

ANA CLAUDIA DA SILVA HADAS

UMA CONTRIBUIÇÃO AO EMPREENDEDOR EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

**Monografia apresentada à disciplina
Metodologia da Pesquisa II como
requisito parcial à conclusão do Curso
de Gestão da Informação, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná.**

**Orientadora: Prof.^a Ligia Leindorf Bartz
Kraemer**

**CURITIBA
2004**

Ao meu esposo, que está sempre ao meu
lado, incentivando-me em todos os
momentos.

AGRADECIMENTOS

A...

... Deus, por ter guiado o meu caminho e ser o responsável por tudo na minha vida.

... Marlos, por ser essa pessoa tão maravilhosa.

... meu pai, Guilherme, por ser exemplo de força, caráter e responsabilidade.

... minha amável mãe, Áurea, minha melhor amiga, que enche a minha vida de alegria.

... Ligia, Silvia e Izabel, minhas irmãs, que dão mais luz à minha vida.

... minha orientadora, Prof^a. Ligia, pela enorme paciência e, principalmente, pela sua competência e seu profissionalismo.

... Josiane, minha amiga das horas tristes e alegres.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE QUADROS	vii
RESUMO	viii
1 INTRODUÇÃO	1
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	4
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
3.1 O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO	7
3.2 SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO	10
3.2.1 Serviços de Informação no Brasil	13
3.2.2 Tipos de Serviço de Informação	14
3.2.3 Competências para a Prestação de Serviços de Informação	15
3.2.4 Métodos e Técnicas para a Prestação de Serviços de Informação	17
3.2.4.1 Monitoramento ambiental	17
3.2.4.2 SWOT	20
3.2.4.3 <i>Balanced scorecard</i> (BSC)	21
3.2.4.4 <i>Benchmarking</i>	23
3.2.4.5 PDCA	26
3.2.4.6 Fluxogramas	27
3.3 EMPREENDEDORISMO	29
3.3.1 O Empreendedorismo no Brasil	31
3.3.2 Necessidades do Empreendedor	32
3.3.3 Conhecimentos para Empreender	34
3.3.4 Habilidades do Empreendedor	36
4 RESULTADOS	40
4.1 CATEGORIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO	42
4.1.1 Serviços de Pronto Atendimento	43
4.1.2 Serviços de Divulgação	46
4.1.3 Serviços de Orientação	51
4.1.4 Serviços de Capacitação	55
4.1.5 Serviços Estratégicos de Informação	59
4.1.6 Serviços para Suporte Tecnológico	64
4.2 ATIVIDADES EM COMUM NOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
6 RECOMENDAÇÕES	76
REFERÊNCIAS	77

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO	9
FIGURA 2 – INTERAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO COM O AMBIENTE.....	18
FIGURA 3 – SWOT NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	21
FIGURA 4 – PERSPECTIVAS DO BSC	23
FIGURA 5 – ETAPAS DO <i>BENCHMARKING</i>	25
FIGURA 6 – CICLO PDCA	26
FIGURA 9 – SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE PRONTO ATENDIMENTO	44
FIGURA 9 – SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE DIVULGAÇÃO	48
FIGURA 10 – SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE ORIENTAÇÃO	52
FIGURA 11 – SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE CAPACITAÇÃO	56
FIGURA 12 – SERVIÇOS ESTRATÉGICOS DE INFORMAÇÃO	61
FIGURA 13 – SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE SUPORTE TECNOLÓGICO	65
FIGURA 14 – ATIVIDADES EM COMUM NA PRESTAÇÃO DE DIFERENTES SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO	68

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DAS ATITUDES E/OU HABILIDADES EMPREENDEDORAS	41
QUADRO 2 – CATEGORIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE ACORDO COM AS SUAS FINALIDADES.....	42
QUADRO 3 – EIXOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ATITUDES E/OU HABILIDADES EMPREENDEDORAS NAS ATIVIDADES DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE PRONTO ATENDIMENTO	46
QUADRO 4 – EIXOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ATITUDES E/OU HABILIDADES EMPREENDEDORAS NAS ATIVIDADES DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE DIVULGAÇÃO	51
QUADRO 5 – EIXOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ATITUDES E/OU HABILIDADES EMPREENDEDORAS NAS ATIVIDADES DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE ORIENTAÇÃO	55
QUADRO 6 – EIXOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ATITUDES E/OU HABILIDADES EMPREENDEDORAS NAS ATIVIDADES DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE CAPACITAÇÃO.....	59
QUADRO 7 – EIXOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ATITUDES E/OU HABILIDADES EMPREENDEDORAS NAS ATIVIDADES DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ESTRATÉGICOS DE INFORMAÇÃO	63
QUADRO 8 – EIXOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ATITUDES E/OU HABILIDADES EMPREENDEDORAS NAS ATIVIDADES DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA SUPORTE TECNOLÓGICO....	67
QUADRO 9 – ATIVIDADES COMUNS NOS DIFERENTES SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO CORRELACIONADAS COM OS EIXOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ATITUDES E/OU HABILIDADES EMPREENDEDORAS	70

RESUMO

O trabalho apresenta uma compilação de conhecimentos sobre o empreendedorismo e sua relação com os eixos da gestão da informação e atitudes/habilidades empreendedoras requeridas na prestação de serviços de informação. Como resultado, desenvolve-se a categorização dos serviços de informação, a sistematização das atividades básicas de cada categoria, representando-as por meio de fluxogramas e quadros com as respectivas atividades. Para cada uma, apresenta-se a indicação dos eixos da gestão da informação que mais se destacam, bem como, as atitudes e/ou habilidades mais requisitadas para o seu desenvolvimento. Realizado também, o levantamento das principais técnicas administrativas que podem auxiliar o empreendedor na execução dos serviços de informação.

Palavras-chave: serviços de informação; empreendedorismo; prestação de serviços.

1 INTRODUÇÃO

A economia mundial é marcada por processos de mudanças, sendo que cada época de transformação possui sua fonte específica de riqueza. A economia já foi baseada na agricultura, quando a terra era sinônimo de valor. Passou pela Era da Indústria, com produção em série e visão no capital. Por fim, com o avanço das tecnologias e a globalização da economia, vivencia-se a Era da Informação na qual atribui-se valor à informação, a ponto desta ser considerada pelo mercado como sua fonte de riqueza, isto é, sua matéria prima para empreendimentos e processos de tomada de decisões, ao mesmo tempo que produto de seus investimentos.

Neste atual contexto da globalização e dos avanços tecnológicos aliados aos fenômenos socioeconômicos, tem surgido uma grande quantidade de novos empreendimentos e, conseqüentemente, o aumento de oportunidades de negócios tem elevado o número de Micro e Pequenas Empresas (MPE's). Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as MPEs representam 98% das 4,1 milhões de empresas formais na indústria, no comércio e nos serviços, respondendo por 20% do PIB e empregando 45% da força de trabalho que possui carteira assinada. Ainda segundo o SEBRAE, a maioria dos 70 milhões de brasileiros que constituem a População Economicamente Ativa (PEA) trabalha ou tem algum vínculo com as MPE's (SEBRAE, 2004)

Vista a importância das MPE's na economia, o SEBRAE promoveu a realização de uma pesquisa nacional, no primeiro trimestre de 2004, para a avaliação da taxa de mortalidade das empresas constituídas e registradas nos anos de 2000, 2001 e 2002, e seus os fatores causais. Com base em dados cadastrais das Juntas Comerciais Estaduais foram levantadas informações das empresas extintas e em atividade. O resultado demonstrou que as taxas de mortalidade verificadas para o Brasil correspondem a: 49,4% para as empresas com até 2 anos; 56,4% com até 3 anos; e, 59,9% com até 4 anos de existência. De acordo com os

cálculos do SEBRAE, estima-se o fechamento de 772.679 empresas nos três próximos anos, além da perda de 2,4 milhões de ocupações, contribuindo para o crescimento das taxas de desemprego e da informalidade. O estudo também pressupõe desperdícios potenciais de R\$ 19,8 bilhões de inversões na atividade econômica, decorrentes do encerramento de empresas no período de 2000 a 2002 (SEBRAE, 2004).

Quanto a causa da alta mortalidade das empresas no Brasil, a pesquisa do SEBRAE (2004) indica que está fortemente relacionada, em primeiro lugar, a falhas gerenciais na condução dos negócios, seguindo-se a falta de planejamento organizacional no momento de sua implantação, passando pela burocracia fiscal e contábil, até o despreparo do empreendedor para superar dificuldades. O conhecimento desses fatores ao mesmo tempo que alertam os potenciais empreendedores sobre os riscos da abertura de um negócio, podem gerar insegurança quanto a viabilidade de qualquer empreendimento, inibindo idéias empreendedoras.

Frente a problemática da elevada taxa de mortalidade empresarial, pressupõe-se que o saber empreender é condição *sine qua non*, não somente do ponto de vista dos conhecimentos específicos sobre a atividade do negócio, mas também do ponto de vista de atitudes e habilidades empreendedoras para a sobrevivência e o sucesso de qualquer negócio.

A autora motivada a inserir-se no setor voltado à prestação de serviços de informação, inspirou-se em realizar uma pesquisa sobre o empreendedorismo pressupondo que a pesquisa contribuirá para o enriquecimento da literatura científica e para aprimorar os seus próprios conhecimentos e dos demais interessados para empreender com sucesso na área da gestão da informação.

Para alcançar os resultados esperados, foram traçados objetivos à pesquisa, os quais se dividem em geral e específicos.

O objetivo geral da pesquisa é compilar conhecimentos sobre o saber empreender na área da prestação de serviços de informação. E, para alcançar este objetivo, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) contextualizar e caracterizar a prestação de serviços em informação;
- b) dissertar sobre o empreendedorismo para o sucesso dos negócios;
- c) identificar os métodos e as técnicas administrativas aplicáveis à prestação de serviço em informação;
- d) levantar e categorizar os serviços de informação;
- e) sistematizar as atividades básicas de cada serviço de informação;
- f) representar, por meio de fluxogramas, as atividades comuns e as específicas dos serviços de informação, correlacionando-as com a gestão da informação e com o empreendedorismo.

Este estudo, portanto, não se propõe a criar ou reproduzir modelos e metodologias para a prestação de serviços de informação, mas sim, orientar os profissionais sobre as atividades básicas da prestação de serviços de informação e sobre as necessidades empreendedoras que essas atividades demandam. Diante disso, a pesquisa não enfatiza o empreendedorismo apenas para a abertura de um negócio, mas para a importância em manter-se empreendedor, principalmente após inserir-se no mercado. Por fim, a menção do enfoque micro e pequenas empresas visa atentar os profissionais para a alta taxa de mortalidade das organizações e não restringir as possibilidades empreendedoras, pois, entende-se que os resultados deste estudo podem abranger todo e qualquer porte de organização.

A sistematização final desta pesquisa compreende: este capítulo inicial dedicado a introduzir o leitor ao tema e informá-lo sobre o problema, a justificativa e os objetivos da pesquisa; um segundo capítulo que trata dos procedimentos metodológicos executados para o alcance dos objetivos; um terceiro capítulo dedicado a fundamentação teórica; um quarto capítulo referente aos resultados da pesquisa; e, por fim, as considerações finais do estudo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório, pois tem por finalidade fazer com que o pesquisador se relacione melhor com o tema escolhido. Para CERVO (1996, p. 69) um estudo exploratório tem por objetivo tornar familiar o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo, descobrindo novas idéias. Ratificando esta afirmação, SAMARA e BARROS (2002, p. 31) apontam que os estudos exploratórios “tem como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se (...) um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo”.

Do ponto de vista dos dados a subsidiarem o estudo optou-se por coletá-los na literatura pertinente ao tema, por meio de levantamentos bibliográficos. Conforme explica CERVO (1996, p. 66), a busca bibliográfica se constitui num método básico para realização de estudos monográficos e é, geralmente, o primeiro passo de qualquer pesquisa científica. MARTINS (1994, p.28) destaca também, que a busca na literatura faz conhecer as contribuições científicas sobre o assunto e tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre o determinado assunto.

Neste sentido, então, a busca da literatura pertinente ao tema se restringiu aos idiomas português e espanhol, isto porque estão ao alcance das condições lingüísticas da autora, e ao período da década de 80 em diante possibilitando um breve levantamento histórico dos temas abordados na pesquisa. Os assuntos utilizados como termos para recuperação desta literatura foram: serviço em informação, gerenciamento da informação, prestação de serviços e empreendedorismo. Da leitura e análise dos documentos identificados resultou a fundamentação teórica, com a apresentação de transcrições, paráfrases, comparação entre autores e outras considerações da própria autora.

Para os resultados, realizou-se uma categorização dos serviços de informação de acordo com as suas finalidades e, as atitudes e/ou habilidades do gestor da informação e do empreendedor encontrados na literatura pertinente. Para melhor visualização, entendimento e interpretação dos resultados obtidos, optou-se em organizá-los na forma de fluxogramas e quadros, complementados por uma descrição textual explicativa de seus conteúdos.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está organizado em três principais seções: a primeira, denominada Gerenciamento da Informação, que contextualiza a importância da informação para as organizações e, conseqüentemente, a importância da gestão dessas informações; a segunda seção, dedicada ao tema serviços de informação, contextualiza-o com uma abordagem histórica, apresenta os tipos de serviços de informação, métodos e técnicas administrativas de auxílio à prestação de serviço em informação, bem como as competências do profissional atuante nesta área; a terceira e última seção da fundamentação teórica, dedica-se ao tema empreendedorismo, apresentando conceitos e definições, uma breve análise histórica do assunto, e, também, as necessidades, os conhecimentos e as habilidades requeridas do empreendedor.

Verifica-se antes de iniciar a fundamentação teórica a necessidade de esclarecer o conceito de competência, que pode ser definida pela mobilização de conhecimentos (o saber); atitudes (o querer) e de habilidades (o fazer). Salaria que um profissional pode desempenhar as suas atividades de forma eficiente utilizando-se de conhecimentos, atitudes e habilidades, separadamente, porém, a competência está no agrupamento dessas mobilizações tornando-o um profissional eficaz.

A proposta deste referencial teórico, consiste em contextualizar e correlacionar a prestação de serviços de informação, tema central da pesquisa, e o empreendedorismo, considerado fator indispensável para o sucesso no mercado competitivo.

3.1 O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO

Vivencia-se, nas últimas décadas, o mais rápido período de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais da história da humanidade. Há uma década CRAWFORD (1994, p.15) já constatava que “os avanços tecnológicos nos computadores, comunicações e biotecnologia proliferam a uma velocidade cada vez mais crescente”, afirmando que na economia vigente, a informação se sobrepunha aos capitais físico e financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios, juntamente com o conhecimento.

Alguns anos mais tarde, STWART (1998, p. 6) corroborava com a idéia de Crawford afirmando que

as mudanças que nos cercam não são meras tendências, mas fruto de forças poderosas e incontrolláveis: a globalização, que abriu enormes e novos mercados mas também, como corolário necessário, gerou uma gigantesca quantidade de concorrentes; a disseminação das tecnologias da informação e o crescimento das redes de computadores; o desmantelamento da hierarquia empresarial composta por vários níveis – a arquitetura característica da organização industrial (...). Em torno de tudo isso surge a nova Era da Informação, cujas fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação, e não os recursos naturais ou o trabalho físico.

Mais recentemente, MORESI (2000, p. 14) afirmara que na “sociedade pós-industrial, cuja economia assume tendências globais, a informação passou a ser considerada como um capital precioso equiparando-se aos recursos de produção, materiais e financeiros”, diante disso não é tratada apenas como um recurso, “mas o recurso”. A aceitação desta idéia coloca a informação como peça-chave para a vantagem competitiva, para o diferencial de mercado e de lucratividade.

Mas, o que é um “recurso de informação”?

Pode-se inferir que é o resultado do processo do trabalho com dados, com a informação isolada e com o conhecimento das pessoas, já que estas são as

responsáveis em dotar os dados de atributos para transformá-los em informação, utilizando seus conhecimentos. Além disso, passa a ser recurso quando é certa, está com a pessoa certa, na hora certa e do jeito certo.

Visto que na Era atual o mercado requer um gerenciamento efetivo desse recurso, ou seja, a gestão da informação, LONGO (2000) afirma que este trabalho é um processo que consiste em planejar, organizar, liderar, controlar, avaliar, normatizar e padronizar o recurso informação. Para o autor o propósito da gestão da informação é alocar, simplificar, reduzir custos, aumentar a efetividade e incrementar substancialmente a qualidade de todos os processos, não importando se automatizados ou não, já que isto não depende inteiramente de computadores. Para WOODMAN, citado por PONJUÁN DANTE (1998, p.135), *“gestión de información: es todo lo relacionado con la detención de la información adecuada, en la forma correcta, para la persona indicada, ao costo adcuado, en el tiempo oportuno, en el lugar apropiado, para tomar la acción correcta”*.

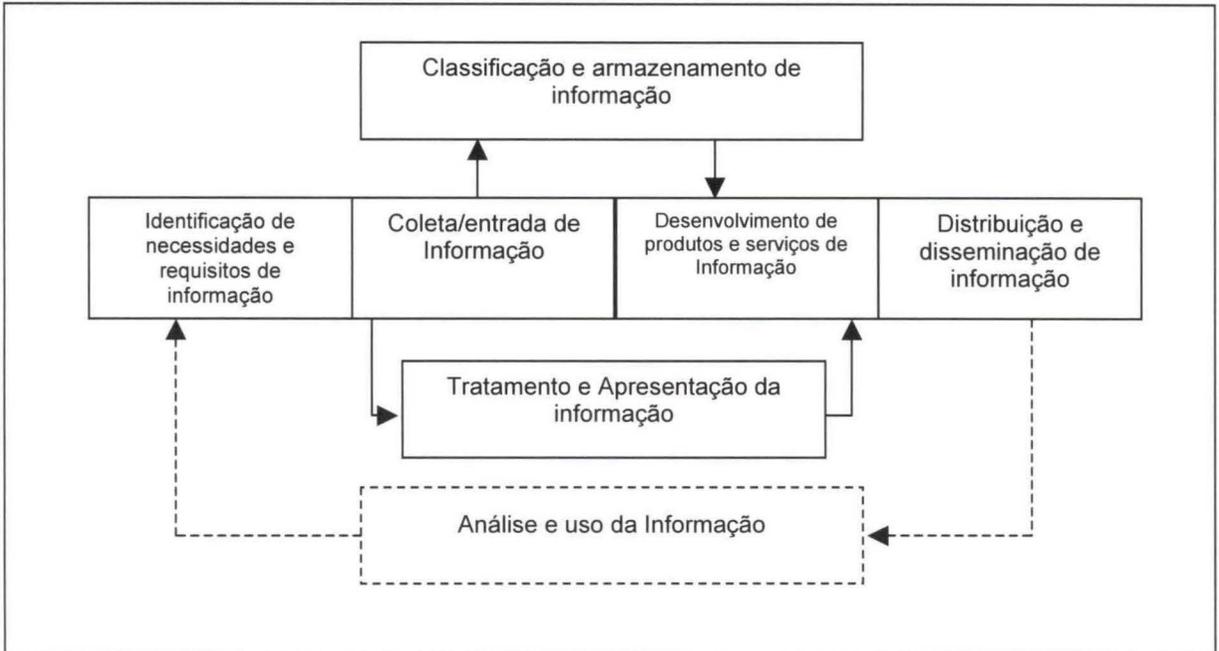
A gestão da informação é, atualmente, tanto no mundo acadêmico como no mundo dos negócios, um assunto da maior relevância sendo, segundo BEUREN (2000, p.64),

(...) considerada como uma das responsáveis pelo sucesso das organizações, seja em nível de sobrevivência ou no estabelecimento de maior competitividade. Entretanto, observa-se que há uma deficiência de metodologias disponíveis para orientar ou apoiar o processo de gerenciamento da informação, no sentido de torná-lo uma atividade estruturada.

Para orientar o processo de gerenciamento da informação McGEE e PRUSAK (1994) apresentam um diagrama, reproduzido na figura 1, o qual pode ser considerado como diretriz metodológica para a prestação de serviços em informação. Este diagrama foi adaptado com a retro-alimentação, pois com a análise e o uso da informação podem ser identificados pelo prestador de serviços

novas necessidades e requisitos de informação a serem considerados no processo de gerenciamento de informação.

FIGURA 1 - PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO



Fonte: Adaptado de McGEE, J.; PRUSAK, L., 1994, p. 108

Segundo McGEE e PRUSAK (1994), o processo do gerenciamento da informação não pode ser conduzido numa seqüência rígida de passos, mas ele se constitui num conjunto de tarefas, conectadas logicamente e desempenhadas simultaneamente para o devido tratamento e monitoramento da informação. O diagrama inicia com a identificação das necessidades e requisitos de informação, em seguida, passa para o processo de coleta, que pode ser tratada dando-lhe um formato de apresentação, e/ou classificada e armazenada desenvolvendo produtos e serviços informacionais para serem distribuídos e disseminados na organização, podendo, então, por meio de análise e uso demandar novas necessidades e requisitos, transformando-se em um ciclo contínuo de gerenciamento de informação.

A importância da informação para pessoas e organizações vem motivando o surgimento da demanda por serviços de informação no mercado de trabalho. E,

para compreender o setor de serviços voltado ao trabalho com o recurso informação, a próxima seção apresenta uma abordagem geral sobre serviços e mais especificadamente, sobre serviços de informação.

3.2 SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

O setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que, outrora, tiveram a sua economia fortemente baseada na atividade industrial. CRAWFORD (1994, p. 94) afirma que "(...) a demanda por serviços cresce a uma taxa muito mais elevada do que a demanda por bens". Na realidade, a linha divisória entre a indústria e os serviços, para HOPE e HOPE (2000), é tão nebulosa que a diferenciação quase perde o sentido. Mesmo nas empresas industriais, a percentagem das atividades de produção está declinando, enquanto as atividades de serviços, como projeto, marketing e apoio a clientes, proporcionam a maior parte do valor.

Complementando esta afirmação, LOVELOCK e WRIGHT (2001, p. 90) colocam que o produto define o caráter fundamental da atividade de uma empresa enquanto os elementos suplementares - os serviços - suprem benefícios adicionais para aumentar o produto básico e diferenciá-lo das ofertas dos concorrentes. O autor segue afirmando que, devido a avaliação do consumidor e aos processos de compra serem mais complexos para os serviços, é particularmente importante que a organização compreenda como os clientes encaram a oferta de serviço. Uma das melhores definições da oferta de serviços na perspectiva de um cliente vem da FedEx, citada por LOVELOCK e WRIGHT (2001 p.90), onde seus "altos gerentes decidiram definir serviço simplesmente como todas as ações e reações que os clientes percebem ter comprado. Essa declaração pode ser aplicada a todo negócio e esclarece o que os clientes sempre souberam, ou seja, que serviço é um pacote constituído por um produto básico mais uma camada de serviços suplementares".

Uma outra definição para serviços é destacada por KOTLER (1993, p.539): “serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico”.

GIANESI (1994, p. 32) aponta como características dos serviços a intangibilidade, a necessidade da presença do cliente ou bem de sua propriedade, e o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

Exemplos típicos de empresas prestadoras de serviços são as que desenvolvem *softwares*, ou seja, o cliente não consegue visualizar o “produto” antes da compra, dessa forma, a avaliação da prestação do serviço só pode ser realizada no fim do processo de implementação do *software*.

Com base no crescimento do setor de serviços somado às características da atual Era da Informação, surge, conseqüentemente, a demanda no mercado pela prestação de serviços de informação, o que MASUDA (1981) já descrevia na década de 80 como tendência da sociedade pós-industrial, caracterizada pelo desenvolvimento de oportunidades originadas da criação de novos valores em condições ambientais sujeitas a rápida transformação, na qual estas seriam estimuladas pela existência de serviços de informação. O autor afirmava que

(...) através dos serviços de informação, as pessoas poderão obter muito mais informações relacionadas com as possibilidades de um novo trabalho, mais rapidamente que agora. As pessoas terão muito mais oportunidades de escolha ao selecionarem o trabalho futuro ou a direção de sua atividade social. (...) Os principais setores da indústria da oportunidade serão as indústrias da educação, informação, comunicação de massa e de consultoria” (MASUDA, 1981, p. 85).

E assim aconteceu, o contexto vivenciado é sujeito a rápidas transformações e está caracterizado pelo intenso desenvolvimento da ciência e da

tecnologia e, ainda, por uma forte competição no mercado, tornando a informação o principal insumo das organizações.

A prestação de serviço em informação para ABELL, citado por BORGES (1998, p. 77), é definida como “uma estratégia básica que consiste, inicialmente, em identificar necessidades, promover meios confiáveis de capacitação e manipulação de informações, bem como promover o acesso à informação, tanto para o *staff* que planeja, quanto para o operacional”.

BORGES (1998, p. 76) afirma que a capacidade de uma empresa captar e absorver informação correta e de forma ágil determina suas possibilidades de inovar produtos, aumentar a lucratividade e atender o cliente, sendo competitiva em um mercado altamente instável e ágil.

O *Manual de Gestão de Serviços de Informação* (1997, p. 7) afirma que, com a super oferta de informações em jornais, livros, revistas, programas de TV, Internet, e outros tantos veículos que comunicam continuamente informações a um vasto público, a prestação de serviços de informação propicia o ponto estratégico, o diferencial e a vantagem competitiva para as organizações, fornecendo a informação sob medida, devidamente sintetizada e tratada para conter somente o essencial, o crítico, o útil.

Pode-se dizer, então, que os serviços de informação, destinam-se, principalmente, a atender necessidades pontuais e personalizadas, caracterizando a atuação de um prestador de serviços como do tipo corretivo, ou seja, uma atuação junto a um cliente que já está convivendo um problema e necessita de informação para a sua correção.

Conclui-se, portanto, que a prestação de serviço em informação vem estimular o desenvolvimento das organizações, por meio de seus resultados, otimizando o fluxo de suas informações e favorecendo a melhoria contínua de seus processos e estratégias.

3.2.1 Serviços de Informação no Brasil

O *Manual de Gestão de Serviços de Informação* (1997) afirma que os serviços de informação são relativamente recentes no país, surgidos de forma organizada na década de 80, introduzidos principalmente pela organização da Rede de Núcleos de Informação Tecnológicas (PADCT), Subprograma de Tecnologia Industrial Básica (TIB). Atualmente, observando-se o mercado, verifica-se o avanço de organizações ousadas e criativas, favorecendo o setor de informação, que é considerado pelo referido *Manual* como uma das áreas de maior crescimento em qualquer economia.

As empresas necessitam, conforme BORGES (1998, p. 76), cada dia mais de informações disponibilizadas com rapidez e precisão, que demonstrem o contexto atual do mercado e da economia nacional e internacional. Entretanto, as empresas possuem um forte direcionamento para as tecnologias da informação (TI), vistas como solução para os problemas com a informação. DAVENPORT (1998, p. 15) afirma que “na última década, os gastos com TI, nos Estados Unidos, vem sendo estimados em mais de três trilhões de dólares”. No Brasil também existe uma busca por TI, e essa “abordagem comumente aceita para o gerenciamento de informações – investimento em novas tecnologias, e só – simplesmente não funciona” (DAVENPORT, 1998, p. 12). E assim considerando que as pessoas desempenham um papel fundamental no gerenciamento da informação, e este enfoque é preciso desenvolver nas organizações brasileiras para otimizar os seus negócios.

Procurando suprir esta lacuna, surgem no mercado os serviços de informação voltados para o trabalho com o conteúdo e o formato da informação, mais do que com as TI. Contudo, é importante salientar que inerentes a este trabalho estão as TI, pois são ferramentas facilitadoras da gestão da informação e, portanto, podem e devem estar presentes nos serviços de informação.

3.2.2 Tipos de Serviço de Informação

De acordo com o *Manual de Gestão de Serviços de Informação* (1997), a lista de possíveis serviços de informação a serem realizados é extremamente rica e varia de acordo com o grau de capacitação do prestador de serviço, da tecnologia utilizada, do padrão de qualidade exigido pelo mercado, o maior ou menor valor agregado à informação e o público alvo.

Como exemplos de serviços de informação o *Manual* (1997) destaca: boletins informativos, cursos, eventos, base de dados, manuais, sumários correntes, vídeos, diagnósticos, fornecimento de documentos, prospecção tecnológica, extensão tecnológica, serviço de assessoria em informação tecnológica. Pode-se citar também, outros serviços identificados por BORGES (1998): consultoria; estudo de viabilidade; análise de mercado; pesquisa de mercado; montagem de bases de dados; guias; informações especializadas, como por exemplo registro de marcas e patentes, editoração, registro de empresa, entre outras; *clipping's*; e, vigilância tecnológica.

Contudo, a lista de serviços de informação não se limita aos citados, pois estes representam os encontrados na literatura, considerando-se importante uma pesquisa de mercado com levantamento daqueles praticados e não contemplados nesta pesquisa, fato este, percorrido nas recomendações. Devido a diversidade dos serviços de informação citados julga-se interessante, também, uma categorização dos tipos de serviços de acordo com as suas finalidades, para reuni-los segundo as semelhanças de seus processos, o que é discutido nos resultados na pesquisa.

Para executar os serviços de prestação de serviço de informação são exigidas competências profissionais específicas, assunto a que se dedica a próxima seção.

3.2.3 Competências para a Prestação de Serviços de Informação

O trabalho do profissional da informação consiste em agregar valor à informação e, como qualquer atividade, exige conhecimentos genéricos e específicos desses profissionais, bem como, atitudes e habilidades para a sua execução. MARCHIORI (2002, p. 75) colabora nesse sentido afirmando que

os processos de agregação de valor à informação (...) são identificados como básicos para o profissional em gestão da informação, incluindo-se habilidades de análise, condensação, interpretação, representação e estratégias de busca e apresentação/formatação da informação – tendo em vista os diferentes suportes, canais que esta informação possa estar (e ser) disponibilizada, assim como o(s) tipo(s) de informação que é objeto de tal atividade (ou seja, textual, sonoro, numérico, visual etc., ou ainda, a reunião de vários tipos, haja vista a demanda identificada).

DAVENPORT (1998, p. 149) reúne os seguintes atributos para uma equipe de informação considerada ideal em uma organização:

- a) compreensão abrangente da área de atuação e conhecimento da estrutura e da função da empresa;
- b) conhecimento sobre as diferentes fontes de informações da organização;
- c) facilidade de acesso a tecnologias de informação;
- d) entendimento político associado à habilidade para exercer liderança;
- e) fortes qualificações para relações interpessoais;
- f) expressiva orientação para o conjunto do desempenho do negócio, em vez de submissão a objetivos funcionais da organização.

BRITO e PLONSKI, citados por FERREIRA (2003, p.46), com base em pesquisa realizada com empresas que contratam profissionais de informação, listam as seguintes competências requeridas:

- a) conhecimento do ambiente de negócios da informação;
- b) capacidade de trabalhar em grupo;
- c) distinção e localização de informações relevantes e relevância nas informações;
- d) domínio na utilização de equipamentos eletrônicos e na operação de sistemas ou softwares específicos;
- e) conhecimento de bases de dados;
- f) familiaridade na administração de info-business;

- g) embasamento teórico e prático sobre o funcionamento das organizações virtuais de informação;
- h) domínio da lógica dos sistemas de indexação e *webfinders*;
- i) excelência na comunicação oral e escrita;
- j) conhecimento da infra-estrutura e serviços de informação;
- k) ter flexibilidade e polivalência;
- l) atualização profissional constante;
- m) capacidade de entender e gerenciar episódios de diferentes naturezas e aplicações;
- n) habilidade na identificação de clientes e fornecedores;
- o) habilidade na identificação de parceiros.

Conforme JAMBEIRO e SILVA (2004) o perfil de competências necessário para atuar na área da informação pressupõe a formação de profissionais capazes de:

- a) monitorar informações sobre o ambiente social, cultural, político, econômico e de mercado;
- b) exercitar visão crítica sobre os vários tipos de informação e respectivas fontes, para que possa produzir,
- c) selecionar, organizar e disseminar as informações requeridas para o desempenho de distintos usuários;
- d) analisar o conteúdo e dialogar com o produtor e o consumidor sobre a qualidade da informação e seu adequado tratamento;
- e) dominar dois níveis de linguagem: a terminologia da fonte ou produtor, e a linguagem para comunicação com o usuário;
- f) combinar competência de gerenciamento e tratamento de informações com o domínio do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação;
- g) reconhecer o valor de uma informação, do ponto de vista cultural, social, econômico e político, seja para uma organização determinada, seja para a sociedade como um todo.

MARCHIORI (2002, p. 75) classifica as competências de acordo com linhas de atuação do profissional da informação: a linha que abrange a gestão de recursos de informações nas organizações exige aptidão em planejamento, comunicação, gerência da informação e sistemas de controle, gerência de recursos humanos,

gerência de recursos financeiros, promoção, vendas e marketing, contexto político, ético, social e legal; já a linha voltada para a tecnologia demanda profissionais que tenham competências sobre sistemas computacionais, telecomunicações, aplicações da tecnologia da informação e meio ambiente. Outras competências adicionais consideradas básicas, ainda segundo a autora, são as voltadas à pesquisa, à lingüística e às línguas estrangeiras.

Em suma, a regra básica na atuação dos profissionais é a consideração de que o benefício da informação gerenciada deva ser maior do que seu custo, e para isto sua competência está em saber o que cada cliente necessita, como e quando, de acordo com as missões e os objetivos da organização.

Para auxiliar no desempenho desse profissional existem métodos e técnicas que podem nortear as atividades da prestação de serviço de informação, conforme segue a próxima seção.

3.2.4 Métodos e técnicas para a Prestação de Serviços de Informação

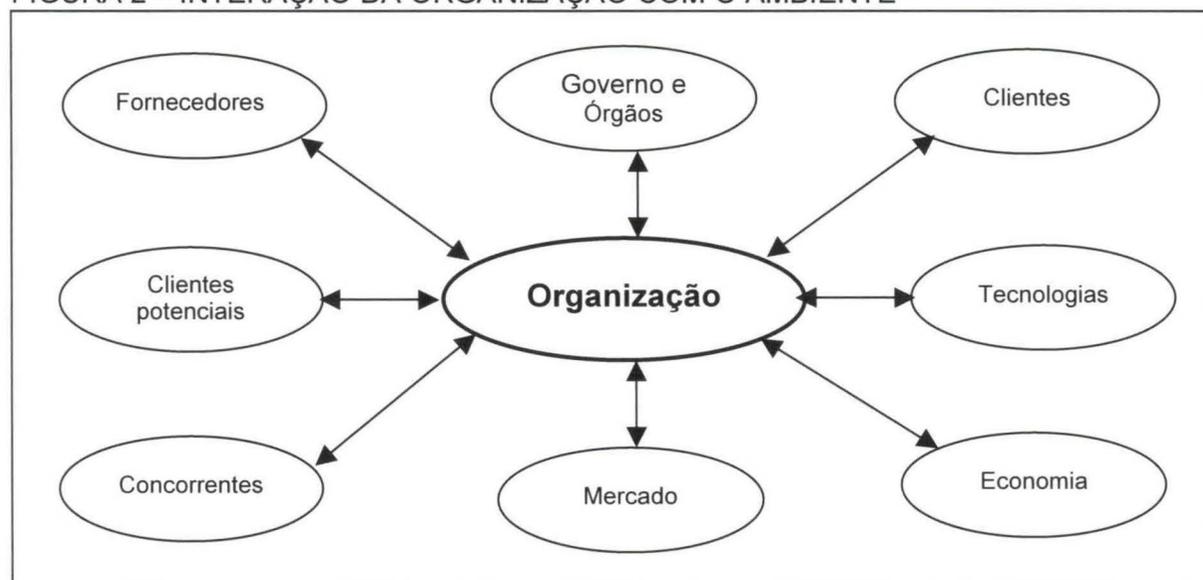
Tendo como princípio que “os conhecimentos específicos sobre métodos, técnicas e ferramentas de gestão da informação e do conhecimento são a base (...)” para a execução de serviços de informação (TEIXEIRA FILHO, 1998, p. 4), e entendendo-se que as ferramentas constituem-se no conjunto de métodos e técnicas, sendo que “método, etimologicamente, é o caminho que conduz a determinado fim” e técnica “é o recurso que viabiliza o método, isto é, que possibilita que o fim buscado seja atingido” (COSTA, 2001, p. 7), julga-se necessário discutí-los nesta seção, para o que foram selecionados aleatoriamente alguns dos métodos e das técnicas administrativos para auxiliar o processo de prestação de serviço de informação.

3.2.4.1 Monitoramento ambiental

Monitoramento ambiental é entendido como um método para a vigilância das mudanças que ocorrem continuamente no ambiente captando sinais e mensagens do contexto vivenciado, conduzindo a organização a uma interação permanente com seu meio. Para MORESI (2001, p.94) “as organizações detectam estas mensagens, executam algum tipo de processamento para transformá-las em informação e as utilizam para se adaptarem às novas condições”.

Esta interação é vista na prestação de serviço, como em qualquer ramo de atividade no mercado, e está ilustrada na a figura 2.

FIGURA 2 – INTERAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO COM O AMBIENTE



Fonte: Adaptado do Manual de Gestão de Serviços de Informação, 1997, p. 7

Para inserir-se e manter-se no mercado, principalmente no ambiente de competitividade, as empresas precisam acompanhar o que os clientes necessitam; o que e como os concorrentes fazem; o que as regulamentações governamentais obrigam; quem são os fornecedores e, o que cada um traz de vantagem para a organização; quais são as inovações tecnológicas que estão aparecendo e substituindo antigas tecnologias; qual a situação da economia mundial e regional que está influenciando o mercado no qual se atua, entre outras informações externas.

Sobre esta questão DAVENPORT (1998, p. 270) afirma que é importante investigar o ambiente externo, “contudo, fazer com que uma organização se volte para fora e responda efetivamente ao que descobre não é tarefa fácil”. Para auxiliar, então, nesta tarefa, Davenport apresenta um fluxo de informação que integra um processo de investigação externa bem-sucedido:

Passo 1: identificando as necessidades externas de informação

(...) Investigar informações externas relevantes depende das predileções de um indivíduo quanto a informações externas, de seu conhecimento, e domínio sobre as condições setoriais de atividade da organização e do tipo de informação que é rastreada.

Passo 2: decidindo onde procurar informação

Tendo ficado claro o tipo de necessidade informação de uma empresa, o passo seguinte é localizar as fontes certas.

Passo 3: conduzindo a informação externa para dentro da empresa

Localizada a informação, o gerente depara com um nova série de obstáculos. Transferir informação através das fronteiras de uma organização (...). Além disso, é comum surgirem problemas comportamentais nesse processo de transferência. (...). Em suma, um processo, uma pessoa ou um canal deve ser desenvolvido para direcionar a informação para o interior da organização e integrá-la em um formato útil.

Passo 4: utilizando a informação externa

A etapa final do gerenciamento de informação externa é sua elaboração e utilização. (...) Usar ou não a informação no processo decisório é uma questão complexa (...) de maneira geral, ela tem maior probabilidade de ser utilizada se estiver chancelada com autoridade cognitiva, ou confiabilidade e certeza. (...) Por isso mesmo, os profissionais da informação devem investigar continuamente a credibilidade de suas fontes. (DAVENPORT, 1998, p. 270)

CHOO, citado por MORESI (2001, p. 96), corrobora com o assunto colocando um conjunto de princípios comuns para o monitoramento ambiental das organizações:

- a) planejar e gerenciar como uma atividade estratégica - a função de monitoramento é como um programa de pesquisa e desenvolvimento, no qual o investimento é a longo prazo, mas o resultado é espetacular;
- b) implementar como um sistema formal - pois um sistema formal é aquele que é planejado, contínuo e coordenado;
- c) fazer parceria com peritos de domínios e especialistas em tecnologia da informação - para projetar o sistema;

d) gerenciar a informação como a função básica do monitoramento.

Conclui-se que a investigação constante de tendências do mercado e o monitoramento ativo do ambiente informacional externo, utilizando-se do método do monitoramento ambiental, podem representar maior oportunidade para o crescimento de qualquer ramo de negócio, inclusive o de prestação de serviço de informação, aqui tratado com mais especificidade.

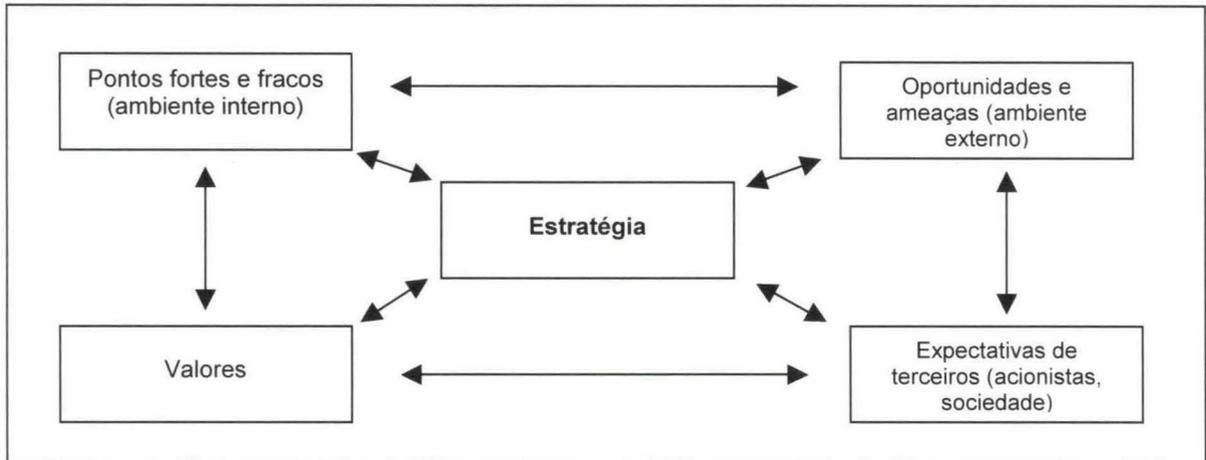
3.2.4.2 SWOT

A técnica do SWOT (*strengths, weakness, opportunities, threats*) também insere-se no campo da análise do ambiente externo, mas contribui do mesmo modo com o levantamento do ambiente interno da organização. O SWOT, de acordo com SILVEIRA (2001, p.209) tem como resultado a identificação de: pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weakness*) – fatores internos da organização e, de oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) – fatores externos da organização.

Na prestação de serviços de informação é forte a pressão para incrementar o desempenho das organizações, simultaneamente às exigências sociais, econômicas e ambientais. Segundo SILVEIRA (2001), a resposta a um ambiente turbulento e dinâmico está na precisa identificação do diferencial competitivo da organização, para isso, a análise SWOT, devidamente aplicada, fornece as informações necessárias e permite uma consistente avaliação do ambiente interno e dos impactos do ambiente externo.

Compreender e utilizar o conhecimento gerado a partir de uma adequada análise ambiental pode tornar claras as áreas em que as mudanças estratégicas podem gerar melhores resultados. A figura 3 ilustra as interações na definição das estratégias, utilizando-se da técnica SWOT.

FIGURA 3 – SWOT NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS



Fonte: SILVEIRA, 2001, p.212

A figura demonstra que a técnica SWOT centraliza a estratégia da organização e evidencia a mútua influência do ambiente interno, com seus valores e cultura organizacional e, externo, com suas expectativas a cerca da organização, tudo, num ambiente interligado, tendo como resultado o levantamento de um cenário que subsidia a formulação ou re-formulação de estratégias.

Segundo SILVEIRA (2001, p. 225), o princípio da análise SWOT pode ser assim sintetizada: “concentre-se nos pontos fortes, reconheça pontos fracos, agarre oportunidades e proteja-se contra as ameaças”.

3.2.4.3 *Balanced scorecard* (BSC)

A método-técnico do BSC, de acordo com MIRANDA (2001, p. 227), “é um sistema de gerenciamento estratégico, complementar ao controle financeiro tradicional, que monitora as estratégias da organização, a longo prazo, por meio de mecanismos de mensuração, transformando a visão e a estratégia em um conjunto de objetivos, agregados em perspectivas, o que permite visualizar passo a passo a estratégia em andamento”. Os mecanismos de mensuração são traduzidos em indicadores formulados e coletados por sistemas de informação, diretamente nas transações e atividades do dia-a-dia. O BSC permite que a estratégia seja conhecida por toda a organização. Assim, caracteriza-se como um método pois seu

fim é disseminar as estratégias organizacionais utilizando-se da técnica de implementar indicadores operacionais de desempenho.

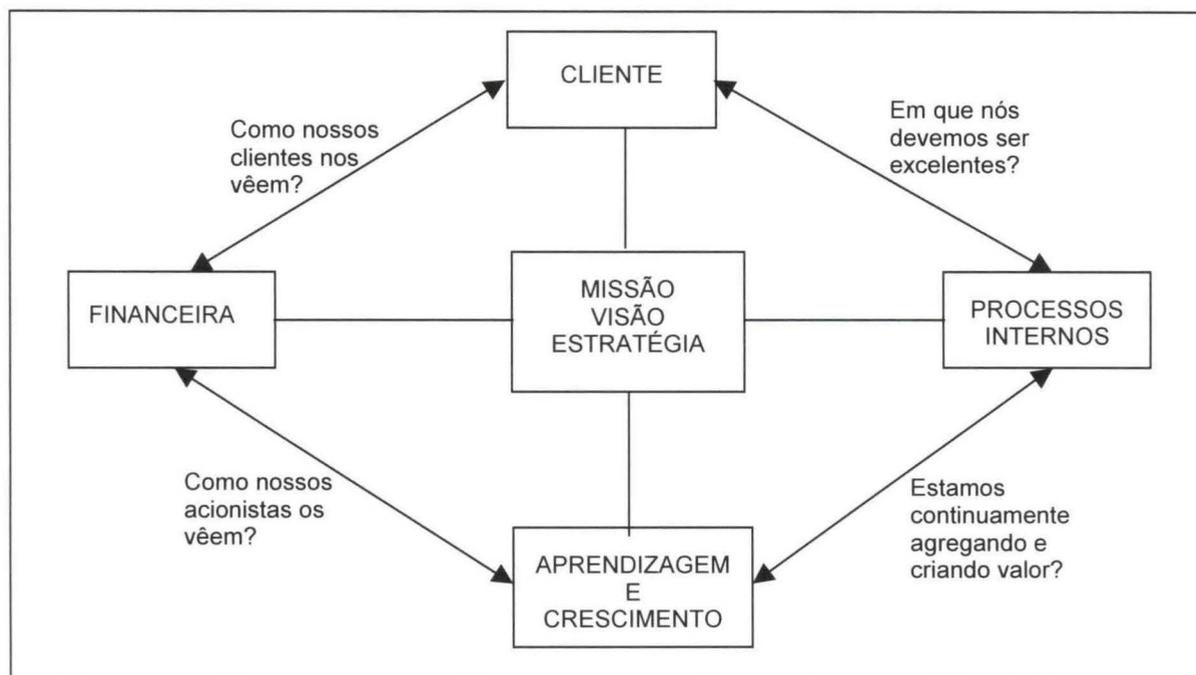
De acordo com MIRANDA (2001, p. 229), o BSC tem como objetivo geral “traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e de gestão estratégica”. Seus objetivos específicos são:

- a) implementar uma estrutura para alinhar e focar de alto a baixo a organização na execução de sua estratégia;
- b) identificar as principais mudanças correspondentes necessárias para realizar a estratégia e mobilizar a organização;
- c) comunicar as estratégias por toda a empresa (disseminação), dentro de um ambiente competitivo;
- d) alinhar objetivos individuais e operacionais (de cada unidade) à estratégia;
- e) vincular objetivos estratégicos e metas a longo prazo ao orçamento anual;
- f) criar processos de *feedback* em todos os níveis para avaliar o progresso feito em relação à estratégia e aprender com erros e com acertos;
- g) monitorar e administrar questões e prioridades;
- h) medir o desempenho e a contribuição para a empresa;
- i) conduzir revisões periódicas de desempenho para aprimoramento das estratégias. (MIRANDA, 2001, p. 230)

O BSC integra a visão da empresa a partir de quatro perspectivas distintas e complementares: a financeira, que busca avaliar os objetivos de longo prazo relacionados com o lucro; a do cliente, que visa avaliar a capacidade da organização de dispor produtos e serviços de qualidade que garantam satisfação do cliente; a dos processos internos, que foca os resultados dos negócios internos da organização, avaliando-os em função do financeiro e da satisfação dos clientes; e, a de aprendizagem e crescimento, que avalia as habilidades e as capacidades dos empregados, a qualidade dos sistemas de informação e o seu ajustamento aos objetivos da organização (MIRANDA, 2001).

Para melhor visualização das perspectivas estratégicas da empresa segundo o BSC, e suas interações, apresenta-se a figura 4.

FIGURA 4 – PERSPECTIVAS DO BSC



Fonte: Adaptado de KAPLAN citado por MIRANDA, 2001, p.232.

Analisando a figura, o BSC trabalha com indicadores nas quatro perspectivas apontadas de acordo com a missão, visão e estratégias da organização, sendo uma ferramenta bastante interessante para mensuração de resultados.

O processo de implantação envolve o uso de planilhas eletrônicas e fluxos eletrônicos (*wokflow*), o que facilita e acelera a troca dos dados sobre o desempenho de metas, permitindo o gerenciamento conjunto das metas individuais e coletivas.

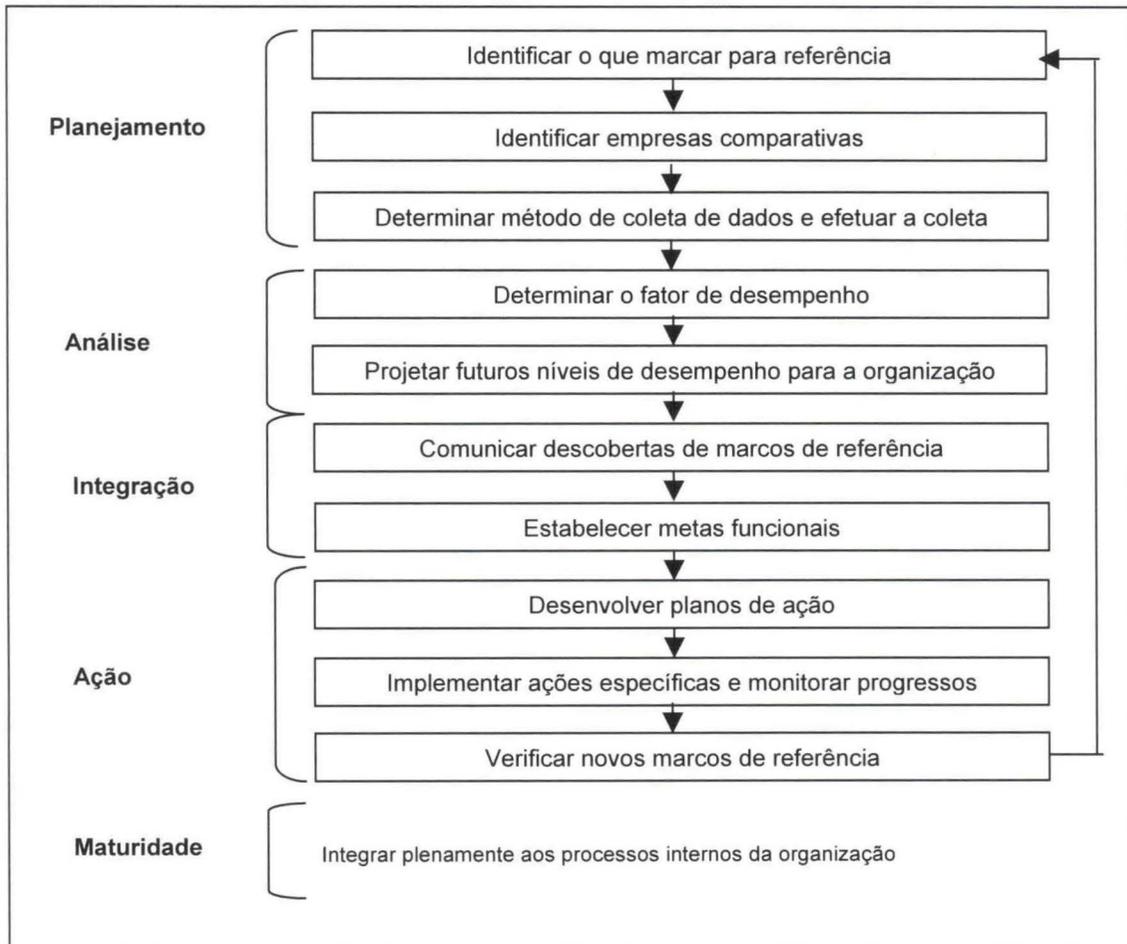
3.2.4.4 *Benchmarking*

O *benchmarking* consiste em um método instrumental e é definido conforme MACEDO e POVOA FILHO, citados por ARAÚJO JÚNIOR (2001, p. 243), como o “processo de comparação sistemática de produtos e serviços com as oferecidas pela concorrência ou por empresas consideradas excelentes em algo determinado”.

De maneira geral, a concorrência é tida normalmente como uma ameaça às posições de mercado conquistadas por uma organização. Entretanto, de acordo com PORTER, citado por ARAÚJO JUNIOR (2001, p. 242), os concorrentes podem proporcionar parâmetros para a melhoria contínua da empresa.

Os referenciais da concorrência podem ser estudados mesmo em empresas que atuam em áreas diversas, a técnica de *benchmarking* procura adaptar um conceito amplo de excelência em determinado setor à realidade dos processos de uma empresa, a qual necessita aprimorar determinada atividade.

O objetivo central do *benchmarking*, segundo ARAÚJO JUNIOR (2001, p. 246), é auxiliar as empresas a identificar, comparar, selecionar e incorporar o que os concorrentes praticam de melhor no mercado. Quanto as fases para execução do *benchmarking*, ainda segundo o autor, são o planejamento, a análise, a integração, a ação e a maturidade, e estão dispostas conforme a figura 5.

FIGURA 5 – ETAPAS DO *BENCHMARKING*

Fonte: Adaptado de ARAÚJO JUNIOR, 2004, p. 253

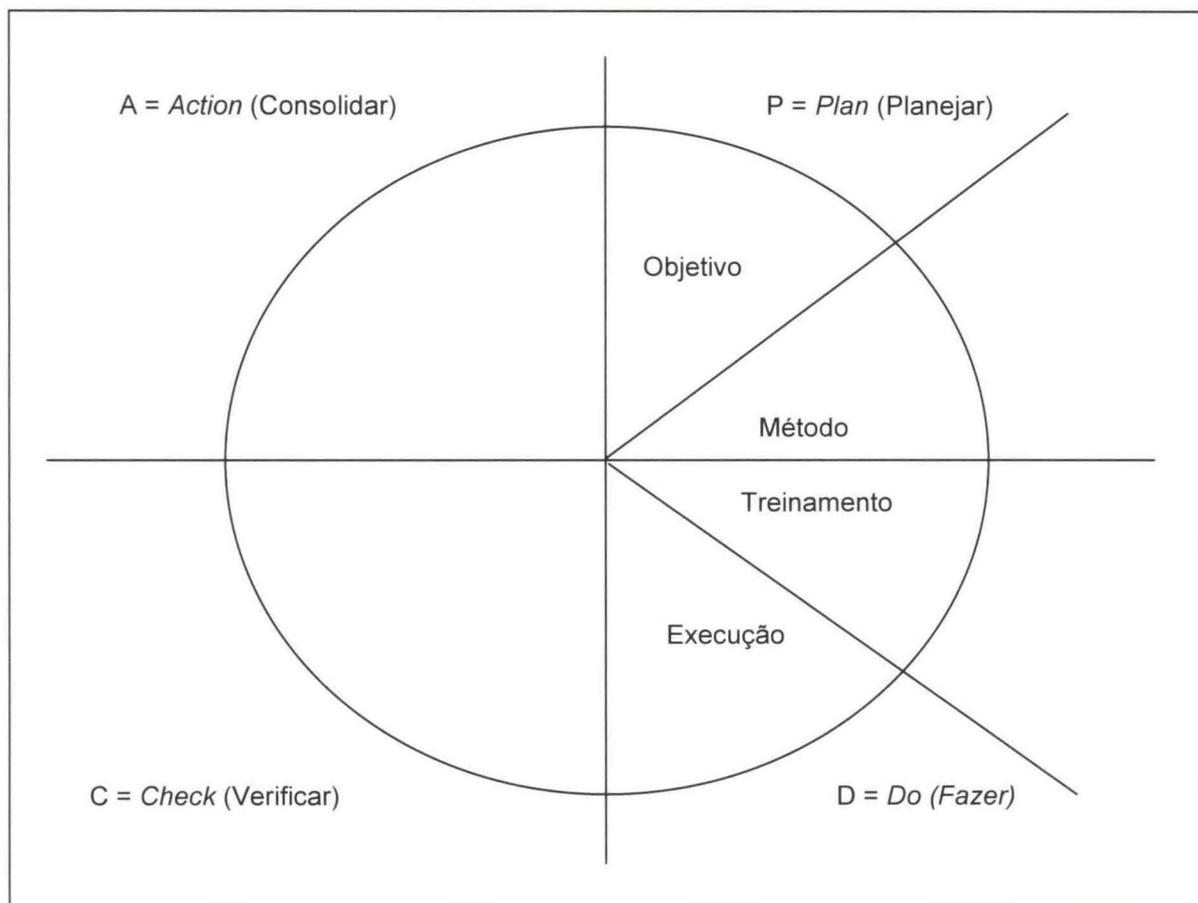
Verificado as etapas do *benchmarking* constata-se que é uma técnica com características de:

- a) processo contínuo e sistemático de avaliação de empresas líderes de mercado e interativo, pois envolve o sistema de comunicações das organizações;
- b) investigativo, pois monitora a concorrência, e
- c) prospectivo, pois estabelece linhas de ação voltadas para o desenvolvimento futuro das organizações.

3.2.4.5 PDCA

A técnica do ciclo PDCA é uma proposta de abordagem organizada para todo o tipo de problema e desenvolvimento de qualquer atividade. Os componentes que fazem parte do ciclo estão demonstrados na figura 6.

FIGURA 6 – CICLO PDCA



Fonte: Adaptado de ARAÚJO, 2001, p. 141

A figura demonstra que a fase planejar (P) é composta pelo objetivo do trabalho em que se estabelece a direção dos esforços e o método que se caracteriza na descrição do como atingir o objetivo. A fase fazer (D) envolve primeiramente o treinamento do pessoal que estará envolvido no processo

identificando as habilidades necessárias para a execução do planejamento. A fase verificar (C) se caracteriza no confronto dos resultados com o que foi planejado através de meios de avaliação do planejamento. A fase consolidar (A) destina-se a evitar a perda dos resultados obtidos para que o problema não volte futuramente, e a realizar estudos de novos problemas e situações, o qual inicia um novo ciclo PDCA, fazendo com que esta ferramenta possa ser utilizada de forma permanente nas organizações.

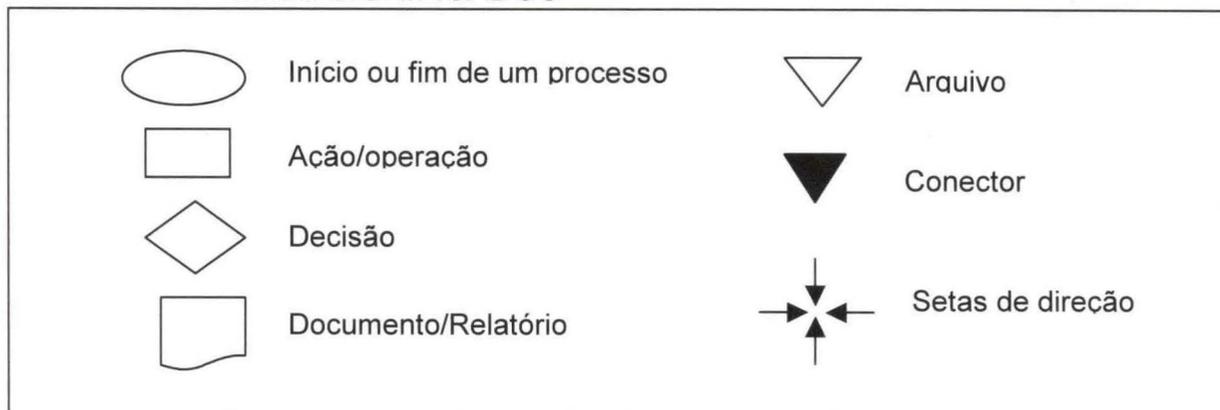
3.2.4.6 Fluxogramas

A técnica do fluxograma, caracteriza-se por ser uma representação gráfica que mostra todos os passos de um processo. Sua finalidade é descrever e estudar um processo, que pode ser atual ou ideal, ou ainda, planejar as etapas de um novo processo.

Ao analisar como os passos do processo se relacionam, o fluxograma permite que se identifiquem fontes potenciais de problemas e etapas desnecessárias possibilitando uma re-estruturação do processo. Além disso, define claramente os limites do processo; é útil no treinamento de novos funcionários; utiliza símbolos simples (linguagem padrão de comunicação); permite a visão global do processo; identifica ciclos de retrabalho; facilita a identificação de clientes e fornecedores.

A figura 7 apresenta algumas das mais variadas representações gráficas do fluxograma.

FIGURA 7 – ALGUMAS REPRESENTAÇÕES GRÁFICAS DO FLUXOGRAMA E SEUS SIGNIFICADOS



Fonte: o autor

As representações gráficas podem ser criadas pela própria organização a fim de atender as suas necessidades. O importante é que o significado das representações gráficas seja apresentado e disseminado para sua respectiva compreensão.

Igualmente a forma de apresentação final do fluxograma é variada, pode ser simples, elencando somente as ações e operações, possibilitando visualizar a estrutura principal do processo, ou então, mais complexo, com a descrição de pontos de decisão, e/ou seqüências administrativas para cada ação e operação. A escolha da melhor forma para representar os processos, se simples ou complexa, vai depender do propósito final do fluxograma.

De acordo com LOVELOCK (2001, p.95), o fluxograma é uma das maneiras mais eficazes de descrever os passos envolvidos na prestação de serviços aos clientes, pois “podem destacar problemas e oportunidades no processo de entrega do serviço”. Ainda, segundo o autor, o primeiro passo na criação de um fluxograma é identificar cada interação existente no processo. O passo seguinte é colocar todas as interações linearmente na seqüência na qual ocorrem. Dessa forma, dão subsídios para melhorar os processos eliminando passos desnecessários, evitando desperdícios de tempo e esforços, e também, orientam, de forma lógica a execução do processo.

Contudo, considera-se que além de técnicas que auxiliam o prestador de serviços de informação na execução de suas atividades para se manter no mercado competitivo e com vantagem competitiva, o empreendedorismo é uma qualidade necessária para o sucesso de um prestador de serviços de informação. Diante disso, observa-se a relevância de abordar o tema empreendedorismo, o que segue no próximo capítulo.

3.3 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer: aquele que assume risco e começa algo novo. Foi utilizado pela primeira vez por volta de 1800 por Jean Baptiste Say, um economista francês, com o intuito de distinguir o indivíduo que consegue transferir recursos econômicos de um setor com baixa produtividade para um setor com produtividade elevada e com maiores rendimentos (DRUCKER, 1987)

Por volta de 1900 SCHUMPETER, citado por LOGEN (1997), dá nova conotação ao termo empreendedor, definindo-o como alguém que perturbava e desorganizava a ordem vigente, sendo o agente responsável pela transformação e pelo desenvolvimento econômico. Afirmou também, que o empreendedor é fundamental, pois provoca impacto na economia, quebrando antigos padrões e contribuindo para o desenvolvimento da sociedade em todos os sentidos. Essa definição é mantida por autores mais recentes, conforme segue.

DEGEN (1989, p.10) define o empreendedor como “o responsável pela criação de novos produtos e mercados que superariam os anteriores, por apresentarem vantagens, como maior eficiência e menor custo”.

Segundo DRUCKER (1987), os empreendedores estão sempre buscando as mudanças, reagem a ela e a exploram como sendo uma oportunidade, nem sempre vista pelos demais. São pessoas que criam algo novo, diferente, mudam ou

transformam valores, não restringindo o seu empreendimento a instituições exclusivamente econômicas. São essencialmente inovadores, com capacidade para conviver com riscos e incertezas envolvidas nas decisões. No entanto, o autor ainda afirma que, o espírito empreendedor não é característica da personalidade, qualquer indivíduo que necessite tomar uma decisão pode aprender a se comportar de forma empreendedora.

Para FARREL (1993, p. 166) os

empreendedores não nascem feitos, não são fabricados e nem são pequenos gênios. Eles acontecem em função das circunstâncias. Seu objetivo final não é tornar-se milionário, as realizações são suas metas. Não possuem um caráter indefinido, não estão prontos a passar por cima das leis, nem estão à espreita de um trouxa para tirara vantagem. Sua análise de risco é relativa; eles consideram mais arriscado deixar seu futuro nas mãos de outras pessoas. Ser empreendedor não significa abrir um negócio, mas se tornar competitivo.

LEZANA e TONELLI (1998, p.39) apresentam uma definição abrangente, em que

empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.

O SEBRAE (2004) conceitua empreendedor como aquela pessoa que tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador, aquele que está constantemente buscando novos caminhos e novas soluções, sempre tendo em vista as necessidades das pessoas.

Diante dessas definições pode-se inferir que o empreendedorismo não é uma herança genética e sim, uma característica das pessoas com atitudes para inovar e enfrentar desafios, desviando-se de situações cômodas, que na maioria das vezes são passageiras, principalmente diante do contexto já mencionado de incertezas, o que os leva a ser competitivos.

O empreendedorismo sempre foi de fundamental importância na sociedade, mas sua intensificação deu-se somente nas últimas décadas em decorrência do avanço tecnológico. De acordo com BESSONE (2000), a ênfase no empreendedorismo surge como consequência da rapidez das mudanças tecnológicas marcantes da Era da Informação. Além disso, o mercado competitivo, também tem “forçado” empresários a adotar paradigmas distintos dos existentes no passado, pois o contexto era mais previsível do que agora, quando admite a necessidade de mudanças, e diante das incertezas do futuro, exige que as organizações estejam sempre em desenvolvimento.

Confirmando essa afirmação, DOLABELA (1999, p. 30) afirma que “as condições ambientais favoráveis ao desenvolvimento precisam de empreendedores que as aproveitem e que, através de sua liderança, capacidade e de seu perfil, disparem e coordenem o processo de desenvolvimento, cujas raízes estão sobretudo em valores culturais, na forma de ver o mundo”.

Nesse sentido, DOLABELA (1999, p. 68), afirma que os empreendedores são considerados “motor da economia, agente de mudanças. Indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos para extrair os maiores benefícios de suas inovações”.

Visto a definição de empreendedorismo e sua importância no sucesso das empresas, sejam prestadoras de serviços, ou não, julga-se necessário, também, abranger esse assunto sob uma breve análise histórica do empreendedorismo no Brasil; as necessidades do empreendedor; os conhecimentos básicos para empreender e as habilidades do empreendedor.

3.3.1 O Empreendedorismo no Brasil

O movimento do empreendedorismo começou a ser difundido na sociedade brasileira a partir da década de 90, com o surgimento de entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Softwares (Softex). Nos períodos anteriores os ambientes político e econômico do país não eram favoráveis e havia pouca oferta de informação para auxiliá-los na jornada empreendedora (BESSONE, 2000).

No entanto, graças a inúmeros programas e ações visando a formação de empreendedores, o Brasil, de acordo com DORNELAS (2001), entrou no novo milênio com todo o potencial para desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo de todo mundo, comparável apenas aos dos Estados Unidos, onde mais de 1100 escolas ensinam empreendedorismo.

Observa-se por meio desses dados que, mesmo não ocorrendo da mesma forma que em países desenvolvidos, o empreendedorismo tem exercido fundamental importância na economia da nação brasileira.

3.3.2 Necessidades do empreendedor

O empreendedor apresenta necessidades que influenciam seu comportamento. LEZANA e TONELLI (1998) apontam como a primeira delas aquela que diz respeito à aprovação, pois geralmente o empreendedor deseja conquistar uma alta posição na sociedade, ser respeitado pelos amigos, aumentar o *status* e o prestígio da família, conquistar algo e ser reconhecido por isso. Nesse sentido SHEEDY (1996, p. 34) afirma que

a necessidade de reconhecimento é uma das primordiais na vida do empreendedor, pois sem ninguém para dar-lhe uma nota 10 e passá-lo para a próxima série, e sem ninguém para reconhecer suas qualidades, realizações e integridade profissional, o empreendedor talvez esteja convencido que suas realizações devem-se à sorte e às circunstâncias.

Outra necessidade que LEZANA E TONELLI (1998) apresentam é a independência, sendo importante para o empreendedor impor seu ponto de vista no trabalho e obter flexibilidade, tanto em âmbito profissional quanto familiar, tendo condições de controlar seu próprio tempo. Necessita também, ainda segundo os autores, de ser livre para confrontar-se com problemas e oportunidades para analisar e fazer crescer um novo empreendimento. No entanto, quando da concretização do empreendimento, grande parte dos desejos de liberdade são restritos em decorrência da excessiva carga de trabalho. Nesse sentido, DORNELAS (2001, p. 32) afirma que

eles se dedicam 24 horas por dia, sete dias por semana ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.

Os empreendedores têm, ainda, uma forte necessidade de auto-desenvolvimento, precisando ser inovadores, estar em constante vigilância tecnológica, transformando idéias em produtos e serviços e estando em permanente aperfeiçoamento, com o objetivo de aproveitar as oportunidades do mercado.

Assim, a reflexão e a análise de suas realizações fazem com que o empreendedor aumente sua autoconfiança e suas habilidades. Isso coloca a insegurança do empreendedor na perspectiva adequada, fornecendo os subsídios necessários para aprimorar o empreendimento. Segundo SHEEDY (1996, p. 35), “a verdadeira autoconfiança é o crescimento saudável de um ego muito mais sábio e positivo. Adequadamente nutrido dá poder interior e apoio fundamental à medida que o empreendedor caminha em direção ao futuro”.

Assim, afirmar-se que o empreendedor deve transformar as suas necessidades em estímulo para vencer desafios e dificuldades, e não tentar viver

uma realidade construída por ele, estando sempre a analisar os riscos e se abastecer de informações para auxiliar na tomada de suas decisões.

3.3.3 Conhecimentos para empreender

Os conhecimentos, no ambiente do empreendedorismo, representam o que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. De acordo com LEZANA e TONELLI (1998), o conhecimento empreendedor é estruturado através da prática e da observação, e é resultante do processo de aprendizagem que ocorre através do tempo, sofrendo constantes modificações e gerando mudanças no comportamento dos indivíduos.

NONAKA e TAKEUCHI (1997) dividem e caracterizam o conhecimento, de modo geral, em explícito e tácito, sendo que o conhecimento explícito se traduz no conhecimento tácito registrado, podendo ser expresso em palavras e números e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Por outro lado, o conhecimento tácito, ainda segundo os autores, se define nas habilidades e atitudes do indivíduo, desenvolvidas por meio de experiências adquiridas e relacionadas com as suas percepções, crenças e valores que tem como verdades e que refletem na forma de observação da realidade, intervindo na sua maneira de agir e perceber o mundo.

DAVENPORT (1998) afirma que conhecimento não é dado nem informação, apesar de estar relacionado com esses termos. Segundo este autor, muitas pessoas acreditam que o conhecimento tem um sentido mais amplo e mais rico que dados e informação e o definem como uma mistura fluída da experiência condensada, dos valores e da informação contextual, o que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento é aplicado e tem origem na mente dos indivíduos.

CRAWFORD (1994, p. 21) afirma que “o conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico”.

De acordo com MAXIMIANO (1995, p. 74), “os conhecimentos funcionam como pontos de referência para a compreensão dos fenômenos e como base para o desenvolvimento de habilidades. Quanto mais ampla a gama de conhecimentos de que a pessoa dispõe, maior também se torna a quantidade de fenômenos que ela é capaz de interpretar”.

Segundo DRUCKER (1993), o empreendedor vê o conhecimento como um meio para chegar aos fins do desempenho organizacional. Entretanto, o conhecimento, por si só, não garante o seu sucesso.

De acordo com LEZANA e TONELLI (1998), dentre os conhecimentos necessários para empreender destacam-se, primeiramente os aspectos técnicos, ou seja, o conhecer o produto e o processo, seguido pela experiência na área comercial. O conhecimento nessa área é de suma importância ao empreendedor uma vez que diz respeito as necessidades do cliente. Além da experiência na área comercial, tem destaque também a experiência em empresas, uma vez que possibilitam entendimento prévio de setores ou funções do novo empreendimento, o que pode significar facilidade para lidar com aspectos organizacionais. Ainda segundo os autores, o nível de escolaridade também é importante, sendo-lhe exigido um mínimo de educação formal para capacitá-lo a lidar de modo satisfatório com as pessoas, além de dar-lhe condições de entender e interpretar a realidade. Por último, LEZANA e TONELLI (1998) destacam a vivência com situações novas, o que facilita a superação de problemas e permite enfrentar às mudanças ou fatores inesperados com menos insegurança e mais consciência da realidade.

Analisando as citações expostas pode-se afirmar que os empreendedores devem combinar os conhecimentos adquiridos formalmente com aqueles adquiridos pela convivência, e que é necessário, antes de iniciar um empreendimento, ter

ciência das características do produto ou serviço que será oferecido em seu negócio, para diminuir ou eliminar os riscos de falência do empreendimento.

3.3.4 Habilidades do empreendedor

As habilidades do empreendedor manifestam-se através de ações executadas a partir de conhecimentos que indivíduo possui por ter vivenciado situações similares, ou seja, à medida que o indivíduo enfrenta situações semelhantes repetidas vezes, a resposta incorpora-se ao sistema cognitivo e desenvolvendo-se, então, uma habilidade. LEZANA e TONELLI (1998, p. 53) as define como “facilidades para utilizar as capacidades físicas e intelectuais”.

ALBAGLI NETO (1998) divide as habilidades em três grandes grupos: No primeiro deles fazem parte as habilidades mentais, que consistem em uma razoável inteligência para que o empreendedor possa adaptar seus planos de ação às diferentes necessidades do negócio (pensamento criativo) e analisar problemas e situações por ordem de importância (pensamento analítico). Isso, de acordo com o autor, não implica, por sua vez, em um elevado quociente de inteligência, mas sim de parâmetros que possam contribuir para a criação e a gestão eficaz de um negócio. O segundo grupo diz respeito às habilidades interpessoais (atitudes como estabilidade emocional, sociabilidade, relações interpessoais, empatia etc.). E o terceiro grupo refere-se às habilidades de comunicação, o que compreende uma eficiente comunicação escrita e oral.

LEZANA e TONELLI (1998) também apresentam as várias habilidades peculiares do empreendedor. A busca de oportunidades é a primeira delas, ou seja, é a capacidade que o empreendedor tem de enxergar oportunidades onde outros só vêem ameaças, ou seja, capacidade de ver o que os outros não vêem e de visualizar o ausente. A capacidade de identificar tendências, necessidades atuais e futuras dos clientes são iniciativas igualmente imprescindíveis. Outra habilidade

presente em empreendedores, ainda segundo os autores, é a comunicação persuasiva, por meio da qual o empreendedor demonstra a capacidade de se comunicar com outras pessoas, tendo a sua ação voltada para o desenvolvimento e a manutenção de um bom relacionamento comercial, formando a sua rede de contatos, composta, principalmente, por pessoas-chave. A negociabilidade também faz parte do rol de habilidades de empreendedores e é definida como a habilidade que os empreendedores têm de negociar, ou seja, fazer bons negócios.

De acordo com DEGEN (1989, p. 20), “todas as pessoas são expostas diariamente a centenas de empreendimentos, mas a grande maioria vê somente os anúncios e as fachadas. Só os verdadeiros empreendedores identificam oportunidades atrás desses anúncios e fachadas”.

Outras habilidades fundamentais são: a capacidade de obtenção de informações, uma vez que, frente à acirrada concorrência entre mercados, a posse de informações pode ser o diferencial de sucesso para que a organização consiga uma sólida posição no mercado; e a resolução de problemas, pois cada negócio criado gera um conjunto de problemas, desafios e crises, que variam tanto pela quantidade quanto pela intensidade. Alguns empreendedores terão a tendência de ser adaptadores e outros tomar iniciativas completamente inovadoras na resolução de problemas. LEZANA e TONELLI (1998, p. 55) afirmam que “para a resolução de problemas é de extrema importância, entre outros fatores, uma identificação apropriada do problema”. BERNHOEFT (1997, p. 36) vai mais adiante ao tratar da habilidade de resolver problemas. Segundo ele esta habilidade, pode ser descrita como habilidade em transformar problemas em oportunidades:

quando as pessoas lhe apresentam um problema, real ou imaginário e você estabelece com seu interlocutor um diálogo mútuo de convivência e aceitação das ponderações do tipo realmente não tem solução, ou a situação está cada vez pior e ninguém pode fazer nada, é muito provável que você seja daquelas pessoas que choram junto com o outro a incapacidade de encontrar soluções – não é empreendedor.

Nesse sentido, a postura e a forma como o empreendedor lida com os problemas são fatores preponderantes para o sucesso do empreendimento. O empreendedor de sucesso sabe tomar as decisões corretas nas horas certas, principalmente nos momentos de adversidade. Além de tomar decisões, sabe implementar suas ações rapidamente.

Saber obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio, é também uma das habilidades dos empreendedores. DORNELAS (2001, p. 32) confirma essa afirmação defendendo que os empreendedores de sucesso “planejam cada passo de seu negócio desde o primeiro rascunho do plano de negócio, até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias, sempre tendo como base a forte visão de negócios que possuem”.

O empreendedor sabe relacionar-se com as pessoas, tendo recursos para posicionar-se de maneira adequada, sabendo ser amigo ou autoritário, dependendo da situação. Quando necessário, sabe ceder e acalmar ou impor sua vontade.

Os empreendedores possuem, ainda, um senso inovativo muito aguçado. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor, o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riquezas. É um termo econômico-social mais que técnico. Nesse sentido, DEGEN (1989, p. 21) afirma que

todos os dias são iniciadas milhares de empresas. Poucas têm chances de sucesso. A grande maioria não vai passar da mediocridade, e algumas vão fracassar. A diferença entre os empreendimentos de sucesso e os medíocres ou fracassados é justamente a criatividade do empreendedor. A diferenciação que ele vai conseguir em relação a seus concorrentes, para atrair mais consumidores e pagar mais, é fruto direto de sua criatividade, desenvolvida pela observação incansável.

Assim, as habilidades formam um conjunto de capacidades e aptidões adquiridas e/ou desenvolvidas sobre o como fazer, e necessárias para obter êxito no empreendimento, juntamente com o conhecimento - o saber fazer, e as atitudes

– o querer fazer, configurando-se em um processo contínuo de aprimoramento de suas competências.

4 RESULTADOS

Neste capítulo estão descritos os resultados da pesquisa, os quais foram obtidos por meio da análise da literatura pertinente e dos conhecimentos da autora sobre o assunto.

Os resultados consistem, primeiramente, na categorização dos diferentes serviços de informação identificados na literatura pertinente, e na sua classificação, de acordo com suas semelhanças e finalidades.

Em seguida, para cada categoria de serviços de informação foi desenvolvido:

- a) um fluxograma com as atividades inerentes aos serviços que compõe a respectiva categoria (as atividades que estão sem destaque significam que podem não estar presentes em todos os serviços da categoria);
- b) um quadro com a correlação entre as atividades inerentes aos serviços da categoria, os eixos de conhecimento da gestão da informação e as atitudes e/ou habilidades empreendedoras básicas para o desenvolvimento de cada atividade.

Os eixos da gestão da informação, utilizados nos quadros, correspondem aos eixos definidos pelo Curso de Gestão da Informação da UFPR, conforme seu Projeto Pedagógico (SÁNCHEZ GARCIA, 2002) e, se dividem em:

- a) eixo Contexto: dedicado aos conteúdos relacionados as ciências e políticas de informação, de comunicação e de tecnologia em uma economia globalizada;
- b) eixo Pesquisa: dedicado aos conteúdos que se referencia à postura reflexiva e crítica com vistas à construção do conhecimento;
- c) eixo Administração: concebido ao atendimento dos princípios norteadores das tendências reconhecidas na relação das organizações e o uso da informação em seus processos, em todos os seus níveis;

- d) eixo Fontes: dedicado à identificação, avaliação e produção de fontes em sub-áreas do conhecimento;
- e) eixo Processamento: destinado à análise, ao tratamento e à representação da informação propriamente dita;
- f) eixo Tecnologia: concernente à identificação e aplicação das tecnologias da informação;
- g) eixo Usuários/clientes: dirigido à identificação e análise comportamental e das necessidades e expectativas dos usuários e clientes.

Para as atitudes e/ou habilidades empreendedoras utilizaram-se as identificadas na fundamentação teórica, tanto na seção do profissional da informação quanto na sobre empreendedor, para as quais efetuou-se uma classificação de acordo com as suas características comportamentais, conforme apresenta o quadro 1.

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DAS ATITUDES E/OU HABILIDADES EMPREENDEDORAS

Categoria	Atitudes e/ou habilidades empreendedoras
Mental	pensamento criativo; pensamento analítico; interpretação; compreensão da área; síntese; e polivalência.
Comunicação	eficiência na comunicação oral e escrita; comunicação persuasiva.
Interpessoal	estabilidade emocional; sociabilidade; relação interpessoal; empatia; liderança; posicionamento; bom senso; calma; proatividade, adaptabilidade; e flexibilidade.
Estratégica	negocial (conhecer o funcionamento do negócio); negociabilidade (fazer um bom negócio); atualização; capacidade de identificação de tendências, de expectativas e de necessidades, de resolução de problemas, de obtenção de informação e de obtenção e alocação de recursos.

Fonte: o autor

Na seqüência, foram identificadas, as atividades comuns dos serviços de informação, as quais foram sistematizadas em um fluxograma geral, contribuindo assim, para a visualização da seqüência em que essas atividades apresentam-se em qualquer prestação de serviço de informação.

Também, com a análise dos quadros de cada categoria de serviços de informação foi construído um quadro geral, com a identificação dos eixos da gestão da informação e das atitudes e habilidades empreendedoras que, quantitativamente, mais se evidenciaram nos quadros de cada categoria de serviços de informação.

4.1 CATEGORIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

Pela grande variedade de serviços de informação identificados na literatura, verificou-se que os mesmos podem ser categorizados pela análise de suas finalidades, o que resultou na elaboração do quadro 2.

QUADRO 2 – CATEGORIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE ACORDO COM AS SUAS FINALIDADES

Serviços de informação	Finalidade	Categorização
Consulta rápida; resposta técnica; fornecimentos de documentos; etc.	atendimento imediato ou rápido e objetivo do cliente em questões pontuais.	Serviço de pronto atendimento
Boletins; <i>clippings</i> ; vídeos informativos; sumários correntes; etc.	disseminação da informação.	Serviço de divulgação
Guias; manuais; etc.	direcionamento do usuário/cliente para processos e/ou assuntos.	Serviço de orientação
Cursos; palestras; eventos; etc.	promoção de competência e/ou habilidade em determinado conhecimento ou assunto.	Serviço de capacitação
Consultoria; extensão tecnológica; diagnósticos; estudos de viabilidade; análise e pesquisa de mercado; etc.	resolução de problemas e otimização de performance dos usuários/clientes.	Serviço estratégico de informação
Prospecção tecnológica; montagem de bases de dados; vigilância tecnológica; etc.	análise e uso de tecnologias para auxiliar nos processos de tratamento e armazenagem da informação.	Serviço para suporte tecnológico

Fonte: o autor

Para conhecer e compreender cada uma das suas categorias, segue uma descrição com suas especificidades, sua estrutura processual e correlação com os eixos de conhecimentos da gestão da informação e atitudes e/ou habilidades empreendedoras.

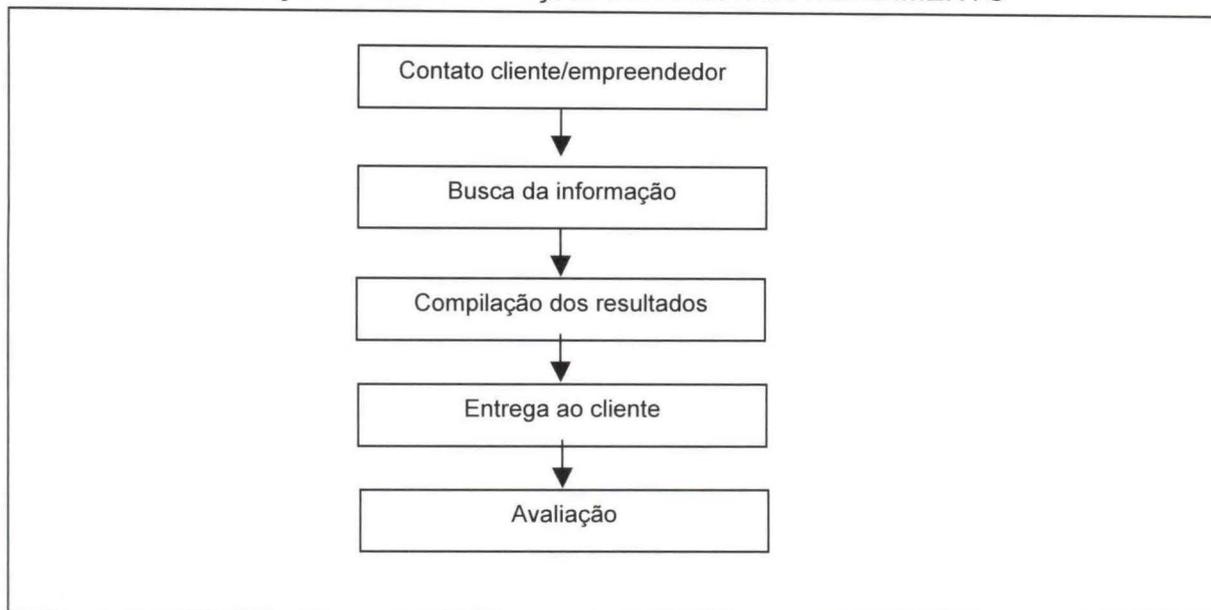
4.1.1 Serviços de Pronto Atendimento

Os serviços de pronto atendimento são serviços de execução a curto prazo, com o objetivo de responder rapidamente questões pontuais dos clientes satisfazendo-os com objetividade e agilidade. Para melhor entendimento dos serviços prestados nesta categoria, segue a definição de cada exemplo de serviço de pronto atendimento, apresentado no quadro 2:

- a) consulta rápida: serviço que fornece informações de pouca complexidade e se caracteriza por produzir respostas rápidas e pontuais, tais como: regulamentos e leis etc.;
- b) resposta técnica: é o serviço caracterizado pela disponibilização de informações pouco mais complexas que as de consulta rápida, tais como, indicadores econômico-financeiros, lista de especialistas sobre determinado assunto, informações tecnológicas, comerciais, de mercado, gerenciais, bem como elaboração de estudos e dossiês sobre assuntos específicos, processos, tecnologias, ferramentas de gestão etc.;
- c) fornecimento de documentos: atendimento à demanda de documentos ou de sua referência, tais como compilação de listas bibliográficas, monografias, manuais, normas técnicas, patentes, relações de eventos etc.;

Para desenvolvimento dos serviços de pronto atendimento foram identificadas as atividades desenvolvidas nesta categoria de serviços, tal como mostra a figura 9.

FIGURA 9 – SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE PRONTO ATENDIMENTO



Fonte: o autor

Na atividade “contato cliente/empreendedor” o cliente solicita o serviço, caracterizando-se como um contato receptivo para o empreendedor. Pode ser considerada como a mais importante na prestação dessa categoria de serviços, isto porque, é neste contato que o empreendedor define estratégias de busca da informação solicitada, prevendo no mínimo:

- a) a especificação de domínio de idioma e/ou interesse do cliente;
- b) a abrangência temporal da questão a ser buscada;
- c) a cobertura geográfica da questão;
- d) a assuntos correlatos (genéricos e específicos) da questão a ser buscada;
- e) a sinônimos de termos para auxiliar na busca.

Em relação às estratégias de apresentação da resposta, o empreendedor deve negociar:

- a) a linguagem, se formal ou informal, científica ou técnica;
- b) o formato de apresentação se gráfica ou textual;
- c) o suporte, se impresso ou digital, entre outros.

Na atividade de busca da informação o empreendedor implementa as estratégias negociadas com o cliente. O empreendedor deve conhecer as fontes de informações confiáveis e de rápida recuperação, que podem ser:

- a) pessoas;
- b) organizações;
- c) documentos impressos (livros, periódicos, *folders*, etc);
- d) documentos virtuais;
- e) bases de dados;
- f) fitas de vídeos, etc.

Na próxima atividade, a compilação dos resultados, são implementadas estratégias de apresentação da resposta nos moldes negociados com o cliente e, em seguida, realizada a entrega, também da maneira acordada.

A avaliação desta categoria aparece depois da atividade de entrega devido as características de objetividade e agilidade dos serviços de pronto atendimento. Nessa atividade, o prestador de serviços deve realizar uma comparação entre a resposta fornecida com as especificações negociadas com o cliente e com o processo desenvolvido, verificando lacunas, erros e re-trabalhos, utilizando-se de indicadores de desempenho para evidenciar melhorias necessárias ao negócio. Já para avaliar a satisfação do cliente com o serviço prestado, o empreendedor deve estimular o *feedback* do mesmo, encaminhando formulários de satisfação junto com a resposta e/ou entrando em contato por e-mail, fax, telefone etc., no intuito de contornar reclamações e insatisfações e obter sugestões para a melhora contínua do seu serviço.

Para que o empreendedor preste um serviço de informação de pronto atendimento com competitividade, apresenta-se uma correlação das atividades

básicas dessa categoria com os eixos da gestão da informação e com as atitudes e/ou habilidades empreendedoras marcantes de cada atividade, como mostra o quadro 3.

QUADRO 3 – EIXOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ATITUDES E/OU HABILIDADES EMPREENDEDORAS NAS ATIVIDADES DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE PRONTO ATENDIMENTO

Atividade	Eixos de gestão da informação	Atitudes e/ou habilidades empreendedoras			
		Mental	Comunicação	Interpessoal	Estratégica
contato cliente/ empreendedor	Usuários e clientes e Fontes	interpretação	eficiência na comunicação oral	pró-atividade; relação interpessoal; empatia	identificação de tendências, expectativas e necessidades
Processo de busca	Fontes	compreensão da área		flexibilidade; liderança,	obtenção de informação
Compilação dos resultados	Processamento e Tecnologia	pensamento analítico; interpretação	eficiência na comunicação escrita		
Entrega ao cliente	Administração		comunicação persuasiva; eficiência na comunicação oral	sociabilidade	
Avaliação	Usuários e clientes	pensamento analítico		adaptabilidade; bom senso; pró-atividade	

Fonte: o autor

4.1.2 Serviços de Divulgação

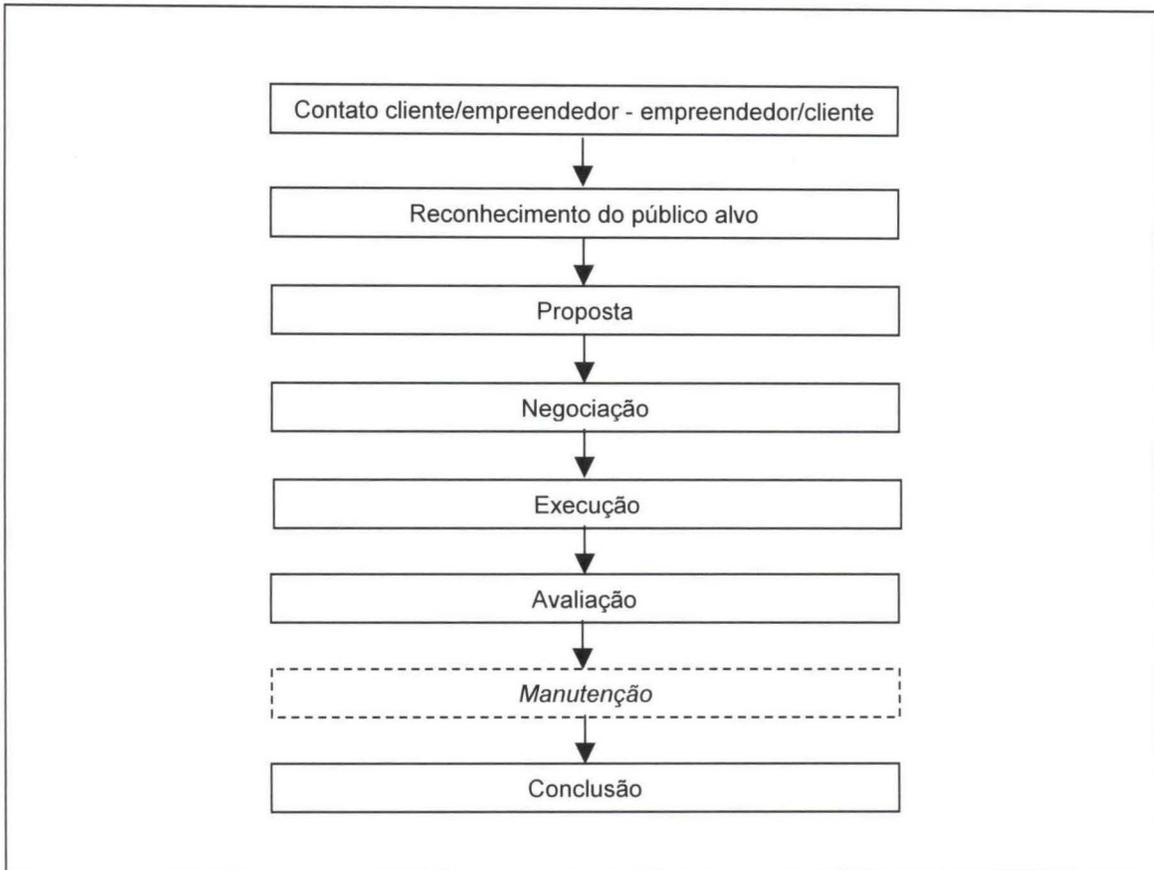
Os serviços de divulgação tem como principal objetivo disseminar qualquer tipo informação sobre: produtos, serviços, empresas, eventos, assuntos, entre outros. Seguem definições de serviços desta categoria:

- a) boletins: caracterizam-se por agruparem vários tipos de informações em um documento, como por exemplo, informações técnicas, gerenciais, de eventos, de notícias de uma organização, tendo normalmente uma periodicidade de publicação;

- b) *clippings*: são os serviços que buscam informações sobre um determinado assunto para um público alvo específico, como por exemplo: a coleta de notícias em revistas, jornais e na Internet sobre tecnologias para a indústria madeireira. Também, normalmente, necessita de atualização constante;
- c) vídeos informativos: são filmes demonstrativos de assuntos e processos e, podem ser utilizados como fonte de informação para o auxílio em um processo de transferência de tecnologia e/ou alterações de procedimentos, como instrumento para treinamento, entre outras possibilidades de utilização desse meio de comunicação visual para os clientes;
- d) sumários correntes: são chamadas sobre uma determinada informação normalmente recente, e distribuídas de acordo com o perfil de clientes, por exemplo, o recebimento dos títulos dos livros de biotecnologia publicados atualmente.

As atividades desenvolvidas na categoria de serviços de divulgação possuem especificidades e estão demonstradas na figura 9.

FIGURA 9 – SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE DIVULGAÇÃO



Fonte: o autor

A atividade de contato cliente/empreendedor – empreendedor/cliente, caracteriza a dupla forma que os serviços que compõem esta categoria podem ser adquiridos pelo empreendedor. A forma receptiva – com o cliente efetuando o contato com o prestador e solicitando os seus serviços – e a forma ativa – com o empreendedor disseminando a sua prestação de serviço e adquirindo clientes. Na categoria de serviços de divulgação no contato, seja receptivo ou ativo, devem realizar-se trocas de informações, como por exemplo:

- a) dados do cliente;
- b) objetivo do cliente com a divulgação da informação;
- c) essência da informação a ser divulgada, se científica ou técnica, se formal ou informal;
- d) as fontes da informação a serem divulgadas;

e) o público alvo da informação a ser divulgada, se conhecido totalmente ou parcialmente pelo cliente;

Em seguida, esta categoria apresenta o reconhecimento do público alvo que pode ser considerada como a mais importante nos serviços de divulgação. Este reconhecimento pode ser realizado por meio de:

- a) entrevistas;
- b) questionários;
- c) observação, entre outras.

Esse reconhecimento do público alvo tem a finalidade de coletar informações sobre as expectativas e necessidades dos usuários e subsidiar as alternativas para:

- a) suporte a ser empregado;
- b) formato da informação: se textual, gráfico, ou os dois;
- c) linguagem se formal ou informal, se técnica ou científica; entre outras informações.

O empreendedor tendo realizado a análise do público alvo e conhecendo a informação a ser divulgada, poderá formular alternativas caracterizando-se como a atividade de proposta de prestação de serviço. Assim, o empreendedor deve prever recursos pessoais, tecnológicos, financeiros, materiais e informacionais para a realização de cada alternativa de divulgação da informação, bem como, o prazo e o preço de cada uma delas.

A partir da apresentação da proposta, o cliente poderá analisar as alternativas, escolher e/ou negociar sobre uma delas, cabendo ao empreendedor impor ou ceder as especificações do cliente, e chegar ao acordo final, caracterizando a atividade de negociação da prestação do serviço.

Em seguida, o empreendedor executará um plano de ação atendendo o que foi negociado com o cliente. Dentro deste plano deverá em algum momento, obter a

informação a ser divulgada, tratá-la e representá-la de acordo com as especificações acordadas com o cliente.

Para ajustes dos resultados do serviço, o empreendedor poderá apresentar um protótipo para pré-avaliação do cliente e se possível do público alvo, que poderá reivindicar alterações em tempo hábil, ou seja, antes da entrega da versão final de formato, de linguagem e de suporte da informação a ser divulgada. Feitas as implementações das reivindicações, a entrega do produto de informação é realizada. Também, no processo de avaliação, o empreendedor deve utilizar-se de instrumentos de avaliação de satisfação do cliente e do desenvolvimento de todo o processo, com a finalidade de melhorar os seus serviços continuamente.

Os serviços que demandarem manutenção (não são todos, por isso essa atividade está sem destaque no fluxograma), o prestador deverá traçar políticas de atualização da informação e, executá-las de forma sistemática, mantendo uma alimentação constante de melhorias no serviço prestado.

A última atividade dos serviços de divulgação é a sua conclusão, que: trata-se da formalização da finalização do serviço de divulgação e da apresentação de relatórios com a descrição da aplicação dos recursos alocados para a execução do serviço e dos resultados obtidos.

Para tanto, as atividades dessa categoria de serviços de informação necessitam de conhecimentos sobre determinados eixos da gestão da informação e habilidades empreendedoras, conforme demonstra a quadro 3.

QUADRO 4 – EIXOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ATITUDES E/OU HABILIDADES EMPREENDEDORAS NAS ATIVIDADES DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE DIVULGAÇÃO

Atividade	Eixos de gestão da informação	Atitudes e/ou habilidades empreendedoras			
		Mental	Comunicação	Interpessoal	Estratégica
contato cliente/ empreendedor – empreendedor/ cliente	Usuários e clientes		comunicação oral	relação interpessoal	
Reconhecimento do público-alvo	Usuários e clientes e Fontes	pensamento analítico		relação interpessoal, liderança	
Proposta	Administração	interpretação	comunicação escrita e comunicação persuasiva		negocial
Negociação	Usuários e clientes		comunicação persuasiva		negociabilidade, posicionamento, empatia; estabilidade emocional
Execução	Administração, Processamento, e Tecnologia	pensamento criativo		liderança	obtenção e alocação de recursos
Avaliação	Administração	pensamento analítico		bom senso	
Manutenção	Administração, Usuários e clientes e Processamento	pensamento criativo			atualização, pró-atividade, identificação de tendências
Conclusão	Administração	síntese	comunicação escrita		relação interpessoal

Fonte: o autor

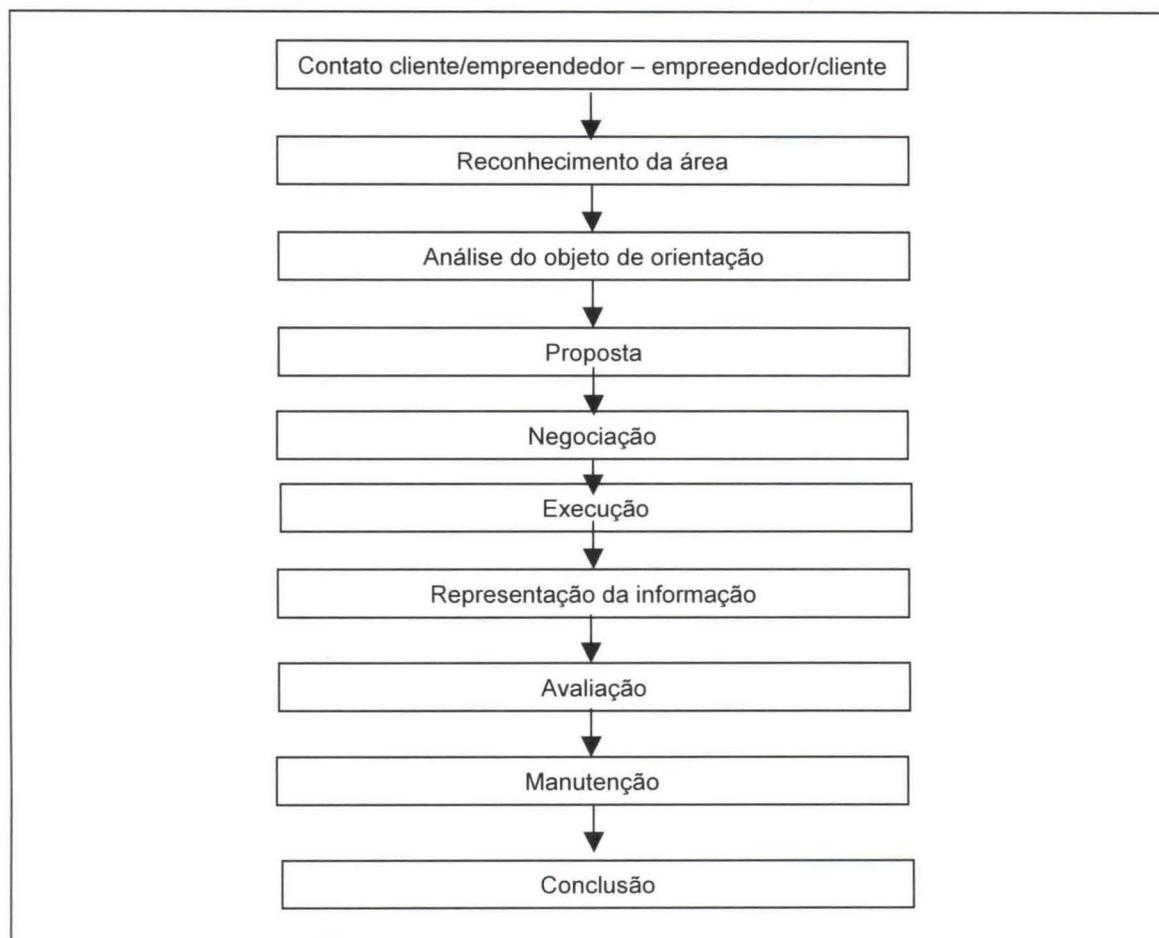
4.1.3 Serviços de Orientação

Os serviços de orientação são aqueles que têm por objetivo direcionar o cliente a determinado assunto, ou ação, minimizando dúvidas sobre os mesmos e agilizando o processo de resposta ao usuário/cliente. São serviços que normalmente demandam manutenção devido as mudanças e, portanto, há necessidade de atualização dessa orientação sempre que necessário. Caso não seja possível a manutenção, a data da realização ou da última atualização das informações contidas no produto de informação, devem ser mencionadas, a fim de resguardar a credibilidade do serviço. Para melhor esclarecimento seguem definições de serviços de orientação:

- a) guias: caracterizam por direcionar o cliente à fonte principal da informação; por exemplo: um documento com informações turísticas de determinada cidade;
- b) manuais: tratam concisamente da essência de um assunto ou de um processo; por exemplo: um manual de instruções para a utilização de determinada tecnologia.

Analisando os serviços de orientação, apresenta-se as atividades demandas por esses serviço, conforme figura 10.

FIGURA 10 – SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE ORIENTAÇÃO



Fonte: o autor

O contato cliente/empreendedor – empreendedor/cliente caracteriza-se como uma análise ampla sobre contexto do assunto ou ação, em que se promove a

prestação de serviço de orientação. Essa análise contextual sistêmica, subsidia o empreendedor com informações gerais em que se estará atuando, como:

- a) o assunto, procedimento ou informação a ser tratado;
- b) reconhecimento da área que envolve o serviço: informações sobre o contexto, cultura, entre outras; e
- c) informações prévias sobre a linguagem, o formato e o suporte de disponibilização da informação.

Em seguida o empreendedor deve realizar a análise do objeto de orientação, que se caracteriza pelo estudo sistêmico e específico das variáveis que envolvem o assunto ou ação da orientação. Esta atividade trata-se da análise direta sobre o que se está orientando. Algumas das variáveis que devem ser analisadas nesta atividade podem ser:

- a) humanas: verificação das informações necessárias para o desenvolvimento do processo de prestação de serviço inerentes a pessoas. Nesta variável o empreendedor deve utilizar-se de mecanismos para obtenção dessas informações, por meio de entrevistas e questionários;
- b) fluxo informacional: análise e caracterização do fluxo informacional do objeto, que podem ser os processos, no caso de manuais, ou de fontes, no caso de guias. Nessa atividade, o empreendedor pode utilizar-se da técnica de fluxogramas para mapear os processos, ou então as principais fontes de informação.

Dada a análise do objeto de orientação e de suas variáveis, o empreendedor poderá propor as alternativas ao cliente de representação da orientação desejada pelo cliente, com a previsão dos recursos a serem utilizados, preço e prazo para cada uma das alternativas. O cliente, por sua vez, negocia uma das alternativas, solicitando ajustes necessários, se necessário e, cabe ao empreendedor aceitar, ou não, as especificações do cliente.

Escolhida a alternativa, o empreendedor a executará, primeiramente, coletando as informações necessárias para a orientação, compilando-as a fim de sintetizá-las e, por último, organizando-as de forma lógica para favorecer o entendimento do usuário/cliente. Também, representando de acordo com as especificações de suporte e linguagem propostos e/ou negociados com o cliente.

A avaliação do produto de orientação deve ser realizada de acordo com seu formato e conteúdo, verificando se as expectativas e necessidades dos usuários foram atendidas e, avaliar o processo de construção do produto de orientação, visando a redução de falhas nas próximas prestações de serviços.

A manutenção do produto de orientação refere-se a atualização e precisão das informações apresentadas a fim de evitar insatisfações do usuário.

Por fim, a conclusão refere-se a finalização da prestação do serviço de informação com a apresentação dos resultados obtidos.

Na categoria de serviços de orientação as habilidades empreendedoras, bem como, os eixos da área de informação estão dispostos no quadro 5.

QUADRO 5 – EIXOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ATITUDES E/OU HABILIDADES EMPREENDEDORAS NAS ATIVIDADES DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE ORIENTAÇÃO

Atividade	Eixos de gestão da informação	Atitudes e/ou habilidades empreendedoras			
		Mental	Comunicação	Interpessoal	Estratégica
Contato cliente/ empreendedor – empreendedor/ cliente	Usuários e clientes		comunicação oral	relação interpessoal	
Reconhecimento da área	Contexto e Administração	Pensamento analítico			negocial
Análise do objeto de orientação	Administração e Fontes	Pensamento analítico, interpretação	comunicação escrita		
Proposta	Administração		comunicação escrita, comunicação persuasiva		negocial
Negociação	Usuários e clientes		comunicação persuasiva	posicionamento empatia; estabilidade emocional	negociabilidade,
Execução	Processamento e Administração	interpretação síntese		liderança	obtenção de informação, obtenção e alocação de recursos
Representação da informação	Processamento e Tecnologia	Compreensão da área	comunicação escrita		
Avaliação	Administração	pensamento analítico		bom senso, pró-atividade;	
Manutenção	Processamento	pensamento criativo		pró-atividade	identificação de tendências
Conclusão	Administração		comunicação escrita	relação interpessoal	

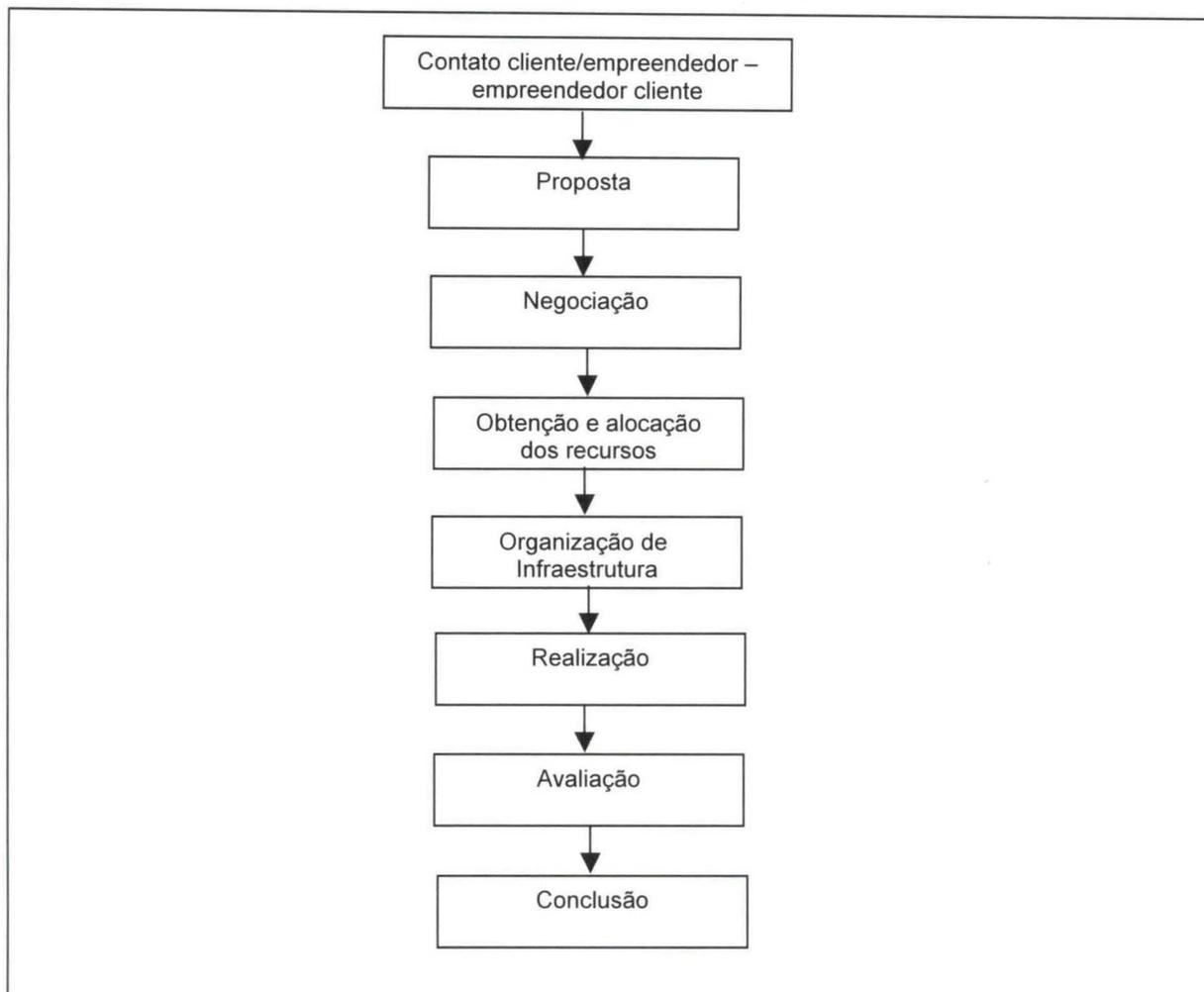
Fonte: o autor

4.1.4 Serviços de Capacitação

Os serviços de informação de capacitação são aqueles destinados a promover habilitação e/ou competência sobre determinado assunto e/ou conhecimento. A prestação desse tipo de serviço de informação tem por objetivo reunir as informações necessárias, bem como alocar os recursos necessários para que aconteça o evento de capacitação. São exemplos desse tipo de categoria os cursos, palestras e eventos.

O serviço de capacitação apresentam atividades básicas, tal como mostra a figura 11.

FIGURA 11 – SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE CAPACITAÇÃO



Fonte: o autor

Nos serviços de capacitação tanto o contato receptivo quanto o ativo podem existir, mas neste tipo de categoria de serviços o contato ativo deve se sobressair, pois o empreendedor desta categoria deve estar sempre atento às tendências e necessidades do mercado e antecipar-se no oferecimento e/ou organização de uma capacitação para atender essas tendências e necessidades. Os contatos receptivos serão consequência do resultado da prestação de serviço. O prestador de serviços deve obter algumas informações necessárias, como:

- a) essência do assunto da capacitação
- b) grau de especificidade do assunto abordado na capacitação;
- c) especialistas e/ou ministrantes do assunto abordado (caso não seja o próprio empreendedor);
- d) dados sobre o local, data, horário, quantidade de pessoas esperadas, duração, material a ser utilizado, entre outras informações necessárias para a realização do evento de capacitação.

Analisando os dados obtidos no contato, o empreendedor poderá realizar a proposta com as condições para a capacitação e a previsão dos recursos financeiros, materiais, tecnológicos, pessoais e informacionais necessários para a execução da capacitação.

Com a proposta aceita e negociada, o empreendedor passará para a atividade de obtenção e alocação dos recursos. Nesta atividade o empreendedor de serviços de capacitação deve possuir uma rede relacionamentos ampla de áreas do conhecimento e de diversos segmentos do mercado, a fim de auxiliá-lo na obtenção e alocação de todos os recursos necessários para a execução da capacitação, como por exemplo:

- a) sistema de envio e confirmação de presença e pagamento;
- b) locais apropriados para eventos e cursos;
- c) gráficas para o material didático, convites etc;
- d) alimentação;
- e) limpeza e serviços gerais;
- f) segurança;
- g) tecnologias;
- h) lista de especialistas em assuntos etc.

Com a obtenção dos recursos o empreendedor passará para o processo de organização de infraestrutura, gerenciando e controlando as tarefas. Deve também,

contemplar um plano contingência, a fim de contornar todo e qualquer imprevisto que possa ocorrer na realização da capacitação.

A próxima atividade contemplada na categoria de serviços de capacitação é a sua realização. Esta atividade é o “produto” de avaliação de seus clientes pelo serviço prestado. Qualquer erro pode ser desastroso para o cliente e pode refletir no desempenho geral do empreendedor, por isso, reforça-se a necessidade de plano de contingência e a previsão exata dos recursos necessários, com o monitoramento pleno das atividades desenvolvidas durante a realização da capacitação.

Terminada a realização da capacitação o empreendedor deve avaliá-la, entregando um formulário para os participantes, com questões que apontem satisfações e insatisfações sobre a prestação do serviço. A avaliação, também, deve ser feita do ponto de vista de todo o processo pelo próprio empreendedor, a fim de estar sempre melhorando as estratégias de prestação do seu serviço.

Nos serviços de capacitação deve-se prestar contas sobre o emprego dos recursos disponibilizados e entregar um relatório apresentando os resultados obtidos, caracterizando a conclusão do seu serviço.

Essas atividades requerem conhecimentos e atitudes e/ou habilidades empreendedoras necessárias para melhorar o desempenho deste tipo de serviço, tal como dispõe o quadro 6.

QUADRO 6 – EIXOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ATITUDES E/OU HABILIDADES EMPREENDEDORAS NAS ATIVIDADES DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DE CAPACITAÇÃO

Atividade	Eixos de gestão da informação	Atitudes e/ou habilidades empreendedoras			
		Mental	Comunicação	Interpessoal	Estratégica
Contato cliente/empreendedor – empreendedor/cliente	Usuários e clientes		comunicação oral		relação interpessoal
Proposta	Administração	interpretação	comunicação escrita e comunicação persuasiva		negocial
Negociação	Usuários e clientes		comunicação persuasiva	posicionamento, empatia, estabilidade emocional	negociabilidade
Obtenção e alocação de recursos	Administração/Tecnologia	pensamento analítico, compreensão da área	comunicação oral	relação interpessoal	obtenção e alocação de recursos
Organização de Infraestrutura	Administração		comunicação oral	liderança, pró-atividade	negociabilidade,
Realização	Usuários e clientes		comunicação oral	flexibilidade, estabilidade emocional, empatia	resolução de problemas;
Avaliação	Administração	pensamento analítico		bom senso, pró-atividade	
Conclusão	Administração		comunicação escrita	relação interpessoal	

Fonte: o autor

4.1.5 Serviços Estratégicos de Informação

Os serviços estratégicos de informação caracterizam-se como serviços de análise dos problemas visando solucioná-los e/ou otimizar a performance das organizações. Seguem definições de serviços estratégicos de informação:

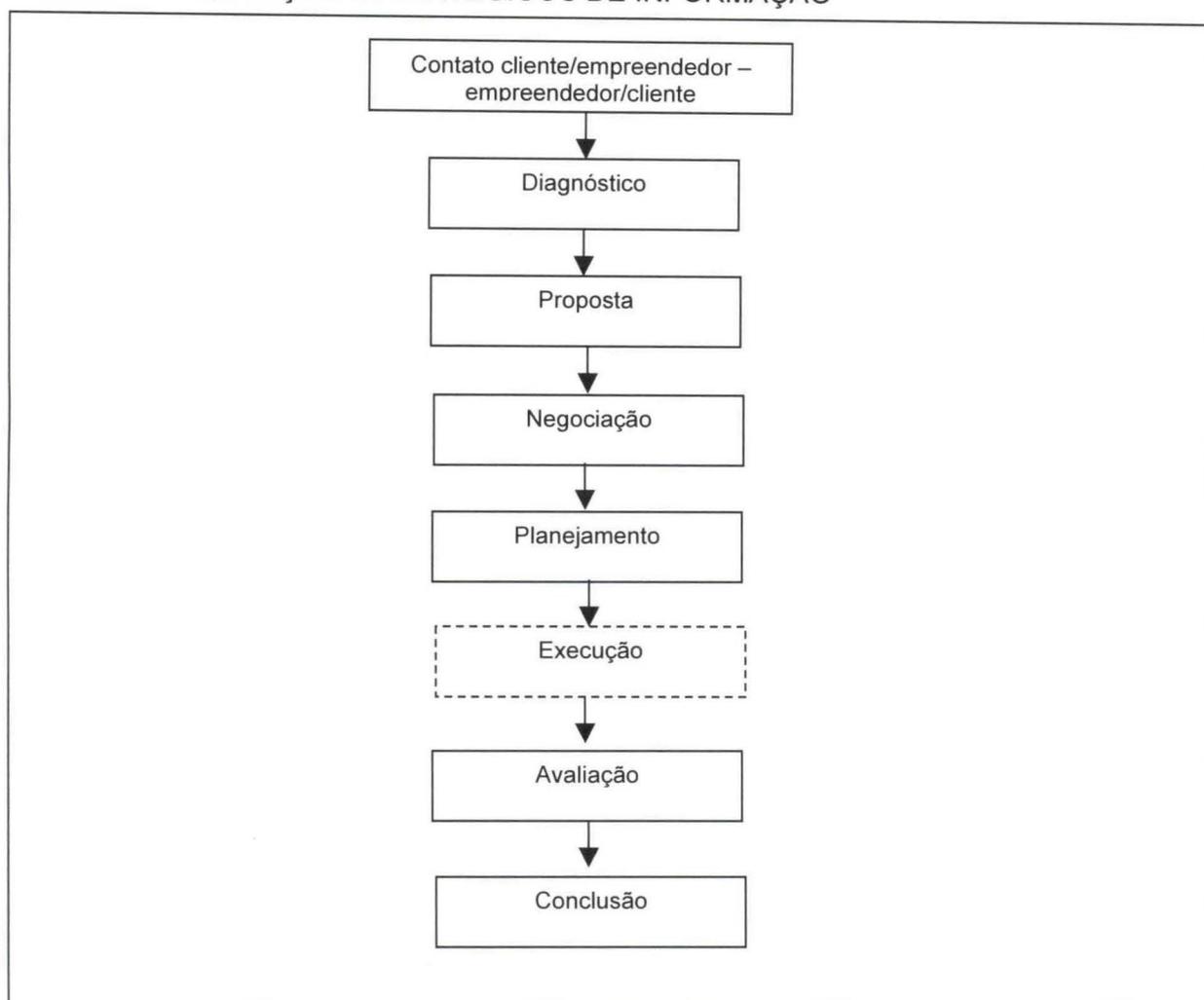
- a) consultoria: análise e proposta de solução dos problemas sem o envolvimento e comprometimento com os resultados do serviço;
- b) extensão tecnológica: ao contrário da consultoria, a extensão que significa “ligação”, ou seja, o pleno comprometimento com os resultados da implementação das propostas realizadas pelos prestadores desse tipo de serviço. Caracteriza-se como um serviço que visa melhorar

qualidade e competitividade de seus clientes, por meio de conhecimento, informações e inovações;

- c) diagnóstico: caracteriza-se como um serviço de levantamento de informações sobre setores da empresa, mercado, clientes, fornecedores, entre outros, a fim de subsidiar tomada de decisões;
- d) estudos de viabilidade: caracterizam-se como o levantamento de vantagens e desvantagens, bem como, relação custo/benefício de inovações, tecnologias, práticas de gerenciamento, projetos, entre outros;
- e) análise de mercado: serviço dedicado ao levantamento de informações sobre fornecedores, concorrentes, clientes potenciais, economia, aceitação de determinado produto, entre outros;
- f) pesquisa de mercado: caracteriza-se como um serviço de análise de necessidades e expectativas do mercado, bem como, carências e sobrecarga de determinados produtos, serviços, informações, entre outros.

Os serviços desta categoria demandam atividades básicas que estão dispostas na figura 12.

FIGURA 12 – SERVIÇOS ESTRATÉGICOS DE INFORMAÇÃO



Fonte: o autor

Na primeira atividade de contato cliente/empreendedor – empreendedor/cliente, o prestador de serviços deve obter informações para iniciar a estratégia de diagnóstico, tais como:

- a) dados e porte da empresa;
- b) ramo de atividade;
- c) expectativas do cliente.

A segunda atividade da categoria refere-se ao diagnóstico, que consiste em observar e registrar:

- a) processos;

- b) cultura organizacional
- c) problemas;
- d) tecnologias;
- e) pessoas-chave na execução das atividades da empresa;
- f) causas e conseqüências dos problemas.

Isto, por meio de observação e aplicação de questionários e entrevistas, com a finalidade de subsidiar o serviço estratégico de informação a ser aplicado na organização.

Feito o diagnóstico o empreendedor deve propor alternativas de resolução dos problemas levantados, tendo como principal estratégia o ganho que a organização terá com a prestação do serviço de informação. Deve, também, levantar todos os recursos necessários para a prestação do serviço, bem como, estipular um prazo e custos de cada alternativa proposta. O cliente, por sua vez, irá negociar a proposta, até o acordo comum com prestador do serviço, efetuando ajustes, se necessários.

A próxima atividade nos serviços estratégicos de informação é o planejamento, que requer estratégias para a resolução dos problemas. Essas estratégias podem caracterizar-se num plano de ação, que coordena, entre outras, a:

- a) alocação e uso dos recursos;
- b) conscientização das pessoas envolvidas no processo;
- c) inserção de novas políticas.

A implementação desse plano de ação caracteriza-se como a execução do serviço. Nesta atividade o empreendedor dessa categoria de serviços deve ser eficaz no gerenciamento de mudanças e administração de problemas comportamentais das pessoas envolvidas no processo. Em serviços de consultoria e serviços de levantamento de informações a atividade da execução não é realizada

devido às características do próprio serviço (por esse motivo, essa atividade está sem destaque no fluxograma).

A avaliação em serviços estratégicos de informação utiliza-se de indicadores de controle de desempenho já no decorrer da execução do serviço, principalmente nos que demandarem um longo prazo para sua finalização. Mas ao final, se faz necessária uma avaliação de satisfação do cliente por meio de um formulário, ou entrevista, bem como, uma avaliação de todo o processo, a fim de o empreendedor verificar falhas para melhorar a condução da prestação do seu serviço, fazendo com que essas não se repitam.

A última atividade dos serviços estratégicos de informação é a sua conclusão com a entrega de relatórios dos resultados da prestação de serviços.

Para melhor realizar estas atividades são necessários conhecimentos, atitudes e/ou habilidades empreendedoras, conforme descreve o quadro 7.

QUADRO 7 – EIXOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ATITUDES E/OU HABILIDADES EMPREENDEDORAS NAS ATIVIDADES DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ESTRATÉGICOS DE INFORMAÇÃO

Atividade	Eixos de gestão da informação	Atitudes e/ou habilidades empreendedoras			
		Mental	Comunicação	Interpessoal	Estratégica
Contato cliente/ empreendedor – empreendedor cliente	Usuários e clientes		comunicação oral	relação interpessoal	
Diagnóstico	Administração		comunicação oral	relação interpessoal	resolução de problemas
Proposta	Administração	interpretação	comunicação escrita e comunicação persuasiva		negocial
Negociação	Usuários e clientes		comunicação persuasiva	posicionamento, estabilidade emocional, empatia	negociabilidade
Planejamento	Administração, Tecnologia	pensamento analítico, compreensão da área	comunicação escrita	relação interpessoal	obtenção e alocação de recursos
Execução	Administração, Tecnologia	interpretação		liderança	aquisição de informação, de obtenção e alocação de recursos

Avaliação	Administração	pensamento analítico		bom senso, adaptabilidade	
Conclusão	Administração		comunicação escrita	relação interpessoal	

Fonte: o autor

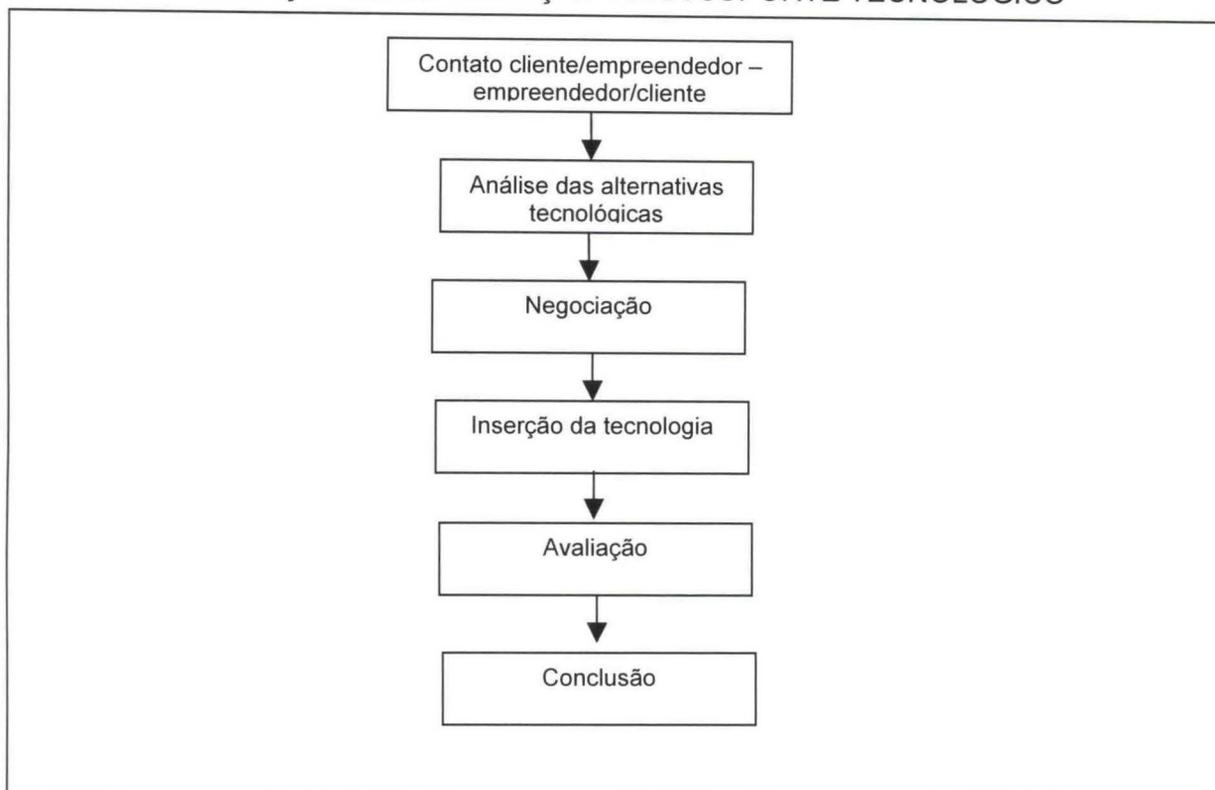
4.1.6 Serviços para Suporte Tecnológico

O serviço de informação para suporte tecnológico tem por objetivo facilitar o acesso, o tratamento, a disseminação, o uso e a preservação da informação com o auxílio das tecnologias da informação. Abaixo apresenta-se definições de tipos de serviços desta categoria:

- a) prospecção tecnológica: caracteriza-se como um sistema de realização de pesquisas tecnológicas e de projetos de desenvolvimento para sustentar a atividade empresarial, introduzindo inovações em processos e produtos, melhorando a sua qualidade e reduzindo custos;
- b) montagem de bases de dados: caracterizam-se como serviços de desenvolvimento de indexação de informações, buscando o seu rápido acesso e devida armazenagem, com o auxílio de tecnologias;
- c) vigilância tecnológica: caracteriza-se como o serviço de monitoramento de novas tecnologias e verificação de vantagens e desvantagens de cada uma, buscando inovar os recursos tecnológicos para aprimorar a qualidade dos produtos ou serviços da organização.

As atividades básicas e características nesta categoria de serviços estão dispostas na figura 13.

FIGURA 13 – SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO PARA SUPORTE TECNOLÓGICO



Fonte: o autor

Na categoria de serviços para o suporte tecnológico, o contato cliente/empreendedor – empreendedor/cliente refere-se a obtenção de informações, tais como:

- a) expectativas e necessidades que devem ser supridas com a tecnologia;
- b) aparato tecnológico já existente;
- c) dimensões de tamanho, fluxo e freqüência da informação a ser inserida na tecnologia.

Informações que subsidiarão a escolha das alternativas tecnológicas que atendam as expectativas e necessidades do cliente. Que por sua vez, serão negociadas, para a escolha de uma das alternativas.

Dado esse processo de escolha, o empreendedor passará a atuar na atividade de inserção da tecnologia, que se trata do gerenciamento de todo o

processo de mudanças com a conscientização das pessoas direta e indiretamente no processo, com a constituição de:

- a) novas políticas de informação e de processos;
- b) administração dos novos recursos tecnológicos;
- c) prevenção da obsolescência das tecnologias;
- d) verificação da atualização constante das novas tendências; e
- e) garantia do conteúdo informacional.

Com a implantação da tecnologia o empreendedor deve avaliar a satisfação do cliente, entrevistando usuários e relatando os benefícios trazidos pela prestação do serviço, além de avaliar o processo de inserção do novo recurso tecnológico, a fim de melhorar a sua atuação, otimizando os processos e reduzindo os erros.

A finalização da prestação dos serviços da categoria de serviços de suporte tecnológico refere-se a apresentação de relatórios dos resultados obtidos.

As habilidades empreendedoras e os eixos de conhecimentos estão dispostos no quadro 8.

QUADRO 8 – EIXOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ATITUDES E/OU HABILIDADES EMPREENDEDORAS NAS ATIVIDADES DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA SUPORTE TECNOLÓGICO

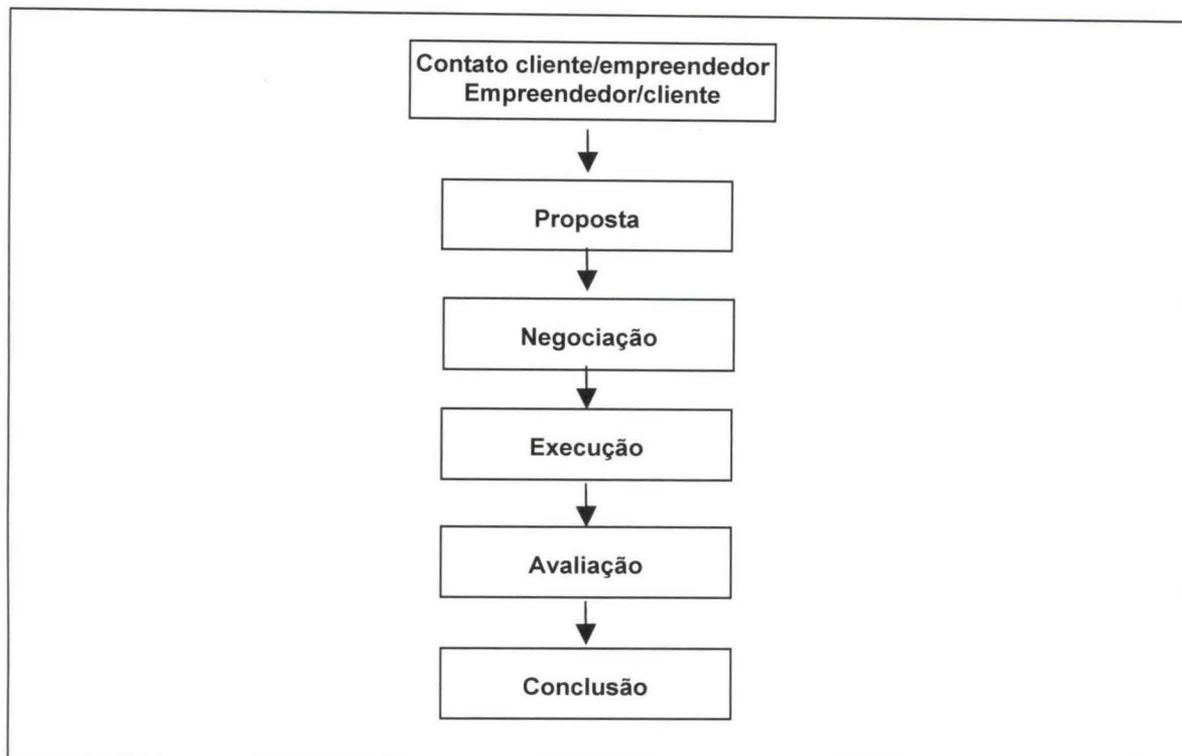
Atividade	Eixos de gestão da informação	Atitude e/ou habilidade empreendedora			
		Mental	Comunicação	Interpessoal	Estratégica
Contato cliente/empreendedor – empreendedor cliente	Usuários e clientes		comunicação oral	relação interpessoal	
Análise das alternativas tecnológicas	Tecnologia e Administração	pensamento analítico, compreensão da área	comunicação oral e comunicação persuasiva	relação interpessoal	negocial, identificação de tendências
Negociação	Usuários e clientes		comunicação escrita e comunicação persuasiva	posicionamento, empatia, estabilidade emocional	negociabilidade
Inserção das tecnologias	Tecnologia, Administração e Usuários e clientes		comunicação oral e escrita	relação interpessoal, liderança, pró-atividade, empatia	resolução de problemas
Avaliação	Administração	pensamento analítico		pró-atividade	obtenção e alocação de recursos
Conclusão	Administração		comunicação escrita	relação interpessoal	aquisição de informação, de obtenção e alocação de recursos

Fonte: o autor

4.2 ATIVIDADES EM COMUM NOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

Comparadas as apresentações das atividades básicas para cada categoria de serviços de informação, e sua relação com os eixos da gestão da informação e com as atitudes e/ou habilidades empreendedoras necessárias para o desenvolvimento das respectivas atividades, verificaram-se tarefas em comum nos fluxogramas, tal como mostra a figura 14.

FIGURA 14 – ATIVIDADES EM COMUM NA PRESTAÇÃO DE DIFERENTES SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO



Fonte: o autor

O contato cliente/empreendedor – empreendedor/cliente significa que o pode ser receptivo ou ativo. Em serviços de pronto atendimento o contato receptivo se destaca, mas na maioria das categorias considera-se os dois tipos de contato como válidos. Nessa atividade verifica-se também, a necessidade de uma estratégia, seja ela simples ou complexa, de obtenção de informações por meio de formulários ou roteiros de questões essenciais que subsidiem a elaboração da proposta.

A segunda atividade - a proposta - descreve alternativas para atender às expectativas e necessidades dos clientes, registrando o que será tratado com a prestação do serviço, apresentando condições pré-definidas pelo empreendedor com a previsão dos recursos financeiros, materiais, tecnológicos, pessoais e informacionais para a sua execução, além de outras especificações necessárias. Normalmente, é realizado um contrato determinando essas condições e especificações.

Apresentada a proposta, a próxima atividade é a de negociação, a qual refere-se ao comum acordo entre o cliente e o prestador de serviços, efetuando os devidos ajustes, se necessários.

O empreendedor, sabendo qual alternativa proposta foi escolhida e negociada pelo cliente, fará a sua devida execução, que consiste basicamente no gerenciamento do processo de implementação do proposto e negociado para a prestação de serviços de informação, com obtenção, alocação, administração e uso de recursos necessários, principalmente, o recurso de informação, realizando o seu efetivo gerenciamento para atingir os resultados desejados.

Terminada a execução do serviço o empreendedor fará a avaliação sob duas óticas: primeiramente, verificando a satisfação do cliente, e em seguida, avaliando o processo de prestação de serviço como um todo, analisando erros, falhas e re-trabalhos, para otimizar os seus processos.

E por fim, a conclusão refere-se entrega final do produto/serviço de informação ao cliente, cuja atividade é acompanhada normalmente de um relatório de conclusão dos serviços. Em certos serviços de informação a atividade de manutenção, que se caracteriza no trabalho contínuo de sustentação dos resultados da prestação de serviço de informação, se aplica no lugar da atividade de conclusão, porém, optou-se em destacar esta última atividade como comum nos serviços de informação, pois entende-se que finalizações de etapas e apresentação de resultados periódicos em serviços de informação com manutenção podem ser caracterizadas como conclusões.

O mercado competitivo exige um diferencial para o sucesso dos negócios, que para os prestadores de serviços de informação está diretamente relacionado à sua capacidade e ao seu comportamento na idealização, no planejamento, na execução, na avaliação e na finalização do serviço. Diante disto, apresenta-se a correlação dos eixos da gestão da informação que mais se destacaram em cada atividade, das diferentes categorias de serviços de informação, bem como, até duas

atitudes e/ou habilidades do empreendedor que mais foram citadas na condução de cada atividade, ressaltando a categorização de atitudes e/ou habilidades que mais se evidenciam em cada atividade. Esta correlação está disposta no quadro 9.

QUADRO 9 – ATIVIDADES COMUNS NOS DIFERENTES SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO CORRELACIONADAS COM OS EIXOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ATITUDES E/OU HABILIDADES EMPREENDEDORAS

Atividade	Eixos de gestão da informação	Atitude e/ou habilidade empreendedora			
		Mental	Comunicação	Interpessoal	Estratégica
Contato cliente/empreendedor – empreendedor cliente	Usuários e clientes		comunicação oral	relação interpessoal	
Proposta	Administração		comunicação persuasiva		negocial
Negociação	Usuários e clientes			posicionamento	negociabilidade
Execução	Tecnologia, Administração, Processamento e Fontes			liderança	obtenção e alocação de recursos
Avaliação	Administração	Pensamento analítico		pró-atividade	
Conclusão	Processamento e Administração		comunicação escrita	relação interpessoal	

Fonte: o autor

Por meio deste quadro, conclui-se que para cada atividade comum em serviços de informação, um ou mais eixos da gestão da informação são destacados como principais conhecimentos que o empreendedor adquire e domina para executar a respectiva atividade.

Na primeira atividade – contato cliente/empreendedor – empreendedor cliente – o eixo da gestão da informação é o de Usuários e Clientes, isto porque, esta atividade caracteriza-se pela aquisição de informações do cliente, sendo necessário o conhecimento de técnicas que auxiliem na obtenção das mesmas. O empreendedor deve apresentar como principais atitudes e/ou habilidades a eficiência na comunicação oral e a facilidade de relação interpessoal a fim de alcançar a confiança do cliente.

Na segunda atividade – proposta – o prestador de serviço deve dispor de conhecimentos sobre o eixo de Administração com a finalidade de descrever as condições de recursos, prazos e outras especificações necessárias para a execução do serviço, e deve utilizar-se principalmente de atitudes e/ou habilidades de comunicação persuasiva e visão negocial a fim de persuadir o cliente.

Na terceira atividade – negociação – mais uma vez é requerido o eixo da gestão da informação de Usuários e Clientes, pois o empreendedor deve estar preparado para impor condições, ao mesmo tempo que ceder às condições propostas pelo cliente, com a consciência dos riscos conseqüentes das decisões tomadas. As principais atitudes e/ou habilidades que auxiliam o empreendedor são a de negociabilidade e posicionamento, ou seja, saber realizar um bom negócio e defender os seus pontos de vista, a fim de convencer o cliente.

Na quarta atividade – execução – o empreendedor deve apresentar conhecimentos dos eixos da Administração, de Processamento, de Fontes e de Tecnologia, os quais dependendo do tipo de prestação de serviços diferentes eixos podem se sobressair. Mas, independentemente do tipo de serviço que está sendo executado as atitudes e/ou habilidades de liderança e eficiência em obter e alocar recursos serão as principais requeridas para se desempenhar a execução de serviços.

Na quinta atividade – avaliação – o eixo requerido é o da Administração, contribuindo com suas técnicas de avaliação de desempenho. E, as atitudes e/ou habilidades requeridas para o desempenho é a pró-atividade e o pensamento analítico para ajustes necessários a fim de satisfazer o cliente e rever os processos da prestação de serviço, procurando melhorá-los continuamente.

Na sexta e última atividade – conclusão – os eixos da Administração e do Processamento, este último solicitado principalmente nos serviços que demandam manutenção, são requeridos para organizar os resultados, prestar contas, utilizando-se principalmente das atitudes e/ou habilidades de comunicação escrita,

relação interpessoal, para finalizar a prestação do serviço e conquistar o cliente para ações futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prestação de serviços de informação é uma atividade econômica que tem crescido no mundo dos negócios como um empreendimento de profissionais autônomos ou de empresas devida e legalmente constituídas para este fim.

Para orientar futuros empreendedores da área, esta pesquisa compila os conhecimentos básicos sobre o “saber”, o “querer” e o “fazer” de cada serviço de informação a ser desenvolvido por um negócio voltado para a prestação do serviço de informação propriamente dito, na perspectiva de registrar diretrizes táticas e operacionais envolvidas na atividade, segundo a finalidade de cada serviço.

Na categorização de serviços de informação de pronto atendimento, divulgação, orientação, capacitação, estratégicos e para suporte tecnológico, cabe salientar que as atividades demonstradas para cada categoria de serviço servem de norte para o empreendedor, mas não se resumem nas que foram citadas, pois são apenas as básicas. A subjetividade da informação, as pessoas, o contexto, os recursos, podem diferenciar ainda mais os serviços entre si, podendo exigir atividades extras e mesmo rotinas diferenciadas.

Sobre os eixos da gestão da informação: Contexto; Pesquisa; Administração; Fontes; Processamento; Tecnologia; Usuários e Clientes, ressalta-se que o mais evidenciado nas atividades de prestação de serviço de informação é o de Administração, por dedicar-se ao gerenciamento de recursos, abordagem de avaliação de desempenho e de qualidade, entre outros. Não desconsiderando a importância dos demais eixos da Gestão da Informação, que serão solicitados de acordo com as necessidades da prestação de serviço.

Quanto às atitudes e habilidades empreendedoras, de acordo com a sua categorização: mentais, comunicação, interpessoal e estratégicas, verificou-se que as do grupo interpessoais, são as que mais se destacam nos quadros, validando a importância do saber lidar com pessoas na prestação de serviço de informação.

Destaca-se também, que as atitudes e habilidades mencionadas podem ser requeridas em toda e qualquer atividade, dependendo das circunstâncias de contexto organizacional que o empreendedor estiver inserido.

Quanto às ferramentas levantadas para auxílio na prestação de serviços de informação, verificou-se que estas são divididas em métodos estratégicos – monitoramento ambiental e *benchmarking*; em método e técnica estratégico/operacional – BSC; e, técnicas operacionais - SWOT, PDCA e Fluxogramas, e podem ser empregadas em todo e qualquer tipo de serviço de informação, seja em uma atividade isolada de determinado serviço ou no conjunto das atividades desenvolvidas durante a prestação do serviço de informação. O PDCA, por exemplo, possui essa característica evidente, ou seja, pode ser utilizado para estruturar a prestação de um serviço do início ao final, ou estruturar somente uma das atividades (planejamento, por exemplo). A escolha adequada e o uso de métodos e técnicas na prestação de serviço em informação vêm favorecer o sucesso do empreendimento e estimular o desenvolvimento das organizações, por meio de seus resultados, otimizando o fluxo de suas informações e favorecendo a melhoria contínua de seus processos e estratégias.

Conclui-se que, devido a variedade dos serviços de informação o campo de atuação do empreendedor desta área é bastante rico e o princípio da garantia do sucesso dos empreendedores em serviços de informação se dá quando faz o cliente perceber que o benefício da informação é maior que seu custo. A sua competência está em saber o que cada um necessita, como e quando, e também o que é relevante, de acordo com as missões e objetivos da organização para a qual se presta o serviço de informação.

Assim, para ser empreendedor de sucesso em serviços de informação, deve-se apresentar uma combinação de conhecimentos (saber), adquiridos de acordo com sua convivência e formação, atitudes (querer) intrínsecas à personalidade e suas habilidades (fazer) desenvolvidas de acordo com as

experiências e aptidões. Deve também, ter ciência das características do produto ou serviço que será oferecido para diminuir os riscos de falência no mercado. Para isso, o empreendedor de sucesso em serviços de informação deve ter atitude para inovar e enfrentar desafios, desviando-se de situações cômodas e tornar-se competitivo.

6 RECOMENDAÇÕES

O estudo com mais tempo poderia ser complementando com a orientação para a abertura de empresas de serviços de informação, com enfoque em procedimentos burocráticos e legais para a sua constituição, orientando nesse sentido novos empreendedores da área de serviços de informação.

Como continuidade e aprofundamento do assunto, recomenda-se uma pesquisa para conhecer a realidade das empresas prestadoras de serviços de informação para a verificação e correlação do que foi encontrado na literatura com a realidade. E, conforme os resultados dessa pesquisa empírica realizar a atualização dos fluxogramas e dos quadros de eixos e atitudes e/ou habilidades empreendedoras, retratando a exigência do mercado, até mesmo porque, o Curso de Gestão da Informação da UFPR, promove alterações curriculares, também, conforme demanda do mercado.

Verifica-se a necessidade do aprimoramento do assunto com enfoque nas empresas prestadoras de serviços de informação, analisando os produtos e serviços oferecidos, os processos envolvidos, conhecimentos, atitudes e habilidades requeridos, métodos e técnicas utilizados, identificados como variáveis indispensáveis para a execução do serviço. Os resultados dessa pesquisa empírica podem levantar, modelos e metodologias para a prestação de cada categoria de serviço de informação, servindo de apoio aos empreendedores nas atividades a serem realizadas.

REFERÊNCIAS

- ALBAGLI NETO, I. **A revolução do espírito empreendedor**: o capital de risco na pequena empresa. Salvador: Bureau, 1998.
- ARAÚJO, L. G. de. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARAÚJO JÚNIOR, R H de. Benchmarking. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- BERNHOEFT, R. **Como tornar-se empreendedor em qualquer idade**. São Paulo: Nobel, 1997.
- BESSONE, F. Nem tanto nem tão pouco. **Rumos**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 40-43, fev. 2000.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da Informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BORGES, M. E. N. Produtos e serviços de informação para negócios no Brasil: características. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 1, p. 76-81, jan./abr., 1998.
- CERVO, A. L. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- COSTA, F. S. **Método científico**: os caminhos da investigação. São Paulo: Harbra, 2001.
- CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DEGEN, R. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **Sociedade pós-capitalista**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

FARREL, L. C. **Entrepreneurship**: fundamentos das organizações empreendedoras. São Paulo: Saraiva, 1993.

FERREIRA, D. T. Profissional da Informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 42-49, jan./abr., 2003.

GIANESI, A. G. N., CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação de clientes. São Paulo: Atlas, 1994.

HOPE, J. HOPE, T. **Competindo na terceira onda**: os 10 mandamentos da era da informação. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

JAMBEIRO, O; SILVA, H. P. A Informação e suas profissões: a sobrevivência ao alcance de todos. **Datagramazero**, Belo Horizonte, v. 5, n. 4 ago., 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: qualidade, planejamento, implementação, controle. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LEZANA, Á. G. R; TONELLI, A. O Comportamento do Empreendedor. In: MORI, F. **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

LONGO, R. **Gestão estratégica e o gerente do conhecimento**: características e habilidades essenciais. São Paulo: Rose Longo Consultoria Organizacional Ltda, 2000. 66 transparências: color.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MANUAL de gestão de serviços de informação. Curitiba: TECPAR; Brasília: IBICT, 1997.

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago., 2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12910.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2004.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MASUDA, Y. **A sociedade da informação**: como será a sociedade pós-industrial. [S.l.]: Editora Rio, 1981.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994

MIRANDA, R. C. R. Balanced scorecard. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

_____. Monitoramento ambiental. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información em las organizaciones**: principios, conceptos y información en las organizaciones. Chile: Universidade de Chile, 1998. (Série Gestión de Información)

SAMARA, B. S.; BARROS J. C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Marron Books, 1997.

SÁNCHEZ GARCIA, L. (Org). **Projeto Pedagógico [do Curso de Gestão da Informação da UFPR]**. Curitiba, 2002.

SEBRAE. Taxas e os fatores condicionantes da mortalidade de micro e pequenas empresas, 2004. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br>>. Acesso em: 06 set. 2004.

SHEEDY, E. **Guia do empreendedor para fazer a empresa crescer**. São Paulo: Nobel, 1996.

SILVEIRA, H. Swot. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

STWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, J. Profissionais da informação. *Insight Informal*, n. 12, 1998. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/insight12.html>>. Acesso em: 10 ago. 2004.