleçam a cultura da inovação em instituições de ensino profissional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cultura da Inovação e a Gestão de Processos Educacionais

A cultura da inovação é considerada pilar essencial para a sobrevivência, crescimento e diferenciação organizacional em ambientes dinâmicos. Envolve normas, valores e práticas que estimulam a criatividade, o compartilhamento de conhecimento, a aprendizagem organizacional e a experimentação de novas ideias (Brettel; Cleven, 2011). No contexto educacional, assume papel ainda mais estratégico ao influenciar tanto a qualidade pedagógica quanto a capacidade de adaptação institucional a novos cenários de ensino e aprendizagem (Valdés Sánchez; Gutiérrez-Esteban, 2023).

Nesse contexto, fortalecer essa cultura exige lideranças comprometidas e ambientes que incentivem a troca de saberes e a colaboração (Sareen; Pandey, 2022). A criação de estruturas e práticas que favoreçam inovação aberta e trabalho em rede amplia a capacidade adaptativa das instituições.

Nesse cenário, a gestão de processos educacionais destaca-se como estratégia para promover a inovação. Estruturar e otimizar processos administrativos e pedagógicos contribui não apenas para a eficiência, mas também para criar condições favoráveis à adoção de práticas inovadoras (Jurado-Salgado; Naranjo-Valencia; Osorio-Londoño, 2022). Ao integrar princípios de inovação aos processos institucionais, constrói-se um ambiente que valoriza o aprendizado contínuo e a experimentação — pilares centrais de uma cultura inovadora sustentável (Škerlavaj; Song; Lee, 2010).

2.2 Práticas de Gestão Eficazes na Promoção da Cultura da Inovação

Diversos estudos destacam práticas essenciais para fortalecer a cultura da inovação em organizações educacionais. Entre elas, destacam-se a criação de ambientes de aprendizagem organizacional contínua (Škerlavaj; Song; Lee, 2010), o estímulo à liderança inovadora e transformacional (García-Morales; Jiménez-Barrionuevo; Gutiérrez-Gutiérrez, 2012; Zhu *et al.*, 2024) e o fortalecimento da colaboração e do trabalho em equipe (Zurlo; Patrício; Moreira, 2022).

Ainda conforme os autores, a gamificação também se apresenta como estratégia promissora para motivar equipes e ampliar o engajamento na resolução criativa de problemas, melhorando a comunicação, a coordenação e a motivação. Além disso, a gestão eficaz da inovação educacional demanda o desenvolvimento de redes colaborativas internas e externas, que favoreçam o fluxo de conhecimento e a cocriação de soluções (Sareen; Pandey, 2022).

2.3 Critérios de Sucesso e Desafios para a Implementação de Práticas Inovadoras

A literatura destaca critérios essenciais para o êxito da gestão inovadora em instituições de ensino. Entre eles, sobressaem: a liderança inovadora estruturada em dimensões como pensamento criativo, tolerância ao risco e implementação de ideias (Zhu *et al.*, 2024); a cultura organizacional voltada ao aprendizado e à inovação (Škerlavaj; Song; Lee, 2010); e estruturas organizacionais flexíveis que favoreçam adaptação e transformação (Macedo *et al.*, 2024).

A adoção de práticas que fortaleçam a capacidade de inovação — tanto técnica (relacionada a produtos e serviços) quanto administrativa (voltada a processos e estruturas) — é fundamental para a

formulação de estratégias voltadas à promoção de mudanças significativas no ambiente educacional (Škerlavaj; Song; Lee, 2010).

Em contrapartida, a literatura evidencia desafios recorrentes à implementação de práticas inovadoras. Entre os principais obstáculos estão a resistência à mudança, a rigidez dos processos, o desalinhamento entre setores e a falta de apoio gerencial (Macedo *et al.*, 2024; Valdés Sánchez; Gutiérrez-Esteban, 2023).

A superação desses desafios exige uma cultura institucional que valorize a inovação, estimule a aprendizagem organizacional e incentive o engajamento de todos os atores educacionais (Škerlavaj; Song; Lee, 2010). O suporte da gestão e o fortalecimento do trabalho em equipe, aliados ao uso de tecnologias digitais e de abordagens como a inovação aberta, são apontados como fatores críticos para enfrentar barreiras e promover mudanças efetivas (Valdés Sánchez; Gutiérrez-Esteban, 2023).

3 MÉTODO DE PESQUISA

A RSL foi o método adotado neste estudo para a construção de uma base teórica rigorosa e consolidada sobre a cultura da inovação na gestão de processos educacionais em instituições de ensino profissional. Trata-se de uma metodologia de estudo secundário que visa identificar, analisar e interpretar de maneira criteriosa todas as evidências disponíveis relacionadas a um fenômeno de interesse (Kitchenham; Charters, 2007; Petersen *et al.*, 2008).

Inspirada nas práticas sistemáticas da medicina baseada em evidências, a RSL no campo das ciências sociais e da educação tem sido cada vez mais reconhecida como essencial para consolidar áreas emergentes e organizar e sintetizar de forma crítica os achados científicos (Kitchenham; Charters, 2007).

Para garantir a qualidade metodológica deste estudo, foi utilizado o protocolo proposto por Kitchenham e Charters (2007) e o checklist PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), que assegura a transparência e a reprodutibilidade dos procedimentos adotados (Page *et al.*, 2022).

O protocolo da RSL foi estruturado em três grandes etapas: (1) Planejamento, (2) Execução e (3) Relatório dos resultados.

Na fase de *planejamento*, foram definidas as perguntas de pesquisa, os critérios de inclusão, exclusão e qualidade dos estudos. As perguntas foram elaboradas com base na estratégia *PICCO* (*Population, Intervention, Comparison, Outcome, Context*), conforme Kitchenham e Charters (2007), e, no contexto desta pesquisa, foram assim operacionalizadas:

- *Population*: Profissionais da educação envolvidos na gestão de processos educacionais;
- *Intervention*: Estratégias adotadas para promover uma cultura de inovação;
- *Comparison*: Comparação entre diferentes abordagens de estratégias de gestão inovadoras;
- *Context*: Inovação na gestão de processos educacionais em instituições de ensino profissional;
- *Outcome*: Identificação de estratégias eficazes para promover a cultura de inovação na gestão educacional.

Foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão previamente definidos. Em seguida, realizou-se a seleção sistemática dos estudos primários, a extração estruturada dos dados relevantes e a organização das informações para análise posterior, conforme as orientações de Petersen *et al.* (2008) para estudos de mapeamento sistemático. Posteriormente, foram realizadas atividades de codificação, síntese e redação dos resultados e da discussão. A busca inicial foi realizada no Portal de Periódicos da CAPES para identificar as bases mais relevantes em inovação e gestão educacional. Selecionaram-se as

bases *Scopus*, *SpringerLink*, *ScienceDirect* e *Web of Science*, reconhecidas por sua qualidade e abrangência. A *string* de busca foi formulada com combinações em inglês para ampliar a recuperação de estudos: ("culture of innovation" OR "innovation culture" OR "innovative culture") AND (management OR "organizational management") AND ("educational process" OR "education process" OR "learning process").

3.1 Seleção dos Documentos

O processo de seleção dos documentos foi conduzido em múltiplas fases, conforme a metodologia definida no protocolo da RSL. Na etapa inicial, correspondente à seleção automática, foram identificados 1.131 artigos nas bases *Scopus*, *SpringerLink*, *ScienceDirect* e *Web of Science*. Essa fase consistiu na coleta preliminar de estudos que continham os termos definidos na *string* de busca.

Na Fase 1, procedeu-se à leitura dos títulos e resumos, resultando na seleção de 181 artigos com potencial relevância para a temática da pesquisa. Na etapa seguinte (Fase 2), foram lidas as introduções e conclusões desses artigos, aplicando-se os critérios de inclusão e exclusão, o que reduziu o número para 114 estudos. A Fase 3 consistiu na leitura integral desses 114 artigos, novamente com base nos critérios do protocolo, ao fim da qual 49 estudos foram considerados adequados para a etapa seguinte (ver Quadro 1).

Quadro 1 – Artigos utilizados na RSL

Artigo	Título
1	Knowledge sharing culture, organizational learning culture, cultural diversity and innovative work behaviour: moderating effect of team oriented culture
2	Incidence of exploration and exploitation capabilities in innovation: the role of cultural factors
3	Structuring and analyzing initiatives that facilitate organizational transformation processes: a sociotechnical approach
4	Team innovation: the role of team capabilities and team decision-making
5	Linking dynamic absorptive capacity and service innovation for born global service firms: an organization innovation lens perspective
6	Organizational innovation in knowledge intensive business services: the role of networks, culture and resources for innovation
7	Dynamic capabilities and mediating effects of innovation on the competitive advantage and firm's performance: the moderating role of organizational learning capability
8	Exploring the relationship between formal management control systems, organisational performance and innovation: the role of leadership characteristics
9	The effects of absorptive capability and innovative culture on innovation performance: evidence from chinese high-tech firms
10	Driving innovation initiatives in a multinational company subsidiary: a case study and conceptual framework for further application
11	Innovation capabilities in the convergence trend of higher education from the perspective of quality management
12	How to create high-performing innovation teams
13	Success factors to promote innovative behavior in organizations
14	Does culture eat strategy? The emergence of cooperation capability in young firms
15	Innovation orientation in business services: scope, scale and measurement
16	Measuring workplace innovation: scale development

17	Organizational learning culture in effective improvement of educational organizations
18	Organizational learning conditions and innovation management practices: an analysis of medium-sized firms; [condiciones para el aprendizaje organizacional y prácticas de gestión de innovación: un análisis en medianas empresas]
19	How firms develop capabilities for crowdsourcing to increase open innovation performance: the interplay between organizational roles and knowledge processes
20	Innovation as the key to gain performance from absorptive capacity and human capital
21	Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study
22	Organizational learning of absorptive capacity and innovation: does leadership matter?
23	The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation
24	The relationship between leadership styles, innovation and organisational performance: a systematic review
25	An assessment of innovativeness in kibs: implications on kibs' co-creation culture, innovation capability, and performance
26	Entrepreneurship and networked collaboration; synergetic innovation, knowledge and uncertainty
27	Innovation in organizations: a review of the role of organizational learning and knowledge management
28	Innovative processes in education
29	Organizational learning culture, innovative culture and innovations in south korean firms
30	Innovation culture, collaboration with external partners and npd performance
31	Exploring innovating cultures in small and medium-sized enterprises: findings from central switzerland
32	Organizational innovation: verifying a comprehensive model for catalyzing organizational development and change
33	Sustainable education and entrepreneurship triggers innovation culture in 3r
34	Struggling to innovate? Examine your structure, systems, and culture
35	Innovative leadership in organizations: dimensions, measurement, and validation
36	Internal dynamics and innovation: a cross-disciplinary review and future research agenda
37	How ceo transformational leadership promotes firm innovation: mediating role of collective task self-efficacy
38	Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: an investigation in brazil
39	Challenges and enablers in the advancement of educational innovation. The forces at work in the transformation of education.
40	Design-led innovation as a generative source of competitive advantage
41	Organizational learning and innovation: a bibliometric analysis and future research agenda
42	The influence of ai competency and design thinking skills on innovative entrepreneurial competency: the role of strategic intelligence amongst new age entrepreneurs in thailand
43	What is strategic leadership? Developing a framework for future research
44	Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation
45	Drivers of innovation strategies: testing the tidd and bessant (2009) model

46	Roles of organizational flexibility and organizational support on service innovation via organizational learning – a moderated mediation model
47	The set up process of innovation units: resource development and interaction
48	Gamification in innovation teams
49	Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: an empirical study of hong kong manufacturing industries

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Na avaliação de qualidade, foram respondidas questões específicas para verificar a aderência metodológica e a relevância dos estudos selecionados. Essa fase assegurou a consistência do *corpus* final da pesquisa.

A seguir, apresenta-se a Tabela 1, que sintetiza a distribuição dos documentos por fase de seleção.

Tabela 1 - Distribuição de documentos em fase de seleção

BASE	SELEÇÃO AUTOMÁTICA	FASE 1 (Título e Resumo)	FASE 2 (Introdução e Conclusão)	FASE 3 (Avaliação da Qualidade)	EXTRAÇÃO DE DADOS
Scopus	378	111	92	31	
Springer Link	169	06	02	01	
ScienceDirect	500	60	19	17	
Web of Science	84	04	01	0	49
	1131	181	114	49	

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Com o objetivo de assegurar a qualidade e a relevância dos estudos, foram previamente definidos Critérios de Inclusão (CI) e Critérios de Exclusão (CE), conforme orientações metodológicas para revisões sistemáticas (Kitchenham; Charters, 2007). Esses critérios orientaram a seleção de estudos alinhados ao escopo da pesquisa e asseguraram a consistência e a fidedignidade dos resultados. São eles, respectivamente:

- CI1: Artigos de potencial relevância à temática;
- CI2: Artigos disponíveis integralmente para livre acesso;
- CI3: Artigos nos idiomas português, inglês ou espanhol;
- CI4: Artigos completos, revisados por pares e publicados.
- CE1: Artigos cujo acesso exige pagamento;
- CE2: Artigos cujo assunto diverge da temática considerada;
- CE3: Artigos duplicados ou repetidos;
- CE4: Artigos secundários;
- CE5: Artigos publicados em outros idiomas;
- CE6: Literatura cinza (manuais, relatórios, teses, capítulos de livros).

3.2 Avaliação da Qualidade e Extração dos Dados

A avaliação da qualidade dos estudos primários é uma etapa essencial na RSL, pois assegura a robustez metodológica e a confiabilidade dos achados (Petersen *et al.*, 2008). Além de reforçar os critérios de inclusão e exclusão, essa etapa permite ponderar os estudos conforme sua validade, contribuindo para a minimização de vieses e para a replicabilidade da pesquisa (Kitchenham; Charters,

2007). Neste estudo, foi utilizado um instrumento adaptado, composto por quatro perguntas avaliativas. Essas questões abordaram: (i) a pertinência e a complementaridade das perguntas de pesquisa em relação à proposta do estudo? (ii) a adequação dos métodos de coleta e análise às questões formuladas? (iii) a relevância e a fundamentação dos resultados, bem como sua contribuição para a compreensão da relação entre gestão educacional e inovação? e (iv) a abordagem de lacunas da literatura sobre gestão da inovação na educação profissional? As respostas foram classificadas como: sim (1 ponto), parcialmente (0,5 ponto) e não (0 ponto), com pontuação máxima de 4. Foram incluídos apenas os artigos que obtiveram escore igual ou superior a 2,5, totalizando 49 estudos considerados metodologicamente consistentes.

A extração dos dados foi conduzida de forma sistemática e estruturada, com o objetivo de organizar, comparar e sintetizar os achados em alinhamento com as perguntas de pesquisa. De acordo com Petersen *et al.* (2008), essa etapa deve seguir um protocolo previamente definido, assegurando consistência metodológica, rastreabilidade e redução de vieses. Para este estudo, a extração foi realizada com o suporte da ferramenta Parsifal, que possibilitou o registro, visualização, categorização e gerenciamento dos artigos conforme os critérios do protocolo adotado. Foram extraídas variáveis como título, autoria, ano de publicação, base de indexação e tipo de publicação, bem como evidências relacionadas às perguntas de pesquisa e comentários analíticos sobre o conteúdo dos estudos. As informações foram organizadas em planilha eletrônica e classificadas com base em categorias consolidadas na literatura, como tipo de pesquisa, tipo de contribuição, tipo de estudo e método de investigação empregado.

4 RESULTADOS

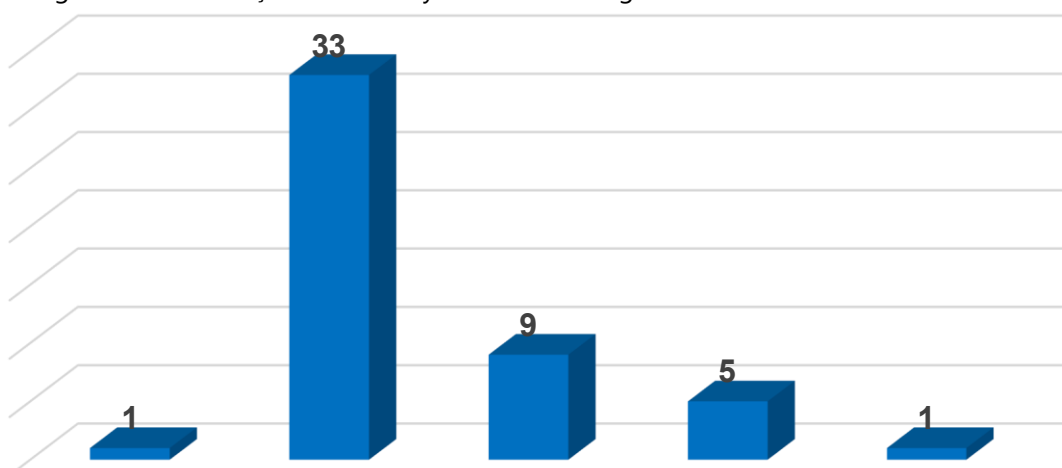
A apresentação dos resultados em uma RSL deve expor, de forma clara e estruturada, as evidências dos estudos analisados. Segundo Petersen *et al.* (2008), essa etapa deve ser conduzida de maneira sistemática e alinhada aos objetivos da pesquisa, permitindo ao leitor compreender o panorama investigado e a relação entre dados obtidos e perguntas de pesquisa.

4.1 Avaliação da Qualidade dos Estudos

A avaliação dos 49 estudos indicou boa consistência metodológica. A maioria dos estudos (28 artigos) obteve pontuação de 2,5, indicando relevância temática, porém com limitações na descrição do contexto analisado. Vinte e um estudos alcançaram 3,0, com métodos mais robustos e resultados bem fundamentados.

Como mostra a Figura 1, os artigos analisados apresentam qualidade satisfatória, embora ainda apresentem margem para aprimoramentos na clareza metodológica e na profundidade das discussões sobre gestão da inovação na educação profissional.

Figura 1 - Distribuição dos Quality Scores dos Artigos Avaliados



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

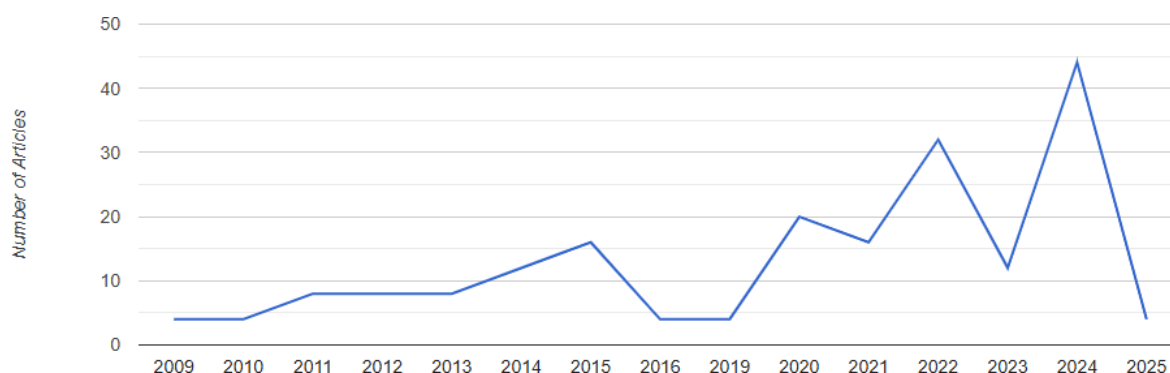
4.2 Caracterização Geral dos Estudos

Esta seção apresenta a caracterização geral dos estudos incluídos na revisão sistemática, considerando aspectos como distribuição temporal, tendências de publicação e outros elementos descritivos que permitem compreender a evolução e o comportamento da produção científica sobre inovação nos processos educacionais. A análise desses dados contribui para situar o leitor quanto ao desenvolvimento do campo investigado e à sua consolidação ao longo do tempo.

4.2.1 Distribuição Temporal das Publicações

As publicações analisadas concentram-se no período de 2009 a 2024, com crescimento expressivo entre os anos de 2020 e 2024 (Figura 2). Essa intensificação recente das produções científicas indica um aumento do interesse acadêmico pela inovação nos processos educacionais, especialmente em função das transformações digitais e das reconfigurações nos modelos de gestão educacional intensificadas no contexto pós-pandemia de COVID-19. Destaca-se, ainda, o ano de 2024, que apresenta o maior volume de publicações, sugerindo não apenas um movimento conjuntural, mas a consolidação e a continuidade das investigações sobre inovação educacional e gestão de processos.

Figura 2 - Evolução dos Artigos por Ano



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

4.2.2 Tipos de Publicação

Dos estudos analisados, 39 foram publicados em periódicos científicos e 10 em anais de conferências. A predominância de publicações em periódicos sugere maior aprofundamento e rigor metodológico, refletindo a busca por qualidade e consistência nos achados. Já os anais evidenciam um espaço ativo para o debate e a circulação de ideias emergentes, favorecendo a troca entre pesquisadores em processo de aprofundamento.

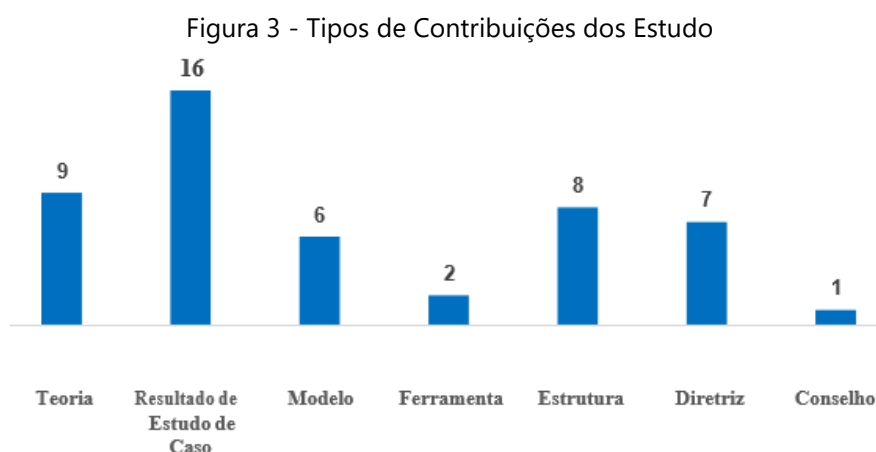
4.2.3 Métodos de Estudo

Entre os métodos identificados na RSL, o estudo de caso foi o mais recorrente, com 15 publicações, seguido pela pesquisa exploratória, presente em 13 estudos. Esse predomínio evidencia a preferência por abordagens que permitem análise detalhada e contextualizada dos fenômenos, especialmente úteis para investigar a inovação em instituições educacionais. Também foram identificados estudos que utilizaram revisão de literatura, entrevistas e pesquisas de opinião por meio de questionários, com seis publicações cada. A menor incidência desses métodos sugere uma lacuna em abordagens voltadas à mensuração sistemática de efeitos e à produção de evidências comparativas mais robustas.

4.2.4 Tipos de Estudo e suas Contribuições

Os estudos analisados revelam predominância da abordagem quantitativa (20), seguida da qualitativa (19) e de métodos mistos (10). Esse perfil reflete a complexidade do tema, que exige tanto análise objetiva quanto compreensão de significados e interações sociais ligadas à inovação educacional. A abordagem qualitativa destacou-se por sua capacidade de interpretar experiências e captar a complexidade dos fenômenos.

No que se refere às contribuições dos estudos, também representadas na Figura 3, verifica-se a predominância de estudos de caso (16), evidenciando a busca por compreensão aprofundada da cultura da inovação em contextos específicos. As contribuições teóricas (9) apresentam avanços conceituais relevantes, ainda que não proponham soluções aplicadas. Estruturas (8) e diretrizes (7) organizam o conhecimento e oferecem subsídios à implementação de inovações. Os modelos identificados (6) apresentam frameworks aplicáveis e validados, enquanto ferramentas (2) e conselhos (1) indicam iniciativas voltadas à prática educacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

4.3 Síntese das Evidências e Categorias Analíticas

Para a síntese das evidências, foi adotada a técnica de análise de conteúdo, que possibilitou uma organização estruturada das respostas obtidas nas 49 pesquisas incluídas na revisão. Esse método permitiu classificar as evidências de forma sistemática, facilitando a interpretação e análise dos dados em relação às questões de pesquisa. O processo resultou em um total de **418** evidências coletadas, as quais foram organizadas em **43** categorias analíticas.

QP1 - Como uma estratégia de gestão de processos educacionais pode promover a cultura da inovação em uma instituição de ensino profissional?

A análise dos estudos selecionados resultou na identificação de seis categorias temáticas, conforme o Quadro 2. Elas representam dimensões complementares da gestão educacional e demonstram que a promoção da inovação institucional exige atuação sistêmica, pautada em aprendizagem contínua, liderança transformadora, alinhamento estratégico e ambientes favoráveis à experimentação, colaboração e melhoria permanente (Steiber; Alänge, 2015; Ferreira; Cardim; Coelho, 2021; Borodako; Berbeka; Rudnicki, 2021).

A categoria "Inovação e Melhoria Contínua", com maior número de evidências, reforça que práticas estruturadas de monitoramento, experimentação e adaptação são essenciais à consolidação de um ecossistema inovador, sustentado por ciclos de aprendizagem e realinhamento estratégico (Rattanawichai; Wiriyaipinit; Khlisang, 2022; Sareen; Pandey, 2022).

Outro achado relevante aponta o papel da liderança transformacional e da aprendizagem organizacional como catalisadores da mudança. Líderes que promovem criatividade, autonomia e compartilhamento de saberes atuam como agentes de transformação, gerando engajamento e fortalecendo a confiança institucional (Sethibe; Steyn, 2015; Singh; Jha, 2023; Zhang; Liu; Zhu, 2022).

Zhu *et al.* (2024) sintetizam esse perfil de liderança em cinco dimensões: pensamento criativo, persistência, tolerância ao risco, estruturação de mecanismos de inovação e implementação eficaz de ideias. Myers *et al.* (2021) e Darwish *et al.* (2018) reforçam que autonomia, empoderamento e escuta ativa são aspectos-chave para a construção de ambientes inovadores. A aprendizagem organizacional fortalece a inovação ao sistematizar práticas reflexivas e ampliar a capacidade adaptativa da instituição (Dasgupta; Gupta, 2009; Škerlavaj; Song; Lee, 2010). Nesse contexto, os achados indicam que a gestão de processos educacionais deve equilibrar estruturação e flexibilidade, sendo que processos bem definidos, aliados à gestão da mudança e à reconfiguração organizacional, oferecem suporte à inovação contínua (Johnson, 2022; Serpa; Sá; Ferreira, 2022; Lüttgens; Piller; Pollock, 2018).

Quadro 2 - Categorias Identificadas no QP1

Nº	Categoria	Nº de Evidências nos Textos	Síntese Conceitual	Principais Referências
1	Inovação e Melhoria contínua	59	Inovação como processo cíclico de aprendizado, adaptação e melhoria sustentada por cultura e liderança.	Steiber e Alänge (2015); Ferreira; Cardim; Coelho (2021); Sareen e Pandey (2022)

2	Liderança Transformacional	13	Estilo que estimula criatividade, autonomia e confiança, favorecendo ambientes inovadores.	Sethibe e Steyn (2015); Singh e Jha (2023); Zhu <i>et al.</i> (2024)
3	Aprendizagem Organizacional	12	Processo contínuo que fortalece a inovação e a adaptação institucional.	Dasgupta e Gupta (2009); Ferreira; Cardim; Coelho (2021).
4	Ambiente Organizacional e Cultura da Inovação	9	Ambientes colaborativos, autônomos e confiáveis estimulam a inovação.	Borodako; Berbeka; Rudnicki (2021); García-Morales; Jiménez-Barrionuevo; Gutiérrez-Gutiérrez (2012)
5	Compartilhamento de Conhecimento	6	Troca de saberes impulsiona criatividade e aprendizagem contínua.	Bhatti (2024); Behl <i>et al.</i> (2023)
6	Capacidades Dinâmicas e Inovação	5	Capacidade de adaptação por meio da absorção e uso estratégico do conhecimento.	Singh e Jha (2023); Liu ; Hu ; Kang (2021)

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

QP2 - Quais práticas de gestão de processos educacionais são eficazes na promoção da cultura da inovação?

A partir da análise dos artigos selecionados, foram organizadas dez categorias temáticas que representam diferentes eixos estratégicos identificados na literatura, conforme o Quadro 3. A análise das práticas adotadas por organizações com gestão inovadora aponta, primeiramente, para o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada à inovação como base essencial. Essa cultura valoriza criatividade, experimentação e aprendizagem contínua, criando um ambiente seguro para inovar.

Jurado-Salgado, Naranjo-Valencia e Osorio-Londoño (2022) destacam o compartilhamento de conhecimento como fator decisivo para sustentar a inovação, especialmente quando equilibrado com melhoria contínua. Para Liu, Hu e Kang (2021), a cultura inovadora atua como mediadora entre a capacidade de absorção e a geração de soluções, favorecendo a transformação do conhecimento em práticas institucionais. García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012) evidenciam que a liderança transformacional é essencial para fortalecer essa cultura ao promover autoeficácia coletiva e engajamento organizacional.

Outro eixo refere-se à estruturação dos processos organizacionais, à liderança estratégica e ao uso de tecnologias para criação de ambientes mais adaptáveis e inovadores. Johnson (2022) argumenta que processos bem definidos, aliados a estruturas flexíveis, sustentam a inovação ao permitir o aprimoramento das rotinas e a criação de novas soluções. Ribeiro *et al.* (2022) reforçam que subsidiárias inovadoras se apoiam em rotinas estruturadas para impulsionar mudanças alinhadas a objetivos estratégicos. Macedo *et al.* (2024) destacam que mapeamentos cognitivos e modelagens estruturais ajudam a identificar fatores críticos para a mudança. Zhu *et al.* (2024) ressaltam uma liderança inovadora baseada em cinco dimensões: criatividade, persistência, tolerância ao risco, estruturação de mecanismos e implementação de ideias, articulando estratégia e desempenho coletivo.

Nesse contexto, destacam-se práticas voltadas à valorização do capital humano, ao estímulo à aprendizagem institucional e à colaboração em redes abertas. Zhao e Zhang (2024) indicam que treinamentos para inovação, integrados à liderança transformacional, ampliam a autoeficácia coletiva e fortalecem o engajamento. Rattanawichai, Wiriyaipinit e Khlaisang (2022) afirmam que comportamentos inovadores surgem em contextos de aprendizagem organizacional ativa e colaboração entre departamentos. Sareen e Pandey (2022) ressaltam o papel das redes colaborativas, internas e externas, na ampliação do fluxo de conhecimento e aceleração da inovação.

Quadro 3 - Categorias Identificadas no QP2

Nº	Categoria	Nº de Evidências nos Textos	Síntese Conceitual	Principais Referências
1	Cultura organizacional orientada à inovação	13	Cultura que incentiva aprendizado, criatividade e segurança para experimentar.	Jurado-Salgado; Naranjo-Valencia; Osorio-Londoño (2022); Rattanawichai, Wiriyaipinit e Khlaisang (2022); Liu; Hu; Kang (2021)
2	Processos organizacionais para inovação	13	Revisão de rotinas e adoção de metodologias ágeis para apoiar a inovação.	Ribeiro <i>et al.</i> (2022); Macedo <i>et al.</i> (2024); Johnson (2022)
3	Liderança e gestão estratégica para inovação	12	Liderança transformacional que inspira, estrutura e implementa inovação.	García-Morales; Jiménez-Barrionuevo; Gutiérrez-Gutiérrez (2012); Zhu <i>et al.</i> (2024); Nani e Safitri (2021)
4	Aprendizagem organizacional	11	Construção e uso coletivo do conhecimento como base para inovação contínua.	Dasgupta e Gupta (2009); Husain; Dayan; Chaudhry (2024); (Škerlavaj; Song; Lee (2010)
5	Transformação digital dos processos e serviços	10	Integração de tecnologias para modernizar fluxos e cultura organizacional.	Valdés Sánchez e Gutiérrez-Esteban (2023); Zurlo; Patrício e Moreira (2022)
6	Feedback contínuo e melhoria	9	Escuta ativa e ciclos de melhoria sustentam ambientes inovadores.	Kim <i>et al.</i> (2023); Maldonado <i>et al.</i> (2021); Johnson (2022)
7	Ambiente de trabalho colaborativo	8	Espaços de confiança, comunicação horizontal e equipes autônomas.	Bhatti (2024); Rattanawichai, Wiriyaipinit e Khlaisang (2022); Sareen e Pandey (2022)
8	Cultura de inovação aberta	8	Integração com redes externas e valorização da cocriação.	Ye e Kankanhalli (2013); Ribeiro <i>et al.</i> (2022); McMurray; Muenjohn; Scott (2023)

9	Compartilhamento de conhecimento	8	Troca de saberes para impulsionar inovação e aprendizagem.	Singh e Jha (2023); Kim <i>et al.</i> (2020); Hael; Zhang; Belhaj (2024)
10	Redes colaborativas e crowdsourcing	8	Conexões externas para cocriação e inovação aberta.	Anderson e Li (2014); Brettel e Cleven (2011); Ribeiro <i>et al.</i> (2022)

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

QP3 - Quais são os principais critérios de sucesso para a gestão inovadora em instituições de ensino?

Identificamos oito categorias temáticas que refletem elementos estruturais, culturais e estratégicos que favorecem a consolidação da inovação como valor institucional, conforme o Quadro 4.

A consolidação de uma gestão inovadora em instituições de ensino depende de critérios estratégicos, culturais e operacionais que sustentam práticas transformadoras e duradouras. Entre os principais critérios de sucesso apontados na literatura, destaca-se o estímulo à liderança transformadora e inspiradora, capaz de gerar engajamento, promover protagonismo coletivo e alinhar estratégias à cultura institucional (Sethibe; Steyn, 2015; Zhao e Zhang, 2024).

Essa liderança não se restringe à alta gestão, devendo ocorrer em todos os níveis organizacionais, por meio de redes colaborativas e valorização da escuta ativa (Ribeiro *et al.*, 2022; Samimi *et al.*, 2019). Líderes com visão estratégica mobilizam o capital humano, alinham estruturas e impulsionam a inovação como valor institucional (Malisić *et al.*, 2025).

Outro critério amplamente reconhecido é a promoção contínua da cultura de inovação nos processos e práticas educacionais, indo além da adoção pontual de tecnologias. Refere-se à institucionalização de uma lógica de mudança constante, que abrange da gestão pedagógica às práticas de sala de aula (Škerlavaj; Song; Lee, 2010; Yuzlikaev, 2024). Essa cultura deve ser sustentada por estruturas organizacionais coerentes com o propósito institucional, valorização da aprendizagem compartilhada e articulação entre estratégia, liderança e protagonismo docente (Liu, Hu e Kang, 2021; Santos-Vijande; González-Mieres; López-Sánchez, 2013).

A gestão do conhecimento e da aprendizagem institucional também é um critério decisivo, pois permite reter, compartilhar e aplicar saberes coletivos de forma sistemática, criando ambientes favoráveis à inovação (Kim *et al.*, 2020; Lüttgens; Piller; Pollock, 2018). A agilidade frente às mudanças, o aprimoramento da infraestrutura tecnológica, o investimento em capacitação contínua e a criação de ambientes seguros para a experimentação são fatores críticos (Valdés Sánchez; Gutiérrez-Esteban, 2023; Santos-Vijande; González-Mieres; López-Sánchez, 2013; García-Morales; Jiménez-Barrionuevo; Gutiérrez-Gutiérrez, 2012).

A integração entre objetivos estratégicos e práticas pedagógicas também é destacada, por garantir coerência entre discurso e ação (Ward; Osiyevskyy, 2024). O fortalecimento da comunicação institucional e de um clima voltado à inovação reforça o senso de pertencimento e facilita o engajamento coletivo com as mudanças (Hael; Zhang; Belhaj, 2024).

Quadro 4 - Categorias Identificadas no QP3

Nº	Categoria	Nº de Evidências nos Textos	Síntese Conceitual	Principais Referências
1	Liderança transformadora e inspiradora	25	Liderança distribuída e engajadora fortalece	Sethibe e Steyn (2015); Zhao e Zhang

			redes colaborativas e ambientes inovadores.	2024; Ribeiro <i>et al.</i> (2022)
2	Cultura de inovação em processos e práticas educacionais	22	Integra valores, metodologias e comportamentos inovadores com protagonismo docente e discente.	(Škerlavaj; Song; Lee, 2010); Liu, Hu e Kang (2021); Ward e Osiyevskyy (2024)
3	Gestão do conhecimento e aprendizagem institucional	13	Articula conhecimento interno e externo, promovendo inovação contínua e aprendizagem organizacional.	Singh e Jha (2023); García-Morales; Jiménez-Barrionuevo; Gutiérrez-Gutiérrez (2012); Kim <i>et al.</i> (2020)
4	Adaptação rápida às mudanças	11	Flexibilidade institucional e resposta ágil às transformações educacionais e regulatórias.	Maldonado <i>et al.</i> (2021); Brettel e Cleven (2011); Ribeiro <i>et al.</i> (2022)
5	Capacitação e desenvolvimento de competências	8	Formação contínua voltada à criatividade, autonomia e inovação docente.	Tometich; Fracasso; Zen; Engelman (2019); Zhao e Zhang (2024); Zurlo; Patrício e Moreira (2022)
6	Melhoria da estrutura e dos processos de suporte	8	Estruturas integradas e colaborativas sustentam a aprendizagem e inovação.	Macedo <i>et al.</i> (2024); Serpa; Sá; Ferreira. (2022); Nagano; Stefanovitz; Vick (2014)
7	Alinhamento entre estratégia institucional e prática pedagógica	7	Integra missão, metas e ações docentes para inovação sustentável.	Tometich; Fracasso; Zen; Engelman (2019); Ferreira <i>et al.</i> (2015); Tidd e Bessant (2008)
8	Infraestrutura tecnológica e cultura digital	4	Tecnologia integrada à cultura pedagógica para impulsionar inovação.	Pertuz e Pérez (2020); Imjai <i>et al.</i> (2024); Tometich; Fracasso; Zen; Engelman (2019)

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

QP4 - Quais desafios as instituições enfrentam ao implementar práticas de gestão inovadora?

A partir da análise do corpus da RSL, foram identificadas seis categorias temáticas que reúnem os principais obstáculos descritos nos estudos, conforme o Quadro 5. A implementação de práticas inovadoras em instituições de ensino profissional enfrenta desafios que vão além de aspectos técnicos ou operacionais. A literatura aponta a resistência à mudança como um dos entraves centrais, manifestada em atitudes conservadoras e na dificuldade de adaptar estruturas tradicionais a novas abordagens de gestão (Macedo *et al.*, 2024; Valdés Sánchez; Gutiérrez-Esteban, 2023). Essa resistência decorre da ausência de uma cultura institucional voltada à experimentação e aprendizagem, além da permanência de rotinas cristalizadas que dificultam práticas colaborativas. Barreiras culturais

comprometem o engajamento das equipes e a disposição para assumir riscos, enfraquecendo ambientes abertos à inovação (Sareen; Pandey, 2022).

Outro desafio diz respeito à fragmentação entre setores e ao desalinhamento entre objetivos pedagógicos e diretrizes estratégicas, comprometendo a fluidez dos processos e dificultando ações integradas (Škerlavaj; Song; Lee, 2010). A falta de diálogo entre áreas técnicas e acadêmicas, somada à carência de mecanismos de comunicação, reduz a capacidade institucional de resposta coordenada. Soma-se a isso a escassez de apoio gerencial e de lideranças comprometidas com a transformação, o que limita o fortalecimento de uma cultura de confiança, escuta ativa e experimentação (García-Morales; Jiménez-Barrionuevo; Gutiérrez-Gutiérrez, 2012); Ribeiro *et al.*, 2022), dificultando a construção de redes internas e práticas colaborativas sustentáveis.

A literatura também destaca barreiras estruturais e contextuais, como a ausência de políticas institucionais que sustentem mudanças contínuas, a baixa maturidade digital de parte das equipes e a dificuldade de manter investimentos consistentes em formação, tecnologia e cultura de inovação (Valdés Sánchez; Gutiérrez-Esteban, 2023). Muitas instituições carecem de estratégias de médio e longo prazo que articulem fatores técnicos, humanos e simbólicos. Macedo *et al.* (2024) reforçam que enfrentar esses desafios exige estruturas organizacionais flexíveis e liderança ativa para gerenciar conflitos, estimular o protagonismo das equipes e transformar resistências em oportunidades de aprendizagem. Assim, os estudos indicam que os obstáculos à gestão inovadora não são apenas operacionais, mas estão enraizados em dinâmicas culturais, políticas e organizacionais que exigem respostas complexas, sistêmicas e planejadas.

Quadro 5 - Categorias Identificadas no QP4

Nº	Categoria	Nº de Evidências nos Textos	Síntese Conceitual	Principais Referências
1	Resistência cultural a mudanças	26	Crenças e práticas arraigadas dificultam a inovação; requer liderança inspiradora e espaço para experimentação.	Ribeiro <i>et al.</i> (2022); Husain; Dayan; Chaudhry (2024); Samimi <i>et al.</i> (2019)
2	Restrição de recursos para a inovação	11	Limitações financeiras, humanas e estruturais comprometem a sustentabilidade das inovações.	Ferreira <i>et al.</i> (2021); Pertuz e Pérez (2020); Sareen e Pandey (2022)
3	Falta de alinhamento estratégico	9	Ausência de integração entre inovação e objetivos institucionais reduz o impacto das ações.	Jurado-Salgado; Naranjo-Valencia; Osorio-Londoño (2022); Brettel e Cleven (2011); Valdés Sánchez e Gutiérrez-Esteban (2023)
4	Ausência de apoio da gestão	8	Gestores omissos enfraquecem o engajamento e o clima favorável à inovação.	Liu, Hu e Kang (2021); Zhao e Zhang (2024); McMurray; Muenjohn; Scott (2023)

5	Cultura organizacional conservadora	8	Rigidez e foco na conformidade limitam criatividade e abertura à mudança.	Singh e Jha (2023); Lüttgens; Piller; Pollock (2018); Johnson (2022)
6	Dificuldade de medir o impacto da inovação	4	Falta de métricas confiáveis compromete a avaliação dos resultados inovadores.	McMurray; Muenjohn; Scott (2023); Kim e Park (2020); Malisić <i>et al.</i> (2025)

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

5 DISCUSSÃO

A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) desenvolvida nesta pesquisa teve como objetivo central analisar como a gestão de processos educacionais pode ser mobilizada como estratégia para fomentar a cultura da inovação em instituições de ensino profissional. A análise dos 49 artigos permitiu identificar práticas, critérios de sucesso e desafios recorrentes, compondo um panorama abrangente e coerente sobre o tema.

Entre os principais achados, destacam-se práticas como liderança transformacional, aprendizagem organizacional, estruturação de processos e uma cultura voltada ao compartilhamento de conhecimento, fortemente associadas à consolidação de ambientes inovadores. Os achados reforçam a hipótese de que a cultura da inovação decorre de ações intencionais e sistematizadas de gestão (Brettel; Cleven, 2011).

Teoricamente, os achados dialogam com Tidd e Bessant (2008), ao reafirmarem a natureza multidimensional da inovação — estratégica, cultural e operacional — e ampliam esse referencial ao integrarem as especificidades do contexto educacional, sobretudo a interdependência entre práticas pedagógicas e administrativas.

A liderança transformacional aparece como eixo recorrente por sua capacidade de inspirar, modelar comportamentos inovadores, fomentar autonomia e criar espaços de escuta e cocriação (Zhu *et al.*, 2024; García-Morales; Jiménez-Barrionuevo; Gutiérrez-Gutiérrez, 2012). Essa abordagem converge com Fullan (2016), ao destacar que mudanças sustentáveis requerem engajamento coletivo e pertencimento institucional, afastando-se de modelos centrados em lideranças carismáticas, ao valorizar práticas compartilhadas e distribuídas.

A aprendizagem organizacional também é apontada como base da inovação sustentável. Ambientes que promovem aprendizado contínuo, feedback estruturado e experimentação tendem a ser mais adaptáveis e inovadores (Škerlavaj; Song; Lee, 2010); Macedo *et al.*, 2024). Tais conclusões ampliam Davenport e Prusak (1998), ao indicarem que o conhecimento deve ser validado e apropriado coletivamente.

No campo da estruturação de processos, os resultados indicam que a definição de fluxos, papéis e responsabilidades, aliada ao alinhamento entre os níveis estratégico, tático e operacional, é essencial para reduzir fragmentações e promover coerência institucional. Jurado-Salgado, Naranjo-Valencia e Osorio-Londoño (2022) reforçam a importância da integração entre capacidades técnicas e processos organizacionais estruturados.

No plano prático, os dados oferecem subsídios relevantes à gestão educacional, reforçando a importância de cultivar uma cultura organizacional que compreenda a inovação como prática cotidiana e coletiva. Para tanto, a inovação deve permear o planejamento institucional — da formulação de

políticas às práticas docentes. Estratégias como capacitação permanente, redes colaborativas, feedback contínuo e metodologias ativas são destacadas como impulsionadoras de uma cultura inovadora baseada em processos claros.

Ao mesmo tempo, foram identificados desafios como resistência à mudança, ausência de apoio da gestão, escassez de recursos e rigidez cultural. Superá-los exige políticas institucionais planejadas, com definição de indicadores e mecanismos eficazes de monitoramento. As evidências contribuem para compreender a distância entre o discurso da inovação e sua prática, corroborando achados de Silva, Bagno e Salerno (2014) e Piana, Zola e Costa (2023).

Quanto às perguntas de pesquisa, os achados da QP1 indicam que a gestão de processos educacionais baseada em inovação, colaboração e estruturação estratégica fortalece uma cultura organizacional inovadora. A presença de categorias como liderança transformacional, aprendizagem organizacional e estruturação de processos revela uma ação integrada e sinérgica, capaz de institucionalizar a inovação. Na QP2, a análise das práticas evidencia ações voltadas à experimentação, trabalho colaborativo, escuta ativa e metodologias ativas. Os critérios de sucesso identificados na QP3 — como cultura de inovação aberta, comunicação institucional fortalecida e alinhamento entre estratégias e práticas pedagógicas — reforçam que a inovação exige abordagem sistêmica e duradoura. Esses critérios estão alinhados aos achados de Kollmann *et al.* (2022), ao indicarem que a institucionalização da inovação ocorre pela integração entre cultura, estratégia e processos. A QP4 mostra que os obstáculos à inovação envolvem não apenas aspectos técnicos, mas também fatores simbólicos e estruturais, como conservadorismo cultural, ausência de apoio da alta gestão e limitações de recursos. Esses desafios evidenciam a necessidade de repensar os modelos de gestão educacional, especialmente em instituições públicas com baixa autonomia decisória, como destacam Valdés Sánchez e Gutiérrez-Esteban (2023).

Apesar da solidez metodológica adotada, reconhece-se como limitação o uso de apenas quatro bases de dados, o que pode ter excluído estudos relevantes disponíveis em outras fontes. Ainda assim, os achados oferecem contribuições teóricas e práticas significativas.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como propósito compreender de que forma a gestão de processos educacionais pode ser mobilizada estrategicamente para promover uma cultura de inovação em instituições de ensino profissional. A partir da RSL, fundamentada no protocolo *Guideline* e operacionalizada com a ferramenta *Parsifal*, foi possível identificar, organizar e analisar um conjunto consistente de evidências científicas que sustentam essa relação e fortalecem a base teórica do estudo.

A análise dos 49 estudos mostrou que a cultura de inovação no contexto educacional não resulta de ações pontuais ou esforços isolados. Exige uma abordagem sistêmica, planejada e intencional, articulando dimensões organizacionais, culturais e políticas.

A principal contribuição deste estudo reside na consolidação de categorias analíticas que dialogam com a literatura clássica e contemporânea sobre inovação organizacional, evidenciando as especificidades da gestão educacional. Mais do que listar fatores, a RSL permitiu compreender suas inter-relações, revelando a complexidade e a natureza multifacetada da inovação. Nesse sentido, o estudo avança na produção de conhecimento rigoroso, relevante e aplicável à realidade institucional.

Metodologicamente, a pesquisa também evidencia o potencial da RSL como ferramenta robusta para investigações em administração educacional conferindo transparência, reprodutibilidade e confiabilidade aos resultados

Reconhece-se, contudo, como limitação, o uso de apenas quatro bases de dados, o que pode ter excluído artigos relevantes disponíveis em outras fontes.

Em síntese, esta pesquisa reafirma o papel estratégico da gestão educacional como eixo estruturante da cultura de inovação. Fortalecer essa relação representa tanto oportunidade quanto responsabilidade diante dos desafios da formação profissional no século XXI. Ao contribuir para o desenvolvimento de um modelo de gestão mais sistêmico, coerente e orientado à inovação, o estudo busca fomentar práticas institucionais eficazes, sustentáveis e transformadoras, com impacto na qualificação profissional, no desempenho organizacional e no desenvolvimento social.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, A. R.; LI, J. Entrepreneurship and networked collaboration: synergetic innovation, knowledge and uncertainty. **Journal of General Management**, v. 40, n. 1, p. 7–21, 2014. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/home/gema>. Acesso em: 13 maio 2025.

BEHL, A. *et al.* Linking dynamic absorptive capacity and service innovation for born global service firms: an organization innovation lens perspective. **Journal of International Management**, v. 29, n. 4, art. 101044, p. 1–16, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101044>.

BORODAKO, K.; BERBEKA, J.; RUDNICKI, M. **Innovation orientation in business services: scope, scale and measurement**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781839109553>.

BHATTI, M. A. Knowledge sharing culture, organizational learning culture, cultural diversity and innovative work behaviour: moderating effect of team oriented culture. **Cultura: International Journal of Philosophy of Culture and Axiology**, v. 21, n. 3, p. 543–566, 2024. DOI: <https://doi.org/10.2478/cultura-2024-0031>.

BRETTEL, M.; CLEVEN, N. J. Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance. **Creativity and Innovation Management**, v. 20, n. 4, p. 253–272, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00617.x>.

DASGUPTA, M.; GUPTA, R. Innovation in organizations: a review of the role of organizational learning and knowledge management. **Global Business Review**, v. 10, n. 2, p. 203–224, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1177/097215090901000205>.

DARWISH, T. K.; ZENG, J.; REZAEI ZADEH, M.; HAAK-SAHEEM, W. Organizational learning of absorptive capacity and innovation: does leadership matter? **European Management Review**, v. 17, n. 1, p. 83–100, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1111/emre.12320>.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento prático: como as organizações gerenciam o que sabem**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

FERREIRA, J.; CARDIM, S.; COELHO, A. Dynamic capabilities and mediating effects of innovation on the competitive advantage and firm's performance: the moderating role of organizational learning capability. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 12, p. 1282–1307, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00655-z>.

FERREIRA, J. J. M.; FERNANDES, C. I.; ALVES, H.; RAPOSO, M. L. Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1395–1403, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.021>.

FULLAN, M. **O novo significado da mudança educacional**. Abingdon: Routledge, 2016.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 6, n. 1, p. 57–73, set. 2019/fev. 2020. DOI: <https://doi.org/10.21728/logcion.2019v6n1.p57-73>.

GARCÍA-MORALES, V. J.; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of Business Research**, v. 65, p. 1040–1050, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>.

HAEL, M.; ZHANG, H.; BELHAJ, F. A. Organizational learning and innovation: a bibliometric analysis and future research agenda. **Heliyon**, v. 10, e31812, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31812>.

HUSAIN, Z.; DAYAN, B.; CHAUDHRY, S. Roles of organizational flexibility and organizational support on service innovation via organizational learning: a moderated mediation model. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 10, art. 100367, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100367>.

IMJAI, N. *et al.* The influence of AI competency and design thinking skills on innovative entrepreneurial competency: the role of strategic intelligence amongst new age entrepreneurs in Thailand. **International Journal of Information Management Data Insights**, v. 4, n. 2, p. 100301, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2024.100301>.

JOHNSON, M. **How to create high-performing innovation teams**. Berlin: De Gruyter, 2022.

JURADO-SALGADO; NARANJO-VALENCIA; OSORIO-LONDOÑO. Incidence of exploration and exploitation capabilities in innovation: the role of cultural factors. **Innovation**, v. 26, n. 1, p. 58–84, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/14479338.2022.2055042>.

LIU, S. M.; HU, R.; KANG, T. W. The effects of absorptive capability and innovative culture on innovation performance: evidence from Chinese high-tech firms. **Journal of Finance, Economics, and Business**, v. 8, n. 3, p. 1153–1162, 2021. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.1153>.

KIM, E. J.; PARK, S. Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate, and learning: an empirical study. **Leadership e Organization Development Journal**, v. 41, n. 6, p. 761–775, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering**. EBSE Technical Report EBSE-2007-01. Keele University; University of Durham, 2007.

KOLLMANN, T. *et al.* Does culture eat strategy? The emergence of cooperation capability in young firms. **International Journal of Innovation Management**, v. 26, n. 8, out. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919622500645>.

LÜTTGENS, D.; PILLER, F. T.; POLLOCK, P. How firms develop capabilities for crowdsourcing to increase open innovation performance: the interplay between organizational roles and knowledge processes.

Journal of Product Innovation Management, dez. 2018. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.jom.2018.04.002>.

MACEDO, M. I. Q. *et al.* Structuring and analyzing initiatives that facilitate organizational

transformation processes: a sociotechnical approach. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 173, art. 123739, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123739>.

MALISIĆ, B.; TINAJ, S.; POPOVIĆ, J.; LUKOVAC, L.; VLAČIĆ, B. Internal dynamics and innovation: a cross-disciplinary review and future research agenda. **Technology in Society**, v. 81, art. 102773, 2025. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102773>.

MCMURRAY, A. J.; MUENJOHN, N.; SCOTT, D. Measuring workplace innovation: scale development.

Journal of Small Business Management, v. 61, n. 4, p. 1563–1582, 2023. DOI:

<https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1844490>.

MALDONADO, T.; CARDEN, L.; BRACE, C.; MYERS, M.; Fostering Innovation Through Humble

Leadership and Humble Organizational Culture. **Journal of Business Strategies**, Huntsville, Texas, v.

38, n. 2, p. 73–94, 2021. DOI: 10.54155/jbs.38.2.73-94. Disponível em: [https://jbs-ojs-](https://jbs-ojs-shsu.tdl.org/jbs/article/view/412)

[shsu.tdl.org/jbs/article/view/412](https://jbs-ojs-shsu.tdl.org/jbs/article/view/412)

NAGANO, M. S.; STEFANOVITZ, J. P.; VICK, T. E. Innovation management processes, their internal

organizational elements and contextual factors: an investigation in Brazil. **Journal of Engineering and**

Technology Management, v. 33, p. 63–92, 2014. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.02.004>.

NANI, D. A.; SAFITRI, V. A. D. Exploring the relationship between formal management control systems,

organizational performance and innovation: the role of leadership characteristics. **Asian Journal of**

Business and Accounting, v. 14, n. 1, p. 207–224, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22452/ajba.vol14no1.8>.

PAGE, M. J. *et al.* A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas.

Epidemiologia e Serviços de Saúde, v. 31, n. 2, e2022107, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5123/S1679-49742022000200033>.

PERTUZ, V.; PÉREZ, A. Organizational learning conditions and innovation management practices: an

analysis of medium-sized firms. **Información Tecnológica**, v. 31, n. 3, p. 209–218, jun. 2020. DOI:

<https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000300209>.

PETERSEN, Kai; *et al.* **Systematic mapping studies in software engineering**. Proceedings of the 12th

International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE), p. 68–77,

2008. DOI: <https://doi.org/10.1145/1414004.1414026>. Acesso em: 10 maio 2025.

PIANA, J.; ZOLA, F. C.; COSTA, A. T. Modelos de maturidade em gestão de processos: uma revisão

sistemática da literatura. **Revista de Gestão e Análise**, v. 12, n. 3, p. 48–65, set./dez. 2023. DOI:

<https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v12i3.p48-65.2023>.

RATTANAWICHAJ, N.; WIRIYAPINIT, M.; KHLAISANG, J. **Success factors to promote innovative**

behavior in organizations. In: **EUROPEAN CONFERENCE ON MANAGEMENT LEADERSHIP AND**

GOVERNANCE, 18., 2022, Lisboa. *Proceedings...* Reading: Academic Conferences International Limited,

2022. p. 499–505. DOI: <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.698>.

RIBEIRO, J. L. *et al.* Driving innovation initiatives in a multinational company subsidiary: a case study and conceptual framework for further application. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 8, n. 4, p. 187, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8040187>.

SAMIMI, M.; CORTES, A. F.; ANDERSON, M. H.; HERMANN, P. What is strategic leadership? Developing a framework for future research. **Leadership Quarterly**, v. 40, p. 101353, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. **Estudos de revisão sistemática**: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, v. 11, n. 1, p. 83–89, jan./fev. 2007.

SANTOS-VIJANDE, M. L.; GONZALEZ-MIERES, C.; LÓPEZ-SANCHEZ, J. A. An assessment of innovativeness in KIBS: implications for the innovation culture, innovation capability, and performance. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 1, p. 86–102, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1108/08858621311295236>.

SAREEN, A.; PANDEY, S. Organizational innovation in knowledge intensive business services: the role of networks, culture and resources for innovation. **Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 1, p. 107–118, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/23197145211020737>.

SERPA, S.; SÁ, M. J.; FERREIRA, C. M. Digital organizational culture: contributions to a definition and future challenges. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, v. 11, n. 4, p. 22–33, jul. 2022. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0095>.

SETHIBE, T.; STEYN, R. The relationship between leadership styles, innovation and organisational performance: a systematic review. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 18, n. 3, p. 325–337, 2015. DOI: <https://doi.org/10.17159/2222-3436/2015/V18N3A3>.

SILVA, D. O.; BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, v. 24, n. 2, p. 477490, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000059>.

SINGH, A.; JHA, S. Team innovation: the role of team capabilities and team decision-making. **Journal of Organizational Excellence**. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1002/joe.22243>.

ŠKERLAVAJ, M.; SONG, J. H.; LEE, Y. Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. **Expert Systems with Applications**, v. 37, n. 9, p. 6390–6403, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.02.080>.

STEIBER, A.; ALÄNGE, S. Organizational innovation: verifying a comprehensive model for catalyzing organizational development and change. **Triple Helix Journal**, v. 2, n. 9, p. 1–25, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40604-015-0026-1>.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOMETICH, P.; FRACASSO, E.; ZEN, A.; ENGELMAN, R. A decisão de inovar e o movimento das capacidades dinâmicas. **Gestão e Produção**, v. 26, n. 2, e3627, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X-3627-19>.

VALDÉS SÁNCHEZ, V.; GUTIÉRREZ-ESTEBAN, P. Challenges and enablers in the advancement of educational innovation: the forces at work in the transformation of education. **Teaching and Teacher Education**, v. 135, art. 104359, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104359>.

WARD, M.; OSIYEVSKYY, O. Design-led innovation as a generative source of competitive advantage. **Business Horizons**, v. 67, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.10.003>.

YE, J.; KANKANHALLI, A. Explorando a inovação por meio de redes abertas: uma revisão e questões iniciais de pesquisa. **IIMB Management Review**, v. 25, n. 2, p. 69–82, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2013.02.002>.

YUZLIKAEV, F.R.J. Innovative processes in education. **Revista científica internacional**. v. 3. 10. ed., 2024, p. 133-137. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14015819>.

ZHANG, Y.; LIU, W.; ZHU, Y. Innovation capabilities in the convergence trend of higher education from the perspective of quality management. **Journal of Higher Education Policy**, v. 23, n. 4, p. 441–458, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1109/IEEESTD.2022.5512>.

ZHAO, W.; ZHANG, Z. Como a liderança transformacional do CEO promove a inovação empresarial: o papel mediador da autoeficácia coletiva em tarefas. **Journal of Organizational Change Management**, v. 37, n. 7, p. 1633–1654, 2024.

ZHU, W. *et al.* Innovative leadership in organizations: dimensions, measurement, and validation. **Journal of Business Research**, v. 172, art. 114445, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114445>.

ZURLO, F.; PATRÍCIO, R.; MOREIRA, A. C. Gamification in innovation teams. **International Journal of Innovation Studies**, v. 6, n. 3, p. 156–168, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.05.003>.