

informações sobre ele, entender o conceito de negócio, estabelecer os riscos, adotar medidas para minimizá-los e implementar o empreendimento e estas podem ser encontradas em todos os lugares, exigindo criatividade para identificá-las.

A tabela 1, a seguir, mostra a avaliação das questões que compõem a característica busca de oportunidade e iniciativa.

TABELA 1 – AVALIAÇÃO DA CARACTERÍSTICA BUSCA DE OPORTUNIDADE E INICIATIVA NOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO COM FUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001

QUESTÕES	ALTERNATIVAS / FREQ(f)/ PESOS (p)												MEDIA POND. $\Sigma (FxP/N)$		
	Nunca		Raramente		Algumas vezes		Não sei, desconheço		Ocasionalmente		Freqüentemente			Sempre	
	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	
1- Tendência de oportunidade e futuro	1	(-3)	1	(-2)	15	(-1)	0	(0)	6	(1)	28	(2)	6	(3)	1,05
2- Tomada de iniciativa	0	(-3)	1	(-2)	3	(-1)	1	(0)	2	(1)	11	(2)	39	(3)	2,39
3- Aplicação dos progressos da área no campo de atividade	0	(-3)	0	(-2)	7	(-1)	0	(0)	5	(1)	26	(2)	19	(3)	1,88
MEDIA GERAL⁽¹⁾															1,77

FONTE: o autor

NOTA: N= 57 respondentes

(1) Média Geral= média aritmética das médias ponderadas.

Nessa característica são sondadas as questões tendência de oportunidade e futuro na qual o maior número de respostas recai na alternativa *freqüentemente* e tomada de iniciativa e aplicação dos progressos da área no campo de atividade, cujo maior número de respostas centra-se nas alternativas *freqüentemente* a *sempre*.

Os dados levantados mostram, então, que a maioria dos respondentes consegue identificar tendências de oportunidade e futuro. Ao tomar a iniciativa para fazer algo, põem a mão na massa e tentam ser dinâmicos na implementação dos conceitos aprendidos em treinamento. Como o trabalho repetitivo está sendo gradativamente assumido pelas máquinas, o papel do ser humano será, cada vez mais, o de visualizar aperfeiçoamentos e fazê-los acontecer. Os *intrapreneurs* não fazem cerimônia, não têm padrões a respeito de que tipos de trabalho estão abaixo de sua posição. “São, ao mesmo tempo, pensadores e executores, planejadores e trabalhadores. Precisam sê-lo porque ninguém irá realizar seus sonhos” (PINCHOT III, 1989a, p.36)

Evitar a aprovação de iniciativas a fim de apostar na segurança, em nada reduz a vulnerabilidade. Quando se diz não, às vezes, arrisca-se mais do que quando, depois de pensar maduramente, diz-se, vamos em frente. A sedução de dizer não, fundamenta-se na crise de que não haverá responsabilidade pelos fracassos quando não embarcar em aventuras arriscadas. *“É mais fácil suportar o tédio da inércia à ansiedade da busca de uma vitória que pode se esquivar. Dizer sim, implica compromisso”* (COX, 1994, p.133).

É positivo manter-se a par dos progressos em tecnologia e métodos e a aplicação de ambos requer disciplina quanto a tempo e lugar. Se as propostas forem rejeitadas é porque não acrescentaram valor significativo a algum processo ou serviço.

Se a rejeição se deve a custos, torna-se necessário aprender e preparar-se para, em outra oportunidade, argumentar mais convincentemente. Se, por outro lado, as propostas não foram rejeitadas por alguma das razões anteriores, enfrentar a possibilidade de que talvez se tenha empregado mecanismos antes do momento oportuno ou está se concentrando em áreas onde sua organização não considera a mais importante (COX, 1994, p.253).

A média geral das três questões para a característica busca de oportunidade e iniciativa ficou em 1,77 na faixa positiva, indicando grau médio de favorabilidade.

4.2.1.2 Persistência

A segunda característica refere-se à persistência. Somoggi (2000, p.67) acredita que ser persistente significa não desistir facilmente, sempre procurar uma forma de continuar, apesar das eventuais dificuldades, fazer com que nada mude suas idéias, acreditar realmente em seus sonhos, ser otimista, mas não perder a noção da realidade.

Para avaliar esta característica são sondadas três questões, a saber, desistência, otimismo e realização de sonhos, de acordo com a tabela 2, a seguir:

TABELA 2 – AVALIAÇÃO DA CARACTERÍSTICA PERSISTÊNCIA NOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO COM FUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001

QUESTÕES	ALTERNATIVAS / FREQ(f)/ PESOS (p)												MEDIA POND. $\Sigma (F \times P / N)$		
	Nunca		Raramente		Algumas vezes		Não sei, desconheço		Ocasionalmente		Freqüentemente			Sempre	
	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	
1- Desistência	1	(-3)	1	(-2)	9	(-1)	3	(0)	4	(1)	12	(2)	27	(3)	1,67
2- Otimismo	0	(-3)	1	(-2)	10	(-1)	0	(0)	2	(1)	16	(2)	28	(3)	1,86
3- Realização de sonhos	0	(-3)	2	(-2)	2	(-1)	0	(0)	0	(1)	25	(2)	28	(3)	2,25
MEDIA GERAL⁽¹⁾															1,93

FONTE: o autor

NOTA: N= 57 respondentes

(1) Média Geral= média aritmética das médias ponderadas.

O maior número de respostas para as três questões centra-se nas alternativas *freqüentemente* e *sempre*. Isto denota que os respondentes, na maioria das vezes, não desistem facilmente de seus objetivos, são otimistas e conseguem converter estes objetivos em realidade.

Avançar com sucesso em tempos incertos é uma característica de alguém que não desiste facilmente. Isto significa não ser indiferente e acreditar no que se faz, encontrar algo na biblioteca em que acredite e pelo qual esteja disposto a dar o máximo de si mesmo.

O otimismo deve ser cauteloso. Ter esperança, compreender que não exerce controle total sobre o destino, mas possui domínio dos elementos de sua vida. A esperança compõe-se da união do desejo mais a expectativa. Ter esperança é partir em busca de algo, acreditando na possibilidade de consegui-lo (COX, 1994, p.205).

Aquele que consegue converter seus objetivos em realidade, não foge da adversidade em busca de sonhos pessoais, pois as probabilidades são dela não desaparecer, se fugir do problema. Enfrentá-la depois de superá-la. Assim pode-se ficar espantado ao descobrir como ela vinha minando a energia que agora pode ser usada em ação construtiva numa outra atividade.

A média geral das três questões da característica persistência ficou em 1,93 na faixa positiva, indicando grau médio de favorabilidade.

4.2.1.3 Riscos calculados

A terceira característica, riscos calculados, implica em correr riscos calculados, ser moderado, avaliar as situações, não colocando tudo a perder. Para Felipe (1997, p.1), em vez de estabelecer metas impossíveis e apostar tudo, os empreendedores estabelecem metas que podem atingir e depois trabalham para minimizar os riscos, desafiando-se passo a passo e buscando a melhoria contínua.

Para avaliar esta característica são analisadas três questões, a saber, correr riscos, arriscar novas oportunidades e desafios, conforme mostra a tabela 3, a seguir:

TABELA 3 – AVALIAÇÃO DA CARACTERÍSTICA RISCOS CALCULADOS NOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO COM FUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001

QUESTÕES	ALTERNATIVAS / FREQ(f)/ PESOS (p)												MEDIA POND. $\Sigma (FxP / N)$		
	Nunca		Raramente		Algumas vezes		Não sei, desconheço		Ocasional mente		Freqüente mente			Sempre	
	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	
1- Correr riscos	2	(3)	9	(2)	15	(1)	0	(0)	20	(-1)	9	(-2)	2	(-3)	-0,09
2- Arriscar novas oportunidades	1	(-3)	17	(-2)	12	(-1)	0	(0)	17	(1)	7	(2)	3	(3)	-0,16
3- Desafios	0	(-3)	1	(-2)	12	(-1)	1	(0)	19	(1)	16	(2)	8	(3)	1,40
MEDIA GERAL⁽¹⁾															0,38

FONTE: o autor

NOTA: N= 57 respondentes

(1) Média Geral= média aritmética das médias ponderadas.

Quanto a questão correr riscos, a neutralidade da média decorre do fato de existir número semelhante de respondentes se inclinando para o lado positivo e outro grupo se inclinando para respostas negativas. Essa neutralidade não é consensual. Há disparidades internas no grupo, que se apresenta quase homogêneo, tendendo com um número maior de respostas para *ocasionalmente* a *freqüentemente* (aqui consideradas alternativas negativas). Parece, então, que um número maior de respondentes acredita ser mais fácil submeter-se a modelos e procedimentos rígidos do que a situações pouco estruturadas, obedecendo regras previamente estabelecidas. Evidencia-se, assim, uma ênfase nas regras.

Na questão deixar uma situação segura para arriscar novas oportunidades, a neutralidade da média não é consensual. Reflete a compensação de um lado por outro. O número de respostas é semelhante em ambos os lados, tendendo ligeiramente para o lado negativo. Significa que há disparidade no grupo. Há aqueles que preferem arriscar oportunidades e aqueles que, via de regra, agem inversamente, de *algumas vezes a raramente*, sendo esta atitude aqui interpretada como provável comodismo.

Dentro da característica riscos calculados, o destaque foi para a questão enfrentar desafios. De *ocasionalmente a freqüentemente*, a maioria dos respondentes gosta de experimentar o limite de sua capacidade, gosta de desafios.

A média geral das três questões dessa característica ficou em 0,38, na faixa positiva, indicando neutralidade.

A neutralidade pode ser explicada porque embora gostem de desafios, os respondentes talvez não estejam preparados para correr riscos, não tendo uma noção clara do que seja riscos no exercício da função. Numa situação de mudanças, nem todos têm a capacidade de buscar novas oportunidades ou se assustam com mudanças radicais. Todos lidam de forma diferente com o risco, portanto, identificar sua tolerância a ele é ter certeza de que pode assumir a oportunidade.

Os riscos fazem parte de qualquer atividade. É importante aprender a administrá-los. Arriscar significa ter coragem de enfrentar desafios, ousar na execução de um projeto novo e escolher os melhores caminhos conscientemente.

Se uma organização quer ser inovadora ela precisa ter uma maneira de assumir muitos riscos pequenos, ter muitos erros e muitos fracassos. Nenhum sistema de inovação produz 100% de acertos. *“Há que se buscar as surpresas, não para evitá-las, mas para entendê-las”* (PINCHOT III, 1989a, p.194).

4.2.1.4 Exigência de qualidade e eficiência

A característica quatro refere-se a exigência de qualidade e eficiência. Qualidade em sistemas de informação para Moresi (2000, p.21) é *“um conjunto de propriedades a serem atendidas de modo que o sistema satisfaça as necessidades de seus usuários”*. Somoggi (2000, p.69) entende que os empreendedores são movidos por uma visão e conta que o que mais os entusiasma é fazer algo de que gostam, com uma certa obsessividade e não exatamente para ganhar dinheiro.

Nessa característica são sondadas duas questões, a saber, qualidade no trabalho e visão, de acordo com a tabela 4, a seguir:

TABELA 4 – AVALIAÇÃO DA CARACTERÍSTICA EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA NOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO COM FUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001

QUESTÕES	ALTERNATIVAS / FREQ(f)/ PESOS (p)														MÉDIA POND. $\Sigma (FxP/N)$
	Nunca		Raramente		Algumas vezes		Não sei, desconheço		Ocasionalmente		Freqüentemente		Sempre		
	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	
1- Qualidade no trabalho	0	(-3)	0	(-2)	0	(-1)	1	(0)	1	(1)	14	(2)	41	(3)	2,67
2- Visão	0	(-3)	0	(-2)	11	(-1)	6	(0)	4	(1)	17	(2)	19	(3)	1,47
MÉDIA GERAL⁽¹⁾															2 ,07

FONTE: o autor

NOTA: N= 57 respondentes

(1) Média Geral= média aritmética das médias ponderadas.

Os respondentes são unânimes em afirmar, de *freqüentemente a sempre*, a importância da aplicação dos princípios da qualidade em seu trabalho, indicando que a preocupação com a qualidade existe, na prática, conforme acredita Gomes Filho, (2001), de acordo com resultado obtido em recente pesquisa.

A maior parte das respostas para a questão visão como atividade cooperativa concentra-se de *freqüentemente a sempre*, demonstrando que a maioria dos respondentes acredita na visão como uma atividade cooperativa. A visão em conjunto tem um papel-chave num processo em que todos trabalham com convicção rumo a um mesmo objetivo. Trocar idéias, formar opiniões, debater pontos de vista, descobrir, dar encorajamento e reconhecer uma derrota; isso é a cooperação. Para Cox (1994, p.301), visão não é uma tentativa de clarividência, visão é compreensão, que surge com um debate sério e demorado. Isto é necessário para se chegar a conclusões de onde e para onde vai a organização.

A média geral para as duas questões ficou em 2,07 na faixa positiva, indicando grau médio de favorabilidade para essa característica.

4.2.1.5 Comprometimento

A quinta característica relaciona-se ao comprometimento. Segundo Sheedy (1996, p.129), comprometimento é não perder de vista o futuro, não se permitir estacionar no presente pela ansiedade, medo ou insegurança.

Nessa característica são avaliadas três questões, a saber, abrir mão de parte do salário em troca da oportunidade de testar novas idéias, satisfação do usuário e mudanças no trabalho, conforme apresentado na tabela 5, a seguir:

TABELA 5 - AVALIAÇÃO DA CARACTERÍSTICA COMPROMETIMENTO NOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO COM FUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001

QUESTÕES	ALTERNATIVAS / FREQ(f)/ PESOS (p)												MÉDIA POND. $\Sigma (FxP/N)$		
	Nunca		Raramente		Algumas vezes		Não sei, desconheço		Ocasional mente		Freqüente mente			Sempre	
	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	
1- Abrir mão de parte do salário	6	(-3)	11	(-2)	6	(-1)	1	(0)	17	(1)	7	(2)	9	(3)	0,21
2- Satisfação do usuário	0	(-3)	0	(-2)	0	(-1)	1	(0)	1	(1)	10	(2)	45	(3)	2,74
3- Mudanças no trabalho	0	(-3)	0	(-2)	6	(-1)	1	(0)	6	(1)	23	(2)	21	(3)	1,91
MÉDIA GERAL⁽¹⁾															11,62

FONTE: o autor

NOTA: N= 57 respondentes

(1) Média Geral= média aritmética das médias ponderadas.

Na questão abrir mão de uma parte do salário em troca de uma oportunidade para testar novas idéias, embora a média seja neutra, esta neutralidade não é consensual. Isto significa que há disparidades no grupo que compensam os resultados de um lado pelo outro. O número de respostas reflete, dessa forma, uma ligeira homogeneidade do grupo, tendendo, com um número um pouco maior de respostas, para o lado positivo de *ocasionalmente* a *sempre*. Evidencia-se, assim, com uma pequena vantagem sobre as respostas na faixa negativa de *nunca* a *algumas vezes*, que os respondentes acreditam ser possível assumir riscos de ficar sem parte de seu salário para testar novas idéias. Isto significa que realmente acreditam no que querem. Para estes, as prioridades geralmente vão para o lado de conseguir um trabalho de qualidade, executado com eficiência, dando o possível de si mesmos.

Comprometimento é gostar de assumir a responsabilidade por todos os aspectos. É a demonstração de estar envolvido com aquilo que considera objetivos válidos. A necessidade de realização produz flexibilidade com as regras, não uma perda de integridade. Para os respondentes situados na faixa de *algumas vezes* a

raramente já não são capazes do mesmo feito, preferem se manter como estão, não assumindo os riscos de tentar algo que venha a falhar.

Para a questão satisfação do usuário, as respostas recaem nas alternativas *freqüentemente* a *sempre*. Isto denota a existência da preocupação com o usuário. Nenhum dos respondentes disse não pensar em seu usuário. Sem cliente não há negócio, portanto, quando se pensar em uma idéia de negócio, é importante pensar no cliente.

Para a questão mudanças no trabalho, a maior parte das respostas centra-se de *freqüentemente* a *sempre*, sendo assim, acredita-se que a maioria deles vê ou pratica mudanças como formas inovadoras de trabalho e não apenas muda por mudar.

Demonstrar saber o que é necessário para manter a biblioteca ativa, pode levá-la a uma situação de maior crescimento e novos mercados. A maioria das mudanças encontradas na vida deve-se a verdades que entram e saem da moda. Normalmente não são apenas as primeiras e antigas impressões àquelas que enganam. Os encantos da novidade têm o mesmo poder. As mudanças precisam harmonizar-se com o que se constitui a realidade interna e externa da organização (COX, 1994, p.127).

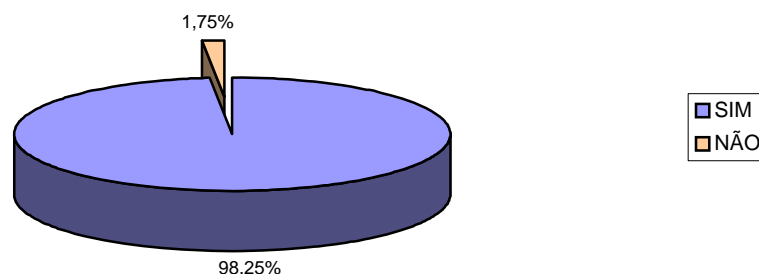
A média geral para as questões ficou em 1,62 na faixa positiva, indicando grau médio de favorabilidade para essa característica.

4.2.1.6 Busca de informações

Esta característica não utilizou a escala de Likert para avaliação. Refere-se à busca de informações, que significa, no entender de Felipe (1997, p.12), a busca da melhoria contínua por meio de treinamentos, cursos e o desenvolvimento de comportamentos adequados de liderança, atendimento ao cliente, comunicação, criatividade e melhora nos processos, levando ao grau de comprometimento desejado. É o preparo para a nova realidade.

O gráfico 6, a seguir, ilustra a característica busca de informações tanto profissional como pessoal dos respondentes.

GRÁFICO 6 - AVALIAÇÃO DA CARACTERÍSTICA BUSCA DE INFORMAÇÕES NOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO COM FUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001



FONTE: o autor

NOTA: número de respondentes: 57

Após constatar-se que quase a totalidade dos respondentes (98,75%) tem procurado se atualizar, enquanto apenas 1,75% afirma não estar se atualizando, relaciona-se na tabela 6, a seguir, as respectivas formas de atualização.

TABELA 6 - FORMAS DE ATUALIZAÇÃO UTILIZADAS PELOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO COM FUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001

Formas de Atualização	F	%
Leituras gerais	48	84,21
Eventos	44	77,19
Treinamentos	42	73,68
Leituras técnicas	41	71,92
Cursos na área de biblioteconomia	36	63,15
Cursos em outras áreas	35	61,40
Contatos informais e-mail	34	59,64
Trocas de informação com pares da área	33	57,89
Listas de discussão	11	19,29
Outros	6	10,52

FONTE: o autor

NOTA: número de respondentes : 57 - O número de respostas não coincide com o de respondentes porque a questão permite múltipla escolha.

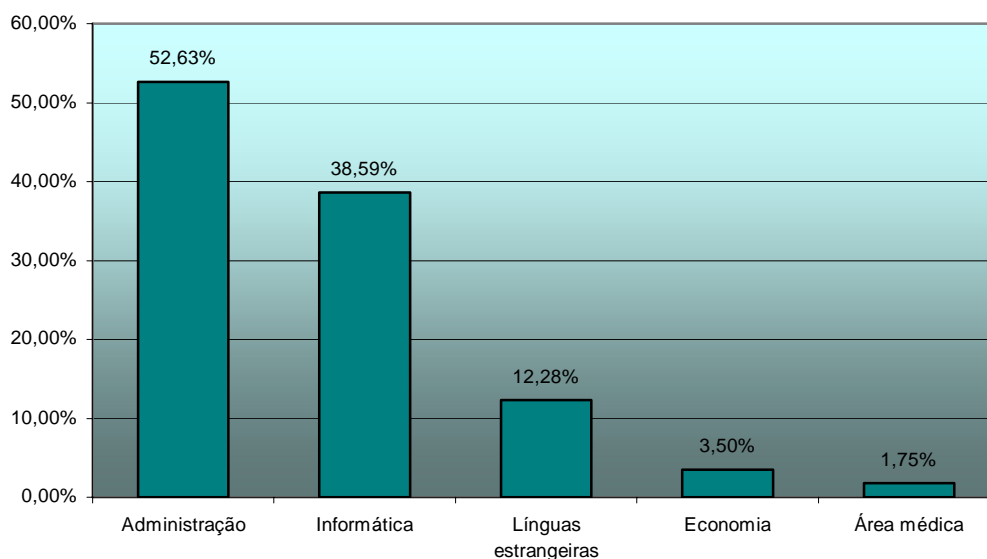
O foco de interesse com 84,21% das respostas recaiu sobre o fator leituras gerais, logo após são indicados eventos com 77,19% das respostas. O fator treinamento obteve 73,68% de respostas. Segue-se o fator leituras técnicas com

71,92%. O fator cursos em outras áreas quase se iguala em termos de respostas ao fator cursos na área de Biblioteconomia. A julgar que em eventos também são ministrados cursos, o somatório deste com o índice de respostas dadas para cursos tanto em Biblioteconomia como em outras áreas, parece evidenciar “cursos” como o principal veículo de atualização dos profissionais pesquisados.

Os demais fatores, contatos por e-mail, trocas de informações com pares da área e listas de discussão foram citados de forma menos expressiva, aparentando uma menor influência como forma de atualização.

Em relação à questão cursos em outras áreas, as indicações aparecem no gráfico 7, a seguir:

GRÁFICO 7 – CURSOS EM OUTRAS ÁREAS FEITOS PELOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO COM FUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001



FONTE: o autor

NOTA: número de respondentes : 57 - O número de respostas não coincide com o de respondentes porque vários citaram mais de uma área.

Com relação às respostas dadas, pode-se verificar que a área em que os respondentes mais procuraram fazer cursos, foi administração com 52,63% das respostas, englobando administração geral, recursos humanos, marketing, qualidade e gerência. Destaca-se que um dos respondentes fez o curso de *empreendedorismo* ministrado pelo SEBRAE.

Entretanto, por ser um caso único de curso nesta área, em contexto isolado, pode este ser fruto de motivação pessoal do pesquisado em questão. Segue-se a área de informática com 38,59%, línguas estrangeiras com 12,28%, economia com 3,50% e por último a área médica com 1,75%, destacando-se que o profissional que fez esta indicação exerce suas funções na biblioteca de um hospital universitário. Para Pinchot III (1989a, p.9), novos conhecimentos criam a oportunidade de se fazer coisas novas de novas maneiras, que tornam as antigas obsoletas.

Acredita-se que o interesse pelos cursos em outras áreas refira-se ao entendimento dos profissionais de que a multidisciplinaridade deve se fazer presente na Biblioteconomia, pois segundo Marchiori (1996, p.30), *“as parcerias são importantíssimas porque não somos obrigados a saber tudo de tudo”*.

Na visão de Drucker (1987, p.242), qualquer coisa nova envolve riscos e dificuldades e por isso tem-se que conhecer o ramo para minimizar os riscos e enfrentar as dificuldades, portanto *“inova-se somente naquilo que se entende”*. Os resultados mostram que os respondentes vêm se informando, ao participar de eventos, cursos, leituras e visitas constantes a sites de informação, compartilhando da visão de Marchiori (1996, p.33), que acredita que o profissional da informação necessita estar permanentemente atualizado para fazer frente aos impactos no seu campo de atividade.

A busca de informações proporciona aos empreendedores aprofundar-se em uma idéia emergente, através de informações para aprimorá-la, testá-la e verificar se é um bom negócio agregando novas características, mudando alguma coisa, descobrindo novos processos de produção e de distribuição, enfim, de novas formas de apresentar ou tornar real sua visão.

Por isso, o empreendedor precisa capacitar-se.

4.2.1.7 Estabelecimento de metas

A sétima característica, estabelecimento de metas, refere-se à quantificação do objetivo que se queira alcançar. Para Sheedy (1996, p.46), estabelecer metas significa pensar profundamente no que se deseja para a sua organização e depois dirigir seu tempo e energia para consegui-lo. Certamente, metas devem fazer com que se queira esforçar-se para atingi-las e torna-se imprescindível que tenham um valor real individual, para o grupo e para a instituição. Uma recompensa financeira

será importante, mas não representa necessariamente tudo. Metas podem ter uma nova dimensão, um aspecto social ou filantrópico.

Nessa característica são sondadas três questões, a saber, metas de desempenho, poder e posição social e persistência em projetos, conforme mostra a tabela 7, a seguir:

TABELA 7 – AVALIAÇÃO DA CARACTERÍSTICA ESTABELECIMENTO DE METAS NOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO COM FUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001

QUESTÕES	ALTERNATIVAS / FREQ(f)/ PESOS (p)														MÉDIA POND. $\Sigma (FxP / N)$
	Nunca		Raramente		Algumas vezes		Não sei, desconheço		Ocasionalmente		Frequente mente		Sempre		
	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	
1- Metas de desempenho	7	(-3)	17	(-2)	15	(-1)	0	(0)	9	(1)	7	(2)	2	(3)	-0,72
2- Poder e posição social	11	(3)	13	(2)	17	(1)	4	(0)	5	(-1)	3	(-2)	4	(-3)	0,93
3- Persistência em projetos	0	(-3)	0	(-2)	6	(-1)	0	(0)	3	(1)	26	(2)	22	(3)	2,02
MÉDIA GERAL⁽¹⁾															0, 74

FONTE: o autor

NOTA: N= 57 respondentes

(1) Média Geral= média aritmética das médias ponderadas

Para a questão metas de desempenho, a maioria das respostas centra-se em *raramente* a *algumas vezes*, acreditando-se que os respondentes levam em conta primeiro as metas da organização para depois estabelecer as suas, enquanto um número menor, de *ocasionalmente* a *sempre*, vê primeiro suas metas, para depois levar em conta as da organização.

Pinchot III (1989a, p.40) diz que os *“intrapreneurs costumam estabelecer metas auto-determinadas e tomar a iniciativa de fazer coisas com que não lhe foram pedidas”*. Uma consequência é que estes se autoneciam para suas tarefas. Para Cox (1994, p.247), uma análise cuidadosa dos atos da organização talvez revele ou demonstre as metas de maior importância. Certificar-se de que aquilo que tenciona fazer em nome da organização é o que a organização quer de você. Quando não se pode trabalhar em uma meta própria, pode-se dizer que existem idéias que são mortas. Arriscar-se é a palavra, continuar trabalhando até aperfeiçoar o que os outros julgam inútil.

Cox (1994, p.245) também enfatiza que o difícil é estabelecer uma meta que talvez se choque com as metas da organização. Mais difícil, ainda, é defendê-la e dela tirar resultados quando sujeita a olhares ou ataques verbais de colegas ou chefes. É preciso revestir-se de coragem para enfrentar as dificuldades que ocasionalmente aparecerão ao remar contra a maré das metas da organização.

Para a questão poder e posição social, a maioria das respostas indica, de *nunca a algumas vezes* (aqui consideradas alternativas na faixa positiva) que os respondentes acreditam que poder e metas não são o principal. O mais importante é fazer das oportunidades e dos resultados a obsessão e não o dinheiro. A menor parte, apenas, acredita que dinheiro é a força principal que move o empreendedor ao sucesso.

Para a questão persistência em projetos, quase a totalidade dos respondentes, de *freqüentemente a sempre*, são realizadores, constantes em seus projetos, conseguem transformar suas idéias em negócios efetivos, têm uma certa dose de inconformismo diante das atividades rotineiras, têm disposição para se dedicar ao trabalho. Têm o entusiasmo necessário para ver seus projetos realizados.

A literatura mostra que o desejo de riqueza é um mito, o que dirige um *intrapreneur* é uma profunda necessidade de realização (PINCHOT III, 1989a, p.56).

A média geral das três questões ficou em 0,74 na faixa positiva, indicando grau fraco de favorabilidade para essa característica.

4.2.1.8 Planejamento e monitoramento sistemáticos

A oitava característica, planejamento e monitoramento sistemáticos, implica em antecipar situações e preparar-se para elas, tendo capacidade de observação (DOLABELA, 1999b, p.48).

Para avaliar essa característica são analisadas duas questões, a saber, planejamento das atividades de trabalho e execução de metas, conforme ilustrado na tabela 8, a seguir:

TABELA 8 – AVALIAÇÃO DA CARACTERÍSTICA PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS NOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO COM FUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001

QUESTÕES	ALTERNATIVAS / FREQ(f)/ PESOS (p)												MÉDIA POND. $\Sigma (FxP / N)$		
	Nunca		Raramente		Algumas vezes		Não sei, desconheço		Ocasionalmente		Frequente mente			Sempre	
	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	
1- Planejamento das atividades de trabalho	0	(-3)	0	(-2)	4	(-1)	0	(0)	7	(1)	29	(2)	17	(3)	1,96
2- Execução de metas	0	(-3)	0	(-2)	6	(-1)	0	(0)	14	(1)	29	(2)	8	(3)	1,58
MÉDIA GERAL⁽¹⁾															1,77

FONTE: o autor

NOTA: N= 57 respondentes

(1) Média Geral= média aritmética das médias ponderadas

Para a questão planejamento das atividades de trabalho, a maior parte, de *frequentemente a sempre* costuma planejar suas atividades de trabalho. O primeiro passo do planejamento é obter uma visão firme de onde se gostaria que um empreendimento ficasse. Se nenhum caminho for encontrado, as metas devem ser revistas. Pensar não somente em uma visão, mas em realizações mensuráveis (PINCHOT III, 1989a, p.116).

Para a questão execução de metas, os respondentes afirmam de *ocasionalmente a sempre* que conseguem garantir a execução das metas propostas, corrigindo problemas com agilidade. Tomar decisões rápidas na ausência de dados adequados fica mais fácil quando barreiras são previstas e planejadas e, juntamente com elas, as maneiras de contorná-las, antes de ficarem bloqueados por situações insolúveis. Pinchot III (1989a, p.60) afirma que o *intrapreneur* é intolerante com atrasos e procura corrigir problemas de forma decisiva, de modo que não ocorram novamente.

A média geral para as questões ficou em 1,77 na faixa positiva, indicando grau médio de favorabilidade para essa característica.

4.2.1.9 Persuasão e rede de contatos

A característica nove, persuasão e rede de contatos, diz respeito a inspirar confiança e mostrar que as idéias podem dar certo, usando a capacidade de argumentação (SOMOGGI 2000, p.68). Possuir rede de contatos é encontrar alguém

para apadrinhar suas idéias, dar suporte e proteger, no caso de falhas, podendo ser ou não o próprio chefe.

Nessa característica são avaliadas duas questões, a saber, liderança e protetor para idéias, conforme mostra a tabela 9, a seguir:

TABELA 9 – AVALIAÇÃO DA CARACTERÍSTICA PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS NOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO COM FUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001

QUESTÕES	ALTERNATIVAS / FREQ(f)/ PESOS (p)												MÉDIA POND. $\Sigma (FxP/N)$		
	Nunca		Raramente		Algumas vezes		Não sei, desconheço		Ocasional-mente		Frequente-mente			Sempre	
	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)		(f)	(p)
1-Liderança	0	(-3)	1	(-2)	12	(-1)	0	(0)	10	(1)	30	(2)	4	(3)	1,19
2- Protetor para idéias	1	(-3)	15	(-2)	13	(-1)	0	(0)	8	(1)	10	(2)	10	(3)	0,21
MÉDIA GERAL⁽¹⁾															0,7

FONTE: o autor

NOTA: N= 57 respondentes

(1) Média Geral= média aritmética das médias ponderadas.

O maior número de respostas registradas fica em *ocasionalmente a sempre*, indicando que os respondentes conseguem ser eloqüentes, convencendo os outros por meio de suas opiniões. Normalmente conseguem ser também líderes.

Os *intrapreneurs* devem atrair seguidores pela força de seu caráter, pela qualidade de suas idéias, pelo entusiasmo com suas causas e, cujos talentos complementam os seus (PINCHOT III, 1989a, p.23).

Na visão dos informantes para a questão protetor para idéias, embora a média mostre-se neutra, o número de respostas reflete a homogeneidade para os sub-grupos que se equivalem tanto do lado positivo quanto do negativo, em quantidade de respostas. A neutralidade não é consensual. Isto significa dizer que há disparidades mínimas no grupo que compensa o resultado de um lado pelo outro. Dessa forma, no resultado geral, o número de respostas do lado negativo supera por uma questão aquelas do lado positivo. Embora caracterizada como questão neutra, as respostas do lado negativo concentram-se em *raramente*. Isso indica uma tendência mais forte para o extremo negativo, podendo ser explicado como um provável não entendimento do que venha a ser um padrinho para idéias ou da importância deste no contexto de um ambiente empreendedorial. O

empreendedor interno precisa de um protetor para suas idéias, alguém mais poderoso que assuma riscos junto e o proteja. Este fator é fundamental para o desenvolvimento de um *intrapreneur*.

Pinchot III (1989a, p.127) argumenta que a presença de um padrinho forte protege o empreendimento dos predadores.

A média para as duas questões ficou em 0,70 na faixa positiva, indicando grau fraco de favorabilidade para essa característica.

4.2.1.10 Independência e autoconfiança

A última característica, independência e autoconfiança, relaciona-se a empreendedores que acreditam muito em sua idéia e sabem que são capazes de colocá-la em prática (SOMOGGI, 2000, p.67). Sabem ser puramente racionais e têm a capacidade de usar a intuição quando necessário.

Nessa característica são avaliadas três questões, a saber, opinião, fracassos e intuição, conforme a tabela 10, a seguir:

TABELA 10 – AVALIAÇÃO DA CARACTERÍSTICA INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA NOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO COM FUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001

QUESTÕES	ALTERNATIVAS / FREQ(f)/ PESOS (p)												MEDIA POND. $\Sigma (FxP / N)$		
	Nunca		Raramente		Algumas vezes		Não sei, desconheço		Ocasional mente		Freqüente mente			Sempre	
	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)	(f)	(p)		(f)	(p)
1- Opinião	0	(-3)	4	(-2)	13	(-1)	1	(0)	16	(1)	20	(2)	3	(3)	-0,77
2- Fracassos	0	(-3)	0	(-2)	3	(-1)	0	(0)	0	(1)	19	(2)	35	(3)	2,46
3-Intuição	1	(-3)	2	(-2)	19	(-1)	0	(0)	16	(1)	17	(2)	2	(3)	0,53
MEDIA GERAL⁽¹⁾															0, 74

FONTE: o autor

NOTA: N= 57 respondentes

(1) Média Geral = média aritmética das médias ponderadas.

Na questão opinião, a maioria mostra de *ocasionalmente* a *freqüentemente* que é capaz de alterar sua opinião diante de um bom argumento. St Clair (1995, p.25) enfatiza que os gestores de informação *intrapreneurs*, mesmo quando

apaixonados por uma idéia, são capazes de entender e reconhecer as diferenças entre o risco calculado e uma mera aventura. São sonhadores com os pés no chão. Se julgam algo impossível, não arriscam.

Na questão fracassos a maior parte *sempre* considera o fracasso como fonte de aprendizado. Para Pinchot III (1989a, p.20), “os *intrapreneurs* são capazes de ver sucesso em um fracasso aparente”. De fato, é essencial para o empreendedor correr riscos e aprender com os próprios erros.

Na questão intuição, de *ocasionalmente* a *sempre*, a maioria dos respondentes usa a intuição. Para Cox (1994, p.299), escutar a voz interior é necessário quando não for suficiente toda a informação reunida. Em dúvidas, olhar para o seu interior. Verificar se a dúvida é autêntica ou trata-se de medo. Se for medo, transformar essa ocasião em outra na qual este medo seja dominado, descobrindo e confiando em sua voz interior. A autoconfiança dos empreendedores faz com que estejam mais dispostos do que a maioria a aceitar riscos que dependam diretamente de seus talentos (PINCHOT III, 1989a, p.59).

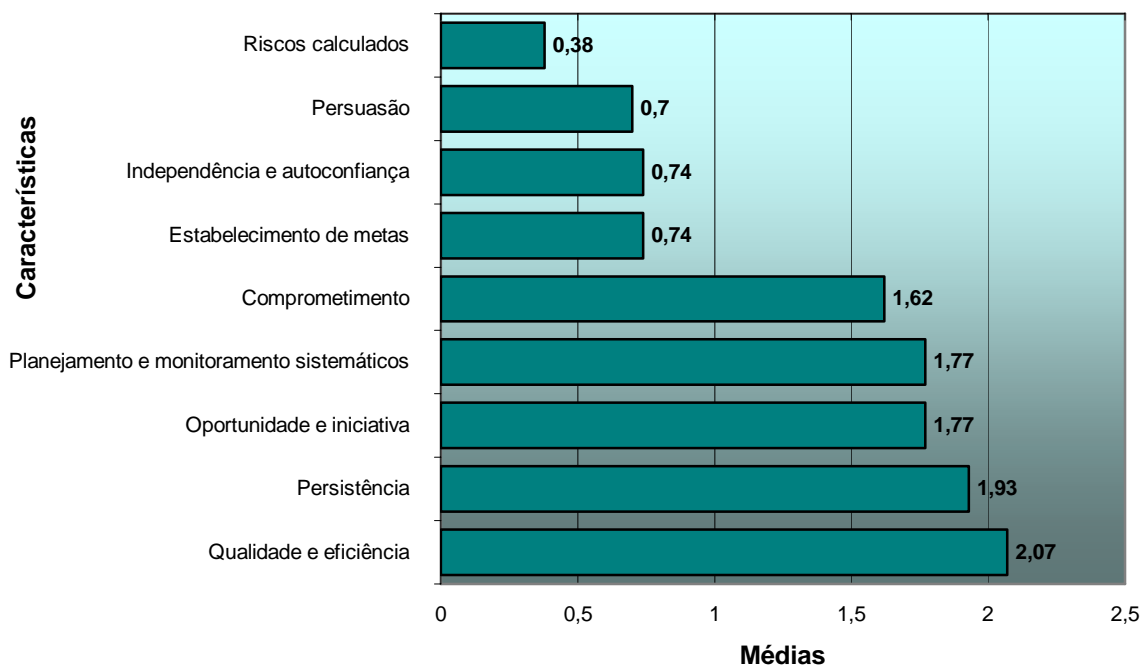
A média geral para as três questões ficou em 0,74 na faixa positiva, indicando grau fraco de favorabilidade para essa característica.

4.2.2 Análise Global das Características Empreendedoras

O grau de empreendedorismo foi verificado através de um questionário. As atitudes e opiniões avaliadas primeiramente em médias ponderadas e posteriormente transformadas em percentuais, revelam os pontos fracos e fortes do empreendedor potencial nas bibliotecas.

O gráfico 8 mostra a média ponderada obtida em cada característica:

GRÁFICO 8 – MÉDIA DAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS AVALIADAS NOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO COM FUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001



FONTE : o autor

NOTA: A característica busca de informações não está representada no gráfico por não ter sido tratada com a mesma metodologia de Likert.

O valor da média final de todas as questões aponta que as características sondadas estão mais presentes do que ausentes nos indivíduos pesquisados.

Apresenta um valor de 1,30 ou um grau favorável fraco ou ligeiramente favorável, indicando que os respondentes possuem alguns pontos fortes.

Os pontos fracos que reclamam alguns esforços e treinamento, mesmo na faixa positiva, são em número menor.

Mesmo que a análise geral tenha se concentrado não nos resultados individuais e sim no resultado global refletido pela média, é detectável, no grupo, profissionais que apresentam características fortemente empreendedoras.

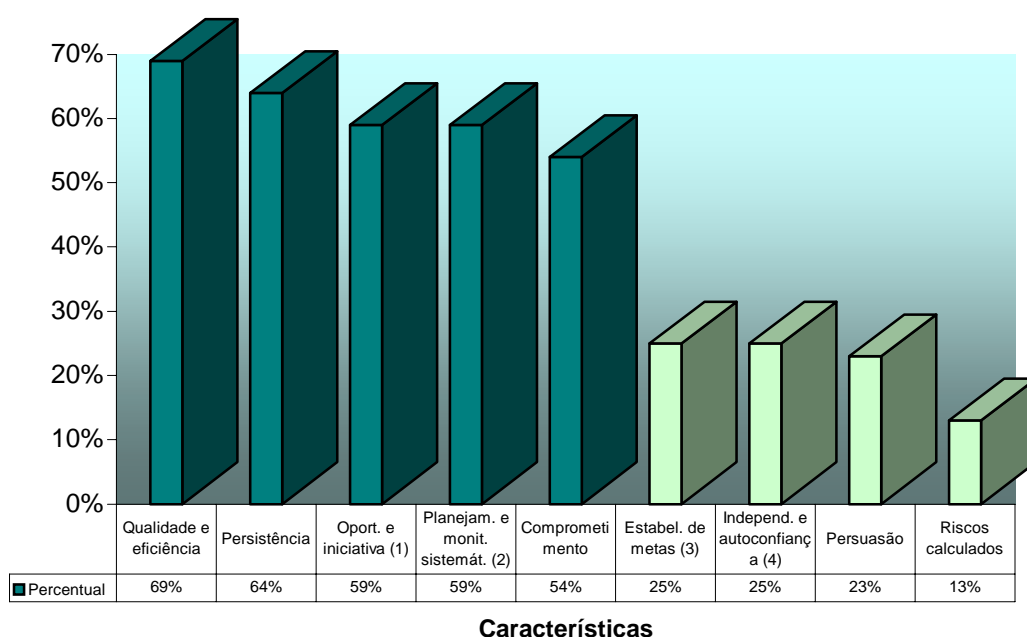
Em contrapartida, há indivíduos com características fortemente não empreendedoras.

Tomando-se as características investigadas, transformou-se as médias obtidas para cada característica em percentuais de 0 a 100% para se avaliar as mesmas em pontos fortes e fracos, considerando-se aqui as características acima de 50% como pontos fortes.

Mello (apud O CAMINHO, 1998, p.44) acredita que uma boa marca mundial está entre 60% e 70%, mas considera aceitáveis percentuais acima de 50% como pontos fortes.

A seguir, o gráfico 9, com as características revelando os pontos fortes e fracos em percentuais.

GRÁFICO 9 - CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS (PONTOS FORTES E FRACOS) AVALIADAS EM PERCENTUAIS NOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO COM FUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001



FONTE: o autor

NOTAS: Características com percentual acima de 50% são consideradas como ponto forte.

A característica busca de informações não está representada no gráfico por não ter sido tratada com a mesma metodologia de Likert.

- (1) Característica oportunidade e iniciativa
- (2) Característica planejamento e monitoramento sistemáticos
- (3) Característica estabelecimento de metas
- (4) Característica independência e autoconfiança

As cinco características significativas (pontos fortes) ou de média favorabilidade são exigência de qualidade e eficiência, persistência, busca de oportunidade e iniciativa, planejamento e monitoramento sistemáticos e comprometimento.

A característica 6 - busca de informações - não foi avaliada pela mesma escala, mas pode ser considerada como ponto forte, tendo em vista que os

respondentes, de forma unânime, têm mostrado interesse em se atualizar para exercer suas funções.

Há ainda alguns pontos que obtiveram grau fraco de favorabilidade, que reclamam esforço como estabelecimento de metas, independência e autoconfiança, persuasão e rede de contatos. A característica riscos calculados, com neutra favorabilidade, embora positiva, obteve a média menor, sendo considerada o ponto fraco que chamou a atenção. Nenhuma das características sondadas obteve grau de forte favorabilidade ou de desfavorabilidade em qualquer grau.

St Clair (1995, p.xxiii) deixa transparecer que infelizmente bibliotecários têm a reputação de serem avessos ao risco, entretanto alguns o fazem. Isso implica dizer, baseando-se na opinião do autor, que para fazer uma transição bem-sucedida para novos paradigmas requer-se dos profissionais uma mudança fundamental na aproximação tradicional ao risco. Já Cottam (1987, p.31) também acredita que os bibliotecários não necessariamente tomam riscos que são irracionais ou perigosos em seu trabalho, mas tomam riscos calculados, vão em busca de mudanças, pois só os indivíduos que gostam da biblioteca como ela é, é que não tendem a mudá-la.

Mello (apud O CAMINHO, 1998, p.44) ressalta que alguns requisitos ligados a poder como persuasão e autoconfiança são difíceis de incutir nas pessoas, eles são comportamentais e independem de nível cultural (este estudo demonstra favorabilidade fraca para estas duas características).

A ausência de alguns atributos não impede alguém de empreender com sucesso. Isto pode ocorrer com a capacitação de seus pontos fracos ou associando-se a outros que completem estes pontos fracos. Para autores como COHEN (2000), DOLABELA (2000a) e FILION (1991, 1999b) empreendedores não nascem feitos, é possível formá-los, em moldes diferentes do ensino tradicional.

A constatação de que os profissionais pesquisados têm, no nível grupal, grau positivo favorável fraco de empreendedorismo - possuindo certas características empreendedoras pessoais, algumas em maior e outras em menor grau, mas nenhuma em grau desfavorável - provavelmente, pode justificar futuros êxitos obtidos no cumprimento da missão a que as bibliotecas se propõem.

Uma pesquisa feita por Mello (apud O CAMINHO, 1998, p.43), que apresenta o perfil do empreendedor brasileiro utilizando como parâmetro as dez características do SEBRAE, mostra que o mesmo tem capacidade de buscar iniciativa e persuasão, é persistente, independente e autoconfiante e sabe formar rede de

contatos. Em contrapartida ele não se empenha no planejamento e monitoramento de atividades, deixando de estabelecer metas e tem pouco comprometimento com seu negócio. Outros pontos fracos são a busca da qualidade e eficiência e uma reduzida capacidade de correr riscos, sendo esta última considerada como uma das principais diferenças entre o empreendedor e o burocrata.

Tendo as pesquisas sido feitas em ambientes diferentes, não se pode comparar esse estudo com o feito por Mello (apud O CAMINHO, 1998), que trata de empreendedores em seu próprio negócio com esse segmento restrito aos profissionais em uma atividade. Mas acredita-se na possibilidade de salientar algumas semelhanças em termos de características pessoais com as quais este estudo se identifica, sejam elas, como pontos fortes - busca de oportunidade e persistência, e como pontos fracos - estabelecimento de metas e, principalmente, riscos calculados, considerada a característica com menor média encontrada nos profissionais da informação pesquisados.

A consciência do perfil empreendedor com ênfase em certas características tem se mostrado fundamental para melhorar o trabalho nas organizações, ressaltando o valor do desenvolvimento e atualização, bem como o treinamento do profissional.

Para Mello e Siqueira (1996, p.30), sempre ocorreu uma diferenciação entre o exercício da atividade empresarial e da atividade pública, onde os dois grupos de instituições são focalizados em sentidos opostos, a saber, o órgão público que não visa lucro é visto como negativo, enquanto a empresa privada é positiva. Isto é preconceituoso, uma vez que desvaloriza o talento empreendedor dos profissionais que atuam nas organizações públicas e mesmo naquelas não governamentais que não visam lucro.

Porém, acredita-se que os empreendedores podem vencer nas suas respectivas áreas de atuação usando as características que possuem, reforçando, com treinamento, as que não possuem, inovando a seu modo, imitando criativamente o sucesso dos empreendedores de organizações lucrativas.

Ainda não se chegou ao ponto de poder avaliar uma pessoa e então, com certeza, afirmar se ela vai ou não ser bem-sucedida como empreendedora.

Entretanto, pode se dizer se ela tem ou não as características e aptidões mais comumente encontradas em *entrepreneurs* de sucesso, que permite aos

empreendedores em potencial e aos empreendedores de fato identificarem as características que devem ser aperfeiçoadas para a obtenção do sucesso.

Na realidade, uma das conclusões a ser tirada a respeito das características dos empreendedores é que eles podem ser resumidos como o protótipo do ser social. Os seres humanos são produtos do ambiente em que vivem, refletindo as características do período e lugar em que vivem (FILION, 1999a, p.10).

Diante da assertiva de que as pessoas que possuem as aptidões mais comumente encontradas nos empreendedores de sucesso, têm, segundo Dolabela (1999a, p.68), *“melhores condições para empreender”*, pressupõe-se que as características identificadas neste estudo sejam possíveis de ser aperfeiçoadas para que os profissionais possam agir adotando comportamentos e atitudes adequadas.

É importante que se diga que estas características medem a presença ou a ausência de características individuais no empreendedor potencial. Não é uma medida de valor das realizações pessoais, apenas ressalta o valor do desenvolvimento empreendedor e treinamento comportamental, para que a educação empreendedora seja reconhecida como o meio mais eficaz para fazer com que os empreendedores adormecidos sejam estimulados, principalmente nas instituições sem fins lucrativos.

4.3 Conhecimento dos Profissionais com Relação ao Empreendedorismo

Nesta parte, verifica-se o conhecimento dos profissionais pesquisados sobre o empreendedorismo, para tanto pesquisa-se a opinião dos respondentes com relação a:

- empreendedorismo;
- o empreendedor no ambiente de bibliotecas;
- importância do empreendedorismo como forma de gestão nas bibliotecas;
- ações empreendedoras nas bibliotecas.

4.3.1 Empreendedorismo na Visão dos Profissionais da Informação

A questão aberta permitiu livre resposta aos informantes, categorizada em fatores, conforme apresentado na tabela 11, a seguir: