

Jonatas Jony Furtado Neves

**A INOVAÇÃO NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
BRASILEIRAS: identificando o potencial inovador**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação. Área de concentração: Informação, Gestão e Tecnologia, linha de pesquisa: Gestão da informação e do conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados

Florianópolis
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Neves, Jonatas Jony Furtado

A INOVAÇÃO NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
BRASILEIRAS: identificando o potencial inovador /
Jonatas Jony Furtado Neves; orientador, Gregório
Jean Varvakis Rados, 2018.
267 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Programa
de Pós-Graduação em Ciência da Informação,
Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Ciência da Informação. 2. INOVAÇÃO. 3.
BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA. 4. CAPACIDADE DE
INOVAÇÃO. I. Rados, Gregório Jean Varvakis.
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa
de Pós-Graduação em Ciência da Informação. III.
Título.

Jônatas Jôny Furtado Neves

**A INOVAÇÃO NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
BRASILEIRAS: identificando o potencial inovador**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção parcial do Título de “Mestre em Ciência da Informação”, e aprovada em sua forma final pelo Programa Pós-Graduação em Ciência da informação (PGCIN).

Florianópolis, 20 de março de 2018.



Professor Adilson Luiz Pinto, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



Professor Gregorio Jean Varvakis Rados, Dr.
Orientador

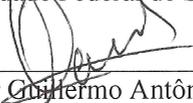
Universidade Federal de Santa Catarina



Professora Ana Clara Cândido, Dra.

Examinadora Titular Interna

Universidade Federal de Santa Catarina



Professor Guilherme Antônio Dávila, Dr.

Examinador Titular Externo

Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço a YHWH por me proporcionar a capacidade para a realização desta pesquisa.

A meus pais, Maria da Purificação Furtado Neves e Valterlino Neves, pelo esforço que dedicaram no decorrer de suas vidas para que fosse possível a mim conquistar meus objetivos.

A meu irmão, Wainer Furtado Neves pelo incentivo a dedicação aos estudos e pelo apoio.

A minha esposa, Hécila Neves, pelo apoio e dedicação em todos os momentos, para que juntos conquistássemos mais essa vitória.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e ao programa de Pós-Graduação em Ciência da informação (PGCIN), pela oportunidade.

Ao meu orientador, professor Gregório Varvakis, por acreditar em mim.

Aos colegas do Núcleo de Gestão para a Sustentabilidade (NGS), pelo apoio.

Aos colegas professores da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), por construir juntamente comigo uma base acadêmica sólida e promissora.

A todos que aqui não foram citados, mas que fizeram parte desse caminho.

Obrigado.

Todo o conhecimento humano começou com intuições, passou daí aos conceitos e terminou com ideias. (Kant)

RESUMO

A inovação tem se destacado como propulsora da competitividade entre as organizações, estimulando a qualidade dos processos para o cliente/usuário. Nesse contexto, estão as bibliotecas universitárias que necessitam buscar melhorias na prestação dos seus serviços, portanto, o gestor deve conscientizar os demais funcionários da importância e da prática da inovação nas bibliotecas. Esta dissertação tem por objetivo analisar a percepção dos gestores quanto ao potencial de inovação das bibliotecas universitárias brasileiras, por meio da “metodologia aprender a crescer”, que avalia o nível de prática e o nível de importância nas organizações, assim como o reconhecimento, desenvolvimento/comunicação, realização e gerenciamento da inovação. Esta pesquisa analisou a inovação nas bibliotecas universitárias caracterizando-as, bem como identificando a importância dos processos de inovação, da prática nos processos de inovação e das barreiras a inovação. A partir da análise dos dados, constatou-se que a prática e a importância são maiores nas bibliotecas de universidades privadas. Também foi possível identificar as barreiras a inovação que estimulam as diferenças entre as bibliotecas; constatou-se que as barreiras a inovação mais evidenciadas foram os problemas relacionados a recursos humanos, ou seja, ausência de funcionários e a falta de engajamento de funcionários; além da carência de recursos financeiros. Outras barreiras também foram identificadas, como falta de infraestrutura, burocracia e a falta de divulgação dos serviços/produtos. Por fim, verificou-se que as bibliotecas de universidades públicas têm como maiores barreiras os problemas relacionados a recursos humanos e já as bibliotecas de universidades privadas, a carência de recursos financeiros. Conclui-se que incentivos em capital humano; orçamento maior e adequadamente direcionado; maior investimento em infraestrutura, maior flexibilidade nos aspectos burocráticos, especialmente nas instituições públicas, e ampla divulgação dos produtos e serviços da unidade de informação, podem melhorar o potencial inovador das bibliotecas universitárias.

Palavras-chave: Inovação. Serviços. Cliente/usuário. Bibliotecas universitárias. Metodologia aprender a crescer. Capacidade de inovação.

ABSTRACT

Innovation has been highlighted as driving force of competitiveness between organizations, encouraging the quality of processes for the customer/user. In this context, are university libraries that need to seek improvements in the provision of its services, therefore, the manager should raise other employees awareness about the importance and the practice of innovation in libraries. The objective of this dissertation is to analyze the perceptions of managers regarding the innovation potential of Brazilian university libraries, by means of the “Learn to grow method”, which assesses the level of practice and the level of importance in organizations, as well as the recognition, development/communication, implementation and management of innovation. This study examined the innovation in university libraries characterizing them, as well as identifying the importance of innovation processes, the practice in the processes of innovation and the barriers to innovation. From the analysis of the data, it was found that the practice and the importance are greater in the private universities libraries. It was also possible to identify the barriers to innovation which stimulate the differences between the libraries; it was noted that the barriers to innovation more evidenced were the problems related to human resources, in other words, lack of employees and the lack of engagement of employees; in addition to the lack of financial resources. Other barriers were also identified, such as lack of infrastructure, bureaucracy and a lack of dissemination of services/products. Finally, it was found that the public universities libraries have as major barriers to the problems related to human resources and the private universities libraries, the lack of financial resources. It is concluded that incentives in human capital; larger budget and properly directed; greater investment in infrastructure, greater flexibility in the bureaucratic aspects, especially in public institutions, and wide dissemination of the products and services of the unit of information, can improve the innovative potential of university libraries.

Keywords: Innovation. Services. Customer/user. University Libraries. Methodology learn to grow. Capacity for innovation.

RESUMEN

La innovación ha sido resaltada como fuerza impulsora de la competitividad entre las organizaciones, fomentar la calidad de los procesos para el cliente/usuario. En este contexto, son las bibliotecas universitarias que necesitan de buscar mejoras en la prestación de sus servicios, por lo tanto, el administrador debe elevar a otros empleados de la conciencia acerca de la importancia y la práctica de la innovación en las bibliotecas. El objetivo de esta tesis es analizar las percepciones de los directivos sobre el potencial de innovación de las bibliotecas de la universidad brasileña, por medio del "método de aprender a crecer", que evalúa el nivel de la práctica y el nivel de importancia en las organizaciones, así como el reconocimiento, el desarrollo y la comunicación, ejecución y gestión de la innovación. Este estudio examinó la innovación en bibliotecas universitarias caracterizarlas, así como identificar la importancia de los procesos de innovación, la práctica en los procesos de innovación y las barreras a la innovación. A partir del análisis de los datos, se encontró que la práctica y la importancia son mayores en las bibliotecas de las universidades privadas. También fue posible identificar las barreras a la innovación que estimulan las diferencias entre las bibliotecas; se observó que las barreras a la innovación más evidenciadas eran los problemas relacionados con los recursos humanos, en otras palabras, falta de funcionario y la falta de compromiso de los funcionario; además de la falta de recursos financieros. También se identificaron otros obstáculos, como la falta de infraestructura, la burocracia y la falta de difusión de los servicios y productos. Por último, se constató que las universidades públicas bibliotecas tienen como principales obstáculos los problemas relacionados con los recursos humanos y las bibliotecas de las universidades privadas, la falta de recursos financieros. Se concluye que los incentivos en capital humano; mayor presupuesto y debidamente dirigidas; una mayor inversión en infraestructura, mayor flexibilidad en los aspectos burocráticos, especialmente en las instituciones públicas, y la amplia difusión de los productos y servicios de la unidad de información, puede mejorar el potencial innovador de las bibliotecas universitarias.

Palabras clave: innovación. Los servicios. El cliente/usuario. Las bibliotecas universitarias. Metodología aprender a crecer. Capacidad para la innovación.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Papéis Gerenciais.....	32
Figura 2 - Hierarquia de valor para o cliente.....	35
Figura 3 - Matriz dos tipos de inovação.....	49
Figura 4 - Simetria “pessoas, mercado e processos”	50
Figura 5 - Octógono da inovação.....	52
Figura 6 - Interação entre os atores do Modelo A-F.....	53
Figura 7 - Situação atual e melhores práticas no MAPEL.....	55
Figura 8 - Termômetro da inovação.....	56
Figura 9 - Roda do Crescimento.....	58
Figura 10 - Os sete passos do Método “Aprender a crescer” ...	59
Figura 11 - Diagrama representativo da pesquisa.....	62
Figura 12 - Prática e importância estratégica dos processos de inovação.....	68
Figura 13 - Portal de consulta do e-Mec.....	70
Figura 14 - Aspectos da capacidade de reconhecimento de oportunidades de crescimento.....	103
Figura 15 - Aspectos da capacidade de desenvolvimento/ comunicação das estratégias de crescimento.....	129
Figura 16 - Aspectos da capacidade de realização de oportunidades de crescimento.....	154
Figura 17 - Aspectos da capacidade de gerenciamento do crescimento.....	177
Figura 18 - Plano cartesiano da capacidade de inovação das bibliotecas universitárias.....	192

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de bibliotecas universitárias.....	40
Quadro 2 - Definições de inovação.....	45
Quadro 3 - Envio dos questionários da primeira coleta por região, categoria administrativa, totalidade, respondidos, completos e parcialmente.....	73
Quadro 4 - Envio dos questionários da segunda coleta por região, categoria administrativa, totalidade, respondidos, completos e parcialmente.....	76
Quadro 5 - Práticas da inovação no reconhecimento de oportunidades no ambiente de bibliotecas universitárias.....	81
Quadro 6 - Práticas da inovação na criação de novas oportunidades em bibliotecas universitárias.....	82
Quadro 7 - Importância da inovação no reconhecimento de oportunidades no ambiente de bibliotecas universitárias.....	83
Quadro 8 - Importância da inovação na criação de novas oportunidades em bibliotecas universitárias....	84
Quadro 9 - Práticas da inovação no desenvolvimento de estratégias de inovação em bibliotecas universitárias.....	106
Quadro 10 - Práticas da inovação na motivação de funcionários para inovação em bibliotecas universitárias.....	107
Quadro 11 - Importância da inovação no desenvolvimento de estratégias de inovação em bibliotecas universitárias.....	108
Quadro 12 - Importância da inovação na motivação de funcionários para inovação em bibliotecas universitárias.....	109
Quadro 13 - Práticas da inovação no desenvolvimento de espírito organizacional dos funcionários da biblioteca universitária.....	132
Quadro 14 - Práticas da inovação no desenvolvimento de conhecimento e competências dos funcionários da biblioteca universitária.....	133

Quadro 15 - Importância da inovação no desenvolvimento de espírito organizacional dos funcionários da biblioteca universitária.....	134
Quadro 16 - Importância da inovação no desenvolvimento de conhecimento e competências dos funcionários da biblioteca universitária.....	135
Quadro 17 - Práticas da inovação na organização da inovação na bibliotecas universitárias.....	156
Quadro 18 - Práticas da inovação que assegurem recursos para inovação em bibliotecas universitárias.....	157
Quadro 19 - Importância da inovação na organização da inovação nas bibliotecas universitárias.....	158
Quadro 20 - Importância da inovação que assegurem recursos para inovação em bibliotecas universitárias.....	159
Quadro 21- Quantidade total de respostas entre prática e importância das dimensões gerais.....	186
Quadro 22 - Necessidades de melhorias quanto a prática da inovação nas bibliotecas.....	191
Quadro 23 - Por que a prática não acompanha a importância nas bibliotecas universitárias brasileiras (Gestores das públicas).....	193
Quadro 24 - Por que a prática não acompanha a importância nas bibliotecas universitárias brasileiras (Gestores das privadas).....	195
Quadro 25 - Por que a diferença entre bibliotecas de universidades públicas das bibliotecas de universidades privadas? (Gestores das públicas).	197
Quadro 26 - Por que a diferença entre bibliotecas de universidades públicas das bibliotecas de universidades privadas?(Gestores das privadas)..	198

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 - Área de formação dos gestores.....	79
Gráfico 2 - Escolaridade dos gestores.....	80
Gráfico 3 - Tempo de atuação na função de gestor.....	80
Gráfico 4 - Dimensão geral (1) Reconhecimento de oportunidades de inovação em bibliotecas universitárias brasileiras.....	86
Gráfico 5 - Dimensão geral (1) Reconhecimento de oportunidades de inovação em bibliotecas de universidades públicas.....	87
Gráfico 6 - Dimensão geral (1) Reconhecimento de oportunidades de inovação em bibliotecas de universidades privadas.....	88
Gráfico 7 - Dimensão particular (1.1) Reconhecimento de oportunidades no ambiente de bibliotecas universitárias brasileiras.....	89
Gráfico 8 - Dimensão particular (1.1) Reconhecimento de oportunidades no ambiente de bibliotecas de universidades públicas.....	90
Gráfico 9 - Dimensão particular (1.1) Reconhecimento de Oportunidades no ambiente de bibliotecas de universidades privadas.....	90
Gráfico 10 - Questão (1.1.1) Nossa biblioteca reconhece sistematicamente oportunidades e tendências no mercado informacional, captando conhecimentos externos de fornecedores, parceiros e usuários da biblioteca? (bibliotecas universitárias brasileiras).....	92
Gráfico 11 - Questão (1.1.1) Nossa biblioteca reconhece sistematicamente oportunidades e tendências no mercado informacional, captando conhecimentos externos de fornecedores, parceiros e usuários da biblioteca? (bibliotecas de universidades públicas).....	92
Gráfico 12 - Questão (1.1.1) Nossa biblioteca reconhece sistematicamente oportunidades e tendências no mercado informacional, captando conhecimentos externos de fornecedores, parceiros e usuários da biblioteca? (bibliotecas de universidades privadas).....	93
Gráfico 13 - Questão (1.1.2) Nossa biblioteca é capaz de captar de forma sistemática as ideias dos funcionários? (bibliotecas universitárias brasileiras).....	94
Gráfico 14 - Questão (1.1.2) Nossa biblioteca é capaz de captar de forma sistemática as ideias dos funcionários? (bibliotecas de universidades públicas).....	94

Gráfico 15 - Questão (1.1.2) Nossa biblioteca é capaz de captar de forma sistemática as ideias dos funcionários? (bibliotecas de universidades privadas).....	95
Gráfico 16 - Dimensão particular (1.2) Criação de novas oportunidades nas bibliotecas universitárias brasileiras.....	96
Gráfico 17 - Dimensão particular (1.2) Criação de novas oportunidades nas bibliotecas de universidades públicas.....	96
Gráfico 18 - Dimensão particular (1.2) Criação de novas oportunidades nas bibliotecas de universidades privadas.....	97
Gráfico 19 - Questão (1.2.1) Nossa biblioteca orienta suas atividades voltadas ao usuário criando novas oportunidades com base em suas necessidades (futuras)? (bibliotecas universitárias brasileiras).....	98
Gráfico 20 - Questão (1.2.1) Nossa biblioteca orienta suas atividades voltadas ao usuário criando novas oportunidades com base em suas necessidades (futuras)? (bibliotecas de universidades públicas).....	99
Gráfico 21 - Questão (1.2.1) Nossa biblioteca orienta suas atividades voltadas ao usuário criando novas oportunidades com base em suas necessidades (futuras)? (bibliotecas de universidades privadas).....	99
Gráfico 22 - Questão (1.2.2) Por meio de parcerias externas (instituições de pesquisa, universidades, associações etc...) sistematicamente criamos oportunidades para inovação? (bibliotecas universitárias brasileiras).....	100
Gráfico 23 - Questão (1.2.2) Por meio de parcerias externas (instituições de pesquisa, universidades, associações etc...) sistematicamente criamos oportunidades para inovação? (bibliotecas de universidades públicas).....	101
Gráfico 24 - Questão (1.2.2) Por meio de parcerias externas (instituições de pesquisa, universidades, associações etc...) sistematicamente criamos oportunidades para inovação? (bibliotecas de universidades privadas).....	101
Gráfico 25 - Dimensão geral (2) Desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação em bibliotecas universitárias brasileiras.....	111
Gráfico 26 - Dimensão geral (2) Desenvolvimento/ comunicação de estratégias de inovação em bibliotecas de universidades públicas.....	111
Gráfico 27 - Dimensão geral (2) Desenvolvimento/ comunicação de estratégias de inovação em bibliotecas de universidades	

	privadas.....	112
Gráfico 28 -	Dimensão particular (2.1) Desenvolvimento de estratégias de inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras.....	113
Gráfico 29 -	Dimensão particular (2.1) Desenvolvimento de estratégias de inovação nas bibliotecas de universidades públicas....	114
Gráfico 30 -	Dimensão particular (2.1) Desenvolvimento de estratégias de inovação nas bibliotecas de universidades privadas....	115
Gráfico 31 -	Questão (2.1.1) Temos uma estratégia e objetivos de inovação convincentes, nós somos capazes de atualizar a estratégia e os objetivos para responder rapidamente as novas tendências? (bibliotecas universitárias brasileiras)	116
Gráfico 32 -	Questão (2.1.1) Temos uma estratégia e objetivos de inovação convincentes, nós somos capazes de atualizar a estratégia e os objetivos para responder rapidamente as novas tendências? (bibliotecas de universidades públicas).....	117
Gráfico 33 -	Questão (2.1.1) Temos uma estratégia e objetivos de inovação convincentes, nós somos capazes de atualizar a estratégia e os objetivos para responder rapidamente as novas tendências? (bibliotecas de universidades privadas).....	118
Gráfico 34 -	Questão (2.1.2) Estamos aptos a desenvolver novos modelos de negócios (oferta e aquisição) de produtos e serviços na biblioteca criando valor em longo prazo? (bibliotecas universitárias brasileiras).....	119
Gráfico 35 -	Questão (2.1.2) Estamos aptos a desenvolver novos modelos de negócios (oferta e aquisição) de produtos e serviços na biblioteca criando valor em longo prazo? (bibliotecas de universidades públicas).....	119
Gráfico 36 -	Questão (2.1.2) Estamos aptos a desenvolver novos modelos de negócios (oferta e aquisição) de produtos e serviços na biblioteca criando valor em longo prazo? (bibliotecas de universidades privadas).....	120
Gráfico 37 -	Dimensão particular (2.2) Motivação dos funcionários para a inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras.....	121
Gráfico 38 -	Dimensão particular (2.2) Motivação dos funcionários para a inovação nas bibliotecas de universidades públicas.....	122
Gráfico 39 -	Dimensão particular (2.2) Motivação dos funcionários para a inovação nas bibliotecas de universidades privadas.....	122
Gráfico 40 -	Questão (2.2.1) A estratégia corporativa não existe apenas na mente do gestor, mas é comunicada intensamente e os	

	funcionários estão envolvidos em seu desenvolvimento, entendendo como podem contribuir para o sucesso da biblioteca? (bibliotecas universitárias brasileiras).....	124
Gráfico 41 -	Questão (2.2.1) A estratégia corporativa não existe apenas na mente do gestor, mas é comunicada intensamente e os funcionários estão envolvidos em seu desenvolvimento, entendendo como podem contribuir para o sucesso da biblioteca? (bibliotecas de universidades públicas).....	124
Gráfico 42 -	Questão (2.2.1) A estratégia corporativa não existe apenas na mente do gestor, mas é comunicada intensamente e os funcionários estão envolvidos em seu desenvolvimento, entendendo como podem contribuir para o sucesso da biblioteca? (bibliotecas de universidades privadas).....	125
Gráfico 43 -	Questão (2.2.2) Nossa biblioteca sabe como entusiasmar seus funcionários em relação aos seus objetivos? (bibliotecas universitárias brasileiras).....	126
Gráfico 44 -	Questão (2.2.2) Nossa biblioteca sabe como entusiasmar seus funcionários em relação aos seus objetivos? (bibliotecas de universidades públicas).....	126
Gráfico 45 -	Questão (2.2.2) Nossa biblioteca sabe como entusiasmar seus funcionários em relação aos seus objetivos? (bibliotecas de universidades privadas).....	127
Gráfico 46 -	Dimensão geral (3) Realização de oportunidades de inovação em bibliotecas universitárias brasileiras.....	137
Gráfico 47 -	Dimensão geral (3) Realização de oportunidades de inovação em bibliotecas de universidades públicas.....	138
Gráfico 48 -	Dimensão geral (3) Realização de oportunidades de inovação em bibliotecas de universidades privadas.....	138
Gráfico 49 -	Dimensão particular (3.1) Desenvolvimento de espírito organizacional dos funcionários das bibliotecas universitárias brasileiras.....	140
Gráfico 50 -	Dimensão particular (3.1) Desenvolvimento de espírito organizacional dos funcionários das bibliotecas de universidades públicas.....	140
Gráfico 51 -	Dimensão particular (3.1) Desenvolvimento de espírito organizacional dos funcionários das bibliotecas de universidades privadas.....	141
Gráfico 52 -	Questão (3.1.1) Nossos funcionários pensam e agem com espírito organizacional e assumem um elevado grau de responsabilidade? (bibliotecas universitárias brasileiras)	142
Gráfico 53 -	Questão (3.1.1) Nossos funcionários pensam e agem com	

	espírito organizacional e assumem um elevado grau de responsabilidade? (bibliotecas de universidades públicas).....	143
Gráfico 54 -	Questão (3.1.1) Nossos funcionários pensam e agem com espírito organizacional e assumem um elevado grau de responsabilidade? (bibliotecas de universidades privadas).....	143
Gráfico 55 -	Questão (3.1.2) Nossos gestores sabem delegar e criar espaços de desempenho (empowerment), ou seja, descentralizando o poder nas tomadas de decisão com os funcionários? (bibliotecas universitárias brasileiras)....	144
Gráfico 56 -	Questão (3.1.2) Nossos gestores sabem delegar e criar espaços de desempenho (empowerment), ou seja, descentralizando o poder nas tomadas de decisão com os funcionários? (bibliotecas de universidades públicas)..	145
Gráfico 57 -	Questão (3.1.2) Nossos gestores sabem delegar e criar espaços de desempenho (empowerment), ou seja, descentralizando o poder nas tomadas de decisão com os funcionários? (bibliotecas de universidades privadas)..	145
Gráfico 58 -	Dimensão particular (3.2) Desenvolvimento de conhecimentos e competências dos funcionários das bibliotecas universitárias brasileiras.....	146
Gráfico 59 -	Dimensão particular (3.2) Desenvolvimento de conhecimentos e competências dos funcionários das bibliotecas de universidades públicas.....	147
Gráfico 60 -	Dimensão particular (3.2) Desenvolvimento de conhecimentos e competências dos funcionários das bibliotecas de universidades privadas.....	148
Gráfico 61 -	Questão (3.2.1) Sistemáticamente desenvolvemos as competências dos nossos funcionários para garantir a inovação? (bibliotecas universitárias brasileiras).....	149
Gráfico 62 -	Questão (3.2.1) Sistemáticamente desenvolvemos as competências dos nossos funcionários para garantir a inovação? (bibliotecas de universidades públicas).....	149
Gráfico 63 -	Questão (3.2.1) Sistemáticamente desenvolvemos as competências dos nossos funcionários para garantir a inovação? (bibliotecas de universidades privadas).....	150
Gráfico 64 -	Questão (3.2.2) Compartilhamos ativamente os conhecimentos entre os setores, departamentos, funções, por meio de várias hierarquias das bibliotecas? (bibliotecas universitárias brasileiras).....	151

Gráfico 65 - Questão (3.2.2) Compartilhamos ativamente os conhecimentos entre os setores, departamentos, funções, por meio de várias hierarquias das bibliotecas? (bibliotecas de universidades públicas).....	151
Gráfico 66 - Questão (3.2.2) Compartilhamos ativamente os conhecimentos entre os setores, departamentos, funções, por meio de várias hierarquias das bibliotecas? (bibliotecas de universidades privadas).....	152
Gráfico 67 - Dimensão geral (4) Gerenciamento de inovação em bibliotecas universitárias brasileiras.....	161
Gráfico 68 - Dimensão geral (4) Gerenciamento de inovação em bibliotecas de universidades públicas.....	161
Gráfico 69 - Dimensão geral (4) Gerenciamento de inovação em bibliotecas de universidades privadas.....	162
Gráfico 70 - Dimensão particular (4.1) Organização da inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras.....	163
Gráfico 71 - Dimensão particular (4.1) Organização da inovação nas bibliotecas de universidades públicas.....	164
Gráfico 72 - Dimensão particular (4.1) Organização da inovação nas bibliotecas de universidades privadas.....	164
Gráfico 73 - Questão (4.1.1) Somos capazes de adaptar os processos da biblioteca para os desafios da inovação? (bibliotecas universitárias brasileiras).....	165
Gráfico 74 - Questão (4.1.1) Somos capazes de adaptar os processos da biblioteca para os desafios da inovação? (bibliotecas de universidades públicas).....	166
Gráfico 75 - Questão (4.1.1) Somos capazes de adaptar os processos da biblioteca para os desafios da inovação? (bibliotecas de universidades privadas).....	167
Gráfico 76 - Questão (4.1.2) Gestores e demais funcionários sabem conviver com inovação? (bibliotecas universitárias brasileiras).....	167
Gráfico 77 - Questão (4.1.2) Gestores e demais funcionários sabem conviver com inovação? (bibliotecas de universidades públicas).....	168
Gráfico 78 - Questão (4.1.2) Gestores e demais funcionários sabem conviver com inovação? (bibliotecas de universidades privadas).....	169
Gráfico 79 - Dimensão particular (4.2) Assegurando recursos para inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras.....	170
Gráfico 80 - Dimensão particular (4.2) Assegurando recursos para	

inovação nas bibliotecas de universidades públicas.....	170
Gráfico 81 - Dimensão particular (4.2) Assegurando recursos para inovação nas bibliotecas de universidades privadas.....	171
Gráfico 82 - Questão (4.2.1) Asseguramos a disponibilidade de funcionários necessários para inovação? (bibliotecas universitárias brasileiras).....	172
Gráfico 83 - Questão (4.2.1) Asseguramos a disponibilidade de funcionários necessários para inovação?(bibliotecas de universidades públicas).....	173
Gráfico 84 - Questão (4.2.1) Asseguramos a disponibilidade de funcionários necessários para inovação?(bibliotecas de universidades privadas).....	173
Gráfico 85 - Questão (4.2.2) Asseguramos o financiamento da inovação de forma proativa? (bibliotecas universitárias brasileiras).....	174
Gráfico 86 - Questão (4.2.2) Asseguramos o financiamento da inovação de forma proativa? (bibliotecas de universidades públicas).....	175
Gráfico 87 - Questão (4.2.2) Asseguramos o financiamento da inovação de forma proativa? (bibliotecas de universidades privadas).....	175
Gráfico 88 - Tendências das práticas das dimensões nas bibliotecas de universidades brasileiras.....	180
Gráfico 89 - Tendências das práticas das dimensões nas bibliotecas de universidades públicas.....	181
Gráfico 90 - Tendências das práticas das dimensões nas bibliotecas de universidades privadas.....	182
Gráfico 91 - Tendências da importância das dimensões nas bibliotecas de universidades brasileiras.....	183
Gráfico 92 - Tendências da importância das dimensões nas bibliotecas de universidades públicas.....	184
Gráfico 93 - Tendências da importância das dimensões nas bibliotecas de universidades privadas.....	185
Gráfico 94 - Considerações acerca da dimensão geral reconhecimento	187
Gráfico 95 - Considerações acerca da dimensão geral comunicação..	188
Gráfico 96 - Considerações acerca da dimensão geral realização.....	189
Gráfico 97 - Considerações acerca da dimensão geral gerenciamento.	190
Gráfico 98 - Barreiras a prática da inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras.....	196
Gráfico 99 - Barreiras a prática da inovação nas bibliotecas de universidades públicas e privadas.....	200

Gráfico 100 -Barreira mais indicada a inovação quanto aos problemas de recursos humanos..... 202

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNI	Confederação Nacional da Indústria
IES	Instituições de Ensino Superior
MAPEL	Método, Ambiente, Pessoas, Estratégia e Liderança
MEC	Ministério da Educação
PME	Pequenas e Médias Empresas
QDI	Questionário Diagnóstico de Inovação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TI	Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	JUSTIFICATIVA.....	24
1.2	OBJETIVOS.....	27
1.2.1	Objetivo geral	28
1.2.2	Objetivos específicos	28
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	28
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1	O PAPEL DO GESTOR NAS ORGANIZAÇÕES	29
2.2	CLIENTE/ USUÁRIO.....	34
2.3	BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS.....	37
2.4	INOVAÇÃO.....	43
2.5	CONSIDERAÇÕES ACERCA DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	60
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	63
3.2	DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA.....	65
3.3	PROCEDIMENTO DE LEVANTAMENTO E TRATAMENTO DOS DADOS.....	65
3.3.1	Primeira – etapa	66
3.3.2	Segunda – etapa	70
3.3.3	Terceira – etapa	74
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	79
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	79
4.2	RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES PARA O CRESCIMENTO.....	81
4.2.1	Prática e importância do reconhecimento de oportunidades de inovação	81
4.2.1.1	Relação entre prática e importância da dimensão geral reconhecimento de oportunidades de inovação.....	86
4.2.1.2	Relação entre prática e importância do reconhecimento de oportunidades no ambiente da biblioteca universitária.....	88
4.2.1.3	Relação entre prática e importância na criação de novas oportunidades na biblioteca universitária.....	95
4.2.2	Considerações acerca do reconhecimento das oportunidades de crescimento	102

4.3	DESENVOLVIMENTO/COMUNICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO.....	105
4.3.1	Prática e importância do desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação.....	106
4.3.1.1	Relação entre prática e importância da dimensão geral desenvolvimento/ comunicação de estratégias de inovação.....	110
4.3.1.2	Relação entre prática e importância no desenvolvimento de estratégias de inovação na biblioteca universitária.....	113
4.3.1.3	Relação entre prática e importância na motivação dos funcionários para a inovação na biblioteca universitária.....	120
4.3.2	Considerações acerca do desenvolvimento/comunicação das estratégias de crescimento.....	127
4.4	REALIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO.....	132
4.4.1	Prática e importância da realização de oportunidades de inovação.....	132
4.4.1.1	Relação entre prática e importância da dimensão geral realização de oportunidades de inovação.....	137
4.4.1.2	Relação entre prática e importância do desenvolvimento do espírito organizacional dos funcionários da biblioteca universitária.....	139
4.4.1.3	Relação entre prática e importância do desenvolvimento de conhecimentos e competências dos funcionários da biblioteca universitária.....	146
4.4.2	Considerações acerca da realização de oportunidades de crescimento.....	152
4.5	GERENCIAMENTO DO CRESCIMENTO.....	156
4.5.1	Prática e importância do gerenciamento da inovação	156
4.5.1.1	Relação entre prática e importância da dimensão geral gerenciamento da inovação.....	160
4.5.1.2	Relação entre prática e importância da organização da inovação na biblioteca universitária.....	163
4.5.1.3	Relação entre prática e importância no assegurar recursos para inovação na biblioteca universitária.....	169
4.5.2	Considerações acerca do gerenciamento do crescimento.....	176

4.6	TENDÊNCIAS DAS DIMENSÕES.....	178
4.6.1	Prática da inovação nas bibliotecas universitárias....	179
4.6.2	Importância da inovação nas bibliotecas universitárias.....	182
4.7	CONSIDERAÇÕES ACERCA DAS DIMENSÕES.....	185
4.8	CONSIDERAÇÕES DO GESTOR EM RELAÇÃO AOS RESULTADOS.....	192
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	203
5.1	CONCLUSÕES.....	203
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	204
5.3	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	205
	REFERÊNCIAS.....	207
	APÊNDICE A - Instrumento para pré-teste para avaliação de inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras.....	219
	APÊNDICE B - Instrumento final para avaliação de inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras.....	225
	APÊNDICE C - Instrumento pré-teste para avaliação de inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras sob a perspectiva do gestor.....	235
	APÊNDICE D - Instrumento final para avaliação de inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras sob a perspectiva do gestor.....	239
	APÊNDICE E – Busca sistemática de literatura por estudos que se relacionam com o tema inovação em bibliotecas universitárias.....	241
	ANEXO A – Relatório do MEC das universidades brasileiras.....	255
	ANEXO B – Metodologia aprender a crescer.....	267

1 INTRODUÇÃO

A globalização tem impulsionado a competitividade nas organizações, ultrapassando barreiras geográficas e promovendo uma maior preocupação dos gestores pela melhoria da qualidade das atividades realizadas dentro da organização. Neste sentido, Barret-Ducrocq (2004) destaca este fenômeno global como internacionalização, por fomentar uma integração econômica que influencia não apenas a dimensão econômica, como também a cultural, social, política e militar, contribuindo para o aumento da competitividade entre as empresas.

Com o aumento da competitividade identifica-se que não é suficiente apenas aumentar quantitativamente a produção de bens, mas também deve-se oferecer um serviço com qualidade. Diante disto, observa-se que a competição estimula a “produtividade crescente, no uso de recursos. As melhorias de produtividade devem ser constantes e infundáveis” (PORTER, 2009, p. 1). Para que isso ocorra é fundamental definir estratégias competitivas.

As estratégias são essenciais neste processo, devendo serem formuladas visando alcançar a missão e objetivos da organização, podendo-se obter vantagens competitivas, como afirma Zaccarelli (2005, p. 91) fazer uso de estratégia “tornou-se a base do pensamento estratégico moderno”. Configurando-se, como uma habilidade valiosa na análise de problemas e oportunidades que possam existir nas organizações.

Dentre as diversas organizações que existem e necessitam frequentemente de estratégias competitivas, estão às universidades, que tem como objetivo dar suporte a formação de acadêmicos, para que possam tornar-se profissionais com a qualificação necessária para o mercado de trabalho. Para isto as bibliotecas universitárias fornecem recursos informacionais como ferramentas de aprendizado para enriquecimento intelectual, portanto, faz-se necessário a biblioteca a capacidade de inovar.

A compreensão acerca da inovação, remete ao que é novo e com potencial de mudar algo dentro das organizações, não obstante, Bes e Kotler (2011) destacam como problema, a constatação de que a necessidade de inovar supera a sua capacidade. Este fator ressalta um paradoxo, que evidencia uma lacuna existente de que a inovação necessita de estímulos. Nesta perspectiva, é essencial compreender quais os desafios enfrentados pela inovação que podem ser superados, impulsionando o ato de inovar nas unidades de informação.

Para impulsionar a inovação é fundamental na concepção de Christensen (2001) enfrentar os dilemas da inovação trazendo como foco

as necessidades futuras dos clientes, bem como o direcionamento de recursos em prol da inovação combinando o mercado a tecnologia, não podendo esquecer a importância da liderança durante esse processo. Com base nisto as barreiras para inovação encontradas nas organizações podem ser superadas, Segundo Ghilhem, Torino e Tavares (2013, p. 2)

A inovação é o requisito primordial para a competitividade e sobrevivência das organizações, de maneira que sua manifestação é efetivada principalmente por meio de produtos e serviços oferecidos aos clientes. Por vezes, a inovação é identificada como resultados vinculados a descobertas ou pesquisas científicas, entretanto ela está presente igualmente dentro de qualquer tipo de organização, como fábricas, lojas comerciais, bancos, escolas, bibliotecas e outros.

A inovação configura-se como um processo transformador, por vezes ocasionando uma ruptura de paradigmas nas organizações, possuindo no capital humano um fator essencial, pois, “[...] sem sujeitos inovadores, não há inovação e nesse aspecto a dimensão humana é o fator principal do processo inovador; sujeitos inovadores são criativos, portanto a criatividade é condição para inovação” (LOURES, 2006, p. 38). Neste contexto, deve ser entendida a inovação como uma ferramenta primordial para o crescimento das organizações.

Salienta-se que inovação não deve ser compreendida apenas como algo novo, mas também como uma necessidade para as bibliotecas universitárias e demais unidades de informação, que por diversas vezes esbarram em dificuldades com escassez de recursos financeiros e humanos que são essenciais para as atividades a serem realizadas no ambiente de biblioteca; estes aspectos constituem-se em entraves. Nesta perspectiva as atividades rotineiras acabam permanecendo como foco em muitas bibliotecas, contribuindo para pouca ou nenhuma possibilidade de proporcionar serviços inovadores.

Desta maneira, esta pesquisa tem por intuito analisar a inovação com foco na importância e na prática dos processos nas bibliotecas universitárias brasileiras.

1.1 JUSTIFICATIVA

Diante das mudanças que ocorrem nas organizações a inovação proporciona valor para as instituições, portanto, necessitam de funcionários cada vez mais comprometidos com os objetivos das organizações a qual exercem suas atividades profissionais.

Nesta perspectiva a inovação se sobressai, pois agrega desenvolvimento e evolução, assim como possibilita vantagens

competitivas para as organizações. Nesta concepção, Marzano (2005) salienta que inovar é um processo sistemático para a criação e desenvolvimento de vantagens sobre a concorrência, conjugando oportunidades e necessidades, ou seja, inovar é primordial para a melhoria da qualidade, tal como, para a satisfação do cliente/usuário que busca por serviços de excelência.

Neste cenário de inovação as bibliotecas universitárias necessitam de melhorias na qualidade dos serviços ofertados objetivando proporcionar avanço e aperfeiçoamento nos processos pelo qual o cliente/usuário necessita percorrer para obter aquilo que busca.

Acredita-se que as bibliotecas universitárias desempenham papel importante como ambiente de aprendizagem e sua contribuição pode ser significativa, suprimindo as necessidades da comunidade universitária. Segundo Cunha (2000, p. 3) “através dos séculos, o ponto focal da universidade tem sido a biblioteca, com o seu acervo de obras impressas, preservando o conhecimento da civilização”. Estes acervos ressaltam a relevância estratégica para o universitário durante o período em que estiver no ambiente acadêmico.

Em um contexto de transformações nas organizações, especificamente nas bibliotecas universitárias, evidencia-se a importância do gestor no gerenciamento dos processos e serviços que são realizados na unidade de informação; sendo essencial o comprometimento nas atividades executadas por sua equipe. Acosta e Santos (2012, p. 240) destacam que “A proliferação do ensino, tende a intensificar a necessidade de ampliar o papel dos gestores, pois o comprometimento da instituição de ensino superior vai além do ensino, pesquisa e extensão”. Por consequência, o gestor da biblioteca universitária exerce relevante importância, pois, conforme Nascimento, Filho e Barros (2005, p. 6):

O bom funcionamento e o sucesso de uma unidade de informação dependerão da correta organização do gestor. Isto significa um acompanhamento de todos os setores da unidade e a busca constante de melhores níveis de produtividade e qualidade nos serviços de informação, beneficiando não só os prestadores do serviço, mas também os usuários que os solicitam.

Infere-se que biblioteca universitária se configura como um ambiente em que o gestor tem a função de liderar e motivar seus funcionários, mantendo-os comprometidos com os objetivos não apenas

da biblioteca, mas também da própria universidade a qual a biblioteca faz parte. Esse engajamento deve primar por proporcionar suporte ao ensino, pesquisa e extensão.

Por conseguinte, a interação entre os gestores, funcionários e clientes/usuários, torna-se essencial, pois, é fundamental que ocorra dentro da organização uma comunicação adequada entre os envolvidos.

Deschamps e Nayak (1995) consideram que a organização ao investir em recursos humanos proporciona o aumento da satisfação dos funcionários, que por sua vez, se dedicariam mais as suas tarefas ocasionando melhoria na qualidade dos serviços prestados para o cliente/usuário, que ficariam mais satisfeitos; aumentando, portanto, o entusiasmo dos gestores e proporcionando um crescimento e desenvolvimento maior à biblioteca universitária.

Esta pesquisa é centrada na perspectiva do gestor quanto a capacidade de inovação da biblioteca; uma vez que possui uma visão mais ampla da organização, tornando-se possível, por meio deste funcionário, verificar os processos e serviços nos diversos níveis dentro da biblioteca universitária.

Dessa forma torna-se relevante investigar com maior profundidade e abrangência a inovação e a capacidade de crescimento da organização, para isto, utilizou-se a metodologia “Aprender a crescer” e por meio desta analisou-se o reconhecimento de oportunidades de crescimento, desenvolvimento/comunicação de estratégias de crescimento, realização de oportunidades de crescimento e gerenciamento do crescimento; objetivando proporcionar melhorias das atividades exercidas pelos funcionários nas bibliotecas universitárias.

Foi realizada uma análise da percepção dos gestores, com vistas a identificação de onde se pode melhorar o potencial de inovação da biblioteca universitária, aspirando uma melhor qualidade e aperfeiçoamento da organização, contribuindo para a satisfação do cliente/usuário e para a consolidação da temática inovação, na área da ciência da informação.

Portanto, foi analisada a visão do gestor em relação ao nível de prática e de importância dos processos de inovação das bibliotecas universitárias, verificando as possíveis diferenças entre as bibliotecas brasileiras de universidades públicas e de universidades privadas.

O problema de pesquisa configura-se em saber: Qual o potencial de inovação das bibliotecas universitárias brasileiras? A intenção com esta problemática é responder aos seguintes questionamentos:

a)Quais as diferenças e/ou semelhanças entre as bibliotecas de universidades públicas e as bibliotecas de universidades privadas em relação a prática e a importância da inovação?

b)Quais as barreiras comumente encontradas nas bibliotecas universitárias que dificultam o aumento de seu potencial inovador?

Acredita-se que ao responder a estas questões a pesquisa irá contribuir para a melhoria da gestão nas bibliotecas universitárias brasileiras, pois verificou-se que alguns estudos, como os de Fingerle e Fingerle (2012); Davis (2013), Jianzhong e Chen (2013) e Leonard e Clementson (2012), apontaram para um ainda fraco movimento em inovar, por parte das bibliotecas.

Para Fingerle e Fingerle (2012), a inovação deve constar nos objetivos das bibliotecas e o sucesso da inovação determinará sua aceitação no mercado, conseqüentemente haverá mais aceitação por parte dos clientes e usuários das unidades de informação.

Davis (2013) verificou que os fornecedores das bibliotecas concordam que esta organização se movimenta a um ritmo “glacial” e não reparam para a urgência de inovar para seus usuários, todavia há uma direção onde as bibliotecas possam reparar isto.

Enquanto Jianzhong e Chen (2013) apontam que após observarem criticamente as bibliotecas do mundo, em particular as da China, foi frustrante reconhecer que a maioria delas não estão preparadas para inovar. Também no ocidente, apesar de maior consciência em prol da inovação, foram verificadas dificuldades em praticá-las.

Leonard e Clementson (2012) destacam que existem poucos artigos de pesquisas em que o foco trata da estrutura organizacional de bibliotecas que incentivem a inovação, todavia, o estudo aponta que as bibliotecas acadêmicas estão interessadas em inovações, de forma que isso encontra-se presente em declarações de missões, planos estratégicos, descrição de trabalho ou mesmo cargos e ainda em alterações deliberadas de produtos e serviços ofertados nas unidades de informação.

Diante disto, acredita-se que esta pesquisa poderá fomentar reflexões acerca da importância e da prática da inovação nas bibliotecas universitárias.

1.2 OBJETIVOS

Diante da delimitação do problema e das considerações até o momento expostas, apresentam-se os seguintes objetivos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos gestores quanto ao potencial de crescimento e de inovação das bibliotecas universitárias brasileiras, por meio da metodologia aprender a crescer.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Caracterizar a inovação nas bibliotecas universitárias;
- b. Identificar a importância nos processos de inovação nas bibliotecas universitárias;
- c. Identificar a prática nos processos de inovação nas bibliotecas universitárias;
- d. Identificar as barreiras a inovação nas bibliotecas universitárias.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho estrutura-se em cinco seções, descritas a seguir.

A primeira seção concerne à introdução, composta da justificativa, delimitação do problema, objetivo geral e específicos e estrutura do trabalho.

Na segunda seção encontra-se a fundamentação teórica do trabalho, onde serão levantadas temáticas acerca do papel do gestor nas organizações, cliente/usuário, bibliotecas universitárias e inovação.

A terceira seção refere-se aos procedimentos metodológicos da pesquisa, onde serão explicitadas a caracterização da pesquisa, delimitação do universo da pesquisa e os procedimentos de levantamento e coleta de dados.

Na quarta seção serão expostos os resultados e discussões da pesquisa, abrangendo a caracterização dos respondentes, reconhecimento de oportunidades para a inovação, comunicação de estratégias de inovação, realização de oportunidades de inovação, gerenciamento da inovação, tendências das dimensões, considerações acerca das dimensões e considerações do gestor em relação aos resultados.

Na quinta seção serão manifestadas as considerações finais, composta da conclusão, limitações da pesquisa e das recomendações para trabalhos futuros.

Ao final da pesquisa serão disponibilizados os elementos pós-textuais, sendo eles as referências, apêndices e anexos do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será descrito o referencial teórico que sustenta o processo investigativo desta pesquisa, o mesmo conduzirá o seu desenvolvimento; para isto foi realizada uma pesquisa bibliográfica fundamentada em livros, artigos de periódicos, dissertações e teses.

A fundamentação teórica será composta dos seguintes assuntos elementares: o papel do gestor nas organizações, cliente/usuário, bibliotecas universitárias e inovação.

2.1 O PAPEL DO GESTOR NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são partes integrantes da sociedade e frequentemente fornecem meios para suprir as necessidades dos clientes/usuários, por meio de serviços prestados. Maximiano (2010, p. 4) ressalta que os “Objetivos e recursos são palavras-chaves na definição de administração e de organização. Uma organização é um sistema de recursos que busca realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)”. Acredita-se que:

organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns. Incluem-se nesta definição as empresas, universidades, hospitais, escolas, creches, associações culturais, partidos políticos, sindicatos, clubes, condomínios, cooperativas, famílias, organizações não-governamentais, associações de classes profissionais, corporações militares, associações de moradores de bairros, entre outros. Quase tudo, portanto, é feito por meio das organizações. (LACOMBE; HEILBORN, 2006, p. 13)

A estrutura presente nas organizações proporciona um arranjo ou ordem indicando equilíbrio, regularidade de forma e interdependência, fazendo com que a organização seja ato ou efeito de dispor ou ordenar alguma coisa, por meio de suas funcionalidades. (CASTRO, 2000).

As funções do gestor na administração situam-se no planejamento, organização, influência e controle; sendo estas, funções básicas das atividades que constituem o processo administrativo. Tais funções conceituam-se da seguinte maneira, conforme (CERTO, 2003):

- a. Planejamento: circunda a escolha de tarefas desempenhadas e de que forma as tarefas serão realizadas, com o intuito de alcançar os objetivos da organização, focando na realização das metas;
- b. Organização: é a designação de indivíduos ou grupos da organização para as tarefas desenvolvidas durante o planejamento, dessa forma, criando mecanismos que coloca os planos em atividade;
- c. Influência: exerce função básica no processo administrativo, comumente relacionada com a motivação, liderança, ou força de vontade e diz respeito principalmente aos funcionários da organização;
- d. Controle: tem a função de reunir informações, medindo o desempenho da organização, comparando desempenhos com padrões já estabelecidos e a partir disto implementar mudanças para alcançar estas práticas estabelecidas.

Observa-se que administrar a organização é fundamental, pois proporciona sustentação para o bom desenvolvimento organizacional, de modo que suas atividades estejam direcionadas para o alcance de seus objetivos e metas definidas, ou seja, uma administração satisfatória contribui para o fortalecimento das organizações. Kwasnicka (2007, p. 19) esclarece que:

administrar é um processo integrativo da atividade organizacional que permeia nossa vida diária. A necessidade de administrar surge do confronto entre as variáveis que compõe uma atividade formalmente estruturada, como recursos materiais, humanos, tecnologia, restrições ambientais, entre outros.

Considerando que toda organização tem como suporte a administração, torna-se fundamental a presença de um administrador. Nas organizações os administradores ou gerentes são pessoas responsáveis pelo desempenho de outras pessoas que formam sua equipe e sobre essa equipe detêm a autoridade (MAXIMIANO, 2010). Seguindo esta lógica, o papel do gestor é essencial na influência de pessoas dentro das organizações, para que assim possam alcançar os objetivos que lhe forem determinados. Quanto ao administrador:

O Administrador é o elemento dinâmico e vital de qualquer empresa. Sem sua liderança, “os recursos da produção” continuam como recursos e nunca se transformam em produção. E, em uma economia competitiva, são sobretudo a qualidade e o

desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma [organização]. Na realidade determinam a sua sobrevivência, pois a qualidade e o desempenho de seus administradores são as únicas vantagens efetivas que uma empresa pode ter, dentro de uma economia competitiva. (DRUCKER, 2002, p. 193)

Portanto, o gestor tem sob a sua responsabilidade e compromisso gerenciar, planejar e dirigir o trabalho que irá envolver indivíduos e grupos em uma organização, visando conduzir os trabalhadores por meio da delegação de funções.

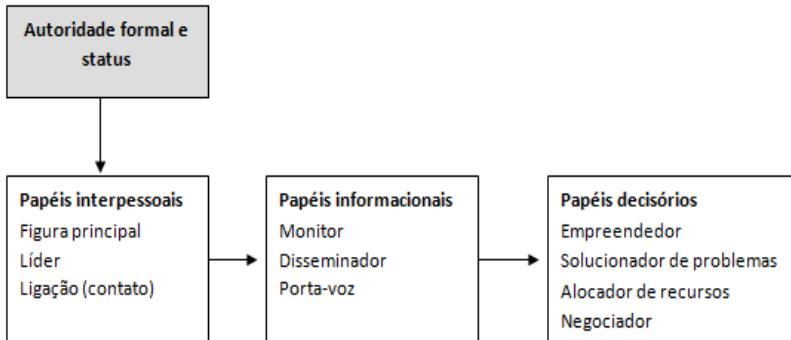
A designação de gestor reflete a responsabilidade que terá o nível estratégico para a organização. Boog (1991, p. 147-165) entende que gerenciar “não significa apenas o título de gerente, ou seja, o cargo em sua posição hierárquica [...], mas um “conjunto de responsáveis por resultados, com pessoas e inovação”, esses indivíduos frequentemente estão envolvidos em cargos de chefia, direção, ou coordenação, exercendo papéis de gestor. Bethel (1995) descreve as qualidades que um líder deve possuir quando estiver em um cargo de comando. São elas:

- a) Possuir uma missão de relevância;
- b) Almejar coisas grandiosas;
- c) Possuir um elevado senso ético;
- d) Ser um mestre em mudanças;
- e) Ser sensível;
- f) Se arriscar;
- g) Tomar decisões;
- h) Usar com sabedoria o poder;
- i) Comunicar-se efetivamente;
- j) Formar equipes;
- k) Ser corajoso;
- l) Comprometer-se.

Tendo em vista o papel de liderança gerencial do gestor, este deve possuir diversas qualidades, pois são cruciais para um bom desenvolvimento de suas atividades e para o exercício de suas atribuições. Estas qualidades proporcionam segurança e motivação para os liderados, visto que, envolvem aspectos do relacionamento interpessoal. Para isso “um líder deve conquistar seguidores que o ajudem a alcançar os objetivos da organização” (SILVA, 2009, p. 40).

Outro papel relevante do gestor, refere-se a coleta de informações para as tomadas de decisões, ressaltando os papéis decisórios nas organizações. Conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Papéis Gerenciais



Fonte: (MITZBERG, 1990, p. 168).

Os papéis gerenciais descrevem as características encontradas na autoridade formal e o status que o gestor representa para a organização; verificaram-se três papéis fundamentais que descrevem o gestor. Os papéis interpessoais que o situa como figura principal com a função de liderar; os papéis informacionais que o conduz para o monitoramento e disseminação de acontecimentos e os papéis decisórios que o posiciona como solucionador de problemas na negociação de situações que envolvem tomadas de decisões para a organização. Estes aspectos sinalizam a relevância do gestor na organização e nos processos de aprendizagem organizacional. Silva (2009, p. 100) considera que:

Entender o processo de aprendizagem nas organizações pode ajudar os gerentes a compreender como eles aprendem, uma vez que as pessoas tanto podem ser consideradas a principal fonte do aprendizado nas organizações quanto às organizações podem ser fonte de aprendizado das pessoas.

Diversas organizações são compostas por um ambiente de aprendizado e possuem gestor, coordenador, líder ou responsável que necessitam possuir diversas competências, pois assumem

responsabilidades nas tomadas de decisão. Conforme Silveira (2009, p. 130) estes profissionais:

[...] devem assumir a responsabilidade pela gestão de atividades específicas e complexas, como formação e desenvolvimento de pessoas e coleções; tratamento técnico de documentos e de recursos de informação de modo geral; inclusão de novas tecnologias e de novas metodologias que facilitem o trabalho e acesso à informação; fomentar ações que objetivem a educação e formação de habilidades.

Referente a liderança do gestor, Maximiano (2010, p. 251) esclarece que:

A liderança é um dos papéis dos administradores. A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa.

O gestor pode tomar diversas atitudes como líder e a forma como atua dentro da organização pode ser vista tanto como uma liderança autocrática, aquele direcionado para as tarefas, quanto democrática, aquele voltado para as pessoas.

Para que o líder possa exercer uma influência sobre os demais funcionários, a confiança é fundamental, pois o subordinado cria “uma expectativa positiva que uma outra pessoa – por meio de palavras, ações ou decisões – não agirá de forma oportunista” (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 247).

Todavia, para que a aprendizagem na organização possa ocorrer adequadamente, é necessário lideranças que estimulem práticas que promovam o aprendizado. Logo, o líder tem um papel fundamental na articulação dos diversos aspectos que compõem a aprendizagem, como o estímulo a inovação e ao compartilhamento de conhecimentos, além do incentivo a aprendizagem individual e coletiva dentro das organizações. De acordo com Almeida, Freitas e Souza (2011, p. 29):

O líder tem em grande medida, a responsabilidade de gerenciar os conhecimentos junto com os seus colaboradores para tanto ele deve saber quais conhecimentos são imprescindíveis aos negócios da organização [...] ele deve viabilizar os resultados por meio da criação de um ambiente participativo e do estímulo à criação e ao compartilhamento de conhecimentos.

É fundamental que haja um alinhamento estratégico, com base na confiança, entre o gestor e seus funcionários, para que os objetivos da organização sejam alcançados e satisfeitas as necessidades dos clientes/usuários, estes que são fundamentais e que utilizam os serviços das organizações, neste sentido é essencial conhecer o indivíduo que consome ou utiliza os produtos da organização.

2.2 CLIENTE / USUÁRIO

Entende-se por cliente/usuário o indivíduo que faz uso de serviços ou bens em uma organização. Acredita-se que este personagem é aquele que faz uso dos serviços ou produtos derivados de um estabelecimento organizacional. Assim sendo, Silva e Zambon (2012, p. 2) sustenta que o cliente/usuário:

É o destinatário de um produto, entendendo-se como produto o resultado de um processo e entendendo-se como processo um conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam entradas em saídas. Um produto tanto pode estar relacionado a uma mercadoria (tangível) como a um serviço (intangível).

Isso pode ser observado, por exemplo, durante a realização de empréstimos, devolução ou renovação de livros em uma biblioteca; é realizado um atendimento (intangível) para o cliente/usuário, durante a entrega de um livro (tangível). Neste sentido, Sheth, Mittal e Newman (2001) propõem algumas indagações sobre o cliente/usuário:

- a) Quem é o cliente/usuário?
- b) Onde ele se encontra?
- c) O que ele deseja?
- d) Em que ocasiões ele utiliza o serviço?
- e) Como ele usa o item?
- f) Por que ele quer?

g) O que a posse ou consumo do item ou serviço irá lhe proporcionar?

As perguntas que foram feitas pelos autores proporcionam um maior conhecimento do perfil do cliente/usuário. Esse conhecimento auxilia o gestor nas tomadas de decisão, possibilitando um entendimento maior sobre as expectativas do indivíduo ou grupo. Whiteley (1999, p. 21) afirma que existem 3 (três) tipos de cliente/usuário:

- a) Internos: pessoas que estão dentro da organização, a que é repassado o trabalho concluído;
- b) Intermediários: pessoas que distribuem seus produtos e serviços para o cliente final;
- c) Finais: usarão produto e serviço no dia a dia.

Os clientes/usuários possuem necessidades e expectativas, compreender estes aspectos constituem um passo importante para o fornecimento de um serviço de qualidade, por meio das experiências que os usuários enfrentam; compreender estes aspectos podem motivá-los e desmotivá-los.

Albrech (1997) descreve uma hierarquia de valor, dividida em 4 (quatro) níveis para o cliente/usuário, trazendo um maior entendimento sobre os atributos que o cliente/usuário busca alcançar. Conforme pode-se observar na Figura 2.

Figura 2 – Hierarquia de valor para o cliente

			Atributos inesperados
		Atributos desejados	
	Atributos esperados		
Atributos Básicos			

Fonte: (ALBRECH, 1997, p. 106).

Foi possível observar na figura 2 os níveis de atributos:

- a) Básicos: essenciais da experiência, tangíveis ou intangíveis;
- b) Esperados: associados à experiência em que o cliente/usuário se acostumou;

c) Desejados: os que o cliente/usuário não espera, mas conhece e aprecia se a experiência os incluir;

d) Inesperados: que adicionam valor ao cliente/usuário satisfazendo os seus desejos e expectativas normais.

Nas organizações, como nas bibliotecas universitárias, não são diferentes os atributos almejados na relação do cliente/usuário com o gestor ou diretor da biblioteca durante a prestação dos serviços. Raganathan (1967) destaca 5 (cinco) leis a serem seguidas no âmbito das bibliotecas:

a) Livros são para o uso;

b) A cada leitor seu livro;

c) A cada livro seu leitor;

d) Economize o tempo do leitor;

e) Uma biblioteca é um organismo em crescimento.

Acredita-se que o compartilhamento do conhecimento é de substancial importância para a organização, pois favorece a compreensão dos mais diversos setores da organização que auxiliam na melhoria do relacionamento com o cliente/usuário, tendo em vista que existe um nível de entendimento de cada funcionário na prestação de serviços e na busca por melhorias. Segundo Silva e Zambon (2012, p. 101):

[...] assume-se que unidades produtoras visam a excelência e devem buscar entender o que seus clientes valorizam e que, portanto, os produtos e/ou serviços devem ser consequência dessa percepção. Assim, a diferença entre uma organização exitosa e outra não exitosa está no entendimento do que o cliente percebe como valor e em como essa informação é captada, a fim de que decisões eficientes, eficazes e efetivas sejam tomadas e a batalha seja ganha.

Acredita-se que o cliente/usuário reiteradamente está no centro das leis da biblioteca, criadas por Raganathan, pois a qualidade do serviço e a satisfação do cliente/usuário devem ser inseparáveis e primordiais, uma vez que atribui sentido a própria sobrevivência da biblioteca.

Nota-se que durante o processo de prestação do serviço o cliente/usuário, cria expectativas que serão finalizadas com um bom ou mau serviço, conforme seus interesses na biblioteca.

2.3 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A história das bibliotecas ocorreu em conjunto com a dos registros de informação, não sendo possível separá-las. Etimologicamente a biblioteca foi descrita como depósito de livros, todavia, adaptou-se às mudanças tecnológicas que ocorreram durante a mundialização. Os objetivos gerais a que se destinam uma biblioteca, conforme Silva e Araújo (2009, p. 29) são:

- a) Atender as necessidades da civilização moderna, no que diz respeito às informações;
- b) Servir de instrumento de difusão cultural;
- c) Preservar os documentos e as informações nelas contidas e possibilitar sua recuperação e divulgação em tempo hábil;
- d) Atender a todos os usuários indistintamente e estar à disposição de todos;
- e) Ensinar a cada usuário o que é necessário saber sobre livros e bibliotecas, visando a que ele possa se utilizar com vantagem das obras de referência e dos meios de pesquisa;
- f) Fornecer informações precisas e confiáveis no momento exato em que sejam solicitadas;
- g) Armazenar e recuperar informações de caráter geral ou específico e colocá-las a disposição dos usuários;
- h) Promover e divulgar eventos culturais.

No decorrer dos anos as bibliotecas se adaptaram as mudanças modificando os seus objetivos de estudo e pesquisa, obtendo diferentes conceituações de acordo com o público a que se destina seu serviço. Diante disto, a biblioteca passou a ser caracterizada em diferentes tipos, que conforme Vergueiro (1989, p. 29) são:

- a) Pública: Residente na jurisdição política servida por ela;
- b) Escolar: Alunos matriculados na instituição, professores, funcionários;
- c) Universitária: Corpo docente/discente/servidores e a comunidade em geral;
- d) Especializada: A entidade que a criou: Fundação, empresa, Órgão, etc...

Observa-se que como qualquer instituição pública ou privada uma biblioteca precisa dispor de um alicerce administrativo para que possa ocorrer o seu bom funcionamento, possuindo uma definição clara de seus objetivos e seguindo a uma estrutura hierárquica.

Nesta perspectiva, as bibliotecas universitárias seguem uma estrutura vinculada a visão, missão e valores das universidades a qual pertencem, apresentando funções básicas. Essas funções servem de base para o funcionamento da biblioteca e têm como finalidade proporcionar ao estudante um suporte para a aquisição de conhecimentos.

A biblioteca frequentemente é denominada como uma unidade de informação, tradicionalmente sem fins lucrativos, cujo negócio é direcionado a prestação de serviços de informação especialmente na biblioteca universitária, ou seja, a busca por informação e conhecimento são intrínsecos aos da própria universidade, pois a missão, valores e objetivos estão atrelados e direcionados ao aprendizado contínuo.

Durante a idade média as bibliotecas sofreram influência das universidades que obtiveram maior liberdade, pois as instituições de ensino de nível superior, tal como as bibliotecas, deixaram de pertencer às ordens religiosas.

Pode-se observar um crescimento maior das bibliotecas durante a idade média e um aumento durante a modernidade. Segundo Giddens (1991, p. 8).

[a modernidade mudou] o estilo, costume de vida ou organização social que emergiram na Europa a partir do século XVII e que [posteriormente] se tornaram mais ou menos mundiais em sua influência. Isto associa a modernidade a um período de tempo e a uma localização geográfica inicial, mas, por enquanto deixa suas características principais guardada em segurança numa caixa preta.

As bibliotecas universitárias, durante a modernidade, se concentravam com enfoque no pensamento racional e na formação do estado moderno. Durante esse período rápidas mudanças ocorreram recebendo forte influência de novas tecnologias.

Esse mesmo período configurou-se como o nascimento do modo de produção capitalista, onde as bibliotecas universitárias sofreram transformações, pois a própria universidade foi influenciada pelo Renascimento e Iluminismo; entretanto, as bibliotecas aumentavam o seu

acervo e isto foi potencializado com a invenção da imprensa. Sobre a expansão da imprensa:

a rápida expansão da indústria tipográfica na Europa e no Novo Mundo deveu-se a uma conjunção de importantes fatores. A demanda pela leitura era muito maior do que as cópias manuscritas podiam suprir. Ideias novas estavam fermentando nas cabeças privilegiadas do renascimento, ávidas por transmitir suas novas cosmovisões para quem quisesse conhecer um novo mundo que os artistas e intelectuais sonhavam para as artes e ciências. (RODRIGUES, 2012, p. 190)

O crescimento da sociedade tem sido conduzido por aspectos econômicos e sociais que por sua vez contribuíram para mudanças no âmbito das organizações, especialmente por meio das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC). A internet proporcionou uma maior expansão da informação influenciando todos os setores da sociedade, particularmente no ambiente organizacional, que frequentemente encontrava-se mais competitivo e globalizado. North (2010, p. 2, grifo do autor) destaca que:

Com a globalização, evidenciou-se que nos países industriais de ponta só se pode ser competitivo de forma duradoura quando se utiliza melhor o fator de produção conhecimento [...]. Os modelos de competição, produtividade e diferenciação tradicionais estão em grande parte superestimados; não obstante o fator de produção conhecimento traz novas possibilidades de racionalização e diferenciação ainda insuspeitos.

Já no período contemporâneo, as bibliotecas universitárias sofreram forte influência das novas tecnologias devido as mudanças tecnológicas, de forma que em 1945 observou-se o crescimento das universidades desenvolvendo e consolidando o ensino privado. Castells (2000 p. 17) destaca:

A revolução da tecnologia da informação e a reestruturação do capitalismo introduziram uma nova forma de sociedade, a sociedade em rede.

Essa sociedade é caracterizada pela globalização das atividades econômicas decisivas do ponto de vista estratégico, por sua forma de organização em redes; pela flexibilidade e instabilidade do emprego e pela individualização da mão-de-obra. Por uma cultura de virtualidade real construída a partir de um sistema de mídia onipresente, interligado e altamente diversificado.

No Brasil as bibliotecas universitárias ajustaram-se a um contexto em que as universidades estavam sofrendo expansão, possibilitando um aumento nos acervos. Em meados do Século XX, foi elaborada uma legislação concernente ao funcionamento de bibliotecas relacionadas aos institutos de ensino superior (IES).

Diante disto, o crescimento das bibliotecas universitárias acompanhou fortemente as transformações e mudanças da própria universidade, tornando-se fortemente vinculada uma a outra. As definições de bibliotecas universitárias encontram-se expostas no Quadro 1.

Quadro 1 – Definições de bibliotecas universitárias

Definições de bibliotecas universitárias	
Autor/Ano	Definição
Silveira (1992)	a biblioteca dedica-se ao fornecimento de suportes informacionais e às instituições de ensino superior para desempenhar suas atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária.
Para Carvalho (1981)	são conceituadas como bibliotecas de instituições de ensino superior (IES), pois, tem o papel de suprir as necessidades informacionais da comunidade acadêmica, no desempenho de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
Santos e Ribeiro (2003)	tem a finalidade de atender a estudos, consultas e pesquisas de alunos e professores universitários devendo funcionar como um verdadeiro centro de documentação e estando integrada à universidade.

Cunha e Cavalcanti (2008)	A biblioteca universitária é mantida por uma instituição de ensino superior atendendo as necessidades de informação dos corpos docente, discente e administrativo, apoiando as atividades de ensino quanto a pesquisa e a extensão.
---------------------------	---

Fonte: Compilado pelo Autor (2018).

As bibliotecas universitárias se sustentam por meio de componentes estratégicos que se correlacionam com o intuito de encontrar a mais perfeita sinergia entre pessoas, tecnologia, ambiente, tarefa e estrutura. Esses elementos são fundamentais no contexto da administração das organizações, contudo, são influenciados pela globalização e pelas tecnologias da informação e comunicação. Conforme destaca Kotler (2010, p. 13):

A Globalização é impulsionada pela tecnologia. A tecnologia da informação permite troca de informações entre países, empresas e pessoas [...] Como a tecnologia a globalização alcança a todos ao redor do mundo criando uma economia interligada. Porém, ao contrário da tecnologia, a globalização é uma forma que estimula o equilíbrio [...]

Com o passar dos anos as organizações tornaram-se mais complexas, competitivas e imprevisíveis, influenciando a dinâmica nas organizações em torno da sobrevivência e conseqüentemente influenciando as bibliotecas universitárias a se destacarem quanto a utilização de sistemas de informação, técnicas em torno da gestão da qualidade, aprendizagem e inovação. Com isso emergiram novos paradigmas, especialmente os relacionados à informação e ao conhecimento. Segundo Longo (2014, p. 43):

[...] tornou-se ponto central na organização da sociedade. A tal ponto que ela foi denominada 'sociedade do conhecimento' e pressupõe que ele é acessível para todos e não mais apenas para alguns eleitos, como afirmavam os antigos filósofos. Essa organização de sociedade globalizada, com gamas enormes de informação circulando a uma

velocidade vertiginosa, influenciou inclusive a forma como as pessoas se relacionam [...]

O reconhecimento do mercado, a definição correta da missão e objetivos, a sinergia com os produtos e serviços oferecidos, são aspectos relevantes em organizações; não sendo diferente em unidades de informação, como as bibliotecas universitárias que trabalham diretamente com estes fatores. Conforme Maciel e Mendonça (2000, p. 7):

Seja qual for à categoria e a realidade em que se enquadre, a biblioteca deve ser vista como uma organização, [...], a maioria das vezes, com fins não lucrativos, com resultados programados e avaliados constantemente. Acredita-se que esta seja uma estratégia que possibilitaria a biblioteca competir, com maior acerto, no ambiente de inovações e incertezas que caracterizam o período. Um modo de facilitar o seu gerenciamento e acrescentar qualidade aos seus produtos e serviços, evidenciando o seu papel social junto às comunidades envolvidas.

Dessa forma a visão, missão, objetivos e as estratégias das bibliotecas são as forças direcionadas a rede de valor do conhecimento da qual as organizações (bibliotecas universitárias) fazem parte; possuindo como foco a satisfação do cliente/usuário, e a satisfação de suas necessidades de informação. De acordo com Amaral (2007, p. 49, grifo do autor):

Nesse contexto, as [Bibliotecas Universitárias] têm, na era do conhecimento, a função de servir [...] também como disseminadoras do conhecimento, tornando-se o elemento de ligação entre o conhecimento produzido pela comunidade acadêmica e os que necessitam desse conhecimento, comumente denominado usuários [...] as diversas mudanças que ocorrem, sejam elas sociais ou econômicas, têm levado as organizações a redefinirem seus papéis e seu funcionamento.

Segundo Davenport e Prusak (1998) o conhecimento é uma fonte de vantagem competitiva tendo em vista que novas ideias surgem aumentando o capital intelectual das organizações e dentro do ambiente

informativa, pois proporcionam um maior fluxo de informações entre os funcionários; estes aspectos corroboram para a inovação.

Acredita-se que diante de mudanças frequentes nas organizações é fundamental a adaptação as demandas dos clientes e usuários e a inovação pode ser um aspecto essencial para a obtenção de resultados que possam agregar valor a produtos e serviços que são proporcionados pelas bibliotecas universitárias.

2.4 INOVAÇÃO

A Era da informação, a partir de 1990, passou a ter como foco as estratégias baseadas no capital humano, direcionadas para o ativo intangível que se relacionam com as competências dos indivíduos. Estas estratégias trouxeram benefícios que proporcionaram conhecimento, habilidade e criatividade, que em concordância com Almeida, Freitas e Souza (2011, p. 39): “[...] se apresenta como fator de suma importância. Porém, para ter criatividade, o indivíduo ou a organização, [necessita de um] ambiente propício [com] estímulos, motivação, liderança e orientação”. Estes aspectos contribuirão para um ambiente próprio à inovação.

Diante disto, os ativos intangíveis surgem como um valor dentro das organizações, podendo serem entendidos e utilizados de forma que possam corroborar para o sucesso da organização, dentro e fora das instituições. Estes ativos têm por objetivo ampliar a capacidade competitiva, especialmente impulsionando a inovação a alcançar os objetivos e metas a que se propõe. Angeloni (2008, p. 60) salienta que:

[...] as organizações, por serem sistemas abertos, têm necessitado se adaptar continuamente ao contexto, no qual a inovação vem-se configurando como um diferencial real para organizações que desejam manter-se competitivas. Eis porque a inovação é, então, uma estratégia fundamental na determinação da competitividade organizacional [...]

A inovação foi discutida primeiramente a partir do conceito de criação destruidora do austríaco Schumpeter (1982), que sinalizava inovação como um processo marcado pela descontinuidade do que já está estabelecido e concebido, por meio da introdução de um novo bem ou nova qualidade de um bem, de um novo método de produção, da abertura

de um novo mercado, da conquista de uma nova fonte de matéria – prima ou até mesmo, da criação de uma nova forma de organização.

Com o advento da globalização, a inovação passou a obter cada vez mais importância, tornando-se matéria integrante ao que tange o sucesso das grandes organizações. Segundo Castells (1999, p. 45) “A geração, o processamento e a transmissão da informação, tornam-se fontes fundamentais de produtividade e poder. Estando a informação no cerne das discussões” e contribuindo para os aspectos decisórios das organizações que buscam inovar. Segundo Scharf (2007, p. 99):

[...] recurso básico para a tomada de decisões mais estruturada, inteligente e equilibrada. Da combinação da contextualização das informações, das experiências e do processo de aprendizagem durante o processo é que surge o conhecimento [servindo de insumo para a organização].

Ao mesmo tempo em que o conhecimento organizacional tem se fortalecido, novos desafios competitivos emergiram, tornando-se indispensável inovar. Conforme, Druker (1999) “na nossa recente sociedade da informação o trabalhador do conhecimento e sua produtividade serão os ativos mais importantes das empresas, tornando-se o diferencial competitivo mais promissor” e as novas tecnologias de informação e comunicação tem contribuído para a intensificação deste aspecto; conforme destaca, Silva filho e Silva (2013, p. 94) ao mencionar que:

A TI possibilitou recursos importantes para a gestão do conhecimento. Pois, ainda que para criar e difundir o conhecimento não seja necessário o uso da tecnologia, sem dúvida ela agrega um fator competitivo muito alto. A velocidade com que se pode coletar filtrar e difundir informações torna a TI uma aliada importante da gestão do conhecimento.

Neste cenário, a Tecnologia da informação (TI) contribui para a inovação por ser um aspecto que integra as organizações de forma direta ou indireta e que pode potencializar mudanças. Embora a conceituação em torno da aprendizagem seja diversificada isso não quer dizer que a mesma não esteja diretamente relacionada à geração de conhecimento e

que não possa tornar as empresas mais competitivas. Segundo Garvin (2002, p. 3) isto:

[...] é a mais natural das atividades humanas. É uma parte essencial de nossa experiência e algo que como indivíduos, fazemos durante toda a nossa vida. No entanto, nosso progresso na aprendizagem frequentemente não é reconhecido ou percebido. Ele acontece como que no passe de mágica: num dia somos ignorantes, daí o tempo passa e, subitamente, possuímos um tesouro de novos conhecimentos.

Neste sentido, é fundamental a compreensão das definições acerca da inovação, pois contribui para novos conhecimentos, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Definições de inovação

Definições de inovação	
Autor/Ano	Definições
Schumpeter (1982)	define inovação como um processo marcado pela descontinuidade do que já está estabelecido, introdução de um novo bem, de um novo método de produção, da conquista de uma nova fonte de matéria – prima, da criação de uma nova forma de organização.
Tushman e Nadler (1986)	definem a inovação como sendo a criação de algum produto, serviço ou processo que é novo para a unidade de negócio. Ao inovar a organização possibilita mudar o <i>status quo</i> do ambiente de negócios para os clientes/usuários que fazem uso do serviço ou produto.
Betz (1987)	inovação é qualquer tipo de mudança na prática industrial e das organizações que melhore a produtividade, a competitividade e/ou o atendimento das demandas de mercado

Marzano (2005)	para inovação é definida como um processo sistemático para a criação e o desenvolvimento de vantagem competitiva conjugando oportunidades e necessidades, tendo por objetivo introduzir ou modificar produtos, processos e a gestão que envolve serviços e produtos em relação ao setor de atuação
Manual de Oslo (2005)	define inovação como à introdução de um novo produto ou serviço, à introdução de novos processos de produção como os ativados por novas tecnologias ou novas rotinas de trabalho.
Baregheh, Rowley, Sambrook (2009)	os autores ao buscar uma definição que representasse a essência da inovação, afirmam tratar-se de um processo de várias etapas por meio dos quais as organizações transformam ideias em produtos, serviços ou processos novos, com o intuito de aumentar a competitividade e diferenciar-se no mercado obtendo sucesso frente às demais empresas.
PINTEC (2016)	conceitua-se inovação em produtos, quando suas características básicas, diferem dos demais produtos que encontram-se na organização, enquanto inovação de processo tem relação com a introdução de aprimorados métodos de produção.

Fonte: Compilado pelo autor (2018).

As definições entre os mais diversos autores revelam uma inovação cujo escopo está relacionado com atividades que envolvem algo novo, seja serviço ou um bem; visando à obtenção de um resultado que possa superar os seus concorrentes, aumentando a sua competitividade e criando oportunidades até então inexistentes no âmbito do seu negócio.

A evolução tecnológica no âmbito do desenvolvimento econômico impulsionou ainda mais a inovação, tendo como precursor desta temática o economista Schumpeter (1982) que destacou que a causa da instabilidade econômica do capitalismo é a inovação.

Mediante tais reflexões, a inovação é vista como um aspecto que agrega valor para o serviço ou bem de uma determinada organização e tem recebido a atenção dos estudiosos devido às mudanças que proporcionaram aos clientes/usuários dos serviços, muitos influenciados pelo impacto que as tecnologias ocasionaram e pelas mudanças que decorreram deste aspecto (BAREGHEH et al., 2009).

Torna-se fundamental que as organizações que, desejam serem competitivas, obtenham capacidade em inovar; Saunilla e Ukko (2012) ressaltam que as organizações que desenvolvem suas capacidades inovadoras adquirem melhores perspectivas de sucesso futuro, obtendo vantagens com relação aos concorrentes.

Para entender a capacidade de inovar das organizações deve-se compreender os tipos de inovação, como destaca o Manual de Oslo (2005), apresentado em 4 (quatro) partes. São elas:

- a) Inovação em produtos: onde há uma mudança significativa em bens e serviços ocorrendo à introdução de novos bens e serviços e/ou o melhoramento dos existentes;
- b) Inovação em processos: onde há mudanças significativas em métodos de produção e/ou distribuição de produtos;
- c) Inovação em Marketing: onde há implementação de métodos novos de marketing que podem incluir mudanças na aparência e embalagem de um produto, nos métodos de promoção e/ou apresentação do produto além de métodos para definição do preço do produto;
- d) Inovação em métodos organizacionais: onde há implementação de métodos novos organizacionais que podem incluir mudanças em práticas da organização, alterações no ambiente interno ou externo da empresa.

Essa capacidade de inovação foi destacada por Porter (1990) ao ressaltar que a inovação passa a ser um elemento crucial para a competitividade nacional e internacional, afirmando que a capacidade de inovar das organizações, cresce à medida que se alcança um maior grau de interdependência econômica, política e tecnológica.

Independentemente do cenário organizacional em que as organizações se encontram, compreender a capacidade de inovação é essencial; Peng, Schroeder e Shah (2008, p. 735) acreditam que essa “capacidade é força ou proficiência de um conjunto de práticas organizacionais para o desenvolvimento de novos produtos/processos”. Diante desta importância, alguns modelos que abordam a capacidade de inovar foram desenvolvidos por diversos autores, com o intuito de compreender melhor a inovação.

Os autores Chiese, Coughlan e Voss (1996) afirmam que a base do processo de inovação está direcionada para o ganho de competitividade.

Este processo é determinado pela liderança, sendo afetado pela disponibilização de recursos e por sistemas de gestão da organização.

Para Tang (1998), os aspectos que determinam a inovação em produtos e processos envolvem a identificação, realização de projetos, conhecimentos e habilidades imersos em um ambiente interno favorável, proporcionando orientação e apoio. Conforme este modelo, o fator orientação engloba liderança, valores da organização, missão, estratégia, recursos e sistemas operacionais que dão ênfase a gestão do conhecimento e ao comportamento dos indivíduos.

Para Lawson e Samson (2001), a capacidade de inovação tem como foco a habilidade no uso do conhecimento para o desenvolvimento equilibrado de atividades de rotina visando retirar recursos sendo determinada por criatividade, visão estratégica, uso da competência, inteligência organizacional e cultura.

Entretanto Smith et al. (2008), compreendem o processo de inovar como uma atividade realizada por pessoas que se apoiam pela liderança, estrutura organizacional, gestão do conhecimento, tecnologia e estratégia corporativa, conjunto este que faz parte da cultura organizacional. Todavia esses fatores limitam-se, pois deixa de incluir o relacionamento com clientes/usuários.

Por sua vez, para Vasconcelos (2008), a ênfase em inovar tem função cognitiva com foco na liderança e sua estratégia, em modelos de gestão e processos de inovação imersos na cultura organizacional da organização.

Já para Saunila e Ukko (2012), a capacidade de inovação das empresas pode ser avaliada conforme o conjunto de três fatores:

- a-Fatores que afetam o potencial de gerar inovação;
- b-O sistema de atividades em que a empresa organiza os processos de desenvolvimento de inovações;
- c-O resultado das inovações que se expressam nos produtos/serviços oferecidos ou processos organizacionais internos.

É necessário compreender os tipos de inovação; a Figura 3 destaca 3 (Três) tipos: incremental, radical e semirradical, classificação que está baseada em duas variáveis sendo elas: o uso de tecnologias e transformação do negócio.

Figura 3 – Matriz dos tipos de inovação

		Modelo de negócio	
		Situação Atual	Situação Nova
Tecnologia	Novo	SEMIRRADICAL	RADICAL
	Paralelo com a atual	INCREMENTAL	SEMIRRADICAL

Fonte: Adaptado de (BES; KOTLER, 2011, p.261).

Observa-se que existe uma linha do tempo entre o que está ocorrendo neste exato momento com a organização e o que pode mudar, enquanto que a inovação incremental envolve um risco menor e com menos investimento, a radical é o oposto.

Sendo assim, determinar o risco é indicar onde ocorreram às mudanças, seja nas tecnologias ou nos modelos de negócios da organização. Neste cenário surgem modelos que avaliam a capacidade de inovação e que contribuem na identificação do tipo de inovação que está ocorrendo na organização.

Os modelos de avaliação de inovação são fundamentais para o melhor diagnóstico da capacidade de inovar das organizações, nesta perspectiva diversos modelos se destacam, como o innovatrix, octógono da inovação, modelos A-F, método, ambiente, pessoas, estratégia e liderança (MAPEL), termômetro da inovação, modelo do questionário diagnóstico da inovação (QDI) e o método “aprender a crescer”.

O Innovatrix é um modelo descrito pelos autores ao alcance de qualquer organização, ou seja, inovação para não gênios que se baseia em uma simetria envolvendo três dimensões que são, segundo Nobrega e Lima (2010, p. 38):

- a)Pessoas: para funcionar o “mercado” e os “processos” é necessário que se esteja alinhado as “pessoas”;
- b)Mercado: para funcionar os “processos” e as “pessoas” é necessário que se esteja alinhado ao “mercado”;
- c)Processos: para funcionar as “pessoas” e o “mercado” é necessário que se esteja alinhado aos “processos”.

Essas três dimensões se desenvolvem em um arranjo, uma espécie de ilustração que forma um modelo de negócio, envolvendo as competências internas das organizações que inovam de forma sustentável, como um centro de contribuição; conforme mostra a Figura 4:

Figura 4 – Simetria “pessoas, mercado e processos”



Fonte: Nobrega e Lima (2010, p. 39).

O método se inicia a partir da identificação das lacunas, fazendo-se uma diferença entre o estado atual da organização, produto e serviço; em seguida o estado ideal, verificando-se a sua evolução e a lacuna quando não é alcançada a situação atual.

O modelo Innovatrix foi desenvolvido com 31 (trinta e um) parâmetros que foram divididos em aspectos que estão presentes em qualquer organização, apresentando uma matriz de conflitos de negócios. Os parâmetros foram desenvolvidos em 5 (cinco) partes, totalizando 31 (trinta e um) pontos; como afirma (NOBREGA; LIMA, 2010, p. 136):

- a) Parâmetros ligados à pesquisa e desenvolvimento (P&D);
- b) Parâmetros ligados à produção;
- c) Parâmetros ligados à entrega;
- d) Parâmetros relacionados a suporte;
- e) Parâmetros relacionados ao cliente.

Esses parâmetros auxiliam a organização identificando onde se originam os conflitos e buscando melhorias, pois ao mesmo tempo em que se tenta melhorar um dos pontos, deve-se piorar outro ponto. O innovatrix direciona a inovação sistemática da organização para uma curva para o estado ideal, solucionando problemas e resolvendo conflitos.

O Octógono da Inovação é uma ferramenta que se estrutura com base em 8 (oito) dimensões, que se destina a impulsionar a produtividade com base em inovação, “que decorrem de intervenções intencionais devendo as organizações promoverem um ambiente propício a inovar” (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Os aspectos que envolvem o método são compostos por fatores que possibilitam transformações de ideias em resultados para a organização, são eles:

- a) Estratégia para inovar: identifica qual a forma como a organização articula o direcionamento da decisão de inovar?
- b) Liderança para inovar: identifica qual a forma como ocorre a compreensão da liderança no que se refere à necessidade e importância de inovar? e de que maneira o gestor apoia o ambiente de inovação?
- c) Cultura para inovar: identifica o que a alta administração diz e realiza para a criação de um ambiente propício para à inovação?
- d) Relacionamento para inovar: identifica qual a forma como a organização faz uso de parceiros, usuários, clientes e concorrentes para a criação e refinamento de ideias?
- e) Estrutura para inovar: identifica onde localizam-se as atividades de inovação e de que maneira elas se organizam?
- f) Pessoas para inovar: identifica qual a forma como ocorrem o apoio a inovar, incentivos e reconhecimentos?
- g) Processos para inovar: identifica qual a forma como ocorrem as oportunidades para inovar, de que maneira são criadas, desenvolvidas e avaliadas?
- h) Funding para inovação: identifica como as iniciativas para inovar são financiadas?

Observa-se que os aspectos descritos se configuram como as dimensões do método que tem o potencial de diagnosticar a inovação em organizações; aperfeiçoando a gestão e corroborando para a melhoria de sua capacidade inovadora nas organizações.

Na Figura 5 pode-se observar as 8 (oito) dimensões, organizadas em formato de octógono.

Figura 5 – Octógono da inovação



Fonte: Scherer e Carlomagno (2009).

Acredita-se que a estratégia do negócio deve estar alinhada com a inovação, posicionando-se com metas e objetivos para o gerenciamento de suas atividades. Por sua vez, o relacionamento é essencial, pois busca fontes de inovação de uma forma ampla por meio de uma rede de relações. A cultura serve de motivação e estímulo para o ambiente organizacional e enquanto. As pessoas diversificam o conhecimento. A estrutura é definida conforme o tipo de organização e produto ou serviço que disponibiliza.

O processo irá envolver o gerenciamento, avaliação e a seleção de ideias inovadoras. O *Funding* diz respeito à política de financiamento e investimentos dos projetos que inovam; a liderança refere-se a alta gerência para impulsionar a inovação na organização.

O Modelo A-F é direcionado a tentar diminuir a lacuna que possa existir entre a necessidade e a capacidade de inovação. Neste cenário, os autores Bes e Kotler (2011) destacam 7 (sete) principais problemas que inibem a inovação nas organizações:

- a) Falta de definição sobre o que é inovação: conhecendo o que é inovação será possível internalizar o seu sentido e proporcionar algo inovador para a organização;
- b) Falta de atribuições precisas de responsabilidades: ao se atribuir tarefas de inovação para uma determinada equipe, deixa-se de observar os colaboradores, fornecedores, clientes e usuários e suas capacidades;
- c) Falta de certezas das diferenças entre inovação e criatividade: ter uma equipe criativa não necessariamente é ser uma organização que gera inovações;
- d) Falta de arcabouço: é fundamental que se tenha conhecimento sobre ferramentas e processos que proporcionam o desenvolvimento de produtos e serviços;

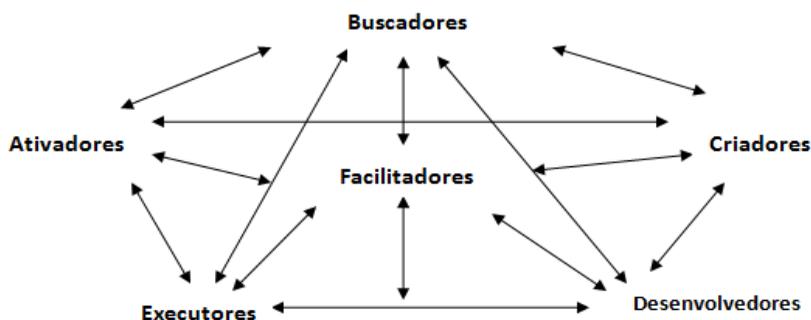
e)Falta de controle: quando ocorre a ausência de monitoramento dos projetos que envolvem a inovação, muito se deve ao fato do gestor está com foco no que já foi desenvolvido no mercado;

f)Falta de coordenação: envolve a integração dos mais diversos setores, isso estimula o desenvolvimento de novos produtos e serviços, especialmente quando há o compartilhamento de objetivos e metas;

g)Falta de foco no cliente: é fundamental entender as necessidades dos clientes e usuários, isso estimula a geração de algo novo, visto que um produto e/ou serviço novo está direcionado ao consumidor final.

O Modelo A-F é composto pelos ativadores, buscadores, criadores, desenvolvedores, executores e facilitadores; estes 6 (seis) atores também são conhecidos como 6I's de: iniciação, informação, ideação, invenção, implementação e instrumentação. Bes e Kotler (2011) destacaram estes elementos; conforme mostra a Figura 6.

Figura 6 - Interação entre os atores do Modelo A-F



Fonte: (BES; KOTLER, 2011, p. 37).

O fluxo dessas interações facilita o processo de inovação em que os:

a)Ativadores – Iniciação: se responsabilizam em iniciar o processo, possuindo a função de tirar a organização de sua rotina e apresentam oportunidades que estejam alinhados aos objetivos da empresa;

b)Buscadores – informação: se responsabilizam no fornecimento de informações relativas as oportunidades que foram apresentadas pelos ativadores;

c)Criadores – Ideação: possuem a função de geradores de ideias, criando conceitos e propondo novas soluções para as oportunidades que existem;

d)Desenvolvedores – Invenção: são responsáveis na transformação de ideias geradas em produtos e serviços;

e)Executores – Implementação: se responsabilizam na colocação do produto ou serviço no mercado, definindo a estratégia de marketing além dos canais de distribuição;

f)Facilitadores – instrumentação: tem a função de prover os recursos que serão necessários para possibilitar o desenvolvimento do projeto.

O Método MAPEL é utilizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e visa avaliar 6 (seis) dimensões buscando identificar o grau de maturação das atividades de inovação na organização. As dimensões são:

a)Métodos: Deve ser voltado para um trabalho sistemático com foco na solução de um problema específico sendo conduzida por meio do uso de um método desenvolvendo uma cultura voltada para inovar sistematicamente;

b)Ambiente: No ambiente ocorrem diversas possibilidades de acesso a fontes de conhecimento especialmente em ambientes abertos e flexíveis;

c)Pessoas: Encontram-se no centro de todos os processos nas organizações, constituindo-se como os ativos mais importantes na criação de valor para a empresa;

d)Estratégia: frequentemente encontra-se alinhada com a visão de futuro da organização sendo um agente de transformação;

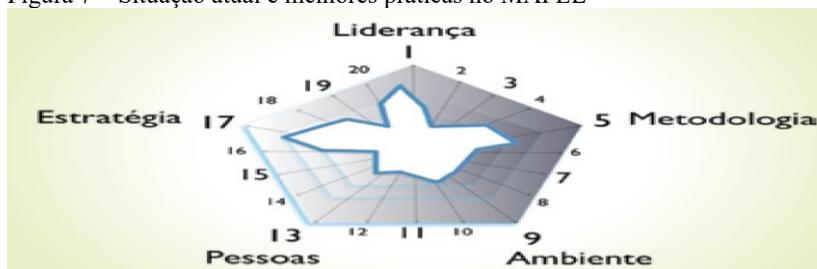
e)Liderança: é determinante, pois indica como a organização enfrentará os desafios fortalecendo e promovendo uma cultura voltada para a inovação;

f)Resultados: Como se pode esperar inovação sem resultados que são fundamentais em um processo sistemático.

Para avaliar o Grau de maturidade do MAPEL foram utilizadas pontuações com 4 (quatro) perguntas para cada uma das 5 (cinco) primeiras dimensões; utilizando-se tabela de pontuação, de modo que a pontuação máxima de cada uma pode chegar a 12 (doze) pontos.

A partir do Grau de maturidade, será possível traçar um perfil da organização avaliada e possibilitará as tomadas de decisão, sendo possível identificar a situação atual baseada nas melhores práticas inovadoras. conforme observa-se na Figura 7:

Figura 7 – Situação atual e melhores práticas no MAPEL



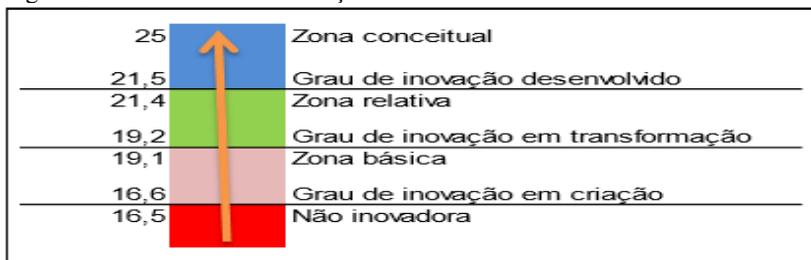
Fonte: http://www.ipdeletron.org.br/wwwroot/pdfpublicacoes/8/cartilha_gestao_inovacao_cni.pdf

Observa-se que por meio do MAPEL é possível identificar o nível de maturidade da organização, nível de desempenho de cada uma das dimensões; os pontos que são fortes; as oportunidades de melhorias e o perfil atual da gestão estratégica de inovação da organização. É possível ainda planejar uma visão de futuro para a empresa; perfil desejado; como a inovação estará presente na estratégia do ambiente; quais os planos para a implantação da gestão estratégica de inovação e quais serão os projetos prioritários.

O Termômetro da inovação foi desenvolvido para mensuração de inovação nas micro e pequenas organizações, tendo por base a teoria Schumpeteriana unida ao Manual de Oslo. O seu nome é uma analogia ao termômetro de Kanitz, que era utilizado na verificação de falências nas organizações, dessa forma foi possível identificar zonas de inovação classificando-as conforme (Farias et al., [20??]) em:

- a) Inovação conceitual: caracterizada por organizações que desenvolvem produtos ou serviços com valor resultante de um novo conceito, ou seja, um modelo revolucionário, assemelhando-se a inovação radical descrita no Manual de Oslo, a exemplo disso observa-se o Circo de Solei uma das empresas mais inovadoras do mundo que tornou a concorrência sem relevância, aumentando o desejo dos consumidores restabelecendo um novo conceito de circo;
- b) Inovação reativa: Inovação baseada em produtos e serviços que já existem, direcionado para um novo mercado e ocorrendo de maneira sustentável;
- c) Inovação básica: caracterizada por algumas melhorias entre os produtos e serviços, baseia-se na extensão das linhas e em melhorias incrementais;
- d) Não inovadora: quando não há atividades, liderança ou recursos necessários para o desenvolvimento de inovações.

Figura 8 – Termômetro da inovação



Fonte: Farias et al. ([20??]).

O termômetro determina o grau de inovação da organização estudada mensurando as atividades inovadoras.

O QDI propõe analisar a capacidade de inovação aprofundando a compreensão sobre a promoção da inovação, por meio da gestão dos ativos intangíveis da organização. Este modelo foi elaborado tendo como base os autores Jonash e Sommerlate (2001) e Inovação aberta de Chesbrough (2006); foi estruturado por duas subseções possuindo caráter qualitativo e quantitativo. Foram avaliados os seguintes indicadores envolvidos com o capital intelectual:

- a) Monitoramento do ambiente competitivo;
- b) Uso de incentivos e linhas de fomento a inovação;
- c) Proteção do conhecimento;
- d) Gestão de mudanças;
- e) Gestão do conhecimento e da inovação;
- f) Cultura e valores organizacionais;
- g) Aprendizagem organizacional;
- h) Comunicação organizacional;
- i) Gestão da marca e reputação;
- j) Nível de confiança;
- k) Gestão criativa;
- l) Geração de inovações – tipos, graus e períodos;
- m) Avaliação de desempenho, reconhecimento e promoção;
- n) Recrutamento e seleção;
- o) Retenção de talentos;
- p) Desenvolvimento de pessoas;
- q) Gestão empreendedora;
- r) Modelos colaborativos de trabalho;
- s) Papel das lideranças;
- t) Inovação cooperativa e rede de relacionamentos;
- u) Gestão de acordos colaborativos;

- v) Uso de redes e mídias sociais;
- w) Estratégia e visão organizacional;
- x) Estrutura e infra - estrutura organizacional;
- y) Barreiras a inovação.

Observa-se que o QDI se adapta a cada organização de uma forma, considerando-se as suas características. O modelo propõe buscar fatores facilitadores e restritivos, avaliando os fatores que são críticos a inovação.

O método “Aprender a crescer” envolve o planejamento estratégico da organização, possuindo como foco a obtenção de vantagens competitivas em meio a ambientes turbulentos e dinâmicos, em pequenas e médias empresas (PMEs). A respeito da origem, “o método foi criado através de um projeto de pesquisa aplicado em 125 PMEs na Alemanha (HARDWING; BERGSTERMANN; NORTH, 2011).

Devido à necessidade de preencher as lacunas existentes nas organizações, baseado em conceitos de capacidades dinâmicas, este método direcionou-se como um instrumento para utilização estratégica, gerencial e operacional; e terá como foco a capacitação da organização no desenvolvimento de habilidades, gerando valor para o cliente por meio da inovação.

A inovação é sempre difícil e comumente perturbadora para hábitos e interesses estabelecidos, de forma que as demandas locais por si mesmas não criam condições necessárias para a inovação. Tanto os estudos de caso quanto as análises estatísticas mostram que a rivalidade competitiva estimula as empresas a investir em inovação e mudança, uma vez que sua própria existência está ameaçada se não o fizerem. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 155.)

A “Roda do Crescimento”, ao apresentar as alavancas da inovação com base nos conceitos de crescimento nas empresas, ilustra o método “aprender a crescer”. Conforme observa-se na Figura 9.

Figura 9 – Roda do Crescimento



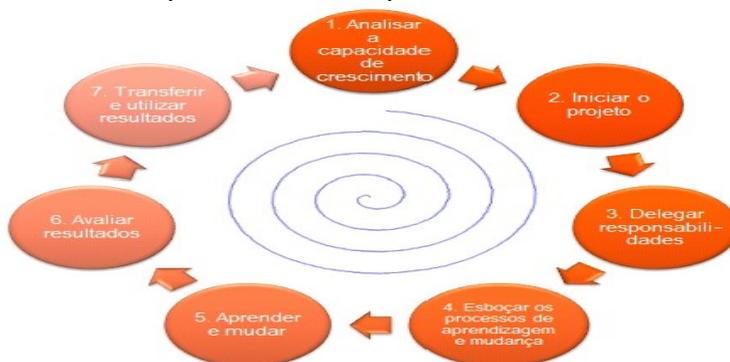
Fonte: (HARDWING; BERGSTERMANN; NORTH, 2011).

A “Roda do Crescimento” organiza-se em 4 (quatro) desafios, cada desafio possui 2 (dois) aspectos a serem alcançados pelas organizações no processo de desenvolvimento. São eles:

- 1.Reconhecimento de oportunidades para o crescimento;
 - 1.1.Reconhecimento de oportunidades no ambiente de negócios.
 - 1.2.Criação de novas oportunidades.
- 2.Desenvolvimento/comunicação de estratégias de crescimento;
 - 2.1.Desenvolvimento de estratégias e objetivos de crescimento.
 - 2.2.Motivar os funcionários para o crescimento.
- 3.Realização de oportunidades de crescimento;
 - 3.1.Desenvolver o espírito empreendedor dos funcionários.
 - 3.2.Desenvolver conhecimento e competências.
- 4.Gerenciamiento do crescimento.
 - 4.1.Organizar o crescimento.
 - 4.2.Assegurar recursos.

Por meio da roda do crescimento é possível analisar por meio do diagnóstico, a capacidade de inovação e reconhecimento de melhorias para a organização. Para que se possa capitalizar as oportunidades de crescimento bem como o desenvolvimento de competências dos colaboradores para uma melhor aprendizagem interorganizacional, foram criados 7 (sete) passos. Conforme mostra a Figura 10.

Figura 10 – Os sete passos do Método “Aprender a crescer”



Fonte: North (2012).

Acredita-se que com a conclusão do ciclo, dos 7 (sete) passos, os resultados obtidos poderiam ser incrementados à operação, formando uma nova base para a organização e originando um ciclo de aprendizagem.

Embora os diversos modelos trabalhem com fatores diretamente relacionados à cultura organizacional, no cenário atual, caracterizado por ambientes turbulentos, dinâmico e com alta complexidade, Hardwing, Bergstermann e North (2011) apresentam a metodologia “aprender a crescer”; visando uma proposta estratégica, gerencial e operacional, buscando a eficácia em ambientes altamente dinâmicos e permitindo trazer aperfeiçoamento nas capacidades inovadoras dos colaboradores, proporcionando melhorias nos serviços.

Diante disto acredita-se que a dinâmica da aprendizagem serve de estímulo a inovação e percorre três grandes domínios: social, organizacional e individual. Enquanto o domínio social se refere ao ambiente econômico, político e cultural; o organizacional relaciona-se com o ambiente de trabalho e o domínio individual envolve os sentimentos relacionados à aprendizagem, aspecto este de relevante importância para o entendimento da gestão do conhecimento. Segundo Longo (2014, p. 19, grifo nosso):

A criação do conhecimento se dá em empresas onde o ambiente é propício e oferece as condições necessárias para o aprendizado individual e [para que o] organizacional ocorra. Nesse sentido, [...] O processo de construção coletiva do conhecimento organizacional só é possível em um ambiente de

aprendizagem que favoreça o compartilhamento de experiências e de informação entre os indivíduos.

Observa-se que as bibliotecas universitárias buscam por serviços prestados com qualidade, sendo um fator de destaque pela busca da melhoria das tarefas realizadas nos ambientes de unidades de informação. Para Vergueiro (2002, p. 6) as:

Bibliotecas, centros de documentação e informação em geral devem adaptar-se às exigências do final de século. Os profissionais que prestam serviços informacionais devem conhecer as diferentes propostas para qualidades existentes, de modo a adequá-las aos produtos e serviços que colocam a disposição do público. Se não o fizerem, outros o farão, seja no âmbito das próprias instituições de informação, seja em outras especialmente criadas para o fornecimento de informações. Este parece um caminho sem volta.

Diante da identificação dos modelos de avaliação da inovação, verificou-se que por meio do método “Aprender a crescer” torna-se possível identificar a capacidade de inovação das bibliotecas universitárias; compreendendo a sua realidade quanto a prática e quanto a relevância estratégica do reconhecimento, comunicação, realização e gerenciamento da inovação.

2.5 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Observou-se, no decorrer da fundamentação teórica, que a globalização estimulou o aumento da competitividade entre as organizações, ressaltando a importância da inovação como vantagem competitiva.

Verificou-se que o gestor tem papel fundamental na motivação, no estímulo das competências e na comunicação entre os funcionários, em especial nas bibliotecas universitárias. Desta forma, torna-se imprescindível que o gestor utilize de sabedoria nas tomadas de decisão, pois sua postura poderá influenciar positivamente ou negativamente o capital humano.

Acredita-se que o propósito pelo qual as bibliotecas universitárias competem e o motivo que direciona os gestores a um maior

comprometimento frente a organização, se deve a busca pela satisfação dos clientes/usuários, além da demanda por recursos financeiros.

Ressalta-se que o cliente/usuário procura suprir algo de que necessita e a sua experiência ou vivência anterior, na unidade de informação, pode ser determinante para seu retorno e para sua satisfação. Em um cenário cada vez mais competitivo e com clientes/usuários mais exigentes faz-se necessário manter a qualidade e estimular melhorias nas unidades de informação, contribuindo para o crescimento do interesse pela inovação.

As bibliotecas universitárias frequentemente são procuradas por indivíduos que buscam informações para estimular e aumentar o seu conhecimento, afim de suprir suas necessidades acadêmicas. Nesta perspectiva, compreender os objetivos da universidade é compreender a própria existência das bibliotecas universitárias, tendo em vista que encontram-se uma dentro da outra. A biblioteca visa dar suporte aos acadêmicos suprimindo suas necessidades informacionais, logo a missão da biblioteca deve estar alinhada à visão da universidade.

Para que haja inovação é fundamental a compreensão do seu conceito, pois é pouco provável estimular aquilo que não se conhece. Compreende-se, portanto, que inovar envolve mudanças que criam produtos, serviços, novos processos e que estimulam vantagens competitivas em busca do crescimento e da sobrevivência das bibliotecas.

Em relação ao potencial de inovação, acredita-se que, quanto ao funcionário, ao obter a habilidade no uso do conhecimento nas atividades rotineiras da biblioteca será possível alcançar um aumento da criatividade dentro da cultura organizacional da unidade de informação.

O uso da metodologia “aprender a crescer” justifica-se por promove a identificação da capacidade de inovação da organização, verificando possibilidades de melhorias nas bibliotecas universitárias por meio do que é praticado com menor frequência, além daquilo que a biblioteca considera como relevância estratégica, ou seja, importante.

Identificar a capacidade de inovação é um passo importante na detecção das barreiras que possam dificultar o crescimento da organização e consequentemente o aumento do seu potencial inovador.

A Figura 11 exibe como será utilizada a metodologia “Aprender a crescer” na verificação da inovação nas bibliotecas; analisando as relações entre o gestor, os demais funcionários e o cliente/usuário; verificando o reconhecimento de oportunidades de crescimento, desempenho/ comunicação das estratégias de crescimento, realização de oportunidades de crescimento e verificando o gerenciamento do crescimento.

Figura 11 - Diagrama representativo da pesquisa



Fonte: Adaptado pelo autor (2018).

Na seção seguinte serão descritos os procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. São eles: a caracterização da pesquisa, delimitação do universo da pesquisa e os procedimentos de levantamento e tratamento dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A natureza da pesquisa configura-se como pesquisa aplicada; segundo Gil (2010, p. 27) pesquisas aplicadas são “à aquisição de conhecimento com vistas à aplicação numa situação específica” objetivando a geração de conhecimentos para aplicação prática.

A abordagem do problema de pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois tem como foco compreender a percepção do pesquisado. Para Strauss e Corbin (2008, p. 23) “Com o termo ‘pesquisa qualitativa’ queremos dizer, qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação”. Neste sentido, o estudo torna-se abrangente por envolver respostas qualitativas nominais (área de formação, escolaridade e tempo de atuação como gestor) e ordinais (nível de importância e nível de prática) além de, perguntas abertas com o intuito de aprofundar o entendimento acerca dos dados coletados.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa constitui-se como descritiva, pois conforme Gil (2010, p. 27) “têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”, tal como “especificar as propriedades [...] processos, objetivos ou qualquer outro fenômeno que possa ser submetido a uma análise” (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2013, p. 107). Desta maneira, a pesquisa em questão se enquadra como descritiva, pois tem o objetivo de descrever características da importância e da prática da inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras, por meio das percepções dos gestores das unidades de informação.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, por ser elaborada a partir de material publicado acessível ao público (artigos de periódicos, livros, além de material que esteja disponível na internet etc...) (GIL, 2010).

Enquadra-se também como pesquisa de levantamento ou *survey*, que segundo Baptista (2010, p. 82) “objetiva-se chegar à descrição, explicação e exploração do fenômeno proposto [...] [onde]

frequentemente se descreve como aparece naquela amostra, aquele comportamento ou atitude”.

O Instrumento de coleta de dados escolhido para este estudo foi o questionário estruturado adaptado da metodologia “aprender a crescer” (NORTH, 2012). A utilização desta metodologia estabeleceu-se a partir do entendimento de que este método se baseia em 4 (quatro) alavancas determinantes para a compreensão do crescimento nas organizações, favorecendo assim a análise da capacidade prática e da relevância estratégica (importância) que cada uma das dimensões tem para a organização.

O uso da metodologia “aprender a crescer” se enquadra nas necessidades que a biblioteca universitária possui, no que tange a compreensão da sua capacidade de inovação, tanto na esfera prática quanto na esfera de importância estratégica de suas características que potencializam a inovação.

Esta metodologia já foi utilizada no Brasil sendo aplicado em Santa Catarina e foi “realizada sob o patrocínio do Projeto internacional Dynamic SMEs, em parceria com o Núcleo de Gestão para Sustentabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina” (NORTH; NETO; CALLE, 2013, p. 14).

A escolha pelo uso do questionário foi feita por melhor se enquadrar nas diversas plataformas de gerenciamento disponíveis para uso e por favorecer o melhor gerenciamento das respostas recebidas. Vieira (2009, p. 15) afirma que:

Questionário é um instrumento de pesquisa constituído por uma série de questões sobre determinado tema. O questionário é apresentado aos participantes da pesquisa, chamados respondentes, para que respondam às questões e entreguem o questionário preenchido ao entrevistador, que pode ser ou não o pesquisador principal. As respostas são transformadas em estatísticas. [...]

A amostragem escolhida foi aleatória simples, pois “foi obtida por meio de um sorteio de uma população constituída por unidades homogêneas para a variável que você quer estudar” (VIEIRA, 2009, p. 132); possibilitando que qualquer provável respondente desde que seja gestor de qualquer universidade tivesse iguais chances de responder o questionário.

3.2 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA

A delimitação do universo da pesquisa direcionou-se as bibliotecas centrais de universidades brasileiras, tendo como sujeitos os gestores, diretores, coordenadores ou responsáveis pelas unidades de informação.

A opção por esses sujeitos deveu-se ao fato de possuírem uma visão sistêmica das unidades de informação. Este fato contribuiu para que respondessem com maior clareza as questões que envolviam a metodologia “aprender a crescer”, composta pelo reconhecimento de oportunidades para inovação, desenvolvimento/comunicação de estratégias para inovação, realização de oportunidades para inovação e gerenciamento da inovação.

3.3 PROCEDIMENTOS DE LEVANTAMENTO E TRATAMENTO DOS DADOS

Esta etapa da pesquisa foi dividida em três partes: primeira etapa, segunda etapa e terceira etapa.

a) Primeira etapa

- a. Identificação da plataforma *survey monkey* para coleta de dados;
- b. Ordenação do primeiro instrumento de coleta de dados, questionário pré-teste (APÊNDICE A);
- c. Identificação dos e-mails dos respondentes.

b) Segunda etapa

- a. Definição do grupo pré-teste;
- b. Pré – teste (APÊNDICE A);
- c. Readequação do primeiro questionário (APÊNDICE B);
- d. Coleta de dados (APÊNDICE B);
- e. Análise e síntese dos dados.

c) Terceira etapa

- a. Definição do instrumento de coleta de dados relativo as barreiras a inovação, pré-teste (APÊNDICE C) e o segundo questionário definitivo (APÊNDICE D);
- b. Pré – teste (APÊNDICE C) e readequação do segundo questionário;
- c. Coleta de dados do segundo questionário definitivo (APÊNDICE D);
- d. Análise e síntese dos dados do questionário definitivo (APÊNDICE D).

3.3.1 Primeira - etapa

O percurso da primeira etapa será descrito logo abaixo:

a) Identificação da plataforma *survey monkey* para coleta de dados

A pesquisa realizou-se por meio do envio de questionários, por e-mail, utilizando a plataforma *survey monkey*. A plataforma foi selecionada por possuir diversos recursos para a aplicação das questões, em específico por proporcionar o envio de um questionário extenso, além de possuir uma segurança reforçada e permitir a visualização dos resultados em tempo real. Dentre os diversos recursos presentes na plataforma destacaram-se:

- Recursos de questionários:
 - o Perguntas ilimitadas;
 - o Respostas ilimitadas;
 - o Respostas obtidas por e-mail;
 - o Utilização do coletor e-mail;
 - o Questionário on-line em pop-ups;
 - o Utilização de criptografia SSL/ TLS;
 - o Utilização do aplicativo móvel Android da ferramenta.
- Editor de questionários:
 - o Opções de diversos formatos de perguntas;
 - o Paginação;
 - o Legendas, títulos e numeração;
 - o Resultados imediatos.
- Personalização e identidade de marca:
 - o Barra de progresso;
 - o Formatação de texto;
 - o Adição de logotipo próprio;
 - o Personalização de temas e cores;
 - o URL personalizada da *Survey monkey*;
 - o Exibição da página de agradecimento.
- Análise e relatórios:
 - o Resultados em tempo real;
 - o Compartilhamento dos dados do questionário;
 - o Tendências dos dados;
 - o Filtro e tabulação cruzada de respostas;
 - o Geração de gráficos e relatórios personalizados;
 - o Impressão de relatórios;
- Gerenciamento de respostas:
 - o Exigência de resposta obrigatória;
 - o Validação de respostas;

□ Segurança reforçada:

oQuestionários protegidos por senha;

oBloqueio de IP.

Verificou-se que a utilização da plataforma *survey monkey* proporcionou fidedignidade as respostas, assim como suportou o extenso questionário; resultado das diversas variáveis das dimensões da metodologia “aprender a crescer”.

b) Ordenação do primeiro instrumento de coleta de dados, questionário pré-teste (APÊNDICE A)

As características do primeiro instrumento para coleta dos dados foram sendo definidas gradativamente. Foi definido que seria um questionário estruturado (questões fechadas), por melhor se adequar a verificação da capacidade de inovação por meio da metodologia “aprender a crescer”. Devida a sua padronização, esta configuração favoreceu a tabulação dos dados.

Aplicou-se os questionários (APÊNDICE A) e (APÊNDICE B) de auto aplicação, por meio da internet, pois este tipo de questionário foi o mais adequado para a abrangência de uma grande área geográfica, sendo assim recomendável o seu uso, pois uma entrevista face a face poderia ocasionar demora e custos maiores para a pesquisa (VIEIRA, 2009). Esta lentidão ocasionaria problemas para pesquisa, pois poderiam ocorrer mudanças periodicamente nas definições das categorias administrativas das universidades do Brasil, havendo a possibilidade das instituições de ensino superior tornarem-se inativas ou mesmo deixarem de ser universidades.

Os questionários (APÊNDICE A) e (APÊNDICE B) foram divididos em duas partes; a primeira parte (caracterização do respondente) possibilitou a identificação do perfil dos gestores das bibliotecas e a segunda parte envolveu as 4 (quatro) dimensões da metodologia “aprender a crescer”, estas dimensões visaram identificar a prática e importância da inovação nas bibliotecas universitárias, conforme a Figura 12.

Figura 12 – Prática e importância estratégica dos processos de inovação

PRÁTICA		IMPORTÂNCIA	
Fazemos mais ou menos	Fazemos bem	Importante	Altamente importante
Não fazemos	Não fazemos bem	Não é importante	Pouco importante

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Acredita-se que por meio da aplicação dos questionários da pesquisa será possível situar as bibliotecas universitárias sejam elas públicas ou privadas em qual situação se encontra e que seja uma ameaça as práticas da inovação que possam dificultar o crescimento das unidades de informação.

Na primeira parte do questionário (APÊNDICE A) e (APÊNDICE B), na caracterização dos respondentes, optou-se por utilizar o formato de múltipla escolha. Esse tipo de formato “São perguntas fechadas, mas, que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto”. (LAKATOS; MARKONI, 2009, p. 208).

Na segunda parte do questionário (APÊNDICE A) e (APÊNDICE B), na identificação das 4 (quatro) capacidades das dimensões da metodologia “aprender a crescer”, optou-se por utilizar questões escalonadas. Estas questões “São perguntas de múltipla escolha, nas quais as opções são destinadas a captar a intensidade das respostas dos respondentes” (BOTELHO; ZOUAIN, 2009, p. 92).

Foram utilizadas 4 (quatro) alternativas a fim de evitar um “ponto neutro”, ou seja, impossibilitando que o respondente ficasse em “cima do muro”; o que é comum em quantidade de alternativas com numeração ímpar (VIEIRA, 2009), dessa forma optou-se por utilizar numeração par.

O questionário do pré-teste (APÊNDICE A) foi dividido em 5 (cinco) partes, a primeira parte se refere as características do respondente e constitui-se de 3 (três) perguntas de múltipla escolha:

- a) Área de formação;
- b) Escolaridade;
- c) Tempo de atuação.

A segunda parte do questionário pré-teste (APÊNDICE A) diz respeito às 4 (quatro) dimensões que compõem a metodologia “aprender a crescer”:

- a) Dimensão 1: Reconhecimento de oportunidades para a inovação;

- b) Dimensão 2: Desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação;
- c) Dimensão 3: Realização de oportunidades de inovação;
- d) Dimensão 4: Gerenciamento de inovação.

O questionário pré-teste (APÊNDICE A) foi composto por 4 (quatro) perguntas em cada dimensão e cada pergunta dividiu-se em dois tipos de respostas, uma relacionada a prática e outra relacionada a importância. Uma questão foi direcionada a prática da biblioteca, tornando possível identificar o desempenho atual da unidade de informação e a outra foi voltada á importância estratégica da questão analisada.

O questionário pré-teste (APÊNDICE A), no total, foi composto por 19 questões divididas em duas partes: 3 (três) perguntas referentes a caracterização do respondente e 16 (dezesseis) perguntas referentes as dimensões.

c) Identificação dos e-mails dos respondentes

O procedimento de identificação dos e-mails dos respondentes das bibliotecas universitárias ocorreu entre os meses de março e junho de 2017, realizou-se primeiramente a identificação dos Sites das universidades brasileiras, por meio do website do Ministério da Educação – MEC. Em situações em que o endereço do Site não encontrava-se na página do MEC, foi realizada a busca com a utilização do buscador Google, escrevendo o nome por extenso da Instituição de ensino superior (IES) e a sigla da universidade.

A identificação das universidades relativas a pesquisa ocorreu por meio do portal e-MEC, onde foi feita a consulta avançada segundo a categoria administrativa das instituições. A consulta realizou-se no seguinte percurso:

- a) Buscar por: instituição de ensino superior;
- b) Categoria administrativa: pública municipal, pública federal, pública estadual, privada sem fins lucrativos, privada com fins lucrativos e especial;
- c) Organização acadêmica: universidade;
- d) Situação: ativa.

Foi gerado um relatório (ANEXO A), pelo e-MEC, da identificação das universidades brasileiras, realizada a leitura desse relatório e feita a análise do arquivo, com o intuito de separar as universidades conforme as categorias administrativas a que pertenciam, dividindo-as em universidades públicas e universidades privadas, conforme mostra a Figura 13.

Figura 13 – Portal de consulta do e-Mec

Fonte: <http://emec.mec.gov.br/>

Após a identificação do site da universidade foi feita uma busca pela página da biblioteca, onde obteve-se o endereço de e-mail do coordenador, diretor ou responsável pela biblioteca central da universidade. Caso não houvesse sido encontrado o endereço de e-mail, teria sido realizada uma busca, na rede social Facebook, para contato e pedido do e-mail do responsável pela biblioteca central.

O envio do questionário (APÊNDICE B) foi direcionado as bibliotecas de universidades públicas e as bibliotecas de universidades privadas, permitindo delimitar uma visão individual acerca delas, identificando semelhanças e diferenças com relação a prática e importância da inovação.

3.3.2 Segunda - etapa

O percurso da segunda etapa será descrito logo abaixo:

a) Definição do grupo para pré-teste

O grupo foi definido utilizando como critério os respondentes que fossem gestores de bibliotecas de mais de uma região do Brasil ou que já tivessem atuado ou que atuassem, na função de gestor, em bibliotecas universitárias. Foram enviados e-mails para 10 (dez) respondentes, obtendo-se o retorno de 6 (seis) questionários (APÊNDICE A).

b) Pré – teste (APÊNDICE A)

A aplicação do pré-teste, conforme Lakatos e Markoni (2009, p. 205), “apresentam três importantes elementos: fidedignidade, validade e

operatividade”. O pré-teste foi feito com uma pequena amostra da população selecionada, o que possibilitou a identificação de possíveis falhas do instrumento. Posteriormente foi enviado para os e-mails das bibliotecas de universidades brasileiras das 5 (cinco) regiões (Norte, Nordeste, Centro-oeste, Sudeste e Sul) do país.

Com o propósito de facilitar o entendimento dos gestores das bibliotecas universitárias, após o envio do pré-teste (APÊNDICE A), foi identificada a necessidade de fazer algumas adequações em alguns termos do questionário; tendo em vista que este instrumento foi originalmente voltado à pequenas e médias empresas. Foi verificado também que seria necessário alterar o formato das questões, duplicando-as, diferenciando assim as respostas concernentes ao nível de prática e ao nível de importância.

c) Readequação do primeiro questionário (APÊNDICE B)

Seguindo as observações do questionário pré-teste (APÊNDICE A) foi reelaborado um novo questionário (APÊNDICE B), desta vez mais extenso aumentando de 16 (dezesesseis) para 35 (trinta e cinco) questões, todavia com uma linguagem mais adequada ao profissional gestor de unidades de informação.

É preciso destacar que durante a reelaboração do questionário, por uma limitação da plataforma *survey monkey*, ocorreu a duplicação de questões referentes às dimensões da metodologia “aprender a crescer”, tornando o questionário mais extenso; ou seja, ao invés de duas possibilidades de respostas para uma mesma pergunta, duplicou-se a pergunta, mantendo-se a divisão em perguntas com respostas sobre o nível de prática da inovação e sobre o nível de importância da inovação.

O questionário (APÊNDICE B) foi dividido em 9 partes, a primeira, constituída de 3 perguntas de múltipla escolha, onde apenas 1 escolha poderia ser assinalada; todavia a pergunta referente à área de formação poderia ser assinalada mais de uma escolha. As perguntas foram:

- a) Área de formação;
- b) Escolaridade;
- c) Tempo de atuação.

A segunda parte do questionário (APÊNDICE B) trata-se das 4 (quatro) dimensões que compõem a metodologia “aprender a crescer”, cada uma das dimensões dividiu-se em 4 (quatro) perguntas relacionadas à prática e 4 (quatro) perguntas relacionadas à importância; portanto cada dimensão foi composta por 8 (oito) partes. São elas:

- a) Dimensão 1: Reconhecimento de oportunidades para a inovação (Prática da biblioteca universitária);
- b) Dimensão 1: Reconhecimento de oportunidades para a inovação (Importância para a biblioteca universitária);
- c) Dimensão 2: Desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação (Prática da biblioteca universitária);
- d) Dimensão 2: Desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação (Importância para a biblioteca universitária);
- e) Dimensão 3: Realização de oportunidades de inovação (Prática da biblioteca universitária);
- f) Dimensão 3: Realização de oportunidades de inovação (Importância para a biblioteca universitária);
- g) Dimensão 4: Gerenciamento de inovação (Prática da biblioteca universitária);
- h) Dimensão 4: Gerenciamento de inovação (Importância para a biblioteca universitária).

O questionário definitivo (APÊNDICE B), contemplou no total, 36 (trinta e seis) questões divididas em duas partes, 3 (três) perguntas para a caracterização do respondente e 32 (trinta e duas) perguntas para as dimensões.

d) Coleta de dados

O envio dos questionários ocorreu durante os meses de junho, julho e agosto de 2017, tendo sido o primeiro envio no dia 16/06/2017 e o último no dia 19/08/2017. Foram verificadas as divisões nas quais os questionários se pautaram e segmentado o envio pelas regiões do Brasil, subdividindo-as pelas categorias administrativas a qual pertenciam. Conforme verificou-se a diminuição no retorno das respostas, decorreu-se o encerramento da coleta.

Na região norte foi obtida 1 (uma) resposta das universidades privadas e 6 (seis) respostas das universidades públicas. Na região nordeste foi obtida 3 (três) respostas das universidades privadas e 18 (dezoito) respostas das universidades públicas. Na região centro-oeste foi obtida 1 (uma) resposta das universidades privadas e 4 (quatro) respostas das universidades públicas. Na região sudeste foram obtidas 13 (treze) respostas das universidades privadas e 11 (onze) respostas das universidades públicas. Na região sul foram obtidas 16 (dezesseis) respostas das universidades privadas e 14 (quatorze) respostas das universidades públicas.

No total foram obtidas 87 (oitenta e sete) respostas de um universo de 199 (cento e noventa e nove), 34 (trinta e quatro) retornos de

universidades privadas e 53 (cinquenta e três) de universidades públicas. Obteve-se a porcentagem média de conclusão do questionário de 44% e o tempo médio de conclusão de 00:08min:19s, segundo a análise da plataforma *survey monkey*. Os dados são expostos no Quadro 3.

Quadro 3 – Envio dos questionários da primeira coleta por região, categoria administrativa, totalidade, respondidos, completos e parcialmente

REGIÕES / CATEGORIAS ADMINISTRATIVAS	TOTAL	RESPONDIDO	COMPLETO	PARCIAL
NORTE / UNIVERSIDADES PRIVADAS	2	1	1	0
NORTE/ UNIVERSIDADES PÚBLICAS	15	6	3	3
NORDESTE/ UNIVERSIDADES PRIVADAS	7	3	2	1
NORDESTE/ UNIVERSIDADES PÚBLICAS	33	18	16	2
CENTRO-OESTE/ UNIVERSIDADES PRIVADAS	5	1	0	1
CENTRO-OESTE/ UNIVERSIDADES PÚBLICAS	9	4	1	3
SUDESTE/ UNIVERSIDADES PRIVADAS	51	13	9	4
SUDESTE/ UNIVERSIDADES PÚBLICAS	29	11	10	1
SUL/ UNIVERSIDADES PRIVADAS	26	16	11	5
SUL/ UNIVERSIDADES PÚBLICAS	22	14	11	3
CATEGORIAS ADMINISTRATIVAS				
UNIVERSIDADES				RESPOSTAS
UNIVERSIDADES PRIVADAS				34
UNIVERSIDADES PÚBLICAS				53
TOTAL				87
TAXA MÉDIA				
PORCENTAGEM DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS DO TOTAL DE ENVIADOS				44%
TEMPO MÉDIO DE CONCLUSÃO				0h:08min:19s

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

e) Análise e síntese dos dados

Em cada questão foi utilizada uma medição em formato de escala, onde o nível da prática foi composto por: “Fazemos bem”, “Fazemos mais ou menos”, “Não fazemos bem” e “Não fazemos” e o nível da importância por: “Altamente importante”, “Importante”, “Pouco importante” e “Não é importante”.

Cada aspecto do “Aprender a crescer” foi analisado separadamente entre bibliotecas de universidades públicas e bibliotecas de universidades privadas e a junção destes aspectos foram descritos nas sessões relativas as bibliotecas universitárias brasileiras.

Foi verificada a relação entre o nível de prática e o nível de importância nas bibliotecas universitárias brasileiras, nas dimensões gerais da metodologia “Aprender a crescer”, identificando se haviam semelhanças entre os níveis.

Utilizou-se como referência na análise dos dados da prática da inovação, a comparação entre as bibliotecas de universidades públicas e as bibliotecas de universidades privadas, utilizando a referência do “Fazemos bem” para identificar qual biblioteca se destacou em cada aspecto analisado.

Identificou-se separadamente as bibliotecas de universidades públicas e as bibliotecas de universidades privadas observando a partir das questões em que os gestores, em sua maioria, não responderam “fazemos bem” as “Questões” em que cada biblioteca necessitava melhorar.

3.3.3 Terceira - etapa

O percurso da terceira etapa será descrito logo abaixo:

a) Definição do instrumento de coleta de dados relativo as barreiras da inovação (APÊNDICE C)

Após a coleta dos resultados do questionário (APÊNDICE C), foi elaborado um novo questionário (APÊNDICE D), também com perguntas abertas e reenviado para os gestores com o intuito de identificar as barreiras da inovação entre as bibliotecas de universidades públicas e as bibliotecas de universidades privadas.

b) Pré-teste (APÊNDICE C) e readequação para o segundo questionário (APÊNDICE D)

O grupo foi definido utilizando como critério os respondentes que fossem gestores de bibliotecas de mais de uma região do Brasil. Foram enviados e-mails para 15 (dez) gestores; dos e-mails enviados no primeiro

questionário definitivo (APÊNDICE B) obteve-se o retorno de 7 (sete) questionários.

Foi identificado com envio do pré-teste (APÊNDICE C) que as 4 (quatro) questões abertas referentes a cada dimensão geral ocasionou dificuldades para os respondentes diferenciarem uma dimensão da outra; não sendo possível descreverem as peculiaridades das barreiras de cada dimensão.

Diante das observações foi reelaborado o questionário (APÊNDICE D), dessa vez mais curto. O questionário foi composto por 2 (duas) questões voltadas as bibliotecas e aos níveis de prática e importância.

Foram realizadas duas questões abertas, a primeira buscava verificar a opinião dos gestores das bibliotecas de universidades públicas e das bibliotecas de universidades privadas sobre as barreiras que levaram as bibliotecas universitárias brasileiras a praticarem menos inovação, embora a considerassem importante.

A segunda pergunta buscou verificar as barreiras a inovação nas bibliotecas de universidades públicas e de universidades privadas, afim de identificar as diferenças entre elas.

c) Coleta de dados

O Envio dos questionários ocorreu durante os meses de setembro e outubro de 2017, tendo sido o primeiro envio no dia 20/09/2017 e o último no dia 23/10/2017. Foram verificadas as divisões nas quais os questionários se pautaram e segmentado o envio pelas regiões do Brasil, subdividindo-as pelas categorias administrativas a qual pertenciam. Conforme verificou-se a diminuição no retorno das respostas, decorreu-se o encerramento da coleta.

Na região norte foi obtida 0 (zero) resposta das universidades privadas e 2 (duas) respostas das universidades públicas. Na região nordeste foram obtidas 2 (duas) respostas das universidades privadas e 8 (oito) respostas das universidades públicas. Na região centro-oeste foi obtida 1 (uma) resposta das universidades privadas e 2 (duas) respostas das universidades públicas. Na região sudeste foram obtidas 8 (oito) respostas das universidades privadas e 4 (quatro) respostas das universidades públicas. Na região sul foram obtidas 7 (sete) respostas das universidades privadas e 6 (seis) respostas das universidades públicas.

No total foram obtidas 40 (quarenta) respostas de um universo de 199 (cento e noventa e nove), 18 (dezoito) retornos de universidades privadas e 22 (vinte e dois) de universidades públicas. Obteve-se a porcentagem média de conclusão de 21% e o tempo médio de conclusão

de 00:06min:00s, segundo a análise da plataforma *survey monkey*. Os dados podem ser verificados Quadro 4.

Quadro 4 – Envio dos questionários da segunda coleta por região, categoria administrativa, totalidade, respondidos, completos e parcialmente

REGIÕES / CATEGORIAS ADMINISTRATIVAS	TOTAL	RESPONDIDO	COMPLETO	PARCIAL
NORTE / UNIVERSIDADES PRIVADAS	2	0	0	0
NORTE/ UNIVERSIDADES PÚBLICAS	15	2	2	0
NORDESTE/ UNIVERSIDADES PRIVADAS	7	2	2	0
NORDESTE/ UNIVERSIDADES PÚBLICAS	33	8	8	0
CENTRO-OESTE/ UNIVERSIDADES PRIVADAS	5	1	1	0
CENTRO-OESTE/ UNIVERSIDADES PÚBLICAS	9	2	2	0
SUDESTE/ UNIVERSIDADES PRIVADAS	51	8	8	0
SUDESTE/ UNIVERSIDADES PÚBLICAS	29	4	4	0
SUL/ UNIVERSIDADES PRIVADAS	26	7	7	0
SUL/ UNIVERSIDADES PÚBLICAS	22	6	6	0
CATEGORIAS ADMINISTRATIVAS				
UNIVERSIDADES				RESPOSTAS
UNIVERSIDADES PRIVADAS				18
UNIVERSIDADES PÚBLICAS				22
TOTAL				40
TAXA MÉDIA				
PORCENTAGEM DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS DO TOTAL DE ENVIADOS				21%
TEMPO MÉDIO DE CONCLUSÃO				0h:06min:0s

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

d)Análise e síntese dos dados

Na primeira questão foram verificadas as barreiras nas bibliotecas universitárias brasileiras e identificados os motivos que levaram o nível de prática a não acompanhar o nível de importância.

Na segunda questão foram verificadas as barreiras que influenciaram as bibliotecas de universidades públicas a se diferenciarem das bibliotecas de universidades privadas, no que tange o nível de prática e de importância.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Serão abordadas nesta seção, por meio de quadros e gráficos, as informações obtidas na coleta de dados, bem como a análise e discussão dos resultados. Estas informações conterão aspectos referentes a: caracterização dos respondentes, resultados das questões relativas às 4 (quatro) dimensões da metodologia “aprender a crescer”, as tendências das dimensões, considerações acerca das dimensões e as considerações do gestor em relação aos resultados obtidos.

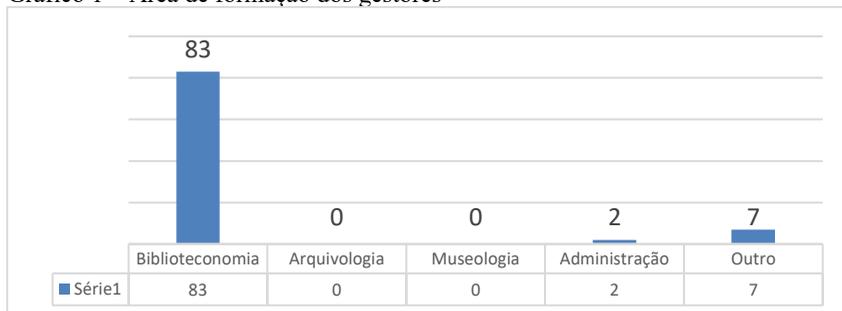
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Iniciou-se a coleta de dados da pesquisa a partir da identificação do perfil dos respondentes, os gestores das bibliotecas universitárias. Foi caracterizada a área de formação dos mesmos, a escolaridade e o tempo de atuação na função de gestor; de maneira que a área de formação foi a única questão possível de assinalar mais de uma resposta.

Quanto à área de formação dos gestores, os dados apresentados indicaram que 83 (oitenta e três) respondentes são formados em biblioteconomia, 0 (zero) em arquivologia, 0 (zero) em museologia, 2 (dois) em administração e 7 (sete) em outro curso.

Desta maneira, todos os profissionais são formados em biblioteconomia, porém, dentre estes profissionais, 9 (nove) tem uma segunda graduação, sendo 2 (dois) em Administração e 7 (sete) em outro tipo de graduação não especificada, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Área de formação dos gestores

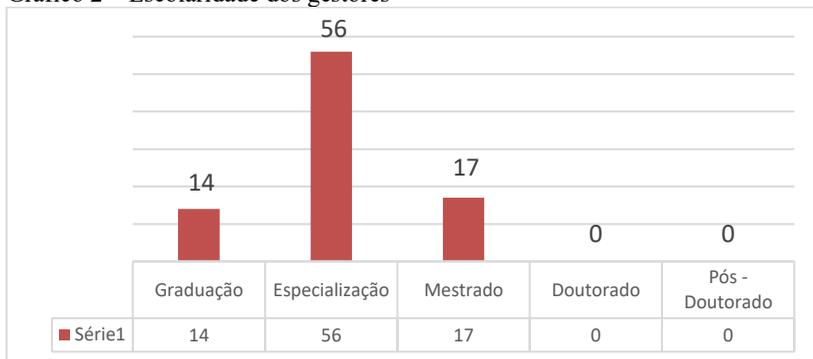


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto à escolaridade dos gestores, 14 (quatorze) são graduados, 56 (cinquenta e seis) possuem especialização, 17 (dezesete) possuem

mestrado, 0 (zero) doutorado e 0 (zero) pós-doutorado. Estes dados indicaram a predominância de profissionais com especialização e ressaltaram a ausência de gestores com doutorado e pós-doutorado, conforme o Gráfico 2.

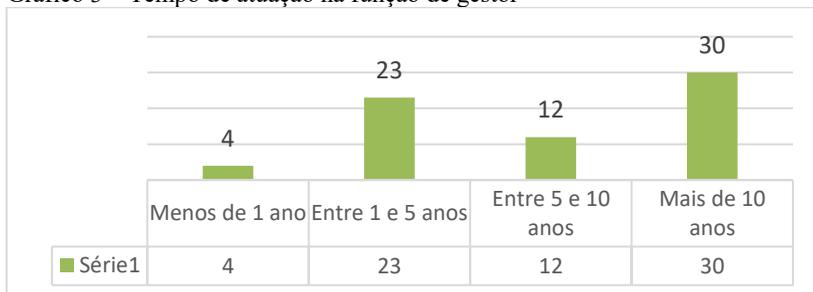
Gráfico 2 – Escolaridade dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto ao tempo de atuação na função de gestor, 4 (quatro) tem menos de 1 ano de atuação, 23 (vinte e três) atuam entre 1 (um) e 5 (cinco) anos, 12 (doze) entre 5 e 10 anos e 30 (trinta) mais de 10 anos. Estes dados ressaltaram a predominância de profissionais com mais de 10 anos de experiência, conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Tempo de atuação na função de gestor



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A seguir serão apresentados os dados coletados a respeito das bibliotecas universitárias brasileiras, tornando possível identificar, por meio metodologia “aprender a crescer”, a capacidade de inovar destas bibliotecas.

4.2 RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES PARA O CRESCIMENTO

Nesta seção serão apresentadas as informações obtidas no processo da coleta de dados e serão analisados os resultados da pesquisa em torno da **“dimensão geral - reconhecimento de oportunidades de inovação”**.

Serão também apresentadas, por meio de quadros e gráficos, as informações referentes as dimensões particulares e suas respectivas “Questões”. Os quadros e gráficos demonstrarão o nível de prática e de importância da inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras, de maneira que estes dados estarão segmentados em bibliotecas de universidades públicas e privadas.

4.2.1 Prática e importância do reconhecimento de oportunidades de inovação

Com relação ao nível de prática da **“Dimensão geral - reconhecimento de oportunidades de inovação”**, da **“Dimensão particular - reconhecimento de oportunidades no ambiente de biblioteca universitárias”**, e com relação as duas questões referentes ao reconhecimento e captação sistemática de conhecimentos externos e a captação sistemática das ideias dos funcionários, obtiveram-se as seguintes respostas, obtiveram-se as seguintes respostas conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Práticas da inovação no reconhecimento de oportunidades no ambiente de bibliotecas universitárias

QUANTO A PRÁTICA DIMENSÃO GERAL (1) - RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO				
Dimensão Particular	Questões	Categorias	Respostas	Total
(1.1) Reconhecimento de oportunidades no ambiente da biblioteca universitária	(1.1.1) Nossa biblioteca reconhece sistematicamente oportunidades e tendências no mercado informacional, captando conhecimentos externos de	Universidades Públicas	Fazemos bem	10
			Fazemos mais ou menos	30
			Não fazemos bem	5
			Não fazemos	4
		Universidades Privadas	Fazemos bem	16
			Fazemos mais ou menos	11
			Não fazemos bem	2
		Total	Não fazemos	1
Total	Fazemos bem	26		

	fornecedores, parceiros e usuários da biblioteca?		Fazemos mais ou menos	41		
			Não fazemos bem	7		
			Não fazemos	5		
	(1.1.2) Nossa biblioteca é capaz de captar de forma sistemática as ideias dos funcionários?	Universidades Públicas		Fazemos bem	28	
				Fazemos mais ou menos	17	
				Não fazemos bem	3	
			Não fazemos	1		
			Universidades Privadas		Fazemos bem	20
					Fazemos mais ou menos	9
		Não fazemos bem			1	
		Total		Não fazemos	0	
				Fazemos bem	48	
Fazemos mais ou menos	26					
			Não fazemos bem	4		
			Não fazemos	1		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com relação ao nível de prática da “Dimensão geral - reconhecimento de oportunidades de inovação”, da “Dimensão particular - criação de novas oportunidades na biblioteca universitária”, e com relação as duas questões referentes a criação de oportunidades com base em necessidades futuras dos clientes/usuários e a criação de oportunidades de parcerias externas, obtiveram-se as seguintes respostas, obtiveram-se as seguintes respostas conforme o Quadro 6.

Quadro 6 – Práticas da inovação na criação de novas oportunidades em bibliotecas universitárias

QUANTO A PRÁTICA DIMENSÃO GERAL (I) - RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO				
Dimensão Particular	Questões	Categorias	Respostas	Total
(1.2) Criação de novas oportunidades na biblioteca universitária	(1.2.1) Nossa biblioteca orienta suas atividades voltadas ao usuário criando novas oportunidades com base em suas necessidades (futuras)?	Universidades Públicas	Fazemos bem	21
			Fazemos mais ou menos	20
			Não fazemos bem	7
			Não fazemos	1
		Universidades Privadas	Fazemos bem	20
			Fazemos mais ou menos	10
			Não fazemos bem	0
			Não fazemos	0
		Total	Fazemos bem	41

			Fazemos mais ou menos	30
			Não fazemos bem	7
			Não fazemos	1
	(1.2.2) Por meio de parcerias externas (instituições de pesquisa, universidades, associações etc...) sistematicamente criamos oportunidades para inovação?	Universidades Públicas	Fazemos bem	10
			Fazemos mais ou menos	20
			Não fazemos bem	14
		Universidades Privadas	Não fazemos	5
			Fazemos bem	9
			Fazemos mais ou menos	13
		Total	Não fazemos bem	8
			Não fazemos	0
			Fazemos bem	19
Fazemos mais ou menos	33			
			Não fazemos bem	22
			Não fazemos	5

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto ao nível de importância da “Dimensão geral - reconhecimento de oportunidades de inovação”, da “Dimensão particular - reconhecimento de oportunidades no ambiente de biblioteca universitárias”, e quanto as duas questões referentes ao reconhecimento e captação sistemática de conhecimentos externos e a captação sistemática das ideias dos funcionários, obtiveram-se as seguintes respostas, obtiveram-se as seguintes respostas conforme o Quadro 7.

Quadro 7 – Importância da inovação no reconhecimento de oportunidades no ambiente de bibliotecas universitárias

QUANTO A IMPORTÂNCIA DIMENSÃO GERAL (1) - RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO				
Dimensão Particular	Questões	Categorias	Respostas	
				Total
(1.1) Reconhecimento de oportunidades no ambiente da biblioteca universitária	(1.1.1) Nossa biblioteca reconhece sistematicamente oportunidades e tendências no mercado informacional, captando conhecimentos externos de fornecedores,	Universidades Públicas	Altamente importante	12
			Importante	30
			Pouca importância	3
			Não é importante	0
		Universidades Privadas	Altamente importante	19
			Importante	11
			Pouca importância	0
			Não é importante	0
		Total	Altamente importante	31

	parceiros e usuários da biblioteca?		Importante	41			
			Pouca importância	3			
			Não é importante	0			
	(1.1.2) Nossa biblioteca é capaz de captar de forma sistemática as ideias dos funcionários?	Universidades Públicas		Altamente importante	20		
				Importante	23		
				Pouca importância	2		
				Não é importante	0		
				Universidades Privadas		Altamente importante	19
						Importante	11
		Pouca importância	0				
		Não é importante	0				
		Total		Altamente importante	39		
Importante				34			
Pouca importância				2			
Não é importante				0			

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tratando-se do nível de importância da “**Dimensão geral - reconhecimento de oportunidades de inovação**”, da “**Dimensão particular - criação de novas oportunidades na biblioteca universitária**”, e tratando-se das duas questões referentes a criação de oportunidades com base em necessidades futuras dos clientes/usuários e a criação de oportunidades de parcerias externas, obtiveram-se as seguintes repostas, conforme mostra o Quadro 8.

Quadro 8 – Importância da inovação na criação de novas oportunidades em bibliotecas universitárias

QUANTO A IMPORTÂNCIA DIMENSÃO GERAL (1) - RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO				
Dimensão Particular	Questões	Categorias	Respostas	Total
(1.2) Criação de novas oportunidades na biblioteca universitária	(1.2.1) Nossa biblioteca orienta suas atividades voltadas ao usuário criando novas oportunidades com base em suas necessidades (futuras)?	Universidades Públicas	Altamente importante	24
			Importante	17
			Pouca importância	4
			Não é importante	0
		Universidades Privadas	Altamente importante	20
			Importante	10
			Pouca importância	0
			Não é importante	0
		Total	Altamente importante	44

			Importante	27	
			Pouca importância	4	
			Não é importante	0	
	(1.2.2) Por meio de parcerias externas (instituições de pesquisa, universidades, associações etc...) sistematicamente criamos oportunidades para inovação?	Universidades Públicas		Altamente importante	19
				Importante	23
				Pouca importância	3
				Não é importante	0
		Universidades Privadas		Altamente importante	12
				Importante	17
				Pouca importância	1
				Não é importante	0
		Total		Altamente importante	31
Importante				40	
Pouca importância				4	
Não é importante	0				

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi apresentado nos Quadros 5, 6, 7 e 8 os dados da “**Dimensão geral (1) reconhecimento de oportunidades de inovação**”, composta dos resultados das coletas de dados das bibliotecas universitárias brasileiras.

Nos Quadros 5 e 6 apresentaram-se os resultados das coletas de dados das “**práticas**” de inovação, de modo que, no quadro 5 destacaram-se os resultados da “**Dimensão particular (1.1) reconhecimentos de oportunidades no ambiente de bibliotecas universitárias**” e no Quadro 6 os resultados da “**Dimensão particular (1.2) criação de novas oportunidades nas bibliotecas universitárias**”.

Nos Quadros 7 e 8 apresentaram-se os resultados das coletas de dados da “**importância**” da inovação, de forma que no Quadro 7 destacaram-se os resultados da “**Dimensão particular (1.1) reconhecimentos de oportunidades no ambiente de bibliotecas universitárias**” e Quadro 8 os resultados da “**Dimensão particular (1.2) criação de novas oportunidades nas bibliotecas universitárias**”.

4.2.1.1 Relação entre prática e importância da dimensão geral reconhecimento de oportunidades de inovação

Nesta seção foram identificados os resultados do nível de prática e de importância referente ao **reconhecimento de oportunidades de inovação** nas bibliotecas universitárias brasileiras, públicas e privadas.

Foi verificado nas bibliotecas universitárias brasileiras, referente a **“prática”** da inovação que, 42% fazem bem, 41% fazem mais ou menos, 13% afirmaram não fazerem bem e 4% não fazem; quanto a **“importância”** da inovação, 49% consideraram altamente importante, 47% importante, 4% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Diante disto, observou-se que na **“prática”** houve a predominância do “Fazemos bem” e na **“importância”** houve predominância do “Altamente importante”. Ressalta-se que não houveram respondentes que considerassem sem importância o reconhecimento de oportunidades de inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme o Gráfico 4.

Gráfico 4 – Dimensão geral (1) Reconhecimento de oportunidades de inovação em bibliotecas universitárias brasileiras



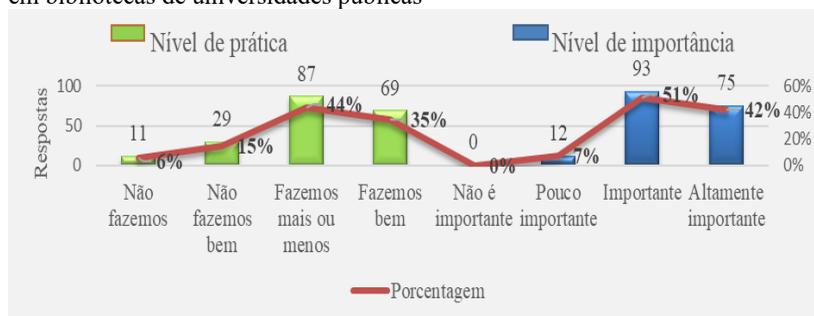
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas bibliotecas de universidades públicas, verificou-se na **“prática”** da inovação que, 35% fazem bem, 44% fazem mais ou menos, 15% afirmaram não fazerem bem e 6% não fazem; quanto a **“importância”** da inovação, 42% consideraram altamente importante, 51% importante, 7% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Diante disto, quanto a **“prática”** nas bibliotecas de universidades públicas, observou-se a predominância do “Fazemos mais ou menos” e

quanto a **“importância”**, a predominância do **“importante”**. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o reconhecimento de oportunidades de inovação nas bibliotecas de universidades públicas, conforme o Gráfico 5.

Gráfico 5 – Dimensão geral (1) Reconhecimento de oportunidades de inovação em bibliotecas de universidades públicas

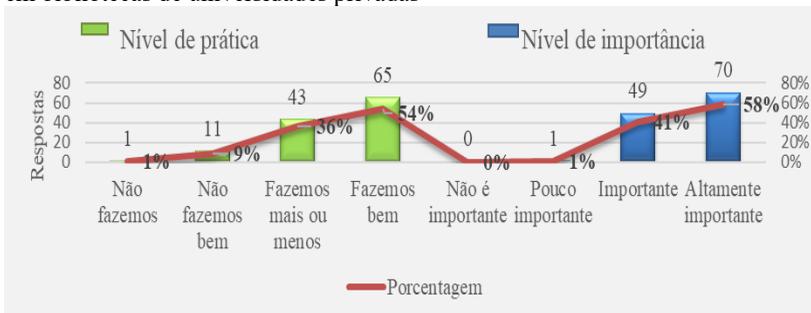


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas bibliotecas de universidades privadas, verificou-se na **“prática”** da inovação que, 54% fazem bem, 36% fazem mais ou menos, 9% afirmaram não fazerem bem e 1% não fazem; quanto a **“importância”** da inovação, 58% consideraram altamente importante, 41% importante, 1% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Diante disto, observou-se uma predominância nas bibliotecas de universidades privadas na prática do **“Fazemos bem”** e quanto a **“importância”**, a predominância do **“Altamente importante”**. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o reconhecimento de oportunidades de inovação nas bibliotecas de universidades privadas, conforme o Gráfico 6.

Gráfico 6 – Dimensão geral (1) Reconhecimento de oportunidades de inovação em bibliotecas de universidades privadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi possível verificar na “**Dimensão geral (1) reconhecimento de oportunidades de inovação**”, que existem semelhanças nas bibliotecas universitárias brasileiras com relação ao nível de prática da inovação e o nível de importância, porém, existem diferenças entre as bibliotecas de universidades públicas e privadas. Identificou-se que:

- bibliotecas universitárias brasileiras: “fazem bem” e consideraram “Altamente importante”;
- bibliotecas de universidades públicas: “fazem mais ou menos” e consideraram “importante”;
- bibliotecas de universidades privadas: “fazem bem” e consideraram “Altamente importante”.

Nesta perspectiva, verificou-se que as **bibliotecas de universidades privadas** praticam mais e consideram mais importante o **reconhecimento de oportunidades de inovação** que as **bibliotecas de universidades públicas**.

Nas sessões seguintes, serão descritas as dimensões particulares 1.1 e 1.2, juntamente com suas respectivas questões.

4.2.1.2 Relação entre prática e importância no reconhecimento de oportunidades no ambiente da biblioteca universitária

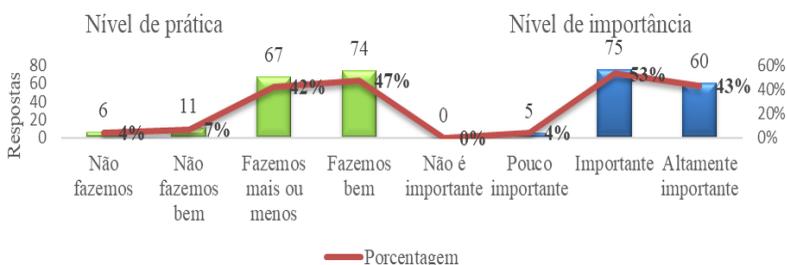
Nesta seção serão descritos os resultados da “**Dimensão particular (1.1) reconhecimento de oportunidades no ambiente de bibliotecas universitárias**”, contendo os seguintes tópicos:

- Reconhecimento e captação sistemática de conhecimentos externos;*
- Captação sistemática de ideias dos funcionários.*

Identificou-se nas **bibliotecas universitárias brasileiras** que, na “**prática**” da inovação, 47% fazem bem, 42% fazem mais ou menos, 7% afirmaram não fazerem bem e 4% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 43% consideraram altamente importante, 53% importante, 4% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Diante disto, observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**” a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o reconhecimento de oportunidades no ambiente de bibliotecas universitárias brasileiras, conforme o Gráfico 7.

Gráfico 7 – Dimensão particular (1.1) Reconhecimento de oportunidades no ambiente de bibliotecas universitárias brasileiras

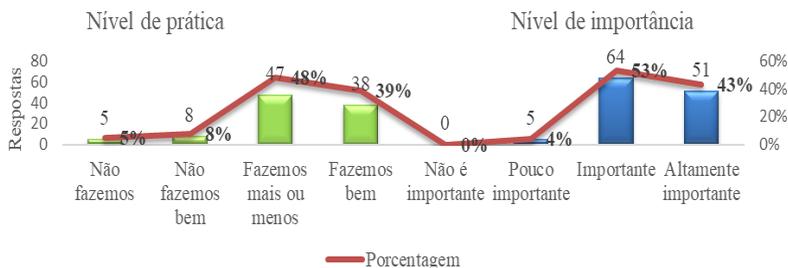


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas bibliotecas de universidades públicas, identificou-se na “**prática**” da inovação que, 39% fazem bem, 48% fazem mais ou menos, 8% afirmaram não fazerem bem e 5% não fazem, quanto a “**importância**” da inovação, 43% consideraram altamente importante, 53% importante, 4% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Diante disto, observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o reconhecimento de oportunidades no ambiente de bibliotecas públicas, conforme o Gráfico 8.

Gráfico 8 – Dimensão particular (1.1) Reconhecimento de oportunidades no ambiente de bibliotecas de universidades públicas

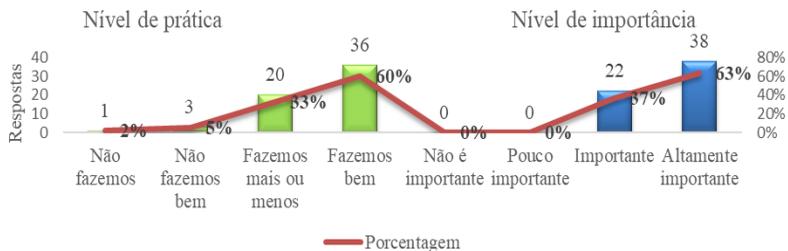


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas**, verificou-se na “**prática**” da inovação que, 60% fazem bem, 33% fazem mais ou menos, 5% afirmaram não fazerem bem e 2% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 63% consideraram altamente importante, 37% importante, 0% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Diante disto, observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante ou mesmo pouco importante o reconhecimento de oportunidades de inovação no ambiente de bibliotecas de universidades privadas, conforme o Gráfico 9.

Gráfico 9 – Dimensão particular (1.1) Reconhecimento de oportunidades no ambiente de bibliotecas de universidades privadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi possível verificar na “**Dimensão particular (1.1) reconhecimento de oportunidades no ambiente de bibliotecas universitárias**”, que nas bibliotecas universitárias brasileiras a prática é

maior que a importância e que existem diferenças entre as bibliotecas de universidades públicas e privadas. A partir dos dados foi possível observar que:

- a) bibliotecas universitárias brasileiras: “fazem bem” e consideraram “importante”;
- b) bibliotecas de universidades públicas: “fazem mais ou menos” e consideraram “importante”;
- c) bibliotecas de universidades privadas: “fazem bem” e consideraram “Altamente importante”.

Conclui-se que, as **bibliotecas de universidades privadas** praticam mais e consideram mais importante o reconhecimento de oportunidades no ambiente de bibliotecas que as **bibliotecas de universidades públicas**.

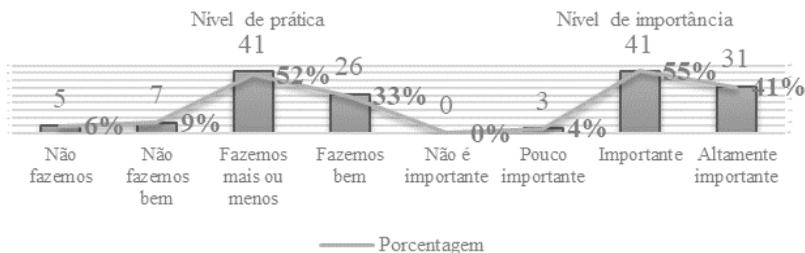
Nos tópicos seguintes, serão descritas as “Questões” da “Dimensão particular (1.1)”, que será iniciada pelo **reconhecimento e captação sistemática de conhecimentos externos**.

a) Reconhecimento e captação sistemática de conhecimentos externos

Neste tópico serão descritos os resultados da “Questão (1.1.1)”. Verificou-se nas **bibliotecas universitárias brasileiras**, em relação a “**prática**” da inovação que, 33% fazem bem, 52% fazem mais ou menos, 9% afirmaram não fazerem bem e 6% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 41% consideraram altamente importante, 55% importante, 4% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Diante disto, observou-se na “**prática**”, a predominância no “Fazemos mais ou menos” e na importância a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o reconhecimento e captação sistemática de conhecimentos externos nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme o Gráfico 10.

Gráfico 10 – Questão (1.1.1) Nossa biblioteca reconhece sistematicamente oportunidades e tendências no mercado informacional, captando conhecimentos externos de fornecedores, parceiros e usuários da biblioteca? (bibliotecas universitárias brasileiras)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas**, foi constatado na “**prática**” da inovação que, 21% fazem bem, 61% fazem mais ou menos, 10% afirmaram não fazerem bem e 8% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 27% consideraram altamente importante, 67% importante, 6% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Diante disto, observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a inovação no reconhecimento e captação sistemática de conhecimentos externos nas bibliotecas de universidades públicas, conforme o Gráfico 11.

Gráfico 11 – Questão (1.1.1) Nossa biblioteca reconhece sistematicamente oportunidades e tendências no mercado informacional, captando conhecimentos externos de fornecedores, parceiros e usuários da biblioteca? (bibliotecas de universidades públicas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas**, verificou-se quanto a “**prática**” da inovação que, 53% fazem bem, 37% fazem mais ou menos, 7% afirmaram não fazerem bem e 3% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 63% consideraram altamente importante, 37% importante, 0% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se, na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**” a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante ou pouco importante a inovação no reconhecimento e captação sistemática de conhecimentos externos nas bibliotecas de universidades privadas, conforme o Gráfico 12.

Gráfico 12 – Questão (1.1.1) Nossa biblioteca reconhece sistematicamente oportunidades e tendências no mercado informacional, captando conhecimentos externos de fornecedores, parceiros e usuários da biblioteca? (bibliotecas de universidades privadas)



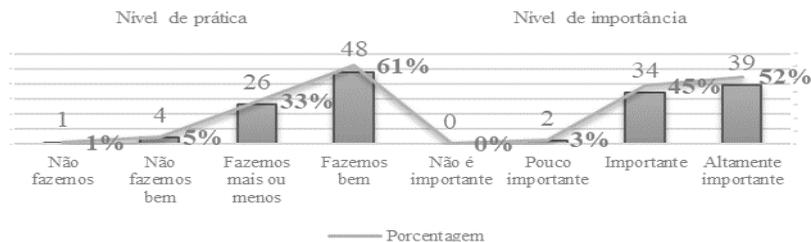
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

b) Captação sistemática de ideias dos funcionários.

Neste tópico serão descritos os resultados da “Questão (1.1.2)”. Nas **bibliotecas universitárias brasileiras**, foi constatado, com relação a “**prática**” da inovação que, 61% fazem bem, 33% fazem mais ou menos, 5% afirmaram não fazerem bem e 1% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 52% consideraram altamente importante, 45% importante, 3% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Diante disto observou-se, na “**prática**” a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**” a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a captação sistemática das ideias dos funcionários nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme o Gráfico 13.

Gráfico 13 – Questão (1.1.2) Nossa biblioteca é capaz de captar de forma sistemática as ideias dos funcionários? (bibliotecas universitárias brasileiras)

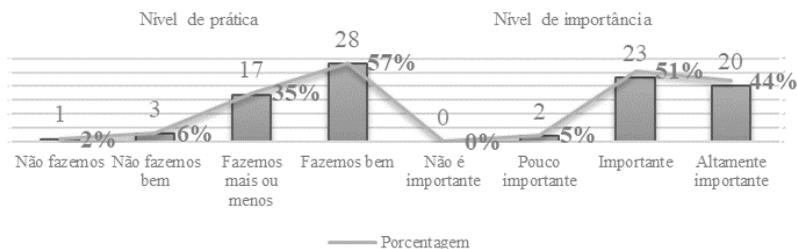


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas**, foi constatado em relação a “**prática**” da inovação que, 57% fazem bem, 35% fazem mais ou menos, 6% afirmaram não fazerem bem e 2% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 44% consideraram ser altamente importante, 51% importante, 3% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se, na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**” a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a captação sistemática das ideias dos funcionários nas bibliotecas de universidades públicas, conforme o Gráfico 14.

Gráfico 14 – Questão (1.1.2) Nossa biblioteca é capaz de captar de forma sistemática as ideias dos funcionários? (bibliotecas de universidades públicas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas**, foi constatado em relação a “**prática**” da inovação que, 67% fazem bem, 30% fazem mais ou menos, 3% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 63% consideraram ser altamente

importante, 37% importante, 0% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**” a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante ou pouco importante a captação sistemática das ideias dos funcionários nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 15.

Gráfico 15 – Questão (1.1.2) Nossa biblioteca é capaz de captar de forma sistemática as ideias dos funcionários? (bibliotecas de universidades privadas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.2.1.3 Relação entre prática e importância na criação de novas oportunidades na biblioteca universitária

Nesta seção serão descritos os resultados da “Dimensão particular (1.2) criação de novas oportunidades nas bibliotecas universitárias”, contendo os seguintes tópicos:

a) Criação de oportunidades com base em necessidades futuras dos usuários/clientes;

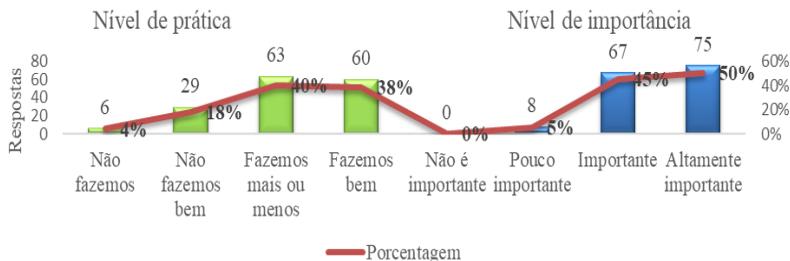
b) Criação de oportunidades de parcerias externas.

Verificou-se nas **bibliotecas universitárias brasileiras**, em relação a “**prática**” da inovação que, 38% fazem bem, 40% fazem mais ou menos, 18% afirmaram não fazerem bem e 4% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 50% consideraram altamente importante, 45% importante, 5% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser

importante a inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 16.

Gráfico 16 – Dimensão particular (1.2) Criação de novas oportunidades nas bibliotecas universitárias brasileiras

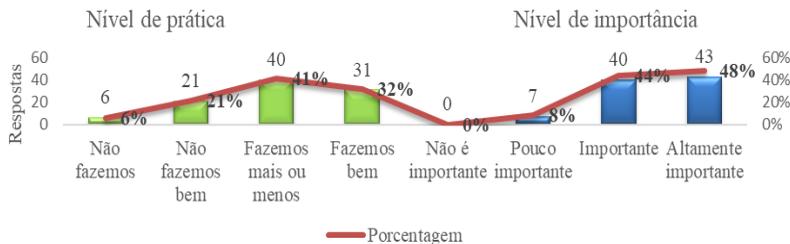


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** verificou-se, quanto a “**prática**” da inovação que, 32% fazem bem, 41% fazem mais ou menos, 21% afirmaram não fazerem bem e 6% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 48% consideraram ser altamente importante, 44% importante, 8% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a inovação nas bibliotecas de universidades públicas, conforme o Gráfico 17.

Gráfico 17 – Dimensão particular (1.2) Criação de novas oportunidades nas bibliotecas de universidades públicas

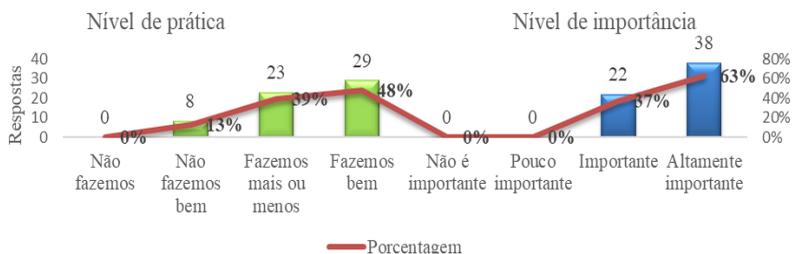


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** verificou-se, quanto a “**prática**” da inovação que, 48% fazem bem, 39% fazem mais ou menos, 13% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 63% consideraram ser altamente importante, 37% importante, 0% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**” a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante ou pouco importante a inovação nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 18.

Gráfico 18 – Dimensão particular (1.2) Criação de novas oportunidades nas bibliotecas de universidades privadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi possível verificar na “**Dimensão particular (1.2) criação de novas oportunidades nas bibliotecas universitárias brasileiras**” as diferenças entre as bibliotecas de universidades públicas e privadas. A partir dos dados foi possível observar que:

- bibliotecas universitárias brasileiras: “fazem mais ou menos” e consideraram “Altamente importante”;
- bibliotecas de universidades públicas: “fazem mais ou menos” e consideraram “Altamente importante”;
- bibliotecas de universidades privadas: “fazem bem” e consideraram “Altamente importante”.

Conclui-se que as **bibliotecas de universidades privadas** praticam mais a criação de novas oportunidades nas bibliotecas que as **bibliotecas de universidades públicas**, embora ambas consideram “Altamente importante” esta criação.

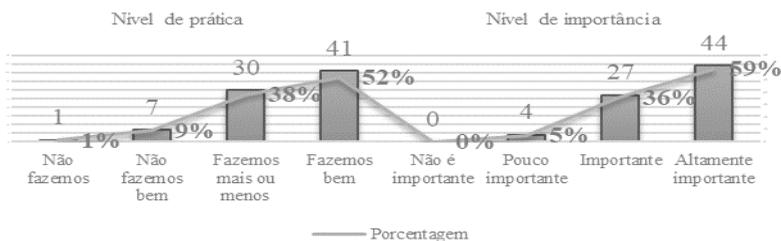
Nos tópicos seguintes serão descritas as “Questões” da “Dimensão particular (1.2)”. que será iniciada pela **criação de oportunidades com base em necessidades futuras dos usuários/clientes**.

a) Criação de oportunidades com base em necessidades futuras dos usuários/clientes

Neste tópico serão descritos os resultados da “Questão (1.2.1)”. Verificou-se nas **bibliotecas universitárias brasileiras**, em relação a “**prática**” da inovação que, 52% fazem bem, 38% fazem mais ou menos, 9% afirmaram não fazerem bem e 1% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 59% consideraram ser altamente importante, 36% importante, 5% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a inovação na criação de oportunidades com base em necessidades futuras dos usuários/clientes nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 19.

Gráfico 19 – Questão (1.2.1) Nossa biblioteca orienta suas atividades voltadas ao usuário criando novas oportunidades com base em suas necessidades (futuras)? (bibliotecas universitárias brasileiras)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 43% fazem bem, 41% fazem mais ou menos, 14% afirmaram não fazerem bem e 2% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 53% consideraram ser altamente importante, 38% importante, 9% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**” a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a inovação na

criação de oportunidades com base em necessidades futuras dos usuários/clientes nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 20.

Gráfico 20 – Questão (1.2.1) Nossa biblioteca orienta suas atividades voltadas ao usuário criando novas oportunidades com base em suas necessidades (futuras)? (bibliotecas de universidades públicas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi constatado, em relação na “**prática**” da inovação que, 67% fazem bem, 33% fazem mais ou menos, 0% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 67% consideraram ser altamente importante, 33% importante, 0% pouco importante e 0% afirmaram não ser é importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**” a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante ou pouco importante a inovação na criação de oportunidades com base em necessidades futuras dos usuários/clientes nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 21.

Gráfico 21 – Questão (1.2.1) Nossa biblioteca orienta suas atividades voltadas ao usuário criando novas oportunidades com base em suas necessidades (futuras)? (bibliotecas de universidades privadas)



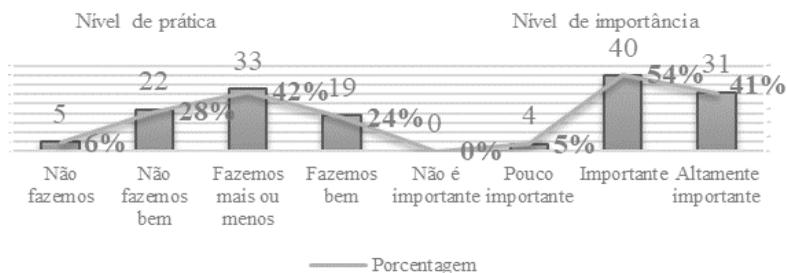
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

b) Criação de oportunidades de parcerias externas.

Neste tópico serão descritos os resultados da “Questão (1.2.2)”. Nas **bibliotecas universitárias brasileiras** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 24% fazem bem, 42% fazem mais ou menos, 28% afirmaram não fazerem bem e 6% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 41% consideraram ser altamente importante, 54% importante, 5% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante ou pouco importante a inovação na criação de parcerias externas nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 22.

Gráfico 22 – Questão (1.2.2) Por meio de parcerias externas (instituições de pesquisa, universidades, associações etc...) sistematicamente criamos oportunidades para inovação? (bibliotecas universitárias brasileiras)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 20% fazem bem, 41% fazem mais ou menos, 29% afirmaram não fazerem bem e 10% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 42% consideraram ser altamente importante, 51% importante, 7% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a inovação na criação de parcerias externas nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 23.

Gráfico 23 – Questão (1.2.2) Por meio de parcerias externas (instituições de pesquisa, universidades, associações etc...) sistematicamente criamos oportunidades para inovação? (bibliotecas de universidades públicas)

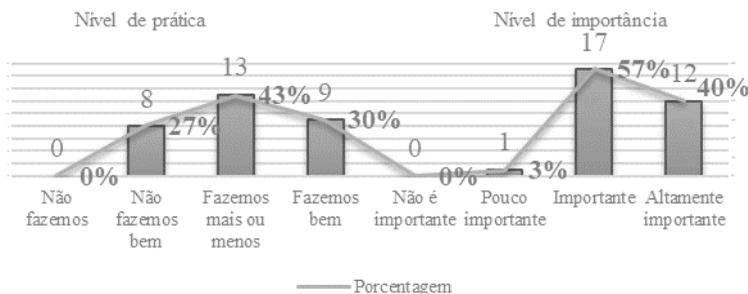


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 30% fazem bem, 43% fazem mais ou menos, 27% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 40% consideraram ser altamente importante, 57% importante, 3% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a inovação na criação de parcerias externas nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 24.

Gráfico 24 – Questão (1.2.2) Por meio de parcerias externas (instituições de pesquisa, universidades, associações etc...) sistematicamente criamos oportunidades para inovação? (bibliotecas de universidades privadas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A seguir serão descritas as considerações acerca do reconhecimento de oportunidades de crescimento nas bibliotecas universitárias.

4.2.2 Considerações acerca do reconhecimento das oportunidades de crescimento

Os dados indicaram que a capacidade de reconhecer as oportunidades de crescimento nas bibliotecas universitárias brasileiras ocorreram de diferentes maneiras entre bibliotecas de universidades públicas e bibliotecas de universidades privadas. Observou-se que, tanto em relação a prática da inovação quanto em relação a importância que é entregue para o reconhecimento de oportunidades de inovação, as bibliotecas de universidades públicas encontraram-se em desvantagem em relação as privadas.

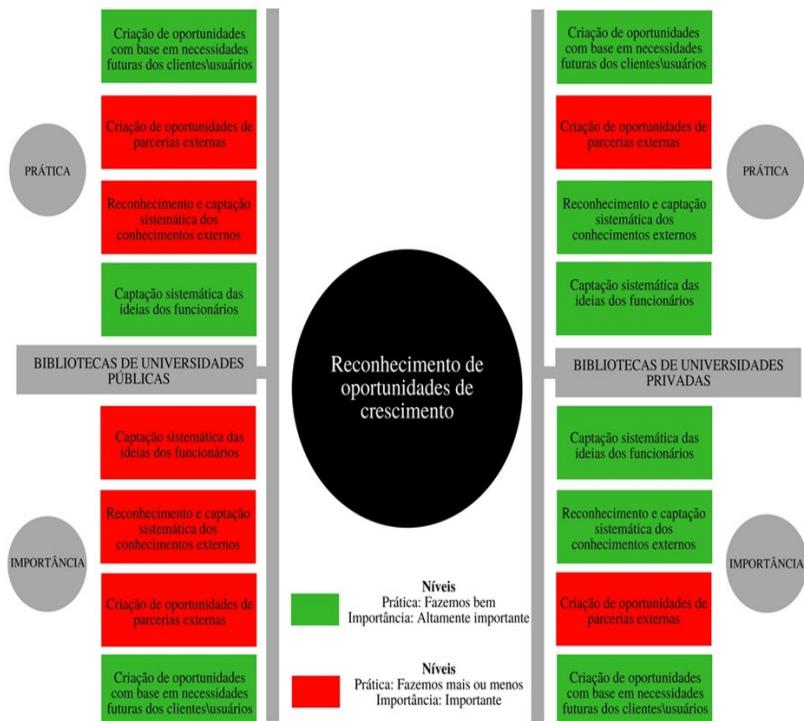
Identificou-se que as bibliotecas de universidades públicas encontraram dificuldades no reconhecimento e captação sistemática de conhecimentos externos e na criação de oportunidades com parceiros externos, logo, as bibliotecas precisam estabelecer melhor comunicação com parceiros externos, afim de ampliarem seu potencial inovador.

Verificou-se que as bibliotecas de universidades privadas possuíam mais “Questões” com maior capacidade de realização da prática, bem como consideraram altamente importante este reconhecimento. Foi observado ainda que, a criação de oportunidades com parceiros externos foi a única “Questão” que ambas as bibliotecas se encontravam com menor capacidade de prática e com menor importância para inovação.

Concernente as bibliotecas de universidades privadas, também foram encontradas dificuldades na criação de oportunidades com parceiros externos.

Foram destacadas na cor verde as “Questões” relativas a “prática” (fazemos bem) e a “importância” (altamente importante), pois possuíam maior capacidade de inovação; já as “Questões” com menor capacidade de inovação, a “prática” (fazemos mais ou menos) e a “importância” (importante), foram destacadas na cor vermelha. Estes dados podem ser verificados na Figura 14.

Figura 14 – Aspectos da capacidade de reconhecimento de oportunidades de crescimento



Fonte: Adaptado pelo autor (2018).

Por meio da Figura 14, observa-se a necessidade de mais incentivo para o reconhecimento de oportunidades de inovação nas bibliotecas de universidades públicas, pois acredita-se que reconhecer essas oportunidades é fundamental para melhorar o potencial inovador das bibliotecas. É também essencial que haja mais fomento para a criação de oportunidades com parceiros externos, uma vez que esse incentivo pode potencializar a capacidade de inovação. Verificou-se que diversos autores corroboram com o ponto de vista de que as parcerias são importantes para o crescimento das bibliotecas universitárias, por proporcionarem melhorias nos processos e serviços.

Segundo Barreiros et al. (2004) “Por meio de uma boa parceria, é possível alcançar melhorias para a imagem da instituição; acesso a tecnologias, disponibilização de novos serviços, bem como a conquista

de novos usuários” e este aspecto proporciona benefícios mútuos entre as bibliotecas de universidades.

Os proventos que são proporcionados pela cooperação entre as bibliotecas universitárias são fundamentais devido a conexão, interrelação e interação entre as unidades de informação, configuram-se em redes e novas estruturas sociais, as alianças e parcerias somam esforços acompanhando os avanços tecnológicos e conseqüentemente a diversidade de produtos com valor agregado lançados nos setores da biblioteca (RIASCOS, 2013).

Os benefícios que as parcerias proporcionam contribuem para aumento das capacidades e recursos entre as unidades de informação, não apenas suprimindo suas necessidades, mas também ampliando a sua competitividade (VALARELLI, 2004).

Quanto ao reconhecimento de oportunidades de inovação, nas bibliotecas de universidades brasileiras, evidenciou-se a pouca prática na captação, reconhecimento e criação de oportunidades de parcerias externas. Tal evidência pode contribuir para a diminuição do potencial inovador das bibliotecas, uma vez que já foi possível identificar os benefícios que os parceiros proporcionam.

A exemplo disto, o Programa Parceiros das Bibliotecas da Universidade de São Paulo – USP, instituído pela Portaria GR n. 3314 em 26 de dezembro de 2001, visou a necessidade de apoio entre os sistemas integrados de bibliotecas e as organizações externas, contribuindo para a modernização dos equipamentos, coleções e mobiliário. Estas ações proporcionaram estímulos para a inovação e trouxeram benefícios aos processos e serviços da biblioteca. (BARREIROS, et al. 2004).

Outro exemplo pôde ser verificado nas bibliotecas da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, onde transformações na criação de novos serviços foram influenciadas e inspiradas por parceiros externos, dentre eles a biblioteca nacional, USP e *Library of Congress*. (SILVA, et al. 2017).

Os parceiros externos contribuem para a criação de oportunidades de crescimento mútuo entre as bibliotecas universitárias devendo-se, portanto, reconhecer a relevância deste aspecto; Tomaél (2012, p. 13) ressalta que o “compartilhamento de informação constitui-se na troca de informação entre parceiros que produzem o aumento da visibilidade em cadeia e que abastece os processos nos quais estão inseridos”. Estes aspectos influenciam nas estratégias e na valorização dos funcionários que atuam nas bibliotecas.

As Unidades de informação – UIs vêm realizando ajustes em suas estratégias e implementando ações que valorizem os indivíduos, pois se torna um grande desafio congregar as diferentes contribuições individuais em prol de objetivos comuns, superar barreiras interpessoais e potencializar os canais de comunicação, conferindo valor e sentido ao trabalho realizado. (DIB; SILVA, 2009. p. 19)

No presente estudo identificou-se que a pouca prática no reconhecimento de oportunidades de inovação, encontra-se diretamente relacionada a escassez de parcerias externas, conforme foi identificado nas bibliotecas de universidades públicas.

Foi identificado ainda que as bibliotecas universitárias que reconhecem mais oportunidades de inovação são também as que fazem a captação sistemática das ideias dos funcionários e as que mais criam oportunidades com base nas necessidades futuras dos clientes/usuários, como verificado nas bibliotecas de universidades privadas.

Outro aspecto a ser ressaltado refere-se a limitada criação de oportunidades de parcerias externas nas bibliotecas universitárias brasileiras, por mais que autores (BARREIROS et al. 2004); (RIASCOS, 2013); (VALARELLI, 2004) e (TOMAÉL, 2012), destaquem a relevância dos parceiros ainda assim as bibliotecas não consideram altamente importante e por isso também praticam menos.

4.3 DESENVOLVIMENTO/COMUNICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

Nesta seção serão apresentadas as informações obtidas no processo da coleta de dados e serão analisados os resultados da pesquisa em torno da **“Dimensão geral – desenvolvimento/comunicação das estratégias de inovação”**.

Serão também apresentadas, por meio de quadros e gráficos, as informações referentes as dimensões particulares e suas respectivas “Questões”. Os quadros e gráficos demonstrarão o nível de prática e de importância da inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras, de maneira que estes dados estarão segmentados em bibliotecas de universidades públicas e privadas.

4.3.1 Prática e importância do desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação

Com relação ao nível de prática da **Dimensão geral – Desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação**, da **Dimensão particular - desenvolvimento de estratégias de inovação na biblioteca universitária**, com relação as duas questões referentes ao desenvolvimento e atualização de estratégias e objetivos como resposta rápida as novas tendências; e ao desenvolvimento de novos modelos de negócios (produtos e serviços) criando valor a longo prazo, obtiveram-se as seguintes respostas conforme o Quadro 9.

Quadro 9 – Práticas da inovação no desenvolvimento de estratégias de inovação em bibliotecas universitárias

QUANTO A PRÁTICA DIMENSÃO GERAL (2) – DESENVOLVIMENTO/COMUNICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO				
Dimensão Particular	Questões	Categorias	Respostas	Total
(2.1) Desenvolvimento de estratégias de inovação na biblioteca universitária	(2.1.1) Temos uma estratégia e objetivos de inovação convincentes, nós somos capazes de atualizar a estratégia e os objetivos para responder rapidamente as novas tendências?	Universidades Públicas	Fazemos bem	10
			Fazemos mais ou menos	24
			Não fazemos bem	7
			Não fazemos	2
		Universidades Privadas	Fazemos bem	12
			Fazemos mais ou menos	15
			Não fazemos bem	2
		Total	Não fazemos	0
			Fazemos bem	22
			Fazemos mais ou menos	39
	(2.1.2) Estamos aptos a desenvolver novos modelos de negócios (oferta e aquisição) de produtos e serviços na biblioteca criando valor em longo prazo?	Universidades Públicas	Não fazemos bem	9
			Não fazemos	2
			Fazemos bem	12
			Fazemos mais ou menos	18
		Universidades Privadas	Não fazemos bem	8
			Não fazemos	5
			Fazemos bem	8
			Fazemos mais ou menos	16
		Total	Não fazemos bem	3
			Não fazemos	2
Fazemos bem	20			
Fazemos mais ou menos	34			
			Não fazemos bem	11
			Não fazemos	7

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tratando-se do nível de prática da **Dimensão geral – Desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação**, da **Dimensão particular - motivação de funcionários para inovação na biblioteca universitárias** referentes as duas questões da comunicação intensa da estratégia organizacional para os funcionários e a motivação dos funcionários com relação aos objetivos da biblioteca, obtiveram-se as seguintes respostas conforme o Quadro 10.

Quadro 10 – Práticas da inovação na motivação de funcionários para inovação em bibliotecas universitárias

QUANTO A PRÁTICA DIMENSÃO GERAL (2) – DESENVOLVIMENTO/COMUNICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO				
Dimensão Particular	Questões	Categorias	Respostas	Total
(2.2) Motivação de funcionários para inovação na biblioteca universitária	(2.2.1) A estratégia corporativa não existe apenas na mente do gestor, mas é comunicada intensamente e os funcionários estão envolvidos em seu desenvolvimento, entendendo como podem contribuir para o sucesso da biblioteca?	Universidades Públicas	Fazemos bem	17
			Fazemos mais ou menos	18
			Não fazemos bem	7
			Não fazemos	1
		Universidades Privadas	Fazemos bem	18
			Fazemos mais ou menos	8
			Não fazemos bem	2
			Não fazemos	1
		Total	Fazemos bem	35
			Fazemos mais ou menos	26
			Não fazemos bem	9
			Não fazemos	2
	(2.2.2) Nossa biblioteca sabe como entusiasmar seus funcionários em relação aos seus objetivos?	Universidades Públicas	Fazemos bem	12
			Fazemos mais ou menos	24
			Não fazemos bem	7
			Não fazemos	0
		Universidades Privadas	Fazemos bem	19
			Fazemos mais ou menos	6
			Não fazemos bem	4
			Não fazemos	0
Total	Fazemos bem	31		
	Fazemos mais ou menos	30		
	Não fazemos bem	11		
	Não fazemos	0		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Concernente ao nível de importância na **Dimensão geral – Desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação**, da **Dimensão particular - desenvolvimento de estratégias de inovação na biblioteca universitária** e nas duas questões referentes ao desenvolvimento e atualização de estratégias e objetivos como resposta rápida as novas tendências, e ao desenvolvimento de novos modelos de negócios (produtos e serviços) criando valor a longo prazo, obtiveram-se as seguintes respostas conforme o Quadro 11.

Quadro 11 – Importância da inovação no desenvolvimento de estratégias de inovação em bibliotecas universitárias

QUANTO A IMPORTÂNCIA DIMENSÃO GERAL (2) – DESENVOLVIMENTO/COMUNICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO				
Dimensão Particular	Questões	Categorias	Respostas	Total
(2.1) Desenvolvimento de estratégias de inovação na biblioteca universitária	(2.1.1) Temos uma estratégia e objetivos de inovação convincentes, nós somos capazes de atualizar a estratégia e os objetivos para responder rapidamente as novas tendências?	Universidades Públicas	Altamente importante	15
			Importante	26
			Pouca importância	2
			Não é importante	0
		Universidades Privadas	Altamente importante	14
			Importante	10
			Pouca importância	0
			Não é importante	0
		Total	Altamente importante	29
	Importante		36	
	Pouca importância		2	
	Não é importante		0	
	(2.1.2) Estamos aptos a desenvolver novos modelos de negócios (oferta e aquisição) de produtos e serviços na biblioteca criando valor em longo prazo?	Universidades Públicas	Altamente importante	16
			Importante	25
			Pouca importância	2
			Não é importante	0
		Universidades Privadas	Altamente importante	12
			Importante	11
Pouca importância			1	
Não é importante			0	
Total		Altamente importante	28	
	Importante	36		
	Pouca importância	3		

			Não é importante	0
--	--	--	------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em relação ao nível de importância da **Dimensão geral – Desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação**, da **Dimensão particular - motivação de funcionários para inovação na biblioteca universitárias** e em relação as duas questões relativas a comunicação intensa da estratégia organizacional para os funcionários e a motivação dos funcionários com relação aos objetivos da biblioteca, obtiveram-se as seguintes respostas conforme mostra o Quadro 12.

Quadro 12 – Importância da inovação na motivação de funcionários para inovação em bibliotecas universitárias

QUANTO A IMPORTÂNCIA DIMENSÃO GERAL (2) – DESENVOLVIMENTO/COMUNICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO				
Dimensão Particular	Questões	Categorias	Respostas	Total
(2.2) Motivação de funcionários para inovação na biblioteca universitária	(2.2.1) A estratégia corporativa não existe apenas na mente do gestor, mas é comunicada intensamente e os funcionários estão envolvidos em seu desenvolvimento, entendendo como podem contribuir para o sucesso da biblioteca?	Universidades Públicas	Altamente importante	20
			Importante	22
			Pouca importância	1
			Não é importante	0
		Universidades Privadas	Altamente importante	17
			Importante	7
			Pouca importância	0
			Não é importante	0
	Total	Altamente importante	37	
		Importante	29	
		Pouca importância	1	
		Não é importante	0	
	(2.2.2) Nossa biblioteca sabe como entusiasmar seus funcionários em relação aos seus objetivos?	Universidades Públicas	Altamente importante	19
			Importante	22
			Pouca importância	2
			Não é importante	0
Universidades Privadas		Altamente importante	15	
		Importante	8	
		Pouca importância	1	
		Não é importante	0	
Total		Altamente importante	34	
		Importante	30	
	Pouca importância	3		

			Não é importante	0
--	--	--	------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi apresentado nos Quadros 9, 10, 11 e 12 os dados da **“Dimensão geral (2) desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação”** composta dos resultados das coletas de dados das bibliotecas universitárias brasileiras.

Nos Quadros 9 e 10 apresentaram-se os resultados das coletas de dados das **“práticas”** de inovação. no Quadro 9 destacaram-se os resultados da **“Dimensão particular (2.1) desenvolvimento de estratégias de inovação na biblioteca universitária”** e no Quadro 10 os resultados da **“Dimensão particular (2.2) motivação de funcionários para inovação na biblioteca universitária”**.

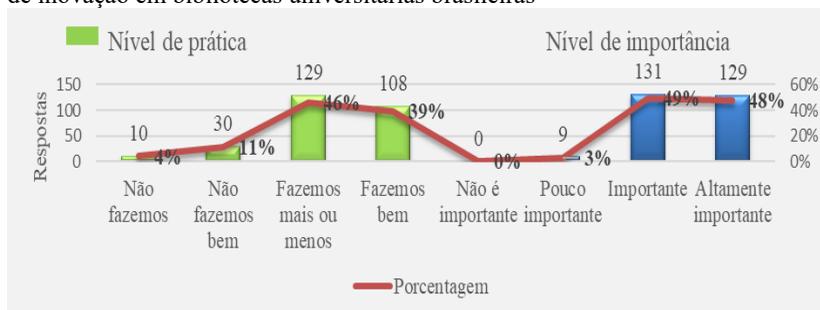
Nos Quadros 11 e 12 exibiram-se os resultados das coletas de dados da **“importância”** da inovação, no Quadro 11 apontaram-se os resultados da **“Dimensão particular (2.1) desenvolvimento de estratégias de inovação na biblioteca universitária”** e no Quadro 12 os resultados da **“Dimensão particular (2.2) motivação de funcionário para inovação na biblioteca universitária”**.

4.3.1.1 Relação entre prática e importância da dimensão geral desenvolvimento/comunicação das estratégias de inovação

No **desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras** foi identificado, em relação a **“prática”** da inovação que, 39% fazem bem, 46% fazem mais ou menos, 11% afirmaram não fazerem bem e 4% não fazem; quanto a **“importância”** da inovação, 48% consideraram ser altamente importante, 49% importante, 3% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na **“prática”**, a predominância do **“Fazemos mais ou menos”** e na **“importância”** a predominância do **“Importante”**. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a inovação no desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 25.

Gráfico 25 – Dimensão geral (2) Desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação em bibliotecas universitárias brasileiras

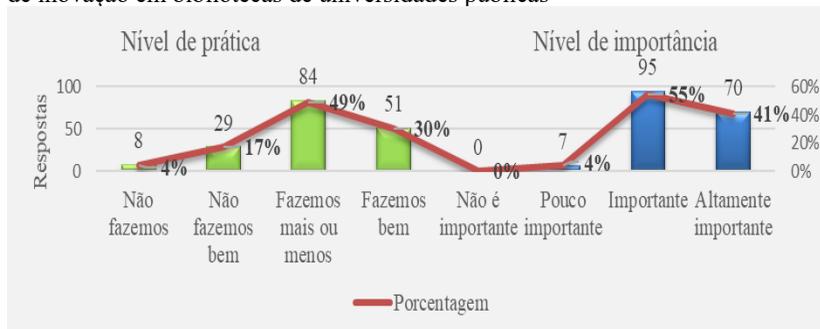


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi verificado, em relação a “**prática**” da inovação que, 30% fazem bem, 49% fazem mais ou menos, 17% afirmaram não fazerem bem e 4% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 41% consideraram ser altamente importante, 55% importante, 4% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a inovação no desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 26.

Gráfico 26 – Dimensão geral (2) Desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação em bibliotecas de universidades públicas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi verificado, em relação a “**prática**” da inovação que, 49% fazem bem, 39% fazem mais ou menos, 9% afirmaram não fazerem bem e 3% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 60% consideraram ser altamente importante, 38% importante, 2% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a inovação no desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 27.

Gráfico 27 – Dimensão geral (2) Desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação em bibliotecas de universidades privadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi possível verificar na “**Dimensão geral (2) desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação**”, que existem diferenças entre as bibliotecas de universidades públicas e privadas, observou-se que:

- bibliotecas universitárias brasileiras: “fazem mais ou menos” e consideraram “Importante”;
- bibliotecas de universidades públicas: “fazem mais ou menos” e consideraram “importante”;
- bibliotecas de universidades privadas: “fazem bem” e consideraram “Altamente importante”.

Nesta perspectiva, verificou-se que as **bibliotecas de universidades privadas** se destacaram por terem o nível de prática e o nível de importância no **desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação** maior que nas **bibliotecas de universidades públicas**.

Nas sessões seguintes, serão descritas as dimensões particulares 2.1 e a 2.2, juntamente com suas respectivas questões.

4.3.1.2 Relação entre prática e importância no desenvolvimento de estratégias de inovação na biblioteca universitária

Nesta seção serão descritos os resultados da “**Dimensão particular (2.1) desenvolvimento de estratégias de inovação nas bibliotecas**”, contendo os tópicos:

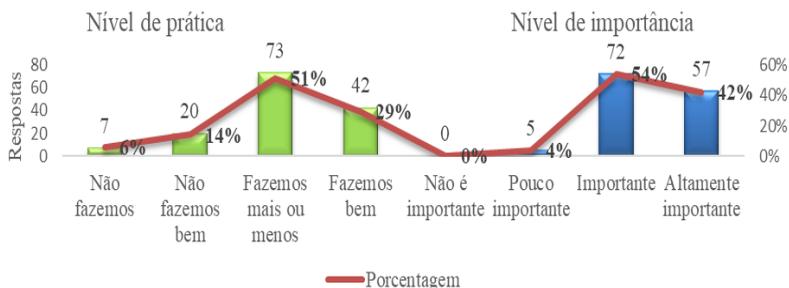
a) Desenvolvimento e Atualização de estratégias e objetivos como resposta rápida as novas tendências;

b) Desenvolvimento de novos modelos de negócios (produtos e serviços) criando valor a longo prazo.

Nas **bibliotecas universitárias brasileiras** foi verificado, em relação a “**prática**” da inovação que, 29% fazem bem, 51% fazem mais ou menos, 14% afirmaram não fazerem bem e 6% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 42% consideraram ser altamente importante, 54% importante, 4% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a inovação no desenvolvimento de estratégias de inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 28.

Gráfico 28 – Dimensão particular (2.1) Desenvolvimento de estratégias de inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras



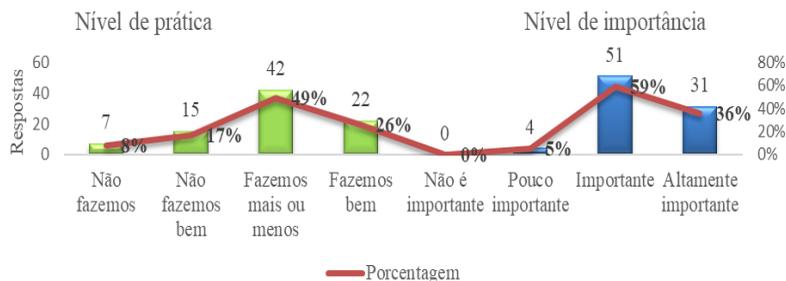
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi identificado, em relação a “**prática**” da inovação que, 26% fazem bem, 49% fazem mais

ou menos, 17% afirmaram não fazerem bem e 8% não fazem; quanto a **“importância”** da inovação, 36% consideraram ser altamente importante, 59% importante, 5% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na **“prática”**, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na **“importância”**, a predominância do “importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a inovação no desenvolvimento de estratégias de inovação nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 29.

Gráfico 29 – Dimensão particular (2.1) Desenvolvimento de estratégias de inovação nas bibliotecas de universidades públicas

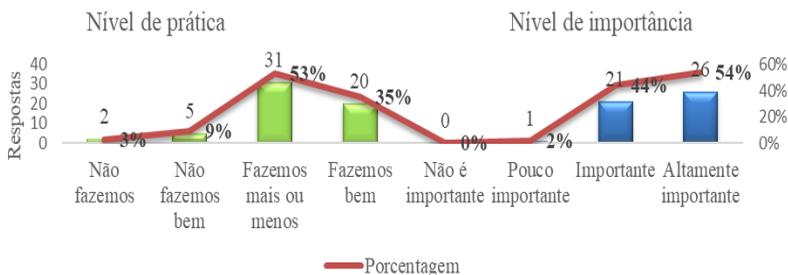


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi verificado, em relação a **“prática”** da inovação que, 35% fazem bem, 53% fazem mais ou menos, 9% afirmaram não fazerem bem e 3% não fazem; quanto a **“importância”** da inovação, 54% consideraram ser altamente importante, 44% importante, 2% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na **“prática”**, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na **“importância”** a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a inovação no desenvolvimento de estratégias de inovação nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 30.

Gráfico 30 – Dimensão particular (2.1) Desenvolvimento de estratégias de inovação nas bibliotecas de universidades privadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi possível verificar na **“Dimensão particular (2.1) desenvolvimento de estratégias de inovação nas bibliotecas”**, as diferenças entre as bibliotecas de universidades públicas e privadas, observou-se que:

- bibliotecas universitárias brasileiras: “fazem mais ou menos” e consideraram “importante”;
- bibliotecas de universidades públicas: “fazem mais ou menos” e consideraram “Importante”;
- bibliotecas de universidades privadas: “fazem mais ou menos” e consideraram “Altamente importante”.

Nesta perspectiva verificou-se que as bibliotecas de universidades privadas consideraram “Altamente importante” o desenvolvimento de estratégias de inovação enquanto que as públicas consideraram “importante”.

Nos tópicos seguintes serão descritas as “Questões” da “Dimensão particular (2.1)”, que será iniciando pelo desenvolvimento e atualização de estratégias e objetivos como resposta rápida as novas tendências.

a) Desenvolvimento e Atualização de estratégias e objetivos como resposta rápida as novas tendências

Neste tópico serão descritos os resultados da “Questão (2.1.1)”. Verificou-se nas **bibliotecas universitárias brasileiras**, em relação ao nível de **“prática”** da inovação que, 31% fazem bem, 54% fazem mais ou menos, 12% afirmaram não fazerem bem e 3% não fazem; quanto a **“importância”** da inovação, 43% consideraram altamente importante, 54% importante, 3% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o desenvolvimento e atualização de estratégias e objetivos como respostas rápidas as novas tendências nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme o mostra o Gráfico 31.

Gráfico 31 – Questão (2.1.1) Temos uma estratégia e objetivos de inovação convincentes, nós somos capazes de atualizar a estratégia e os objetivos para responder rapidamente as novas tendências? (bibliotecas universitárias brasileiras)

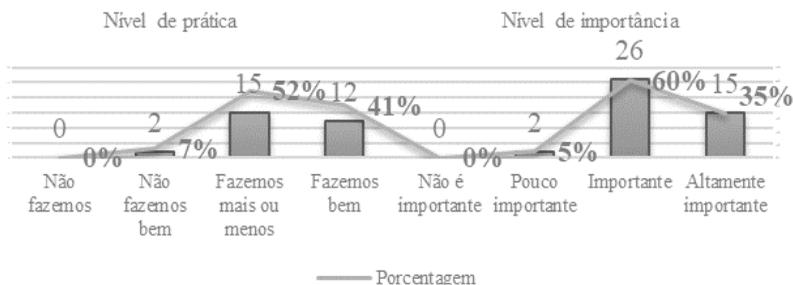


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 41% fazem bem, 52% fazem mais ou menos, 7% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 35% consideraram ser altamente importante, 60% importante, 5% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o desenvolvimento e atualização de estratégias e objetivos como respostas rápidas as novas tendências nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 32.

Gráfico 32 – Questão (2.1.1) Temos uma estratégia e objetivos de inovação convincentes, nós somos capazes de atualizar a estratégia e os objetivos para responder rapidamente as novas tendências? (bibliotecas de universidades públicas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 23% fazem bem, 56% fazem mais ou menos, 16% afirmaram não fazerem bem e 5% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 58% consideraram ser altamente importante, 42% importante, 0% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante ou pouco importante o desenvolvimento e atualização de estratégias e objetivos como respostas rápidas as novas tendências nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 33.

Gráfico 33 – Questão (2.1.1) Temos uma estratégia e objetivos de inovação convincentes, nós somos capazes de atualizar a estratégia e os objetivos para responder rapidamente as novas tendências? (bibliotecas de universidades privadas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

b) Desenvolvimento de novos modelos de negócios (produtos e serviços) criando valor a longo prazo

Neste tópico serão descritos os resultados da “Questão (2.1.2)”. Verificou-se nas **bibliotecas universitárias brasileiras**, em relação a “**prática**” da inovação que, 28% fazem bem, 47% fazem mais ou menos, 15% afirmaram não fazerem bem e 10% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 42% consideraram ser altamente importante, 54% importante, 4% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**” a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o desenvolvimento de novos modelos de negócios (produtos e serviços) criando valor a longo prazo nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 34.

Gráfico 34 – Questão (2.1.2) Estamos aptos a desenvolver novos modelos de negócios (oferta e aquisição) de produtos e serviços na biblioteca criando valor em longo prazo? (bibliotecas universitárias brasileiras)

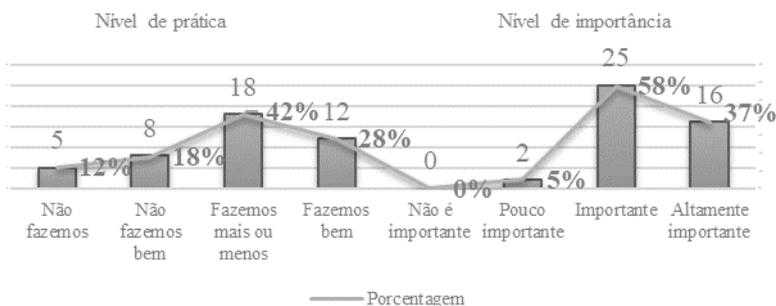


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 28% fazem bem, 42% fazem mais ou menos, 18% afirmaram não fazerem bem e 12% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 37% consideraram ser altamente importante, 58% importante, 5% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o desenvolvimento de novos modelos de negócios (produtos e serviços) criando valor a longo prazo nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 35.

Gráfico 35 – Questão (2.1.2) Estamos aptos a desenvolver novos modelos de negócios (oferta e aquisição) de produtos e serviços na biblioteca criando valor em longo prazo? (bibliotecas de universidades públicas)

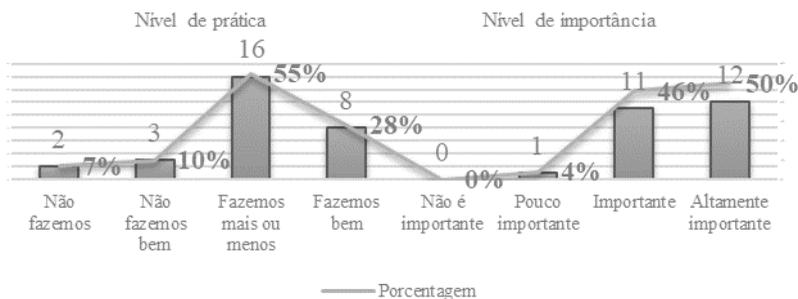


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 28% fazem bem, 55% fazem mais ou menos, 10% afirmaram não fazerem bem e 7% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 50% consideraram ser altamente importante, 46% importante, 4% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**” a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o desenvolvimento de novos modelos de negócios (produtos e serviços) criando valor a longo prazo nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 36.

Gráfico 36 – Questão (2.1.2) Estamos aptos a desenvolver novos modelos de negócios (oferta e aquisição) de produtos e serviços na biblioteca criando valor em longo prazo? (bibliotecas de universidades privadas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.3.1.3 Relação entre prática e importância na motivação dos funcionários para a inovação na biblioteca universitária

Nesta seção serão descritos os resultados da “**Dimensão particular (2.2) motivação dos funcionários nas bibliotecas universitárias**”, contendo os seguintes tópicos:

a) Comunicação intensa da estratégia organizacional para os funcionários;

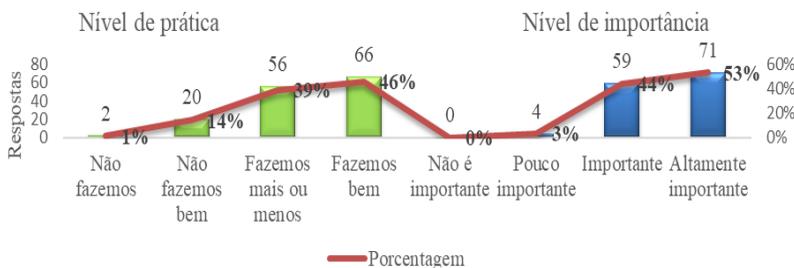
b) Motivação dos funcionários com relação aos objetivos da biblioteca.

Nas **bibliotecas universitárias brasileiras** foi verificado, em relação ao nível de “**prática**” da inovação que, 46% fazem bem, 39%

fazem mais ou menos, 14% afirmaram não fazerem bem e 1% não fazem; quanto a **“importância”** da inovação, 53% consideraram ser altamente importante, 44% importante, 3% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na **“prática”**, a predominância do “Fazemos bem” e na **“importância”**, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a motivação dos funcionários para a inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 37.

Gráfico 37 – Dimensão particular (2.2) Motivação dos funcionários para a inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras

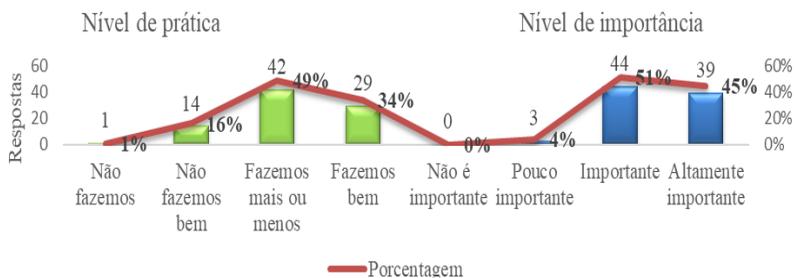


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi verificado, em relação a **“prática”** da inovação que, 34% fazem bem, 49% fazem mais ou menos, 16% afirmaram não fazerem bem e 1% não fazem; quanto a **“importância”** da inovação, 45% consideraram altamente importante, 51% importante, 4% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na **“prática”**, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na **“importância”**, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a motivação dos funcionários para a inovação nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 38.

Gráfico 38 – Dimensão particular (2.2) Motivação dos funcionários para a inovação nas bibliotecas de universidades públicas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi verificado, em relação a “**prática**” da inovação que, 64% fazem bem, 24% fazem mais ou menos, 10% afirmaram não fazerem bem e 2% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 67% consideraram ser altamente importante, 31% importante, 2% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a motivação dos funcionários para a inovação nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 39.

Gráfico 39 – Dimensão particular (2.2) Motivação dos funcionários para a inovação nas bibliotecas de universidades privadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi possível verificar na “**Dimensão particular (2.2) motivação dos funcionários para inovação nas bibliotecas universitárias**”, as

diferenças entre as bibliotecas de universidades públicas e privadas. A partir dos dados foi possível observar que:

a) bibliotecas universitárias brasileiras: “fazem bem” e consideraram “Altamente importante”;

b) bibliotecas de universidades públicas: “fazem mais ou menos” e consideraram “Importante”;

c) bibliotecas de universidades privadas: “fazem bem” e consideraram “Altamente importante”.

Conclui-se que as **bibliotecas de universidades privadas** praticam mais e consideram mais importante a motivação dos funcionários para a inovação que as **bibliotecas de universidades públicas**.

Nos tópicos seguintes, serão descritas as “Questões” da “dimensão particular (2.2)”, que será iniciada pela **comunicação intensa da estratégia organizacional para os funcionários**.

a) Comunicação intensa da estratégia organizacional para os funcionários

Neste tópico serão descritos os resultados da “Questão (2.2.1)”. Verificou-se nas **bibliotecas universitárias brasileiras**, em relação a “**prática**” da inovação que, 49% fazem bem, 36% fazem mais ou menos, 12% afirmaram não fazerem bem e 3% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 55% consideraram ser altamente importante, 43% importante, 2% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a comunicação intensa da estratégia organizacional dos funcionários nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 40.

Gráfico 40 – Questão (2.2.1) A estratégia corporativa não existe apenas na mente do gestor, mas é comunicada intensamente e os funcionários estão envolvidos em seu desenvolvimento, entendendo como podem contribuir para o sucesso da biblioteca? (bibliotecas universitárias brasileiras)

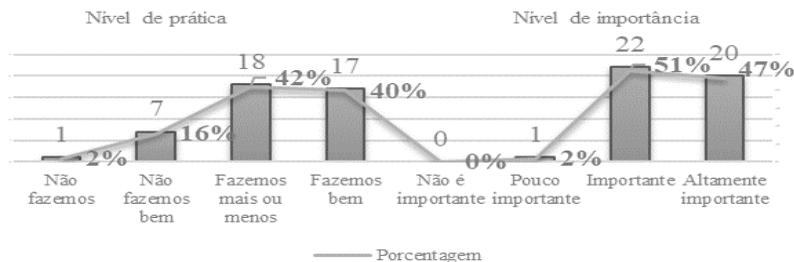


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi constatado, em relação a **“prática”** da inovação que, 40% fazem bem, 42% fazem mais ou menos, 16% afirmaram não fazerem bem e 2% não fazem; quanto a **“importância”** da inovação, 47% consideraram ser altamente importante, 51% importante, 2% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na **“prática”**, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na **“importância”**, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a comunicação intensa da estratégia organizacional dos funcionários nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 41.

Gráfico 41 – Questão (2.2.1) A estratégia corporativa não existe apenas na mente do gestor, mas é comunicada intensamente e os funcionários estão envolvidos em seu desenvolvimento, entendendo como podem contribuir para o sucesso da biblioteca? (bibliotecas de universidades públicas)

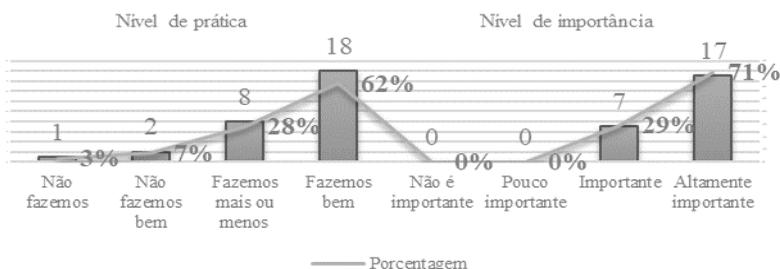


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 62% fazem bem, 28% fazem mais ou menos, 7% afirmaram não fazerem bem e 3% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 71% consideraram ser altamente importante, 29% importante, 0% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante ou pouco importante a comunicação intensa da estratégia organizacional dos funcionários nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 42.

Gráfico 42 – Questão (2.2.1) A estratégia corporativa não existe apenas na mente do gestor, mas é comunicada intensamente e os funcionários estão envolvidos em seu desenvolvimento, entendendo como podem contribuir para o sucesso da biblioteca? (bibliotecas de universidades privadas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

b) Motivação dos funcionários com relação aos objetivos da biblioteca

Neste tópico serão descritos os resultados da “Questão (2.2.2)”. Verificou-se nas **bibliotecas universitárias brasileiras**, em relação ao nível de “**prática**” da inovação que, 43% fazem bem, 42% fazem mais ou menos, 15% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 51% consideraram ser altamente importante, 45% importante, 4% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a motivação dos funcionários com relação aos objetivos das bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 43.

Gráfico 43 – Questão (2.2.2) Nossa biblioteca sabe como entusiasmar seus funcionários em relação aos seus objetivos? (bibliotecas universitárias brasileiras)

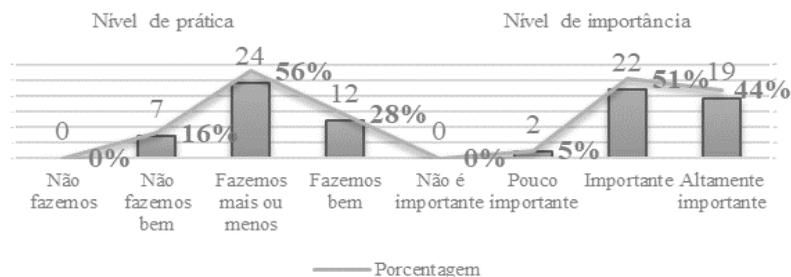


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 28% fazem bem, 56% fazem mais ou menos, 16% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 44% consideraram ser altamente importante, 51% importante, 5% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a motivação dos funcionários com relação aos objetivos das bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 44.

Gráfico 44 – Questão (2.2.2) Nossa biblioteca sabe como entusiasmar seus funcionários em relação aos seus objetivos? (bibliotecas de universidades públicas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 65% fazem bem, 21% fazem mais ou menos, 14% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 63% consideraram ser altamente importante, 33% importante, 4% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a motivação dos funcionários com relação aos objetivos das bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 45.

Gráfico 45 – Questão (2.2.2) Nossa biblioteca sabe como entusiasmar seus funcionários em relação aos seus objetivos? (bibliotecas de universidades privadas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A seguir serão descritas as considerações acerca do desenvolvimento/comunicação das estratégias de crescimento.

4.3.2 Considerações acerca do desenvolvimento/comunicação das estratégias de crescimento

Verificou-se que a capacidade de desenvolvimento/comunicação das estratégias de crescimento nas bibliotecas universitárias brasileiras, ocorrem de diferentes maneiras entre as bibliotecas de universidades públicas e bibliotecas de universidades privadas. Constatou-se que tanto a prática quanto a importância da inovação nas bibliotecas de universidades públicas encontravam-se em níveis inferiores em relação as privadas.

Percebeu-se, referente ao nível de prática e importância que, as bibliotecas de universidades privadas possuíam mais aspectos (Questões) com maior capacidade de realização da prática de inovação, tal como consideraram estes aspectos mais importantes que nas repartições públicas. Outro aspecto verificado, nas bibliotecas de universidades públicas, foi que todos as “Questões” nesta dimensão precisavam ser melhoradas.

Nas bibliotecas de universidades públicas foram encontradas dificuldades referentes a comunicação intensa da estratégia organizacional dos funcionários, a motivação dos funcionários em relação aos objetivos da biblioteca, ao desenvolvimento de novos modelos de negócio que criam valor a longo prazo e ao desenvolvimento e atualização de estratégias e objetivos com respostas rápidas as novas tendências.

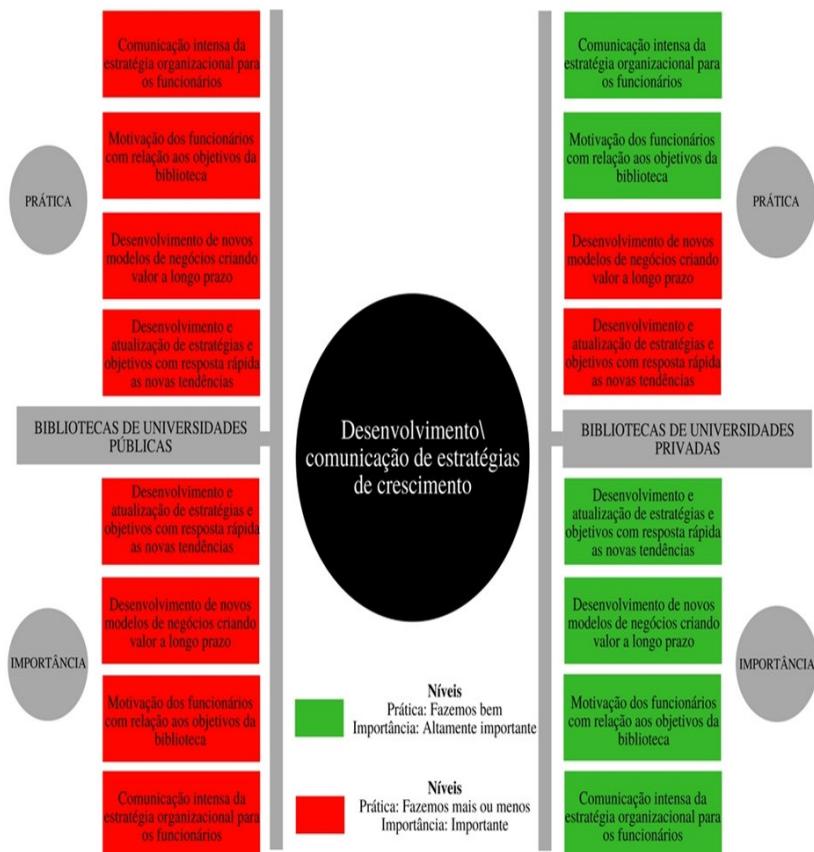
Desta forma, a capacidade de inovar destas bibliotecas necessita de incentivos a partir de uma melhor comunicação entre os funcionários, podendo assim torná-los mais motivados e mais comprometidos com os objetivos da biblioteca.

Nas bibliotecas de universidades privadas foram encontradas dificuldades no desenvolvimento de novos modelos de negócio que criam valor a longo prazo e no desenvolvimento e atualização de estratégias e objetivos com respostas rápidas as novas tendências. Para superar estas dificuldades é essencial que haja o desenvolvimento de estratégias em prol do crescimento da biblioteca.

Tanto nas bibliotecas de universidades públicas quanto nas bibliotecas de universidades privadas foram encontradas dificuldades relativas a prática e a importância da inovação.

Foram destacadas na cor verde as “Questões” relativas a “prática” (fazemos bem) e a “importância” (altamente importante), pois possuíam maior capacidade de inovação; já as “Questões” com menor capacidade de inovação, a “prática” (fazemos mais ou menos) e a “importância” (importante), foram destacadas na cor vermelha. O cenário descrito ao longo desta seção pode ser conferido na Figura 15.

Figura 15 – Aspectos da capacidade de desenvolvimento/comunicação de estratégias de crescimento



Fonte: Adaptado pelo autor (2018).

Com base na figura acima, assimilou-se ser essencial que haja mais incentivo para o desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação nas bibliotecas de universidades públicas. Diversos autores destacam a relevância da comunicação destas estratégias de modo a aumentar o potencial inovador da biblioteca. Para Leber et al. (2008, p. 6):

Na biblioteca é necessária uma boa comunicação interna e o discurso não pode ser diferente da ação. A comunicação é fundamental para gerar

credibilidade e confiança, mostrar claramente o foco nos negócios, estimular posturas interativas e de coesão, comprometimento e mobilização para metas, criar espírito de pertencer e um clima favorável ao crescimento e desenvolvimento das organizações.

Assimilou-se ainda a limitada comunicação de estratégias de crescimento nas bibliotecas de universidades públicas, conseqüentemente os processos de inovação ficam comprometidos, logo, deve-se refletir sobre quais ferramentas poderiam ser utilizadas para aperfeiçoar a comunicação nas unidades de informação.

Nesse sentido, existe a necessidade de reflexão acerca das características e possibilidades de utilização dos dispositivos da Web social no ambiente da biblioteca, a fim de ampliar as relações entre os bibliotecários e usuários, como também de promover uma maior disseminação e circulação de informações. (SANTOS; GOMES, 2014)

Com o intuito de melhorar a comunicação interna e externa as Bibliotecas universitárias estão utilizando cada vez mais as ferramentas digitais, principalmente no que diz respeito a comunicação com os usuários e funcionários das bibliotecas. É comum o uso desses meios para fins de avisos, renovação de obras, reservas, informações e atendimento. (MARTINS, 2012).

A exemplo disto a Universidade Federal de Lavras – UFLA, a partir do ano de 2010, passou a utilizar as redes sociais não apenas para a comunicação com os usuários da biblioteca como também para a comunicação interna entre funcionários. Foi utilizado o *Facebook*, para a criação do perfil da biblioteca universitária; o *Twitter*, para a divulgação de novas teses e dissertações; o *Youtube*, para a divulgação de vídeos institucionais dos serviços ofertados e o *Whatsapp*, para a comunicação interna dos servidores da ativa (RIBEIRO et al. 2016).

Dreiling e Recker (2013) afirmam que as tecnologias de redes sociais dão acesso a relações funcionais em torno de laços relacionais e proporciona troca de conhecimento apoiando a comunicação de ideias entre os funcionários. Estas comunicações e relações podem ser vistas como um potencial significativo para o aumento da aprendizagem e insights criativos, produzindo oportunidades de inovação e crescimento.

Para os autores Perez et al. (2013), as vantagens do uso das redes sociais estão em proporcionar para os funcionários o compartilhamento de conhecimentos, aperfeiçoamento da comunicação entre setores, estímulo ao interesse por novos projetos, enriquecimento de ideias utilizando contribuições incrementais colaborativas e identificação de oportunidades de melhorias para a biblioteca.

Jippes et al. (2013) ressalta que as redes sociais influenciam na difusão, além do funcionamento dos canais de comunicação, construção e negociação da inovação; aumentando a visibilidade da inovação para as bibliotecas.

Abu El-Ella et al. (2013) destacam que o desenvolvimento das infraestruturas de comunicações proporcionaria uma gestão eficaz de ideias e facilitaria a interação e a partilha de informações entre as organizações, dentre estas as bibliotecas universitárias. Acredita-se que as plataformas sociais e redes sociais oferecem grandes oportunidades para melhorar o trabalho, colaboração e co-criação de ideias que contribuem para inovações.

Para (ARGENTI, 2006) é importante verificar essa comunicação, uma alternativa é uma auditoria de comunicação, onde a identificação dos pontos fortes e fracos desse processo comunicativo organizacional irá estimular a equipe de funcionários a melhoria desta comunicação.

Acredita-se que a inovação é, em grande medida, considerada um processo social e comunicativo, e a entrada de outros indivíduos melhora a geração de ideias nos estágios iniciais da criação e desenvolvimento dos processos em torno de inovar (BERGENDAHL; MAGNUSSON, 2014).

Os resultados desta pesquisa demonstraram que a comunicação e a motivação entre funcionários não encontram-se nos níveis mais elevados, nas bibliotecas de universidades públicas, o que é preocupante, pois os colaboradores são um dos pilares mais importantes para os processos de inovação, com isso verificou-se uma limitação no desenvolvimento/comunicação de estratégias para inovar.

Diversos autores (LEBER et al.; 2008), (MARTINS, 2012), (DREILING; RECKER; 2013), (PEREZ et al.; 2013), (JIPPES et al.; 2013), (ABU EL-ELLA et al.; 2013) e (BERGENDAHL; MAGNUSSON, 2014), ressaltam que se invista na comunicação e no uso de tecnologias para aproximar os funcionários e que os gestores reconheçam que para que os funcionários se comprometam com os objetivos da biblioteca, estes também devem serem ouvidos. Apesar disto, a importância e a prática da comunicação interna entre funcionários, nas bibliotecas de universidades públicas, encontra-se limitada.

Nas bibliotecas de universidades privadas a comunicação e motivação dos funcionários estão nos níveis mais elevados, portanto, contribuem para a melhoria do desenvolvimento/comunicação das estratégias de inovação, o que evidencia que quanto mais há comunicação interna mais funcionários motivados terão em relação aos objetivos das bibliotecas.

4.4 REALIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO

Nesta seção serão apresentadas as informações obtidas no processo da coleta de dados e serão analisados os resultados da pesquisa em torno da **“Dimensão geral – realização de oportunidades de inovação”**.

Serão também apresentadas, por meio de quadros e gráficos, as informações referentes as dimensões particulares e suas respectivas “Questões”. Os quadros e gráficos demonstrarão o nível de prática e de importância da inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras, de maneira que estes dados estarão segmentados em bibliotecas de universidades públicas e privadas.

4.4.1 Prática e importância da realização de oportunidades de inovação

Tratando-se do nível de prática da **“Dimensão geral - realização de oportunidades de inovação”**, da **“Dimensão particular - desenvolvimento do espírito organizacional dos funcionários da biblioteca universitária”**, e com relação as duas questões concernentes aos funcionários pensando e agindo com espírito organizacional e elevado grau de responsabilidade e a criação de espaços de desempenho no que tange a descentralização nas tomadas de decisão, obtiveram-se as seguintes respostas conforme o Quadro 13.

Quadro 13 – Práticas da inovação no desenvolvimento de espírito organizacional dos funcionários da biblioteca universitária

QUANTO A PRÁTICA DIMENSÃO GERAL (3) - REALIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO				
Dimensão Particular	Questões	Categorias	Respostas	Total
(3.1) Desenvolvimento de espírito organizacional dos funcionários da	(3.1.1) Nossos funcionários pensam e agem com espírito organizacional e	Universidades Públicas	Fazemos bem	15
			Fazemos mais ou menos	19
			Não fazemos bem	5
			Não fazemos	2
		Fazemos bem	11	

biblioteca universitária	assumem um elevado grau de responsabilidade ?	Universidades Privadas	Fazemos mais ou menos	10
			Não fazemos bem	2
			Não fazemos	1
		Total	Fazemos bem	26
			Fazemos mais ou menos	29
			Não fazemos bem	7
			Não fazemos	3
			Fazemos bem	19
	(3.1.2) Nossos gestores sabem delegar e criar espaços de desempenho (empowerment), ou seja, descentralizando o poder nas tomadas de decisão com os funcionários?	Universidades Públicas	Fazemos mais ou menos	15
			Não fazemos bem	5
			Não fazemos	2
		Universidades Privadas	Fazemos bem	8
			Fazemos mais ou menos	13
			Não fazemos bem	3
		Total	Não fazemos	0
			Fazemos bem	27
Fazemos mais ou menos			28	
Não fazemos bem			8	
Não fazemos	2			

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Relativo ao nível de prática da “**Dimensão geral - realização de oportunidades de inovação**”, da “**Dimensão particular - desenvolvimento de conhecimento e competências dos funcionários da biblioteca universitária**” e tratando-se das duas questões referentes ao desenvolvimento de competências dos funcionários para inovação e ao compartilhamento de conhecimento entre setores, obtiveram-se as seguintes respostas conforme o Quadro 14.

Quadro 14 – Práticas da inovação no desenvolvimento de conhecimento e competências dos funcionários da biblioteca universitária

QUANTO A PRÁTICA DIMENSÃO GERAL (3) - REALIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO				
Dimensão Particular	Questões	Categorias	Respostas	Total
(3.2) Desenvolvimento de conhecimento e competências dos funcionários da biblioteca universitária	(3.2.1) Sistematically desenvolvemos as competências dos nossos funcionários para garantir a inovação?	Universidades Públicas	Fazemos bem	17
			Fazemos mais ou menos	18
			Não fazemos bem	7
		Universidades Privadas	Não fazemos	0
			Fazemos bem	12
			Fazemos mais ou menos	8
			Não fazemos bem	4

		Total	Não fazemos	0	
			Fazemos bem	29	
			Fazemos mais ou menos	26	
			Não fazemos bem	11	
			Não fazemos	0	
	(3.2.2) Compartilhamos ativamente os conhecimentos entre os setores, departamentos, funções, por meio de várias hierarquias das bibliotecas?	Universidades Públicas	Total	Fazemos bem	15
				Fazemos mais ou menos	20
				Não fazemos bem	3
				Não fazemos	3
		Universidades Privadas	Total	Fazemos bem	14
				Fazemos mais ou menos	8
				Não fazemos bem	2
				Não fazemos	0
		Total	Total	Fazemos bem	29
				Fazemos mais ou menos	28
				Não fazemos bem	5
Não fazemos	3				

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em relação ao nível de importância na “**Dimensão geral - realização de oportunidades de inovação**”, da “**Dimensão particular - desenvolvimento do espírito organizacional dos funcionários da biblioteca universitária**” e nas duas questões referentes aos funcionários pensando e agindo com espírito organizacional e elevado grau de responsabilidade e a criação de espaços de desempenho no que tange a descentralização nas tomadas de decisão, obtiveram-se as seguintes respostas conforme o Quadro 15.

Quadro 15 – Importância da inovação no desenvolvimento de espírito organizacional dos funcionários da biblioteca universitária

QUANTO A IMPORTÂNCIA DIMENSÃO GERAL (3) - REALIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO				
Dimensão Particular	Questões	Categorias	Respostas	Total
(3.1) Desenvolvimento de espírito organizacional dos funcionários da biblioteca universitária	(3.1.1) Nossos funcionários pensam e agem com espírito organizacional e assumem um elevado grau de	Universidades Públicas	Altamente importante	18
			Importante	20
			Pouca importância	3
			Não é importante	0
		Universidades Privadas	Altamente importante	16
			Importante	7

	responsabilidade ?		Pouca importância	1
			Não é importante	0
		Total	Altamente importante	34
			Importante	27
			Pouca importância	4
			Não é importante	0
	(3.1.2) Nossos gestores sabem delegar e criar espaços de desempenho (empowerment), ou seja, descentralizando o poder nas tomadas de decisão com os funcionários?	Universidades Públicas	Altamente importante	17
			Importante	20
			Pouca importância	4
			Não é importante	0
		Universidades Privadas	Altamente importante	12
			Importante	13
			Pouca importância	0
			Não é importante	0
		Total	Altamente importante	29
			Importante	33
Pouca importância	4			
Não é importante	0			

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em relação ao nível de importância da “**Dimensão geral - realização de oportunidades de inovação**”, da “**Dimensão particular - desenvolvimento de conhecimento e competências dos funcionários da biblioteca universitária**” e em relação as duas questões relativas ao desenvolvimento de competências dos funcionários para inovação e ao compartilhamento de conhecimento entre setores, obtiveram-se as seguintes respostas conforme o Quadro 16.

Quadro 16 – Importância da inovação no desenvolvimento de conhecimento e competências dos funcionários da biblioteca universitária

QUANTO A IMPORTÂNCIA DIMENSÃO GERAL (3) - REALIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO				
Dimensão Particular	Questões	Categorias	Respostas	Total
(3.2) Desenvolvimento de conhecimento e competências dos funcionários da biblioteca universitária	(3.2.1) Sistematicamente desenvolvemos as competências dos nossos funcionários para garantir a inovação?	Universidades Públicas	Altamente importante	18
			Importante	20
			Pouca importância	3
			Não é importante	0
		Universidades Privadas	Altamente importante	14
			Importante	10

			Pouca importância	0
			Não é importante	0
		Total	Altamente importante	32
			Importante	30
			Pouca importância	3
			Não é importante	0
	(3.2.2) Compartilhamos ativamente os conhecimentos entre os setores, departamentos, funções, por meio de várias hierarquias das bibliotecas?	Universidades Públicas	Altamente importante	20
			Importante	19
			Pouca importância	2
			Não é importante	0
		Universidades Privadas	Altamente importante	14
			Importante	9
			Pouca importância	1
			Não é importante	0
Total		Altamente importante	34	
		Importante	28	
	Pouca importância	3		
	Não é importante	0		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi apresentado nos Quadros 13, 14, 15 e 16 os dados da **“Dimensão geral (3) realização de oportunidades de inovação”** composta dos resultados das coletas de dados das bibliotecas universitárias brasileiras.

Nos Quadros 13 e 14 apresentaram-se os resultados das coletas de dados das **“práticas”** de inovação. No Quadro 13 destacaram-se os resultados da **“Dimensão particular (3.1) desenvolvimento do espírito organizacional dos funcionários da biblioteca universitária”**, e no Quadro 14 os resultados da **“Dimensão particular (3.2) desenvolvimento de conhecimento e competências dos funcionários da biblioteca universitária”**.

Nos Quadros 15 e 16 exibiram-se os resultados das coletas de dados da **“importância”** da inovação. No Quadro 15 apresentaram-se os resultados da **“Dimensão particular (3.1) desenvolvimento do espírito organizacional dos funcionários da biblioteca universitária”** e no Quadro 16 os resultados da **“Dimensão particular (3.2) desenvolvimento de conhecimento e competências dos funcionários da biblioteca universitária”**.

4.4.1.1 Relação entre prática e importância da dimensão geral realização de oportunidades de inovação

Observou-se na **realização de oportunidades de inovação** nas bibliotecas universitárias brasileiras, em relação a “prática” da inovação que, 43% fazem bem, 42% fazem mais ou menos, 12% afirmaram não fazerem bem e 3% não fazem; quanto a “importância” da inovação, 50% consideraram ser altamente importante, 45% importante, 5% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Verificou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a realização de oportunidades de inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 46.

Gráfico 46 – Dimensão geral (3) Realização de oportunidades de inovação em bibliotecas universitárias brasileiras

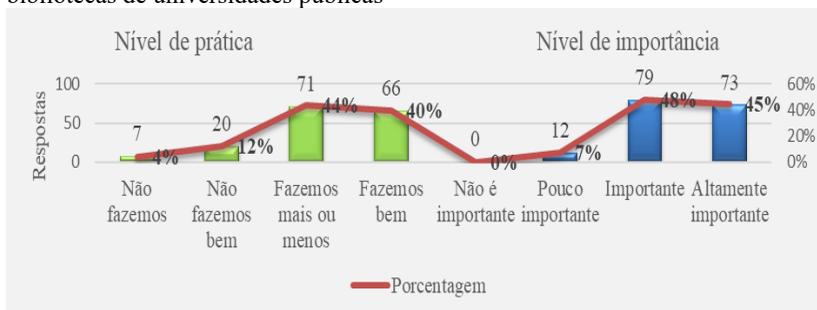


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi verificado, em relação a “prática” da inovação que, 40% fazem bem, 44% fazem mais ou menos, 12% afirmaram não fazerem bem e 4% não fazem; quanto a “importância” da inovação, 45% consideraram ser altamente importante, 48% importante, 7% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “prática”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “importância”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a realização de oportunidades de inovação nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 47.

Gráfico 47 – Dimensão geral (3) Realização de oportunidades de inovação em bibliotecas de universidades públicas

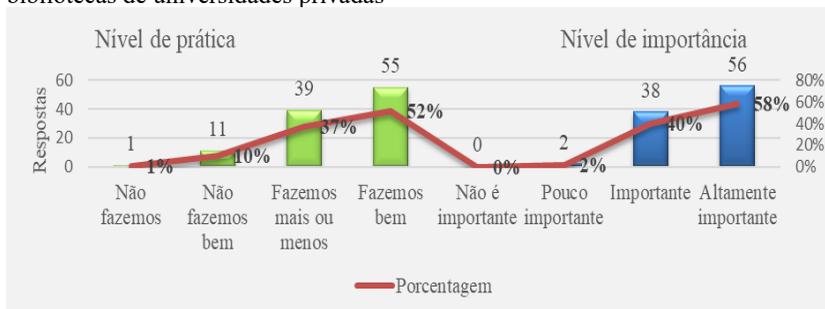


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi verificado, em relação a **“prática”** da inovação que, 52% fazem bem, 37% fazem mais ou menos, 10% afirmaram não fazerem bem e 1% não fazem; quanto a **“importância”** da inovação, 58% consideraram ser altamente importante, 40% importante, 2% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na **“prática”**, a predominância do **“Fazemos bem”** e na **“importância”**, a predominância do **“Altamente importante”**. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a realização de oportunidades de inovação nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 48.

Gráfico 48 – Dimensão geral (3) Realização de oportunidades de inovação em bibliotecas de universidades privadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi possível verificar na **“Dimensão geral (3) realização de oportunidades de inovação”**, as diferenças entre as bibliotecas de

universidades públicas e privadas. A partir dos dados foi possível observar que:

- a) bibliotecas universitárias brasileiras: “fazem bem” e consideraram “Altamente importante”;
- b) bibliotecas de universidades públicas: “fazem mais ou menos” e consideraram “importante”;
- c) bibliotecas de universidades privadas: “fazem bem” e consideraram “Altamente importante”.

Conclui-se que as **bibliotecas de universidades privadas** praticam mais e consideram mais importante a realização de oportunidades de inovação que as **bibliotecas de universidades públicas**.

Nas sessões seguintes serão descritas as dimensões particulares 3.1 e 3.2, juntamente com suas respectivas questões.

4.4.1.2 Relação entre prática e importância do desenvolvimento do espírito organizacional dos funcionários da biblioteca universitária

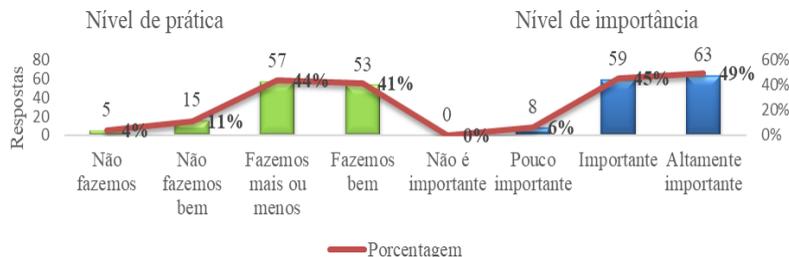
Nesta seção serão descritos os resultados da “**Dimensão particular (3.1) desenvolvimento de espírito organizacional dos funcionários da biblioteca universitária**”, contendo os seguintes tópicos:

- a) Funcionários pensando e agindo com espírito organizacional e elevado grau de responsabilidade;*
- b) Criação de espaços de desempenho no que tange a descentralização nas tomadas de decisão para os funcionários.*

Nas **bibliotecas universitárias brasileiras** foi verificado, em relação ao nível de “**prática**” da inovação que, 41% fazem bem, 44% fazem mais ou menos, 11% afirmaram não fazerem bem e 4% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 49% consideraram ser altamente importante, 45% importante, 6% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o desenvolvimento do espírito organizacional dos funcionários nas bibliotecas de universidades brasileiras, conforme mostra o Gráfico 49.

Gráfico 49 – Dimensão particular (3.1) Desenvolvimento de espírito organizacional dos funcionários das bibliotecas universitárias brasileiras

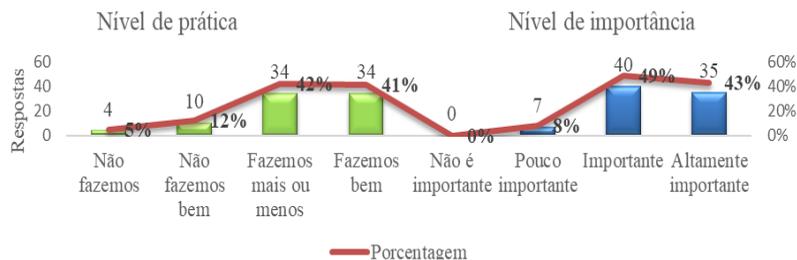


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi verificado, em relação a “**prática**” da inovação que, 41% fazem bem, 42% fazem mais ou menos, 12% afirmaram não fazerem bem e 5% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 43% consideraram ser altamente importante, 49% importante, 8% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o desenvolvimento do espírito organizacional dos funcionários nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 50.

Gráfico 50 – Dimensão particular (3.1) Desenvolvimento de espírito organizacional dos funcionários das bibliotecas de universidades públicas



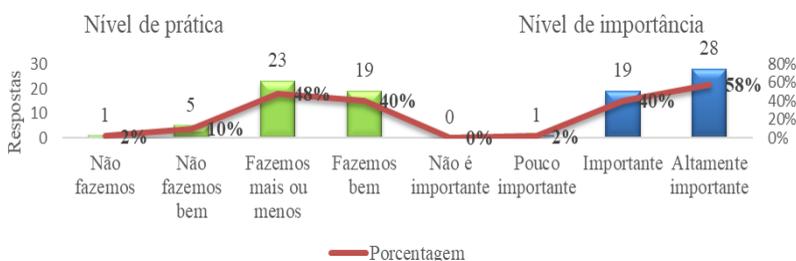
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi verificado, em relação a “**prática**” da inovação que, 40% fazem bem, 48% fazem mais ou menos, 10% afirmaram não fazerem bem e 2% não fazem; quanto a

“**importância**” da inovação, 58% consideraram ser altamente importante, 40% importante, 2% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o desenvolvimento do espírito organizacional nas bibliotecas privadas, conforme mostra o Gráfico 51.

Gráfico 51 – Dimensão particular (3.1) Desenvolvimento de espírito organizacional dos funcionários das bibliotecas de universidades privadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi possível verificar na “**Dimensão particular (3.1) desenvolvimento de espírito organizacional dos funcionários nas bibliotecas universitárias**” que:

- bibliotecas universitárias brasileiras: “fazem mais ou menos” e consideraram “Altamente importante”;
- bibliotecas de universidades públicas: “fazem mais ou menos” e consideraram “Importante”;
- bibliotecas de universidades privadas: “fazem mais ou menos” e consideraram “Altamente importante”.

Conclui-se que as **bibliotecas de universidades privadas** consideraram mais importante o desenvolvimento de espírito organizacional dos funcionários que as **bibliotecas de universidades públicas**.

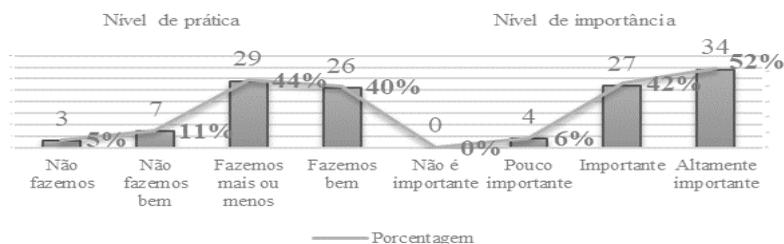
Nos tópicos seguintes serão descritas as “Questões” da “dimensão particular (3.1)”, que será iniciada pelo tópico **funcionários pensando e agindo com espírito organizacional e elevado grau de responsabilidade**.

a) Funcionários pensando e agindo com espírito organizacional e elevado grau de responsabilidade

Neste tópico serão descritos os resultados da “Questão (3.1.1)”. Verificou-se nas **bibliotecas universitárias brasileiras**, em relação a “**prática**” da inovação que, 40% fazem bem, 44% fazem mais ou menos, 11% afirmaram não fazerem bem e 5% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 52% consideraram ser altamente importante, 42% importante, 6% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante os funcionários que pensam e agem com espírito organizacional e elevado grau de responsabilidade nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 52.

Gráfico 52 – Questão (3.1.1) Nossos funcionários pensam e agem com espírito organizacional e assumem um elevado grau de responsabilidade? (bibliotecas universitárias brasileiras)

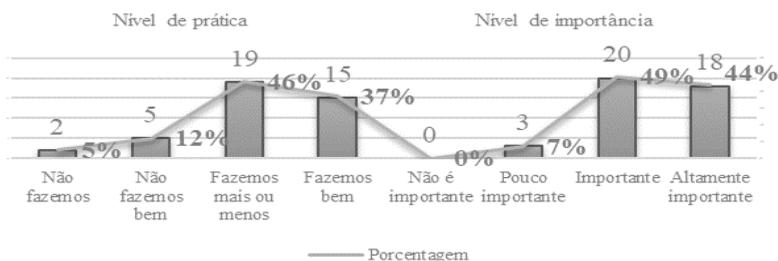


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 37% fazem bem, 46% fazem mais ou menos, 12% afirmaram não fazerem bem e 5% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 44% consideraram ser altamente importante, 49% importante, 7% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante os funcionários que pensam e agem com espírito organizacional e elevado grau de responsabilidade nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 53.

Gráfico 53 – Questão (3.1.1) Nossos funcionários pensam e agem com espírito organizacional e assumem um elevado grau de responsabilidade? (bibliotecas de universidades públicas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 46% fazem bem, 42% fazem mais ou menos, 8% afirmaram não fazerem bem e 4% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 67% consideraram ser altamente importante, 29% importante, 4% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante os funcionários que pensam e agem com espírito organizacional e elevado grau de responsabilidade nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 54.

Gráfico 54 – Questão (3.1.1) Nossos funcionários pensam e agem com espírito organizacional e assumem um elevado grau de responsabilidade? (bibliotecas de universidades privadas)



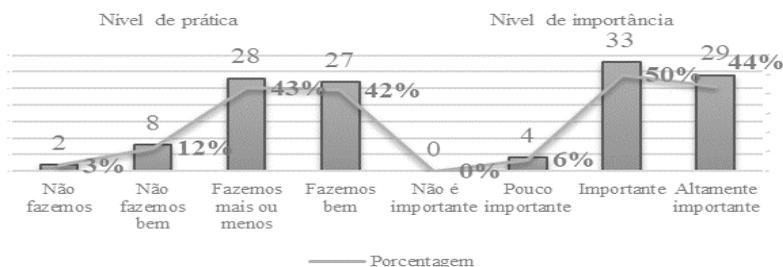
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

b) Criação de espaços de desempenho no que tange a descentralização nas tomadas de decisão para os funcionários

Neste tópico serão descritos os resultados da “Questão (3.1.2)”. Verificou-se nas **bibliotecas universitárias brasileiras**, em relação a “**prática**” da inovação que, 42% fazem bem, 43% fazem mais ou menos, 12% afirmaram não fazerem bem e 3% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 44% consideraram ser altamente importante, 50% importante, 6% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**” a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a criação de espaços de desempenho no que tange a descentralização nas tomadas de decisão para os funcionários nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 55.

Gráfico 55 – Questão (3.1.2) Nossos gestores sabem delegar e criar espaços de desempenho (empowerment), ou seja, descentralizando o poder nas tomadas de decisão com os funcionários? (bibliotecas universitárias brasileiras)



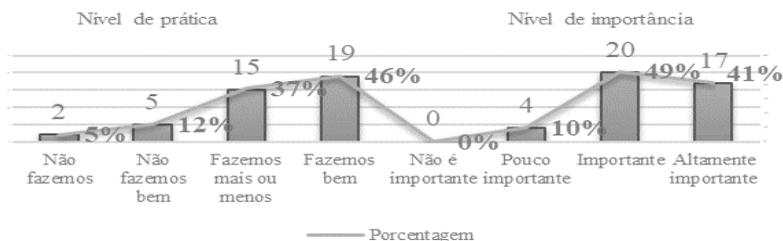
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 46% fazem bem, 37% fazem mais ou menos, 12% afirmaram não fazerem bem e 5% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 41% consideraram ser altamente importante, 49% importante, 10% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a criação de espaços de desempenho no que tange a descentralização nas tomadas de decisão para

os funcionários nas bibliotecas de universidades públicas, conforme o Gráfico 56.

Gráfico 56 – Questão (3.1.2) Nossos gestores sabem delegar e criar espaços de desempenho (empowerment), ou seja, descentralizando o poder nas tomadas de decisão com os funcionários? (bibliotecas de universidades públicas)

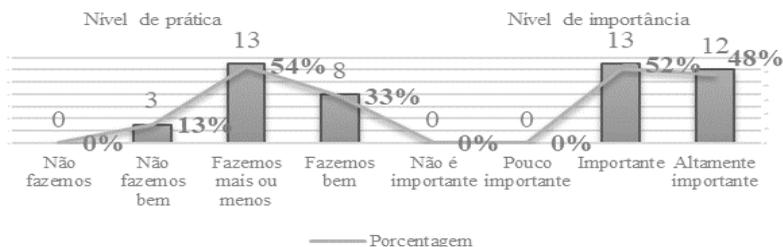


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas**, foi constatado que com relação ao nível de “**prática**” da inovação que, 33% fazem bem, 54% fazem mais ou menos, 13% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 48% consideraram altamente importante, 52% importante, 0% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a criação de espaços de desempenho no que tange a descentralização nas tomadas de decisão para os funcionários nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 57.

Gráfico 57 – Questão (3.1.2) Nossos gestores sabem delegar e criar espaços de desempenho (empowerment), ou seja, descentralizando o poder nas tomadas de decisão com os funcionários? (bibliotecas de universidades privadas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.4.1.3 Relação entre prática e importância no desenvolvimento de conhecimentos e competências dos funcionários da biblioteca universitária

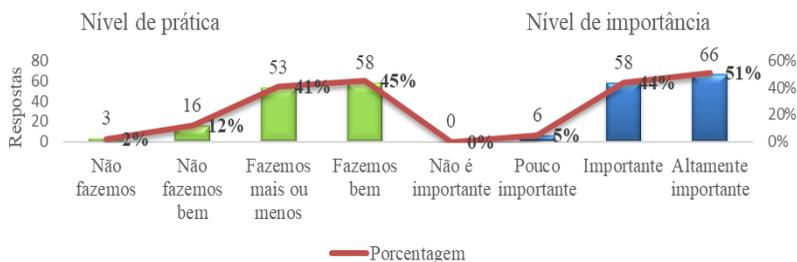
Nesta seção serão descritos os resultados da “**Dimensão particular (3.2) desenvolvimento de conhecimentos e competências dos funcionários da biblioteca universitária**”. Contendo os seguintes tópicos:

- a) Desenvolvimento de competências dos funcionários para a inovação;*
b) Compartilhamento de conhecimento entre os setores.

Nas **bibliotecas universitárias brasileiras** foi verificado, em relação a “**prática**” da inovação que, 45% fazem bem, 41% fazem mais ou menos, 12% afirmaram não fazerem bem e 2% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 51% consideraram ser altamente importante, 44% importante, 5% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o desenvolvimento de conhecimentos e competências dos funcionários das bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 58.

Gráfico 58 – Dimensão particular (3.2) Desenvolvimento de conhecimentos e competências dos funcionários das bibliotecas universitárias brasileiras



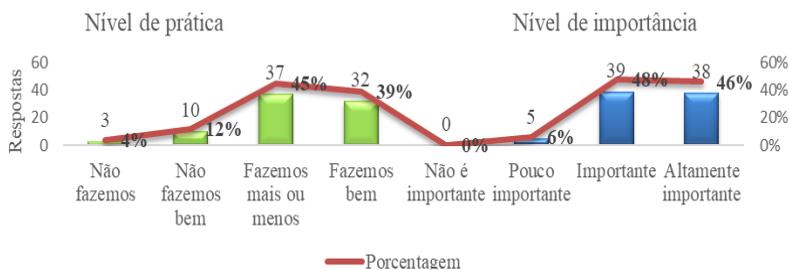
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi verificado, em relação a “**prática**” da inovação que, 39% fazem bem, 45% fazem mais ou menos, 12% afirmaram não fazerem bem e 4% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 46% consideraram ser altamente

importante, 48% importante, 6% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**” a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o desenvolvimento de conhecimentos e competências dos funcionários das bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 59.

Gráfico 59 – Dimensão particular (3.2) Desenvolvimento de conhecimentos e competências dos funcionários das bibliotecas de universidades públicas

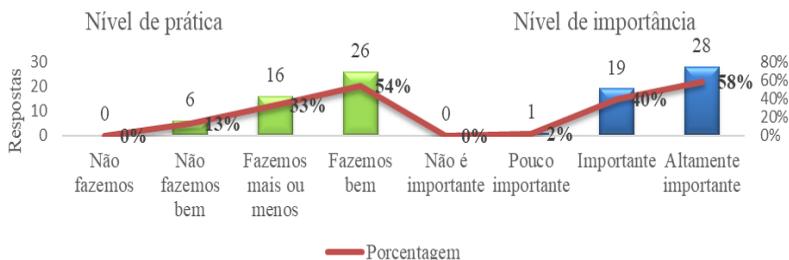


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi verificado, em relação a “**prática**” da inovação que, 54% fazem bem, 33% fazem mais ou menos, 13% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 58% consideraram ser altamente importante, 40% importante, 2% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o desenvolvimento de conhecimentos e competências dos funcionários das bibliotecas de universidades privadas, conforme o Gráfico 60.

Gráfico 60 – Dimensão particular (3.2) Desenvolvimento de conhecimentos e competências dos funcionários das bibliotecas de universidades privadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi possível verificar na **“Dimensão particular (3.2) o desenvolvimento de conhecimentos e competências dos funcionários nas bibliotecas universitárias”** que:

- bibliotecas universitárias brasileiras: “fazem bem” e consideraram “Altamente importante”;
- bibliotecas de universidades públicas: “fazem mais ou menos” e consideraram “Importante”;
- bibliotecas de universidades privadas: “fazem bem” e consideraram “Altamente importante”.

Conclui-se que as **bibliotecas de universidades privadas** destacaram-se mais, quanto a prática e importância do desenvolvimento de conhecimentos e competências dos funcionários que as **bibliotecas de universidades públicas**.

Nos tópicos seguintes serão descritas as “Questões” da “dimensão particular (3.2)”, que será iniciado pelo tópico desenvolvimento de competências dos funcionários para a inovação.

a) Desenvolvimento de competências dos funcionários para a inovação

Neste tópico serão descritos os resultados da “Questão (3.2.1)”. Verificou-se nas **bibliotecas universitárias brasileiras**, em relação a **“prática”** da inovação que, 44% fazem bem, 39% fazem mais ou menos, 17% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a **“importância”** da inovação, 49% consideraram ser altamente importante, 46% importante, 5% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na **“prática”**, a predominância do “Fazemos bem” e na **“importância”**, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o

desenvolvimento de competência dos funcionários para inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 61.

Gráfico 61 – Questão (3.2.1) Sistematically desenvolvemos as competências dos nossos funcionários para garantir a inovação? (bibliotecas universitárias brasileiras)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 40% fazem bem, 43% fazem mais ou menos, 17% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 44% consideraram ser altamente importante, 49% importante, 7% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o desenvolvimento de competência dos funcionários para inovação nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 62.

Gráfico 62 – Questão (3.2.1) Sistematically desenvolvemos as competências dos nossos funcionários para garantir a inovação? (bibliotecas de universidades públicas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 50% fazem bem, 33% fazem mais ou menos, 17% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 58% consideraram ser altamente importante, 42% importante, 0% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o desenvolvimento de competência dos funcionários para inovação nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 63.

Gráfico 63 – Questão (3.2.1) Sistematically desenvolvemos as competências dos nossos funcionários para garantir a inovação? (bibliotecas de universidades privadas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

b) Compartilhamento de conhecimento entre os setores

Neste tópico serão descritos os resultados da “Questão (3.2.2)”. Verificou-se nas **bibliotecas universitárias brasileiras**, em relação a “**prática**” da inovação que, 44% fazem bem, 43% fazem mais ou menos, 8% afirmam não fazerem bem e 5% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 52% consideraram ser altamente importante, 43% importante, 5% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o compartilhamento de conhecimento entre os setores nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 64.

Gráfico 64 – Questão (3.2.2) Compartilhamos ativamente os conhecimentos entre os setores, departamentos, funções, por meio de várias hierarquias das bibliotecas? (bibliotecas universitárias brasileiras)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 37% fazem bem, 49% fazem mais ou menos, 7% afirmaram não fazerem bem e 7% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 49% consideraram ser altamente importante, 46% importante, 5% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**” a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o compartilhamento de conhecimento entre os setores nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 65.

Gráfico 65 – Questão (3.2.2) Compartilhamos ativamente os conhecimentos entre os setores, departamentos, funções, por meio de várias hierarquias das bibliotecas? (bibliotecas de universidades públicas)



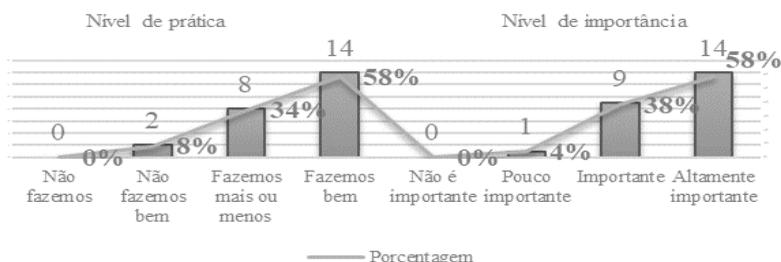
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 58% fazem bem, 34% fazem mais

ou menos, 8% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a **“importância”** da inovação, 58% consideraram ser altamente importante, 38% importante, 4% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na **“prática”**, a predominância do “Fazemos bem” e na **“importância”**, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o compartilhamento de conhecimento entre os setores nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 66.

Gráfico 66 – Questão (3.2.2) Compartilhamos ativamente os conhecimentos entre os setores, departamentos, funções, por meio de várias hierarquias das bibliotecas? (bibliotecas de universidades privadas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A seguir serão descritas as considerações acerca da realização de oportunidades de crescimento.

4.4.2 Considerações acerca da realização de oportunidades de crescimento

Acerca da capacidade de realização de oportunidades de crescimento nas bibliotecas universitárias brasileiras os dados indicaram que, ocorre de diferentes maneiras entre bibliotecas de universidades públicas e as bibliotecas de universidades privadas. Nas universidades públicas tanto a prática da inovação quanto a importância que foi dada para a realização destas oportunidades de inovação, encontravam-se em desvantagem em relação as bibliotecas de universidades privadas.

Percebeu-se, relativo ao nível de prática e de importância que, as bibliotecas de universidades privadas possuíam mais aspectos (Questões) com maior capacidade de realização da prática e de importância.

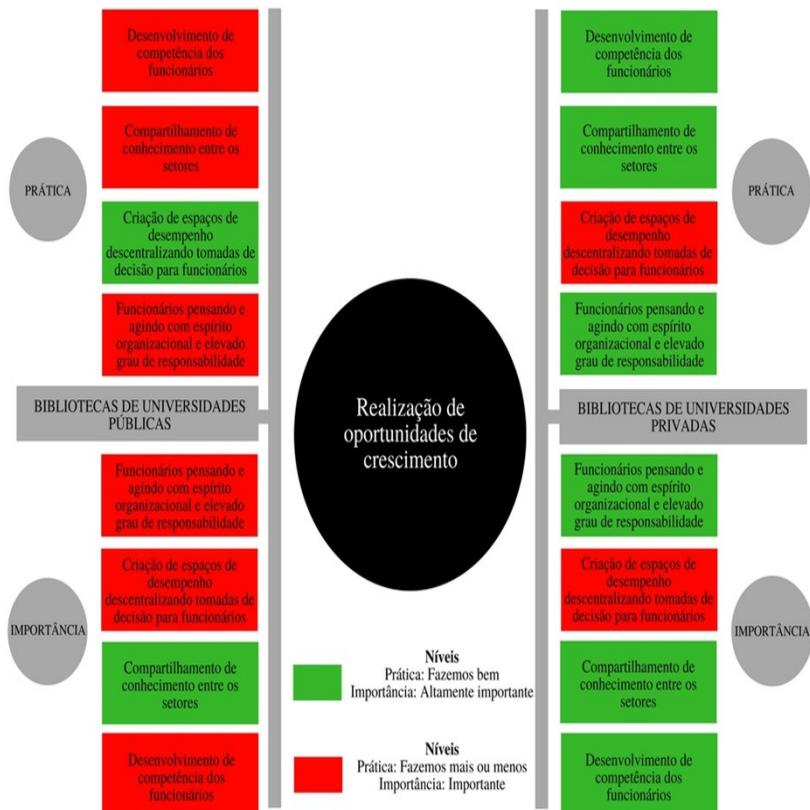
Notou-se que as bibliotecas de universidades públicas encontraram dificuldades no desenvolvimento de competências dos funcionários, compartilhamento de conhecimento entre os setores da biblioteca e dificuldade de funcionários pensarem e agirem com espírito organizacional e elevado grau de responsabilidade.

Portanto, a capacidade de inovar destas bibliotecas necessita de melhoras por meio do incentivo a uma melhor qualificação do funcionário, assim como estímulo ao compartilhamento de conhecimento entre os setores. Acredita-se que estes aspectos formariam funcionários mais responsáveis para com a biblioteca.

Nas bibliotecas de universidades privadas foram encontradas dificuldades na criação de espaços de desempenhos que estimulassem a descentralização das tomadas de decisão para os funcionários, tornando-os mais envolvidos com a biblioteca. Para a minimização destas dificuldades é essencial a criação destes espaços.

Foram destacadas na cor verde as “Questões” relativas a “prática” (fazemos bem) e a “importância” (altamente importante), pois possuíam maior capacidade de inovação; já as “Questões” com menor capacidade de inovação, a “prática” (fazemos mais ou menos) e a “importância” (importante), foram destacadas na cor vermelha, conforme mostra a Figura 16.

Figura 16 – Aspectos da capacidade de realização de oportunidades de crescimento



Fonte: Adaptado pelo autor (2018).

Conforme a figura acima, identificou-se ser necessário mais incentivo para a realização de oportunidades de inovação nas bibliotecas de universidades públicas, acredita-se que a realização destas oportunidades é fundamental para o aperfeiçoamento do potencial inovador da biblioteca e para isto deve-se investir na qualificação dos funcionários, estimulando suas competências e capacidades, bem como em espaço de desempenho empowerment. Diversos autores corroboram com estes aspectos.

Segundo Barbalho (2004) as competências envolvem características que delineiam o modo de agir do profissional e proporcionam, sobretudo, a capacidade de realização das tarefas

pertinentes com as expectativas geradas pelo público atendido na biblioteca universitária.

Acredita-se que a competência das pessoas fundamenta-se na aprendizagem em torno de novas formas de pensar e agir. Nesse sentido, pode-se enunciar que competências dizem respeito às capacidades e experiências adquiridas pelo funcionário de qualquer setor ou profissional de qualquer área de conhecimento e que quando colocadas em prática agregam valor tanto às pessoas quanto para à organização. (CRUZ; SANTOS, 2016).

Analisando o clima organizacional, acredita-se que este deve ser favorável a implementação do empowerment e o desafio do gestor da biblioteca universitária é dominar as técnicas de aplicação do empowerment bem como promover cursos de desenvolvimento de características empreendedoras consideradas fracas. Ao serem superadas essas questões, pode-se afirmar que o próprio gestor da unidade de informação estará praticando o espírito empreendedor em sua forma de gestão. (FILHO, et al. 2011)

Rutina e Pereira (2000) acreditam que os gestores das bibliotecas universitárias devem estimular o potencial inato dos seus funcionários para inovar e agregar valor à unidade de informação da qual fazem parte. Nesse contexto, o profissional precisará contar com uma gerência capaz de implementar espaço de desempenho, pois entende-se que os colaboradores necessitam de suporte gerencial para implementação de suas ideias, assim como o compartilhamento de informações e estímulo ao capital intelectual da organização.

No presente estudo identificou-se que com maior estímulo as competências e qualificações, bem como maior estímulo ao compartilhamento do conhecimento os funcionários das bibliotecas universitárias agiram com maior grau de responsabilidade, especialmente nas bibliotecas de universidades públicas, todavia é fundamental que haja espaços de desempenho para que haja um maior incentivo ao colaborador nas tomadas de decisão.

A implementação do empowerment, ou seja, espaços de desempenho possibilita o fornecimento do poder necessário para que todos os funcionários dos diversos níveis gerenciais possam se tornar intraempreendedores, isto quer dizer que os funcionários da biblioteca poderão contribuir sobretudo para a criação de ideias dentro da unidade de informação e consequentemente no estímulo a inovação, todavia ainda são limitados esses espaços tanto nas bibliotecas de universitárias públicas quanto nas privadas.

4.5 GERENCIAMENTO DO CRESCIMENTO

Nesta seção serão apresentadas as informações obtidas no processo da coleta de dados e serão analisados os resultados da pesquisa em torno da **“Dimensão geral – gerenciamento da inovação”**.

Serão também apresentadas, por meio de quadros e gráficos, as informações referentes as dimensões particulares e suas respectivas “Questões”. Os quadros e gráficos demonstrarão o nível de prática e de importância da inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras, de maneira que estes dados estarão segmentados em bibliotecas de universidades públicas e privadas.

4.5.1 Prática e importância do gerenciamento da inovação

Concernente ao nível de prática na **“Dimensão geral - gerenciamento da inovação”**, da **“Dimensão particular - organização da inovação na biblioteca universitária”**, e com relação as duas questões referentes a captação e adaptação dos processos para os desafios da inovação e a convivência com a inovação, obtiveram-se as seguintes respostas conforme o Quadro 17.

Quadro 17 – Práticas da inovação na organização da inovação nas bibliotecas universitárias

QUANTO A PRÁTICA				
DIMENSÃO GERAL (4) - GERENCIAMENTO DA INOVAÇÃO				
Dimensão Particular	Questões	Categorias	Respostas	Total
(4.1) Organização da inovação na biblioteca universitária	(4.1.1) Somos capazes de adaptar os processos da biblioteca para os desafios da inovação?	Universidades Públicas	Fazemos bem	16
			Fazemos mais ou menos	17
			Não fazemos bem	7
			Não fazemos	1
		Universidades Privadas	Fazemos bem	14
			Fazemos mais ou menos	8
			Não fazemos bem	1
			Não fazemos	0
		Total	Fazemos bem	30
			Fazemos mais ou menos	25
	Não fazemos bem		8	
	(4.1.2) Gestores e demais funcionários	Universidades Públicas	Não fazemos	1
			Fazemos bem	16
Fazemos mais ou menos			20	
Não fazemos bem			5	

	sabem conviver com inovação?	Universidades Privadas	Não fazemos	0
			Fazemos bem	13
			Fazemos mais ou menos	10
			Não fazemos bem	0
		Total	Não fazemos	0
			Fazemos bem	29
			Fazemos mais ou menos	30
			Não fazemos bem	5
		Não fazemos	0	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Referente ao nível de prática na “**Dimensão geral - gerenciamento da inovação**”, da “**Dimensão particular - assegurar recursos para inovação na biblioteca universitária**” e tratando-se das duas questões concernentes ao assegurar a disponibilidade de funcionários necessários para inovar e a assegurar o financiamento da inovação de forma proativa, obtiveram-se as seguintes respostas conforme o Quadro 18.

Quadro 18 – Práticas da inovação que assegurem recursos para inovação em bibliotecas universitárias

QUANTO A PRÁTICA DIMENSÃO GERAL (4) - GERENCIAMENTO DA INOVAÇÃO				
Dimensão Particular	Questões	Categorias	Respostas	Total
(4.2) Assegurando recursos para inovação na biblioteca universitária	(4.2.1) Asseguramos a disponibilidade de funcionários necessários para inovação?	Universidades Públicas	Fazemos bem	10
			Fazemos mais ou menos	17
			Não fazemos bem	10
			Não fazemos	4
		Universidades Privadas	Fazemos bem	13
			Fazemos mais ou menos	9
			Não fazemos bem	1
			Não fazemos	0
	Total	Fazemos bem	23	
		Fazemos mais ou menos	26	
		Não fazemos bem	11	
		Não fazemos	4	
	(4.2.2) Asseguramos o financiamento da inovação de forma proativa?	Universidades Públicas	Fazemos bem	7
			Fazemos mais ou menos	19
Não fazemos bem			8	
Não fazemos			7	

		Universidades Privadas	Fazemos bem	5
			Fazemos mais ou menos	12
			Não fazemos bem	4
			Não fazemos	2
		Total	Fazemos bem	12
			Fazemos mais ou menos	31
			Não fazemos bem	12
			Não fazemos	9

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Concernente ao nível de importância a “**Dimensão geral - gerenciamento da inovação**”, da “**Dimensão particular - organização da inovação na biblioteca universitária**” e nas suas duas questões referentes a captação e adaptação dos processos para os desafios da inovação e a convivência com a inovação, obtiveram-se as seguintes respostas conforme o Quadro 19.

Quadro 19 – Importância da inovação na organização da inovação nas bibliotecas universitárias

QUANTO A IMPORTÂNCIA DIMENSÃO GERAL (4) - GERENCIAMENTO DA INOVAÇÃO				
Dimensão Particular	Questões	Categorias	Respostas	Total
(4.1) Organização da inovação na biblioteca universitária	(4.1.1) Somos capazes de adaptar os processos da biblioteca para os desafios da inovação?	Universidades Públicas	Altamente importante	17
			Importante	22
			Pouca importância	2
			Não é importante	0
		Universidades Privadas	Altamente importante	14
			Importante	9
			Pouca importância	0
			Não é importante	0
	Total	Altamente importante	31	
		Importante	31	
		Pouca importância	2	
		Não é importante	0	
	(4.1.2) Gestores e demais funcionários sabem	Universidades Públicas	Altamente importante	20
			Importante	18
Pouca importância			3	
Não é importante			0	
Altamente importante			15	

	conviver com inovação?	Universidades Privadas	Importante	8
			Pouca importância	0
			Não é importante	0
		Total	Altamente importante	35
			Importante	26
			Pouca importância	3
			Não é importante	0

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em relação ao nível de importância na “**Dimensão geral - gerenciamento da inovação**”, da “**Dimensão particular - assegurar recursos para inovação na biblioteca universitária**” e nas duas questões referentes ao assegurar a disponibilidade de funcionários necessários para inovar e a assegurar o financiamento da inovação de forma proativa, obtiveram-se as seguintes respostas, conforme o Quadro 20.

Quadro 20 – Importância da inovação que assegurem recursos para inovação em bibliotecas universitárias

QUANTO A IMPORTÂNCIA DIMENSÃO GERAL (4) - GERENCIAMENTO DA INOVAÇÃO				
Dimensão Particular	Questões	Categorias	Respostas	Total
(4.2) Assegurando recursos para inovação na biblioteca universitária	(4.2.1) Asseguramos a disponibilidade de funcionários necessários para inovação?	Universidades Públicas	Altamente importante	17
			Importante	21
			Pouca importância	3
			Não é importante	0
		Universidades Privadas	Altamente importante	13
			Importante	10
			Pouca importância	0
		Total	Altamente importante	30
			Importante	31
	Pouca importância		3	
	Não é importante		0	
	(4.2.2) Asseguramos o financiamento da inovação de forma proativa?	Universidades Públicas	Altamente importante	15
			Importante	24
Pouca importância			2	
Não é importante			0	
		Altamente importante	13	

	Universidades Privadas	Importante	10
		Pouca importância	0
		Não é importante	0
	Total	Altamente importante	28
		Importante	34
		Pouca importância	2
		Não é importante	0

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi apresentado nos Quadros 17, 18, 19 e 20 os dados da **“Dimensão geral (4) gerenciamento da inovação”**, composta dos resultados das coletas de dados das bibliotecas universitárias brasileiras.

Nos Quadros 17 e 18 apresentaram-se os resultados das coletas de dados das **“práticas”** de inovação. No Quadro 17 destacaram-se os resultados da **“Dimensão particular (4.1) organização da inovação na biblioteca universitária”** e no Quadro 18 os resultados da **“Dimensão particular (4.2) assegurando recursos para inovação na biblioteca universitária”**.

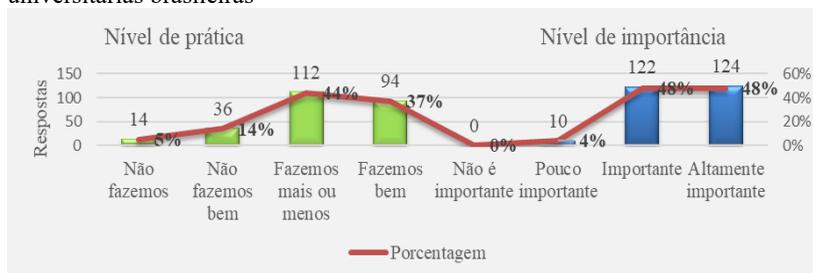
Nos Quadros 19 e 20 exibiram-se os resultados das coletas de dados da **“importância”** da inovação. No Quadro 19 apontaram-se os resultados da **“Dimensão particular (4.1) organização da inovação na biblioteca universitária”** e no Quadro 20 os resultados da **“Dimensão particular (4.2) assegurando recursos para inovação na biblioteca universitária”**.

4.5.1.1 Relação entre prática e importância da dimensão geral gerenciamento da inovação

No gerenciamento da inovação nas **bibliotecas universitárias brasileiras** foi verificado, em relação a **“prática”** da inovação que, 37% fazem bem, 44% fazem mais ou menos, 14% afirmaram não fazerem bem e 5% não fazem; quanto a **“importância”** da inovação, 48% consideraram ser altamente importante, 48% importante, 4% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na **“prática”**, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na **“importância”**, a predominância do “Altamente importante” e “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o gerenciamento da inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 67.

Gráfico 67 – Dimensão geral (4) Gerenciamento de inovação em bibliotecas universitárias brasileiras

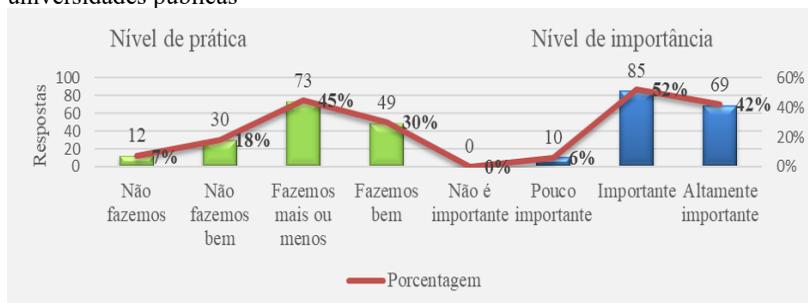


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi verificado, em relação a “**prática**” da inovação que, 30% fazem bem, 45% fazem mais ou menos, 18% afirmaram não fazerem bem e 7% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 42% consideraram ser altamente importante, 52% importante, 6% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o gerenciamento da inovação nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 68.

Gráfico 68 – Dimensão geral (4) Gerenciamento de inovação em bibliotecas de universidades públicas



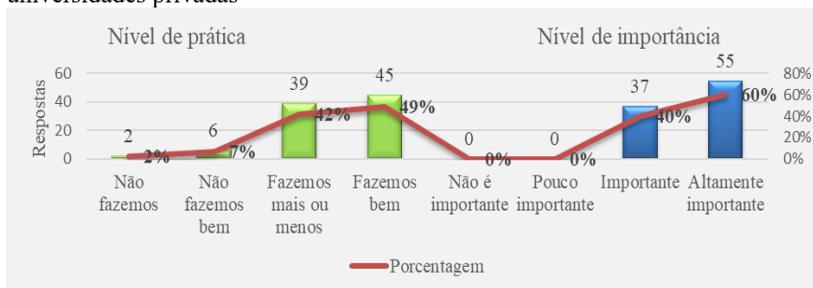
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi verificado, em relação a “**prática**” da inovação que, 49% fazem bem, 42% fazem mais ou menos, 7% afirmaram não fazerem bem e 2% não fazem; quanto a

“**importância**” da inovação, 60% consideraram ser altamente importante, 40% importante, 0% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**” a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**” a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante o gerenciamento da inovação em bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 69.

Gráfico 69 – Dimensão geral (4) Gerenciamento de inovação em bibliotecas de universidades privadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi possível verificar no **gerenciamento da inovação** que existem diferenças entre as bibliotecas de universidades públicas e privadas, observou-se que:

- bibliotecas universitárias brasileiras: “fazem mais ou menos” e consideraram “Altamente importante” e “Importante”;
- bibliotecas de universidades públicas: “fazem mais ou menos” e consideraram “importante”;
- bibliotecas de universidades privadas: “fazem bem” e consideraram “Altamente importante”.

Conclui-se que as **bibliotecas de universidades privadas** praticam mais e consideram mais importante o gerenciamento da inovação que as bibliotecas de universidades públicas.

Nas sessões seguintes serão descritas as dimensões particulares 4.1 e 4.2, juntamente com suas respectivas questões.

4.5.1.2 Relação entre prática e importância da organização da inovação na biblioteca universitária

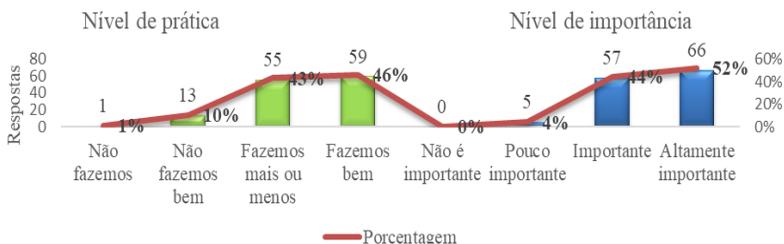
Nesta seção serão descritos os resultados da “**Dimensão particular (4.1) organização da inovação na biblioteca universitária**”, composta pelos seguintes tópicos:

- a) Captação e adaptação dos processos para os desafios da inovação;*
b) Convivência com a inovação.

Nas **bibliotecas universitárias brasileiras** foi verificado, em relação a “**prática**” da inovação que, 46% fazem bem, 43% fazem mais ou menos, 10% afirmaram não fazerem bem e 1% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 52% consideraram ser altamente importante, 44% importante, 4% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a organização da inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 70.

Gráfico 70 – Dimensão particular (4.1) Organização da inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras



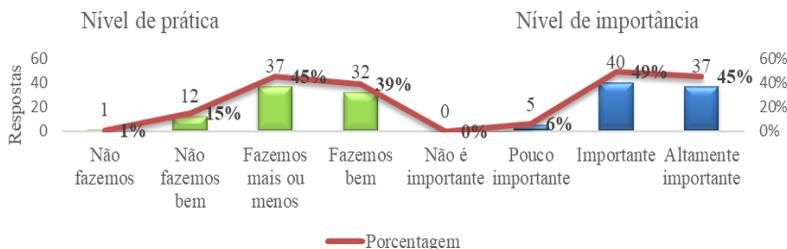
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi verificado, em relação a “**prática**” da inovação que, 39% fazem bem, 45% fazem mais ou menos, 15% afirmaram não fazerem bem e 1% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 45% consideraram ser altamente importante, 49% importante, 6% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não

houveram respondentes que afirmassem não ser importante a organização da inovação nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 71.

Gráfico 71 – Dimensão particular (4.1) Organização da inovação nas bibliotecas de universidades públicas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi verificado, em relação a **“prática”** da inovação que, 59% fazem bem, 39% fazem mais ou menos, 2% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a **“importância”** da inovação, 63% consideraram ser altamente importante, 37% importante, 0% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na **“prática”**, a predominância do **“Fazemos bem”** e na **“importância”**, a predominância do **“Altamente importante”**. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante ou **“Pouco importante”** a organização da inovação nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 72.

Gráfico 72 – Dimensão particular (4.1) Organização da inovação nas bibliotecas de universidades privadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi possível verificar, quanto organização da inovação nas bibliotecas universitárias que:

- a) bibliotecas universitárias brasileiras: “fazem bem” e consideraram “Altamente importante”;
- b) bibliotecas de universidades públicas: “fazem mais ou menos” e consideraram “Importante”;
- c) bibliotecas de universidades privadas: “fazem bem” e consideraram “Altamente importante”.

Conclui-se que as **bibliotecas de universidades privadas** “fazem bem” e consideram “Altamente importante” a organização da inovação mais que as **bibliotecas de universidades públicas**.

Nos tópicos seguintes serão descritas as “Questões” da “Dimensão particular (4.1)”, que será iniciada a partir do tópico **captação e adaptação dos processos para os desafios da inovação**.

a) Captação e adaptação dos processos para os desafios da inovação

Neste tópico serão descritos os resultados da “Questão (4.1.1)”. Verificou-se nas **bibliotecas universitárias brasileiras**, em relação ao nível de “prática” da inovação que, 47% fazem bem, 39% fazem mais ou menos, 12% afirmaram não fazerem bem e 2% não fazem; quanto a “importância” da inovação, 48% consideraram ser altamente importante, 49% importante, 3% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “prática”, a predominância do “Fazemos bem” e na “importância”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a captação e adaptação dos processos para os desafios da inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 73.

Gráfico 73 – Questão (4.1.1) Somos capazes de adaptar os processos da biblioteca para os desafios da inovação? (bibliotecas universitárias brasileiras)

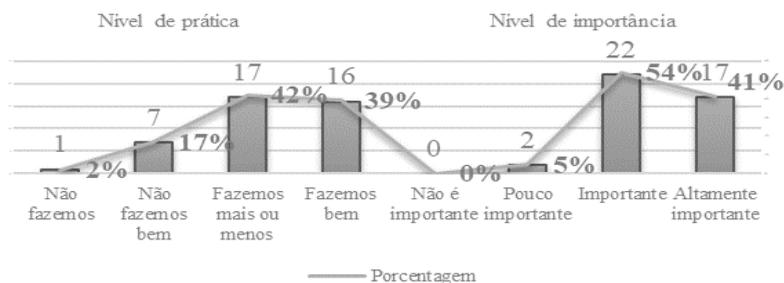


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 39% fazem bem, 42% fazem mais ou menos, 17% afirmaram não fazerem bem e 2% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 41% consideraram ser altamente importante, 54% importante, 5% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a captação e adaptação dos processos para os desafios da inovação nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 74.

Gráfico 74 – Questão (4.1.1) Somos capazes de adaptar os processos da biblioteca para os desafios da inovação? (bibliotecas de universidades públicas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 61% fazem bem, 35% fazem mais ou menos, 4% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 61% consideraram ser altamente importante, 39% importante, 0% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante ou pouco importante a captação e adaptação dos processos para os desafios da inovação nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 75.

Gráfico 75 – Questão (4.1.1) Somos capazes de adaptar os processos da biblioteca para os desafios da inovação? (bibliotecas de universidades privadas)



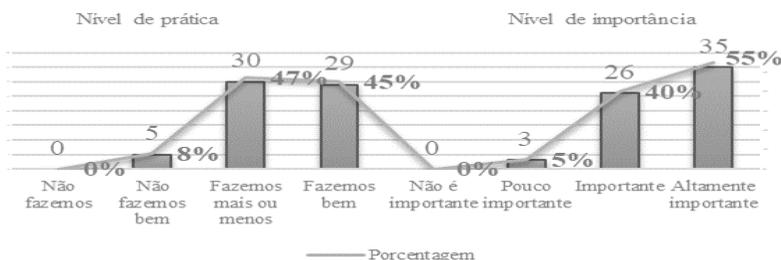
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

b) Convivência com a inovação

Neste tópico serão descritos os resultados da “Questão (4.1.2)”. Verificou-se nas **bibliotecas universitárias brasileiras**, em relação a “**prática**” da inovação que, 45% fazem bem, 47% fazem mais ou menos, 8% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 55% consideraram ser altamente importante, 40% importante, 5% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a convivência com a inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 76.

Gráfico 76 – Questão (4.1.2) Gestores e demais funcionários sabem conviver com inovação? (bibliotecas universitárias brasileiras)



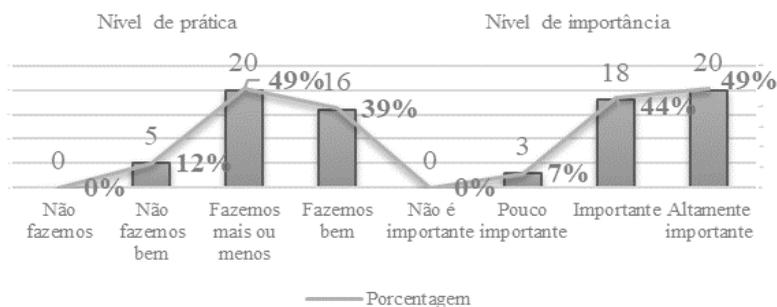
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 39% fazem bem, 49% fazem mais ou menos, 12% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a

“**importância**” da inovação, 49% consideraram ser altamente importante, 44% importante, 7% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante a convivência com a inovação nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 77.

Gráfico 77 – Questão (4.1.2) Gestores e demais funcionários sabem conviver com inovação? (bibliotecas de universidades públicas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 57% fazem bem, 43% fazem mais ou menos, 0% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 65% consideraram ser altamente importante, 35% importante, 0% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante ou pouco importante a convivência com a inovação nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 78.

Gráfico 78 – Questão (4.1.2) Gestores e demais funcionários sabem conviver com inovação? (bibliotecas de universidades privadas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.5.1.3 Relação entre prática e importância no assegurar recursos para inovação na biblioteca universitária

Nesta seção, serão descritos os resultados da “**Dimensão particular (4.2) assegurando recursos para inovação**”, contendo os seguintes tópicos:

- a) Assegurar a disponibilidade de funcionários necessários para inovar;*
- b) Assegurar o financiamento da inovação de forma proativa.*

Nas **bibliotecas universitárias brasileiras** foi verificado, em relação a “**prática**” da inovação que, 27% fazem bem, 45% fazem mais ou menos, 18% afirmaram não fazerem bem e 10% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 45% consideraram ser altamente importante, 51% importante, 4% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante assegurar recursos para inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mostra o Gráfico 79.

Gráfico 79 – Dimensão particular (4.2) Assegurando recursos para inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras

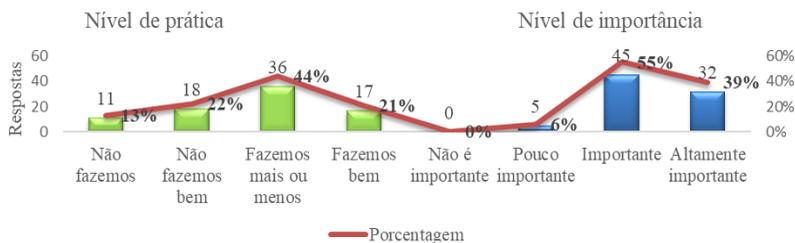


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi verificado, em relação a “**prática**” da inovação que, 21% fazem bem, 44% fazem mais ou menos, 22% afirmaram não fazerem bem e 13% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 39% consideraram ser altamente importante, 55% importante, 6% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante assegurar recursos para inovação nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 80.

Gráfico 80 – Dimensão particular (4. 2) Assegurando recursos para inovação nas bibliotecas de universidades públicas



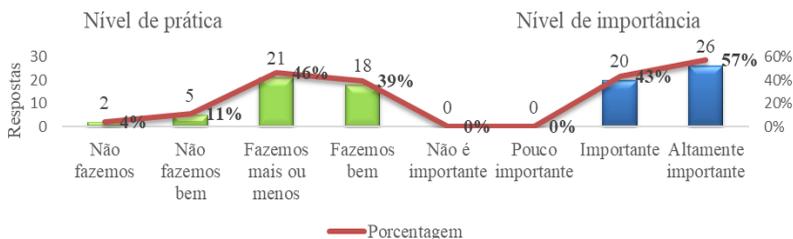
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi verificado, em relação a “**prática**” da inovação que, 39% fazem bem, 46% fazem mais ou menos, 11% afirmaram não fazerem bem e 4% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 57% consideraram ser altamente

importante, 43% importante, 0% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante ou “Pouco importante” assegurar recursos para inovação nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 81.

Gráfico 81 – Dimensão particular (4.2) Assegurando recursos para inovação nas bibliotecas de universidades privadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi possível verificar, quanto a assegurar recursos nas bibliotecas universitárias que:

- bibliotecas universitárias brasileiras: “fazem mais ou menos” e consideraram “Importante”;
- bibliotecas de universidades públicas: “fazem mais ou menos” e consideraram “Importante”;
- bibliotecas de universidades privadas: “fazem mais ou menos” e consideraram “Altamente importante”.

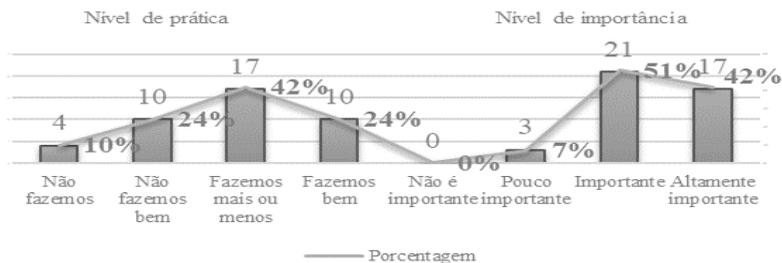
Conclui-se que as **bibliotecas de universidades privadas** consideraram “Altamente importante” assegurar recursos e as **bibliotecas de universidades públicas** consideraram menos “Importante”.

Nos tópicos seguintes serão descritas as “Questões” da “Dimensão particular (4.2)”, sendo iniciado pelo tópico assegurar a disponibilidade de funcionários necessários para inovar.

a) Assegurar a disponibilidade de funcionários necessários para inovar

Neste tópico serão descritos os resultados da “Questão (4.2.1)”. Verificou-se nas **bibliotecas universitárias brasileiras**, em relação a “**prática**” da inovação que, 36% fazem bem, 41% fazem mais ou menos, 17% afirmaram não fazerem bem e 6% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 47% consideraram ser altamente

Gráfico 83 – Questão (4.2.1) Asseguramos a disponibilidade de funcionários necessários para inovação? (bibliotecas de universidades públicas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi constatado, em relação ao nível de “**prática**” da inovação que, 57% fazem bem, 39% fazem mais ou menos, 4% afirmaram não fazerem bem e 0% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 57% consideraram ser altamente importante, 43% importante, 0% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos bem” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante no que tange assegurar a disponibilidade de funcionários para inovar nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 84.

Gráfico 84 – Questão (4.2.1) Asseguramos a disponibilidade de funcionários necessários para inovação? (bibliotecas de universidades privadas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

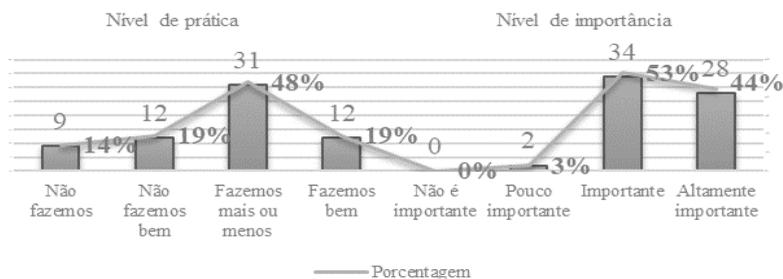
b) Assegurar o financiamento da inovação de forma proativa

Neste tópico serão descritos os resultados da “Questão (4.2.2)”. Verificou-se nas **bibliotecas universitárias brasileiras** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 19% fazem bem, 48% fazem

mais ou menos, 19% afirmaram não fazerem bem e 14% não fazem; quanto a **“importância”** da inovação, 44% consideraram ser altamente importante, 53% importante, 3% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na **“prática”**, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na **“importância”**, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante no que tange assegurar o financiamento da inovação de forma proativa nas bibliotecas de universidades brasileiras, conforme mostra o Gráfico 85.

Gráfico 85 – Questão (4.2.2) Asseguramos o financiamento da inovação de forma proativa? (bibliotecas universitárias brasileiras)

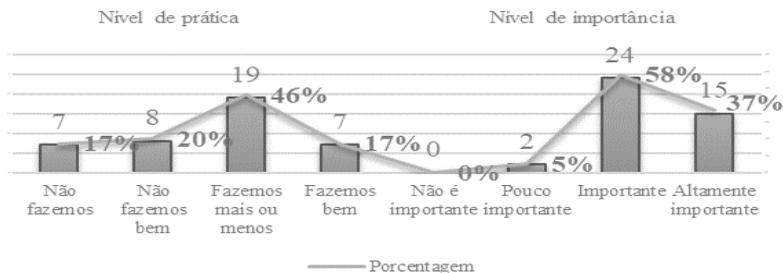


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades públicas** foi constatado, em relação a **“prática”** da inovação que, 17% fazem bem, 46% fazem mais ou menos, 20% afirmaram não fazerem bem e 17% não fazem; quanto a **“importância”** da inovação, 37% consideraram altamente importante, 58% importante, 5% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na **“prática”**, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na **“importância”**, a predominância do “Importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante no que tange assegurar o financiamento da inovação de forma proativa nas bibliotecas de universidades públicas, conforme mostra o Gráfico 86.

Gráfico 86 – Questão (4.2.2) Asseguramos o financiamento da inovação de forma proativa? (bibliotecas de universidades públicas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas **bibliotecas de universidades privadas** foi constatado, em relação a “**prática**” da inovação que, 22% fazem bem, 52% fazem mais ou menos, 17% afirmaram não fazerem bem e 9% não fazem; quanto a “**importância**” da inovação, 57% consideraram ser altamente importante, 43% importante, 0% pouco importante e 0% afirmaram não ser importante.

Observou-se na “**prática**”, a predominância do “Fazemos mais ou menos” e na “**importância**”, a predominância do “Altamente importante”. Não houveram respondentes que afirmassem não ser importante no que tange assegurar o financiamento da inovação de forma proativa nas bibliotecas de universidades privadas, conforme mostra o Gráfico 87.

Gráfico 87 – Questão (4.2.2) Asseguramos o financiamento da inovação de forma proativa? (bibliotecas de universidades privadas)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A seguir serão expostas as considerações acerca do gerenciamento do crescimento.

4.5.2 Considerações acerca do gerenciamento do crescimento

Relativo a capacidade de gerenciamento do crescimento nas bibliotecas universitárias brasileiras os dados indicaram que ocorre de diferentes maneiras entre bibliotecas de universidades públicas e as bibliotecas de universidades privadas. Identificou-se, nas bibliotecas de universidades públicas, que tanto a prática da inovação quanto a importância que é dada ao gerenciamento para o crescimento da inovação, encontram-se em desvantagem em relação as bibliotecas de universidades privadas.

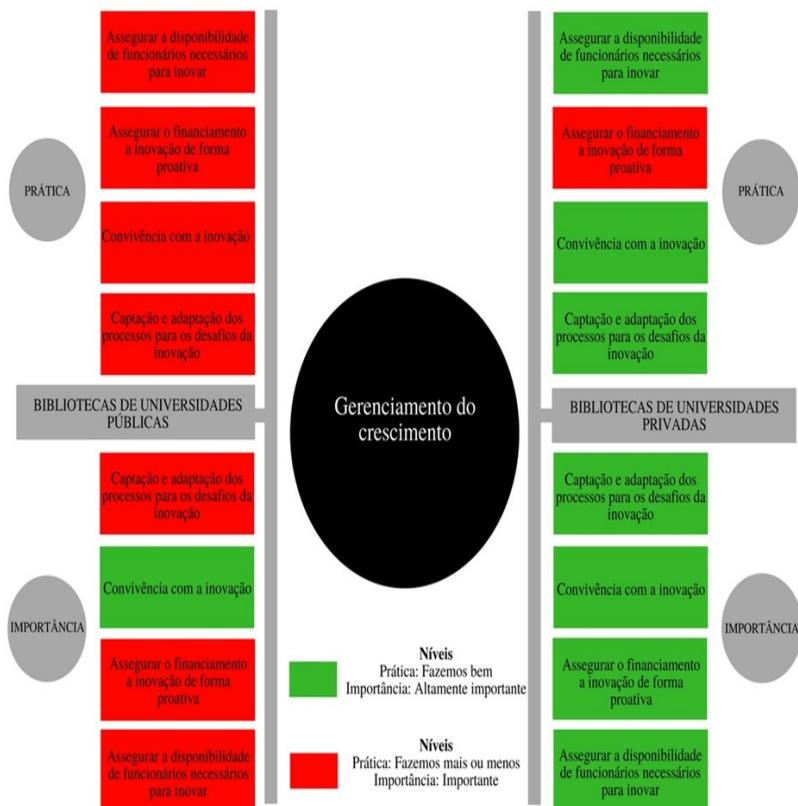
Tratando-se do nível de prática e importância, foi possível verificar que as bibliotecas de universidades privadas possuem mais aspectos (Questões) com maior capacidade de realização (prática) e de importância.

Verificou-se que as bibliotecas de universidades públicas encontraram dificuldades em assegurar a disponibilidade de funcionários para inovar, assegurar a inovação de forma proativa, a captação e adaptação dos processos para os desafios da inovação e convivência com a inovação. Por conseguinte, estas necessitam de um melhor incentivo na garantia de recursos humanos para a promoção da inovação na biblioteca.

Nas bibliotecas de universidades privadas foram encontradas dificuldades em assegurar o financiamento da inovação de forma proativa. Para minimizar estas dificuldades torna-se essencial aumentar o financiamento nas bibliotecas.

Foram destacadas na cor verde as “Questões” relativas a “prática” (fazemos bem) e a “importância” (altamente importante), pois possuíam maior capacidade de inovação; já as “Questões” com menor capacidade de inovação, a “prática” (fazemos mais ou menos) e a “importância” (importante), foram destacadas na cor vermelha, conforme demonstra a Figura 17.

Figura 17 – Aspectos da capacidade de gerenciamento do crescimento



Fonte: Adaptado pelo autor (2018).

Identificou-se por meio da figura acima ser essencial mais estímulo ao gerenciamento da inovação nas bibliotecas de universidades públicas, acredita-se que o gerenciamento é fundamental para o aumento da capacidade inovadora da biblioteca. Para isto torna-se imprescindível a existência de um número suficiente de funcionários, assegurando assim os recursos humanos necessários para a promoção de melhorias nos processos e serviços da biblioteca.

Considerando a inovação como processo organizacional coletivo, entende-se que ideias individuais, precisam ser coletivizadas e institucionalizadas; Motta (1989) ressalta a importância de mobilizar todos os recursos existentes na organização para a criação de situações que favoreçam e impulsionem mudanças positivas e benéficas, sendo,

portanto, fundamental, nas bibliotecas universitárias, funcionários suficientes para a inovação.

É essencial investimento nos recursos financeiros em prol da inovação para a promoção de melhorias na infraestrutura e em outros aspectos da biblioteca, proporcionando assim um ambiente favorável a inovar de maneira proativa. Segundo (DIB; SILVA, 2006)

os problemas econômicos enfrentados pelo país e, em consequência, pelas universidades, sejam elas públicas ou privadas, afetam diretamente as BU's, uma vez que essas instituições dependem de investimentos financeiros das universidades a que estão ligadas e do governo, ficando sua sobrevivência restrita aos poucos recursos recebidos destes órgãos.

Julgando haver carências de recursos financeiros, este aspecto pode influenciar outros recursos, dificultando a capacidade de inovação da biblioteca universitária. É essencial que a unidade de informação presente na universidade, seja ela pública ou privada, deva competir por recursos que possam agregar valor e atrair cada vez mais usuários.

Com mais recursos financeiros e humanos, será possível aperfeiçoar o gerenciamento do crescimento, conforme destacado pelos autores (MOTTA, 1989) e (DIB; SILVA, 2006). Desta maneira a inovação poderá ocorrer com mais frequência por parte dos funcionários e a convivência com a inovação será maior na biblioteca universitária.

Neste estudo, verificou-se que o gerenciamento da inovação se encontra limitado nas bibliotecas universitárias e a quantidade insuficiente de funcionários dificulta este gerenciamento, além disto verificou-se a dificuldade em assegurar o financiamento da inovação de forma proativa, devendo-se, portanto, refletir sobre este aspecto.

4.6 TENDÊNCIAS DAS DIMENSÕES

Nesta seção verificou-se as tendências das dimensões da metodologia “aprender a crescer”, são elas:

- a. Reconhecimento de oportunidades de inovação;
- b. Desenvolvimento/Comunicação de estratégias de inovação;
- c. Realização de oportunidades de inovação;
- d. Gerenciamento de inovação.

Cada dimensão foi identificada nos gráficos a partir dos verbos sublinhados acima. E as tendências nas universidades brasileiras foram descritas conforme suas respectivas categorias administrativas, bibliotecas de universidades públicas e bibliotecas de universidades privadas.

4.6.1 Prática da inovação nas bibliotecas universitárias

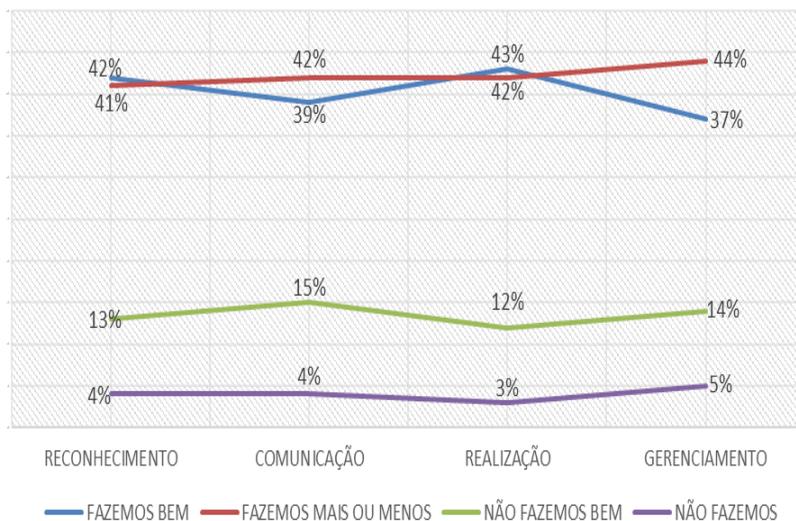
Nesta seção identificou-se as tendências das dimensões quanto as práticas da inovação nas bibliotecas universitárias, no que tange as categorias “fazemos bem”, “fazemos mais ou menos”, “não fazemos bem” e “não fazemos”.

Em relação ao nível de prática “**fazemos bem**”, observou-se nas bibliotecas universitárias brasileiras que:

- a) 42% fazem bem o reconhecimento de oportunidades de inovação;
- b) 39% fazem bem a comunicação das estratégias de inovação;
- c) 42% fazem bem a realização de oportunidades de inovação;
- d) 37% fazem bem o gerenciamento da inovação.

Utilizando o nível de prática “**fazemos bem**” como parâmetro de medição da alta capacidade das bibliotecas universitárias brasileiras, constatou-se que as bibliotecas reconhecem e realizam as oportunidades de inovação mais que a comunicação e o gerenciamento da inovação, uma vez que estas encontram-se no nível de prática “fazemos mais ou menos, conforme demonstra o Gráfico 88.

Gráfico 88 – Tendências das práticas nas dimensões das bibliotecas de universidades brasileiras



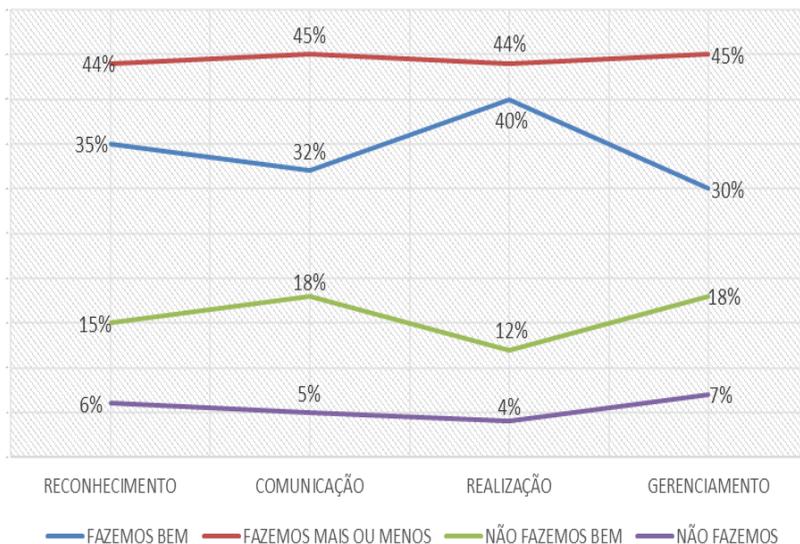
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em relação ao nível de prática “fazemos bem”, observou-se nas bibliotecas de universidades públicas que:

- a) 35% fazem bem o reconhecimento de oportunidades de inovação;
- b) 32% fazem bem a comunicação das estratégias de inovação;
- c) 40% fazem bem a realização de oportunidades de inovação;
- d) 30% fazem bem o gerenciamento da inovação.

Utilizando o nível de prática “fazemos bem” como parâmetro de medição da alta capacidade das bibliotecas de universidades públicas, constatou-se que em todas as dimensões as bibliotecas praticam mais ou menos a inovação. Observou-se também que a realização de oportunidades de inovação é a mais praticada dentre as dimensões, enquanto que o gerenciamento da inovação é a menos praticada, conforme apresenta o Gráfico 89.

Gráfico 89 – Tendências das práticas das dimensões nas bibliotecas de universidades públicas



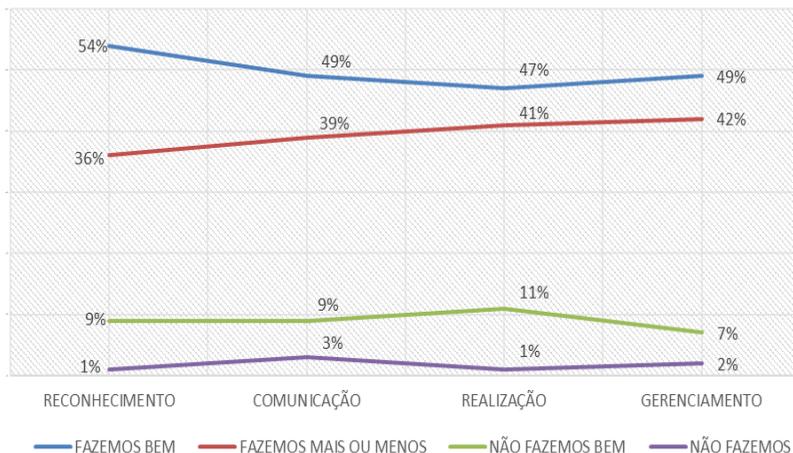
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em relação ao nível de prática **“fazemos bem”**, observou-se nas bibliotecas de universidades privadas que:

- a) 54% fazem bem o reconhecimento de oportunidades de inovação;
- b) 49% fazem bem a comunicação das estratégias de inovação;
- c) 47% fazem bem a realização de oportunidades de inovação;
- d) 49% fazem bem o gerenciamento da inovação.

Utilizando o nível de prática **“fazemos bem”**, como parâmetro de medição da alta capacidade das bibliotecas de universidades privadas, constatou-se que em todas as dimensões as bibliotecas praticam bem a inovação. Observou-se ainda que o reconhecimento de oportunidades de inovação é a mais praticada entre as dimensões, enquanto que a realização de oportunidades de inovação é menos praticada, conforme demonstra o Gráfico 90.

Gráfico 90 – Tendências das práticas das dimensões nas bibliotecas de universidades privadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A seguir serão observadas as tendências das dimensões em relação a importância da inovação nas bibliotecas universitárias.

4.6.2 Importância da inovação nas bibliotecas universitárias

Nesta seção verificou-se as tendências das dimensões quanto a importância da inovação nas bibliotecas universitárias, no que tange as categorias “muito importante”, “importante”, “pouco importante” e “não é importante”.

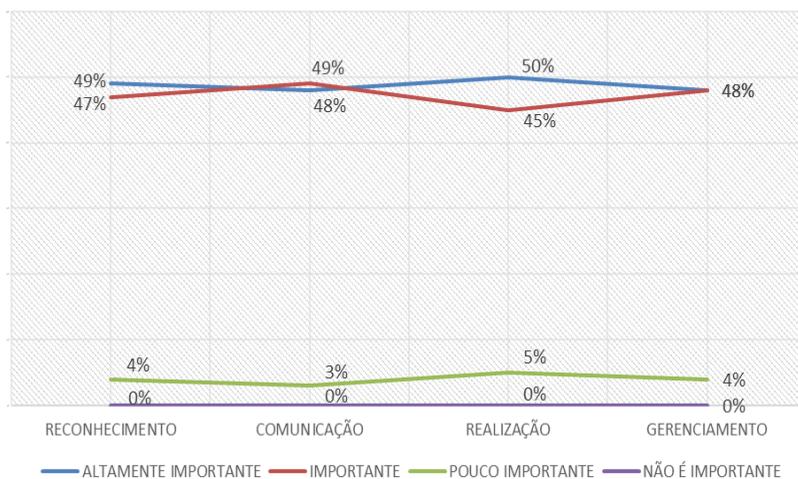
Em relação ao nível de importância **“altamente importante”** observou-se nas bibliotecas universitárias brasileiras que:

- 49% consideram “altamente importante” o reconhecimento de oportunidades de inovação;
- 48% consideram “altamente importante” a comunicação das estratégias de inovação;
- 50% consideram “altamente importante” a realização de oportunidades de inovação;
- 48% consideram “altamente importante” o gerenciamento da inovação.

Utilizando o nível de importância **“altamente importante”** como parâmetro de medição da alta capacidade das bibliotecas universitárias brasileiras, constatou-se que as bibliotecas consideram mais importante a

realização de oportunidades de inovação que o reconhecimento, a comunicação e o gerenciamento da inovação, conforme o Gráfico 91.

Gráfico 91 – Tendências da importância das dimensões nas bibliotecas universitárias brasileiras



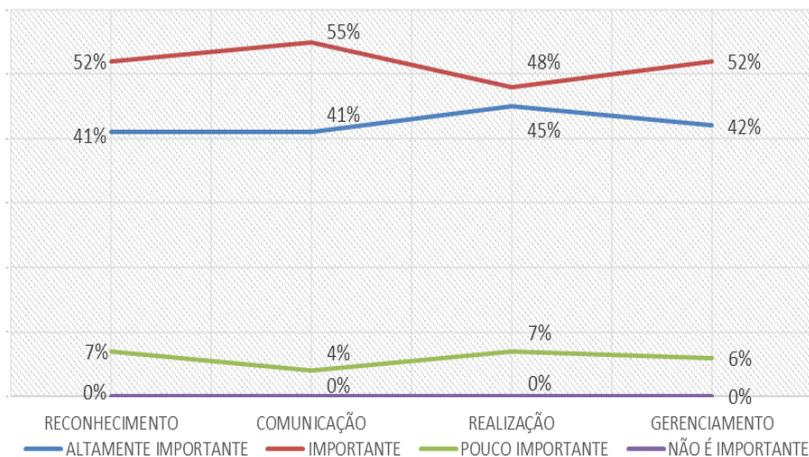
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em relação ao nível de importância **“altamente importante”** observou-se nas bibliotecas de universidades públicas que:

- 41% consideram **“altamente importante”** o reconhecimento de oportunidades de inovação;
- 41% consideram **“altamente importante”** a comunicação das estratégias de inovação;
- 45% consideram **“altamente importante”** a realização de oportunidades de inovação;
- 42% consideram **“altamente importante”** o gerenciamento da inovação.

Utilizando o nível de importância **“altamente importante”** como parâmetro de medição da alta capacidade das bibliotecas de universidades públicas, constatou-se que as bibliotecas consideram mais importante a realização de oportunidades de inovação que o reconhecimento, a comunicação e o gerenciamento da inovação, conforme o Gráfico 92.

Gráfico 92 – Tendências da importância das dimensões nas bibliotecas de universidades públicas



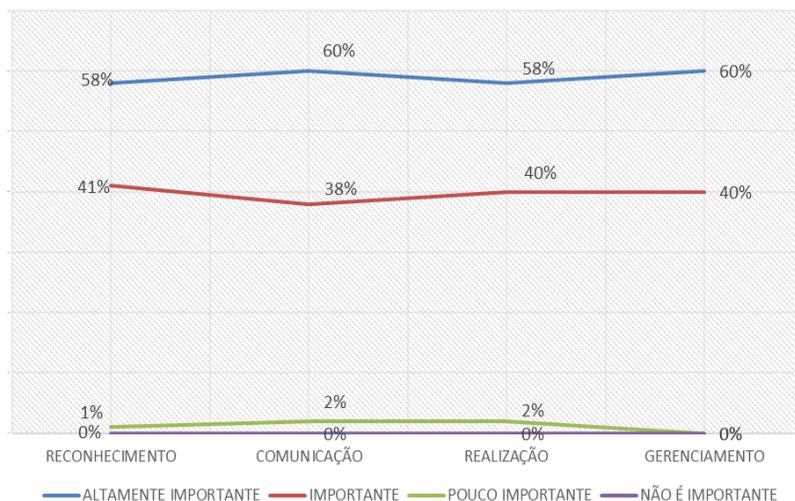
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em relação ao nível de importância “**altamente importante**” observou-se nas bibliotecas de universidades privadas que:

- 58% consideram “altamente importante” o reconhecimento de oportunidades de inovação;
- 60% consideram “altamente importante” a comunicação das estratégias de inovação;
- 58% consideram “altamente importante” a realização de oportunidades de inovação;
- 60% consideram “altamente importante” o gerenciamento da inovação.

Utilizando o nível de importância “**altamente importante**” como parâmetro de medição da alta capacidade das bibliotecas de universidades privadas, constatou-se que as bibliotecas consideram mais importante a comunicação de estratégias de inovação e o gerenciamento da inovação que o reconhecimento e a realização de oportunidades de inovação, conforme apresenta o Gráfico 93.

Gráfico 93 – Tendências da importância das dimensões nas bibliotecas de universidades privadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A seguir serão feitas as considerações acerca das dimensões analisadas no “Aprender a crescer”. Será verificada a dimensão geral e suas respectivas dimensões particulares, além dos tópicos das questões que necessitam de melhorias nas bibliotecas universitárias.

4.7 CONSIDERAÇÕES ACERCA DAS DIMENSÕES

Na análise dos dados da pesquisa verificou-se que frequentemente o nível de importância se assemelha ao nível de prática, porém, identificou-se diferenças entre as dimensões. Foi possível observar que as dimensões mais ou menos praticadas variam conforme o tipo de biblioteca, enquanto umas dimensões são mais praticadas ou consideradas mais importantes nas bibliotecas de universidades públicas, outras são mais praticadas ou consideradas mais importantes nas bibliotecas de universidades privadas.

Constatou-se que o nível de prática nas bibliotecas universitárias brasileiras, assemelha-se ao nível de importância em 3 (três) dimensões gerais, excetuando-se o gerenciamento da inovação. Observou-se ainda que dentre as 4 (quatro) dimensões gerais a dimensão

desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação é a menos praticada e considerada menos importante, conforme o Quadro 21.

Quadro 21 – Quantidade total de respostas entre prática e importância das dimensões gerais

RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO	
Prática	Importância
Fazemos bem: 134 Fazemos mais ou menos: 130 Não fazemos bem: 40 Não fazemos: 12	Altamente importante: 145 Importante: 142 Pouco importante: 13 Não é importante: 0
DESENVOLVIMENTO/COMUNICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO	
Prática	Importância
Fazemos bem: 108 Fazemos mais ou menos: 129 Não fazemos bem: 40 Não fazemos: 10	Altamente importante: 128 Importante: 131 Pouco importante: 9 Não é importante: 0
REALIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO	
Prática	Importância
Fazemos bem: 111 Fazemos mais ou menos: 110 Não fazemos bem: 31 Não fazemos: 8	Altamente importante: 129 Importante: 117 Pouco importante: 14 Não é importante: 0
GERENCIAMENTO DA INOVAÇÃO	
Prática	Importância
Fazemos bem: 94 Fazemos mais ou menos: 112 Não fazemos bem: 36 Não fazemos: 14	Altamente importante: 124 Importante: 122 Pouco importante: 10 Não é importante: 0

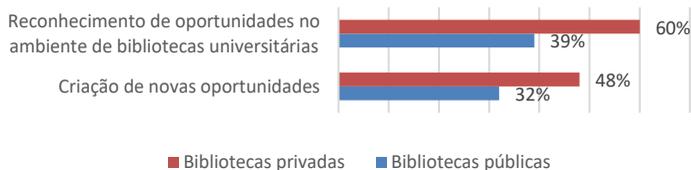
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Por meio do nível de prática da categoria “**Fazemos bem**”, verificou-se a prática da inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras, sendo verificadas todas as dimensões gerais e suas respectivas dimensões particulares.

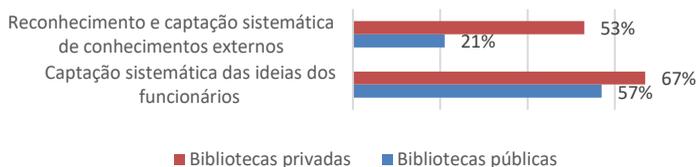
A primeira “dimensão geral” analisada foi a dimensão **reconhecimento de oportunidades para a inovação**, esta divide-se em:
 a) Reconhecimento de oportunidades de inovação nas bibliotecas universitárias;
 b) Criação de novas oportunidades de inovação nas bibliotecas universitárias.

Nesta dimensão verificou-se que as bibliotecas de universidades públicas praticam menos inovação que as bibliotecas de universidades privadas, tanto no que se refere ao reconhecimento de oportunidades de inovação quanto na criação de oportunidades, conforme o Gráfico 94.

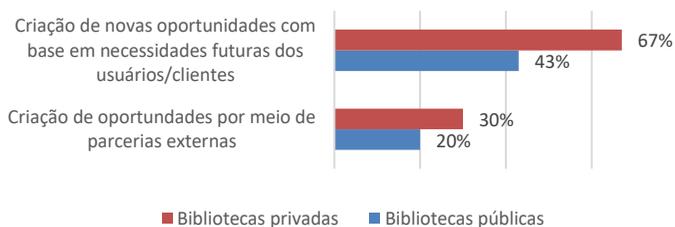
Gráfico 94 – Considerações acerca da dimensão geral reconhecimento
DIMENSÃO GERAL – RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO



RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES NO AMBIENTE DE BIBLIOTECAS



CRIAÇÃO DE NOVAS OPORTUNIDADES NAS BIBLIOTECAS



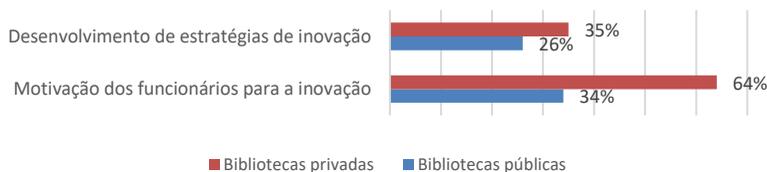
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A segunda “dimensão geral” analisada foi a dimensão **desenvolvimento/comunicação das estratégias de inovação**, esta divide-se em:

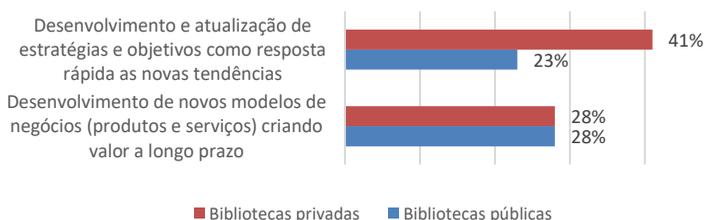
- a) Desenvolvimento de estratégias de inovação nas bibliotecas universitárias;
- b) Motivação dos funcionários para inovação nas bibliotecas universitárias.

Nesta dimensão verificou-se que as bibliotecas de universidades públicas praticam menos inovação que as bibliotecas de universidades privadas, tanto no que se refere ao desenvolvimento de estratégias quanto na motivação a inovação, conforme o Gráfico 95.

Gráfico 95 – Considerações acerca da dimensão geral comunicação
DIMENSÃO GERAL – DESENVOLVIMENTO/COMUNICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO



DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO NAS BIBLIOTECAS



MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PARA A INOVAÇÃO NAS BIBLIOTECAS



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

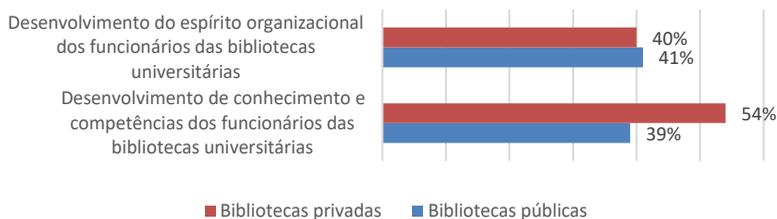
A terceira “dimensão geral” analisada foi a dimensão **realização de oportunidades de inovação**, esta divide-se em:

- a) Desenvolvimento do espírito organizacional dos funcionários das bibliotecas universitárias;
- b) Desenvolvimento de conhecimentos e competências dos funcionários das bibliotecas universitárias.

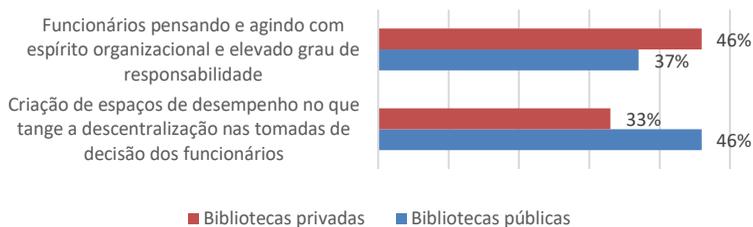
Nesta dimensão verificou-se que as bibliotecas de universidades públicas praticam mais inovação que as bibliotecas de universidades privadas no que se refere ao desenvolvimento do espírito organizacional dos funcionários, porém, com relação ao desenvolvimento de conhecimento e competências dos funcionários, as bibliotecas de

universidades privadas praticam mais que as bibliotecas de universidades públicas, conforme demonstra o Gráfico 96.

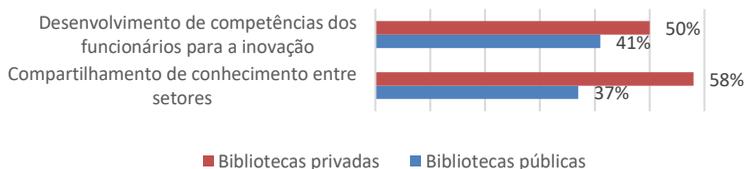
Gráfico 96 – Considerações acerca da dimensão geral realização
DIMENSÃO GERAL – REALIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO



DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO ORGANIZACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DAS BIBLIOTECAS



DESENVOLVIMENTO DE CONHECIMENTOS E COMPETÊNCIAS DOS FUNCIONÁRIOS



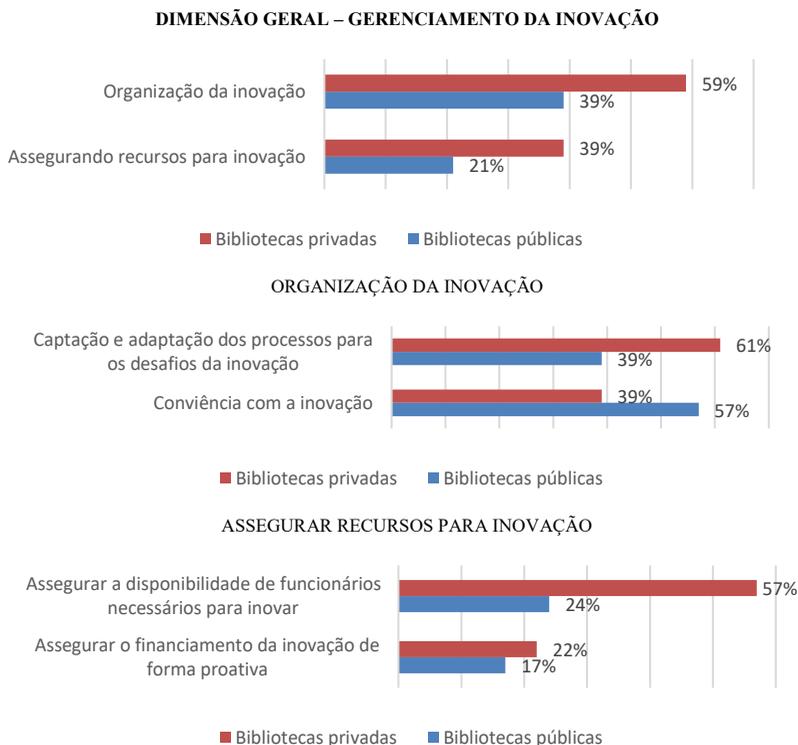
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A quarta “dimensão geral” analisada foi a dimensão **gerenciamento da inovação**, esta divide-se em:

- a) Organização da inovação;
- b) Assegurando recursos para a inovação.

Nesta dimensão verificou-se que as bibliotecas de universidades públicas praticam menos inovação que as bibliotecas de universidades privadas, tanto na organização da inovação quanto na garantia de assegurar recursos para a inovação, conforme apresenta o Gráfico 97.

Gráfico 97 – Considerações acerca da dimensão geral gerenciamento



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Ao analisar o potencial inovador das bibliotecas de universidades públicas e das bibliotecas de universidades privadas, foi possível verificar que as bibliotecas de universidades públicas praticam menos os processos de inovação em comparação com as privadas, todavia, evidencia-se possibilidades de melhorias em ambas.

Para identificar quais tópicos da metodologia “aprender a crescer” poderiam ser melhorados nas bibliotecas universitárias, utilizou-se como critério o nível de prática “fazemos bem” e a identificação destes tópicos foram divididas entre bibliotecas de universidades públicas e bibliotecas de universidades privadas, conforme o Quadro 22.

Quadro 22 – Necessidades de melhorias quanto a prática da inovação nas bibliotecas

bibliotecas de universidades públicas	bibliotecas de universidades privadas
- Captação sistemática de conhecimentos externos;	
- Criação de oportunidades com parcerias externas;	- Criação de oportunidades com parcerias externas;
- Desenvolver e atualizar estratégias e objetivos que respondam rapidamente as novas tendências;	- Desenvolver e atualizar estratégias e objetivos que respondam rapidamente as novas tendências;
- Desenvolver novos modelos de negócios (produtos e serviços) gerando valor a longo prazo;	- Desenvolver novos modelos de negócios (produtos e serviços) gerando valor a longo prazo;
- Comunicação intensa da estratégia organizacional para os funcionários;	
- Motivação dos funcionários com relação aos objetivos da biblioteca;	
- Funcionários pensando e agindo com elevado grau de responsabilidade;	
	- Criação de espaços de desempenho (<i>empowerment</i>) no que tange a descentralização nas tomadas de decisão para os funcionários;
- Desenvolvimento de competências de funcionários para inovação;	
- Compartilhamento de conhecimento entre os setores;	
- Captação e adaptação dos processos para os desafios da inovação;	
- Convivência com a inovação;	
- Disponibilidade de funcionários necessários para inovar;	
-Assegurar o financiamento da inovação de forma proativa;	-Assegurar o financiamento da inovação de forma proativa;

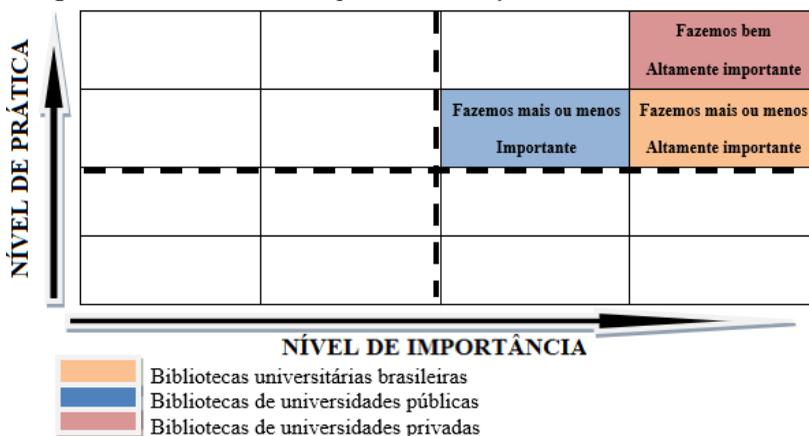
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Evidenciou-se o posicionamento das bibliotecas em um plano cartesiano utilizando como parâmetro o nível de prática e o nível de importância da inovação, considerou-se o total de respostas de todas as dimensões gerais para poder posicionar no plano as bibliotecas conforme seu potencial de inovação.

Verificou-se que as bibliotecas universitárias brasileiras embora considerem altamente importante os processos de inovação, a prática não acompanha o nível de importância uma vez que praticam mais ou menos a inovação.

Nas bibliotecas de universidades públicas a prática acompanha a importância, todavia, em menor intensidade que nas bibliotecas de universidades privadas, pois estas consideram altamente importante e praticam bem a inovação; enquanto que as públicas praticam mais ou menos e consideram importante a inovação. Pôde-se assim constatar que as bibliotecas de universidades públicas necessitam investir mais nos aspectos que potencializam a inovação, conforme a Figura 18.

Figura 18 – Plano cartesiano da capacidade de inovação das bibliotecas universitárias



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na seção seguinte foram feitas as considerações a respeito da perspectiva dos gestores das bibliotecas universitárias, em relação as barreiras para a inovação.

4.8 CONSIDERAÇÕES DO GESTOR EM RELAÇÃO AOS RESULTADOS

Após a aplicação do questionário (APÊNDICE B) e o retorno das respostas dos gestores, foi enviado um segundo questionário (APÊNDICE D) composto por duas questões abertas. A primeira questão refere-se às diferenças encontradas entre o nível de prática e o nível de importância da inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras e a segunda questão refere-se as diferenças identificadas entre as bibliotecas de universidades públicas e as bibliotecas de universidades privadas.

Com relação ao questionário (APÊNDICE D), identificou-se, conforme as repostas dos gestores, 6 (seis) barreiras a prática da inovação nas bibliotecas universitárias:

- a) Problemas relacionados a recursos humanos (ausência de funcionários e/ou falta de engajamento dos funcionários);
- b) falta de recursos financeiros;
- c) burocracia;
- d) falta de infraestrutura;
- e) falta de apoio da alta gestão;
- f) falta de divulgação dos serviços/processos na biblioteca.

No primeiro momento, observou-se as respostas dos 18 (dezoito) gestores das bibliotecas de universidades públicas, numerados por ordem de questionários recebidos (1-18).

Identificou-se que 10 (dez) respondentes destacaram problemas relacionados a recursos humanos (ausência de funcionários e/ou a falta de engajamento dos funcionários), 4 (quatro) destacam a falta de recursos financeiros, 2 (dois) a burocracia, 2 (dois) a falta de infraestrutura, 2 (dois) a falta de apoio da alta gestão e 0 (zero) a falta de divulgação de serviços/produtos na biblioteca.

Os problemas relacionados aos recursos humanos foi evidenciado pelos respondentes 1 (um), 2 (dois), 3 (três), 4 (quatro), 5 (cinco), 12 (doze), 14 (quatorze), 16 (dezesesseis), 17 (dezesete) e 18 (dezoito); enquanto que os respondentes 4 (quatro), 5 (cinco), 16 (dezesesseis) e 17 (dezesete) destacaram a falta de recursos financeiros; os respondentes 2 (dois) e 11 (onze) ressaltaram a burocracia; os respondentes 1 (um) e 18 (dezoito) indicaram a falta de infraestrutura; os respondentes 6 (seis) e 9 (nove) destacaram a falta de apoio da alta gestão e 0 (zero) indicaram a falta de divulgação de divulgação de serviços/produtos na biblioteca, conforme o Quadro 23.

Quadro 23 – Por que a prática não acompanha a importância nas bibliotecas universitárias brasileiras (Gestores das públicas)

<i>Embora sejam consideradas "altamente importante" as dimensões analisadas na coleta de dados, porque a prática não acompanha os níveis de importância nas bibliotecas universitárias brasileiras?</i>	
Respondente	Respostas
1	O Maior problema na pública é a falta de recursos humanos e investimentos em equipamentos.
2	Acredito que seja pela falta de recurso humano e burocracia nos processos o que dificulta bastante as inovações. Mas também esbarramos na falta de comprometimento, proatividade e criatividade dos recursos humanos das bibliotecas, principalmente dos bibliotecária(o)s, pois a biblioteca precisa de integração dos setores e

	funcionários para que os serviços, produtos e processos fluam e tenham continuidade.
3	Acredito que muitas vezes pode ser por falta de recursos ou por falta de funcionários, ou até mesmo falta de vontade por parte da equipe.
4	Acredito que seja por falta de recursos humanos e financeiros.
5	Vários fatores: Estrutura burocrática. Falta de recursos humanos, Falta de recursos financeiros, descompromisso profissional
6	Acredito que um problema de gestão e assim como cultural nas instituições públicas.
7	Quando assumimos uma atividade queremos fazê-la o melhor possível, se temos um grupo pequeno o trabalho sai bem feito, se temos um grupo grande com pessoas de vários níveis, talvez não saia tão bem quanto queríamos que saísse.
8	Falta de investimento
9	Talvez porque falta apoio das gestões das instituições para o avanço das BU's.
10	Creio ser pela falta de pessoal qualificado que atuam nas bibliotecas, o que prejudica a distribuição das funções para as quais estas ações exigem.
11	Acredito que quando não se alcança seja pelo fator burocrático na dependência de produtos ou serviços que não dependam da Biblioteca para serem concretizados.
12	Acredito que o principal problema esteja relacionado às questões de pessoal. Os quadros reduzidos e a sobrecarga de alguns membros da equipe é um problema grave.
13	Talvez porque as bibliotecas universitárias não tenham o seu imenso valor agregado aos usuários em todos os níveis.
14	Profissionais sobrecarregados de atividades e falta de investimento em todas as áreas da biblioteca.
15	Porque existe uma visão diferenciada do trabalho na instituição pública e privada. Precisamos mudar isso
16	Existe uma série de razões em que as Bibliotecas Universitárias estão passando, nem sempre temos recursos humanos, financeiros e nem sempre eles entendem que somos importantes!
17	No caso das instituições públicas há um déficit de recursos humanos e financeiros, o que certamente implica na realização dessas atividades.
18	Muitas vezes devido à falta de infra-estrutura e número suficiente de pessoas e/ou envolvimento dessas pessoas na Biblioteca.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No segundo momento, observou-se as respostas de 15 (quinze) gestores das bibliotecas de universidades privadas.

Identificou-se que 4 (quatro) respondentes destacaram problemas relacionados a recursos humanos (ausência de funcionários e/ou falta de engajamento dos funcionários), 7 (sete) destacaram a falta de recursos financeiros, 0 (zero) a burocracia, 1 (um) a falta de infraestrutura, 2 (dois) a falta de apoio da alta gestão e 1 (um) a falta de divulgação dos serviços/produtos na biblioteca.

Os problemas relacionados aos recursos humanos foi evidenciado pelos respondentes 19 (dezenove), 29 (vinte e nove), 31 (trinta e um), 33 (trinta e três); enquanto que os respondentes 20 (vinte), 21 (vinte e um), 22 (vinte e dois), 26 (vinte e seis), 28 (vinte e oito), 31 (trinta e um) e 33 (trinta e três) destacaram a falta de recursos financeiros; 0 (zero) indicaram a burocracia; o respondente 32 (trinta e dois) indicou a falta de infraestrutura; os respondentes 19 (dezenove) e 21 (vinte e um) destacaram a falta de apoio da alta gestão e o respondente 23 (vinte e três) indicou a falta de divulgação de serviços/produtos na biblioteca, conforme o Quadro 24.

Quadro 24 – Por que a prática não acompanha a importância nas bibliotecas universitárias brasileiras (Gestores das privadas)

Respondente	Respostas
	<i>Embora sejam consideradas "altamente importante" as dimensões analisadas na coleta de dados, porque a prática não acompanha os níveis de importância nas bibliotecas universitárias brasileiras?</i>
19	Acredito que tenha os dois lados, falta de apoio da alta gestão e também falta de ação dos bibliotecários que se acomodam e não convencem os gestores a aprovar projetos.
20	Devido falta de recursos financeiros.
21	Falta de apoio da administração superior (político e financeiro)
22	Muitas vezes a falta de recursos financeiros compromete o resultado final.
23	Muitas vezes não há incentivo e interesse na divulgação dos serviços e importância das bibliotecas por parte dos envolvidos.
24	Em alguns casos a falta de recursos dificulta a aplicação de determinadas atividades no âmbito das BU.
25	Por falta de investimento em treinamento de pessoal e aquisição de equipamentos
26	Penso que a maioria das bibliotecas das Universidades privadas, não possuem um orçamento próprio para efetivar as necessidades no investimento tecnológico.
27	
28	A prática não acompanha as dimensões que foram analisadas na coleta de dados pelo fato das Bibliotecas Universitárias não possuírem Políticas e Planejamentos de ordem estratégica, logística e financeira que constituem questões fundamentais para o desempenho das atividades das bibliotecas, bem como dos serviços e produtos oferecidos, com alto nível de qualidade, eficiência e eficácia. Outro ponto fundamental seria uma análise crítica e avaliativa do desenvolvimento e resultado final das atividades, bem como dos produtos e serviços oferecidos para detectar os problemas que entram estes processos, promovendo mudanças constantes para que no decurso da execução destes trabalhos seja alcançado o devido êxito no resultado final.
29	Infelizmente eu nem saberei responder a essa questão, pois não entendo um profissional que não se esforça, estou constantemente procurando melhorar os serviços para atender melhor a comunidade acadêmica.

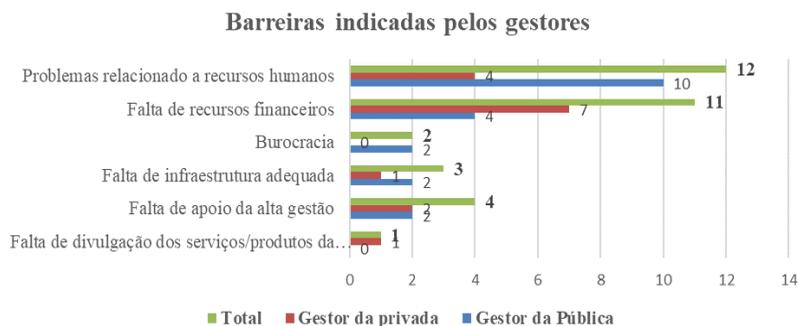
30	As instituições precisam entender real necessidade da biblioteca dentro de uma IES
31	Porque envolvem recursos financeiros e recursos humanos. As dificuldades maiores são nas áreas de apoio, exemplo, a área de TI dificilmente coopera em projetos que não são o core da Instituição. Os recursos são focados e muitas vezes é uma luta solitária.
32	A prática não acompanha o nível de universitário brasileiro, pois há um uma inversão de valores em relação à educação. O conteúdo, o aprendizado, a infra-estrutura, não estão sendo levados em conta. O que está contando é a visão de lucro que os dirigentes de escolas estão focando. O foco no principal que é a educação está ficando de lado.
33	Nesta situação temos que considerar algumas variáveis: recursos financeiros, recursos humanos, tempo, prioridade.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As respostas evidenciaram os principais motivos identificados como barreiras para que os processos inovação fossem praticados. Identificou-se ao unir as respostas dos gestores das bibliotecas de universidades públicas e das bibliotecas de universidades privadas que as principais barreiras a prática da inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras são:

Para 12 (doze) respondentes problemas relacionados a recursos humanos (ausência de funcionários e/ou falta de engajamento dos funcionários); para 11 (onze) a falta de recursos financeiros; para 2 (dois) a burocracia; para 3 (três) a falta de infraestrutura; para 4 (quatro) a falta de apoio da alta gestão e para 1 (um) a falta de divulgação dos serviços/produtos da biblioteca, conforme apresenta o Gráfico 98.

Gráfico 98 – Barreiras a prática da inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na segunda questão foram identificados os motivos das diferenças entre as bibliotecas de universidades públicas e bibliotecas de universidades privadas, em relação aos resultados obtidos a partir do questionário (APÊNDICE B).

Na visão dos gestores das bibliotecas de universidades públicas foi possível observar que 5 (cinco) respondentes destacaram problemas relacionados aos recursos humanos (ausência de funcionários e/ou falta de engajamento dos funcionários), 3 (quatro) destacaram a falta de recursos financeiros, 1 (um) a burocracia, 1 (um) a falta de infraestrutura e 0(zero) a falta de apoio da alta gestão.

Os problemas relacionados aos recursos humanos foi evidenciado pelos respondentes 2 (dois), 3 (três), 4 (quatro), 7 (sete), 13 (treze); enquanto que os respondentes 4 (quatro), 12 (doze) e 18 (dezoito) destacaram a falta de recursos financeiros; o respondente 6 (seis) ressaltou a burocracia; o respondente 1 (um) indicou a falta de infraestrutura, conforme o Quadro 25.

Quadro 25 – Por que a diferença entre bibliotecas de universidades públicas das bibliotecas de universidades privadas? (Gestores das públicas)

<i>Na sua opinião porque a diferença entre bibliotecas de universidades públicas das bibliotecas de universidades privadas?</i>	
Respondente	Respostas
1	Como disse na questão anterior, a privada tem mais autonomia que a pública na gestão de investimos nas suas bibliotecas diferente da privada. A biblioteca que atuo é um caos total, não tem investimento de nada.
2	Todos os casos têm suas exceções, porém acredito que seja a falta de comprometimento e receio de inovação do pessoal que está à frente das bibliotecas públicas. Já nas bibliotecas privadas, elas anseiam pela inovação para se tornar atrativa para os usuários/clientes.
3	Acredito que pelos mesmos motivos citados acima.
4	Acredito que seja por falta de recursos humanos e financeiros, e não por falta de interesse ou conhecimento.
5	As públicas estão disponíveis a comunidade universitária e ao público em geral e as privadas o uso exclusivo a comunidade acadêmica
6	As gestões em bibliotecas universitárias privadas precisam atender aos índices de avaliação do MEC para continuar adquirindo clientes, já em bibliotecas universitárias públicas há uma infinidade de hierarquias (reitor, diretor de campus etc) muitas vezes diretor do sistema de biblioteca que não é um profissional da área. Muitas vezes uma ideia inovadora fica engavetada por questões burocráticas e/ou política.
7	No serviço público existe uma falta de compromisso com as questões propostas, poucos fazem muito e são sempre os mesmos. Faltam programas de motivação, premiação, punição e a estabilidade acomoda as pessoas.
8	Investimento.
9	Pública incentivo público. Privada incentivo privado.

10	Por conta do investimento que é destinado às bibliotecas públicas em relação às privadas.
11	As Bibliotecas universitárias públicas têm mais autonomia de gestão e profissionais com melhor remuneração.
12	A diferença se dá pelo fator orçamentário.
13	A principal questão, em minha opinião, é a carga horária. Na universidade pública ninguém quer cumprir o horário de 8h. Assumem o horário de 6h que na realidade virá 4h de efetivo trabalho.
14	Creio que a grande diferença está na valorização política da universidade privada, enquanto as públicas ficam travadas em seu status quo. As privadas têm exigências maiores que as públicas desde a avaliação do MEC para implantação e reconhecimento de cursos até na regularidade dos mesmos.
15	As características refletem o grau de cobrança e flexibilidade por parte órgãos competentes quando do processo de avaliação institucional.
16	Cultural no comportamento do brasileiro. Aparentemente, existe uma pressão maior no setor privado
17	Por conta de recursos, esta é minha opinião
18	Recursos financeiros/ Avaliação mais rigorosa do MEC em relação às bibliotecas universitárias privadas

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir da visão dos gestores das bibliotecas de universidades privadas, verificou-se os motivos das diferenças entre as bibliotecas de universidades públicas e bibliotecas de universidades privadas, em relação a capacidade de inovação.

Observou-se que 3 (três) respondentes destacaram problemas relacionados aos recursos humanos (ausência de funcionários e/ou falta de engajamento dos funcionários), 5 (cinco) destacaram a falta de recursos financeiros, 2 (dois) a burocracia, 0 (zero) a falta de infraestrutura, 2 (um) a falta de apoio da alta gestão.

Os problemas relacionados aos recursos humanos foi evidenciado pelos respondentes 20 (vinte), 26 (vinte e seis) e 29 (vinte e nove); enquanto que os respondentes 22 (vinte e dois), 25 (vinte e cinco), 27 (vinte e sete); 28 (vinte e oito) e 33 (trinta e três) destacaram a falta de recursos financeiros; o respondente 1 (um) e 24 (vinte e quatro) ressaltaram a burocracia; 0 (zero) respondente indicou a falta de infraestrutura; os respondentes 21 (vinte e um) e 28 (vinte e oito) destacaram a falta de apoio da alta gestão, conforme o Quadro 26.

Quadro 26 – Por que a diferença entre bibliotecas de universidades públicas das bibliotecas de universidades privadas? (Gestores das privadas)

Respondente	Respostas
19	Talvez a burocracia para conseguir recursos.

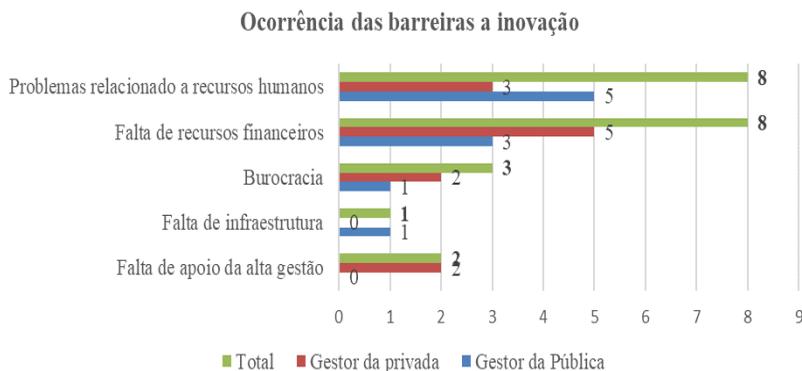
20	Acredito que por motivo de recursos humanos. Na biblioteca universitária privada contrata apenas quantidade necessária, limitando apenas a um ou dois profissionais na área.
21	Nas bibliotecas universitárias privadas há maior apoio da administração superior, tanto político como financeiro
22	Por conta das condições econômicas das instituições públicas, que por melhores que sejam as intenções de querer fazer um bom trabalho, na hora de colocar em prática se não tiver recursos necessários, muitas vezes inviabiliza os bons resultados.
23	Em bibliotecas universitárias públicas, apesar da quase falência dos estados, os recursos são mais fáceis e viáveis. Enquanto que a rede privada, devido aos seus compromissos diversos, apresenta séria dificuldade em prover seus recursos.
24	Seguindo o critério do questionário anterior, a aplicação de recursos é nítida. Nas Bibliotecas privadas há investimentos dependendo a curso prazo, enquanto nas Bibliotecas públicas a burocracia para a liberação de verbas é desanimadora.
25	As bibliotecas universitárias privadas têm menos recursos financeiros, mas os funcionários são muito mais cobrados do que os funcionários públicos
26	Muitas vezes o funcionário concursado tem segurança e estabilidade e não se sente motivado a mudar. Não faz diferença se fizer ou não seu emprego é mantido.
27	Dificuldade de recursos financeiros e competência dos profissionais
28	Acredito que esta diferença exista pelo fato das Bibliotecas estarem vinculadas a uma estrutura maior dentro da Universidade e no tocante a esta questão, depende do valor que as instâncias superiores conferem as bibliotecas no referente ao processo de gestão, importância, significado e o papel que a biblioteca desempenha em conexão com a missão da Universidade que é o ensino, pesquisa e extensão. Além disso, depende muito do investimento financeiro que as administrações da Universidade repassam para as Bibliotecas, envolvendo a questão do valor do conhecimento que por ser o principal ativo não financeiro de uma organização, deve ser medido o retorno de outra forma. E muitas vezes não há o preparo e a capacitação técnica devida para o claro entendimento desta problemática.
29	Eu acredito que os funcionários públicos deveriam receber avaliação por suas condutas de trabalho, nesse caso para serem bem avaliados desenvolveriam melhor suas tarefas e criariam novos serviços para comunidade acadêmica. Os bibliotecários de instituições privadas precisa se esforçar constantemente para serem bem avaliados.
30	Biblioteca universitária pública é vinculada a instituições públicas e depender de verbais governamentais. Bibliotecas universitárias privadas estão inteiramente ligadas a recursos da mantenedora e direção geral
31	Porque entre as instituições privadas a concorrência e acirrada, qualquer diferencial pode ser decisivo na escolha. Como biblioteca às vezes não é entendido como área primordial, os bibliotecários têm a preocupação de “seduzir” o usuário para que ele use os serviços. É uma questão de sobrevivência.
32	As universidades privadas são mais fiscalizadas, portanto dão mais resultados. Nas públicas há uma acomodação
33	Vejo que ambas tem os mesmos objetivos, mas alcançam por meios diferentes, principalmente por questões financeiras.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme as respostas dos gestores, foi realizada a junção das respostas das bibliotecas de universidades públicas com as das bibliotecas de universidades privadas.

Observou-se que 8 (oito) respondentes indicaram como barreiras a inovação problemas relacionados aos recursos humanos (ausência de funcionários e/ou falta de engajamento dos funcionários), 8 (oito) a falta de recursos financeiros, 3 (três) a burocracia, 1 (um) a falta de infraestrutura, 2 (dois) a falta de apoio da alta gestão, conforme o Gráfico 99.

Gráfico 99 – Barreiras a prática da inovação nas bibliotecas de universidades públicas e privadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Por fim, verificou-se que:

- a) Os motivos identificados que fizeram com que as bibliotecas universitárias brasileiras, embora considerassem “altamente importante” a inovação, praticassem mais ou menos os processos de inovação, foram:
 - a. Para os gestores das públicas: o maior problema está relacionado aos recursos humanos (ausência de funcionários e/ou falta de engajamento dos funcionários).
 - b. Para os gestores das privadas: o maior problema está relacionado a carência de recursos financeiros, o que compromete o incentivo a inovação.
- b) Os principais motivos que fizeram com que as bibliotecas de universidades públicas praticassem e considerassem menos importante a inovação que as bibliotecas de universidades privadas foram:

a. Para os gestores das públicas: problemas relacionados aos recursos humanos (ausência de funcionários e/ou falta de engajamento dos funcionários).

b. Para os gestores das privadas: a falta dos recursos financeiros. Estes recursos ainda que mais escassos nas instituições privadas, estas possuem funcionários mais engajados que nas bibliotecas de universidades públicas. Esse engajamento se deve especialmente a uma maior cobrança por parte do MEC e a instabilidade do emprego no setor privado, o que mantém o funcionário frequentemente competitivo.

As pessoas da empresa têm que ter competência para desenhar, aperfeiçoar e operar os processos que produzem os produtos que, por sua vez, vão produzir um cliente satisfeito com o valor que está obtendo. Pessoas são o recurso mais importante. Não é muito politicamente correto falar assim, mas é isto que as pessoas são numa [organização]: recursos. Sem competências humanas adequadas não há processos eficientes nem produtos de valor. Não há, portanto, ofertas de valor, mesmo que os demais recursos estejam lá. (NOBREGA; LIMA, 2010, p.37)

Conclui-se que, embora possam haver semelhanças entre as bibliotecas de universidades públicas e as bibliotecas de universidades privadas, no que se refere as barreiras, notou-se que problemas relacionados a ausência de funcionários e/ou falta de engajamento dos funcionários foi a barreira com maior impacto para a diminuição do potencial de inovação das bibliotecas universitárias, especialmente nas instituições públicas.

Mediante a identificação dessas barreiras fez-se necessário reunir todos os questionários e apontar qual aspecto foi mais indicado como barreira relativa a ausência de funcionários com 47%, falta de engajamento dos funcionários com 33% e não especificado com 20%, conforme demonstra o Gráfico 100.

Gráfico 100 – Barreira mais indicada a inovação quanto aos problemas de recursos humanos

Problemas relacionados a Recursos humanos



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A pesquisa demonstrou que o engajamento dos funcionários é importante, pois frequentemente relaciona-se a motivação, direcionando as pessoas a alinharem seus interesses aos da própria organização, conforme (CHEESE; THOMAS e CRAIG, 2009, p.161)

“Engajamento” [...] é a qualidade que leva as pessoas a alinharem os próprios interesses com os da organização. É o que faz com queiram trabalhar, darem o melhor de si, seguirem adiante. É, sem dúvida o Santo Graal do alto desempenho, mas não há nada de místico nisso. Pelo contrário [...] o engajamento é identificável, medível e responde a fatores específicos que podem influenciá-lo e direcioná-lo. Pelo menos, não deveria haver qualquer discussão sobre os efeitos destrutivos da falta de engajamento.

Logo, a ausência de engajamento pode comprometer os processos de inovação constituindo-se assim como uma barreira a inovação, verificou-se que isto é mais comum nas bibliotecas de universidades públicas e também identificou-se que a prática da inovação nestas bibliotecas encontra-se em níveis mais baixos.

Na seção seguinte serão expostas as considerações finais da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção são apresentadas as conclusões pertinentes, as limitações da pesquisa e as recomendações para trabalhos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

Nesta pesquisa foi possível caracterizar a inovação e compreender os tipos de inovação, além de descrever alguns métodos que avaliam a capacidade de inovar. Foi utilizada a metodologia “aprender a crescer”, composta de 4 dimensões gerais, tornando possível identificar o potencial de inovação das bibliotecas universitárias brasileiras e constatar as diferenças entre as bibliotecas de universidades públicas e bibliotecas de universidades privadas.

De maneira geral as bibliotecas de universidades públicas consideraram menos importante e praticaram menos a inovação que as bibliotecas de universidades privadas, no que se refere a todas as dimensões gerais (reconhecimento de oportunidades de inovação, desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação, realização de oportunidades de inovação e gerenciamento da inovação).

No que se refere ao reconhecimento de oportunidades de crescimento, evidenciou-se a limitação de parcerias externas das bibliotecas de universidades públicas e também verificou-se que as bibliotecas que captam sistematicamente as ideias dos funcionários e criam oportunidades com base em necessidades futuras dos clientes/usuários reconhecem mais as oportunidades de crescimento.

No que tange o desenvolvimento/comunicação de estratégias de inovação, demonstrou-se nas bibliotecas de universidades públicas a pouca comunicação externa e a pouca motivação dos funcionários em relação aos objetivos das bibliotecas.

Quanto a realização de oportunidade de inovação, apresentou-se nas bibliotecas de universidades públicas um limitado desenvolvimento de competências dos funcionários e nas bibliotecas privadas constatou-se poucos espaços de desempenho para que o colaborador possa contribuir para as tomadas de decisão dentro da biblioteca universitária.

Quanto ao Gerenciamento da inovação verificou-se que nas bibliotecas de universidades públicas e privadas há uma dificuldade em assegurar o financiamento a inovação de forma proativa. Além deste aspecto, nas bibliotecas de universidades públicas, há uma limitada disponibilidade de funcionários necessários a inovar.

Com relação ao nível de importância salienta-se que não houveram respondentes que considerassem não ser importante qualquer dos aspectos relacionados as dimensões analisadas.

Identificou-se também que o nível de importância que a biblioteca confere para a inovação se assemelha a prática que a mesma dispõe para inová-la, seja para menos, no caso das instituições públicas ou para mais, no caso das instituições privadas.

Baseando-se nas percepções dos gestores identificou-se que os motivos que servem de barreiras para que as bibliotecas universitárias pratiquem menos e considerem menos importante a inovação, dizem respeito a problemas relacionados aos recursos humanos como a ausência de funcionários e/ou falta de engajamento dos funcionários e ainda a carência de recursos financeiros.

Diante disto, nas bibliotecas de universidades públicas a principal barreira é a ausência de funcionários e/ou falta de engajamento dos funcionários e nas instituições privadas a carência de recursos financeiros. Ressaltam-se ainda, problemas relacionados a burocracia, em específico nas instituições públicas; falta de apoio da alta gestão, falta de infraestrutura e falta de divulgação dos serviços, em ambas as instituições.

Foi ponderado pelos gestores, das instituições privadas, uma exigência maior do MEC para com as bibliotecas de universidades privadas, tal exigência faz com que haja um maior comprometimento por parte dos funcionários.

Com relação à Ciência da informação, a pesquisa manifesta-se como relevante, pois aborda conceitos relacionados a inovação em unidades de informação, com vistas à melhoria dos serviços que são oferecidos em bibliotecas universitárias. Este estudo visa contribuir ainda, para o aprimoramento da relação da biblioteca com cliente/usuário e consequentemente para o ensino, pesquisa e extensão das instituições de ensino superior.

Conclui-se então, por meio das análises realizadas e dos resultados obtidos, que é fundamental investir principalmente em recursos humanos e financeiros, devendo-se incentivar o capital humano, investir em infraestrutura e diminuir burocracias que possam desestimular a inovação, especialmente nas bibliotecas de universidades públicas.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Primeira limitação: o estudo realizado apresentou limitações quanto ao tamanho do questionário, que ficou extenso ao ter as questões

duplicadas, tal fato ocorreu devido a uma limitação da própria plataforma *survey monkey*.

Segunda limitação: observou-se a ausência de e-mails de algumas bibliotecas universitárias, todavia, os e-mails eram fundamentais para o envio automático do questionário por meio da plataforma *survey monkey* e para a coleta de dados.

Terceira limitação: como o foco da pesquisa concentrava-se nos gestores das bibliotecas universitárias, não foram coletados dados sobre a perspectiva da inovação por parte dos demais funcionários.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Ao final desta pesquisa e ao serem analisadas as dimensões da metodologia “aprender a crescer”, recomenda-se para trabalhos futuros:

- Investigar alternativas para a obtenção de recursos financeiros para a inovação nas bibliotecas universitárias;
- Investigar alternativas para motivar os funcionários para a inovação nas bibliotecas universitárias;
- Analisar a percepção dos funcionários dos diversos setores das bibliotecas universitárias acerca da inovação.

REFERÊNCIAS

- ABU EL-ELLA, N. et al. Accelerating high involvement: The role of new technologies in enabling employee participation in innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 06, p. 1340020, 2013.
- ACOSTA, A; SANTOS, A. M. dos. **Gestor: o novo perfil do profissional de comunicação**.Caçador: Editora Uniarp, 2012.
- ALBRECH, K. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- ALMEIDA, M. S.; FREITAS, Claudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.
- AMARAL, S. A. do (Org). **Marketing na ciência da informação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2007.
- ANGELONI, M. T. (Org). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de janeiro: Elsevier, 2006.
- BAPTISTA, M. N. **Metodologias de pesquisa em ciências: análise quantitativa e qualitativa**. Rio de janeiro: LTC, 2010.
- BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Gestão baseada nas competências. In: SEMINÁRIONACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2004, Recife, **Anaiseletrônicos...** Recife: UFP, 2004, p.3. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/biblio/article/view/16901>>. Acesso em: 06 março 2018.
- BAREGHEH, A; ROWLEY, J; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

BARREIROS, A. de A. et al. Busca de parcerias: o desafio das bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, XIII. 2004, Natal, **Anais...**, Natal. Disponível em:

<https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/anais_antecior/13snbu/Poster/Red_Cen/Planejamento%20Estruturado/Adriana%20de%20A%20Barreiros%20-%20Busca%20de%20parcerias.pdf> Acesso em: 06 fev. 2018.

BARRET-DUCROCQ; F. **Globalização para quem?:** uma discussão sobre os rumos da globalização. São Paulo: Futura, 2004.

BERGENDAHL, M.; MAGNUSSON, M. Combining collaboration and competition: a key to improved idea management?. **European Journal of International Management**, v. 8, n. 5, p. 528-547, 2014.

BES, F. T.; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Lua de Mel, 2011.

BETHEL, S. M. **Qualidades que fazem de você um líder**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BETZ, F. **Managing Technology:** competing through new ventures, innovation and corporate research. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1987.

BOOG, G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BOTELHO, D; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa quantitativa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, M. C. R. de. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Fortaleza: Edições UFC, Brasília: ABDF, 1981. (ColeçãoBiblioteconomia, 1).

CASTELLS, M. A era da informação: economia, sociedade e cultura. In: _____. **O Poder da identidade**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v. 2.

CASTELLS, M. A. **A sociedade em rede**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, C. A. P de. **Sociologia geral**. São Paulo: Atlas, 2000.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHEESE, P; THOMAS, R. J; CRAIG, E. **A empresa movida pelo talento: uma visão estratégica e holística da gestão de equipes de alta performance na era da globalização**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation: Researching a new paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

CHIESE, V; COUGHLAN, P; VOSS, C. A. Development of a technical innovation audit. **Journal of product innovation management**, v. 13. 1996.

CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: SP, Makron books, 2001.

CRUZ, M. dos S. V; SANTOS, M. F. dos. As contribuições da gestão de pessoas por competências para as bibliotecas universitárias In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, XIX. 2016, Manaus, **Anais...**, Manaus. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufam.edu.br/anaissnbu/article/view/3188>> Acesso em: 06 fev. 2018.

CUNHA, M. B. Construindo o futuro: a biblioteca universitária em 2010. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 29, n. 1, p. 71-89, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://w.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a8.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2017.

CUNHA, M. B. da; CAVALCANTI, Córdélia Robalinho de Oliveira. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: DF, Briquet Lemos, 2008.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, M. Doing well by doing good: How libraries can reclaim their role at the center of the information universe. **Insights: the UKSG Journal**, v. 26, n. 2, p. 204–209, 2013.

DESCHAMPS, J. P.; NAYAK, P. R. **Product juggernauts**: how companies mobilize to generate a stream of market winners. Boston: Harvard Business Press, 1995.

DIB, S. F; SILVA, N. C. de. Competências em unidades de informação: metodologia para o desenvolvimento de equipes. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 2, p. 17-29, maio./ago. 2009.

DIB, S. F; SILVA, N. C. da. Unidade de negócio em informação - UNINF: o futuro das bibliotecas universitárias na sociedade do conhecimento. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v.11 n.1, p. 20-31, jan./abr. 2006

DREILING, A.; RECKER, J. C. Towards a theoretical framework for organizational innovation. In: **Proceedings of the 17th Pacific Asia Conference on Information Systems**. Association for Information Systems, 2013.

DRUKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.

FARIAS, C. J. L; et al. **Metodologia para mensurar o impacto da inovação nas atividades empresariais**. Disponível em: <[http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20\(28\).pdf](http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20(28).pdf)> acesso em: 22/03/2017.

FINGERLE, V. B.; FINGERLE, B. Innovation zum Mitmachen: Die Open Innovation-Kampagnen der ZBW Mit Open Innovation gemeinsam mit Kundinnen und Kunden Neuerungen in Bibliotheken fördern. **Bibliothek**, v. 36, n. 3, p.346-352, 2012.

FILHO, A. C. G. et al. Desafio aos gestores de unidades de informação para implementar o intraempreendedorismo e o *empowerment*. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 16 n. 3, p. 118– 141, jan./ jun. 2011.

GARVIN, D. A. **Aprendizagem em ação**: um guia para transformar sua empresa em uma learning organization. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GUILHEM, C. B.; TORINO, L. P.; TAVARES, H. Um olhar sobre inovação em bibliotecas universitárias: desafios e possibilidades. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, XXV. 2013, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis, 2013. Disponível em:< <https://portal.febab.org.br/anais/article/view/1645/1646>>. Acesso em:12/03/2018.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HARDWING, T; BERGSTERMANN, M; NORTH, K. **Wachstum lernen**. Eine praxiserprobte handlungsanleitung zur entwicklung dynamischer fahigkeiten in kmu; MIT vielen fallbeispielen, Gabler, Wiesbaden, 2011.

INSTITUTO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DO COMPLEXO ELETROELETRÔNICO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. Acesso em:< http://www.ipdeletron.org.br/wwwroot/pdf-publicacoes/8/cartilha_gestao_inovacao_cni.pdf>. Disponível em: 20 Mar. 2017.

JIPPES, E. et al. Diffusing (let it happen) or disseminating (make it happen) innovations in health care. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 30, n. 3, p. 246-263, 2013.

JIANZHONG, W.; CHEN, X. Transition and transcendence: the innovative development of Shanghai Library. **Library Management**, v. 34, n. 1/2, p. 20-30, 2013.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação**: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTLER, P. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KWASNICKA, E. L. **Introdução a administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAWSON, B; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International journal of innovation management**, 5, 2001.

LEBER, A. et. al. **Bibliotecas: empreendedorismo se faz com pessoas**. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo: SNBU, 2008.

LEONARD, E.; CLEMENTSON, B. Business Librarians and Entrepreneurship: Innovation Trends and Characteristics. **New Review of Information Networking**, v. 17, n. 1, p. 1-21, 2012.

LONGO, R. M. J. et al. **Gestão do conhecimento**: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI. São Paulo: Editora Senac, 2014.

LOURES, R. C. R. **Inovação em ambientes organizacionais**: teorias, reflexões e práticas. Curitiba: PR, Ibipex, 2006.

MACIEL, A. C; MENDONÇA, M. A. R. **Biblioteca como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2000.

MARTINS, C. Q. Gestão do conhecimento para serviços de informação: análise de produtos e serviços inovadores em bibliotecas universitárias. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, v. 26, n.1, p.9-30, jan./jun. 2012.

MARZANO, S. People as a source of breakthrough innovation. **Design Management Review**, v. 16, n. 2, p. 23-29, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>> Acesso em: 20 Mar. 2017.

MITZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, v.68, n. 2, mar.-abr. 1990.

MOTTA, P. R. Gerência de ideias novas: como despertar a criatividade e vencer a impotência do desejo inovacional? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 71-86, ago./out. 1989.

NASCIMENTO, R. B. do; FILHO, N. T.; BARROS, F. G. F. Avaliação da qualidade dos serviços prestados nas unidades de informação universitárias. **Transinformação**, Campinas, 17(3):235-251, set./dez., 2005.

NOBREGA, C; LIMA, A. R. de. **Innovatrix**: inovação para não gênios. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

NORTH, K. **Gestão do conhecimento**: um guia prático rumo à empresa inteligente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

NORTH, K. **Aprender a crescer**: apresentação em formato de mídia. Wiesbaden: Wiesbaden Business School, 2012.

NORTH, K; NETO, E. da S; CALLE, G. D. Vencendo os desafios do crescimento: o método “aprender a crescer” para pequenas e médias empresas brasileiras. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC, v. 3, n. 1, p. 06-19, jan/jun. 2013

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Oslo Manual**: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. 2005. 3. Ed. European Commission: OECD. Disponível em: <<http://www.oecd.org/>> Acesso em: Jan, 2017.

PENG, D. X; SCHROEDER, R. G; SHAH, R. Linking routines to operations capabilities: a new perspective, **Journal of operations management**, v. 26, 2003, p. 730-748.

PEREZ, A. et al. INNOWEB: Gathering the context information of innovation processes with a collaborative social network platform. In: **Engineering, Technology and Innovation (ICE) & IEEE International Technology Management Conference, 2013 International Conference on.** IEEE, 2013. p. 1-12.

PESQUISA INDUSTRIAL DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA 2003 – PINTEC 2014. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. 2016. Disponível em: <
<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/PUBLICA%C3%87%C3%83O%20PINTEC%202014.pdf>> Acesso em: Ago, 2017.

PORTER, M. **Competição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, M. **The competitive advantage of nations.** New York: The Free Press, 1990.

RANGANATHAN, S. R. **The Five Laws of Library Science.** Bombay: Asia Publishing House, 1967.

RIASCOS, S. C. **Inovação em serviços e produtos de informação para a sustentabilidade das bibliotecas das Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras: de Gutenberg às redes virtuais.** 2013. Trabalho apresentado ao XXV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, Florianópolis, 2013.

RIBEIRO, N. C. et al. Inovação tecnológica em unidades de informação: Reduzindo esforços repetitivos e automatizando Workflows da biblioteca universitária da UFLA -Período de 2012/2016 In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, XIX. 2016, Manaus, **Anais...**, Manaus. Disponível em: <
http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/12185/5/EVENTO_Inova%c3%a7%c3%a3o%20tecnol%c3%b3gica%20em%20unidades%20de%20informa%c3%a7%c3%a3o_reduzindo%20esfor%c3%a7os%20repetitivos%20e%20automatizando%20workflows%20da%20Biblioteca%20Universit%c3%a1ria%20da%20UFLA%20-%20per%c3%ado.pdf> Acesso em: 06 fev. 2018.

ROBBINS; S. P. DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração:** conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, M. H. C; Gutemberg e o letramento do ocidente. **Revista Educação e Linguagens**, Campo Mourão, v. 1, n. 1, ago./dez. 2012.

RUTINA, R.; PEREIRA, E. C. O *empowerment* na administração de unidades de informação. **Transinformação**, Campinas, v. 12, n. 1, p. 21-29, jan./jun. 2000.

SANTOS, R do R; GOMES, H. F. Utilização dos dispositivos de comunicação da *web* social pelas bibliotecas universitárias: um espaço para mediação da informação. **TransInformação**, Campinas, 26(1):39-50, jan./abr., 2014.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F; LÚCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, G. C; RIBEIRO, C. M. **Acrônimos, Siglas e Termos técnicos**: Arquivística, Biblioteconomia, Documentação e Informática. Campinas: SP, Editora Átomo, 2003.

SAUNILA, M; UKKO, J. A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. **Baltic Journal of Management**, v. 7, n. 4, p. 355-375, 2012.

SCHARF, E. R. **Gestão do conhecimento aplicado ao marketing**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SCHUMPETER, J. The instability of capitalism. **The Economic Journal**, v. 38, n. 151, p. 361-382, 1982.

SCHERER, F. O; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

SHETH, J. N. MITTAL; NEWMAN. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, A B. da. **Como os gerentes aprendem?**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, D. A. da; ARAÚJO, I. A. **Auxiliar de Biblioteca**: técnicas e práticas para formação profissional. 6. ed. Brasília: Thesaurus, 2009.

SILVA, F. G. da; ZAMBON, M. S. (Orgs). **Gestão do relacionamento com o cliente**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SILVA FILHO, C. F. da; SILVA, L. F. (Orgs). **Tecnologia da Informação e Gestão do conhecimento**. 2. ed. Campinas, SP: Alínea, 2013.

SILVA, W. C. da. et al. A biblioteca universitária como um sistema adaptativo complexo (SAC): variação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 13, n.1, p.43-63, jan/jul. 2017.

SILVEIRA, A. **Marketing em bibliotecas universitárias**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1992.

SILVEIRA, J. G da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas: reflexões. 2009. **Ciência da informação**, Brasília, v. 38, n. 2, p.1 disponível em: <www.ibict.br/cienciadainformacao/>. Acesso em: 25 de março de 2017.

SMITH, M. K; et al. Factors influencing na organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. **International journal of innovation management**, 12. 2008.

STRAUSS, A; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2 ed. Porto Alegre: Atlas, 2008.

TANG, H. K. **integrative modelo f innovation in organizations**. Technovation. 1998.

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

TOMAÉL, M. I. **Compartilhamento da informação**. Londrina: Eduel, 2012.

TUSHMAN, M; NADLER, D. Organizing for Innovation. **California Management Review**, v. XXVII, n. 3, 1986.

VASCONCELOS, M. A. **Modelo de inovação**. Escola de Administração de empresas de São Paulo, São Paulo, 2008.

VALARELLI, L.L. Parcerias: noções gerais. 2004. Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_parc_parctxtptag0.cfm>. Acesso em: 23 fev. 2018.

VERGUEIRO, W. **Desenvolvimento de coleções**. São Paulo: Associação Paulista de Bibliotecários de São Paulo, 1989.

VERGUEIRO, W. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZACCARELLI; S, B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

WHITELEY, P. M. **A empresa voltada para o cliente**. São Paulo: Campus, 1999.

APÊNDICE A – Instrumento para pré-teste para avaliação de inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras

Instrumento de avaliação da capacidade de inovação das bibliotecas de universidades Brasileiras junto aos gestores, coordenadores, responsáveis ou diretores das unidades de informação.

de Jonatasjonyvarsovia@gmail.com

para [e-mail]

data [data]

Assunto Pesquisa Bibliotecários gestores – Mestrado PGCIN/UFSC

Enviado por gmail.com

Prezado(a) [nome]

Está em desenvolvimento a dissertação de mestrado intitulada “A inovação nas bibliotecas de universidades Brasileiras” junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina (PGCIN/UFSC), viemos solicitar a sua colaboração para responder ao questionário a seguir, o qual é composto por 2 (duas) perguntas para caracterizar o respondente e 16 (dezesesseis) perguntas fechadas divididas em 2 (duas) partes. As perguntas devem ser respondidas com relação a situação atual em que se encontra a Biblioteca universitária e a relevância do assunto que o gestor acredita que possa haver. Os participantes foram escolhidos com base na função de sua atuação como gestor na Biblioteca, sendo observados aspectos éticos, havendo anonimato da identidade dos participantes, visto que os questionários serão tratados confidencialmente e terão processamento global. Ao responder ao questionário, consideramos seu aceite em participar da pesquisa. Agradecemos sua atenção e colaboração, colocando-nos à disposição para informações adicionais através do e-mail: jonatasjonyvarsovia@gmail.com

Atenciosamente,

Jonatas Neves

Mestrando em Ciência da Informação (PGCIN/UFSC)

Prof. Dr. Gregório Varvakis

Professor do Departamento de Ciência da Informação (PGCIN/UFSC)

Orientador da pesquisa

Este questionário tem por objetivo avaliar a inovação em Bibliotecas universitárias do Brasil.

1- Caracterização do respondente

a) Área de formação (Graduação):

- Biblioteconomia
- Arquivologia ou Museologia
- Administração
- Outro

b) Escolaridade:

- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

c) Tempo de atuação na função de (gestor, coordenador ou responsável) da Biblioteca universitária:

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

1 DIMENSÃO: RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES PARA A INOVAÇÃO

1) Nossa biblioteca universitária reconhece sistematicamente oportunidades e tendências no mercado informacional captando os conhecimentos externos de fornecedores, parceiros e usuários da biblioteca.

Desempenho da biblioteca universitária:

Fazemos bem Fazemos mais ou menos Não fazemos bem Não Fazemos

Relevância estratégica para a biblioteca universitária:

Altamente relevante Relevante Pouca relevância Não é relevante

2) Nossa biblioteca universitária é capaz de captar de forma sistemática as ideias dos funcionários.

Desempenho da biblioteca universitária:

Fazemos bem Fazemos mais ou menos Não fazemos bem Não Fazemos

Relevância estratégica para a biblioteca universitária:

Altamente relevante Relevante Pouca relevância Não é relevante

3) Nossa biblioteca universitária orienta suas atividades voltadas ao usuário criando novas oportunidades com base em suas necessidades (futuras).

Desempenho da biblioteca universitária:

Fazemos bem Fazemos mais ou menos Não fazemos bem Não Fazemos

Relevância estratégica para a biblioteca universitária:

Altamente relevante Relevante Pouca relevância Não é relevante

4) Por meio de parcerias externas (instituições de pesquisa, universidades, associações etc...) sistematicamente criamos oportunidades para inovação.

Desempenho da biblioteca universitária:

Fazemos bem Fazemos mais ou menos Não fazemos bem Não Fazemos

Relevância estratégica para a biblioteca universitária:

Altamente relevante Relevante Pouca relevância Não é relevante

2 DIMENSÃO: COMUNICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO

5) Temos uma estratégia e objetivos de inovação convincentes, nós somos capazes de atualizar a estratégia e os objetivos para responder rapidamente as novas tendências.

Desempenho da biblioteca universitária:

Fazemos bem Fazemos mais ou menos Não fazemos bem Não Fazemos

Relevância estratégica para a biblioteca universitária:

Altamente relevante Relevante Pouca relevância Não é relevante

6) Estamos aptos a desenvolver novos modelos de negócios (oferta e aquisição) de produtos e serviços na biblioteca universitária criando valor a longo prazo.

Desempenho da biblioteca universitária:

Fazemos bem Fazemos mais ou menos Não fazemos bem Não Fazemos

Relevância estratégica para a biblioteca universitária:

Altamente relevante Relevante Pouca relevância Não é relevante

7) A estratégia corporativa não existe apenas na mente do bibliotecário gestor, mas é comunicada intensamente e os funcionários estão envolvidos em seu desenvolvimento entendendo como podem contribuir para o sucesso da biblioteca universitária.

Desempenho da biblioteca universitária:

Fazemos bem Fazemos mais ou menos Não fazemos bem Não Fazemos

Relevância estratégica para a biblioteca universitária:

Altamente relevante Relevante Pouca relevância Não é relevante

8) Nossa biblioteca universitária sabe como entusiasmar seus funcionários em relação aos objetivos da biblioteca.

Desempenho da biblioteca universitária:

Fazemos bem Fazemos mais ou menos Não fazemos bem Não Fazemos

Relevância estratégica para a biblioteca universitária:

Altamente relevante Relevante Pouca relevância Não é relevante

3 DIMENSÃO: REALIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO

9) Nossos funcionários pensam e agem com o espírito organizacional e assumem um elevado grau de responsabilidade.

Desempenho da biblioteca universitária:

Fazemos bem Fazemos mais ou menos Não fazemos bem Não Fazemos

Relevância estratégica para a biblioteca universitária:

Altamente relevante Relevante Pouca relevância Não é relevante

10) Nossos gestores sabem delegar e criar espaços de desempenho (empowerment), ou seja, descentralizando o poder na tomada de decisões com os funcionários.

Desempenho da biblioteca universitária:

Fazemos bem Fazemos mais ou menos Não fazemos bem Não Fazemos

Relevância estratégica para a biblioteca universitária:

Altamente relevante Relevante Pouca relevância Não é relevante

11) Sistemáticamente desenvolvemos as competências dos nossos funcionários para garantir a inovação.

Desempenho da biblioteca universitária:

Fazemos bem Fazemos mais ou menos Não fazemos bem Não Fazemos

Relevância estratégica para a biblioteca universitária:

Altamente relevante Relevante Pouca relevância Não é relevante

12) Compartilhamos ativamente os conhecimentos entre os setores, departamentos, funções, por meio de várias hierarquias da biblioteca universitária.

Desempenho da biblioteca universitária:

Fazemos bem Fazemos mais ou menos Não fazemos bem Não Fazemos

Relevância estratégica para a biblioteca universitária:

Altamente relevante Relevante Pouca relevância Não é relevante

4 DIMENSÃO: GERENCIAMENTO DA INOVAÇÃO

13) Somos capazes de adaptar os nossos processos e a biblioteca universitária para os desafios da inovação.

Desempenho da biblioteca universitária:

Fazemos bem Fazemos mais ou menos Não fazemos bem Não Fazemos

Relevância estratégica para a biblioteca universitária:

Altamente relevante Relevante Pouca relevância Não é relevante

14) Gestores e demais funcionários sabem conviver com a inovação.

Desempenho da biblioteca universitária:

Fazemos bem Fazemos mais ou menos Não fazemos bem Não Fazemos

Relevância estratégica para a biblioteca universitária:

Altamente relevante Relevante Pouca relevância Não é relevante

15) Asseguramos a disponibilidade de funcionários necessários para a inovação.

Desempenho da biblioteca universitária:

Fazemos bem Fazemos mais ou menos Não fazemos bem Não Fazemos

Relevância estratégica para a biblioteca universitária:

Altamente relevante Relevante Pouca relevância Não é relevante

16) Asseguramos o financiamento da inovação de forma proativa.

Desempenho da biblioteca universitária:

Fazemos bem Fazemos mais ou menos Não fazemos bem Não Fazemos

Relevância estratégica para a biblioteca universitária:

Altamente relevante Relevante Pouca relevância Não é relevante

APÊNDICE B – Instrumento final para avaliação de inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras

Prezado(a)[nome]

Está em desenvolvimento à dissertação de mestrado intitulada “A inovação nas bibliotecas universitárias Brasileiras” junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina (PGCIN/UFSC), que tem como objetivo geral "Analisar a capacidade de inovação das bibliotecas universitárias Brasileiras" o questionário tem tempo estimado de 7 minutos para conclusão.

Os participantes foram escolhidos com base na função de sua atuação como gestor na Biblioteca, havendo anonimato da identidade dos participantes, visto que os questionários serão tratados confidencialmente e terão processamento global.

Ao responder ao questionário, consideramos seu aceite em participar da pesquisa.

Agradecemos sua atenção e colaboração, colocando-nos à disposição para informações adicionais através dos e-mails: jonatasjonyvarsovia@gmail.com ou jonatas.jony@posgrad.ufsc.br

Atenciosamente,

Jonatas Neves

Mestrando em Ciência da Informação (PGCIN/UFSC)

Prof. Dr. Gregório Varvakis

Professor do Departamento de Ciência da Informação (PGCIN/ UFSC)

Orientador da pesquisa

A inovação em bibliotecas universitárias brasileiras.**Caracterização do respondente**

*** 1. Qual a sua área de formação (Graduação)? (Assinale mais de uma opção se necessário!)**

- Biblioteconomia
- Arquivologia
- Museologia
- Administração
- Outro

*** 2. Qual a sua escolaridade?**

- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

*** 3. Qual o seu tempo de atuação como (gestor, coordenador ou responsável) pela biblioteca universitária?**

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

Reconhecimento de oportunidades para a inovação / (Prática da biblioteca universitária).

*** 4. Nossa biblioteca reconhece sistematicamente oportunidades e tendências no mercado informacional captando os conhecimentos externos de fornecedores, parceiros e usuários da biblioteca.**

	Não fazemos	Não fazemos bem	Fazemos mais ou menos	Fazemos bem
Quanto a prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 5. Nossa biblioteca é capaz de captar de forma sistemática as ideias dos funcionários.**

	Não fazemos	Não fazemos bem	Fazemos mais ou menos	Fazemos bem
Quanto a prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 6. Nossa biblioteca orienta suas atividades voltadas ao usuário criando novas oportunidades com base em suas necessidades (futuras).**

	Não fazemos	Não fazemos bem	Fazemos mais ou menos	Fazemos bem
Quanto a prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 7. Por meio de parcerias externas (instituições de pesquisa, universidades, associações etc...) sistematicamente criamos oportunidades para inovação.**

	Não fazemos	Não fazemos bem	Fazemos mais ou menos	Fazemos bem
Quanto a prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Reconhecimento de oportunidades para inovação/ (Importância para a biblioteca universitária).

*** 8. Nossa biblioteca reconhece sistematicamente oportunidades e tendências no mercado informacional captando os conhecimentos externos de fornecedores, parceiros e usuários da biblioteca.**

	Não é importante	Pouca importância	Importante	Altamente importante
Quanto a importância	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*** 9. Nossa biblioteca é capaz de captar de forma sistemática as ideias dos funcionários.**

	Não é importante	Pouca importância	Importante	Altamente importante
Quanto a importância	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*** 10. Nossa biblioteca orienta suas atividades voltadas ao usuário criando novas oportunidades com base em suas necessidades (futuras).**

	Não é importante	Pouca importância	importante	Altamente importante
Quanto a importância	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*** 11. Por meio de parcerias externas (instituições de pesquisa, universidades, associações etc...) sistematicamente criamos oportunidades para inovação.**

	Não é importante	Pouca importância	Importante	Altamente importante
Quanto a importância	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comunicação de estratégias para inovação / (Prática da biblioteca universitária).

*** 12. Temos uma estratégia e objetivos de inovação convincentes, nós somos capazes de atualizar a estratégia e os objetivos para responder rapidamente as novas tendências.**

	Não fazemos	Não fazemos bem	Fazemos mais ou menos	Fazemos bem
Quanto a prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 13. Estamos aptos a desenvolver novos modelos de negócios (oferta e aquisição) de produtos e serviços na biblioteca criando valor a longo prazo.**

	Não fazemos	Não fazemos bem	Fazemos mais ou menos	Fazemos bem
Quanto a prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 14. A estratégia corporativa não existe apenas na mente do bibliotecário gestor, mas é comunicada intensamente e os funcionários estão envolvidos em seu desenvolvimento, entendendo como podem contribuir para o sucesso da biblioteca.**

	Não fazemos	Não fazemos bem	Fazemos mais ou menos	Fazemos bem
Quanto a prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 15. Nossa biblioteca sabe como entusiasmar seus funcionários em relação aos seus objetivos.**

	Não fazemos	Não fazemos bem	Fazemos mais ou menos	Fazemos bem
Quanto a prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comunicação de estratégias para inovação / (Importância para a biblioteca universitária).

*** 16. Temos uma estratégia e objetivos de inovação convincentes, nós somos capazes de atualizar a estratégia e os objetivos para responder rapidamente as novas tendências.**

	Não é importante	Pouca importância	Importante	Altamente importante
Quanto a importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 17. Estamos aptos a desenvolver novos modelos de negócios (oferta e aquisição) de produtos e serviços na biblioteca criando valor a longo prazo.**

	Não é importante	Pouca importância	Importante	Altamente importante
Quanto a importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 18. A estratégia corporativa não existe apenas na mente do bibliotecário gestor, mas é comunicada intensamente e os funcionários estão envolvidos em seu desenvolvimento, entendendo como podem contribuir para o sucesso da biblioteca.**

	Não é importante	Pouca importância	Importante	Altamente importante
Quanto a importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 19. Nossa biblioteca sabe como entusiasmar seus funcionários em relação aos seus objetivos.**

	Não é importante	Pouca importância	Importante	Altamente importante
Quanto a importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Realização de oportunidades para inovação / (Prática da biblioteca universitária).

*** 20. Nossos funcionários pensam e agem com espírito organizacional e assumem um elevado grau de responsabilidade.**

	Não fazemos	Não fazemos bem	Fazemos mais ou menos	Fazemos bem
Quanto a prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 21. Nossos gestores sabem delegar e criar espaços de desempenho (empowerment), ou seja, descentralizando o poder na tomada de decisões com os funcionários.**

	Não fazemos	Não fazemos bem	Fazemos mais ou menos	Fazemos bem
Quanto a prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 22. Sistematically desenvolvemos as competências dos nossos funcionários para garantir a inovação.**

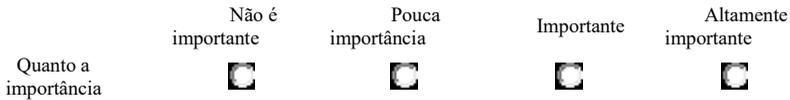
	Não fazemos	Não fazemos bem	Fazemos mais ou menos	Fazemos bem
Quanto a prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 23. Compartilhamos ativamente os conhecimentos entre os setores, departamentos, funções, por meio de várias hierarquias da biblioteca.**

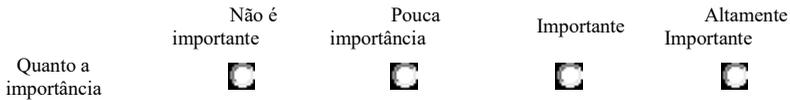
	Não fazemos	Não fazemos bem	Fazemos mais ou menos	Fazemos bem
Quanto a prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Realização de oportunidades para inovação / (Importância para a biblioteca universitária).

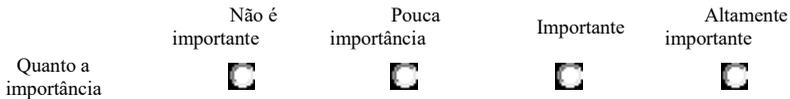
*** 24. Nossos funcionários pensam e agem com espírito organizacional e assumem um elevado grau de responsabilidade.**



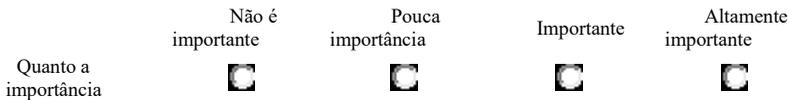
*** 25. Nossos gestores sabem delegar e criar espaços de desempenho (empowerment), ou seja, descentralizando o poder na tomada de decisões com os funcionários.**



*** 26. Sistematically desenvolvemos as competências dos nossos funcionários para garantir a inovação.**



*** 27. Compartilhamos ativamente os conhecimentos entre os setores, departamentos, funções, por meio de várias hierarquias da biblioteca.**



Gerenciamento da inovação / (Prática da biblioteca universitária).

*** 28. Somos capazes de adaptar os processos da biblioteca para os desafios da inovação.**

	Não fazemos	Não fazemos bem	Fazemos mais ou menos	Fazemos bem
Quanto a prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 29. Gestores e demais funcionários sabem conviver com a inovação.**

	Não fazemos	Não fazemos bem	Fazemos mais ou menos	Fazemos bem
Quanto a prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 30. Asseguramos a disponibilidade de funcionários necessários para a inovação.**

	Não fazemos	Não fazemos bem	Fazemos mais ou menos	Fazemos bem
Quanto a prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 31. Asseguramos o financiamento da inovação de forma proativa.**

	Não fazemos	Não fazemos bem	Fazemos mais ou menos	Fazemos bem
Quanto a prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gerenciamento de inovação / (Importância para a biblioteca universitária).

*** 32. Somos capazes de adaptar os processos da biblioteca para os desafios da inovação.**

	Não é importante	Pouca importância	Importante	Altamente importante
Quanto a importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 33. Gestores e demais funcionários sabem conviver com a inovação.**

	Não é importante	Pouca importância	Importante	Altamente importante
Quanto a importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 34. Asseguramos a disponibilidade de funcionários necessários para a inovação.**

	Não é importante	Pouca importância	Importante	Altamente importante
Quanto a importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 35. Asseguramos o financiamento da inovação de forma proativa.**

	Não é importante	Pouca importância	Importante	Altamente importante
Quanto a importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APÊNDICE C – Instrumento pré-teste para avaliação de inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras sob a perspectiva do gestor

Prezado(a) [nome]

Está em desenvolvimento à dissertação de mestrado intitulada “A inovação nas bibliotecas universitárias Brasileiras” junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina (PGCIN/UFSC), que tem como objetivo geral "Analisar a capacidade de inovação das bibliotecas universitárias Brasileiras" o questionário tem tempo estimado de 7 minutos para conclusão.

Os participantes foram escolhidos com base na função de sua atuação como gestor na Biblioteca, havendo anonimato da identidade dos participantes, visto que os questionários serão tratados confidencialmente e terão processamento global.

Ao responder ao questionário, consideramos seu aceite em participar da pesquisa.

Agradecemos sua atenção e colaboração, colocando-nos à disposição para informações adicionais através dos e-mails: jonatasjonyvarsovia@gmail.com ou jonatas.jony@posgrad.ufsc.br

Atenciosamente,

Jonatas Neves

Mestrando em Ciência da Informação (PGCIN/UFSC)

Prof. Dr. Gregório Varvakis

Professor do Departamento de Ciência da Informação (PGCIN/ UFSC)

Orientador da pesquisa

A Capacidade de inovação está relacionada a 4 "Dimensões" que são:

- Reconhecer oportunidades para a inovação;
- Comunicar estratégias de inovação;
- Realizar as oportunidades de inovação;
- Gerenciar a inovação.

Considerando estes tópicos, gostaria de obter a sua opinião sobre quais as barreiras são enfrentadas para inovar?

1. Para inovar é necessário reconhecer as oportunidades de inovação, que está relacionado a 4 "aspectos":

- Captação de conhecimentos de parceiros externos;
- Captação das ideias dos funcionários;
- Criação de oportunidades com base nas necessidades futuras;
- Criar oportunidades por meio de parcerias externas.

Considerando estes elementos, quais as BARREIRAS que são enfrentadas para RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO?

 An empty rectangular text input field with a light gray background and a thin border. It features standard navigation icons: a left arrow, a right arrow, and a vertical scroll bar on the right side.

2. Para inovar é necessário comunicar estratégias de inovação, que estão relacionados a 4 "aspectos":

- Atualizar as estratégias de inovação respondendo as novas tendências;
- Desenvolvimento de novos modelos de negócios;
- Estratégia comunicada intensamente com os funcionários;
- Entusiasmar os funcionários em relação aos objetivos.

Considerando estes elementos, quais as BARREIRAS que são enfrentadas na COMUNICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA INOVAÇÃO?

 An empty rectangular text input field with a light gray background and a thin border. It features standard navigation icons: a left arrow, a right arrow, and a vertical scroll bar on the right side.

3. Para inovar é necessário realizar oportunidades de inovação, que está relacionada a 4 "aspectos":

- Funcionários pensam e agem com responsabilidade;
- Espaços de desempenho descentralizando o poder nas tomadas de decisão;
- Competências dos funcionários para garantir inovação;
- Compartilhamos de conhecimento entre os setores.

Considerando estes elementos, quais as BARREIRAS que são enfrentadas para a REALIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO?

An empty rectangular text box with a light gray background and a thin black border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track icons.

4. Para inovar é necessário gerenciar a inovação, que está relacionada a 4 "aspectos":

- Adaptar nossos processos para os desafios da inovação;
- Funcionários sabem conviver com a inovação;
- Disponibilidade de funcionários para a inovação;
- Financiamento da inovação de forma criativa.

Considerando estes elementos, quais as BARREIRAS que são enfrentadas para o GERENCIAMENTO DA INOVAÇÃO?

An empty rectangular text box with a light gray background and a thin black border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track icons.

APÊNDICE D - Instrumento final para avaliação de inovação nas bibliotecas universitárias brasileiras sob a perspectiva do gestor

Prezado(a) [nome]

Está em desenvolvimento à dissertação de mestrado intitulada “A inovação nas bibliotecas universitárias Brasileiras” junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina (PGCIN/UFSC), que tem como objetivo geral "Analisar a capacidade de inovação das bibliotecas universitárias Brasileiras" o questionário tem tempo estimado de 7 minutos para conclusão.

Os participantes foram escolhidos com base na função de sua atuação como gestor na Biblioteca, havendo anonimato da identidade dos participantes, visto que os questionários serão tratados confidencialmente e terão processamento global.

Ao responder ao questionário, consideramos seu aceite em participar da pesquisa.

Agradecemos sua atenção e colaboração, colocando-nos à disposição para informações adicionais através dos e-mails: jonatasjonyvarsovia@gmail.com ou jonatas.jony@posgrad.ufsc.br

Atenciosamente,

Jonatas Neves

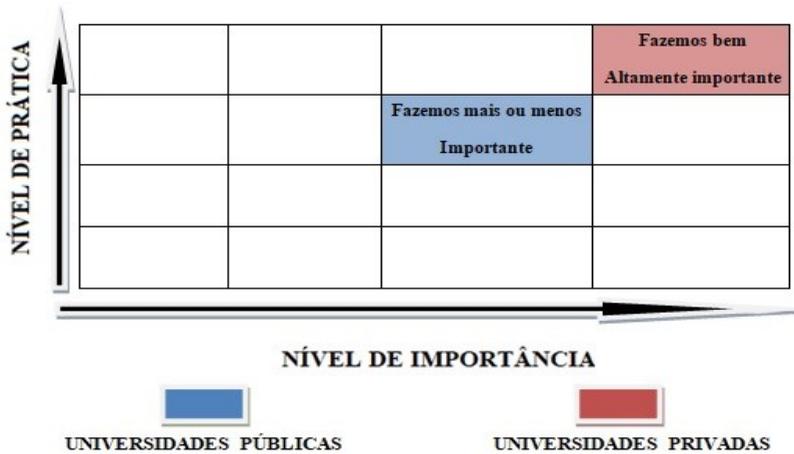
Mestrando em Ciência da Informação (PGCIN/UFSC)

Prof. Dr. Gregório Varvakis

Professor do Departamento de Ciência da Informação (PGCIN/ UFSC)

Orientador da pesquisa

Agradecemos a sua participação nesta pesquisa, na coleta de dados identificou-se que as Bibliotecas universitárias consideram **"altamente importante"** os seus processos, produtos e serviços, mas a maioria não alcançou os resultados nos níveis desejados, sendo exercida práticas do **"fazemos mais ou menos"** não acompanhando a intensidade necessária identificada na importância. Ainda observamos que há uma diferença entre as Bibliotecas universitárias públicas e privadas, conforme a figura abaixo.



1. Embora sejam consideradas "altamente importante" as dimensões analisadas na coleta de dados, porque a prática não acompanha os níveis de importância nas bibliotecas universitárias brasileiras?

2. Na sua opinião porque a diferença entre bibliotecas de universidades públicas das bibliotecas de universidades privadas?

APÊNDICE E – Busca sistemática de literatura de estudos que se relacionam com o tema inovação em bibliotecas universitárias

A pesquisa bibliográfica se deu por meio da análise de artigos científicos, teses e dissertações em idiomas da língua portuguesa, inglesa e espanhola. A delimitação compreendeu as publicações dos últimos 10 anos (2006-2016), foi ainda fixado como critério a relevância das mesmas para o projeto de pesquisa em questão.

O presente estudo realizou-se em cinco etapas: identificação das palavras-chaves, definição dos critérios de inclusão e exclusão, busca nas bases de dados com o uso de *strings* e operadores booleanos, pesquisa pelas bases de dados, filtragem das publicações e leitura das publicações relevantes. A seguir serão detalhados os procedimentos utilizados em cada uma das cinco etapas:

Identificação das palavras-chave: Esta etapa teve como principal objetivo identificar quais palavras-chave seriam relevantes para a pesquisa. A identificação se deu por meio de uma busca exploratória em português no portal de periódico da Capes, utilizando como termos chave biblioteca universitária e inovação. A busca gerou os seguintes resultados:

- a) Gestão;
- b) Serviço;
- c) Avaliação;
- d) Mensuração;
- e) Verificação;
- f) Inovar.

Foram feitas ainda 3 (três) combinações por meio dos operadores booleanos, segundo Pizziani et al. (2012) os operadores “OR é utilizado

para agrupar termos, AND restringe a pesquisa combinando termos [...]”. As combinações utilizaram-se dos termos chave e dos resultados obtidos, escritos nos idiomas português, inglês e espanhol.

- a) Primeira combinação: biblioteca universitária and (gestão), *university library and (management)* e *biblioteca de la universidad and (administración)* e biblioteca universitária and (serviço), *university library and (servisse)* e *biblioteca de la universidad and (servicio)*;
- b) Segunda combinação: avaliação and (inovação), *evaluation and (innovation)* e *evaluación y (inovación)*; mensuração and (inovação), *measurement and (innovation)*, *medición y (inovación)*; verificação and (inovação), *verification and (innovation)*, *verificación and (inovación)*;
- c) Terceira combinação: biblioteca universitária e (inovação ou inovar), *university library e (innovation or innovate)* e *biblioteca de la universidad e (inovación o innovar)*.

Definição dos critérios de inclusão e exclusão: Os critérios de inclusão e exclusão são essenciais para delimitar o levantamento da pesquisa. Os critérios foram elaborados a partir das características dos artigos resultantes da identificação das palavras chave, realizada por meio da pesquisa exploratória.

Critérios de inclusão		Critérios de exclusão	
i.1	Últimos 10 anos de publicação.	e.1	Mais de 10 anos de publicação.
i.2	Português, Inglês e Espanhol.	e.2	Idioma que não seja Português, Inglês e Espanhol.
i.3	Artigos científicos, teses ou dissertações.	e.3	Que sejam livros
i.4	Revisado por pares.	e.4	Não revisado por pares.
i.5	Termos devem estar nos títulos ou palavras-chaves.	e.5	Os termos que não estejam nos títulos ou palavras-chaves.

i.6	Que contenha o termo avaliação combinado ao termo biblioteca universitária	e.6	Que contenha apenas o termo biblioteca universitária.
i.7	Que contenha o termo biblioteca universitária combinado ao termo gestão	e.7	Que contenha apenas o termo gestão.
i.8	Que contenha o termo biblioteca universitária combinado ao termo serviço	e.8	Que contenha apenas o termo serviço.
i.9	Que contenha o termo avaliação combinado ao termo inovação ou inovar.	e.9	Que contenha apenas o termo avaliação.
i.10	Que contenha o termo mensuração combinado ao termo inovação ou inovar.	e.10	Que contenha apenas o termo mensuração.
i.11	Que contenha o termo verificação combinado ao termo inovação ou inovar.	e.11	Que contenha apenas o termo verificação.
i.12	Que contenha o termo inovação ou inovar combinado com biblioteca universitária.	e.12	Que contenha apenas o termo inovação ou apenas biblioteca universitária
i.13	Artigo, tese ou dissertação que não esteja duplicada	e.13	Artigo, tese ou dissertação duplicada

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Buscas nas bases de dados com o uso de operadores

booleanos: As buscas nas bases de dados foram realizadas por meio do uso de operadores booleanos para o aprimoramento e delimitação da procura. No Quadro abaixo, constam os termos em português e correspondentes em inglês e espanhol.

Termos		
Português	Inglês	Espanhol
“biblioteca universitária” and gestão	“university library” and management	“biblioteca de la universidad” and administración
“biblioteca universitária” and serviço	“university library” and service	“biblioteca de la universidad” and servicio
“inovação” and avaliação	“innovation” and evaluation	“innovación” and evaluación
“inovação” and mensuração	“innovation” and measurement	“innovación” and medición
“inovação” and verificação	“innovation” and verification	“innovación” and verificación
“inovação” or “inovar” and biblioteca universitária	“innovation” or “innovate” and university library	“innovación” or “innovar” and biblioteca de la universidad

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Pesquisa nas bases de dados: Foi selecionado o portal de periódicos da Capes e a Biblioteca digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). A seleção teve como critério de escolha a abrangência nacional e internacional da base de dado, sendo o portal de periódico da Capes escolhido por oferecer acesso a diversas revistas nacionais e internacionais e O BDTD por conter teses e dissertações nacionais de variadas instituições de ensino superior do Brasil.

Filtragem das publicações: Esse processo de filtragem foi feito após a leitura dos títulos e resumos de cada publicação e eventualmente no caso do artigo, de forma integral. A partir da leitura foi possível eliminar as publicações duplicadas entre as bases, assim como a identificação do material bibliográfico que não era relevante para a pesquisa, tendo portanto sido realizado o *download* dos trabalhos significativos.

Leitura das publicações significativas: Realizou-se a leitura das publicações significativas e selecionou-se as que mais assemelhavam-se a temática da pesquisa, obtendo os seguintes resultados, dividindo-se em 3 (três) combinações conforme o Quadro abaixo..

Biblioteca digital de teses e dissertações – BDTD e Portal Capes				
Busca em março (2017)				
Primeira combinação				
BDTD				
Termos – Busca avançada Refinamento: Período: 2006 – 2016 e Não uso de sugestão de tópico	Encontrados		Publicações significativas selecionadas	
	Dissertações	Teses	Dissertações	Teses
Biblioteca universitária – Título Gestão – Todos os campos	24	8	5	0
Biblioteca universitária – Título	44	12	6	2

Serviço – Todos os campos				
Total	90		13	
Portal Capes				
Termos – Busca avançada Refinamento: Período: 2000 – 2016 e Revisado por pares	Encontrados		Publicações significativas selecionadas	
	Artigos		Artigos	
Biblioteca universitária – Título (é exato) – Gestão – Qualquer (é exato)	5		2	
Biblioteca universitária – Título (é exato) – Serviço – Qualquer (é exato)	1		1	
Total	6		3	
Segunda combinação				
BDTD				
Termos – Busca avançada Refinamento: Período: 2011 – 2016 e Sugestão de tópico: inovação	Encontrados		Publicações significativas selecionadas	
	Dissertações	Teses	Dissertações	Teses
Inovação – Título Avaliação – Todos os campos	19	11	1	1
Inovação – Título Mensuração – Todos os campos	7	6	1	0
Inovação – Título Verificação – Todos os campos	2	1	0	0
Total	46		3	
Portal Capes				
Termos – Busca avançada Refinamento: Período: 2001 – 2016 e Revisado por pares	Encontrados		Publicações significativas selecionadas	
	Artigos		Artigos	
Inovação – título (é exato) Avaliação – título (é exato)	11		2	
Inovação – título (é exato)	5		2	

Mensuração – título (é exato)				
Inovação – título (é exato)	0	0		
Verificação – título (é exato)				
Total	16	4		
Terceira combinação				
BDTD				
Termos – Busca avançada Refinamento: Período: 2006 – 2016 e Sem uso de sugestões de tópicos	Encontrados		Publicações significativas selecionadas	
	Dissertações	Teses	Dissertações	Teses
Biblioteca universitária – Título Inovação – Título	1	0	1	0
Total	1		1	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

AUTOR(ES) / ANO	ESTUDO
Balcalgini (2016)	<p>Destaca alguns aspectos relacionados à gestão de serviços, identificando as relações entre o conceito de serviço no âmbito da biblioteca acadêmica, detectando possíveis problemas que possam existir na produção de serviços, o autor ressalta que as bibliotecas universitárias se modificam por influência das tecnologias e isto influenciou no ambiente interno e nos aspectos relacionados à inovação. Durante a sua pesquisa foi possível identificar algumas questões fundamentais:</p> <p>a) Questões externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de concorrência entre distribuidoras, portanto diminui o poder de negociação; • Exclusividade de editoras, detenção exclusiva de comercialização fazendo com que a universidade aceite o modelo de negócio; • Aspectos institucionais da própria universidade, burocracia; • Falta de informação dos editores, ou seja, dados confusos. <p>b) Questões organizacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de pessoas, ou seja, falta de profissionais de outras áreas como um profissional de tecnologia dentro da biblioteca universitária; • Estrutura organizacional, ou seja, problema com assimilação de novos serviços, bem como dificuldade em assimilar tendências do ambiente externo, ausência de autonomia, excesso de trabalho, hierarquia rígida. <p>c) Questões conceituais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redefinições constantes conceituais das bibliotecas devido a não suprir as

	<p>necessidades dos usuários, assim como desconhecimento por parte da direção do referencial teórico da biblioteca como produtora de informação. O autor verificou que a gestão dos <i>e-books</i> disponíveis nas bibliotecas, na perspectiva de serviço, não é eficaz devido à ausência de enquadramento na conceituação de serviço em bibliotecas.</p>
<p>Barreto (2010)</p>	<p>Analisou nas bibliotecas de universidades públicas federais e estaduais, aspectos relacionados ao acervo, tecnologia, recursos humanos e treinamento. Estes aspectos foram:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bases de Dados <i>on-line</i>; 2. Biblioteca Digital; 3. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações; 4. Consulta a acervo <i>on-line</i>; 5. Livros eletrônicos; 6. Periódicos eletrônicos; 7. Portal da Capes; 8. Portal da pesquisa. <p>A análise revelou que o uso geral dos bens e serviços ofertados pela biblioteca foi maior entre docentes e discentes da pós-graduação e que metade das bibliotecas podem ser enquadradas na categoria de inovadoras, sendo estas em sua maioria, universidades públicas federais.</p>
<p>Bezerra (2010)</p>	<p>Desenvolveu um estudo centrado na avaliação da qualidade das bibliotecas universitárias a partir de um diagnóstico centrando-se na avaliação institucional. A avaliação verificou o grau de satisfação dos usuários com relação ao acervo, instalações físicas, equipamentos de informática e atendimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cortesia e educação; ▪ Demonstração de interesse pelo usuário; ▪ Receptividade do servidor; ▪ Grau de satisfação em relação ao atendimento; ▪ Grau de satisfação dos alunos com relação aos horários de funcionamento; ▪ Grau de satisfação em relação às necessidades de informação; ▪ Grau de satisfação em relação a quantidade de exemplares disponíveis; ▪ Grau de satisfação em relação à atualização do acervo; ▪ Grau de satisfação quanto à disponibilidade de equipamentos de informática; ▪ Grau de satisfação quanto à adequação do mobiliário; ▪ Suficiência do mobiliário; ▪ Grau de satisfação com relação à acústica; ▪ Climatização; ▪ Formas de acesso; ▪ Iluminação; ▪ Limpeza; ▪ Sala de estudo em grupo; ▪ Sala de estudo individual; ▪ Segurança; ▪ Avaliação geral da biblioteca do seu curso. <p>O diagnóstico revelou que a qualidade da biblioteca universitária é de responsabilidade dos gestores devendo a gestão o papel de estar próximo a outros departamentos, já a avaliação</p>

	<p>institucional deve abranger a biblioteca universitária internamente e externamente, na sua totalidade.</p>
Brito (2013)	<p>Fez um estudo acerca da avaliação da qualidade dos serviços em informação apontando as metodologias com base na percepção do cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Método SERVQUAL ▪ Método LIBQUAL +® <p>O estudo identificou que a preocupação com a qualidade dos serviços das bibliotecas universitárias deve fazer parte do cotidiano dos bibliotecários brasileiros, superando as expectativas dos usuários. Verificou-se na metodologia utilizada Libqual +® que a mesma contribui para a criação de uma cultura de avaliação, obtenção rápida de dados, auxilia na tomada de decisões, identificação das percepções de serviço, compreensão dos tipos de recursos</p> <p>de informação, tendências da qualidade, apontamento do valor do alinhamento entre a biblioteca universitária e a universidade, oportunidade para <i>benchmarking</i>, criação de um canal de comunicação entre a biblioteca e seus usuários e geração de estatísticas. Neste sentido, o estudo buscou a convergência de práticas gerenciais que envolvam gestão do conhecimento e <i>marketing</i>.</p>
Dias (2005)	<p>fez uma pesquisa visando à melhoria da qualidade dos serviços nas bibliotecas universitárias, ressaltando as mudanças que ocorreram devido às novas tecnologias como o uso do computador, apontando a importância de conhecer os recursos, bens e serviços. A autora ressalta, que o profissional deve conhecer o perfil do usuário, conforme a sua necessidade de informação e que a ausência de tecnologia moderna, pode afetar a qualidade dos serviços ofertados na unidade de informação.</p>
Gurgel (2010)	<p>Por sua vez, em seu estudo, observa as exigências tecnológicas da sociedade do conhecimento, bem como carências na literatura em torno da gestão em bibliotecas universitárias, se fazendo necessário um modelo de avaliação, alinhando o <i>Balanced scorecard</i>. Propondo fases para se conhecer, e que podem ser fatores críticos para o sucesso de uma biblioteca que esteja comprometida com a universidade de forma sistêmica, neste sentido verificando estes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Gestão: deve-se buscar amplo aprendizado organizacional; b) Pessoal: ações adequadas às necessidades da comunidade universitária; c) Produtos e serviços: acesso crescente aos recursos informacionais; d) Estrutura tecnológica: devem adaptar-se as mudanças tecnológicas; e) Estrutura física: comunicação visual e um ambiente satisfatório; f) Avaliação: alinhamento entre práticas, teorias e políticas. <p>O autor acredita que com este estudo que será possível definir um método de avaliação com alinhamento estratégico, por meio dos serviços prestados nas Instituições de Ensino Superior (IES) com a biblioteca universitária. Este aspecto, deve ocorrer</p>

	<p>continuamente buscando um aprendizado organizacional, envolvimento dos funcionários, rapidez nos serviços, investimento em equipamentos e intensificação de treinamentos.</p>
Nascimento (2009)	<p>salienta que as IES são influenciadas por alterações que ocorrem no gerenciamento da informação, sendo a biblioteca universitária um aspecto estratégico para novas formas de gerenciamento das IES. Neste sentido, o estudo visa o desenvolvimento de um método de gestão estratégica que seja adaptado para bibliotecas universitárias. O método <i>Balanced scorecard</i>, propondo a utilização de 9 (nove) etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Definição da unidade organizacional; b) Definição de visão e missão; c) Análise <i>Swot</i>; d) Determinação de estratégias globais; e) Definição de perspectivas; f) Seleção de objetivos estratégicos; g) Definição de indicadores para cada objetivo; h) Sugestão de ações estratégicas; i) Mapa estratégico. <p>Concluiu-se com este estudo, uma nova dinâmica gerencial, o que seria o primeiro passo para a implementação de mudanças a nível estratégico de uma organização, possibilitando uma visão de futuro e aprendizagem contínua.</p>
Pereira (2013)	<p>Em sua pesquisa teve como propósito a utilização de indicadores de desempenho nas bibliotecas universitárias brasileiras. Aspectos estes, que auxiliam nas tomadas de decisões, caracterizando modelos de avaliação de desempenho com base na norma ISSO 116 (2008) <i>information and documentation – Library performance indicators</i> dividindo elas em:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos, acesso e infraestrutura; ▪ Uso; ▪ Eficiência; ▪ Potencialidades e desenvolvimento. <p>Por meio deste estudo, foi possível concluir que os indicadores possuem relevância para as tomadas de decisão, sendo que seu uso tem o propósito de identificar e definir problemas, visando melhorar a qualidade dos serviços e aprimorar o desempenho das bibliotecas universitárias.</p>
Rostirolla (2006)	<p>Desenvolveu um estudo que teve por finalidade, analisar o processo de referência de uma biblioteca universitária, no prisma da gestão do conhecimento. Analisou se 6 (seis) processos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação do conhecimento; 2. Aquisição do conhecimento; 3. Desenvolvimento do conhecimento; 4. Compartilhamento do conhecimento; 5. Utilização do conhecimento; 6. Retenção do conhecimento. <p>Observou-se que o conhecimento quando ocorre de forma sistemática sobre o processo de referência em uma biblioteca universitária, aumenta a visibilidade do ambiente da unidade</p> <p>de informação e dos conhecimentos disponíveis, suprimindo as lacunas existentes possibilitando o alcance de metas, que facilitem a ampliação do conhecimento individual e coletivo, direcionado para a inovação.</p>
Souza (2011)	<p>Realizou uma pesquisa em que a biblioteca universitária, busca uma maior</p>

	<p>visibilidade ao utilizar técnicas de marketing e da gestão da informação. Neste sentido, o autor aponta a relevância do profissional da informação quando é competente na utilização de ferramentas de marketing, pois isso, aproximaria as necessidades dos usuários do bibliotecário e acredita-se que é totalmente viável a utilização do marketing, pois, proporciona ao usuário mais benefícios.</p>
Troglio (2014)	<p>Fez um estudo, propondo-se à identificação do perfil profissional do gestor de bibliotecas de universidades públicas federais do Brasil, identificando a formação acadêmica do gestor de bibliotecas, caracterização das atividades que o bibliotecário enquanto gestor desenvolve, identificação do grau de relevância das habilidades e competências do gestor. Por meio dessa pesquisa, foi possível concluir que o perfil do gestor é em sua maioria do sexo feminino com idade entre 51 e 60 anos com formação em biblioteconomia.</p>
Andrade (2013)	<p>Apresenta uma pesquisa com foco em sistemas integrados de bibliotecas e instituições federais de ensino superior do Brasil, ressaltando os serviços aos usuários. Este estudo propõe uma rede colaborativa de serviços e bens em bibliotecas universitárias que possibilite aumento de ofertas de recursos aos usuários. Os resultados deste estudo permitiram identificar melhorias na produção de conhecimento, apontando elementos para a maximização de competências.</p>
Diógenes (2012)	<p>Desenvolveu um estudo no qual verifica as novas tendências das bibliotecas universitárias brasileiras. Ao analisar estes aspectos foi possível identificar, sobretudo, um consenso a respeito da utilização de indicadores de qualidade de coleção, produtos e serviços, qualidade pessoal, novas tecnologias, necessidades dos usuários e métodos na busca por informações. Todavia foi possível concluir que o usuário exige acesso cada vez mais rápido aos serviços, sendo fundamental conhecer o usuário, verificando tendências e suprimindo as necessidades de aprendizagem em torno do ensino, pesquisa e extensão.</p>
Andretta (2016)	<p>Fez um estudo cujo objetivo e foi analisar a relação entre a biblioteca universitária e o sucesso acadêmico, verificando a relação que existe entre ambos, com esta pesquisa, foi possível concluir que os alunos atribuem a biblioteca um papel fundamental para a sua aprendizagem e sucesso nos estudos, sendo possível, verificar a relação entre o seu desempenho com a quantidade de empréstimos e consequentemente a obtenção do sucesso acadêmico.</p>
Baptista (2008)	<p>Realizou uma pesquisa com o tema gestão de pessoas e a relação com a atuação do bibliotecário que exerce um papel de liderança na biblioteca universitária, abordando as necessidades e habilidades que o bibliotecário propõe em sua atuação com equipes e que as mudanças comportamentais entre os funcionários, podem ajudar no trabalho cooperativo, proporcionando qualidade e produtividade.</p>
Peres (2012)	<p>Desenvolveu um estudo sugerindo melhorias em uma biblioteca universitária pública, analisando o clima organizacional e identificando pontos fracos e as expectativas da equipe, trazendo compreensão das relações com o cliente. Os resultados obtidos demonstram que o endomarketing pode dar um norte para a gestão</p>

	<p>da biblioteca, no alcance de melhorias entre clientes internos e externos.</p> <p>As abordagens dos autores, em seus respectivos trabalhos revelam diversos aspectos que envolvem uma melhor gestão em bibliotecas universitárias. Todavia ainda são escassos estudos nesse âmbito, visando diagnósticos de inovação, observa-se que compreender o potencial que a capacidade de inovar pode proporcionar para as unidades de informação, ocasiona melhorias nas bibliotecas.</p>
Costa (2015)	<p>Desenvolve um estudo que acredita que a inovação, empreendedorismo e o desenvolvimento tecnológico são impulsionados pelo crescimento econômico dos países, pois, programas governamentais utilizam-se de políticas de incentivo e que empresas inovadoras possuem principalmente ativos intangíveis. Diante disto, realizou-se uma pesquisa em torno de gestores, sendo possível identificar os indicadores de inovação.</p>
Neto (2012)	<p>Faz um estudo em que mensura o grau de inovação de micro e pequenas empresas, ressaltando que existe um consenso sobre a inovação como fundamental para o sucesso e sobrevivência das organizações. O autor, utilizou de modelos de diagnóstico empresarial e modelo de diagnóstico de inovação:</p> <p>O Modelo de diagnóstico empresarial aborda:</p> <ol style="list-style-type: none"> Gestão empresarial; Gestão ambiental; Valorização da marca; Tecnologia da informação; Gestão produtiva; Gestão da inovação. <p>O Modelo de diagnóstico de inovação compreende:</p> <ol style="list-style-type: none"> As ofertas que uma empresa cria; Os clientes que serve; Os processos que emprega; Os pontos de presença que ela usa para colocar suas ofertas no mercado. <p>Os resultados deste estudo, identificou que as empresas que foram verificadas não são inovadoras sistêmicas, sendo consideradas pouco inovadoras. Porém, com ações de agentes locais de inovação, foram implementadas inovações nas organizações, havendo uma evolução.</p>
Ueno (2016)	<p>Desenvolveu uma pesquisa com foco em inovação como processo de criação de novos conhecimentos, o que ressalta como primordial para colaborar com a competitividade e ressalta a importância de uma visão sistematizada da prática inovadora o mesmo utilizou a taxonomia de Bloom que envolve 4 (quatro) dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> Descoberta e avaliação; Criação de Valor; Acesso a mercado; Modelo de negócio. <p>O estudo possibilitou a compreensão de que existe uma dualidade no entendimento da inovação entre a visão empresarial e o que existe na literatura, todavia, os percursos paralelos convergem conforme a dinâmica do mercado.</p>

Sgura, Araújo e Lopes (2015)	<p>Abordam processos relacionados a gerenciamentos de projetos, considerados essenciais para que as organizações consigam manter-se competitivas.</p> <p>Os autores, utilizam o modelo Prado – MMGP que é composto de 5 (cinco) níveis: inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado, proporcionando um diagnóstico de gestão de projetos, possibilitando determinar a maturidade em gerenciamento de projetos e traçar um plano de desenvolvimento da empresa analisada.</p>
Lucena e Marcelino (2014)	<p>Desenvolveram uma pesquisa que tinha como objetivo verificar se o modelo de avaliação de desempenho de Sink e Tuttle, pode ser utilizado no Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT, sendo aplicado 5 (cinco) constructos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficácia; ▪ Eficiência; ▪ Produtividade; ▪ Inovação; ▪ Qualidade. <p>Com este estudo, foi possível identificar a necessidade de aumentar o número de servidores, ressaltando que eficiência no trabalho e na qualidade, que foram as variáveis com maior relevância.</p>
Lazzarotti, Marcon e Mello (2014)	<p>Realizaram um estudo que estabelece um modelo de relações entre inovação e desempenho, verificando se o mesmo permanece estável ao longo do tempo. Com este estudo, foi possível observar que a mensuração da inovação é complexa, pois, envolve o contexto socioeconômico do país em que as organizações atuais se encontram. Verificou-se que o modelo se mostrou consistente, podendo-se utilizá-lo no gerenciamento e condução de projetos de inovação.</p>
Paula et al. (2015)	<p>Desenvolveram um estudo sobre inovação e a sua utilização como estratégia para obtenção de vantagens competitivas, ressaltando a importância do potencial da inovação no contexto da atualidade em incubadoras de base tecnológica, sendo assim foi feito um estudo exploratório da Rede Mineira de Inovação (RMI) e as suas empresas incubadas, sendo possível identificar os problemas e as necessidades, com relação a este tema. Neste sentido, foi utilizado um modelo de indicadores de inovação com as seguintes categorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alinhamento mercadológico; ▪ Gestão e Planejamento; ▪ Potencial para o desenvolvimento da empresa; ▪ Produto e tecnologia; ▪ Equipe; ▪ Impacto social e ambiental; ▪ Financeiro; ▪ Comercial. <p>Com esta pesquisa, foi possível verificar que existe uma diversidade de modelos de avaliação de inovação e que necessita ser discutido amplamente, pois, influenciam a criação de ações inovativas nas organizações.</p>
Maíra (2015)	<p>Desenvolveu uma pesquisa sobre a inovação em bibliotecas universitárias com foco no estado de São Paulo e tem por objetivo verificar se as bibliotecas estão inovando em produtos e serviços. Neste sentido, foi feita uma análise de 3 (três) universidades públicas estaduais, analisando o perfil dos gestores, produtos e serviços, ambiente interno, ambiente externo,</p>

	<p>estruturas organizacionais, programas relativos a membros da organização e categorias de inovação nos sistemas de bibliotecas. Este estudo, proporcionou indicadores de mensuração da inovação, possibilitando contribuições significativas no que tange as tendências em serviços e produtos e ressaltando como tem ocorrido a inovação nas universidades, há sugestões no que se refere a compreender os usuários e suas necessidades de inovação na utilização dos sistemas de bibliotecas.</p>
--	---

Fonte: Compilado pelo autor (2017).

ANEXO A – Relatório do MEC das universidades brasileiras
Ministério da Educação - Sistema e-MEC
Relatório da Consulta Avançada
Resultado da Consulta Por: Instituição de Ensino Superior
Relatório Processado: 08/06/2017 - 10:09:29 Total de Registro(s): 199

Código	Instituição(IES)	Sigla
43	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)	UDESC
4504	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS (UFGD)	UFGD
717	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE (UFCSPA)	UFCSPA
699	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)	UNIR
4925	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC (UFABC)	UFABC
5322	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)	UNIPAMPA
3849	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)	UFT
3984	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF)	UNIVASF
18165	Fundação Universidade Virtual do Estado de São Paulo (UNIVESP)	UNIVESP
19	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS (PUC-CAMPINAS)	PUC-CAMPINAS
527	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS (PUC GOIÁS)	PUC GOIÁS
338	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)	PUC MINAS
546	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)	PUCSP
10	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)	PUCPR
528	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)	PUC-RIO

21	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)	PUCRS
15032	UNIVERSIDADE ALTO VALE DO RIO DO PEIXE (UNIARP)	UNIARP
671	UNIVERSIDADE ANHANGUERA (UNIDERP)	UNIDERP
457	UNIVERSIDADE ANHANGUERA DE SÃO PAULO (UNIAN - SP)	UNIAN – SP
466	UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)	UAM
319	UNIVERSIDADE BRASIL	-
526	UNIVERSIDADE BRAZ CUBAS (UBC)	UBC
1153	UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES (UCAM)	UCAM
176	UNIVERSIDADE CASTELO BRANCO (UCB)	UCB
403	UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA (UCB)	UCB
18	UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PELOTAS (UCPEL)	UCPEL
11	UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO (UNICAP)	UNICAP
15	UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PETRÓPOLIS (UCP)	UCP
227	UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS (UNISANTOS)	UNISANTOS
387	UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO (UCDB)	UCDB
519	UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR (UCSAL)	UCSAL
417	UNIVERSIDADE CIDADE DE SÃO PAULO (UNICID)	UNICID
3151	UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ (UNOCHAPECÓ)	UNOCHAPECÓ
221	UNIVERSIDADE CRUZEIRO DO SUL (UNICSUL)	UNICSUL

383	UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA (UNAMA)	UNAMA
15497	UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA (UNILAB)	UNILAB
296	UNIVERSIDADE DA REGIÃO DA CAMPANHA (URCAMP)	URCAMP
81	UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE (UNIVILLE)	UNIVILLE
124	UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA (UNIARA)	UNIARA
2	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)	UNB
13	UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL (UCS)	UCS
446	UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA (UNICRUZ)	UNICRUZ
780	UNIVERSIDADE DE CUIABÁ (UNIC/UNIME)	UNIC/UNIME
555	UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)	UNIFOR
496	UNIVERSIDADE DE FRANCA (UNIFRAN)	UNIFRAN
1128	UNIVERSIDADE DE ITAÚNA (UI)	UI
420	UNIVERSIDADE DE MARÍLIA (UNIMAR)	UNIMAR
521	UNIVERSIDADE DE MOGI DAS CRUZES (UMC)	UMC
20	UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)	UPF
409	UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO (UPE)	UPE
208	UNIVERSIDADE DE RIBEIRÃO PRETO (UNAERP)	UNAERP
3974	UNIVERSIDADE DE RIO VERDE (FESURV)	FESURV
295	UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL (UNISC)	UNISC

55	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)	USP
150	UNIVERSIDADE DE SOROCABA (UNISO)	UNISO
665	UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ (UNITAU)	UNITAU
143	UNIVERSIDADE DE UBERABA (UNIUBE)	UNIUBE
140	UNIVERSIDADE DE VASSOURAS	-
823	UNIVERSIDADE DO CEUMA - UNICEUMA (UNICEUMA)	UNICEUMA
441	UNIVERSIDADE DO CONTESTADO (UNC)	UNC
40	UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)	UNEB
719	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (UNEMAT)	UNEMAT
1036	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS (UEMG)	UEMG
5701	UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAPÁ (UEAP)	UEAP
3172	UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS (UEA)	UEA
38	UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ (UEPA)	UEPA
547	UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UERJ)	UERJ
71	UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE (UERN)	UERN
482	UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE (UNESC)	UNESC
472	UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)	UNIGRANRIO
82	UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)	UNOESC
271	UNIVERSIDADE DO OESTE PAULISTA (UNOESTE)	UNOESTE

1189	UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE (UNIPLAC)	UNIPLAC
137	UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO (USC)	USC
494	UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA (UNISUL)	UNISUL
829	UNIVERSIDADE DO TOCANTINS (UNITINS)	UNITINS
83	UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)	UNIVALI
275	UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA (UNIVAP)	UNIVAP
14	UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)	UNISINOS
1586	UNIVERSIDADE DO VALE DO SAPUCAÍ (UNIVÁS)	UNIVÁS
163	UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ (UNESA)	UNESA
550	UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB)	UEPB
5242	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE ALAGOAS - UNEAL (UNEAL)	UNEAL
54	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)	UNICAMP
32	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE ALAGOAS - UNCISAL (UNCISAL)	UNCISAL
666	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS)	UEFS
47	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS (UEG)	UEG
9	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)	UEL
57	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)	UEM
1028	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL (UEMS)	UEMS
367	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)	UNIMONTES

730	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA (UEPG)	UEPG
5077	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE RORAIMA (UERR)	UERR
24	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ (UESC)	UESC
29	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)	UECE
1126	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)	UNICENTRO
568	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO (UEMA)	UEMA
15015	Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP)	UENP
1027	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO (UENF)	UENF
609	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)	UNIOESTE
18492	Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)	UNESPAR
756	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ (UESPI)	UESPI
3336	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL (UERGS)	UERGS
688	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB)	UESB
95	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO VALE DO ACARAÚ (UVA)	UVA
56	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO (UNESP)	UNESP
578	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)	UFBA
15121	UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS)	UFFS
15001	UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA (UNILA)	UNILA
579	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)	UFPB

577	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)	UFAL
595	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS (UNIFAL-MG)	UNIFAL-MG
2564	UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)	UFCG
584	UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)	UFG
598	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)	UNIFEI
576	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)	UFJF
592	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)	UFLA
1	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO (UFMT)	UFMT
694	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)	UFMS
575	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)	UFMG
6	UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO (UFOP)	UFOP
634	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)	UFPEL
580	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)	UFPE
789	UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA (UFRR)	UFRR
585	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)	UFSC
582	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)	UFSM
7	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)	UFSCAR
107	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI (UFSJ)	UFSJ
591	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO (UNIFESP)	UNIFESP

3	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)	UFS
17	UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)	UFU
8	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)	UFV
549	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE (UFAC)	UFAC
830	UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ (UNIFAP)	UNIFAP
4	UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)	UFAM
18759	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)	UFCA
583	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)	UFC
573	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)	UFES
693	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)	UNIRIO
548	UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA)	UFMA
18506	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA (UFOB)	UFOB
15059	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ (UFOPA)	UFOPA
569	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)	UFPA
571	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)	UFPR
5	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)	UFPI
4503	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA (UFRB)	UFRB
586	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)	UFRJ
12	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE (FURG)	FURG

570	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)	UFRN
581	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)	UFRGS
18812	UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA (UFESBA)	UFESBA
18440	UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ (UNIFESSPA)	UNIFESSPA
596	UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI (UFVJM)	UFVJM
597	UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO (UFTM)	UFTM
572	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)	UFF
590	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA (UFRA)	UFRA
587	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)	UFRPE
574	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)	UFRRJ
589	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO (UFERSA)	UFERSA
23	UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)	FEEVALE
1557	UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)	FUMEC
458	UNIVERSIDADE IBIRAPUERA (UNIB)	UNIB
330	UNIVERSIDADE IGUAÇU (UNIG)	UNIG
30	UNIVERSIDADE JOSÉ DO ROSÁRIO VELLANO (UNIFENAS)	UNIFENAS
641	UNIVERSIDADE LA SALLE (UNILASALLE)	UNILASALLE
449	UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL (ULBRA)	ULBRA
266	UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA (UNIMEP)	UNIMEP

167	UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO (UMESP)	UMESP
953	UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS (UNIMES)	UNIMES
605	UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)	USCS
669	UNIVERSIDADE NILTON LINS (UNINILTONLINS)	UNINILTONLINS
316	UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)	UNINOVE
437	UNIVERSIDADE PARANAENSE (UNIPAR)	UNIPAR
322	UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)	UNIP
298	UNIVERSIDADE PITÁGORAS UNOPAR	-
1042	UNIVERSIDADE POSITIVO (UP)	UP
718	UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)	UNP
22	UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)	MACKENZIE
308	UNIVERSIDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS (UNIPAC)	UNIPAC
76	UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)	FURB
746	UNIVERSIDADE REGIONAL DO CARIRI (URCA)	URCA
532	UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (UNIJUI)	UNIJUI
423	UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES (URI)	URI
663	UNIVERSIDADE SALGADO DE OLIVEIRA (UNIVERSO)	UNIVERSO
385	UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)	UNIFACS
952	UNIVERSIDADE SANTA CECÍLIA (UNISANTA)	UNISANTA

240	UNIVERSIDADE SANTA ÚRSULA (USU)	USU
375	UNIVERSIDADE SANTO AMARO (UNISA)	UNISA
670	UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO (USF)	USF
203	UNIVERSIDADE SÃO JUDAS TADEU (USJT)	USJT
588	UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)	UTFPR
398	UNIVERSIDADE TIRADENTES (UNIT)	UNIT
355	UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ (UTP)	UTP
481	Universidade Universus Veritas Guarulhos (Univeritas UNG)	Univeritas UNG
513	UNIVERSIDADE VALE DO RIO DOCE (UNIVALE)	UNIVALE
27	UNIVERSIDADE VALE DO RIO VERDE (UNINCOR)	UNINCOR
165	UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA (UVA)	UVA
664	UNIVERSIDADE VILA VELHA (UVV)	UVV
3835	UNIVERSIDADE VIRTUAL DO ESTADO DO MARANHÃO (UNIVIMA)	UNIVIMA

ANEXO B – Metodologia aprender a crescer

© Prof. Dr. Klaus North

design: Silke Bartsch

Aprender a crescer As alavancas do crescimento

1. Nossa empresa reconhece sistematicamente oportunidades e tendências nos mercados de referência e capta sistematicamente os conhecimentos externos de fornecedores, parceiros, clientes.

2. Nossa empresa é capaz de captar de forma sistematica as ideias dos funcionários.

3. Nossa empresa orienta suas atividades voltadas ao cliente e cria novas oportunidades com base em necessidades (virtuais) dos clientes.

4. Através de parcerias e de redes com parceiros externos (instituições de pesquisa, universidades, associações, etc.) sistematicamente criamos oportunidades para inovação e crescimento.

5. Temos uma estratégia e objetivos de crescimento convincentes. Nós somos capazes de atualizar a estratégia e os objetivos para responder rapidamente a novas tendências.

6. Estamos aptos a desenvolver novos modelos de negócios que criam valor a longo prazo.

7. A estratégia corporativa não existe apenas na mente da administração. Intensamente e os funcionários estão envolvidos em seu desenvolvimento entendendo como podem contribuir para o sucesso do negócio.

8. Nossa empresa sabe como entusiasmar seus empregados em relação aos objetivos da empresa.

9. Nossos funcionários pensam e agem com o espírito empresarial e assumem um elevado grau de responsabilidade. („empowerment“) para os funcionários.

10. Nossos executivos sabem delegar e criar espaços de desempenho („empowerment“) para os funcionários.

11. Sistematicamente desenvolvemos as competências dos nossos funcionários para garantir crescimento.

12. Compartilhamos ativamente os conhecimentos entre os departamentos, times e através de várias hierarquias na empresa.

13. Somos capazes de adaptar os nossos processos e a organização (empresal) para os desafios do crescimento.

14. Executivos e funcionários sabem conviver com o crescimento.

15. Asseguramos a disponibilidade de funcionários necessários para o crescimento.

16. Asseguramos o financiamento do crescimento de forma proativa.

- Fazemos isso bem
- Fazemos isso mais ou menos
- Nós não fazemos bem
- Relevância para a competitividade

- 0** "Por nossa posição competitiva não é relevante."
- 1** "...nem pouca relevância."
- 2** "...é relevante."
- 3** "...é altamente relevante."



