

Artigos

O comportamento gerencial em serviços de informação industrial no Brasil

Lúcia Maria Enout Mendonça

Resumo

Três fatores de influência do contexto mundial foram selecionados para o estudo de mudanças no comportamento gerencial de empresas brasileiras: a globalização da economia - através da abertura de mercados; a utilização de novas tecnologias de base microeletrônica em processos produtivos e administrativos; a valorização do uso da informação fortalecido pela explosão da informação através dos meios de processamento. Esses fatores têm possibilitado o surgimento de uma nova onda gerencial, cujos princípios básicos são a renovação, a visão estratégica e a competitividade. Assim como as empresas estão sendo influenciadas por esses fatores, colocando suas gerências no centro das influências e possibilitando que, segundo uma visão sistêmica, estas sofram e ajam no processo de mudança, assim, também, os serviços de informação que apoiam as micro, pequenas e médias empresas brasileiras devem sofrer as mesmas influências por que passam seus usuários, devendo suas gerências se adequarem a um comportamento inovador, empreendedor e competitivo. Identificou-se que o grande incentivador da aplicação das mudanças no contexto nacional é o governo federal. Além de pretender melhorar as condições das empresas brasileiras, através do incentivo à busca da qualidade, da capacitação industrial e da competitividade, oferece, ainda, uma oportunidade às redes de informação industrial no sentido de serem suporte às mudanças pretendidas. As conclusões revelam que, apesar dos incentivos governamentais, devido talvez ao fato de as diretrizes serem recentes, os gerentes das unidades informacionais de apoio às micro, pequenas e médias empresas não estão preparados gerencialmente para se adaptarem à nova postura e a um comportamento mais competitivo e inovador.

Palavras-chave

Serviço de informação industrial; Gerência de serviços de informação; Qualidade e produtividade industrial; Capacitação gerencial.

INTRODUÇÃO

Grandes transformações têm se verificado nos últimos tempos em todo o mundo. Somos, ao mesmo tempo, observadores e atores destas mudanças. A literatura apresenta-se enriquecida de temas e discussões sobre as inúmeras alterações, estendidas a todas as áreas do conhecimento.

Nas teorias gerenciais, como em outras áreas, temas como renovação, mudança comportamental, novas atitudes são discutidos em livros e em fascículos de periódicos.

A exigência de mudanças comportamentais nas empresas brasileiras, principalmente nas micro, pequenas e médias empresas, consideradas 98% desse universo, é ponto vital das atuais discussões na literatura e nos meios de comunicação.

Para a inclusão do Brasil no cenário econômico mundial, onde as transformações fervilham, é importante e necessário que suas empresas demonstrem as mesmas e efetivas preocupações que as empresas internacionais, obrigadas a se posicionar diante de mudanças de ordem política, social e econômica.

Se as empresas brasileiras devem mudar totalmente suas características gerenciais e estratégicas, perguntamos: como os serviços de informação, que atuam diretamente sobre estas, devem se apresentar?

É necessário que seus gerentes observem as novas perspectivas exigidas às empresas, cujos pontos fundamentais se apoiam na visão estratégica, na preocupação com a qualidade, na produção com criatividade e na satisfação do cliente.

Como fatores contextuais que estão influenciando o comportamento gerencial, destacamos a globalização da economia, o desenvolvimento das novas tecnologias e o crescimento do uso e valorização da informação.

Este artigo aborda os principais aspectos de dissertação de mestrado¹ sobre o comportamento gerencial dos responsáveis pelos serviços de informação empresarial que atuam no apoio às micro, pequenas e médias empresas, em frente dos desafios e das necessidades destas empresas, ante às transformações contextuais que as estão afetando. Os objetivos da pesquisa foram:

- 1) identificar os principais fatores internacionais e nacionais que estão ocorrendo no ambiente (externo e interno) das empresas, criando desafios e oportunidades para as micro, pequenas e médias empresas;
- 2) identificar quais as características que devem ser assumidas pelas micro, pequenas e médias empresas brasileiras, diante dos atuais desafios que estão sendo exigidos deste segmento;

- 3) identificar o comportamento gerencial dos empresários, em nível nacional e internacional;
- 4) estabelecer os padrões de comportamento desejável para os gerentes de serviços de informação industrial;
- 5) caracterizar o comportamento gerencial atual dos gerentes dos serviços de informação nas micro, pequenas e médias empresas brasileiras, notadamente os pertencentes à rede de informação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e aos Núcleos de Informação Tecnológica do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT);
- 6) analisar e comparar o atual comportamento dos gerentes dos serviços de informação em relação aos padrões identificados na literatura;
- 7) sugerir um comportamento gerencial desejável para os responsáveis pelos serviços de informação industrial.

Inicialmente, procuramos analisar as condições atuais das empresas, nos níveis internacional e nacional, o que está lhes exigindo uma nova mudança. Foi constatado, em termos nacionais, que um dos fatores mais importantes é a determinação política do atual governo federal, que, através de programas e diretrizes governamentais, está criando condições para a conscientização do empresariado brasileiro.

A revisão da literatura nos permitiu reconhecer estes fatores, além de identificar as variáveis que caracterizam o novo comportamento gerencial. Com estes dados, foi possível elaborar um referencial, apoiado na visão sistêmica da ação dos fatores sobre o comportamento gerencial dos responsáveis por serviços de informação diante das atuais mudanças.

A análise do comportamento gerencial restringiu-se aos níveis estratégico e tático, pois são esses que determinam as principais ações e onde se estabelecem as mudanças efetivas nas empresas.

A identificação do comportamento atual dos gerentes de serviços de informação foi realizada através do questionário, um dos instrumentos de coleta de dados. Foi pesquisado o universo de gerentes de serviços de informação industrial em todo o país, consolidado em duas redes de informação: a dos Centros de Documentação e Informação do Sistema Sebrae e a dos Núcleos de Informação Tecnológica, sendo que 78,94% deste têm como gerentes bibliotecários.

As informações coletadas, tanto no levantamento da literatura, quanto na coleta de dados, possibilitaram a elaboração de um diagnóstico da realidade e uma análise dos pressupostos da pesquisa.

Os pressupostos referendados pela literatura demonstraram que há uma tendência à confirmação. Os pressupostos, apoiados na coleta de dados, puderam, com alto grau de confiabilidade, ser analisados.

Ao final do estudo, foi possível sugerir um comportamento gerencial desejável aos responsáveis pelos serviços de informação. Foi possível, também, elaborar algumas recomendações às coordenações das duas redes de informação, quanto à iniciativa de capacitação gerencial, de sensibilização dos gerentes, que lhes permitirão se posicionar diante das atuais transformações mundiais e principalmente em face de seus usuários, as empresas inovadoras e empreendedoras.

No presente artigo, são apresentados o referencial teórico da pesquisa, ou seja, os parâmetros utilizados para verificar o comportamento gerencial dos responsáveis pelos serviços de informação que apoiam as micro, pequenas e médias empresas brasileiras, os aspectos metodológicos, as conclusões, considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

PARÂMETROS DA PESQUISA: SUBSÍDIOS PARA UM REFERENCIAL TEÓRICO

FATORES EXTERNOS DE INFLUENCIA SOBRE O COMPORTAMENTO GERENCIAL

Através da revisão da literatura, foram reconhecidos os fatores contextuais e a sua influência sobre os aspectos gerenciais das empresas. Foi possível identificar os elementos básicos das mudanças que estão ocorrendo na política econômica dos países, em nível internacional e nacional, que refletem na organização da sociedade e condicionam o comportamento gerencial das empresas.

A gerência das empresas, ponto fundamental para esse estudo, deve sintetizar suas influências, pois é através dela que as empresas, a sociedade e os países participam do contexto de mudanças.

Dentre os fatores de influências, foi possível afirmar que a globalização da economia é um dos fatores mais importantes, trazendo no seu bojo elementos fundamentais, como a liberalização econômica, a formação de blocos econômicos por paí-

ses, o surgimento de empresas transnacionais e a competitividade como mola propulsora de participação de empresas de países em um ambiente de mercado aberto.

O segundo fator identificado deste momento histórico é a utilização cada vez maior das novas tecnologias de base microeletrônica, onde também se encontram alguns elementos que se destacam: o desenvolvimento dos microcomputadores; a flexibilidade da produção e dos sistemas criados como *just-in-time*, *cad/cam* e a informatização dos escritórios, fatores esses que têm propiciado o surgimento de novos relacionamentos no trabalho.

Finalmente, o terceiro fator contextual é causa e resultado dos dois fatores mencionados anteriormente e que resulta na própria sociedade da informação. Esta, ao ser analisada em seu ambiente contextual, apresenta como elementos principais o desenvolvimento dos meios de transmissão e comunicação de dados, o fortalecimento do setor serviços na economia dos países, a aceitação da informação como um produto que possui valor de mercado, produto esse considerado pela sociedade e aceito pelas empresas.

Esses fatores apresentam-se nas diretrizes econômicas internacionais que condicionam o comportamento das nações. Refletem-se nas diretrizes, prioridades e políticas econômicas nacionais que afetam a atuação de suas empresas, repercutindo no estilo gerencial que está no centro decisório da empresa, sofrendo as transformações. Neste, a sua participação é efetiva no sentido de completar o ciclo, sofrendo o efeito das mudanças e também as executando, sendo, portanto, causa e efeito. Essas relações estão ilustradas na figura 1.

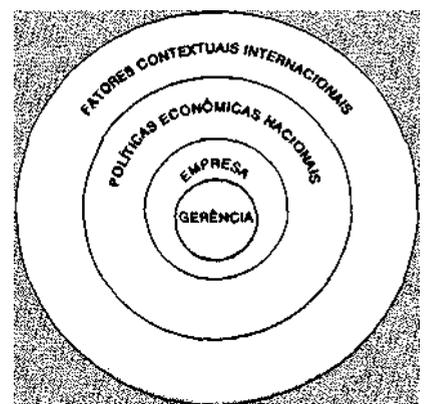


Figura 1 - Relação sistêmica do comportamento gerencial das empresas com os fatores ambientais internacionais, nacionais e organizacionais

COMPORTAMENTO GERENCIAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Ao transportar a análise para a realidade brasileira, mais especificamente para as micro, pequenas e médias empresas nacionais, podemos afirmar que a influência do contexto externo está afetando o comportamento gerencial deste segmento, resultado proveniente da política industrial e de comércio exterior estabelecida pelo atual governo federal – cujas ações se voltam para programas de capacitação tecnológica, programas de qualidade, produtividade e de competitividade –, a liberação da economia e, finalmente, a diminuição de barreiras alfandegárias de importação de produtos estrangeiros. Todas essas ações estão sendo realizadas com intuito de tornar a empresa brasileira competitiva.

Os fatores já mencionados são causas de fato para que as empresas brasileiras busquem adaptação ao ambiente, através de uma nova forma de gerência, em que se incluam de um lado as técnicas tradicionais e de outro as de planejamento estratégico e tático que permitam acompanhar as transformações. Estudos abordando o aspecto gerencial das empresas têm levado consultores e especialistas organizacionais a estabelecer uma nova teoria gerencial adaptada ao ambiente histórico, cujos pontos fortes são as características estratégicas, inovadoras, empreendedoras e competitivas.

Ao se identificar as novas formas de gerência como suporte adequado ao contexto, afirma-se que, para tal, o gerente deve apresentar, em seu comportamento, as seguintes características:

- a) ser um estrategista – manter constante observação do ambiente, sabendo como e quando mudar táticas;
- b) ser um inovador – utilizar as técnicas de criatividade para produzir novos serviços, eliminando rotinas e burocracia das suas atividades, especializando-se em um determinado produto ou serviço e conhecendo com profundidade as necessidades e interesses dos clientes;
- c) ser empreendedor – que se traduz em assumir riscos, ter uma visão de longo prazo, conhecer bem a missão da organização e ter relações que lhe permitam aproveitar as oportunidades do ambiente;
- d) ser competitivo – que exige a manutenção da qualidade do produto/serviço, a identificação de um espaço no mercado que não tenha concorrentes e o oferecimento de um produto/serviço com custos adaptados às condições do cliente.

Mesmo as micro, pequenas e médias empresas que queiram participar do ambiente de mercado aberto, no qual não há fronteiras para produtos e serviços, devem desenvolver, além das técnicas gerenciais tradicionalmente conhecidas, os comportamentos caracterizados anteriormente.

A figura 2 demonstra o fluxo das mudanças em andamento.

COMPORTAMENTO GERENCIAL DOS RESPONSÁVEIS PELOS SERVIÇOS AUTORIZADOS DE INFORMAÇÃO QUE APOIAM AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Tal como as empresas, pode-se afirmar que os serviços de informação brasileiros estão sentindo a influência do contexto mundial. À medida em que vivenciam-se no país todos os pontos fortes deste contexto, especialmente os referentes à sociedade da informação, isto é, ao fortalecimento econômico do segmento produtivo

que trabalha com a matéria-prima (informação), as transformações vão se fazendo sentir no relacionamento do trabalho proveniente da introdução dos meios tecnológicos de armazenamento e transmissão de dados, e principalmente, no crescimento de informação agregada e estratégica oferecida às empresas.

A informação, ao mesmo tempo, dispersa e disponível em várias fontes é básica para o desenvolvimento dos recursos humanos que criam, planejam e executam serviços e produtos, tornando a empresa competitiva. A informação fortalece o comportamento dos gerentes e lhes permite acompanhar tendências, ameaças e oportunidades para manter suas empresas em sobrevivência e competitivas no mercado local e mundial.

Como as empresas brasileiras, especialmente as micro, pequenas e médias, necessitam de diferentes tipos de informação, entre eles, informação econômica, tecnológica e de mercado, fundamentais

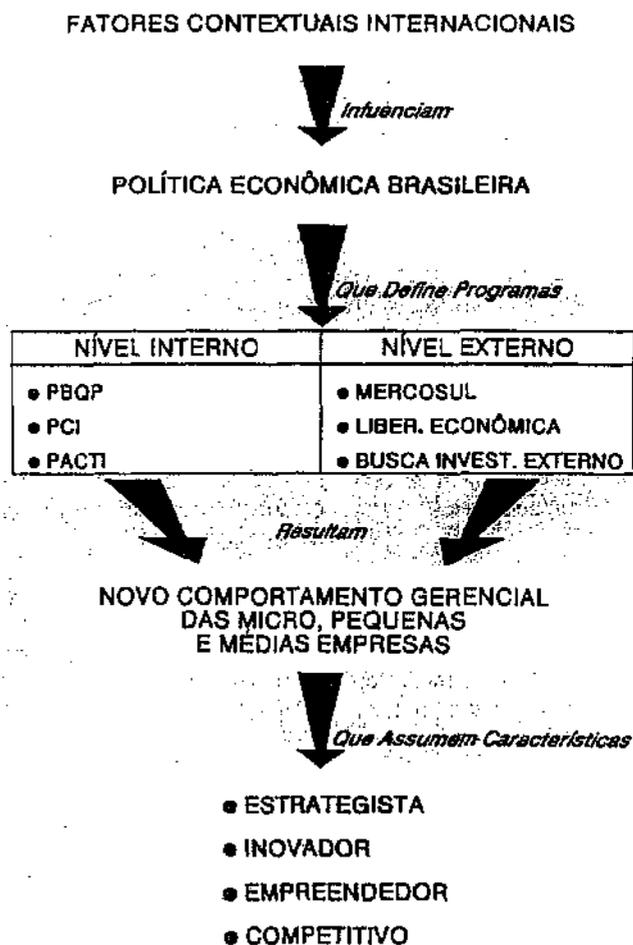


Figura 2 – O novo comportamento gerencial nas empresas diante dos fatores em mudança

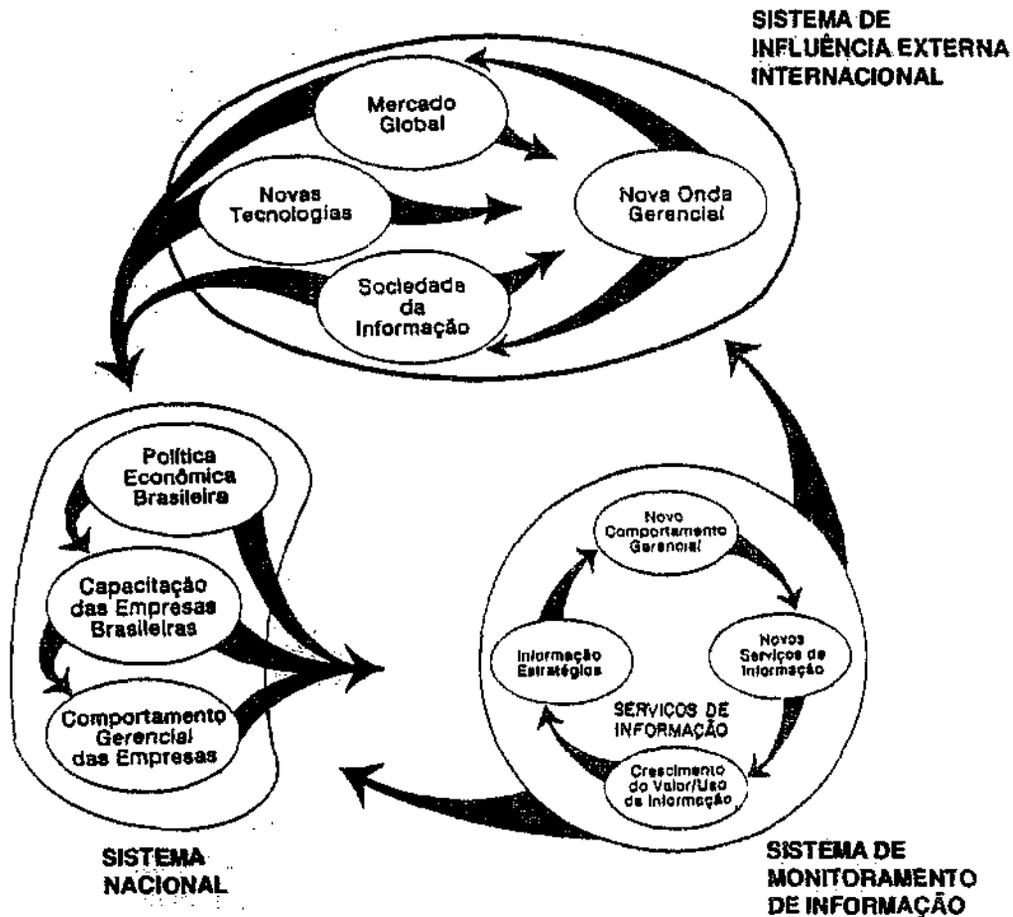


Figura 3 - Enfoque sistêmico dos elementos que Interagem e se influenciam para gerar um novo comportamento gerencial nos serviços de Informação

Fonte: Checkland, 1998, pág: 259

para a gestão, pode-se perceber a importância vital que desempenham os serviços de informação especializados.

Percebe-se também que os serviços de informação devem ser participes nas diversas etapas da gestão das empresas, colocando-se em posição estratégica e tornando-se seus agentes de mudança. Por estarem situados em um sistema aberto, sofrem também a ação, isto é, devem adaptar-se às novas condições gerenciais exigidas às empresas.

Ao identificarmos os serviços de informação que dão apoio às micro, pequenas e médias empresas como parte integrante deste esquema, estamos afirmando que as suas gerências estão sofrendo diretamente a influência dos fatores que estão afe-

tando as empresas e devem apresentar o mesmo comportamento gerencial, cujas características já foram mencionadas neste referencial.

Com a adaptação do modelo conceitual de construção sistêmica de Checkland², podemos visualizar as afirmações anteriores em desenho e confirmar que todos os elementos apresentados nesse referencial se consolidam em três sistemas: o de influências externas (os elementos se realizam no contexto mundial); o operacional (ações se operam em nível nacional); o de monitoramento de informação (os elementos e as ações são desenvolvidas e incentivam os outros sistemas). Podemos confirmar também que suas partes se interagem direta ou indiretamente através de seus elementos, conforme figura 3.

Com objetivo de identificar o comportamento gerencial dos responsáveis pelos serviços de informação que atendem ao segmento das micro, pequenas e médias empresas brasileiras, considerando que a literatura pôde oferecer as variáveis que foram submetidas à análise, apresentamos, em um quadro, os dados coletados.

Constatando-se que o planejamento gerencial está dividido em três níveis – estratégico, tático e operacional –, conforme afirma Oliveira³, mas considerando que as principais variáveis se ajustam mais aos níveis estratégico e tático, onde efetivamente se congregam as ações gerenciais, adequamos as variáveis estabelecidas neste projeto apenas aos dois primeiros planos.

Deste modo, as variáveis e os dados a serem coletados e analisados se apresentam a seguir:

Quadra 1 - Dados a serem coletados para definição do comportamento gerencial dos responsáveis por serviços de informação			
Níveis	Variáveis		Dados
Estratégico	Planejamento	estratégico	<ul style="list-style-type: none"> . Participação em planejamento estratégico . Realização de planejamento estratégico no serviço de informação . Acompanhamento da missão . Acompanhamento das mudanças, análise das tendências
Tático	Acompanhamento das tendências gerenciais		<ul style="list-style-type: none"> . Política de criatividade, comprometimento, competência, especialização da equipe
	Comportamento Inovador		<ul style="list-style-type: none"> . Política de criatividade . Produtos e serviços criativos . Utilização de novas tecnologias
	Comportamento empreendedor		<ul style="list-style-type: none"> . Liberdade de assumir riscos . Relações formais e informais . Conhecimento sobre os concorrentes
	Comportamento competitivo		<ul style="list-style-type: none"> . Política de diferenciação . Política de qualidade e produtividade . Política de preços

Os Núcleos de Informação compõem uma rede de 19. unidades de informação e são vinculados a instituições que atuam na área tecnológica de setores industriais. Estas unidades são contratadas pelo Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT-1988), com o objetivo de servir de elo de ligação entre o sistema regulador de tecnologia (governo), o sistema produtor de tecnologia (institutos de pesquisa) e o sistema consumidor de tecnologia (indústrias).

Os Centros de Documentação e Informação (CDIs) do Sistema Sebrae também são unidades de informação, estruturados em forma de rede descentralizada, cujo principal objetivo é o atendimento às demandas dos vários tipos de informação gerencial (econômica, legislativa, mercadológica e tecnológica) pelos empresários. Os CDIs estão localizados nas sedes dos Sebrae estaduais, compondo sua rede com 24 unidades, em quase todas as capitais.

Após esses levantamentos, a pesquisa obteve condições de análise dos dados da realidade atual, comparando os dados levantados com a revisão de literatura e o referencial teórico desenvolvido. A partir dessa comparação, foram feitas as sugestões que visam a melhorar o comportamento gerencial dos responsáveis pelos serviços de informação para as micro, pequenas e médias empresas brasileiras. Essas sugestões fazem parte das conclusões e recomendações da pesquisa.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

ASPECTOS METODOLÓGICOS

As etapas da metodologia consistiram:

- 1) no levantamento da literatura nacional e internacional;
- 2) na pesquisa exploratória baseada nas variáveis levantadas na revisão da literatura;
- 3) na análise e na comparação dos dados obtidos nas fases anteriores, permitindo que se visualizassem posições gerenciais, necessidades de treinamento e capacidades de influências no contexto externo.

O universo delimitado foi o de profissionais da área de informação, especialmente bibliotecários, que exercem atividades gerenciais em serviços de informação para micro, pequenas e médias empresas.

O estudo realizado limitou-se aos Núcleos de Informação Tecnológica do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT) e aos Centros de Documentação e Informação (GDIs) do Sistema Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que atuam diretamente na prestação de informação ao segmento empresarial de pequeno porte, em um total de 43 unidades.

Estas duas redes de informação foram contempladas pelas diretrizes do atual governo federal como as responsáveis pelo programa de disseminação de informação tecnológica promovido pelo Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica para a Indústria (PACTI-1991), definido segundo a política industrial e do comércio exterior (1990). Portanto, são unidades que executam e absorvem as tendências e diretrizes para a indústria dadas pelo governo brasileiro, sob a influência do contexto internacional.

A preocupação que levou a esta pesquisa deveu-se a suposição de que serviços de informação empresarial precisam acompanhar as novas tendências gerenciais para oferecer produtos e serviços eficientes e de real interesse e necessidade de seus usuários.

A análise dos dados permitiu identificar os diversos fatores enumerados a seguir.

FATORES CONTEXTUAIS QUE ESTÃO INFLUENCIANDO O COMPORTAMENTO GERENCIAL DAS EMPRESAS

A revisão da literatura confirmou inteiramente que está havendo uma confluência de fatores relacionados à política externa dos países, ao desenvolvimento tecnológico de equipamentos de base microeletrônicos e ao crescimento do valor e do uso da informação, exigindo das empresas uma nova postura gerencial.

Dentro do cenário selecionado, do ponto de vista da globalização da economia, constata-se que a situação geopolítico-econômica atual está demonstrando que há uma tendência dos países em se agrupar em blocos e eliminar, entre os participantes, as barreiras que dificultam o comércio e as vias de acesso a produtos e serviços, conforme apresentado por diversos autores neste trabalho, entre eles Berhman⁴ (1984), Sagasti⁵ (1990) e Castilho⁶ (1992).

Esse processo, que será configurado a partir de 1993, na Europa, já vem sendo preparado pelos países participantes e tem levado as empresas a repensar totalmente suas estratégias.

As empresas estão procurando adaptar-se a estas condições político-econômicas, propondo-se, através da renovação dos produtos, da economia de escala e da diminuição do porte, ficar mais ágeis e adaptativas ao momento atual.

Pelas tendências observadas, a proposta de união de países limítrofes está se estendendo a outros continentes, a exemplo do Mercosul, propondo-se, da mesma maneira, as eliminações burocráticas entre os países, abrindo-se fronteiras e perspectivas de mercado às populações dos países participantes.

A efetivação do Mercosul está sendo analisada por diversos grupos interessados e tem trazido à literatura inúmeras discussões favoráveis e contrárias à proposta. É certo que as empresas, principalmente as localizadas nas regiões sul e sudeste, terão que se preparar para as novas perspectivas, que poderão ser muito interessantes para algumas, mas extremamente perigosas para as empresas não competitivas.

O uso das novas tecnologias de base microeletrônica e sua capacidade de modificar estratégias empresariais e até comportamentos humanos, evidencia-se, a partir da revisão da literatura, como elemento de discussão entre inúmeros autores (Doyle⁷, Hall⁸ e Zuboff⁹).

Como um dos fatores comprovadamente decisivos para a economia globalista, a tecnologia de base microeletrônica, com os processos de informatização e automação, tem modificado os relacionamentos das pessoas, em diversos ambientes, especialmente no trabalho.

A conclusão, confirmada por diversos autores, incluindo Naisbitt & Abuderne¹⁰ e Toffler¹¹, é que a informatização provocou mudanças no posicionamento do poder, que não está mais centrado nos recursos

naturais ou nos recursos econômicos, mas na capacidade do controle do conhecimento por determinado país ou grupo.

Ao lado desta discussão, identificou-se o importante papel da informação nas empresas, que as tem levado a ganhar ou perder terreno, diante de concorrentes.

Conclui-se, pela análise da literatura, que a informatização e a importância da informação para a sociedade atual consolidam as mudanças do paradigma político-econômico anterior.

AS CARACTERÍSTICAS DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS, EM FRENTE DOS ATUAIS DESAFIOS

A literatura demonstrou que as micro, pequenas e médias empresas brasileiras apresentam, ainda, um comportamento imediatista, devido às necessidades de sobrevivência, resultado das alternâncias da situação econômica nacional.

Com o interesse maior em obter lucros, as empresas brasileiras têm colocado de lado os aspectos inovadores, a qualidade dos produtos e serviços, enfim a sua capacitação gerencial, para manter um comportamento individualista, desconfiado e pouco cooperativo.

Percebe-se uma tendência, incentivada pelos meios de comunicação e pelas associações de classe, em se discutir a adaptação do meio empresarial à evolução político-econômica dos países.

A literatura mais recente, demonstrada pelos trabalhos de Braga¹² (1968) e Lafer¹³ (1991), e principalmente os artigos da *Revista Exame* têm procurado demonstrar que as influências externas deverão chegar ao país, à medida em que ele se mostre interessante aos investidores estrangeiros. Com isso, as micro, pequenas e médias empresas tenderão a passar dificuldades de sobrevivência, a não ser que se preparem para este nível de competição.

As tendências demonstram que, o empresário brasileiro, para manter sua posição, terá de envidar esforços em treinamento a todo o seu corpo funcional, o que lhe poderá garantir inovação, qualidade dos produtos e competitividade.

Uma forte campanha tem sido realizada, através dos meios de comunicação, para garantir o discurso do governo brasileiro que, através dos programas e ações, como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP)¹⁴, o Programa de Capacitação Tecnológica da Indústria

(PACTI)¹⁵ e o Programa de Competitividade Industrial (PCI)¹⁶, mostra-se preocupado com a qualidade, com a capacitação tecnológica e a competitividade das empresas nacionais.

Pelo que se observa, começa a crescer conscientização do empresariado, pois muitos exemplos têm se apresentado sociedade. Esta, também, tem tido oportunidade de debater sobre as suas preocupações, enquanto consumidora, e ganhar a primeira legislação (Código de Defesa do Consumidor), que lhe garante a qualidade dos produtos e dos serviços consumidos

Pode-se concluir que há motivos para se esperar mudanças no comportamento gerencial das empresas brasileiras, apesar das dificuldades pelas quais toda a sociedade ainda está passando com as condições inflacionária e recessiva do país.

OS ASPECTOS GERENCIAIS DAS EMPRESAS

A literatura apresentou, com bastante relevância, a grande preocupação das empresas, no momento atual, em adaptar as gerências a um posicionamento sócio-político-econômico liberal, cujas condições se interagem, de forma sistêmica, a exemplo de Peters¹⁷, Waterman¹⁸ e Mitchell¹⁹.

As mudanças políticas dos principais países estão influenciando as formas de pensamento e atuação das gerências, em uma perspectiva de grandes transformações, que lhes exige um comportamento renovador, tanto na criação de produtos, quanto na estrutura das organizações e na definição do objetivo-fim das empresas.

Segundo Jacob²⁰, as três confluências mais importantes detectadas na organização relacionam-se ao alto envolvimento das equipes no trabalho, à gerência de processos e à evolução das tecnologias de informação.

Estas três influências visam a obter como resultado final a satisfação do cliente, pois sem ele a empresa não sobrevive. Para isso, é necessário o acompanhamento constante de seu interesse, através da gerência estratégica, que monitora o ambiente onde opera a empresa.

Pode-se concluir que há uma nova onda gerencial que visa a derrubar os antigos paradigmas apoiados no individualismo, na necessidade da organização por ela mesma, nas grandes organizações estruturadas em inúmeros departamentos que concorrem entre si e na visão do homem-máquina.

PADRÕES DE COMPORTAMENTO IDEAL E DESEJÁVEL PARA OS GERENTES DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO INDUSTRIAL

Considerados como organização, do modo como se apresentam, os serviços de informação devem sofrer as mesmas influências que as outras organizações, isto é, devem apresentar as mesmas tendências gerenciais quanto à capacitação, à formação de estruturas, ao gerenciamento de equipes, de processos e de produtos.

A literatura posicionou-se claramente diante da necessidade do bibliotecário e/ou profissional da informação buscar adaptar-se às atuais tendências gerenciais que exigem estrutura mais flexível, especialização, criatividade e visão estratégica, segundo Becker²¹, Riggs²² e Kalseth²³.

Constatou-se que a tecnologia da informação já chegou aos serviços de informação e que, sem ela, estes não poderão oferecer serviços com qualidade e interesse aos clientes.

Uma vez que estamos em plena sociedade da informação, espera-se que as bibliotecas adquiram noções gerenciais que lhes permitam competir com outros tipos de organizações baseadas em informação que estão sendo criadas.

Outra característica marcante detectada na literatura internacional, notadamente nos trabalhos de Riggs²⁴, Champion²⁵ e Cottam²⁶, referiu-se à necessidade de mudanças no comportamento do bibliotecário, que deve apresentar características inovadora, criativa e empreendedora.

Caracterizado como profissional com pouca disposição para mudanças, devido a um comportamento estático, inibido, afeto a regras e a estruturas definidas, o bibliotecário deste final de século deve se comprometer com as transformações da sociedade, para que possa acompanhá-las e não se ver ultrapassado por outras organizações que já vêm realizando o mesmo serviço de apoio informacional, com um espírito mais empreendedor.

Estas influências já são realidade em países mais adiantados, onde a informação possui um valor inestimável às organizações.

No Brasil, ainda não podemos ver claramente este desafio para as bibliotecas, mas podemos prever que, caso o país queira participar do cenário internacional, em termos de competitividade de seu comércio exterior, as empresas brasileiras necessitarão de toda uma gama de informação e, com certeza, haverá oportuni-

des para o surgimento de empresários para o setor de informação.

Portanto, da mesma forma como se espera de gerentes e empresários, comportamento inovador, empreendedor e competitivo, o mesmo deve ser esperado para os bibliotecários e responsáveis por serviços de informação.

ATUAL COMPORTAMENTO GERENCIAL DOS RESPONSÁVEIS PELOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

A análise dessa etapa foi obtida através da coleta de dados junto aos responsáveis pelas gerências dos serviços de informação que apoiam as micro, pequenas e médias empresas.

O levantamento dos dados nos levou às seguintes conclusões:

- há evidente diferenciação das condições entre as duas redes, a dos Núcleos de Informação Tecnológica e dos Centros de Documentação e Informação do Sistema Sebrae, tanto na forma de atuação, como na tecnologia utilizada, na estrutura da equipe, na capacitação dos responsáveis e nos produtos e serviços oferecidos;
- os responsáveis por serviços de informação, de modo geral, estão sendo pouco capacitados para gerenciar, segundo as novas tendências mundiais;
- há uma tendência à especialização em detrimento da capacitação gerencial, com isso, obtêm-se ótimos profissionais, mas gerentes ineficientes;
- como a sociedade, os serviços de informação estão sendo conscientizados sobre a importância da qualidade nos serviços e produtos oferecidos, no entanto não foi observado um aprofundamento em sua proposta;
- os serviços não têm podido desenvolver uma gerência estratégica, à medida em que não têm realizado processos de planejamento, acompanhamento da missão e avaliação constante dos serviços e produtos;
- os gerentes não apresentaram, no total, as características de comportamento inovador, conforme definido no levantamento da literatura (Drucker²⁷), apesar de muitos desenvolverem alguns produtos criativos que estão sendo oferecidos aos clientes;

- os gerentes, de modo geral, também não apresentaram características de comportamento empreendedor, por lhes faltarem algumas variáveis detectadas na literatura (Champion²⁵ e Cottam²⁶), isto é, a maioria não tem liberdade na organização de assumir riscos; suas relações formais não lhes garantem conhecimento sobre o que está sendo oferecido no mercado; há pouca probabilidade de obter uma visão a longo prazo do que realmente ambicionam, tendo em vista que não promovem uma gerência estratégica;

- quanto ao comportamento competitivo, a constatação obtida na pesquisa é a não-identificação de características relativas a este comportamento, os gerentes não têm conhecimento dos preços estabelecidos pelos seus concorrentes, a maioria não tem uma política definida de preços ou, se alguns possuem, apóiam-se, totalmente, no custo da preparação da informação;

- os gerentes estão percebendo, com clareza, mas, segundo seus objetivos, as influências que estão modificando o comportamento dos empresários;

- os gerentes estão percebendo as influências que estão afetando seus serviços de informação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa, de caráter descritivo-exploratório, possibilitou um aprofundamento nas influências detectadas na literatura que vêm trazendo modificações estruturais às empresas e, até mesmo, à sociedade.

Os resultados identificados nesta pesquisa confirmaram que os aspectos gerenciais em bibliotecas e serviços de informação ainda estão sendo negligenciados.

Tal como os empresários brasileiros do segmento de pequeno porte, os serviços de informação ainda não estão se capacitando para acompanhar as novas influências, já tomadas realidade em outros países.

Percebe-se, no entanto, que há um nível de conscientização dos dois universos, devido ao processo de *discussão nos* meios de comunicação e em face da necessidade imediata de adaptação comportamental às novas influências.

Foi possível estender ao universo os serviços de informação que atuam diretamente com os empresários, as variáveis distintas na literatura e analisar que algumas tendências estão surgindo no comportamento dos gerentes desses serviços.

Como profissional de informação, cabe a este um posicionamento aberto a todas as influências que estão sendo sentidas na sociedade.

Algumas ações já estão sendo efetivadas através da busca de integração dos serviços, a partir da discussão entre os órgãos coordenadores e financiadores de redes de informação.

Nesse sentido, algumas ações visando ao treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos, elaboração de metodologias, edição de publicações técnicas estão sendo contempladas, a partir do convênio assinado em maio 1992, que envolveu a Secretaria de Ciência e Tecnologia da Presidência da República (SCT/PR), o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), o Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e o Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria (Dampi), da Confederação Nacional da Indústria (CNI).

SUGESTÕES

Como proposta apresentada nos objetivos deste estudo, sugerimos que o gerente de serviços de informação industrial possua as seguintes características, relacionadas aos tipos de comportamento encontrados na literatura.

COMPORTAMENTO ESTRATEGISTA

É fundamental que o gerente:

- promova exercícios de planejamento estratégico na unidade, quando devem ser discutidos e definidos os clientes e suas necessidades, os objetivos dos serviços, a missão e seu acompanhamento, a definição dos negócios. Todas as definições devem ser estabelecidas em concordância com os interesses da instituição sediadora da unidade;
- mantenha, em constante atualização e monitoramento, as definições estabelecidas no planejamento estratégico;
- implemente os negócios da unidade (serviços e produtos conforme demanda do mercado) definidos no planejamento estratégico;
- busque a participação da equipe da unidade em todos os processos de planejamento, de definição tática e de operacionalização dos trabalhos;
- participe ativamente junto com a clientela, em contatos freqüentes, de seminários, congressos, cursos, feiras etc.

COMPORTAMENTO INOVADOR

O gerente deve:

- estabelecer uma política de incentivo à criatividade para toda a equipe, visando ao surgimento de novas propostas de serviços e produtos adequados aos interesses dos usuários;
- dar liberdade a que todos os membros da equipe tenham condições de sugerir novos produtos, acompanhar determinados projetos, desenvolver determinada especialização, em função de características de produtos identificados nos estudos de demanda dos clientes.

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

O gerente precisa:

- ter liberdade para assumir riscos;
- ter contatos freqüentes com seus clientes, fornecedores, concorrentes para conhecer as realidades e as oportunidades que estão surgindo e que podem ser aproveitadas pelas unidades de informação;
- ter visão de longo prazo, sabendo exatamente os objetivos de seus negócios e o interesse dos seus clientes;
- buscar parcerias, quando necessário, para oferecer um produto adequado aos usuários e às características destes.

COMPORTAMENTO COMPETITIVO

O gerente deve:

- buscar a qualidade e a confiabilidade dos serviços e produtos, para torná-los fatores decisivos na escolha e na satisfação dos clientes;
- procurar a especialização e a exclusividade de produtos e serviços, ocupando um nicho de mercado;
- oferecer produtos e serviços com preços adequados às necessidades e capacidade dos clientes.

RECOMENDAÇÕES ÀS COORDENAÇÕES DAS REDES DE INFORMAÇÃO

Para que se consiga um profissional com esse perfil, sugerimos às coordenações das redes de informação que dão suporte informacional às micro, pequenas e médias empresas que promovam um amplo movimento de discussão, no qual devem incluir:

- um programa de capacitação gerencial dos responsáveis pelas unidades, extensivo às equipes que compõem as redes;
- um plano de desenvolvimento gerencial para as unidades de informação, prevendo-se ações de planejamento estratégico, ações táticas e operacionais, seguindo os novos modelos gerenciais;
- um programa de integração das redes que incentive a realização de parcerias, tendo em vista que as unidades, ainda que concorrentes entre si, possuem trabalhos específicos e complementares, em uma proposta de atendimento integral aos usuários;
- a realização de seminários, com objetivo de promover discussões sobre temas gerenciais, sobre o posicionamento do gerente diante das mudanças contextuais, principalmente sobre as ações da política industrial vigente, contando, inclusive, com a participação dos dirigentes das instituições mantenedoras dos serviços de informação e representantes do setor privado.

Como sugestão, poderiam ser oferecidos os seguintes seminários:

- gestão da qualidade em serviços de informação;
- otimização dos processos técnicos de informação;
- promoção e *marketing* de serviços de informação;
- técnica de elaboração de cenários para acompanhamento das transformações contextuais e suas influências nos usuários das unidades, isto é, as micro, pequenas e médias empresas.

SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Diante da pouca disponibilidade de estudos na área de gerência em serviços de informação industrial e de condições de capacitação do profissional para atuar especificamente nesse segmento e, se comprovada a sua necessidade, sugerimos que:

- estendam-se os mesmos pressupostos e questões desta pesquisa a outras unidades de informação que também atuam no atendimento do empresariado brasileiro;
- aprofundem-se as questões aqui apresentadas em nível operacional;

- sejam efetivadas pesquisas sobre o mesmo tema com outros tipos de bibliotecas e unidades de informação especializada;
- sejam identificadas as necessidades de capacitação gerencial dos profissionais de informação, independentemente do tipo e da estrutura das bibliotecas;
- aprofundem-se estudos sobre as influências dos fatores que estão afetando o processo de gerência de serviços de informação, a visão estratégica para bibliotecas, as bibliotecas e suas unidades de negócios, o crescimento do valor da informação, o uso de tecnologias e o surgimento de novos serviços de informação, as possibilidades de parcerias entre serviços de informação e os princípios de qualidade em serviços de informação.

The managerial behavior in industrial information services in Brazil

Abstract

Three factors of influence were selected from the international context to be studied in the management enterprises context the globalization of the economy; the spread of utilization of new technologies of microelectronic basis by the productive and administrative processes; and the value placed upon information - due to the advent of the information society. These factors were to be responsible for the up merge of a new managerial wave, which basic principles are: renewal, strategic vision and competitiveness. These factors are influencing organizations and industrial enterprises. As industrial enterprises are being influenced by these factors, with their management in the centre, suffering, but also intervening, according to a systemic view, in this processes, so must the information services that support micro, small and medium size industrial enterprises in Brazil, to adapt to this new behaviour assuming characteristics of being Innovative, entrepreneurial and competitive. Federal Government has been identified as the great supporter in applying those changes in the national context Not only trying to give better conditions to Brazilian enterprises through incentives towards desired standards of quality, industrial training and competitiveness, it also provides an opportunity to industrial information networks in order act as a support for the desired changes. Conclusions reveal that in spite of governmental incentives, maybe due to the fact that directives are recent ones, managers of information units who give support to micro, small and médium enterprises are not prepared, in managerial terms, to adapt to this new posture and to a more competitive and innovative behavior.

Keywords

Industrial information services; Information service management; Industrial quality and productivity; Management ability.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. MENDONÇA, Lúcia Maria Enout. *O comportamento gerencial dos responsáveis por serviços de informação industrial no Brasil, frente aos desafios da empresa inovadora e empreendedora*. Brasília, Universidade de Brasília, 1992, 265p. (Dissertação de Mestrado em Biblioteconomia e Documentação). Orientadora: Kira Tarapanoff
2. CHEKLAND, Peter. *Systems thinking, systems practice*. Chichester: John Wiley & Sons, 1988. 330p.
3. OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 1988. 267p.
4. BEHRMAN, Jack. *Política industrial: a reestruturação Internacional e as multinacionais*. Rio de Janeiro: Record, 1984. 265p.
5. SAGASTI, Francisco R. International cooperation in a fractured global order. *Futures*, Surrey, v.22, n.4, p.417-421, May 1990.
6. CASTILHO, Carlos. O poder na esfera tocai. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, Caderno Idéias, 26 jan. 1992, p.4-6.
7. DOYLE, Allan. Management during the third industrial revolution. In: FINKELSTEIN, Joseph. *Windows on a new world: the third industrial revolution*. New York: Greenwood Press, 1989. p. 193-218.
8. HALL, Robert W. *Excelência na manufatura: just in time, qualidade total e envolvimento total das pessoas*. São Paulo: Instituto de Movimentação e Armazenamento de Materiais, 1988.255p.
9. ZUBOFF, Shoshana. *In the age of the smart machine: the future of the work and power*, Oxford: Heinemann Professional Publ. 1988. 468p.
10. NAISBITT, John, ABUDERNE, Patricia. *Megatrends 2000: dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90*. São Paulo: AMANA-KEY, 1990. 461 p.
11. TOFFLER, Alvin. *As mudanças de poder*. Rio de Janeiro: Record, 1991. 613p.
12. BRAGA, Carlos A. P. A economia mundial em 2010 e a revolução dos serviços. *Revista de Economia Política*. São Paulo, v.9, n.2, p.94-106, abr./jun. 1989.
13. LAFER, Celso. A inserção do Brasil no cenário internacional. *Boletim de Diplomacia Econômica*. Brasília, n.6, p.4-10, fev./mar. 1991.
14. BRASIL. Ministério da Justiça, da Economia, Fazenda e Planejamento, de Ciência e Tecnologia. *Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade*. Brasília, 1990. 411.
15. _____. Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento. *Política Industrial e de Comércio Exterior. Apoio é capacitação tecnológica da Indústria*. Brasília, 1990. 43f.
16. _____. Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento. *Política Industrial e de Comércio Exterior. Programa de Competitividade Industrial - PCI*. Brasília, 1991. 22p.
17. PETERS, Tom. *Prosperando no caos*. São Paulo: HABRA, 1989. 530p.
18. WATERMAN Jr., Robert H. *O fator de renovação: como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva*. São Paulo: HABRA, 1987. 330p.
19. MITCHELL, David. 1992: the implication for management. *Long Range Planning*, London, v.22, n.1, p.32-40, Feb. 1989.
20. JACOB, Rahul. The search for the organization of tomorrow. *Fortune*, New York, v. 125, n. 10, p.92-98, May 1992.
21. BECKER, Joseph. How to integrate and manage new technology in the library. *Special Libraries*, New York, v.74, n.1, p. 1-6, Jan. 1983.
22. RIGGS, Donald. Entrepreneurial spirit in strategic planning. *Journal of Library Administration*, Binghamton, v.8, n.1, p.41-52, Spring 1987.
23. KALSETH, Karl. Stratetic uses of information-challenges for the information services department. *Information Services & Uses*, Netherlands, v.11, n.1/2, p.63-71, 1991.
24. RIGGS Making creative, innovative and entrepreneurial things happen in the special library. *Journal of Library Administration*, Binghamton, v.10, n.2/3, p.69-75, 1989.
25. CHAMPION, Briam, Intrapreneuring and the spirit of innovation in libraries. *Journal of Library Administration*, Binghamton, v.9, n.2, p.35-43, 1988.
26. COTTAM, Keith M. Professional identity and intrapreneurial behavior. *Journal of Library Administration*, Binghamton, v.8, n.1, p.29, Spring 1987.
27. DRUCKER, Peter. *Inovação e empreendimento (entrepreneurship): práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1986. 378p.

Artigo aceito para publicação em 16 de novembro de 1992.

Lúcia Maria Enout Mendonça

Bibliotecária, mestre em Biblioteconomia e Documentação pela Universidade de Brasília, coordenadora nacional do Balcão Sebrae.