

TABELA 11 - CONHECIMENTO DE EMPREENDEDORISMO DOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO COM FUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES - MAR-ABR 2001

CONHECIMENTO DE EMPREENDEDORISMO	F	%
Inovação	22	38,59
Iniciativa	13	22,80
Criatividade	7	12,28
Visão	6	10,52
Aproveitamento de oportunidades	6	10,52
Mudanças	4	7,01
Correr riscos	3	5,26
Ousadia	2	3,50
Dinamismo	2	3,50
Modelo de gestão	2	3,50
Outros ¹	2	3,50
Não respondeu ²	8	14,03

FONTE: o autor

NOTA: número de respondentes : 57

(1) Para efeitos de interpretação dos dados, **outros** foi considerado como resposta com dados insuficientes, podendo significar falta de conhecimento dos respondentes.

(2) **Não respondeu** foi interpretado como um possível desconhecimento ou recusa em fornecer a resposta.

Verifica-se que os respondentes relacionam empreendedorismo à inovação e a iniciativa, cujos fatores obtiveram os percentuais considerados relevantes (38% e 22% de respostas respectivamente). Os fatores criatividade, visão e aproveitamento de oportunidades obtiveram índices semelhantes de respostas variando em torno de 10% a 12% em cada fator.

Sobre o fator correr riscos, citado em 5,26% de respostas, Degen (1989, p.11) argumenta que todas as pessoas têm a mesma disposição para assumir riscos, mas o empreendedor, por definição, assume riscos, aprende a conviver e a sobreviver com eles. Tem-se a impressão, então, de que os respondentes ligam empreendedorismo à inovação, mas não à tomada de riscos.

Os demais fatores, citados com menor frequência, não parecem ser, na opinião dos respondentes, representativos do conceito de empreendedorismo; parecem refletir opiniões isoladas destes. O somatório de outros (3,50%), mais o índice de abstinências (14,03%), evidencia um percentual de 19,29% de respostas que não atendem ao objetivo da pesquisa. A opinião dos profissionais estudados parece colocar em perspectiva a idéia de que estes são conhecedores do assunto, pelo menos de forma geral e teórica. Nenhuma categoria de respostas recebeu

percentual acima de 50% de respostas, não havendo, portanto, consenso em torno de um único fator, deixando mais uma vez claro o conhecimento teórico dos respondentes já que as definições e conceitos na área são diversos e dependem da opinião de cada autor.

Filion (1999a, p.10) deixa claro que cada pesquisador propõe sua opinião do que seja empreendedor e empreendedorismo. Para uns empreendedor é aquele que cria um negócio próprio, para outros alguém que cria um negócio que cresce. Para os pesquisadores da escola de Schumpeter é aquele que introduz alguma inovação.

St Clair (1995, p.9) diz que Biblioteconomia empreendedora é mais que inovação, tomada de riscos, é o que poderia ser chamado de mentalidade iniciada no longo alcance para o uso da inovação na realização das metas, dos serviços de informação e na maioria das situações em que a meta é distribuir os mais altos níveis de informação para o cliente.

Embora tenha sido encontrado apenas um respondente que fez curso na área de empreendedorismo, as opiniões dadas pelos informantes em relação ao tema convergem em grande parte para aquelas encontradas na literatura, podendo sinalizar que tenham recorrido às fontes bibliográficas para fornecer seus conceitos e o fato de que a maioria dos respondentes fez cursos na área de Biblioteconomia, e poucos na área da Administração, reforça ainda mais essa suposição.

4.3.2 O Empreendedor no Ambiente de Bibliotecas Universitárias

Em relação à questão quem é o empreendedor no ambiente de bibliotecas, a categorização das respostas livres é apresentada na tabela 12, a seguir:

TABELA 12 - QUEM É O EMPREENDEDOR EM BIBLIOTECAS PARA OS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO COM FUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001

EMPREENDEDOR EM BIBLIOTECAS	F	%
Inovador	25	43,85
Criativo	11	19,29
Visionário	5	8,77
Aquele que aproveita oportunidades	5	8,77
Aquele que tem iniciativa	5	8,77
Aquele que atribui valor à informação	5	8,77
Aquele que aplica novas tecnologias em seu trabalho	3	5,26
Persistente	3	5,26
Aquele que aprende continuamente	1	1,75
Aquele que corre riscos	1	1,75
Outros ¹	3	5,26
Não respondeu ²	9	15,78

FONTE: o autor

NOTA: número de respondentes: 57

(1) Para efeitos de interpretação dos dados, **outros** foi considerado como resposta com dados insuficientes, podendo significar falta de conhecimento dos respondentes.

(2) **Não respondeu** foi interpretado como um possível desconhecimento ou recusa em fornecer a resposta.

Nota-se que o empreendedor nas bibliotecas é considerado como o profissional inovador (43,85%) e criativo (19,29%), mas fala-se pouco em correr riscos. Verificando a questão anterior onde é solicitado que se coloque um conceito sobre o tema vê-se que os respondentes ligam empreendedorismo principalmente à inovação, mas não à tomada de riscos. Entretanto, St Clair (1995, p.92) afirma que o empreendedor é alguém que assume risco profissional para superar obstáculos organizacionais à inovação.

A primeira justificativa dada centra-se na concordância de que um empreendedor em bibliotecas é um inovador, aquele profissional que busca novas maneiras para a execução de trabalhos otimizando tarefas através de mudanças. Criador de novos produtos e serviços, potencializa novas necessidades, sai em busca de parcerias, redefinindo propostas ou serviços às situações reais encontradas. Ele é o verdadeiro disseminador da informação e não um mero guardador de livros. Se preocupa com a agregação de valor à informação.

O papel do *entrepreneur* como destaca Pinchot III (1989a, p.249), baseado em idéias de Schumpeter, é inovar e a inovação é um ato de “*destruição criativa*”.

A segunda justificativa, criatividade, tem o aval de Barreto (1998, p.190), que frisa que “*empreendedorismo é a habilidade de criar e construir algo a partir de muito pouco ou de quase nada*”. O empreendedor é um ser criativo, que possui

sensibilidade individual para perceber uma oportunidade quando os outros só percebem contradições, conseguindo transformar caos em harmonia.

Os demais itens, embora ligados de alguma forma ao empreendedorismo, obtiveram um índice mais baixo de respostas, representando a liberdade, o entendimento e a oportunidade de expressão, já que a questão era livre.

O somatório de outros (5,26%) com os que não responderam (15,78%) levanta uma parcela significativa (21,04%) de conceitos apresentados que não atendem aos objetivos da questão.

Cottam (1989, p.28) enfatiza que é importante para o profissional da informação demonstrar aptidão para iniciativa, ser visionário sobre seu departamento e sobre o futuro da Biblioteconomia. Compartilhando das mesmas idéias, Champion (1988, p.35) também acredita que intrapreneurs nas bibliotecas são principalmente criativos, inovadores e possuem iniciativa.

A clássica definição de Pinchot III (1989a, p.ix), caracteriza os *intrapreneurs* como “*sonhadores que realizam*” e que concebem como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa. Baseado nesta afirmação, St Clair (1995, p.92) acredita que todo gestor *intrapreneur* de bibliotecas pertence, por definição, à uma instituição ou organização na qual ele está “sonhando”.

O ponto que se quer chegar com essa afirmação é que o gestor *intrapreneurial* tem a responsabilidade de criar a inovação conectando-a com sua função de um supervisor na organização. A tarefa é trazer para o local de trabalho qualidade e liderança que inspirem e motivem a equipe a produzir os mais altos níveis de distribuição de informação. Ao mesmo tempo, se o papel *intrapreneurial* é guiar a unidade na mudança com sucesso, então, a tarefa do gestor *intrapreneurial* fica claramente delineada.

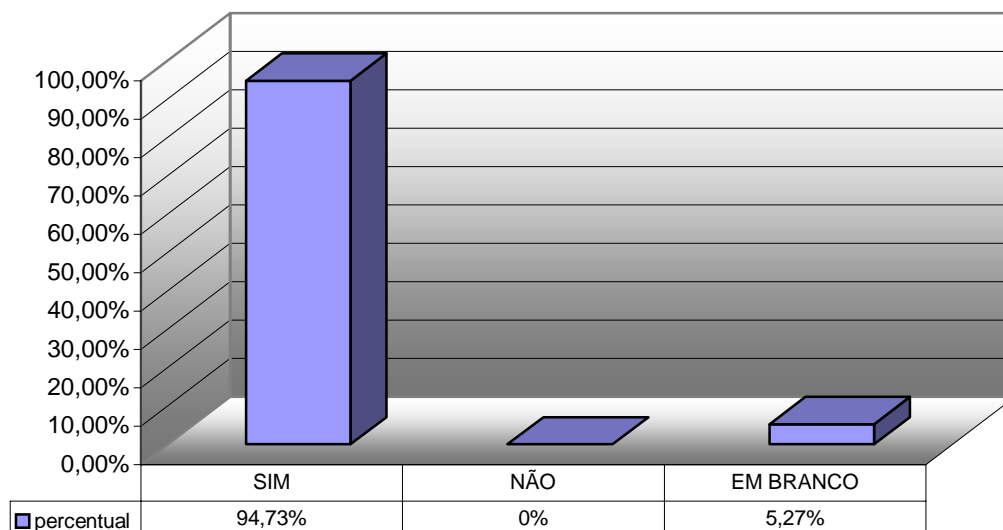
Em seu papel como defensor da informação o *intrapreneur* faz as mais importantes contribuições, por estabelecer um ambiente no qual a equipe e usuários estejam confortáveis com uma abordagem *empreeneurial*.

Sendo assim, para a distribuição da informação, a inovação torna-se parte de uma rotina aceita na unidade de informação.

4.3.3 Empreendedorismo como Forma de Gestão nas Bibliotecas

A importância do empreendedorismo nas bibliotecas é mostrado no gráfico 10, a seguir:

GRÁFICO 10 - IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001



FONTE: o autor

NOTA: número de respondentes : 57

Ao serem consultados sobre a importância do empreendedorismo como forma de gestão nas bibliotecas, 94,73% das respostas revelam a quase unanimidade das opiniões dos respondentes a respeito da importância do tema. Isso representa um estímulo para as bibliotecas repensarem e se reestruturarem continuamente. Podem, assim, contribuir, efetivamente, na tentativa de dar espaço às pessoas com tais características quando as encontrarem.

St Clair (1995, p.xxiv) acredita que a necessidade de aproximar o gestor de uma perspectiva de negócios empreendedora, é vital, visto que hoje quando se demanda a melhoria contínua da qualidade, as bibliotecas não podem se dar o luxo de usar gestores de velhos paradigmas.

Dos 94,73% de respondentes que opinaram pela importância do empreendedorismo como forma de gestão, 71,92% justificaram sua opinião na questão aberta. Estas respostas são categorizadas nos fatores mostrados na tabela 13, a seguir:

TABELA 13 - EMPREENDEDORISMO COMO FORMA DE GESTÃO PARA OS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO COM FUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES - MAR-ABR 2001

EMPREENDEDORISMO COMO FORMA DE GESTÃO	F	%
Proporciona ambiente propício à criação e à inovação	17	41,46
Proporciona ambiente propício às mudanças	11	26,83
Possibilita a biblioteca tornar-se competitiva	7	17,07
Proporciona motivação, reconhecimento e ambiente participativo	3	7,31
Proporciona espaço para o profissional tornar-se pró-ativo	3	7,31
Permite à biblioteca manter-se atualizada	2	4,87
Permite iniciativa	2	4,87
Permite ao funcionário ousar	1	2,43
Permite ao funcionário estabelecer visão futurista	1	2,43
Outros ¹	5	12,19

FONTE: o autor

NOTA: número de respondentes : 41

(1) Para efeitos de interpretação dos dados, **outros** foi considerado como resposta com dados insuficientes, podendo significar falta de conhecimento dos respondentes.

Evidencia-se, a notar pelos resultados apresentados, que o fator ambiente propício à criação e à inovação foi considerado relevante com o maior percentual de respostas, 41,46%. Se o empreendedorismo está ligado à inovação como os respondentes afirmam em questão anterior, é óbvio que o ambiente deve permitir tal situação.

O ambiente propício às mudanças obteve 26,83% das respostas. St Clair (1995, p.xiv), afirma que o gerenciamento empreendedor, com sua ênfase na mudança, é a chave para prover os tipos de produtos e serviços de informação que o cliente procura. A gestão empreendedora permite uma estrutura útil e funcional pelo implemento da mudança e o processo gestor de mudança. Isso se faz focando esforços na performance, no cliente, no serviço e no sucesso organizacional.

Entretanto, para o gestor ser bem-sucedido, é necessário entregar todo o departamento ou unidade para uma perspectiva empreendedora. Isso significa que idéias tradicionais sobre bibliotecas e serviços de informação deveriam ser recolocadas com uma abordagem que incorpora um modo diferente de fazer as coisas, ou simplesmente projetar novos e mais amigáveis meios de fornecer os serviços tradicionais. Aí se encontra, provavelmente, a abordagem inovadora e com visão futurista, que é a imagem viva de um estado futuro relacionado a novas oportunidades que são descobertas a partir da constatação de que há uma necessidade a ser atendida.

Silva, Mello e Olivo (1996, p.9) acreditam que o empreendedorismo como forma de gestão situa-se como um dos mais importantes modelos desenvolvidos na era da informação, na medida em que possibilita o *“entendimento das diferentes formas e estratégias de adaptação pró-ativa da organização e dos indivíduos em ambientes submetidos a processos de mudanças estruturais”*.

Uma pequena parcela (17,07%) acredita que o empreendedorismo como forma de gestão é importante na busca da qualidade em suas ações estratégicas para manter-se competitiva na economia globalizada. No entanto, Cunha (2000, p.72) ressalta que ainda não se sabe se as universidades (nela inseridas as bibliotecas) estão preparadas para competir no mercado, pois o enfoque globalizante pode ser perverso para as bibliotecas universitárias, que tradicionalmente são consideradas centros de custos e não de captação de recursos.

Embora estejam ligados ao termo, os demais fatores são citados de forma inexpressiva.

Esse tipo de gestão proporciona um clima empreendedorial e, como consequência natural, favorece o surgimento de um profissional pró-ativo, ambiente participativo, reconhecimento, motivação, iniciativa, ousadia e a atualização da biblioteca com as criações advindas dos empreendedores internos.

4.3.4. Ação Empreendedora nas Bibliotecas

Considera-se ação empreendedora as realizações humanas construídas pelas pessoas cuja capacidade de agir torna reais seus sonhos. Para Filion (1993, p. 60), a ação empreendedora decorre do processo de pensar de acordo com uma visão, fornecendo desta forma estrutura para a reflexão e posterior ação.

Ação empreendedora em bibliotecas na visão dos respondentes é entendida conforme a categorização feita e apresentada na tabela 14, a seguir:

TABELA 14 - AÇÃO EMPREENDEDORA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001

AÇÃO EMPREENDEDORA	F	%
Informatização/automação	14	24,56
Criação de novos produtos e serviços	7	12,28
Não ter medo de mudanças	5	8,77
Tornar amplo o acesso à informação	5	8,77
Lançar projetos	5	8,77
Taxar a informação	4	7,01
Administração participativa	3	5,26
Mudar o sistema de gerenciamento	3	5,26
Planejamento estratégico	2	3,50
Atualização de funcionários	1	1,75
Técnica de imitação criativa	1	1,75
Outros ¹	5	8,77
Não respondeu ²	11	19,30

FONTE: o autor

NOTA: número de respondentes : 57

(1) Para efeitos de interpretação dos dados, **outros** foi considerado como resposta com dados insuficientes, podendo significar falta de conhecimento dos respondentes.

(2) **Não respondeu** foi interpretado como um possível desconhecimento ou recusa em fornecer a resposta.

Um ponto importante a ser considerado é a diferença entre o processo tradicional de diversificação e o conceito de *intrapreneurship*. Para Araújo (1988, p.70), enquanto o primeiro se dá de forma mecânica e não participativa, o segundo também promove expansão e diversificação, mas através de uma dinâmica resultante da ampla visão estratégica com a cultura empreendedora efetiva no dia-a-dia da organização, propiciando a abertura para a inovação e para a criatividade.

Tal colocação se refere ao fato de que o fator automação/informatização obteve o percentual mais relevante (24,56%) entre as respostas dadas. Entende-se a automação como conseqüência natural da evolução da tecnologia e não necessariamente como ação empreendedora, a não ser que do uso dela advenham produtos e serviços inovadores.

Criação de novos produtos e serviços com 12,28% de respostas pode ser conseqüência natural, desde que tragam inovação, das atitudes empreendedoras de pessoas que possuam visão em um ambiente propício à criação desses produtos e serviços.

Os demais fatores, citados inexpressivamente, parecem ser, ao invés de ações empreendedoras, suporte ambiental para proporcionar ou para que se possa implementar estas ações. O fator tornar amplo o acesso à informação parece ser efeito do avanço da tecnologia.

Um dado que emergiu desta pesquisa e que chama a atenção é o fator taxar a informação. Moresi (2000, p.15) enfatiza que a aceitação de que a informação possua valor da mesma forma que outros recursos da organização é ainda, um assunto polêmico.

Na visão de Drucker (1987, p.257), sempre que possível, “*as atividades de serviços públicos devem ser convertidas em empreendimentos geradores de lucros*”. Não se pode permitir manter atividades não lucrativas que devoram o capital ao invés de formá-lo. Para o autor, instituições sem fins lucrativos, governamentais ou não, precisam aprender a ser inovadoras, a se administrarem empreendedorialmente, o que só será conseguido através das mudanças sociais entendidas como oportunidades, caso contrário se tornarão obstáculos.

Gomez (1996, p.290) acredita que, em termos de informação, a agregação de valor se produz nas práticas de pessoas que geram, usam e transformam estas informações. Para a autora, a informação é um bem particular, mas é propriamente o seu uso o que agrega valor. Assim, o processo de codificação, decodificação e transformação em conhecimento, em tomada de decisão ou em simples estruturas de significados, processos que entendemos como uso de informação, são fundamentalmente processos de agregação de valor.

O desconhecimento do empreendedorismo por parte tanto da administração superior como por parte de alguns dos dirigentes das bibliotecas pode, provavelmente, ser causa de suas infra-estruturas burocráticas e conservadoras, não preparadas para lidar com a mudança e a inovação, onde perpetuam entre outras, a hierarquia em excesso. Como nas bibliotecas há a tradição da gratuidade dos produtos e serviços, alguns dos respondentes sugerem que adotar a filosofia de taxar a informação, voltando-se para o mercado, seria uma ação empreendedora.

Talvez esses poucos depoimentos sobre taxar a informação vão ao encontro das opiniões de Gilton (1992) e Van Halm (1994) que consideram como serviço de informação *intrapreneurial* aquele que cobra taxas por sua prestação, embora outros autores como Weitzen (1991) e St Clair (1995) vejam outras formas de se obter lucros com a informação, além, é claro, das recompensas financeiras.

O percentual de outros (8,77%), somado ao percentual dos que não responderam (19,30%), permite a possibilidade de afirmar que os respondentes fugiram ao objetivo da questão em 28,07% das respostas. Como o consenso maior foi de respostas que não atendem ao objetivo da questão, entende-se que talvez os

respondentes tenham tido uma certa dúvida do que possa vir a ser uma ação empreendedora.

Pode-se perceber que nenhuma ação empreendedora citada tem alto índice de respostas já que são atitudes pessoais. Esclarece-se aqui somente o ponto de vista dos respondentes, pois estas dependem do contexto em que está inserido cada biblioteca. Parece que a maioria das respostas não se relaciona a um processo revolucionário da tecnologia, e sim, evolutivo.

Dessa forma, em essência, há a tendência para configuração do pressuposto de que as ações empreendedoras propostas guardam relação com a opinião que o pesquisado tem sobre empreendedorismo, com sua área de atuação, tipo e estrutura das próprias bibliotecas universitárias em que atuam.

Por certo, na biblioteca as ações empreendedoras a serem implantadas não inventarão nada, o produto da biblioteca, “a informação”, vem sendo produzido há anos. Entretanto, segundo Drucker (1987, p.29), ao aplicar o conceito de técnicas gerenciais e de administração cria-se um novo mercado e um novo consumidor. Isto é o novo empreendimento.

4.3.5 Avaliação Geral do Conhecimento de Empreendedorismo

Constata-se, no geral, que a grande maioria demonstra um conhecimento teórico do que entende por empreendedorismo, ligando-o à inovação. Consegue identificar quem é o empreendedor em bibliotecas. Reconhece, também, a necessidade do empreendedorismo como forma de gestão. Porém, ainda que os resultados das questões acima sejam favoráveis, o que se pode afirmar é que a maioria considera as ações relacionadas como ações empreendedoras em suas bibliotecas, mas estão ligadas de forma mais relevante a condições pré-estabelecidas ao avanço da tecnologia.

4.4 Ambiente das Bibliotecas Universitárias quanto ao Desenvolvimento das Habilidades Empreendedoras

Nesta parte, procura-se verificar o ambiente das bibliotecas quanto ao desenvolvimento das habilidades empreendedoras dos profissionais da informação.

Procede-se a identificação do ambiente de trabalho analisando:

- classificação do ambiente de trabalho;

- fatores necessários para a implantação de um ambiente empreendedor;
- barreiras à implantação de um ambiente empreendedor.

4.4.1 Classificação do Ambiente de Trabalho

Objetivando analisar o tipo de ambiente de suas bibliotecas, são dadas alternativas aos informantes convidando-os a justificar seu posicionamento. As respostas dadas servem apenas para reforçar a compreensão das questões.

De acordo com a tabela 15, verifica-se que os fatores são citados mais de uma vez, já que a questão permite múltipla escolha. Os resultados são apresentados a seguir:

TABELA 15- AMBIENTE DE TRABALHO NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001

AMBIENTE DE TRABALHO	F	%
Dá espaço para pessoas criativas e inovadoras	33	57,89
Participativo	32	56,14
Extremamente burocrático	14	24,56
Estilo militar	9	15,78
Outros	6	10,52

FONTE: o autor

NOTA: número de respondentes: 57

Apenas dois fatores (participativo e espaço para pessoas criativas e inovadoras) obtiveram pouco mais de 50% de respostas, evidenciando a falta de consenso no todo. Estes índices, que não ultrapassam os 60% de respostas, parecem indicar que a maioria das bibliotecas ainda não tem a cultura de grande abertura para novas idéias.

Os itens considerados não tão importantes (estilo militar e extremamente burocrático) foram citados apenas com 15% e 24% de respostas respectivamente. Isso demonstra que, embora haja em alguns ambientes normas rígidas e extrema burocracia, mesmo assim algumas bibliotecas conseguem oferecer espaço para as pessoas inovadoras e criativas. Se estes itens fossem assinalados com unanimidade, provavelmente, qualquer ação empreendedora se tornaria bem mais difícil de ser implantada. Acredita-se, também, que o fator extremamente burocrático, provavelmente foi pouco assinalado porque os respondentes não vêem seu ambiente como extremamente burocrático, mas apenas burocrático.

O caráter predominantemente militar presente em 15,78% das respostas, parece transparecer um ambiente no qual o empreendedorismo jamais floresceria, a não ser mudando a mentalidade dos gestores, o que pode levar um bom tempo.

Tudo indica que os ambientes que dão espaço para pessoas criativas e inovadoras, se encontram em uma posição de vantagem perante aqueles que não tem o mesmo ambiente. Esta posição é positiva visto que parece evidenciar uma opinião favorável à sua implementação conforme resposta dada em questão anterior. Espera-se que algo possa ser construído quanto à aplicação dos princípios empreendedoras nestas bibliotecas que dão espaço a estas pessoas, pois acredita-se que elas já possuem um bom começo.

Para Pryor (1993, p.43), um programa de *intrapreneurismo* cria um diferente tipo de ambiente que inclui encorajamento de pessoas com idéias e fornece treinamento especial para pessoas com o compromisso de ser bem-sucedido no papel *intrapreneurial*.

4.4.2 Implantação de um Ambiente Propício à Atuação do Empreendedor

Ao serem indagados sobre os fatores necessários à implantação do ambiente, os respondentes elencam os fatores mostrados na tabela 16, conforme segue:

TABELA 16 – FATORES NECESSÁRIOS AO AMBIENTE EMPREENDEDOR EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES– MAR-ABR 2001

AMBIENTE EMPREENDEDOR EM BIBLIOTECAS	F	%
Estímulo à criatividade e à inovação	56	98,24
Planejamento estratégico	52	91,22
Estudo das necessidades, expectativas e satisfação dos clientes	52	91,22
Conhecimento e identificação da demanda para criação de novos produtos e serviços	46	80,70
Definição ou indicadores de qualidade	40	70,17
Ambiente propício ao risco e à mudança	32	56,14
Estabelecimento de política de preço/venda	20	35,08

FONTE: o autor

NOTA: número de respondentes: 57

Como fatores importantes, em ordem de prioridade, destacam-se o estímulo à criatividade e à inovação, com 98,24%, ou seja, quase a totalidade dos respondentes é unânime em acreditar que este seja o principal fator para a implantação de um ambiente empreendedor nas bibliotecas, seguindo-se planejamento estratégico e estudo das necessidades, expectativas e satisfação dos clientes com 91,22% das respostas.

Isso é plenamente compreensível já que o empreendedorismo está ligado à inovação e à criatividade. No caso das bibliotecas, traduz-se na criação de novos produtos e serviços que venham a atender às necessidades de seus clientes.

Com relação ao planejamento estratégico, St Clair (1995, p. xviii) diz que nos dias atuais qualquer organização (pública, privada, lucrativa, sem fins lucrativos) deve se engajar seriamente no planejamento estratégico ou não haverá nada em uma década para ser planejado. O autor reconhece que está no planejamento estratégico efetivo a forma e o sucesso da Biblioteconomia, pois entende, também, que os bibliotecários deveriam reconhecer o valor da aproximação empreendedora e uni-la ao planejamento estratégico e à gestão estratégica.

O fator estudo das necessidades, expectativas e satisfação dos clientes obteve 91,22% de respostas. O fator conhecimento e identificação da demanda para criação de novos produtos e serviços obteve um índice de 70,17% de respostas.

Entende-se que o fator estudo das necessidades, expectativas e satisfação dos clientes com 91,22% de respostas, esteja ligado à importância dos profissionais em conhecer as necessidades informacionais de seus clientes como forma de definir produtos e serviços que atendam a essas necessidades.

Tendo em vista o percentual aproximado de respostas, supõe-se que os respondentes interpretaram ambos de forma parecida e são de alguma forma complementares, pois no primeiro há de se conhecer apenas as expectativas destes clientes e, conhecida essa expectativa, ter-se-á a identificação da demanda, o que fornecerá dados para a criação dos produtos necessários.

Quanto ao fator definição ou indicadores de qualidade, acredita-se que o mesmo pode ter sido citado em função do interesse crescente pela qualidade em serviços e produtos nas bibliotecas universitárias, que têm estado preocupadas em oferecer atualidade, precisão e rapidez nos serviços prestados à clientela.

Entretanto, é surpreendente o fato de que o ambiente propício a riscos e mudanças não ter sido considerado como um dos fatores principais à implantação do empreendedorismo, já que o fator mudanças foi considerado bastante relevante na questão importância do empreendedorismo como forma de gestão. Sem mudanças não há inovação. E toda inovação incorre em riscos, que podem ser tanto positivos quanto negativos.

O item estabelecimento de preço/venda obteve o menor percentual, podendo significar que as bibliotecas ainda não estejam preparadas para taxar a

informação, embora esse fator tenha sido citado como ação empreendedora para alguns respondentes em questão anterior.

4.4.3 Barreiras à Criação de um Ambiente Empreendedor em Bibliotecas

O resultado dos fatores indicados como barreira à implantação de um ambiente empreendedor em bibliotecas encontra-se na tabela 17, a seguir:

TABELA 17- BARREIRAS À IMPLANTAÇÃO DE UM AMBIENTE EMPREENDEDOR EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PARANAENSES – MAR-ABR 2001

BARREIRAS AO EMPREENDEDORISMO	F	%
Burocracia	50	87,71
Funcionários desmotivados	50	87,71
Falta de liberdade para criar	48	84,21
Restrições orçamentárias	37	64,91
Política de informação organizacional	32	56,14
Salário	23	40,35
Punição por pequenos erros	22	38,59
Outros	1	1,75

FONTE: o autor

NOTA: número de respondentes: 57

Como principais fatores foram apontados, com percentual equivalente, (87,71%), burocracia e funcionários desmotivados, em seguida aparece, com 84,21% a falta de liberdade para criar. O quarto fator considerado importante foi restrições orçamentárias, seguido de política de informação organizacional, salários e punição por pequenos erros.

Com relação aos itens considerados como barreira, os respondentes concordam em grande parte que o fator burocracia é o principal. A literatura explica que provavelmente o principal fator é mesmo a burocracia, conforme expressa Carbone (1996, p.99) *“o empreendedor não gosta de cumprir leis que o inibam, não gosta de conchavos porque tomam seu tempo, não gosta de burocracia que atravesse seu caminho, quer autonomia, liberdade, quer poder ousar”*.

Levitt (apud GERBER, 1996, p.137) afirma que todas as organizações são hierárquicas. Em cada nível as pessoas são subordinadas àquelas acima delas. Portanto, uma organização é uma instituição estruturada.

Burocracia não se elimina, é uma questão de organização, estrutura ou caminho para onde se seguir. É o trâmite para o desenvolvimento. Tanto nas empresas com fins lucrativos como em empresas sem fins lucrativos, existe

burocracia pois se não existisse um conjunto de regras, um caminho estruturado, seria o caos. O que prejudica é a burocracia em excesso.

Embora a burocracia tenha sido considerada pelos respondentes como o principal fator que inibe a implantação de um ambiente propício ao empreendedor, Chiavenato (1992, p. 66) acredita que *“o verdadeiro empreendedor deixa de lado a burocracia e ousa a inovação através de seu talento pessoal”*.

Funcionários desmotivados representam 87,71% das respostas. Segundo Felipe (1997, p.20) é no trabalho que o homem busca a satisfação de suas necessidades. Muitos são impulsionados por dinheiro, auto-realização e segurança. O valor do trabalho está passando por transformações e sofrendo uma crise de paradigmas. Cada pessoa deverá ser motivada de forma diferente pois tem necessidades diferentes e emoções distintas. Ela deverá perceber o sentido de determinadas tarefas em que somente a obrigação do exercício e a recompensa econômica não vão garantir a motivação. Uma vez satisfeita uma necessidade, surgirão outras. E os empreendedores são automotivados para a realização.

A motivação básica do intrapreneur é realizar uma visão à sua própria maneira. Deixar de lhe dar liberdade de fazê-lo é uma falha fundamental (PINCHOT III, 1989a, p.238).

De Bono (2000, p.71) acredita que são formas de motivação a gestão participativa, o achatamento da hierarquia e a liderança. A gestão da qualidade é também outra forma de motivar os funcionários. Porém, sem a gestão participativa, principalmente, não existe uma estrutura empreendedorial.

O terceiro fator, falta de liberdade para criar, representa 84,21% de respostas. Para Pinchot III (1989a, p.274), qualquer coisa que o homem queira fazer, *“a liberdade traz novas maneiras de fazê-la melhor”*.

Esse autor ainda acredita que liberdade para criar não significa abandonar os funcionários sob o pretexto de liberdade, mas usar o apoio da gerência para seguir em frente com sua equipe.

Vê-se que para os respondentes a restrição orçamentária não é tão importante quanto a falta de liberdade para criar, pois estes entendem que, com projetos bem elaborados os recursos são possíveis, embora muitas dificuldades sejam encontradas.

Política de informação organizacional foi citado com 56,14% das respostas. É através desta política que o gestor *intrapreneurial* cria novos serviços ou realça os já

existentes. Para Gerber (1996, p.137), isso implica em conceitualizar, organizar e planejar um programa de entrega de informações baseado nas necessidades dos clientes.

Salários obteve apenas 40,35% das respostas. Na visão dos respondentes, o fator salários encontra-se menos significativo que o fator liberdade para criar dando a entender que estes acreditam que se os salários ou as recompensas forem altas, mas não tiverem liberdade para criar, o empreendedorismo não floresce. Pinchot III (1989a, p.56) afirma que talvez o aspecto mais mal entendido do *intrapreneur* seja seu relacionamento com o dinheiro. No entanto, este raramente é a força principal que conduz os *intrapreneurs* bem-sucedidos. Eles se preocupam com ele, mas o que dirige um *intrapreneur* é uma profunda necessidade pessoal de realização.

Punição por pequenos erros não foi considerado neste estudo um fator importante. Em discordância, a literatura sinaliza para este fato ao afirmar que o empreendedor “evolui através do processo iterativo de tentativa e erro” (DOLABELA, 1999a, p.45). Portanto, acredita-se que, se os erros (principalmente os pequenos) forem punidos, limita-se a possibilidade do empreendedor fazer do fracasso a fonte de seu aprendizado.

Embora esse seja o padrão esperado, St Clair (1995, p.28) afirma que barreiras como burocracia, restrições orçamentárias ou mesmo política organizacional ou departamental podem interferir seriamente na interação do ambiente, no desenvolvimento do espírito empreendedor e na busca por desafios e realizações.

4.4.4 Visão Geral do Ambiente de Bibliotecas Universitárias

A realidade paranaense ainda não atingiu o marco de satisfatório, mas apenas um processo incipiente em algumas bibliotecas pesquisadas. Sendo assim, não se pode considerar que exista nas bibliotecas universitárias do Paraná, de maneira geral, um ambiente propício à implantação dos princípios do empreendedorismo.

Ainda há que se incutir idéias de inovação, havendo de culminar esse esforço na sensibilização institucional ambicionando o desenvolvimento da biblioteca e do próprio profissional. Os resultados mostram que essa deficiência é dependente das condições pouco favoráveis do próprio ambiente identificados pela pesquisa, porém,

cada um com seus esforços, pensando em como enfrentar barreiras possam colocar a biblioteca na sua verdadeira posição dentro do contexto universitário.

Os respondentes parecem estar cientes da importância da gestão empreendedora nas bibliotecas, como também do que é necessário e do que dificulta sua implantação. Estas dificuldades não estão relacionadas diretamente ao interesse profissional, mas a certas condições que possibilitem sua execução e favoreçam a implantação de um ambiente propício para tal gestão.