

# O papel de empreendedor na gerência de bibliotecas e serviços de informação

EDUARDO JOSÉ WENSE DIAS\*

**RESUMO:** Características do papel gerencial de empreendedor e de seu exercício em bibliotecas e serviços de informação. Necessidade de se pesquisar esse aspecto do trabalho do gerente de Informação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração de Bibliotecas - Função Gerencial  
Papéis Gerenciais  
Empreendedor

## 1 O CONCEITO DE EMPREENDEDOR

Considera-se empreendedor o indivíduo que, ao criar ou montar seu próprio negócio, demonstra certas características que o distinguem de outros que também têm o seu próprio negócio e, no entanto, não são considerados empreendedores. SCHAUDER define o empreendedor como "a pessoa com uma visão e com a determinação de tornar essa visão realidade (1988, p. 36). Por sua vez, SELLEN destaca como

---

\* Professor da Escola de Biblioteconomia da UFMG

características pessoais desse tipo de indivíduo o "alto grau de individualismo, determinação, persistência, visão para novas idéias e oportunidades, flexibilidade, e disposição para assumir riscos calculados" (apud COTTAN 1987, p. 29).

Basta se pensar numa firma ou num produto de grande destaque e sucesso e, invariavelmente, a seus criadores será conferido o título de empreendedor. Poderá ser alguém tão conhecido como Henry Ford, o fabricante de automóveis, cujo nome logo nos ocorre, ou Victor Civita, para lembrar um exemplo brasileiro, ou alguém tão desconhecido do grande público quanto Ray Kroc, criador das lanchonetes McDonald's. Quando se fala desses homens, as características do empreendedor emergem de forma imediata:

*No mundo dos negócios não faltam exemplos de sucesso, porém é bem menor o número de visionários, empreendedores cujas marcantes inovações abriram novas avenidas em seus campos de atividade. Ray Kroc, o fundador da cadeia McDonald's tem um pedestal junto a essa rara categoria (BLECHER).*

Ao contrário do que poderia parecer, à primeira vista, os empreendedores não estão confinados à empresa privada, como bem lembra Koontz et al, mas podem ser encontrados também nas organizações que não têm finalidade lucrativa. Para comprovar isso, ele cita como exemplos um administrador de universidade, o fundador dos Mórmons, e o presidente norte-americano Franklin D. Roosevelt (KOONTZ et al, p. 41). Acreditamos que a realidade brasileira do setor público não deixa muito espaço à atuação do empreendedor, tamanha é a rigidez das estruturas e da legislação. Mas isso não quer dizer que não os há, e o primeiro exemplo que podemos lembrar é o de alguém com criatividade para enfrentar justamente os obstáculos mencionados. Referimo-nos ao presidente Juscelino Kubitschek e seu projeto de criação de Brasília. Poderia haver algo de mais visionário, de mais envolvimento em risco, em termos de iniciativa bem sucedida no setor público? Como sabia não ter condições de desenvolver o projeto através da estrutura de serviço público disponível,

Juscelino concebeu a administração indireta, pensada como uma estrutura mais flexível e mais ágil (Lafer, p. 38-41). Recentemente, acreditamos que o projeto de Darcy Ribeiro, de criação do Sambódromo na cidade do Rio de Janeiro, pode ser um outro bom exemplo de espírito empreendedor no serviço público, com a marca indiscutível da criatividade.

A palavra utilizada na língua inglesa para designar empreendedor é *entrepreneur*. Como já vinha sendo usada há muito tempo para se referir mais a homens de negócios do que propriamente a gerentes, Macrae cunhou a palavra *intrapreneur* para se referir a estes últimos e, assim, diferenciá-los dos primeiros. Essa diferenciação tem encontrado boa receptividade, e Pinchot chegou a escrever um livro sobre o conceito de *intrapreneur* (Pinchot III). Portanto, o termo *intrapreneur* é usado para designar empreendedores que trabalham dentro de organizações, ao contrário daqueles que são independentes.

Vemos, portanto, que é possível distinguir duas facetas do empreendedor: a empresarial e a gerencial. A empresarial diz respeito àquelas características acima mencionadas, levando o indivíduo a ter idéias para negócios, a concretizá-los, e a mudar o rumo desses negócios, às vezes até de forma drástica. A faceta gerencial, por outro lado, diz respeito à aplicação dessas mesmas características na condução efetiva do negócio, ou seja, na utilização dos princípios de administração. É esta última faceta que nos interessa especialmente, neste trabalho.

O específico do conceito de empreendedor gravita em torno das idéias de inovação, mudança, criatividade, bem como das idéias de iniciativa, empenho, determinação, desejo do gerente ou empresário de introduzir essas mudanças e levá-las a cabo. No que diz respeito à mudança, especificamente, SCHAUDER observa que "a atividade empreendedora não envolve apenas a mudança, mas a mudança com risco" (1988, p. 38). É um ponto importante, que serve para tornar mais preciso o perfil do empreendedor. Com efeito, não seria difícil citar exemplos de situações de mudança que nada têm a ver com o espírito empreendedor. Muitas dessas situações,

é bem verdade, no fundo ocorrem por pressões ambientais, por terem atingido aquele ponto em que o administrador não tem outra opção a não ser mudar. A mudança assim ocorrida é diferente da mudança determinada pela ousadia do empreendedor. Nesta circunstância, o fator de risco é sem dúvida um dos indicadores mais característicos a diferenciar esta mudança daquela outra. E parece haver razões, fortes, para a assunção desse risco, como se entrevê do depoimento de um empreendedor empresário: "Se não há risco, não pode haver orgulho na realização e, conseqüentemente, nenhuma felicidade" (BLECHER).

O aspecto empreendedor no trabalho gerencial parece estar cada vez mais valorizado nos dias atuais, pela necessidade das características próprias desse perfil na gerência da organização moderna. Justificando o porquê de se dar preferência, no recrutamento, a alunos com formação no exterior, explicava um diretor de banco: "No exterior, os cursos de pós-graduação dão uma atenção muito maior à formação de empreendedores. É esse pessoal que desejamos atrair" (BANCO).

## 2 O PAPEL GERENCIAL DE EMPREENDEDOR

Para descrever o conteúdo do trabalho do gerente, MINTZBERG optou por utilizar o conceito de papel, definido como "o conjunto de atividades e responsabilidades inerentes a um determinado cargo ou função" (KATZELL). Usando dados de uma pesquisa realizada em 1968, MINTZBERG chegou à conclusão de que todos os gerentes desempenham dez papéis básicos (MINTZBERG), não importando o nível que ocupam na hierarquia, a área de atuação, ou quaisquer outros fatores que costumam determinar o comportamento administrativo. O que efetivamente ocorre é uma ênfase maior ou menor conferida a cada um dos papéis, fato que tem sido comprovado por diversas pesquisas realizadas desde então.

Um desses dez papéis básicos é o de empreendedor, com o qual o "executivo procura melhorar sua unidade, adaptando-

a às mudanças do meio ambiente", mas de forma intencional (MINTZBERG 1977, p. 9-10). É, portanto, o papel utilizado pelos administradores para planejar e introduzir grande parte das mudanças controladas que ocorrem em sua unidade ou em sua organização. Da mesma forma como ocorre com os demais papéis (por exemplo: líder e negociador), cujas designações coincidiam com conceitos já existentes na área de administração quando da realização da pesquisa de MINTZBERG, fica claro que também para o papel de empreendedor o professor canadense aproveitou a base conceitual correspondente. As idéias de inovação, mudança, criatividade são igualmente centrais à concepção do papel de empreendedor, como fica ainda melhor explicitado através de algumas definições operacionais que têm sido utilizadas:

*Vê o administrador pesquisando a organização e seu meio ambiente a fim de identificar oportunidades e problemas a serem explorados. O administrador inicia e supervisiona projetos que têm por objetivo provocar as mudanças necessárias. Exemplos incluem trabalhar em projetos criativos, propor mudanças substanciais nos fluxos de trabalho da unidade, avaliar o progresso de um subordinado num projeto específico, e pesquisar o ambiente à procura de oportunidades a serem exploradas (TSUI, p. 251).*

Esses projetos são chamados de *projetos de melhoria* e definidos como "uma seqüência de atividades voltadas para a melhoria dentro de uma determinada situação organizacional (explorar uma oportunidade, resolver um problema)" (MINTZBERG 1980, p. 79). Entre os exemplos desse tipo de projeto observados pelo autor durante a sua pesquisa estavam:

- 1) transferência de um departamento fraco para a sede da organização, por um certo tempo, a fim de que o presidente da empresa pudesse fortalecê-lo;
- 2) início de um programa de relações públicas;

3) problema, que já se arrastava por sete anos, de um executivo no estrangeiro que não estava se saindo bem e de seus funcionários desmotivados.

Enquanto papel gerencial, o de empreendedor se aplica também às duas facetas antes mencionadas. À do empreendedor gerente, de forma clara e inequívoca, já que de acordo com o modelo proposto por MINTZBERG, conforme observamos acima, é um dos papéis básicos. Como tal, o pressuposto é que é exercido por todo e qualquer tipo de gerente. À do empreendedor empresário se aplica até o ponto em que esse empresário exerce funções gerenciais.

O modelo de MINTZBERG, como já observado em trabalho anterior (DIAS 1985), causou grande impacto e gerou alguma polêmica. Uma de suas vantagens foi a de somar vários conceitos (empreendedor, líder, negociador, e outros) referentes ao trabalho gerencial, de uma forma que levou a um modelo mais bem acabado de compreensão do fenômeno. Em outras palavras, devemos talvez a ele uma abordagem não excludente desses conceitos. Assim, ao invés daquelas concepções de que 'administrar é tomar decisões' ou 'administrar é liderar', passamos a entender administrar como realizar todas essas coisas, mas em graus diversos, dependendo da natureza da organização, da posição hierárquica do administrador, e de muitos outros fatores.

### 3 O GERENTE DE INFORMAÇÃO COMO EMPREENDEDOR

Como não poderia deixar de ser, tendo em vista os pressupostos do modelo Mintzberg, também o gerente de informação tem o seu lado empreendedor, exercido através do papel de mesmo nome. No ambiente dos serviços de biblioteca e informação, segundo COTTAM, exemplos de atitudes empreendedoras seriam: "romper com a tradição, desenvolver novos papéis e responsabilidades, garantir capital de risco, cooptar tecnologias emergentes de informação e desenvolver

novas tecnologias, e descobrir meios de tornar os serviços de informação essenciais numa sociedade da informação" (1989, p. 523). Ele apresente a seguinte descrição da atividade empreendedora em biblioteca:

*"Algumas características do espírito empreendedor em bibliotecas podem estar na permissão para que funcionários sejam estimulados a assumir riscos calculados enquanto se dedicam ao desenvolvimento de conceitos e aplicações inovativas. Funcionários que se comportaram como empreendedores podem ter tido uma boa idéia na qual tinham uma crença inabalável; para concretizar essa idéia, se concentraram mais nos resultados do que nas atividades; procuraram colaboração, trabalho de equipe e apoio administrativo para resolver os problemas ou para criar um programa à margem das linhas de subordinação hierárquica; aplicaram de forma direta conhecimento e habilidades técnicas às soluções; permaneceram flexíveis e adaptáveis dentro da organização; trabalharam muito além do expediente normal para realizar um sonho; compreenderam tanto o conjunto quanto as partes do ambiente organizacional; encararam a mudança realisticamente mas de maneira otimista; toleraram e trabalharam dentro das limitações burocráticas com o dom de superar obstáculos; ou assumiram responsabilidade pessoal por uma iniciativa (COTTAM 1989, p. 523-524).*

O único reparo que podemos fazer a essa citação concerne à sua pretensão, pelo menos aparente, de que esses sejam exemplos característicos do ambiente das bibliotecas e serviços de informação. Não o são, mas nem por isso deixam de ser interessantes, já que efetivamente exemplificam atitudes e comportamentos nem sempre fáceis de encontrar nessas instituições; e em muitas outras, a bem da verdade. Podemos tomar o "trabalhar além do expediente normal" como um traço distintivo? Possivelmente. Embora uma das características do gerente seja o "não ter hora para terminar o expediente", devemos entender esta situação como diferente

daquela outra. Esta muitas vezes ocorre porque há um problema pendente, ou porque o superior retém o gerente, ou porque o serviço está acumulado, enfim, por razões sobre as quais o gerente não tem muito controle. Naquela outra situação, pode-se perceber a presença do espírito empreendedor em certos detalhes, felizes, da frase de COTTAM, que vão grifados: "trabalhar *muito* além do expediente normal, *para realizar um sonho*".

O conceito de empreendedor traz implícita a idéia de que o gerente empreendedor difere de outros tipos de gerente. Conseqüentemente, pode ser usado para estabelecer tipologias relativas ao comportamento do gerente face a diversos aspectos da organização. Um desses aspectos é a estratégia, ou seja, as decisões tomadas ao nível mais alto de administração e relativas ao futuro a longo prazo da organização. Para esse aspecto, MILES desenvolveu uma tipologia (Tabela 1) na qual as organizações são classificadas em três categorias: defensoras, analistas e prospectoras (apud SCHAUDER 1988, p. 42). Da descrição que caracteriza cada uma dessas categorias, fica evidente que as organizações empreendedoras são aquelas nas quais predomina o aspecto prospector.

Tipos	Descrição	Flexibilidade/Controle
1. Defensoras	Permite a ocorrência de muito pouca mudança	Baixa flexibilidade (alto controle)
2. Analistas	Percebem a mudança mas esperam as concorrentes reagirem para então se adaptarem	Flexibilidade média (controle médio)
3. Prospectoras	Percebem as oportunidades de mudança e se dispõem a promovê-la e a experimentá-la	Flexibilidade alta (baixo controle)

Tabela 1. Tipologia de possibilidades estratégicas da organização

Num estudo de bibliotecas universitárias e escolares na Austrália, essa tipologia foi utilizada e produziu os seguintes resultados:



Tipos de Bibliotecas / Tipos de Estratégia	Escolares	Universitárias	Escolares/Universitárias
1. Defensoras	23.7%	34.8%	26.3%
2. Analistas	80.0%	91.7%	82.8%
3. Prospectoras	46.7%	21.7	40.4%

Tabela 2 Estratégias preferidas por bibliotecas escolares e universitárias na Austrália (SCHAUDER, p. 43)

Vê-se, portanto, que as bibliotecas universitárias e escolares daquele país caracterizam-se, no que diz respeito à estratégia, por uma postura moderada, embora com uma ligeira inclinação para a postura mais empreendedora. Não poderíamos esperar resultado muito diferente desse, de vez que a imagem do bibliotecário e do profissional de informação, até onde sabemos, é a de um profissional mais acomodado, pouco ousado em suas decisões, consequência do perfil dos que são atraídos para a profissão. Como observa WHITE, "a biblioteconomia ainda é vista como um refúgio para aqueles que gostam de idéias, de ler, que são introvertidos e passivos, e que têm alguma aversão a pessoas" (apud HEYSER 1989, p. 9-10).

No âmbito dos sistemas de informação gerencial, a idéia do empreendedor vem também ganhando força. Assim que até uma outra palavra já foi cunhada para designar os profissionais de informação com características de empreendedor atuando na área: *infopreneur*. De acordo com WEIZEN, o *infopreneur* é a "pessoa que coleta, organiza e dissemina informação como um empreendimento comercial ou como um serviço de valor agregado" (WEIZEN, p. 2). Para ser um *infopreneur* são necessários todos aqueles requisitos que definem o empreendedor, mais a capacidade de trabalhar com dados e com tecnologia (WEIZEN, p. 181). Sob o lema de "fazer mais por menos", ou seja, maximizando a utilização dos recursos disponíveis, as atividades desse tipo de empreendedor vão da alavancagem e personalização das informações existentes em bancos de dados à facilitação do acesso às

informações 24 horas por dia. Isso implica um uso ótimo de computadores, do telefone e dos cartões de crédito, instrumentos essenciais a essas atividades, em muitos países.

Estudos sobre o trabalho gerencial têm sido realizados, tendo como referencial teórico o modelo dos papéis gerenciais de MINTZBERG. Um dos pressupostos deste modelo, conforme já notamos, é que os dez papéis básicos são desempenhados por todos os gerentes; mas a ênfase nos papéis varia em função de diversos fatores, como área de atuação do gerente e nível na hierarquia. Em pelo menos dois estudos que tinham por objeto o gerente de informação, constatou-se uma ênfase especial no papel de empreendedor (PERSON 1980; DIAS 1987). Esse resultado é tanto mais intrigante na medida em que a preocupação com esse papel não é notada, no mesmo grau, em nenhuma outra categoria gerencial. PERSON estudou administradores de bibliotecas públicas e universitárias nos Estados Unidos e interpretou o destaque dado ao papel de empreendedor como um sinal de que esses administradores estão preocupados com o processo de mudança e de melhorias em suas organizações. Por outro lado, é de se notar, como bem observa De Gennaro, que os serviços de informação passaram por mudanças drásticas nestes últimos anos, resultantes principalmente do surgimento de novas tecnologias de informação. Isso configura um cenário em que a inovação tem um papel preponderante. Ora, o papel de empreendedor é exatamente aquele utilizado pelo gerente para introduzir mudanças em sua unidade ou organização e é possível que muitos desses gerentes estejam conscientes de que, não havendo inovação, eles poderão tornar-se apenas "guardiões de um tesouro que se pode tornar obsoleto pelos serviços alternativos já existentes" (FIGUEIREDO, 1989, p. 93).

DIAS, por sua vez, estudou o desempenho dos papéis gerenciais por administradores de bibliotecas especializadas e centros de informação no Brasil e baseou-se nas seguintes atividades para caracterizar o desempenho do papel de empreendedor:

- Planejar e implementar mudanças no serviço;
- Estimular mudanças;
- Resolver problemas através da introdução de mudanças;
- Identificar melhorias que possam ser introduzidas no serviço (DIAS 1987, p. 102-103)

Quanto ao destaque dado ao papel, ele interpretou na mesma linha de PERSON (1980), ou seja, de que devia significar um desejo dos gerentes de terem uma maior participação no processo de mudança e inovação nas bibliotecas.

Por outro lado, já se observou que as bibliotecas e os serviços de informação são organizações pouco inovadoras, em razão de suas características de centralização, formalização e alto nível de estratificação (MUSMANN apud FIGUEIREDO 1989, p. 89). Eis aí outra hipótese que poderia explicar o esforço empreendedor do gerente de informação: se há resistência à mudança, esta deve ser proposta com muito mais vigor e determinação.

Para descobrir essas razões do gerente, entretanto, só através de uma pesquisa que investigue objetivamente esse aspecto do trabalho gerencial (DIAS 1990). Se é um aspecto importante nas bibliotecas e serviços de informação, inclusive distinguindo o trabalho dos gerentes dessa área do trabalho de outros gerentes, precisamos conhecer as razões dessa importância. Serão necessários dados adicionais a serem utilizados na elaboração de um perfil do trabalho gerencial na área, imprescindível para que possamos treinar os gerentes de bibliotecas e serviços de informação e para qualquer outro tipo de atividade cujo objetivo tenha como usuário ou beneficiário esse tipo de profissional.

#### 4 CONCLUSÃO

O conceito de empreendedor se aplica a indivíduos que com determinação e empenho se dedicam à utilização de ferramentas como a criatividade e a inovação para estabelecer

um negócio ou gerir uma organização. Neste último caso, o conceito foi referendado por sua identificação como um papel gerencial básico, desempenhado por todos os administradores.

Nos serviços de informação, tem-se notado que seus gerentes dão ênfase especial a esse papel, certamente pelas características sempre existentes de ambiente instável, sujeito a turbulências. Mais recentemente, o ambiente vem-se caracterizando pela rapidez da mudança, provocada principalmente pelo surgimento de novas tecnologias de informação. Isso tudo desencadeia a necessidade de se exigir de seus administradores habilidades especiais de inovar e de criar, marcas registradas do gerente empreendedor.

É necessário ir de encontro a essa tendência saudável dos profissionais de informação, de enfatizarem um aspecto do trabalho gerencial tão sintonizado com a modernidade das organizações e oferecer a esses profissionais os meios de usar e de aperfeiçoar as habilidades vinculadas ao papel de empreendedor. Isso significa, logicamente, uma sugestão para que nos cursos de biblioteconomia e ciência da informação haja uma preocupação em corresponder à expectativa dos profissionais. Paralelamente, é preciso também estudar-se melhor esse aspecto do trabalho dos gerentes de informação através de pesquisas e estudos que nos levem a uma compreensão mais aprofundada do caráter e da natureza desse papel, quando exercido por bibliotecários e outros profissionais da área de informação.

**The role of entrepreneur in the management of libraries and information services**

**Characteristics of the managerial role of entrepreneur and of its performance in libraries and information centers. Need for research that investigates this important aspect of the information manager's job.**

**KEY WORDS: Librarian Management-Managerial Work  
Managerial Roles  
Entrepreneur**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANCO recruta no exterior. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 28 abr. 1991. p. 9-24.
- BLECHER, Nelson. Lição de Kroc move rede McDonald's, 36. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 28 abr. 1991. p. 9-26.
- COTTAM, Keith M. The impact of the library "intrapreneur" on technology. *Library Trends*, v. 37, n<sup>o</sup> 4, p. 521-531, Spring 1989.
- COTTAM, Keith M. Professional identity and "intrapreneur" behavior. *J. Lib. Adm.*, v. 8, n<sup>o</sup> 1, Spring 1987.
- DIAS, Eduardo J. W. A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e centros de documentação. *R. Esc. Bibliotecon. UFMG*, Belo Horizonte, v. 14, n<sup>o</sup> 1, p. 37-54, mar. 1985.
- \_\_\_\_\_. *O gerente de informação como empreendedor*, Belo Horizonte, 1990. (Projeto de Pesquisa).
- \_\_\_\_\_. *Managerial work in special libraries and information centers in Brazil* Los Angeles: University of California, 1987. (Tese de Doutorado).
- \_\_\_\_\_. Trabalho gerencial em bibliotecas especializadas e centro de informação no Brasil. *R. Esc. Bibliotecon. UFMG*, Belo Horizonte, v. 17, n<sup>o</sup> 1, p. 74-92, mar. 1988.
- FIGUEIREDO, N. Inovação, produtividade e sistemas de informação. *Ci. Inf.*, v. 18, n<sup>o</sup> 1, p. 83-95, jan/jun. 1989.
- HEYSER, Teresa & HEYSER, Richard G. The role of library education in meeting the personnel needs of public and school libraries. *J. Lib. Administration*, v. 10, n<sup>o</sup> 4, p. 3-19, 1989.
- KATZELL, R. A. et al. Organizational correlates of executive roles. *J. Applied Psychology*, v. 52, p. 22, 1968.
- KOONTZ, H., O'DONNELL, C. & WIHRICH, H. *Essentials of management*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1982.
- LAFER, C. O planejamento no Brasil: observações sobre o plano de metas (1956-1961). In: LAFER, B. M., ed.

*Planejamento no Brasil*. São Paulo: Perspectiva, 1975. p. 29-50.

MINTZBERG, Henry. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. In: BIBLIOTECA Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: Abril-Tec, 1977. v. 3, cap. 18.

MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. Englewood-Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1980.

PERSON, R. J. *Middle Managers in Academic and Public Libraries: managerial role concepts*. Ann Arbor, MI: University Microfilms International, 1980. (Tese de Doutorado).

PINCHOT III, Gifford. *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row, 1985.

SCHAUDER, Don. Entrepreneurship and the academic library. insights from organization theory. *AUTUL Quarterly*, v. 2, nº 1, p. 36-50, 1988.

TSUI, Anne S. *A multiple-constituency approach to managerial effectiveness*. Los Angeles: UCLA, 1981. (Tese Doutorado).

WEITZEN, H. Skip. *Infopreneurs*. New York: J. Wiley, 1988.

Recebido para publicação em maio de 1991.