

INOVAÇÃO

barreiras a serem suplantadas em unidades de informação

Marcos Aurélio Gomes¹
Universidade Federal de Alagoas
gomesbib@cci.ufal.br

Resumo

A noção de inovação é percebida como um fator-chave para a competitividade, todavia, sua incorporação é confrontada por barreiras ou problemas. Objetiva apresentar e discutir as barreiras que as unidades de informação devem enfrentar do ponto de vista organizacional para que possam potencializar o processo de inovação. Para tanto, foram analisadas três barreiras: entendimento do conceito de inovação, atribuição de responsabilidade no processo de inovação e o nexu entre o cliente-usuário e a inovação. A pesquisa se classifica como exploratória e utilizou-se do levantamento bibliográfico como procedimento. Concluiu que o processo de inovação será otimizado se ocorrerem mudanças estruturais, comportamentais e relacionais por parte das unidades da informação.

Palavras-chave: Barreiras à inovação. Inovação. Unidades de Informação.

INNOVATION

barriers to be supplied in information units

Abstract

The notion of innovation is perceived as a key factor for competitiveness, however, its incorporation is confronted by barriers or problems. In this sense, the objective is to present and discuss the barriers that information units must face from an organizational point of view so that they can enhance the innovation process. To this end, three barriers were analyzed: understanding the concept of innovation, attributing responsibility in the innovation process and the nexus between the customer-user and the innovation. The research is classified as exploratory and the bibliographic survey was used as a procedure. It was concluded that the innovation process will be optimized if structural, behavioral and relational changes occur by the information units

Keywords: Barriers to innovation. Information Units. Innovation.

¹ Doutorado em Ciência da Informação pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Minas Gerais (PPGCI/ECI/UFMG). Professor Associado do Curso de Biblioteconomia e do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Alagoas (CBIB/PPGCI/UFAL).



1 INTRODUÇÃO

As transformações engendradas tanto no campo político-econômico como no ideológico afetam de maneira gradual as organizações prestadoras de serviços de informação à sociedade.

Na medida em que o modelo capitalista avança e finca raízes tanto nos países centrais como nos periféricos, as organizações, inclusive as consideradas sem fins lucrativos e, nesse conjunto, as unidades de informação², se veem gradualmente obrigadas a alinhar-se a uma nova realidade, ou seja, adotarem uma política de competitividade, eficiência e, não raras vezes, lucratividade. Desta forma, confrontando com a ideia estabelecida de instituição social sem fins lucrativos, de cunho humanista e acesso democrático às informações.

Gomes e Dumont (2015/2016) alertam que, no âmbito da iniciativa privada, como também nos órgãos da administração pública, uma vez que nesses a subvenção e o financiamento público estão cada vez mais reduzidos, percebe-se que para a sobrevivência das bibliotecas torna-se necessário que se mantenham competitivas, caso contrário, podem ser substituídas por novas arquiteturas informacionais. A posição dada pelos autores se justifica, principalmente, para as bibliotecas vinculadas à iniciativa privada, ao se constatar, por meio do relatório *Academic Library Impact: Improving Practice and Essential Areas to Research* (ACRL, 2017), elaborado pela *Association of College & Research Libraries* (ACRL), divisão da *American Library Association* (ALA), a preocupação em auxiliar os profissionais que atuam nas bibliotecas universitárias estadunidenses com estratégias para justificar o valor e a existência das mesmas para seus financiadores e/ou patrocinadores.

Fora do ambiente público e acadêmico, Murray (2013) evidencia que a sobrevivência é uma característica e preocupação comum às unidades de informação presentes em empresas e demais organizações. A biblioteca especializada, por exemplo, encontra-se sujeita a constante intervenção do capital no negócio da empresa – fusões, aquisições, concorrência, redução de pessoal, (re)evolução das tecnologias digitais, que a atingem diretamente. Desta forma, torna-se essencial evidenciar para os gestores “[...] o valor da biblioteca para a organização, muitas vezes em termos financeiros.” (MURRAY, 2013, p. 276, tradução nossa).

² O termo “unidades de informação” será utilizado, conforme apontam Macedo e Ortega (2019), como o conjunto de instituições que se dedicam tanto a produzir como disponibilizar serviços e produtos de informação. Destaca-se que sob este termo compreendem-se, além das bibliotecas, os demais ambientes de informação criados para a gestão da informação.

Compreende-se que, em um cenário de constantes mudanças marcadas pelos corolários da globalização e pelas tecnologias digitais que afetam as unidades de informação, a inovação parece ser um fator-chave favorável à competitividade.

Secularmente, tem-se que ao longo do processo civilizatório as bibliotecas, independentemente de tipologias, foram gradativamente evoluindo de maneira diferenciada no tempo e no espaço, desta forma, possibilitando em diversas sociedades impactos positivos. Então, apreende-se que a geração de conhecimento seria um possível resultado ou decorrência das ações das bibliotecas na sociedade, conseqüentemente, tornam-se facilitadoras no processo de aprendizagem relacionado à informação e como substrato para a pesquisa.

O Livro Branco destaca que “[...] **deter e produzir conhecimento** – científico e técnico – e transformá-lo em **inovações** nas esferas econômica e social é, mais do que nunca, estratégico tanto para o dinamismo e a prosperidade da sociedade quanto para que a nação se defina de forma soberana.” (BRASIL, 2002, p. 23, grifo nosso). Todavia, o relatório *The Global Innovation Index 2022* (DUTTA *et al.*, 2018) apresenta que o Brasil se encontra em uma posição desfavorável quanto ao seu desempenho em relação à inovação. Entre os 126 países analisados, encontra-se na 54ª posição no cenário mundial; já, no *ranking* regional, isto é, na América Latina e Caribe, ocupa a 2ª posição. Verifica-se ainda, conforme o relatório, que por meio da educação, principalmente o ensino superior e as atividades de pesquisa tornam-se condições essenciais para que a inovação possa ocorrer. Logo, há uma relação entre o trinômio *conhecimento-inovação-desenvolvimento socioeconômico*.

382

Dessa forma, ao se considerar a biblioteca como variável essencial ao desenvolvimento do conhecimento e das pesquisas científicas e tecnológicas, este trabalho tem a pretensão de apresentar e discutir alguns desafios ou barreiras que as unidades de informação devem enfrentar, do ponto de vista organizacional, para que possam otimizar o processo de inovação.

2 MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA

O trabalho de pesquisa é respaldado por um processo que proporcione segurança, confiabilidade e legitimidade à investigação e proporcione resultados fidedignos ao ensino, à pesquisa e ao fazer profissional.

Nesse sentido, a metodologia foi desenhada considerando o objetivo proposto e o desenvolvimento do tema. A pesquisa se classifica como exploratória, pois, a partir de um arcabouço teórico-conceitual já existente, permite determinar que novas perspectivas sejam

expostas à sociedade (HERNÁNDEZ SAMPIERI; FERNÁNDEZ COLLADO; BAPTISTA LUCIO, 2006). Nos estudos exploratórios se insere a pesquisa bibliográfica (GIL, 2006). Para Marconi e Lakatos (2010, p. 166) o exame do repertório bibliográfico existente “[...] propicia o exame de um tema sob novo enfoque chegando a conclusões inovadoras.”. Considerando o exposto pelos autores, se estabeleceu o levantamento da literatura tendo como palavra-chave o termo *inovação*, nas áreas da Biblioteconomia, Ciência da Informação e da Administração. Consultou-se a Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) para as duas primeiras áreas, e não se estabeleceu recorte temporal; como estratégia secundária, o Portal de Periódicos da CAPES foi acessado para a área da Administração e áreas afins. Destaca-se que as referências apontadas nas obras recuperadas serviram como apoio para a pesquisa. A partir do quantitativo resultante da busca foram realizadas a seleção, análise e a identificação de textos relacionados com a temática; a síntese dos argumentos; e, por fim, a construção textual.

3 INOVAÇÃO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO: CENÁRIO

Por meio da literatura verifica-se que a inovação pode ser discutida no campo das unidades de informação considerando três dimensões que se inter-relacionam: i) desenvolvimento de novos produtos e serviços aos usuários ou no aperfeiçoamento dos já existentes (TOMAÉL *et al.*, 2014); ii) aplicação de diversificadas formas de gestão (BELLUZZO, 2010); e iii) na qualificação dos profissionais, tornando-se essenciais para que possam operar como intermediários no processo de inovação (ARRUDA; MARTELETO; SOUZA, 2000). Por meio desta triangulação, tanto a Biblioteconomia como a Ciência da Informação apresentam um desenvolvimento teórico e empírico que permitem avaliar, nos mais diversos espaços multirreferenciais de informação, suas aplicações e resultados.

As tecnologias digitais de informação e comunicação que se fazem presentes e acessíveis aos indivíduos possibilitam um diferenciado comportamento relacionado à informação por parte do usuário, de tal forma que o acesso à informação não se dá exclusivamente na contemporaneidade por meio da biblioteca (FERNÁNDEZ MARCIAL, 2016). Desta forma, observa-se a presença de meios diversificados que permitem a recuperação e o acesso à informação. Então, se percebe que muitas bibliotecas, em diversos países, com predominância daqueles que investem continuamente em ciência e tecnologia, vêm ao mesmo tempo alterando seus produtos e serviços e modificando a forma de entregá-

los à sociedade e, como resultado, sua relação com os mais diferenciados e heterogêneos públicos que utilizam tais produtos e serviços.

Resnick (2014, p. 1, tradução nossa) sustenta que há uma verdadeira transformação na percepção desses ambientes. O autor excede a compreensão das bibliotecas como entrepostos de informação para uma nova perspectiva frente ao século XXI, ou seja, “[...] uma oficina comunitária, um espaço repleto de ferramentas da economia do conhecimento.”. Desta forma, parece fortalecer a posição da biblioteca como local que pode propiciar a geração de conhecimento – científico e técnico, artístico e cultural. Logo, a informação e o conhecimento tornam-se insumos para a inovação.

Todavia, as bibliotecas têm que se alinhar às novas dinâmicas (im)postas pelo macroambiente no qual encontram-se inseridas, isto é, serem provedoras de informação cada vez mais baseadas em tecnologia digital. Neste sentido, há mais de uma década, Le Coadic (2004, p. 17-18, grifo nosso) já evidenciava um outro papel para os tradicionais espaços de informação, pois

[...] com o advento das tecnologias eletrônicas (análogas ou digitais) e fotônicas da informação (microcomputadores, quiosques interativos, discos laser, fibras óticas, dispositivos multimídias, videodiscos, informática de gestão de acervos et.), as bibliotecas, centros de documentação, museus e instituições culturais, em geral, **não podem mais ser apenas depósitos de livros, documentos, objetos e artefatos.**

384

Tudo indica a necessidade de uma dinâmica nova para que as unidades que buscam prestar serviços de informação possam evoluir em suas práticas e minimizar riscos com relação à sua existência.

Deve-se compreender que a inovação não é algo recente, pelo contrário, faz parte de um processo histórico (AUDY, 2017). Nesta trajetória, o representante mais significativo é Schumpeter, que considerava as inovações como combustível essencial ao desenvolvimento capitalista.

Para Rowley (2011) grande parte das inovações no contexto das bibliotecas tem como propósito proporcionar melhorias nos serviços a serem entregues aos usuários. Guilhem, Torino e Tavares (2013) também indicam que as inovações nas bibliotecas ampliam-se na possibilidade de gerar ou aperfeiçoar um produto ou serviço, além de oportunizar o formato de transmissão ou comunicação da informação ao usuário, da mesma forma que se possa ampliar a oferta de um produto ou serviço após uma nova (re)configuração para além da comunidade de origem, como também disponibilizá-los via novos canais, como, por exemplo, a Web. Nessa mesma direção, Tomaél *et al.* (2014, p. 86), ao discutirem as práticas de inovação no contexto das bibliotecas, afirmam que tais práticas se encontram relacionadas

“[...] a novos produtos e/ou serviços melhorados, [assim os] processos de inovação estão relacionados a novas formas, tanto de produzir um novo produto e/ou serviço quanto de ofertá-los.”. Tudo indica que a inovação pode alterar de forma significativa como os produtos e serviços são desenvolvidos, disseminados e utilizados pelos usuários da informação.

Mas perante o exposto, parece que o processo de inovação no contexto da organização – unidades prestadoras de serviços de informação – é uma prática sem conflitos, que os profissionais alocados nesses espaços encontram-se preparados para tal processo e que o ambiente é um todo harmônico. Enfim, barreiras existem e a literatura as apresenta de forma inquestionável. Todavia, como enfrentá-las de forma a garantir maior sucesso nesse empreendimento? Foi na busca para essa questão central que o estudo ora apresentado foi desenvolvido.

A partir deste cenário exposto, questões secundárias foram suscitadas e acompanharam ora de forma tácita, ora de forma explícita, a investigação e a construção textual, ou seja, as questões giram em torno de: Quais barreiras as bibliotecas devem superar para que possam se engajar no processo de inovação? As bibliotecas podem inovar produtos, serviços e até processos de trabalho para direcioná-los aos usuários, mas isso garante sua permanência na sociedade em constante transformação? Estão os profissionais preparados para o processo de inovação? Qual a contribuição dos cursos de graduação para fomentar nos discentes tal prática?

385

4 INOVAÇÃO: BARREIRAS EXISTENTES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO

Observa-se que nos últimos anos houve uma produção intelectual crescente na área da Ciência da Informação no Brasil que aborda a temática sob a ótica da inovação, principalmente vinculada às unidades de informação. Independentemente da produção científica dessa área, Brandão (2019) identificou que há um descompasso entre a produção de conhecimento científico relacionado à inovação e o crescimento de produtos e processos inovadores no Brasil.

Registra-se que os maiores impeditivos quanto ao processo de inovação nas bibliotecas, tomando como referencial Guilhem, Torino e Tavares (2013) e Neves (2018), estão presentes na ausência de infraestrutura adequada, burocracia, carência de recursos humanos e financeiros, como também uma estrutura que possibilite ampla divulgação dos produtos e serviços. Os estudos desses autores concentram-se nas bibliotecas universitárias. Todavia, considera-se que tais dificuldades estejam presentes em todos os outros tipos de

bibliotecas, como também em unidades arquivísticas e museológicas, uma vez que é sabido da exiguidade de recursos e investimentos em grande parte dessas. Para além dessas questões pontuadas pelos autores, vale destacar que, desde os anos 1980, Figueiredo (1989, p. 94) já ponderava que “[...] a mais importante inovação teria que ser a mudança de atitude, que deve preceder quaisquer mudanças de serviços e produtos.”. A autora alertava para uma nova postura a ser adotada pelo gestor das bibliotecas e sistemas de informação frente a um cenário de constantes mudanças.

Por outro lado, no campo da Administração, o estudo de Trías de Bes e Kotler (2011, p. 17-27) aponta para outras barreiras ou problemas relacionados ao processo contínuo de inovação nas organizações. Os autores indicaram sete barreiras e demonstraram que as mesmas perpassam por todo o caminho da gestão, isto é, tendo seu início na necessidade de reconhecer o real significado do termo “inovação” e suas implicações, e finalizaram com a ausência de um olhar centrado no cliente. As barreiras suscitadas por Trías de Bes e Kotler (2011) foram constatadas de forma a possibilitar o desenvolvimento de maior potencial criativo e inovador nas organizações e, desta forma, evitar possíveis insucessos. A partir dessa linha de raciocínio dada pelos autores, acredita-se que, no campo organizacional no qual se inserem as unidades prestadoras de serviços de informação, notadamente as bibliotecas, algumas barreiras podem ser apresentadas e discutidas. E, assim, fornecer um olhar diferenciado à implantação da inovação e, de certa forma, subsídios para que se possa remover ou minimizar os problemas apontados na literatura como entraves principais e potencializar as práticas inovadoras nas unidades de informação.

386

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Destacam-se aquelas barreiras que melhor contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, como também forneceram um encadeamento lógico entre si: entendimento quanto ao conceito de inovação, atribuição de responsabilidade e a abordagem que envolve o cliente e o usuário.

5.1 PRIMEIRA BARREIRA: ENTENDIMENTO DO CONCEITO DE INOVAÇÃO

Um dos principais argumentos colocados pela literatura de negócios está relacionado ao entendimento equivocado de que inovação e tecnologia seriam a mesma coisa. Essa associação demonstra que há uma interpretação ambígua em relação ao conceito de inovação

por parte dos gestores e funcionários das corporações. É evidente que a tecnologia envolve a criação e adaptação de novos sistemas, equipamentos e a operacionalização de processos, mas ela, por si só, não garante valor agregado na percepção do cliente ou usuário que usa, consome e/ou interagem com produtos e serviços de determinada organização.

A literatura acadêmica, por sua vez, apresenta diversos aportes teóricos que abordam a temática inovação, todavia, observa-se que há uma dispersão conceitual e pragmática, podendo provocar certos entraves quanto a um entendimento fundamentado.

Baregheh, Rowley e Sambrook (2009, p. 1334, tradução nossa) realizaram um estudo consistente sobre as diversas definições existentes de inovação³ e propuseram uma definição integrativa. Para as autoras a inovação é entendida como “[...] processo de múltiplas etapas pelas quais as organizações transformam ideias em novos ou aperfeiçoados produtos, serviços ou processos, a fim de avançar com sucesso e competir e diferenciar-se em seu mercado.”. Tudo indica, na definição dada pelas autoras, que o foco estaria muito mais nos indivíduos, pois todo o processo depende mais desses do que da tecnologia em si. Assim, considera-se relevante que a inovação seja entendida por todos como agregação de valor e como poderá ser desenvolvida para obter resultados promissores.

387

Deve-se, por conseguinte, compreender que a condução do negócio está condicionada à cultura. Isto é, percebe-se que a cultura organizacional exerce papel fundamental para o processo de inovação. A cultura organizacional é compreendida como um conjunto de atitudes, crenças e valores estabelecidos. Há forte ligação entre a equação que envolve o comportamento dos indivíduos e a cultura. Pois se as “[...] questões culturais não [forem] levadas em conta pela organização podem causar impactos negativos ou mesmo impedir o desenvolvimento de estratégias propostas.” (SILVA; VALENTIM, 2018, p.462). Neste sentido, os indivíduos contribuem para a construção de sentidos ao alinharem seu comportamento aos objetivos da empresa ou organização; logo, há necessidade de se estabelecer e disseminar uma cultura de inovação. Rowley (2011, p.253, tradução nossa, grifo nosso) defende que a “Inovação, na prática envolve, então, tanto a gestão de projetos específicos para selecionar, projetar e implementar uma inovação, como a **promoção de uma cultura organizacional, que incentiva e facilita a inovação.**” (ROWLEY, 2011, p. 253, tradução nossa, grifo nosso).

³ As autoras apresentam, aproximadamente, 60 definições sobre inovação no período compreendido de 1934 a 2008 por meio de levantamento realizado em diversas áreas do conhecimento.

A partir desse entendimento, a cultura organizacional pressupõe uma relação com a cultura de inovação, percebe-se uma simbiose entre ambas. E devem-se considerar aspectos fundamentais para o estabelecimento de uma cultura de inovação na organização, na qual estão inclusos os seguintes fatores críticos: aprendizagem organizacional, criatividade, estratégias de comunicação e políticas de informação (FERNÁNDEZ MARCIAL, 2017).

Há uma literatura consistente sobre esses fatores, assim, para efeito deste trabalho considera-se: aprendizagem organizacional (AO) – compreendida de forma genérica a AO, conforme expõem Scorsolini-Comin, Inocente e Kazumi Miura (2011), como as organizações que aprendem, ou seja, é a transformação do conhecimento construído e incorporado em ações direcionadas aos objetivos da organização (ANGELONI; STEIL, 2011). Na visão dos primeiros autores

A organização deve ter uma política de administração de seu conhecimento, mas ao mesmo tempo ser capaz de inovar, deve observar suas melhores práticas e as de seus concorrentes, incorporando-as em seu sistema de gestão de forma dinâmica e principalmente sendo capaz de fazer com que o conhecimento se dissemine pela instituição. (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; KAZUMI MIURA, 2011, p. 232)

Percebe-se o vínculo da AO e da gestão adotada pela organização, especificamente a gestão do conhecimento, como aponta o estudo de Scorsolini-Comin, Inocente e Kazumi Miura (2011). Esse modelo de gestão possibilita a captação do conhecimento tácito, explícito, interno e externo abrangidos pela organização de forma a transformá-lo em conhecimento organizacional e, conseqüentemente, gerar valor e benefício para a organização (PÉREZ MONTORO GUTIÉRREZ, 2008). Criatividade – está intimamente relacionada à inovação, todavia, há uma diferenciação entre ambas. A criatividade “[...] é geração de idéias [relevantes] (por meio de conceitos, teorias e processos que se apresentam ao longo da história) e a [...] [inovação] é prática, fazer, implementar as idéias geradas pela criatividade.” (FREDERICO, AMORIM, 2008, p. 77). Assim, a inovação é a criatividade posta em ação (mercadorias/produtos, processos, serviços), porém, para que isso aconteça é essencial o estabelecimento de um ambiente que propicie a criatividade (FREDERICO, AMORIM, 2008). Com relação às estratégias de comunicação – teriam por finalidade estabelecer responsabilidades e procedimentos de comunicação entre a gestão e os funcionários e vice-versa, entre os diversos departamentos-setores (comunicação interna), como também com a sociedade-mercado (comunicação externa). Dib e Lima (2013, p.93) reforçam que

A comunicação interna eficiente favorece a comunicação externa, tornando-a adequada e produtiva. O resultado é a cooperação, a aprendizagem contínua e a inovação. Entretanto, para que esse processo seja pleno, é fundamental o respeito à

diversidade e à pluralidade cultural, e que todos os membros da organização possam efetivamente participar da tomada de decisão [...]

Nota-se, mais uma vez, a partir da colocação dos autores, a inter-relação entre comunicação, aprendizagem e inovação. Por fim, políticas de informação – que estão associadas a como a organização define as diretrizes para a gestão, compartilhamento e uso das informações (DAVENPORT, 1998; FERNÁNDEZ MARCIAL, 2017).

Na literatura há cindo modelos relacionados à política de informação no contexto organizacional. Apresentam-se no Quadro 1 tais modelos a partir de Davenport, Eccles e Prusak (1998).

Quadro 1 - Modelos de Política de Informação

Modelo	Aspectos
Utopia Tecnocrática	Abordagem acentuadamente técnica da gerência da informação enfatizando a categorização e a modelagem de todos os recursos de informação da organização, com acentuado apoio em tecnologias emergentes.
Anarquia	Ausência de qualquer política geral de gestão da informação; deixando a cada um a obtenção e gerência de suas próprias informações.
Feudalismo	A gestão da informação por unidades ou funções de negócio individualizadas, as quais definem suas necessidades e prestam contas somente de informações limitadas para a corporação como um todo.
Monarquia	A definição de categorias de informação e estruturas de prestação de contas pelos líderes da empresa, que podem ou não compartilhar a informação voluntariamente após coletá-la.
Federalismo	Uma abordagem da gestão da informação baseada no consenso e na negociação com os elementos-chave de informação da organização e com as estruturas de comando.

Fonte: Davenport; Eccles; Prusak, 1998.

Há estruturas diferenciadas que podem ser adotadas por meio da política de informação pelas organizações, desta maneira, podem afetar positivamente ou não a aprendizagem, a comunicação e a criatividade, consequentemente, a inovação.

É perceptível que todos os fatores apresentados estão articulados, tanto com o ambiente interno e externo à organização, e são essenciais para o processo de inovação. Torna-se evidente que o problema e/ou barreira a ser enfrentado encontra-se em como o gestor da unidade de informação irá mobilizar e incorporar conceitos, conhecimentos, políticas e valores, juntamente com sua equipe, para operacionalizar a tomada de decisões eficazes que direcionem ao processo de inovação.

4.2 SEGUNDA BARREIRA: ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Quem é responsável pela inovação nas unidades de informação? A princípio, uma difícil pergunta a ser respondida, pois tudo indica que a responsabilidade sobre o processo de inovação envolve aspectos relacionados ao modelo de gestão adotado, podendo impactar positivamente ou não em tal processo, o que denominamos neste trabalho como conduta para inovação. Diversos pesquisadores brasileiros associados às áreas de Biblioteconomia e Ciência da Informação têm se dedicado a correlacionar determinada gestão, quer de forma teórica ou empírica, à inovação em unidades de informação, assim, pode-se encontrar um *corpus* de contribuições substanciais em Andrade *et al.* (1998), Belluzzo (2010), Dib e Lemos (2013), Juliani, Cavaglieri e Machado (2015), Martins (2012), Rossi, *et al.* (2020), Tomael *et al.* (2014), entre tantos outros.

Na Ciência da Administração, o estudo de Trías de Bes e Kotler (2011), que vem servindo como suporte para esta pesquisa, aponta que a atribuição imprecisa de responsabilidade para o processo de inovação é um problema, pois, “[...] enquanto os diversos departamentos de uma empresa recebem funções claramente definidas, a inovação [...] acontece em níveis diferentes, **sem pertencer a nenhum departamento em particular.** [...] A inovação **não** é uma questão de poucos escolhidos. **É responsabilidade de toda a organização.**” (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011, p.20, grifo nosso). Nota-se, por meio dos autores, que há a possibilidade de as organizações adotarem duas conduções voltadas para o processo de inovação. Na primeira condução, a inovação estaria circunscrita a um setor ou departamento; já, na segunda, se concentra na perspectiva de que todos os funcionários seriam encorajados a produzir novas ideias. Logo, tais condutas levam a questionar de que forma a inovação é gerida pela organização.

De modo amplo, Menezes (2020) advoga que a conduta para o processo de inovação não deveria acontecer somente por meio de setores e/ou departamentos; para tanto, é necessário que as organizações diminuam as divisões hierárquicas. Para a autora deveria haver um ecossistema de inovação.

Por ecossistema de inovação entende-se, conforme Wessner *et al.* (2007), um conjunto dinâmico e colaborativo de atores, relações e instituições (universidades, governo, institutos de pesquisa, laboratórios e empresas) que, ao trabalharem de forma coletiva, permitem fluxos de conhecimento amparando o desenvolvimento tecnológico e gerando inovação. Isso leva a crer que o processo de inovação deveria ser ao mesmo tempo plasmado por toda a organização, ou seja, considerar a inovação em sua totalidade, e o estabelecimento de uma

política ou associação com o meio no qual a organização encontra-se inserida. Logo, uma gestão que propicie essa inter-relação.

Frente aos novos ciclos científicos, econômicos, políticos e tecnológicos que se apresentam na contemporaneidade, os profissionais devem avaliar os processos de gestão das bibliotecas e buscar novas possibilidades tendo, principalmente, os modelos de organização que sejam orientados para os indivíduos. Dib e Lemos (2013) registram que no decorrer do tempo as bibliotecas, nomeadamente as universitárias, utilizam diversificadas formas de gestão. Ainda Tomaél *et al.* (2014), por sua vez, salientam que, para as práticas de inovação se tornarem efetivas, é necessário um olhar cuidadoso para a gestão adotada, pois é a partir dela que poderão ocorrer modificações nos processos exercidos internamente na organização. Martins (2012) reforça, tipificando a gestão do conhecimento como uma possibilidade para a implementação da inovação.

No que tange à gestão da biblioteca, utiliza-se como exemplo o estudo prático realizado por Andrade *et al.* (1998). Na busca de obter uma prestação de serviços de qualidade para o usuário, os autores avaliaram a alteração para um novo modelo de gestão a ser implantado na biblioteca, e ponderaram que a estrutura verticalizada, apesar de ser considerada a mais clássica nas organizações, não proporciona o fluxo da informação “[...] com a qualidade e agilidade necessárias às novas tendências, uma vez que a comunicação se faz de cima para baixo.” (ANDRADE *et al.*, 1998, p.311). Quanto à estrutura horizontal, os autores alertaram que favorecia o compartilhamento de responsabilidades, de forma a potencializar a comunicação em rede e, desta forma, proporcionar facilidade ao fluxo e alcançar o usuário com maior efetividade. É ponto indubitável que o usuário se destaca como preocupação constante de quaisquer serviços de informação.

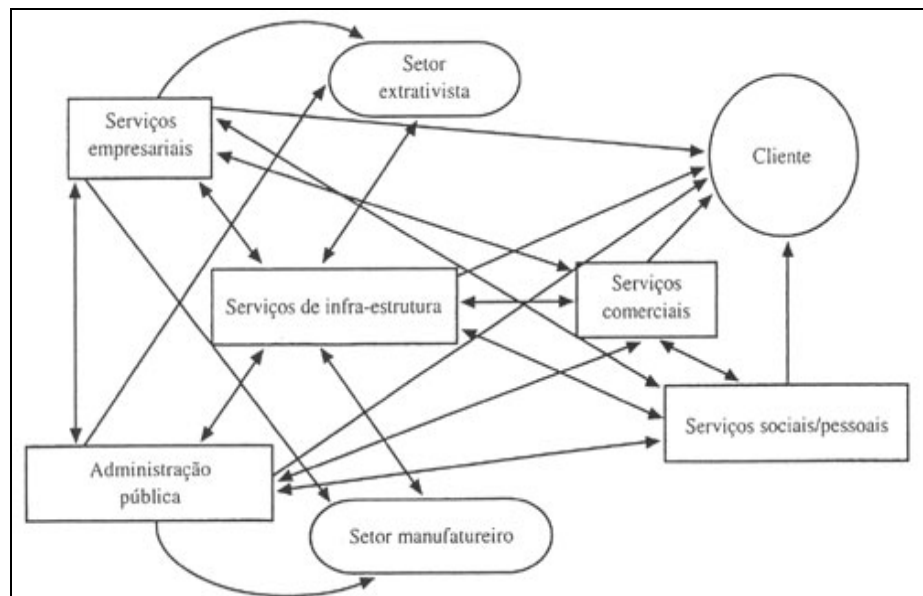
O desafio para enfrentar a segunda barreira apresentada neste trabalho é estabelecer a forma mais adequada de conduta, atuação ou administração-gestão a ser adotada – por competência, do conhecimento, discursiva, estratégica, da informação, por mudança, participativa, da qualidade total, entre outras, de forma crítica pela unidade da informação que possibilite a integração com o processo de inovação, pois concorda-se que é por meio da “[...] gestão que os serviços e produtos informacionais são desenvolvidos e ofertados ao público usuário [e uma forma de garantir sobrevivência as unidades de informação].” (VALENTIM, 2016, p. 36).

4.3 TERCEIRA BARREIRA: CLIENTE-USUÁRIO⁴

Há uma questão relevante a ser considerada quando se trata de inovação. Para Trías de Bes e Kotler (2011) é necessário manter maior foco no cliente, em outras palavras, a inovação precisa ofertar o máximo de valor ao cliente-usuário (redução de custo, qualidade superior, eficiência, entre outros). Em função disso, os autores alertam que muitas das inovações existentes surgem a partir de observações que são realizadas considerando o cliente-usuário. Assim, este deveria assumir a centralidade de qualquer organização no processo de inovação.

A Figura 1 demonstra a importância que ele assume nas relações existentes entre os setores da economia.

Figura 1 - Modelo Interativo da Economia



Fonte: Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2000, p. 28.

Percebe-se que todos os setores estabelecem uma verdadeira teia de relações e se articulam tendo como um único ponto de convergência: o cliente-usuário. Infere-se que, no cenário representado na Figura 1, pode haver unidades prestadoras de serviços de informação, todavia, deve-se levar em conta a natureza das mesmas: públicas ou privadas, o que de certa

⁴ É consenso que tanto na Biblioteconomia como na Ciência da Informação há o uso de vocábulos como: usuário, cliente e/ou usuário/cliente. Não cabe discutir as complexidades que tais termos podem assumir na literatura e, desta forma, serão utilizados como sinônimos neste trabalho.

forma poderá interferir na condução de políticas direcionadas ao cliente-usuário, logo, no processo de inovação.

Verifica-se que diversas áreas do conhecimento – Administração, Direito, Economia, Engenharia, *Marketing*, Psicologia, Sociologia, Ciência da Informação – têm subáreas que se dedicam a estudar a relação do indivíduo com o sistema produtivo. Essa relação pode ser verificada de forma ampla, quer seja no controle, gerenciamento, processamento, distribuição, comercialização, garantia de serviços e produtos, como também no comportamento de consumo, uso e satisfação daquele pela sociedade.

Especificamente na Ciência da Informação, área que se dedica a estudar o processo de construção, comunicação e uso da informação pela sociedade, há uma longa tradição de pesquisas contínuas preocupando-se com os indivíduos que fazem uso dos recursos de informação – espaços, fontes, serviços e produtos.

Em anos recentes, as pesquisas ampliaram-se dos usos e necessidades de informação para o comportamento em informação e evoluíram para as práticas em informação dos indivíduos. Este todo complexo pode ser categorizado como estudos de usuários da informação. Tais estudos

[...] concedem ao gestor as características daqueles que utilizam a unidade de informação, seu nível de satisfação, ou demais pontos relevantes, permitindo compreender suas necessidades e aplicar funções de gestão voltadas ao processo de melhoria contínua da unidade de informação. (SAVEDRA; CÂNDIDO; VALE, 2020, p. 841)

Assim, os estudos de usuários assumem a responsabilidade de detectar as necessidades que poderão refletir em novos produtos e serviços de informação e como comunicá-los de forma que possa impactar positivamente a sociedade. Desse modo, a inovação de processos de trabalho, produtos e serviços de informação que oferecem pode ser iniciada a partir dos estudos de usuários, logo, como um instrumento relevante de gestão para a inovação, aumentando a eficiência e visibilidade da própria unidade de informação.

Há de se considerar que se exclui do conceito de inovação tanto as pequenas alterações, como as modificações e/ou substituições, como também a transposição de ideias entre bibliotecas (FERNÁNDEZ MARCIAL, 2016). Desta maneira, o contexto e, conseqüentemente, o usuário e suas demandas assumem papel relevante.

A barreira a ser enfrentada pelo gestor encontra-se em desenvolver e aplicar pesquisas que reflitam as demandas e necessidades daqueles que buscam a unidade de informação e que possam, a partir daí, promover alterações que possibilitem ao mesmo tempo atendê-las, como

também fidelizar o usuário da informação sem desconsiderar a cultura organizacional como elemento essencial do processo de inovação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fio condutor adotado neste trabalho considerou a inovação como fator de competitividade e sobrevivência das organizações.

Constata-se que o processo de transformação digital é contínuo na contemporaneidade, alterando o comportamento dos indivíduos, o que se reflete na relação entre a unidade de informação e a sociedade e, conseqüentemente, na forma de entregar produtos e serviços.

A inovação há muito é discutida por diversos segmentos (academia, empresas, governo) e é tema constante de uma agenda que visa fortalecer o desenvolvimento científico, a criatividade, a produção de conhecimento em favor da sociedade.

O levantamento realizado para este trabalho possibilitou identificar que a área da Ciência da Informação busca, através das unidades de informação, averiguar o processo de inovação, tendo como objeto de pesquisa principalmente as bibliotecas vinculadas às instituições de ensino superior. Há pontos cruciais detectados na literatura, como entraves à inovação: a exiguidade de recursos humanos e a falta de empenho da equipe (NEVES, 2018). A ausência de pessoal para atuar nas unidades de informação é notória, principalmente, ao se considerar as bibliotecas públicas e escolares. Nesses espaços geralmente há somente um profissional com formação adequada para exercer as diversas atividades consideradas essenciais. Há de considerar que alterações comportamentais encontram-se atreladas a mudanças de cultura organizacional, atitudes e valores, a falta dessa possibilidade pouco favorecerá a inovação. Assim, uma perspectiva nada animadora, ao se agregar às outras barreiras discutidas neste trabalho.

Percebe-se ainda que há um ciclo presente no meio profissional que precisa ser alterado, entre as várias atitudes desejadas por parte do profissional destaca-se a geração de pesquisas por parte dos(as) bibliotecários(as), pois “O compartilhamento de pesquisas contribui também para a adoção de ações inovadoras em cada biblioteca.” (ASSIS, 2018, p. 21). Assim, os cursos de graduação assumem papel preponderante ao fomentarem cada vez mais a iniciação científica, proporcionarem maior número de disciplinas optativas em sua estrutura curricular que contemplem conteúdos atuais e relevantes, entre outros. Enfim, um todo que precisa urgentemente ser discutido.

Aspectos comportamentais que comportam variáveis como aprendizagem organizacional, criatividade, estratégias e políticas de informação são essenciais ao processo de inovação e precisam ser desenvolvidos nas unidades de informação, ao se adotar uma gestão focada nos processos de inovação.

Por sua vez, os aspectos relacionais, isto é, a inovação deveria acontecer em todos os níveis da organização e não somente inovar dentro do seu próprio domínio interno, considerando principalmente o seu público e seu raio de atuação na sociedade (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011). Os estudos voltados para o usuário da informação devem ser implantados na medida que possível, pois possibilitam a identificação de lacunas em produtos, serviços e processos de trabalho que possam ser desenvolvidos e implantados sem desconsiderar o contexto e a cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

ACRL. **Academic Library Impact: Improving Practice and Essential Areas to Research**. Chicago: Association of College and Research Libraries, 2017.

ANDRADE, M.T.D. *et al.* Mudanças e inovações: novo modelo de organização e gestão de biblioteca acadêmica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 3, p. 311-318, set. 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651998000300009&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 28 out. 2022.

ANGELONI, M.T.; STEIL, A.V. Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. In: TARAPANOFF, K. **Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares**. Curitiba: IBPEX, 2011. v. 1. p. 115-148.

ARRUDA, M.C.C.; MARTELETO, R.M.; SOUZA, D.B. Educação, trabalho e o delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 14-24, set./dez. 2000. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/869>. Acesso em: 10 nov. 2022.

ASSIS, T.B. Perfil profissional do bibliotecário: atual e desejado. In: RIBEIRO, A.C.M.L.; FERREIRA, P.C.G. (Orgs.). **Bibliotecário do século XXI: pensando o seu papel na contemporaneidade**. Brasília: Ipea, 2018. p. 13-31.

AUDY, J. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n. 90, p. 75-87, maio/ago. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000200075. Acesso em: 11 jan. 2023.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation. **Management Decision**, London, v.47, n. 8, p. 1323-1339, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/41104662_Towards_a_Multidisciplinary_Definition_of_Innovation. Acesso em 10 nov. 2022.

BELLUZZO, R.C.B. Competências e novas condutas de gestão: diferenciais de bibliotecas e sistemas de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 23-54.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Livro branco: ciência, tecnologia e inovação**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2002.

BRANDÃO, T.F. **A pesquisa em inovação: mapeando os domínios da produção científica brasileira**. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, convênio entre o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia e a Universidade Federal do Rio de Janeiro / Escola de Comunicação. 2019, 182 p.

DAVENPORT, T.H. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T.H.; ECCLES, R.G.; PRUSAK, L. Política da informação. In: KLEIN, D. A **Gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

DIB, S.F.; LIMA, C.R.M. Administração discursiva: uma nova perspectiva para as bibliotecas universitárias brasileiras. **Informação@Profissões**, Londrina, v. 2, n. 2, p. 92-118, 2013. Disponível em: file:///C:/Users/Marcos/Downloads/17204-71503-1-PB.pdf. Acesso em: 18 mar. 2023.

DUTTA, S. *et al.* (Ed.) **The global innovation index 2022**: what is the future of innovation driven growth? Disponível em: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2022-report>. Acesso em: 14 nov. 2022.

FERNÁNDEZ MARCIAL, V. Inovação em bibliotecas. In: RIBEIRO, A. C. M. L.; FERREIRA, P. C. G. (Org.). **Biblioteca do século XXI**: desafios e perspectivas. Brasília: Ipea, 2016. p. 43-59.

FIGUEIREDO, N. Inovação, produtividade e sistemas de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 18, n.1, p. 83-95, jan./jun. 1989.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FREDERICO, R.; AMORIM, M.C.S. Criatividade, inovação e controle nas organizações. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 42, n. 1 e 2, p. 75-89, maio 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/14520>. Acesso em: 14 dez. 2022.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, M. P. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

GOMES, M. A.; DUMONT, L. M. M. A noção de competência em informação e a de sociologia da educação e do trabalho: embate epistemológico. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 2, p. 84-105, set. 2015/fev. 2016. Disponível em: file:///C:/Users/Marcos/Downloads/89929-184991-2-PB.pdf. Acesso em: 01 nov. 2022.

GUILHEM, C. B.; TORINO, L. P.; TAVARES, H. Um olhar sobre inovação em bibliotecas universitárias: desafios e possibilidades. In: XXV CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 25., 2013, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2013. Disponível em: <http://portal.febab.org.br/anais/article/view/1645>. Acesso em: 14 nov. 2022.

JULIANI, J.P.; CAVAGLIERI, M.; MACHADO, R.B. Design thinking como ferramenta para geração de inovação: um estudo de caso da Biblioteca Universitária da UDESC. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, n. 2, v. 6 n. 2, p. 66-83, 2015. Disponível: <http://www.revistas.usp.br/incid/article/view/100887/103945>. Acesso em: 20 out. 2020.

LE COADIC, Y. **A ciência da informação**. 2. ed. rev. atual. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

MACEDO, S.M.S.; ORTEGA, C.D. Unidades de informação: termos e características para uma diversidade de ambientes de informação. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 25, n. 2, p. 326-347, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/84821/0>. Acesso em: 03 jan. 2023.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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, Rio Grande, v. 26, n.1, p.9-30, jan./jun. 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Marcos/Downloads/2515-9875-1-PB.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2022.

MENEZES, H.R.G. **O que esperar da política de inovação brasileira**. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%2040/O%20que%20esperar%20da%20pol%C3%ADtica.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2022.

PÉREZ MONTORO GUTIÉRREZ, M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**. Gijón: Trea, 2008.

RESNICK, B. **The library of the future is here: t's got 3-D printers, laser cutters, sewing machines, and its own roast coffee, named "shush."** CityLab. Disponível em: <https://goo.gl/80giIH>. Acesso em: 10 nov. 2022.

ROWLEY, J. Should your library have an innovation strategy? **Library Management**, Bradford, v. 32, n. 4, p. 251-265, 2011.

ROSSI, T. Serviços inovadores em biblioteca universitária. **Informação & Informação**, Londrina, v. 25, n. 2, p. 403-429, abr./jun. 2020. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/38480>. Acesso em: 12 dez. 2022.

SAVEDRA, P.; CÂNDIDO, A.C.; VALE, M.A. Fatores de fortalecimento para a cultura de inovação em bibliotecas: proposta de checklist para autoavaliação. **RICI**, Brasília, v. 13, n.3, p. 835-852, set./dez. de 2020. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/27581/27490>. Acesso em: 06 fev. 2023.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; KAZUMI MIURA, I. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Campinas, v.12, n. 2, p. 227-239, jul./dez. 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2030/203022103010>. Acesso em: 02 fev. 2023.

SILVA, E.; VALENTIM, M. L. P. A contribuição dos sistemas de inovação e da cultura organizacional para a geração de inovação. **Informação & Informação**, Londrina, v. 23, n. 1, p. 450-466, jan./abr. 2018.

TOMAÉL, M. I. *et al.* Práticas de inovação do bibliotecário no ambiente virtual. **Encontros Bibli**, Florianópolis, v. 19, n. 39, p. 83-112, jan./abr., 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2014v19n39p83>. Acesso em: 10 dez. 2022.

TRÍAS DE BES, F.; KOTLER, P. **A bíblia da inovação**: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya, 2011.

VALENTIM, M. L. P. O perfil das bibliotecas contemporâneas. In: RIBEIRO, A. C. M. L.; FERREIRA, P. C. G. (Org.). **Biblioteca do século XXI**: desafios e perspectivas. Brasília: Ipea, 2016. p. 19-42.

WESSNER, C.W. *et al* (Ed.). **Innovation policies for the 21st century**: report of a symposium. Washington: National Academies Press, 2007.