

## **CAPÍTULO 2**

### **REVISANDO UMA TEORIA**

Este capítulo está dividido em três partes. A primeira descreve o assunto de forma geral, dando um breve histórico, conceituando o empreendedorismo e o empreendedor sob o enfoque de autores nacionais e internacionais, bem como explanando sobre as características desse empreendedor. A segunda parte fala do intraempreendedorismo, ou seja, o empreendedorismo dentro das organizações e a última parte diz respeito ao empreendedorismo na área da informação, destacando o profissional da informação como *intrapreneur* e a construção de um ambiente propício às ações do *intrapreneur* nas bibliotecas.

#### **2.1 Entrepreneurship (Empreendedorismo)**

Embora empreendedores e empreendimentos existam desde os primórdios de nossa história, o *entrepreneurship* ou empreendedorismo, em termos acadêmicos, é um campo recente de estudos na área da administração (tem cerca de duas décadas, embora a definição tenha quase duzentos anos), que contribui para o crescimento econômico da sociedade, aumenta a produtividade, cria novas tecnologias, produtos e serviços. É uma área efervescente em termos de pesquisas e publicações, está em fase pré-paradigmática enquanto ciência, ou seja, ainda não existem paradigmas que garantam se haverá um empreendedor de sucesso ou não. Sabe-se que empreendedorismo é um fenômeno cultural, fruto de hábitos, práticas e valores das pessoas (DOLABELA, 1999b, p.33, 52).

Nos estudos e pesquisas realizados sobre o fenômeno do empreendedorismo observa-se que existem divergências entre os estudiosos e pesquisadores a respeito da exata tradução dos termos *entrepreneur* e *entrepreneurship*.

Drucker (1987), um dos estudiosos do tema, propõe em sua obra a tradução para os termos *entrepreneur* - empreendedor e *entrepreneurship* -

empreendimento, pois empreendedor mostra-se como a melhor alternativa de tradução para o termo *entrepreneur*, na medida em que a opção pelo termo empresário deixaria a desejar, pois nem todo empresário é um empreendedor (*entrepreneur*) e um empreendedor não é necessariamente um empresário. Drucker (1987) adota empreendimento para a tradução de *entrepreneurship*, face a sua aceitação, segundo a sua opinião, superar no meio técnico a opção espírito empreendedor.

Neste estudo será usada a tradução dos termos *entrepreneur* e *entrepreneurship* adotada pela Associação Brasileira para o Desenvolvimento do Empreendedorismo (ABREM), que tem como propósito congrega os especialistas de todo o país no estudo e na pesquisa dessa temática, que recomenda, compartilhando a visão de Drucker (1987), o termo empreendedor para aquele que é o seu objeto de estudo (*entrepreneur*). No entanto, para *entrepreneurship*, opta por empreendedorismo como o mais adequado para a designação dessa área de estudo da administração (SILVA, 1996, p.7).

Já para a definição de *entrepreneurship* apresenta-se abaixo a opinião de alguns outros autores:

Stoner e Freeman (1985, p.114) definem *entrepreneurship* como “*processo aparentemente descontínuo de combinar recursos para produzir novos bens e serviços*”. É entendido como um processo descontínuo porque surge para iniciar as mudanças no processo de produção e desaparece em seguida, reaparecendo para iniciar outra mudança.

Para Araújo (1988, p.67), *entrepreneurship* é “*o processo de criação e desenvolvimento de negócios autônomos, baseados na inovação sistemática*”. Inovação sistemática, no entender de Drucker (1987, p.45), consiste “*na busca deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica e social*”.

Silva (1996, p.7) destaca que esta nova área sistemática tem como referência básica “*o estudo e a pesquisa aplicada das características que confrontam o perfil e o comportamento daquele que é o agente da transformação da economia capitalista*”.

Segundo Dolabela (1999b, p.21), o empreendedorismo pode ser definido como o campo da administração de empresas que “*estuda os empreendedores,*

*ou seja, examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora”.*

O desenvolvimento dos *entrepreneurs* parte do princípio de que os seres humanos são dotados de uma necessidade de criar algo que jamais existiu, ou que não funciona bem, podendo tais criações tornarem-se ou não lucrativas. Isso significa fazer coisas novas ou desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas. A atividade de empreender é representada principalmente pela identificação e aproveitamento constante de novas oportunidades.

### **2.1.1 Expansão do Campo do Empreendedorismo**

O conceito de empreendedorismo, que tem cerca de 200 anos, tem uma variedade de conotações em diferentes campos e diferentes épocas. No começo, foi objeto de estudo dos economistas que entenderam o fenômeno como necessário à compreensão do desenvolvimento econômico (NÚCLEO de Empreendedorismo, 2000, p.2).

Segundo os autores Araújo (1988, p.63), Silva (1996, p.9), Dolabela (1999a, p.6, 47) e Filion (1999b), apesar de popularizado através da importação do inglês, o empreendedorismo vem de *entrepreneur*, palavra francesa que era usada no século XII para designar aquele que incentivava brigas. No final do século XVIII, passou a indicar a pessoa que criava e conduzia projetos e empreendimentos.

A primeira definição formal da área surgiu por volta de 1730 a partir do trabalho de Cantillon, que via o empreendedor como aquele que comprava matéria prima por um preço certo para revendê-la por um preço indefinido, obtendo seu lucro. Um século mais tarde, outro economista, Jean-Baptiste Say, estabeleceu a diferença entre os lucros do empreendedor e aqueles do capitalista. Say cunhou o termo *entrepreneur*, conferindo-lhe o papel de transferir recursos econômicos de um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento, ou seja, aquele *“indivíduo que, na sua busca pelo êxito perturba e desorganiza o status quo do sistema econômico”* ( PEREIRA, 1995, p.12).

Segundo Araújo (1988) e Silva (1996), Say pode ser considerado o pai do que hoje se chama de empreendedorismo. Porém, foi Joseph Schumpeter que, no

século XX, consolidou o conceito dessa disciplina, associando o empreendedorismo à inovação. Schumpeter estabeleceu os conceitos de destruição criativa, onde o empresário empreendedor desafia o mercado, possibilita a ruptura de paradigmas predominantes, rompendo com o equilíbrio existente, aproveitando as oportunidades para criar coisas novas e diferentes. Para ele, todo o processo de mudanças econômicas depende da pessoa que faz com que ela aconteça. Essa pessoa é o *entrepreneur*.

A partir dos anos 60, os comportamentalistas, que tentaram entender o empreendedor como pessoa, dominaram o campo do empreendedorismo, resultando nos trabalhos do psicólogo David McClelland que deu uma importante contribuição ao empreendedorismo desenvolvendo o sistema de valores, fundamentado nos seguintes níveis de motivação : <sup>2</sup> necessidades de realização, afiliação e poder, como elementos fundamentais na explicação do comportamento do empreendedor. Atualmente o campo está em processo de expansão para quase todas as disciplinas das ciências humanas.

Durante os anos 90, houve um aumento das pesquisas sobre as características e os traços de personalidade dos empreendedores, mas, segundo Filion (2000, p.2), ainda não se estabeleceu um perfil que pudesse identificar os empreendedores em potencial, mas sim, se estabeleceram características comuns que os fazem ser bem-sucedidos ou se destacarem. Ele salienta que o empreendedorismo pode ser ensinado, sob condições diferentes daquelas propostas pelo ensino tradicional, no qual o verdadeiro ambiente do aluno empreendedor é o próprio mercado. O autor também considera que o campo do empreendedorismo pode ser dividido em áreas como a criação da pequena empresa, gestão da pequena e média empresa, políticas do governo de apoio ao empreendedorismo, trabalho autônomo, empreendedorismo comunitário e intraempreendedorismo.

Ressalta-se que, em tempos anteriores (séculos passados), o *entrepreneurship* esteve associado ao lucro.

---

<sup>2</sup> Necessidade de afiliação: um forte desejo de ser apreciado e aceito por outras pessoas.

Necessidade de poder: é o desejo de influência ou controle sobre as outras pessoas.

Necessidade de realização: orientação em direção a uma meta e uma grande focalização no sucesso e atingimento de objetivos (BATEMAN e SNELL, 1998, p.218).

Hoje, alguns autores na área como Chiavenato (1992), Dolabela (1999a) e Filion (2000) seguem a visão de Schumpeter (1988), associando-o à inovação.

Os empreendedores inovam e a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor, podendo o conceito de empreendedorismo conviver em qualquer sistema econômico porque diz respeito à natureza humana (DOLABELA, 2000b, p.2).

Em anos recentes a literatura no campo do empreendedorismo tem geralmente abordado a importância do fenômeno a partir do ponto de vista da situação em grandes organizações. No entanto, Carrier (1994, p.54, 1996, p.2), acredita que o *intrapreneurship* é essencial também para pequenas organizações que querem aumentar sua capacidade inovativa. Embora o conceito de empreendedorismo tenha sido até agora estudado quase que exclusivamente no ambiente privado que visa lucro, isso não implica em dizer que esse conceito não possa ser aplicado nas bibliotecas. Entretanto, dado à natureza específica da biblioteca, pode-se afirmar que o *intrapreneurship* é desenvolvido e praticado diferentemente. As diferenças estão relacionadas principalmente à estrutura, contexto administrativo, tipos de riscos e recompensas (ST CLAIR, 1995, p.48).

### **2.1.2 Empreendedorismo no Brasil**

O conceito de empreendedorismo chegou ao Brasil na década de 70, através de algumas universidades que tinham bom conceito junto às universidades americanas, [SIC] principalmente aquelas ligadas à área tecnológica (NITSCH, DAVID e NETTO, 1998, p.152).

Na década de 90, o termo empreendedor começou a se tornar expressivo mediante a abertura de mercado da economia brasileira, pois apresenta a inovação para auxiliar as empresas a se adaptarem às novas tendências desse mercado.

### **2.1.2 O Empreendedor**

Empreendedores têm sido estudados, sozinhos ou em grupo, por um longo período: os psicólogos estão interessados em descobrir quais são as suas

motivações, os investidores procuram aqueles cuja personalidade possa deixá-los ricos, os economistas procuram estudar a sua atuação sobre o sistema econômico, a administração se interessa em adotar e testar novas metodologias para o ensino de empreendedorismo (FILION, 2000, p.2-9).

Embora o conceito de empreendedorismo tenha sido estudado, até agora, quase que exclusivamente no contexto privado, é vital para as organizações sem fins lucrativos enfrentarem com determinação cada vez maior a competitividade do mundo. No entender de Drucker (1987, p.245) as universidades, enquadradas nas instituições de serviços, de maneira geral, sem fins lucrativos quando ligadas à órgãos governamentais, *“precisam ser tão inovadoras como qualquer negócio”*.

Os empreendedores são indispensáveis ao processo de inovação dentro ou fora das organizações e, conseqüentemente, necessários ao surgimento de novos empreendimentos.

Encontra-se na literatura diversos conceitos e definições para o empreendedor a partir do estudo de vários autores, dentre eles:

Stoner e Freeman (1985, p.114) definem empreendedor como *“o criador de uma nova empresa ou o administrador que tenta melhorar uma unidade organizacional pela introdução de mudanças produtivas”*.

Para Drucker (1987, p.25, 45):

*A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. É a mudança que sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente [...] E o empreendedor a vê como normal e sadia [...]*

O empreendedor bem-sucedido é aquele indivíduo cuja personalidade, talento e forma de agir o fazem chegar ao sucesso e alcançar seus objetivos e sonhos. Na opinião de Pereira (1995, p.47) *“ele é, portanto, uma pessoa que busca realização e é auto-orientado para atingir metas próprias”*.

Gerber (1996, p.31) acredita que *“o empreendedor é o visionário dentro de nós. O sonhador. A energia por trás de toda atividade humana. A imaginação que acende o fogo do futuro. O catalisador de mudanças”*.

Os empreendedores têm em comum não um certo tipo de personalidade, mas o compromisso com a prática sistemática da inovação. A inovação é função

específica do espírito empreendedor e é o meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos produtores de riqueza ou investe recursos existentes com maior potencial para a criação de riqueza (DRUCKER, 1998, p.49).

Para Dolabela (1999b, p.25), o que faz um empreendedor de sucesso é *“um conjunto de atitudes e comportamentos que o predispõe a ser criativo, identificar a oportunidade e saber agarrá-la, e a encontrar e gerenciar os recursos necessários para transformar a oportunidade em um negócio lucrativo”*.

Filion (1999a, p.19), usando uma síntese das várias teorias da literatura define o empreendedor como *“uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”*.

Qualquer pessoa pode ser inovadora e a maioria dos produtos inovadores foram criados por indivíduos que só queriam achar uma maneira mais prática de resolver um problema ou transformar a própria vida e a vida dos outros.

Os empreendedores são motivados a fazer as coisas porque o ato de fazê-las é exatamente o que os motiva. São pessoas com espírito empreendedor que a partir de uma idéia e com liberdade para agir, incentivo e recursos da empresa trabalham dedicando-se a transformá-la em um produto ou serviço bem-sucedido.

O espírito empreendedor, definido por Nitsch, David e Netto (1998, p.153) como o *“ato de empreender considerando a ação criativa do ser humano”* é um dos fatores essenciais para aumentar a riqueza do país e melhorar as condições de vida de seus cidadãos e está intimamente ligado à inovação, ampliando as possibilidades de crescimento de uma economia.

#### **2.1.4 Características Empreendedoras**

O perfil do empreendedor não se restringe somente ao conjunto de fatores de comportamento e de atitudes que formam o perfil adequado, mas também à necessidade de conhecimento de habilidades gerenciais específicas como finanças, marketing, produção e planejamento.

Silva (1996a, p.9) observa que:

*a configuração do perfil do empreendedor não se restringe às habilidades e competências técnicas gerenciais típicas de uma organização, mas há de estar também em consonância*

*com a capacidade de uma adaptação pró-ativa às ambiências que lhe são relevantes, requerendo o desenvolvimento de habilidades específicas.*

De acordo com Dolabela (1999a, p.49, 68), o empreendedorismo é um fenômeno regional em que a cultura, necessidades e os hábitos de cada região determinam o comportamento do empreendedor e que este é produto do meio em que vive (época e lugar) e o seu perfil pode variar de lugar para lugar. Presume-se que as pessoas com características empreendedoras, provavelmente têm mais chances de se tornar empreendedores. Segundo o autor, a tese de que o empreendedor é fruto de hereditariedade já não tem muitos adeptos nos meios acadêmicos e que é possível aprender a ser empreendedor, mediante uso de políticas diferenciadas do ensino tradicional.

Na opinião de Chiavenato (1992, p.65) *“o intrapreneur é um estado de espírito que ocorre dependendo de experiências pessoais e circunstanciais”*.

Filion (1999a, p.15) diz que os *“empreendedores de sucesso nunca param de aprender”*. A aprendizagem, a aquisição e a expressão de know-how gerencial e técnico tornam-se o modo de vida dos empreendedores de sucesso.

As habilidades do empreendedor estão relacionadas no quadro que segue:

QUADRO 1 - O CONTEÚDO E HABILIDADES DO EMPREENDEDOR

Know why (atitudes, motivação, valores)	Autoconfiança, motivação para realizar, perseverança e vontade de risco
Know how (conhecimento)	Habilidades técnicas
Know who (relações)	Habilidade para networking
Know when (oportunidade)	Experiência e intuição
Know what (negócio)	Percepção de oportunidades

FONTE: DOLABELA (1999a, p.117).

O conceito de McClelland<sup>3</sup>, adotado com êxito em treinamento de profissionais e aplicado em mais de quarenta países desenvolvidos e do terceiro mundo, resultou na definição das dez características universais comuns aos

<sup>3</sup> O conceito dado por McClelland implica em dizer que atrás da motivação estão as fantasias que cada pessoa tem sobre aquilo que deseja ser ou fazer. Os *entrepreneurs* não são levados por uma necessidade de poder, mas por uma extrema necessidade de realização (PINCHOT III, 1989a, p.61).



empreendedores de sucesso – hoje utilizadas pela Organização das Nações Unidas (ONU) para disseminar projetos de desenvolvimento de empreendedores em diversos países.

O Programa para Empresários e Futuros Empreendedores (EMPRETEC), executado no Brasil pelo Sistema de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e a Agência Brasileira de Cooperação (ABC) do Ministério das Relações Exteriores (MRE), permite que o empreendedor se familiarize com as dez características a seguir:

**1. Busca de oportunidade e iniciativa:** capacidade de se antecipar aos fatos e criar novas oportunidades de negócios; desenvolver novos produtos e serviços; propor soluções inovadoras e criativas; ter necessidade de realização.

**2. Persistência:** enfrentar os obstáculos decididamente, buscando o sucesso a todo custo, mantendo ou mudando as estratégias, de acordo com as situações; considerar o fracasso como sinônimo de desafio e de aprendizagem, procurando enxergar o lado positivo das adversidades.

**3. Correr riscos calculados:** disposição de assumir desafios ou riscos moderados e responder pessoalmente por eles; ousar na execução de um empreendimento novo.

**4. Exigência de qualidade e eficiência:** decisão de fazer sempre mais e melhor, buscando satisfazer ou superar as expectativas de prazos e padrões de qualidade; ter visão de futuro.

**5. Comprometimento:** fazer sacrifício pessoal ou despende esforço extraordinário para completar uma tarefa; colaborar com os subordinados e até mesmo assumir o lugar deles para terminar um trabalho; esmerar-se para manter os clientes satisfeitos e colocar a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo; crer no que faz.

**6. Busca de informações:** buscar pessoalmente obter informações sobre clientes, fornecedores ou concorrentes; investigar pessoalmente como fabricar um produto ou prestar um serviço; consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial; aprender indefinidamente, conhecer o ramo em que atua; criar

situações para obter feedback sobre seu comportamento e saber utilizar tais informações para o aprimoramento próprio.

**7. Estabelecimento de metas:** assumir metas e objetivos que representem desafios e tenham significado pessoal; definir com clareza e objetividade as metas de longo prazo; estabelecer metas de curto prazo mensuráveis; ser orientado para resultados, para o futuro; lutar contra padrões impostos.

**8. Planejamento e monitoramento sistemáticos:** planejar dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos; revisar constantemente seus planos, considerando resultados obtidos e mudanças circunstanciais; manter registros financeiros e os utilizar para tomar decisões; ter aversão ao rotineiro.

**9. Persuasão e rede de contatos:** utilizar estratégias para influenciar ou persuadir os outros; utilizar pessoas-chave como agentes para atingir seus objetivos; atuar para desenvolver e manter relações comerciais; mostrar aos outros que todos podem ganhar com suas idéias; formar equipes de trabalho; ser líder determinado e eficaz.

**10. Independência e autoconfiança:** buscar autonomia em relação a normas e procedimentos; manter seus pontos de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores; expressar confiança na sua própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar desafios; ser otimista; acreditar muito em suas idéias e saber que é capaz de colocá-las em prática; ser intuitivo e analítico.

## **2.2 Intrapreneurship (Empreendedorismo Interno)**

As noções de intraempreendedor e *intrapreneurship* são bastante recentes, remontam aos anos 60, mas a verdadeira emergência do conceito ocorreu em 1985, com a publicação das obras pioneiras de Pinchot III falando sobre o empreendedorismo interno nas organizações e de Naisbitt, enfocando o tema sob o ângulo similar da reinvenção da organização (ARAÚJO, 1988, p.70).

Macrae (apud PINCHOT III, 1989a, p.xv) escreveu em 1976 que as “grandes corporações bem sucedidas deveriam se transformar em confederações de *entrepreneurs*.” Macrae foi um dos primeiros defensores do intrapreneurismo.

Todos os homens de negócio sabem que, no mundo empresarial de hoje, é preciso inovar para não morrer. Uma das armas da inovação é justamente o conceito de *intrapreneur*, cunhado por Pinchot III (1989a) para significar empreendedor interno, ou seja, aquele indivíduo que, trabalhando dentro das organizações, forma equipes e rede de contatos, usa recursos e uma parte de seu tempo dentro da empresa para trabalhar em sua própria missão. “São inovadores em potencial adormecidos pelas estruturas corporativas tradicionais”.

Indiferente se a expressão utilizada for *intrapreneurship*, *entrepreneurship* coletivo, *entrepreneurship* corporativo, reinvenção da organização, o fato é que presencia-se uma fase de ruptura com os conceitos usuais da administração.

O *intrapreneurship* - que também pode ser entendido como um processo de criação e desenvolvimento de negócios vinculado às organizações - considerando que o processo tradicional de expansão/diversificação se dá de forma mecânica e não participativa, difere do conceito de *entrepreneurship*, que resulta da combinação da cultura empreendedora com a visão estratégica dos negócios. É essa fusão entre a visão e o espírito empreendedor que vai promover um clima organizacional propício à criatividade e à inovação, sendo o intraempreendedor a mola propulsora desse processo que transforma uma idéia em realidade lucrativa (ARAÚJO, 1988, p.70).

A obra de Pinchot III (1989a) explica que esses elementos da corporação que assumem riscos para que suas idéias aconteçam são muito parecidos com os *entrepreneurs* e os denominou de *intrapreneurs* (*entrepreneur* intracorporativo). O intrapreneurismo é um sistema revolucionário para promover inovações dentro das organizações, motivando os *intrapreneurs* a satisfazer uma necessidade pessoal de realização, normalmente através da criação de novos produtos e serviços que tenham significado para eles, assim como para o mercado.

Os *intrapreneurs* são naturalmente orientados para a ação, realizando seus objetivos e planos em prazos quase irrealistas, sem disposição para aceitar um não como resposta, vendo o fracasso apenas como um atraso temporário e como oportunidade para melhorar e um incentivo para começar novamente.

A existência de patrocinadores e protetores talvez seja o aspecto mais importante do clima *intrapreneur*, pois estabelece e inspira confiança mútua entre o empreendedor e alguém em posição de protegê-lo e a seu emprego, caso ele falhe,

ou a própria burocracia que dificulta a implementação de boas idéias, ou mesmo, os interessados em derrubar essas idéias o impeçam de ir à frente e acabem levando o *intrapreneur* a se transformar em *entrepreneur*.

Os *intrapreneurs* fazem toda a diferença entre o fracasso e o sucesso de uma empresa. Em uma fase de mudanças, de produtos e mercados especializados e de uma grande demanda por inovações, os *intrapreneurs* fazem acontecer coisas novas, acelerar as inovações dentro das empresas e implementá-las mais rapidamente do que através dos sistemas tradicionais.

Baseando-se ainda em idéias de Pinchot III (1989a), apresenta-se a seguir uma comparação entre gerente tradicional, *entrepreneur* e o *intrapreneur*.

QUADRO 2 - QUEM É O *INTRAPRENEUR*

continua

	GERENTE TRADICIONAL	<i>ENTREPRENEURS</i> TRADICIONAIS	<i>INTRAPRENEURS</i>
Motivos principais	Quer promoções e outras recompensas corporativas.	Quer liberdade. É orientado para metas. É autoconfiante e automotivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. É orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento.
Ação	Delega a ação; supervisão e relatórios levam a maior parte de sua energia.	Põe a mão na massa. Pode aborrecer os empregados fazendo de repente o trabalho deles.	Põe a mão na massa. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.
Habilidades	Gerência profissional, habilidades políticas e administração de pessoas.	Conhece bem o negócio. Agudez para negócios maior do que habilidade gerencial ou política. Não raro possui formação técnica.	Muito semelhante ao <i>entrepreneur</i> , mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização. Necessita de ajuda neste aspecto.
Coragem e destino	Vigoroso e ambicioso. Teme que a capacidade dos outros possa prejudicá-lo.	Autoconfiante, otimista e corajoso.	Autoconfiante e corajoso. Muitos <i>intrapreneurs</i> são cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto à sua capacidade de superá-lo.
Atenção	Principalmente sobre eventos dentro da corporação.	Principalmente sobre tecnologia de mercado.	Tanto dentro como fora. Vende aos de dentro as necessidades de risco e do mercado, mas também focaliza aos clientes.
Risco	Cuidadoso.	Gosta de riscos moderados. Investe pesado, mas espera ter sucesso.	Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido, portanto, vê pouco risco pessoal.
Status	Importa-se com símbolo de status (escritório no canto, etc).	Fica feliz de sentar em um caixote, se o trabalho estiver sendo feito.	Considera os símbolos de status tradicionais uma piada – prefere símbolos de liberdade.

QUADRO 2 - QUEM É O *INTRAPRENEUR*

continuação

Pesquisa de mercado	Manda fazer pesquisas de mercado para descobrir necessidades e guiar a conceituação do produto.	Cria necessidades. Cria produtos que, freqüentemente não podem ser testados com pesquisa de mercado – os clientes em potencial ainda não os entendem. Fala com clientes, formando as próprias opiniões.	Faz a sua própria pesquisa e avaliação intuitiva do mercado, como o <i>entrepreneur</i> .
Fracasso e erro	Esforça-se para evitar erros e fracassos. Adia o reconhecimento do fracasso.	Trata erros e fracassos como experiência de aprendizado.	Sensível à necessidade de parecer disciplinado na corporação. Tenta ocultar os projetos arriscados, então pode aprender com os erros sem o custo político do fracasso público.
Decisões	Concorda com aqueles no poder. Adia decisões até sentir o que o chefe quer.	Segue a sua visão. Decisivo, orientado para o caos.	Gosta de fazer os outros concordarem com sua visão.
A quem serve	Agrada aos outros.	Agrada a si mesmo e aos clientes.	Agrada a si mesmo, aos clientes e patrocinadores.
Atitude em relação ao sistema	Vê o sistema como nutriente e protetor, busca posição nele.	Pode avançar rapidamente em um sistema; então, quando frustrado, rejeita o sistema e forma o seu próprio.	Não gosta do sistema, mas procura um padrinho para apoiar suas idéias.
Estilo de solução de problemas	Resolve os problemas dentro do sistema.	Escapa de problemas em estruturas formais, deixando-as e começando por conta própria.	Resolve problemas dentro do sistema ou passa por cima dele.
Nível de instrução	Alto.	Menor em estudos antigos, alguns graduados mas nenhum PhD nos mais recentes.	Com freqüência alto, em particular em campos técnicos, às vezes não.
Relacionamento com os outros	Hierarquia.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

FONTE: PINCHOT III (1989a, p.44).

O comportamento empreendedor é proveniente da maneira de pensar (modelo mental) e de agir (conhecimentos e habilidades) (NÚCLEO de Empreendedorismo, 2000, p.3). Contrário ao comportamento empreendedor existe o comportamento burocrático, no qual o primeiro é o visionário que vive no futuro, e o segundo vive o presente. Distinguem-se pela capacidade de assumir riscos e desafios na implementação de um novo empreendimento.

### 2.3 *Entrepreneurship* (Empreendedorismo) na Área da Informação

O conceito de *entrepreneurship* foi incorporado à literatura da área de serviços de informação, por volta da década de 80, como foi mencionado na obra de Pinchot III, que aplicava o conceito de *intrapreneurship* aos serviços de informação. Após, foram aparecendo estudos com alguma regularidade na literatura técnica da área, sendo que alguns autores como White, Riggs, Cottam e Dumont publicaram pesquisas e artigos abordando a importância do tema nos serviços de informação, dando ao autor a percepção de que há lugar para os princípios empreendedores dentro dos serviços de informação e de bibliotecas (ST CLAIR, 1995, p.3).

As possibilidades do profissional da informação, bem como das de qualquer outro profissional ingressar e se estabelecer em novas fatias de mercado, estão cada vez mais relacionadas às experiências de sua vida profissional. Isso demonstra que, além desses conhecimentos, torna-se importante o domínio de conceitos científicos desenvolvidos em áreas periféricas à Biblioteconomia e Ciência da Informação e várias dessas habilidades desejáveis pertencem à Administração.

Berto (1996, p.145) enfatiza que:

*a interação dos bibliotecários com profissionais e disciplinas de outras áreas são, no momento, parte dos requisitos necessários e fundamentais ao acompanhamento das modificações tecnológicas, paradigmáticas e instrumentais na área de informação, de maneira a capacitarem-se e identificarem-se como profissionais de informação inseridos em equipes multidisciplinares.*

A informação é matéria-prima para qualquer negócio ou atividade. Pressupõe-se, então, que o profissional da informação passe a assumir uma postura adequada às exigências do mercado.

A princípio, a Biblioteconomia não é considerada como um negócio, mesmo reconhecendo-se que a biblioteca e os serviços de informação talvez não venham a ser administrados como um negócio, a menos que seja especificamente comercial. Já o produto da biblioteca (a informação), que é guiado pelas mesmas qualidades que caracterizam os negócios bem-sucedidos (responsabilidade, performance e controle) como em qualquer outra empresa, não pode ser desprezado como

meramente um efêmero serviço burocrático distribuído pelos profissionais quando conveniente. É preciso que a necessidade dos clientes seja atendida, e a inovação e o pensamento empreendedor combinem com responsabilidade, performance e controle (ST CLAIR, 1995, p. 56).

Para fazer frente a essas mudanças, os profissionais da informação necessitam adotar um modelo como o que se aplica nos negócios e desenvolver uma maior habilidade em gestão, pois tendo a informação uma importância crítica para as organizações de todos os portes, aqueles que descobrirem formas de operar com alta eficácia, que tirem vantagens de novas abordagens e benefícios, serão os vitoriosos.

A sociedade da informação é a sociedade do aprendizado permanente (SENGE, 1990). As universidades precisam estar em sintonia com a sociedade e com o conhecimento. Dessa forma, salienta-se a necessidade do profissional da informação compreender o panorama histórico em processo, bem como o exercício de novas funções nos sistemas de informação, nos quais novas habilidades somar-se-ão às habilidades operacionais, que de profissional passivo torne-se o agente disseminador da informação, abrindo espaço para a inovação e para a incorporação do espírito empreendedor, cuja postura possa modificar e impulsionar a criação de um profissional compatível com as necessidades atuais da sociedade.

Negócios bem-sucedidos têm de começar de algum modo. Com isso, o desenvolvimento de uma importante habilidade vital é imprescindível: a capacidade empreendedora que formará uma nova concepção de valor. Novas idéias e as transformações geradas pelos empreendedores formarão empreendimentos úteis e perfeitamente aplicáveis nos negócios da instituição.

Apesar da carência de estudos específicos sobre o empreendedorismo em bibliotecas, vários autores da área têm dado ênfase às qualidades empreendedoras para a formação do novo perfil deste profissional frente às exigências do mercado de trabalho, bem como novas perspectivas para a profissão.

Marshall et al (2000, p.1) destaca que na era da informação os profissionais da informação necessitam de competências profissionais relacionadas com o conhecimento bibliotecário nas áreas de recursos da informação, usando-as para oferecer serviços de biblioteca e de informação aos seus clientes. As

competências pessoais, representadas por um conjunto de habilidades, atitudes e valores, que permitam aos bibliotecários trabalharem eficazmente e sobreviverem no novo mundo de trabalho incluem o uso do espírito empreendedor no ambiente organizacional para revitalizar produtos e serviços.

Marchiori (1996, p.31) também admite a importância do empreendedorismo, quando diz que *“[...] o bibliotecário não deve ser mais um obscuro num canto de quatro paredes, mas um empreendedor e amante da visibilidade [...]”*

Guimarães (1998, p.21) aponta que dentre as habilidades exigidas aos novos profissionais estão *“flexibilidade, visão gerencial, criatividade, liderança e coragem de assumir riscos”*.

As bibliotecas tampouco estão isoladas desta filosofia que permeia atualmente os negócios e os organismos governamentais: efetividade, eficiência e caráter empreendedor. Isto requer um novo enfoque que representa, não só uma ameaça para os serviços bibliotecários, mas também oportunidades para o administrador da biblioteca desenvolver e oferecer serviços relevantes a seus clientes (JOHNSON, 1998, p.121).

Valentim (1998, p.112) afirma que:

*para o terceiro milênio o profissional da informação deverá ser mais observador, empreendedor, atuante, flexível, dinâmico, ousado, integrador, pró-ativo e principalmente voltado para o futuro (ter visão). E que, portanto, a formação deve estar voltada para a obtenção de um profissional com estas características.*

Tarapanoff (1999, p.28) compartilha da visão dos outros autores ao dizer que dentre as habilidades necessárias ao novo profissional bibliotecário estão as de ser: *“inovador, criativo, líder, comunicador, negociador, empresário, especialista na busca diante da explosão da informação e especialista em redes”*.

Adicionalmente, Wormell (1999, p.11) recomenda que para responder as demandas crescentes de uma parte dinâmica da sociedade *“é necessário ter agilidade, flexibilidade e espírito empreendedor no campo da informação, principalmente aqueles profissionais que atuam no setor público”*.

A notar pelas opiniões dos autores, acredita-se que o intrapreneurismo tem lugar na biblioteca, mas salienta-se que de nada adianta se não for amparado por uma cultura que considere novas estratégias de negócios adaptadas à missão da biblioteca.



### 2.3.1 O Profissional da Informação como *Intrapreneur*

As instituições sem fins lucrativos, governamentais ou não, têm uma certa dificuldade de lidar com a inovação, pois os problemas enfrentados por essas organizações e, certamente dentre elas, as bibliotecas, são conclusivos de que meios devem ser encontrados para reduzir essas dificuldades.

As instituições públicas estão atreladas a leis, burocracias que emperram a máquina administrativa, orçamentos que estão se tornando cada vez mais insuficientes, risco de privatização e diminuição de postos de trabalho. É provável que para a sobrevivência profissional a gestão deva concentrar-se em resultados em vez de orçamentos e aplicar uma dose saudável de inovação e *entrepreneurship* ao processo. White (1987, p.15) que se baseia em idéias de Pinchot III, acredita que nenhuma profissão tem uma necessidade maior do *intrapreneur* que a Biblioteconomia e os gestores precisam ser inovadores para evitar o risco da inércia que é um pecado mortal para qualquer estilo de gestão.

Entenda-se, para efeitos deste trabalho, como profissional da informação na sociedade pós-industrial ou terceira onda ou sociedade da informação e do conhecimento, aqueles atuantes nas bibliotecas e ligados ao setor de informação no sentido de sua participação nos “processos de geração, coleta, codificação, armazenagem, recuperação, manipulação, distribuição, avaliação e promoção da informação” CRONIN (apud TARAPANOFF, 1996, p.118).

Inovação e empreendedorismo nessa profissão são escassos o suficiente. Se indivíduos empreendedores forem encontrados, necessitam ser incentivados, protegidos de toda força organizacional que exige que eles se assemelhem aos demais. Se há um clima que dá boas vindas e encoraja *intrapreneurs*, que os proteja quando eles falharem, que os resguarde em suas “diferenças” dos colegas e colaboradores, e que torne claro que o risco é bem vindo mesmo quando um projeto fracassa, ainda é preferível tentar e falhar do que não fazer nada (WHITE, 1987, p.26).

Profissionais da informação *intrapreneurs* também correm certos riscos, geralmente calculados. Com uma dose de boa vontade eles arriscam seus sonhos, idéias e até mesmo sua segurança no trabalho pela oportunidade de conceber

meios para realizar seus sonhos. *Intrapreneurs* antecipam obstáculos para reduzir riscos, planejando e evitando essas situações de risco.

Profissionais da informação podem se tornar *intrapreneurs* na organização se tiverem coragem, certa dose de inconformismo diante das atividades rotineiras, otimismo e meios para implantar novos serviços e idéias. Cada indivíduo tem expectativas, comportamentos e valores pessoais e trabalha de acordo com seu estilo.

White (1987, p.26) assume que a Biblioteconomia é uma profissão e usa os métodos de uma profissão para realização de suas metas. O autor acredita que existe um relacionamento entre identidade profissional e características, habilidades e comportamento *intrapreneurial* aparente nas vidas profissional e organizacional de profissionais da informação excepcionalmente bem-sucedidos.

Numa pesquisa feita por Cottam (1987), num contexto organizacional, os bibliotecários responderam, descrevendo a si mesmos como *entrepreneurs-intrapreneurs*. A conclusão do autor apresenta o perfil que caracteriza o comportamento *intrapreneurial* da vida dos profissionais bem-sucedidos. Bibliotecários *intrapreneurs* reportaram possuir altos níveis de energia, sua identidade profissional é realçada por alto nível de autonomia, são produtivos, ativos, exercem a profissão com responsabilidade, estão cientes das necessidades de todo o ambiente em que trabalham e mantêm uma visão do papel da biblioteca na instituição. Precisam de apoio dos gestores para levarem em frente suas realizações, têm estabilidade emocional que está relacionada a autoconfiança, gostam de calcular e influenciar o desconhecido. O autor conclui, ainda, que o conceito e prática do *entrepreneurship* deveria continuar nas bibliotecas, particularmente como forma de influenciar os gestores a dar apoio aos *intrapreneurs* e que o resultado seria, provavelmente, compensador se os bibliotecários pesquisados pudessem visionar e cultivar um espírito *intrapreneurial*.

Cottam (1987, p.10, 28) destaca como características pessoais desse tipo de indivíduo o alto grau de individualismo, determinação, persistência, visão para novas idéias e oportunidades, flexibilidade e disposição para assumir alguns riscos calculados. É importante para os profissionais serem seguros de si e autoconfiantes, terem clareza de propósito no desempenho de suas funções, confiarem em seus colegas e estarem dispostos a acreditar em relacionamentos

colaborativos, e também, possuem capacidade de trabalhar autonomamente. É importante, ainda, demonstrar aptidão para iniciativa, imaginação, integridade, responsabilidade e capacidade de pensar criticamente, ser visionário sobre seu departamento, sua organização e sobre a profissão de serviços de informação.

Para Champion (1988, p.35-42), *intrapreneurs* são pessoas criativas e inovadoras que desenvolvem suas idéias dentro da organização, usando recursos corporativos e o tempo da empresa, não para obter lucro pessoal, mas para o progresso da organização. Precisam de liberdade para pensar e criar, dinheiro e suporte institucional para tornar real suas idéias. Isto significa que a presença de *intrapreneurs* nas bibliotecas é importante, pois são orientados por uma missão e como regra buscam meios para completá-la. Mesmo que as verbas estejam se tornando insuficientes nas universidades, pressupõe-se que com projetos bem elaborados é possível consegui-las.

Champion (1988) ainda destaca que o cultivo de *intrapreneurs* bem-sucedidos em bibliotecas conta com tolerância gerencial e aplicação de crédito e recompensas em forma de novas oportunidades para os empreendedores fazerem de suas idéias realidade. Dessa forma, torna-se possível a existência da inovação na equipe de trabalho se o ambiente permitir que bibliotecários pensem de maneira inovativa. Os gestores, quando deparam com alguém que é *intrapreneur*, têm a possibilidade de encorajar tal atividade, porque são o elo da organização com o controle administrativo e financeiro, conhecem a burocracia, os contatos superiores e estão em condição de amparar e defender idéias particulares e /ou *intrapreneurs* na infra-estrutura da biblioteca. Para desenvolver um serviço novo é interessante, também, permitir a exploração de novas idéias, dentro no próprio horário de trabalho.

Inovação, criatividade e *entrepreneurship* são palavras que descrevem um dos mais importantes desenvolvimentos organizacionais e tendências gerenciais do nosso tempo.

Inovação para Gerber (1996, p. 101) é muitas vezes confundida com criatividade, mas esclarece que a diferença é que “a criatividade imagina coisas novas, enquanto a inovação faz coisas novas”. O autor esclarece que a inovação não precisa ser cara para ser eficaz, para ele algumas das inovações mais surpreendentes envolveram apenas a substituição de algumas palavras, um gesto,

uma cor, bastando encontrar a oportunidade perfeita para tentar uma inovação simples e barata.

Baccarelli (1999, p.47) enfatiza que a inovação pode ser incremental, aperfeiçoando algum aspecto da situação anterior. Ao contrário do que se pensa, inovação não se resume a um rasgo de genialidade de uma pessoa, frente a uma oportunidade que se apresenta, portanto, para o autor, *“inovar é mais do que ter uma idéia, é preciso desenvolver e transformar essa idéia em produto, em algo que represente melhoria perceptível na solução apresentada para o cliente”*.

O *intrapreneur* deve sentir que tem a liberdade de fracassar bem como de ser bem-sucedido. Os gestores podem também modificar a missão da biblioteca incluindo o espírito de criatividade e inovação e permitindo o esforço *intrapreneurial*. A biblioteca criativa mostra ter a estratégia de fazer mais e melhor, ser nova e diferente. Profissionais da informação *intrapreneurs* têm características diferentes de outros profissionais da informação, fixam sua visão em como conseguir novos produtos ou serviços, muitas vezes não seguindo ou apoiando as políticas da instituição.

Inovação implica em mudanças, começando por combinar criatividade, visão, ação, liberdade e oportunidades o que, provavelmente, fará as coisas acontecerem.

A criatividade nada mais é do que usar plenamente recursos pessoais utilizando talentos próprios. E, quase sempre, usar novos talentos envolve trabalho árduo e riscos que outros evitam (COX, 1994, p.277).

A criatividade, de fato, se traduz na capacidade de usar a imaginação para implementar novas idéias. A inovação segue a criatividade no senso de que o desenvolvimento de novos produtos e serviços concretizam-se após a idéia (DUMONT, 1989, p.70).

O conceito de criatividade e inovação em cenários organizacionais é freqüentemente de difícil aplicação. Mesmo que as pessoas procurem novos caminhos e recursos para trabalhar produtivamente, muitas vezes propõem uma idéia inovadora e acabam frustrados por restrições situacionais. Para Cottam (1989, p.523), há espaço nestes conceitos e definições para bibliotecas como organizações não lucrativas. A Biblioteconomia precisa de gestores empreendedores, equipe de sonhadores, pessoas para quebrar a tradição e agir no

desenvolvimento de novos papéis e responsabilidades, produtos e serviços e que saibam usar as novas tecnologias em favor do usuário.

Mesmo que a realidade da conjuntura econômica brasileira no setor público não deixe muitas perspectivas de atuação ao empreendedor, tendo em vista a legislação e a burocracia, isso não quer dizer que empreendedores não existam ou que não possam ser estimulados. No setor privado, embora também exista burocracia, não se aplicam as mesmas leis e legislação do setor público, neste caso, possivelmente, as dificuldades encontradas sejam menores.

Para o empreendedor a inovação e criatividade, bem como as idéias de iniciativa, empenho, determinação e de enfrentar riscos não ocorrem sem mudanças. Muito embora o processo de mudanças não seja algo novo, para implementá-lo e levá-lo adiante num ambiente de bibliotecas e serviços de informação as atitudes empreendedoras seriam, segundo Cottam (1989, p. 523), desenvolver novos papéis e responsabilidades, garantir capital de risco, desenvolver novas tecnologias e descobrir meios de tornar essenciais os serviços de informação. Algumas características do espírito empreendedor em bibliotecas incluem permissão para que funcionários sejam estimulados a assumir riscos calculados enquanto se dedicam a idéias e produtos inovadores, colaboração e apoio administrativo na resolução de problemas e trabalhar dentro das limitações burocráticas para superar obstáculos assumindo a responsabilidade por uma iniciativa pessoal.

Na área de sistemas de informação, a aplicação dos princípios do empreendedorismo está tomando corpo. Foi encontrado na literatura um autor que se refere ao profissional da informação como *"infopreneur"*<sup>4</sup>, ou seja, aquele profissional que atua na área da informação e que possui as mesmas características dos empreendedores atuantes na área de negócios. Weitzen (1991, p.2, 181) cunhou em 1985 o termo *infopreneur* e o define como sendo *"a pessoa que coleta, organiza e dissemina informação como um empreendimento comercial ou como um serviço de valor agregado"*.

---

<sup>4</sup> Salienta-se que o termo *infopreneur*, cunhado por Weitzen (1992) para designar o profissional da informação empreendedor, não foi encontrado em outros relatos, com exceção do artigo de Dias (1991) que se baseia em idéias de Weitzen.

No entender de Weitzen (1991), o *infopreneur* é o profissional para o qual são necessários todos aqueles requisitos que definem o empreendedor, mais a capacidade de trabalhar com dados e tecnologia. Embora o autor deixe evidente que de certa forma o *infopreneur* não é necessariamente só o bibliotecário, mas pode ser qualquer outro profissional que trabalhe com informação e dela obtenha lucro, seja trabalhando para empresas privadas ou em seu próprio negócio, não descarta a idéia de eles estarem presentes nas empresas públicas, que considerem outra forma de obter lucro com a informação.

Pinchot III (1989a, p.229) afirma que pode existir outros sistemas de premiação que podem ser acrescentadas à recompensa financeira. Embora o poder do reconhecimento como recompensa possa parecer inicialmente estranho, no entanto, ele faz sentido quando usado como forma de delegação de poder e não somente como um gesto para fazer o *intrapreneur* se sentir bem. A promoção como forma de incentivo impõe uma certa dificuldade ao *intrapreneur* porque este precisa de liberdade para criar novos negócios, não de responsabilidades mais amplas para gerenciar velhas idéias. Tempo exploratório como prêmio, implica em dar tempo livre aos inovadores para explorar novas idéias de sua própria escolha.

A era da informação forçou as instituições a abandonarem as políticas inoperantes e adotarem novas táticas. É aí que entram os empreendedores da informação. Sob o lema de fazer mais por menos, eles estão ajudando na otimização dos processos da revolução da informação.

Se o papel do empreendedor é utilizar a inovação para introduzir mudanças em sua unidade ou organização, então os gerentes precisam estar cientes da necessidade da existência de empreendedores. Figueiredo (1989, p. 93) salienta que *“não havendo inovação, os bibliotecários poderão tornar-se apenas guardiões do tesouro que pode se tornar obsoleto pelos serviços alternativos já existentes”*. As pessoas em todo o mundo estão transformando as informações em lucros e um dos princípios da revolução da informação é o fazer mais por menos. Isso significa fazer mais trabalho, a um custo menor, usando menos recursos para fornecer um serviço melhor, acelerando a circulação das informações para satisfazer os clientes, abrindo vantagem competitiva. O cenário da revolução da informação, com um grande número de fábricas e seus processos automatizados, produzindo quantidades de produtos de qualidade, estão deixando milhares de

pessoas desempregadas. “Os *infopreneurs*, motivados por um espírito de aventura, criam tecnologias novas, novos tipos de informação e novos meios de fazer negócios” (WEITZEN, 1991, p.4, 160).

Na opinião de St Clair (1995), o gestor de qualidade conduz a serviços de qualidade desconsiderando se a atividade de serviços de informação está inserida em instituições públicas ou privadas, se o setor de serviços de informação está sendo julgado por padrões de qualidade, excelência e responsabilidade. Está em tempo dos bibliotecários assumirem uma postura empreendedora para fazer algo melhor do que já está sendo feito, buscar novos serviços e produtos para prover as necessidades dos seus clientes, pois estes esperam das bibliotecas as mesmas mudanças que a sociedade está exigindo de todos os outros setores. O autor acredita, ainda, que a grande essência da Biblioteconomia empreendedora fica em o bibliotecário determinar como os serviços de informação oferecidos por ele afeta a vida de seus clientes.

Uma estrutura empreendedora permite implementar um processo de mudanças para o local de trabalho. A união dos esforços para centralizar-se no atendimento ao cliente incorpora uma forma diferente de fazer as coisas, planejando e implementando efetivamente os serviços, seja de uma biblioteca, um departamento de sistemas de gestão de informação, ou qualquer serviço ligado com o fornecimento da informação.

Muitos gestores de serviços de informação e consultores têm começado a organizar seus trabalhos não quanto ao modo em que a informação é armazenada ou ao meio pelo qual é distribuída, mas quanto ao usuário final e ao uso para o qual ela será destinada. Todas essas pessoas estão buscando concluir uma meta: prover a informação que seus clientes precisam.

Finalizando as idéias de St Clair (1995), barreiras como burocracia organizacional, restrições orçamentárias, política organizacional ou departamental podem interferir nos processos de implementação de mudanças. O autor aborda que na informação empreendedora mensura-se o sucesso de acordo com os resultados, e isto é a tomada de riscos. Numa biblioteca que fornece informação para uma clientela definida o lucro raramente é um benefício ou ganho financeiro, a satisfação do cliente com o produto da informação, serviço ou consulta é que é transferida como resultado da indagação ou mensuração: o cliente está satisfeito?

O risco moderado é o fornecimento ou não de um serviço ou produto que agrade o cliente. Cada cliente quer ser tratado como único. E neste tratamento personalizado está o segredo do sucesso de um negócio ou serviço.

Pinchot III (1989a, p.xx) faz uma distinção entre o trabalho *entrepreneur* e *intrapreneur*: o *intrapreneurship* é a tomada de incumbência de uma inovação por um empregado ou outro indivíduo trabalhando sob o controle da empresa, enquanto o *entrepreneurship* é inovação feita por um dono de seu próprio negócio. Em outras palavras, o *intrapreneur* é o *entrepreneur* que trabalha para alguém, assim, no contexto dos serviços de informação o *entrepreneur* é um *intrapreneur* (a menos que ele seja um consultor ou corretor independente de informação, então ele será um *entrepreneur*).

No exterior, em países como EUA, Inglaterra e França, o profissional empresário da informação da área de Biblioteconomia é designado por alguns termos como *information broker*, *information consultant*, *information entrepreneur* e *information provider*. Para autores como Gilton (1992, p.346) e Van Halm (1994, p.308), *information broker* é geralmente identificado como alguém que fornece serviço de informação por lucro em uma ou duas categorias principais: *information broker* independente cuja principal receita é obtida vendendo serviços de informação (*entrepreneur*) ou serviços baseados em taxas vinculados a organizações reconhecidas pública ou privadamente (*intrapreneur*).

Praticamente o *entrepreneur*, na economia, era considerado como aquele que vendia produtos para obter lucros. O lucro era sinônimo de ser empreendedor.

Hoje, pode-se dizer que autores como Weitzen (1991) e St Clair (1995) acreditam que o lucro do empreendedor interno pode não ser necessariamente financeiro, mas também o oferecimento de um produto ou serviço que venha a satisfazer o cliente, sendo o resultado entendido como uma forma de recompensa. No entanto, para Gilton (1992) e Van Halm (1994), que entendem os termos *intrapreneur* e *entrepreneur* como uma equação que equivale à venda de serviços de informação por moeda, a recompensa é o lucro financeiro.

O conceito de *intrapreneur* no contexto deste trabalho não é considerado como aquele que vende por dinheiro, mas que vê no reconhecimento do cliente, primeiramente, sua recompensa, antes mesmo da recompensa financeira.

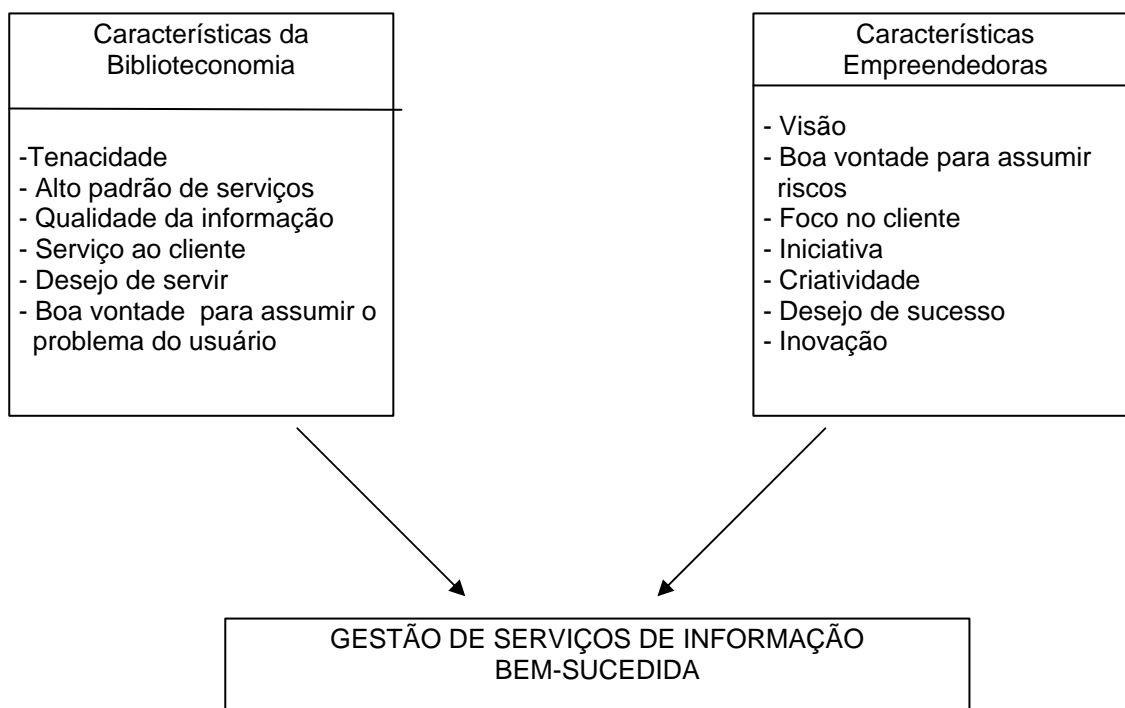


*Entrepreneurship* e planejamento estratégico trazem notáveis alterações na missão da biblioteca e *intrapreneurs* causam um certo desconforto naqueles bibliotecários que resistem à mudança. Mesmo que as bibliotecas estejam funcionando bem e cumprindo suas metas e objetivos, a união do clima empreendedor e o planejamento estratégico, ajudarão a assegurar as modificações necessárias nas práticas dos serviços existentes na biblioteca (RIGGS, 1987, p.48).

Há várias formas dos bibliotecários e outros especialistas de informação pensarem sobre como serviços e produtos podem ser oferecidos de outra forma e para um maior número de usuários. Para que o profissional da informação se firme nesse papel depende de características pessoais e profissionais e das características específicas do *entrepreneur/intrapreneur*, além de um ambiente propício ao empreendedorismo.

O quadro 3, a seguir, sintetiza a gestão de serviços da informação bem-sucedida:

QUADRO 3 - GESTÃO DE SERVIÇOS DA INFORMAÇÃO BEM-SUCEDIDA



FONTE: ST CLAIR (1995.p. xv)

### 2.3.2 Construindo o Ambiente *Intrapreneur*

Os componentes críticos específicos no processo *intrapreneurial*, segundo Macfarlane (apud ST CLAIR, 1995, p.138), são: construir a infra-estrutura adequada de informação, a obtenção de um compromisso por parte do gestor e da equipe para que o empenho *intrapreneurial* seja um sucesso combinando o básico dos serviços de qualidade com o compromisso ao cliente, melhoria contínua, a aplicação da confiança e trabalho da equipe no ambiente de informação para produzir produtos e serviços de informação.

O futuro da Biblioteconomia dependerá da adaptação às mudanças que a sociedade, a tecnologia e a própria profissão exigirem e, provavelmente, terá perspectivas promissoras se os clientes estiverem satisfeitos com os serviços oferecidos e retornarem à biblioteca, que além de satisfazê-los com o que eles querem, passe a prover serviços de valor agregado<sup>5</sup> como qualquer negócio faz.

Excelência na provisão de produtos e serviços de informação é o que levará a biblioteca em direção ao futuro. Torna-se imprescindível saber gerenciar os conhecimentos existentes na organização, sendo isso um motivo cada vez mais determinante na competitividade empresarial e nos ganhos de mercado. As riquezas futuras serão diretamente proporcionais ao domínio das informações. Um ambiente empreendedor permite desenvolver visões e aprender a transformá-las em realidade.

Contudo, para Chiavenato (1992, p.64) nem todas as organizações têm condições de criar um ambiente propício ao *intrapreneur*, seja pelas dificuldades de criar nichos específicos de negócios, seja pela necessidade de manter uma política organizacional que represente liberdade de ação quando esta não combinar com a cultura da empresa.

Todas as organizações precisam e têm um mínimo de ordem e estrutura formal para poder funcionar (burocracia, mas não em excesso) que é um mal necessário ao funcionamento das instituições. Mesmo que a burocracia imunize as pessoas contra a inovação, a criatividade, o risco e tantas outras características humanas de grande valor para o empreendedor, certamente, o desafio dos gerentes

---

<sup>5</sup> Taylor (apud KIELGAST e HUBBARD, 1997, p.272) explica que o processo de transformação de dados sem nenhum significado útil em dados úteis, significa agregar valor a estes dados.

em perceber as oportunidades latentes torna-se o caminho a ser percorrido para encontrá-las e agarrá-las.

O *entrepreneurship*, entendido como moderna técnica de gestão por Chiavenato (1992), Silva, Mello e Olivo (1996) e Dolabela (1999a), independente do tamanho ou ramo de negócio, representa uma mudança de mentalidade dentro da empresa, promovendo a substituição do espírito conservador e burocrático em excesso por um clima de abertura para as realizações e inovações. Para que isto ocorra a empresa precisa estar disposta a mudar sua mentalidade, sua dinâmica e, acima de tudo, sua cultura.

Araújo (1988, p.70) acredita que a promoção de um clima propício à criatividade e à inovação “*se dá através da junção da visão estratégica com o espírito empreendedor embutidos na organização*”.

Sendo a universidade (nela inserida a biblioteca) uma instituição onde a informação é vocabulário comum, tem-se a inclinação natural de apoiar as ações e idéias que tragam resultados informacionais.

Com os recursos escassos em termos financeiros e de tecnologia, procurar-se-á a inovação através do auxílio da criatividade ou da “imitação criativa”<sup>6</sup> que é uma estratégia empreendedora respeitável e bem-sucedida.

Os profissionais da informação, pela própria atividade que desenvolvem, possuem tanto a habilidade quanto a perícia necessárias para que o seu papel na previsão desses cenários seja revestido da maior importância, abrindo novas oportunidades para que sejam profissionais empreendedores (PREVISÃO de Cenário, 1998, p.58).

Para Pinchot III (1989a, p.231), o *intrapreneur* gerencial é capaz de trocar o ser criativo com as coisas pelo ser criativo com as pessoas, delegando-lhes poder e deixando que aprendam com seus próprios erros.

No entender de St Clair (1995, p.29, 102), a gestão de uma biblioteca que assume riscos permite projetos de auto-iniciação, partilha a solução de problemas, estabelece valores nas transações da informação, centraliza o foco no cliente, busca relacionamentos interdepartamentais, encoraja o risco calculado e não só a mera mudança. Fornece infra-estrutura para a inovação, tem forte compromisso da

---

<sup>6</sup> Imitação criativa para Drucker (1987, p.302) é “*uma estratégia que é `imitação` em sua substância. O que o empreendedor faz é algo que alguém já fez. Porém, ela é criativa*”.

equipe com a distribuição da informação, planeja suas atividades, respeita as metas do indivíduo, encoraja a educação continuada e admite a utilização do tempo da empresa para buscar idéias e pensar inovadoramente.

Um local onde se pode visualizar que tipos de serviços poderiam ser oferecidos é onde, provavelmente, começa o verdadeiro empreendedorismo.

Champion (1988, p.37) vai mais longe, ao sugerir a aplicação da regra 5 para 15, ou seja, que 5 a 15% do tempo da equipe fosse aberto à busca de novas idéias num amplo espectro de interesses.

As vantagens são o valor do esforço para o trabalho da seção dos serviços de informação de um nível mais alto e, certamente, mais orientado ao cliente, que é a última meta.

Neste trabalho, a palavra empreendedor, de emprego amplo, é utilizada para designar as atividades daquele que se dedica a transformar cada desafio em uma oportunidade, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços ou na inovação na área em que atua. Incluem-se aqui os profissionais na área da informação atuantes nas bibliotecas em que a medida de avaliação não está baseada na abertura do próprio negócio, mas na agregação de valor gerados ou propagados por inovações implantadas nos serviços de informação executados nas bibliotecas (intraempreendedores).

Este conceito de empreendedor incorpora as universidades, nela inseridas as bibliotecas, ao setor produtivo, uma vez que na universidade há produção (DOLABELA, 1999a, p.44). Tenta ser amplo, pois tanto as bibliotecas, conhecidas como disseminadoras do conhecimento, como a comunidade empresarial devem estar voltadas para um mesmo objetivo: gerar riquezas e desenvolvimento econômico, onde os beneficiados serão os clientes.