

# **Um olhar sobre inovação em bibliotecas universitárias: desafios e possibilidades**

**Cristina Benedeti Guilhem** (UTFPR) - cristinab@utfpr.edu.br

**Ligia Patricia Torino** (UTFPR) - lptorino@gmail.com

**Helena Tavares** (UTFPR) - helena@utfpr.edu.br

## **Resumo:**

*Analisa ações inovadoras em bibliotecas universitárias com objetivo de apresentar por meio de um estudo de revisão alguns conceitos acerca de inovação e produtos e serviços oferecidos e quais os benefícios proporcionados tanto para os bibliotecários quanto para os usuários. Concluiu-se que é possível oferecer serviços considerados inovadores e que é de fundamental importância que o bibliotecário seja agente facilitador e mediador de inovação.*

**Palavras-chave:** *Inovação. Inovação em produtos e serviços. Bibliotecas universitárias*

**Área temática:** *Temática III: Bibliotecas, serviços de informação & sustentabilidade*

## **Um olhar sobre inovação em bibliotecas universitárias: desafios e possibilidades**

### **Resumo:**

Analisa ações inovadoras em bibliotecas universitárias com objetivo de apresentar por meio de um estudo de revisão alguns conceitos acerca de inovação e produtos e serviços oferecidos e quais os benefícios proporcionados tanto para os bibliotecários quanto para os usuários. Concluiu-se que é possível oferecer serviços considerados inovadores e que é de fundamental importância que o bibliotecário seja agente facilitador e mediador de inovação.

**Palavras-chave:** Inovação. Inovação em produtos e serviços. Bibliotecas Universitárias

**Área Temática:** Bibliotecas, serviços de informação & sustentabilidade.

## **1 INTRODUÇÃO**

O ambiente dinâmico que permeia as universidades e as suas unidades de informação demanda a inserção de atividades inovadoras aos serviços, ao modelo de gestão, à estrutura física e aos equipamentos disponíveis.

O tema inovação não deve ser entendido como novidade e sim uma necessidade para as bibliotecas de instituições públicas, que muitas vezes esbarram em dificuldades de ordem financeira e de recursos humanos escassos para o total de atividades a serem realizadas. Além destas questões, podem-se salientar os entraves de ordem política, hierárquica e outros fatores tão conhecidos e estudados. As atividades rotineiras acabam permanecendo como foco em muitas bibliotecas, permitindo que haja pouca ou nenhuma abertura e/ou possibilidade de apresentar à sociedade serviços diferenciados e inovadores.

Entretanto, mesmo com as dificuldades destacadas, é possível observar a existência bem sucedida de produtos e serviços considerados inovadores em algumas instituições, fator que remete a necessidade de estudar o modo de operacionalização e viabilidade de implementação. Desta forma, este estudo tem por intuito apresentar uma discussão acerca do tema inovação, com foco nos produtos e serviços inovadores oferecidos por bibliotecas.

A reflexão deste estudo consiste em destacar que alguns anos atrás, a preocupação da sociedade limitava-se em produzir maior número de bens em menor

tempo e lançar os produtos no mercado para seu público. Atualmente, esta postura foi revista com base nas exigências provenientes de um consumidor/usuário mais esclarecido, que convive no ambiente globalizado da *Web* e utiliza-se das tecnologias e informação e comunicação (TIC). Neste cenário, os seguimentos da sociedade, como as bibliotecas universitárias, tem o ambiente desse usuário como referência na criação e implementação de seus produtos e serviços.

No intuito de abordar o tema inovação em bibliotecas universitárias, houve a necessidade de realizar uma Pesquisa Exploratória, que envolve levantamento bibliográfico e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2008).

Este artigo inicia-se com a revisão bibliográfica acerca da inovação e encaminha o texto com exemplos de produtos e serviços inovadores em bibliotecas, levantados por meio de bibliografia especializada e busca em *sites* de notícias e de bibliotecas.

## **2 INOVAÇÃO EM PRODUTOS E SERVIÇOS DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

A inovação é o requisito primordial para a competitividade e sobrevivência das organizações. 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. Para Quandt (2009) a inovação refere-se à transformação efetiva do conhecimento em valor, a partir da introdução no mercado de novos produtos, processos ou sistemas.

Inovação vem do termo em latim *innovare*, significa “fazer algo novo”. É um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em prática (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008) e isso independe da posição em que um organismo situa-se dentro da sociedade.

De acordo com esses autores, a inovação pode ser considerada como uma mudança e neste enfoque é dividida em quatro tipos: inovação de produto (mudança nos produtos/serviços), inovação de processo (mudança na forma como produtos/serviços são criados ou entregues), inovação de posição (mudança no cenário em que produtos/serviços são introduzidos no mercado) e inovação de

paradigma (mudança nos modelos mentais da organização) (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Exemplos dos tipos de inovações:

- a) Inovação de produto: um novo produto ou serviço em uma biblioteca;
- b) Inovação de processo: mudança no formato de transmitir informação ao usuário;
- c) Inovação de posição: um produto ou serviço de biblioteca acadêmica que antes era oferecido a alunos e servidores é repaginado e estendido à comunidade externa da universidade;
- d) Inovação de paradigma: oferta de produtos e serviços de bibliotecas via *Web*.

Outra dimensão na qual a inovação se insere é o grau de novidade envolvido. Nestes termos, a inovação pode ser radical ou incremental.

- a) **Inovação radical:** desenvolvimento ou introdução de um novo produto, processo ou forma de organização inteiramente nova. Pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores ou mercados. (LEMOS, 1999); mudança significativa que pode afetar ao mesmo tempo o modelo de negócios e a tecnologia de uma organização (DAVILA, EPSTEIN, SHELTON, 2006);
- b) **Inovação incremental:** melhorias contínuas em produtos, serviços ou processos. Os produtos raramente são novos. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008); modo de extrair o máximo de produtos e serviços sem realizar mudanças significativas ou grandes investimentos (DAVILA, EPSTEIN, SHELTON, 2006).

Cerca de 6% a 10% das inovações são radicais. A maioria das inovações ocorre de forma incremental, contudo, estudos sugerem que os ganhos cumulativos de eficiência realizados por meio de inovações incrementais são maiores a longo prazo do que aqueles adquiridos com as mudanças radicais eventuais (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Essa constatação é igualmente compartilhada por outros pesquisadores, como Trías de Bes e Kotler: “A inovação gradual, passo a passo,

também é inovação - e é tão necessária, ou até mais, que a versão radical. Isso é o que realmente torna um negócio sustentável.” (2011, p. 18).

Alguns estudos apontam que os serviços de inovação (radical ou incremental), oferecidos pelas bibliotecas universitárias brasileiras têm variado de acordo com o tamanho da instituição, áreas de conhecimento atendidas por ela, o número de usuários e conseqüentemente suas necessidades de uso da informação.

Com o aumento do fluxo de usuários, a demanda de serviços amplia-se, da mesma forma em que os serviços tradicionais, burocráticos, já não atendem mais às necessidades do profissional bibliotecário e do usuário, sobretudo porque as bibliotecas universitárias estão inseridas num ambiente de mudanças contínuas, estão conscientes desta nova característica do mercado e por disponibilizarem mais serviços que produtos, se pautam nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para inovar e conseqüentemente oferecer mais e melhores serviços de informação.

A utilização de novas tecnologias de informação acelera a necessidade de inovação em serviços, com intuito de dinamizá-los de forma a atender eficientemente à necessidade de informação do usuário. Um exemplo de inovação radical realizada no início do século XXI é a Internet. Ela alterou o comportamento de muitas pessoas. Hoje a Internet tem aproximadamente um bilhão de usuários em todo o mundo, fazendo uso com os mais diversificados fins. O desenvolvimento das TICs criou um enorme espaço de oportunidades, tornou-se “solução à procura de problemas”. Entretanto, as tecnologias não garantem sucesso nos negócios, é essencial combinar necessidade e meios em um plano estratégico. Como foi previsto por Roy Rothwell, a “quinta geração” de inovação diz respeito à interatividade, aquela que temos de lidar atualmente - plena de interações em redes movidas por um fluxo intenso de tecnologias de informação e comunicação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Surgem algumas possibilidades, dentre elas a de oferecer um serviço de referência virtual capaz de ultrapassar as paredes das bibliotecas em interação com a *Web* e de outros recursos eletrônicos, buscando atender os mesmos objetivos do serviço de referência tradicional. Ao serviço de referência de uma biblioteca universitária cabe a função mediadora de um aprendizado ao longo da vida, capacitando seus usuários, no período que estão em formação, não só profissional, mas a aprender a aprender, a ser capaz de reconhecer a necessidade de

informação, saber onde buscá-la, identificar fontes de informação potenciais, desenvolver estratégias para pesquisa, acessar essas fontes, avaliar essas informações, organizá-las e integrá-las em um corpo de conhecimento previamente existente.

Conforme descrito anteriormente, pelos autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008), em relação ao grau de novidade, a *Internet* foi um marco na inovação radical. Nota-se que a *Web* revolucionou as bibliotecas, a partir dela implantou-se vários produtos e serviços e conseqüentemente eles têm sofrido melhorias contínuas, comprovando que a inovação incremental, a longo prazo, oferece ganhos maiores que a inovação radical.

Um exemplo desse caso é o OPAC (*Online Public Access Catalog*), Catálogo *Online* de Acesso Público das bibliotecas, no qual teve início de forma radical com a *Web*, e a partir daí, tem sido atualizado constantemente ajustando-se às tendências e às demandas dos usuários. A interface do OPAC foi inserida de forma estática, na qual o usuário apenas tinha acesso à consulta, sem poder interagir com o sistema.

A *Web 2.0* ou *Web Social* trouxe para o OPAC as inovações incrementais, como a interatividade dos usuários, podendo citar: inserção de *tags* (para recuperar a informação conforme o vocabulário conhecido dos usuários), comentários acerca das obras (para melhor divulgação e conhecimento das publicações), avaliação de obras listadas na busca, seleção de obras de interesse e envio a partir do sistema, inserção de imagens das obras (o que deixa o catálogo mais interativo, contribuindo na rapidez da recuperação das obras), e outros recursos. “O conceito de OPAC 2.0 tem sido estudado por vários autores [Breeding, 2007; Maniega, 2008; Macías, 2008] e pode-se entender com a aplicação das tecnologias e atitudes da *Web 2.0* ao catálogo bibliográfico.” (ARNAL, 2008, p. 29, tradução nossa).

Observa-se que muitas das bibliotecas que se utilizam do OPAC 2.0 estão no exterior, tendo como alguns exemplos: Biblioteca do Distrito de Ann Arbor (<http://www.aadl.org/catalog>), Biblioteca Darien (<http://www.darienlibrary.org/catalog>), a Rede de Bibliotecas da Galicia (<http://migre.me/dGBVP>).

No caminho das melhorias contínuas do OPAC para as bibliotecas, principalmente para as bibliotecas universitárias, atualmente existe a demanda pela integração do OPAC com outros sistemas de busca, como por exemplo, com o sistema de busca dos Repositórios e de outras bases de dados, resultando em um único sistema de busca. Entre as ferramentas capaz de ofertar uma busca unificada

destacam-se no mercado: Summon (<http://www.serialssolutions.com/summon/>), Primo (<http://www.exlibrisgroup.com/category/PrimoCentral>), EBSCO Discovery Service (<http://www.ebscohost.com/discovery?ad=discovery2>) e WorldCat Local (<http://www.oclc.org/worldcat/>).

Além da evolução dos catálogos em bibliotecas, aparecem alguns serviços que podem se encaixar como Inovação de Processo (mudança no formato de transmitir informação ao usuário). Um exemplo é o Serviço Mobile, disponível por meio de dispositivos móveis (como celulares, Iphone e outros). Pesquisando na *Web*, observou-se que a biblioteca da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN mantém o sistema Biblioteca Mobile (<http://www.sigaa.ufrn.br/sigaa/mobile/touch/public/principal.jsf>), no qual é possível consultar catálogos e efetuar renovações de empréstimo e outros serviços usando um celular, resultando, portanto, em mudança na forma de se transmitir as informações.

Partindo do pressuposto que usuários de bibliotecas universitárias são também ávidos usuários da *Web* e comportam-se com autonomia e independência na busca por informações, produtos e serviços, levanta-se a questão de que o autoatendimento seja uma tendência.

Nas bibliotecas universitárias brasileiras com melhor infraestrutura é notado o uso de sistema de autoatendimento em relação a disponibilizar equipamentos de autoempréstimo e auto-devolução de obras para os usuários. Esses equipamentos funcionam a partir do Sistema RFID, uma Inovação Tecnológica que possibilita, por meio de etiqueta/chip de RF (rádio frequência), armazenar e transmitir informações dos materiais bibliográficos, atuando como um sistema multifuncional, no autoempréstimo e auto-devolução, no controle do acervo, no inventário e na ordenação das obras do acervo de modo rápido e eficaz.

O autoatendimento pode ser considerado uma Inovação de Paradigma (mudança nos modelos mentais da organização) já que quebra modelos tradicionais de atendimento para permitir a introdução de serviços adequados com a atual demanda.

Afora a oferta de equipamentos para o autoatendimento, há a possibilidade de dispor de serviços por meio da *Web* 2.0. Um treinamento presencial realizado aos usuários da biblioteca pode se transformar em uma apresentação disponível na *Web* por meio de ferramentas como o *Slideshare* e o *Youtube*, sendo que o usuário irá

acessar o serviço no horário que puder e quantas vezes precisar. “De fato, uma vez que cada usuário perfaz um universo distinto, com desejos e com necessidades particulares e específicas, o sucesso da disseminação implicará mesmo o intenso promover e estimular do auto-atendimento [...]” (SENRA, 2002, p. 80).

Existem igualmente *softwares* que as bibliotecas oferecem e que auxiliam os usuários, por meio da *Web*:

1. Na Formatação de Referências, exemplo: MORE, mecanismo *online* para referências (<http://www.rexlab.ufsc.br:8080/more/>) da biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC e Facilis (<http://facilis.uesb.br/>) da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB;
2. No Gerenciamento das Referências, exemplo: EndNote *Web* - gratuito para quem possui acesso ao Portal Periódicos da Capes;
3. Na Padronização dos elementos pré-textuais de teses/dissertações, exemplo: TDELine (<http://migre.me/dEk9p>) - acessível para alunos da Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ.

Em relação à comunicação com os usuários, as bibliotecas universitárias têm acompanhado as tendências de manter contato por meio de ferramentas mais usuais das redes sociais, utilizando no passado, o *Orkut* e atualmente o *Facebook*. “Pode haver desatualização das ferramentas, entretanto sempre estão surgindo novos recursos. Do que não se pode prescindir são os treinamentos para que os recursos humanos estejam aptos a operar os instrumentos disponíveis da *Web*.” (GUILHEM, 2010, p. 126).

Notam-se duas formas nas quais o *Facebook* tem sido utilizado pelas bibliotecas universitárias, como Usuário Pessoal (no qual adiciona os “usuários”) ou como Página (no qual o usuário deve “curtir” para acompanhar a Página). O primeiro caso talvez garanta mais seguidores para a biblioteca, entretanto criar uma Página para a biblioteca perfaz uma imagem mais profissional da qual a biblioteca necessita, como também agrega alguns recursos, como vincular a Página ao *Twitter*, de forma que uma postagem no *Facebook* seja automaticamente inserida no *Twitter*. O *Facebook* pode ser uma ferramenta muito útil como *Chat* e mensagens particulares, para divulgação do acervo da biblioteca e de repositórios, como também para inserção de fotos, vídeos, notícias, informações e eventos.

Quando se argumenta a respeito de inovação em produtos e serviços de bibliotecas não podemos desvincular da Inovação Tecnológica, porque o produto das bibliotecas é a informação, o conhecimento e atualmente eles têm sido apresentados constantemente por meio da *Web* e de suportes tecnológicos. A introdução desses componentes pela biblioteca universitária se torna necessária visto que atua dentro do universo de ensino e pesquisa.

Para se manterem competitivas, as organizações modernas necessitam ajustar rapidamente sua estrutura e seus processos às exigências do ambiente social econômico e da evolução tecnológica. O desenvolvimento da tecnologia traz inovação e esta traz oportunidades que exigem a mudança. (DUARTE, 2011, p. 25).

Utilizando-se dos serviços de algumas bibliotecas universitárias e pesquisando em seus *sites* é percebido que várias oferecem em seu ambiente *Internet* sem fio (*Wireless*); algumas adotam ferramentas de alta tecnologia, como telas de plasma para veicular as informações pertinentes ao setor; empréstimo de *laptops* e leitor de *e-books*; maior disponibilidade de livros eletrônicos, assim também como áudio-livros; disponibilidade de serviços *Mobile*, como consulta ao acervo e outros serviços por meio de celular e *Iphone* (já citado neste artigo).

A inovação é primordial para a evolução da biblioteca universitária. É o que a mantém como uma unidade atuante, capaz de criar formas de se aproximar de usuários conectados às novas mídias de comunicação.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As bibliotecas passaram a considerar a inovação como um fator estratégico para aprimorar os serviços já existentes, bem como para garantir sua sustentabilidade. Entretanto, poucas instituições possuem políticas explícitas de apoio e destinação de recursos e planejamento visando produtos e serviços inovadores. Acredita-se que a inovação é um requisito primordial para as bibliotecas universitárias e sua manifestação é efetivada principalmente por meio de produtos e serviços oferecidos aos usuários.

Entretanto, não basta apenas interesse e/ou movimento externo, da comunidade. Alguns estudos inferem que a gestão da inovação está muito interligada a questão da liderança institucional. De acordo com Van de Van (1986, p.

601) "a criação destas infra-estruturas intra e extra-organizacional em que a inovação emana nos leva diretamente para o problema estratégico de inovação, que é a liderança institucional".

Neste contexto, infere-se que os profissionais que trabalham em Bibliotecas e que tem como matéria-prima a informação, tenham a capacidade de lidar de forma criativa com a disseminação do conhecimento. O bibliotecário, além de ser um dinamizador, precisa ser um facilitador de informação. Infere-se que a proposição inovação em unidades de informação deve partir do desenvolvimento de lideranças motivadas para ação, fator "fundamental na criação de um contexto cultural que fomenta a inovação." (VAN DE VAN, 1986, p. 601).

Amparando esta proposição, Jantz (2012) afirma que "o gestor tem um profundo impacto sobre os resultados organizacionais e capacidade de inovar". Partindo deste pressuposto, o ato de inovar demanda liderança focada na necessidade de um ambiente que exige mudança, que reconheça essa necessidade e esteja disposto agir sobre ela. Finalizando, Riggs (1998) defende que "a biblioteca do século 21 exige uma liderança visionária com um senso de urgência". E Kreitz (2009) menciona que um diretor da biblioteca deve ser capaz de criar uma visão de mudança, comunicar essa visão, e então motivar o pessoal para apoiar a mudança.

Jantz (2012), ao estudar um grupo de bibliotecários, obteve definições acerca de inovação como a realização de algo novo, pelo menos para a instituição; bem como a capacidade de levantar novas questões e organizar os recursos com intuito de propor uma nova visão e missão para as bibliotecas. Os resultados de seus estudos apontam que a inovação tem forte relação com característica pessoal do bibliotecário gestor, sendo uns mais empreendedores outros mais conservadores, baseando-se em normas, regras, procedimentos, muitas vezes de trabalho repetitivo e pouco propício a geração de novas ideias.

Ademais, instituições que estabelecem uma cultura de inovação devem ter visão acerca da necessidade de possibilitar atitudes de aprendizagem, contexto organizacional favorável, recursos humanos qualificado e domínio das ferramentas. De acordo com Quandt (2009) a inovação não pode ser vista como um esforço isolado, mas como um processo que pode e deve ser gerenciado de forma integrada com a estratégia da empresa, independente do seu porte ou área de atuação.

Dessa forma, para que aconteça a inovação e para a superação de todos os entraves que possam surgir, é necessário união de forças, um bom planejamento do

processo, bem como as pessoas envolvidas devem estar conscientes dos benefícios.

Neste contexto e considerando a atual sociedade globalizada e conectada por redes, cujas informações interagem de modo dinâmico, faz-se necessário o uso da inovação, que é o resultado de informação, conhecimento e criatividade convertidos em produtos, serviços e processos, tendo hoje, a tecnologia como uma aliada às lideranças institucionais.

## REFERÊNCIAS

- ARNAL, D. M. **Informe APEI sobre web social**. [Espanha]: APEI, 2008. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/12506/1/informeapeiwebsocial.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2013.
- DAVILA, T., EPSTEIN, M. J., SHELTON, R. D. **As regras da inovação: como gerenciar, como medir, e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DUARTE, J. C. **Uma arquitetura ágil da informação organizacional**. 2011. 208 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília. Brasília, 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUILHEM, C. B. Inserção de conteúdos na *Web* a partir das seis propostas de Ítalo Calvino. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, março, 2010, p. 115-127. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/liinc/index.php/liinc/article/viewFile/335/231>>. Acesso em: 12 mar. 2013.
- JANTZ, R. C. Innovation in academic libraries: an analysis of university librarians' perspectives. **Library & Information Science Research**, v. 34, n. 1, jan. 2012, p. 3-12. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S074081881100096X>>. Acesso em: 09 mar. 2013.
- KREITZ, P. A. Leadership and emotional intelligence: a study of university library directors and their senior management teams. **College and Research Libraries**, v. 70, n. 6, 2009, p. 531–554. Disponível em: <<http://crl.acrl.org/content/70/6/531.full.pdf+html>>. Acesso em: 09 mar. 2013.
- LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 122-144.

QUANDT, C. O. Inovação tecnológica. In: SILVA JUNIOR, R. G. (Org.). **Empreendedorismo tecnológico**. Curitiba, PR: IEP, 2009. Cap.3: p. 71-99.

RIGGS, D. Visionary leadership. In: LEADERSHIP and academic libraries. Westport, CT: Greenwood Press. 1998. Cap. 4: p. 55–65. Disponível em:  
<[http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=DNMjB9feMLQC&oi=fnd&pg=PA55&dq=riggs+and+visionary+leadership&ots=r8CzWwYa46&sig=0GO5GZObxYmP6zwsh\\_vRoSFBXY#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=DNMjB9feMLQC&oi=fnd&pg=PA55&dq=riggs+and+visionary+leadership&ots=r8CzWwYa46&sig=0GO5GZObxYmP6zwsh_vRoSFBXY#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 08 mar. 2013.

SENRA, N. de C. Regime e política de informação estatística. **São Paulo em Perspectiva**, v. 16, n. 3, 2002, p. 75-85. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/spp/v16n3/13564.pdf>>. Acessado em: 10 mar. 2013.

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

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

VAN DE VAN, A. H. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v. 32, 1986, p. 590–607. Disponível em:  
<<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2631848?uid=3737664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101940152667>>. Acesso em: 08 mar. 2013.