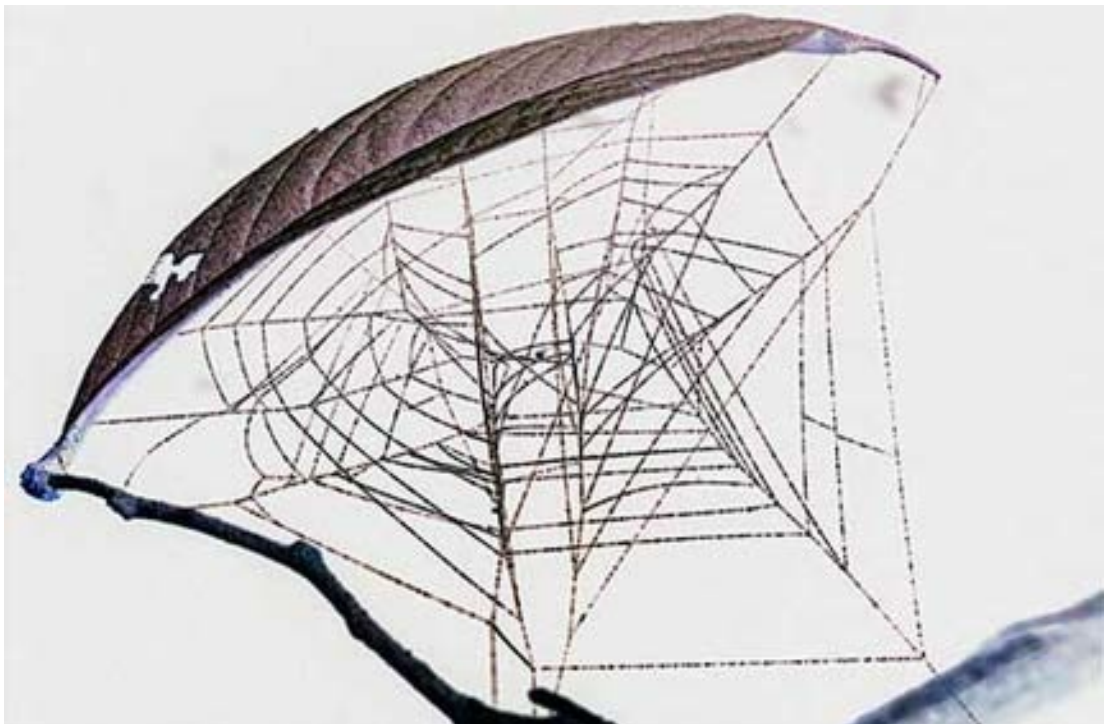


MÔNICA ERICHSEN NASSIF BORGES

A INFORMAÇÃO E O CONHECIMENTO NA BIOLOGIA DO CONHECER:

UMA ABORDAGEM COGNITIVA PARA OS ESTUDOS
SOBRE INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL



MÔNICA ERICHSEN NASSIF BORGES

**A INFORMAÇÃO E O CONHECIMENTO
NA BIOLOGIA DO CONHECER:
UMA ABORDAGEM COGNITIVA PARA OS ESTUDOS
SOBRE INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Ciência da Informação.

Área de concentração: Produção, Organização e Utilização da Informação.

Orientador:

Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves

Co-orientadora:

Profa. Dra. Ana Maria Pereira Cardoso

Belo Horizonte

**Escola de Ciência da Informação
Universidade Federal de Minas Gerais**

2002

“Júlia, dedico este trabalho a você, com todo o meu amor. Muito do que aprendi a observar foi resultado de observar você.”

AGRADECIMENTOS

Ao professor Jorge Tadeu de Ramos Neves agradeço pela dedicação e pelo estímulo. À professora Ana Cardoso, a minha gratidão e carinho eternos.

À “minha” Juliana, à Regina e à Simone, amigas e companheiras. Com certeza este trabalho tem um pedaço de cada uma de vocês.

Ao Henrique, pela presença constante, companheirismo e cumplicidade.

Aos meus pais e à minha irmã, que me ensinaram a assumir desafios e a ter força para superar as dificuldades. A vocês, o meu amor eterno.

Às professoras Cristina Magro e Isis Paim que me incentivaram a desenvolver este trabalho.

Ao Prof. Dr. Paulo Margutti, do Departamento de Filosofia da UFMG, pelas inesquecíveis aulas e discussões sobre a Biologia do Conhecer.

Agradeço aos membros da banca, pelos questionamentos e pelas valiosas sugestões.

Agradeço à Goreth e à Viviany pela atenção e disponibilidade em todas as vezes que precisei delas, durante os quatro anos de doutorado.

À Profa. Carolina Saliba, sou grata pelo trabalho de normalização, pelo carinho e amizade.

À Profa. Júnia Campas Passos, agradeço pela revisão gramatical e pela dedicação com que executou esta árdua tarefa.

Às Profas. Maria Cecília, Ana Maria Cabral e Lídia Alvarenga, pelo estímulo constante e pelo carinho.

Ao Luiz Henrique, do LTI, pela ajuda para a finalização da apresentação.

À Sônia, Marguita, Lúcia, Maria, Isaura, Geci, Fernando e Dulce, meus mestres.

À Profa. Kátia Montalli, por ter me iniciado nesse caminho. Para você, a minha saudade e o meu carinho.

Aos empresários, agradeço pela disponibilidade em conversar comigo.

Aos meus alunos, sou grata por ter me ajudado a “pensar alto” sobre a tese e a esclarecer as minhas próprias dúvidas.

“Um homem tinha um belo cavalo cobiçado pelo vilarejo. Ofereceram-lhe uma boa soma para comprá-lo. Ele não aceitou. Passados alguns dias, o cavalo fugiu de ser cercado e desapareceu. Os vizinhos comentaram com o homem: “Teria sido melhor vendê-lo!” O homem reagiu: “Pode ser que sim, pode ser que não.”

Certa noite, o cavalo retornou e, como havia se tornado líder de uma manada selvagem, com ele vieram também duas dezenas de outros cavalos. Os vizinhos comentaram: “Você fez bem em não vendê-lo! O homem respondeu: Pode ser que sim, pode ser que não.”

Certo dia, o filho deste homem foi montar o dito cavalo. Caiu, fraturou a bacia e ficou mais de seis meses em repouso absoluto. Os vizinhos comentaram: “Teria sido melhor vender o cavalo!” O homem retrucou: “Pode ser que sim, pode ser que não!”

Eclodiu uma guerra na região e todos os jovens foram convocados, com exceção do filho deste homem, que estava se restabelecendo de suas fraturas. Dessa guerra sangrenta, poucos retornaram com vida e raros foram os que não tiveram alguma seqüela física dos ferimentos. Os vizinhos comentaram: “Você fez bem em não vender o cavalo! Ao que o homem respondeu: “Pode ser que sim, pode ser que não!”

Sempre que buscamos uma leitura deste mundo com o senso de “por que?, queremos congelar o processo de vida. O por que podemos encontrar em dado instante se dissolve em outro instante, uma vez que a vida é uma dinâmica, modificando perspectivas a todo o momento. A percepção de “por que não?” deixa aberta a possibilidade que o homem transmitia com seu “pode ser que sim, pode ser que não”.

Tudo que ele fez com o cavalo foi tomar a decisão de não vendê-lo. A idéia de que existe uma decisão correta que vai, no final da história, mostrar-se a mais vantajosa é parte da ilusão e do desejo de controle.

“Por que não?” nos libera do destino traçado por acertos e erros do passado e abre a possibilidade de ser o presente o determinante da experiência.”

BONDER, Nilton *Fronteiras da inteligência* Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Interações, objetividade-entre-parênteses e o estudo do domínio cognitivo dos empreendedores das PME	13
1.2 Transpondo os mitos da objetividade	17
1.3 A definição metodológica: o observador, a fenomenologia e a pesquisa qualitativa	24
2 A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: DO PONTO DE VISTA COGNITIVO À PERSPECTIVA DA BIOLOGIA DO CONHECER	31
2.1 A Ciência da Informação: seus contornos e suas perspectivas	32
2.2 Um pouco da história das Ciências Cognitivas	40
2.3 Os princípios da Biologia do Conhecer: possibilidades inovadoras para a discussão sobre a informação e o conhecer humano	43
3 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES DE NEGÓCIOS: DOS ESTUDOS SOBRE A COGNIÇÃO À ABORDAGEM DA BIOLOGIA DO CONHECER	48
3.1 Uma análise da gestão da informação e da inteligência empresarial sob o enfoque cognitivo	49
3.2 As influências das teorias cognitivas nos estudos sobre organizações de negócios: a informação e o conhecimento em foco.....	57
4 O DOMÍNIO DAS PME DESCRITO NA LITERATURA	66
4.1 As PME na “era da informação”	67
4.2 Alguns aspectos da literatura sobre inteligência empresarial em PME	79

5 UMA ANÁLISE DO DOMÍNIO DAS PME NA PERSPECTIVA DA BIOLOGIA DO CONHECER: EMPREENDEDORES, INFORMAÇÃO E CONHECER HUMANO EM FOCO	84
5.1 Os entrevistados e as suas empresas: histórias de empreendedores e de negócios de sucesso	87
5.2 Histórias de empreendedores à luz da Biologia do Conhecer.....	110
6 CONCLUSÃO	141
6.1 A inteligência empresarial à luz da Biologia do Conhecer.....	144
6.2 Ciência da Informação e Biologia do Conhecer: a informação, o conhecimento e o usuário de informação	149
REFERÊNCIAS.....	154
ANEXO	161

RESUMO

Estudo da inteligência empresarial sob o enfoque cognitivo da Biologia do Conhecer, a partir da observação, sobre o meio de negócios, de proprietários de pequenas e médias empresas – PME. De forma geral, a Ciência da Informação tem recebido muitas influências das Ciências Cognitivas, influências estas encontradas também no âmbito da gestão da informação e da inteligência empresarial. Nestas áreas, a literatura considera a informação como o elemento que possibilita que a organização, entidade pensante, tome consciência das mudanças e tendências do ambiente externo de negócios, num quadro de dependência crítica entre a organização e o ambiente. Quanto ao conhecimento, esta mesma literatura traz subjacente a idéia de que assimilar as experiências dos clientes, concorrentes, parceiros e demais atores do ambiente externo possibilita renovar o conhecimento da empresa, rejuvenescendo as estruturas mentais dos responsáveis pelo seu gerenciamento. Essas idéias fundamentam-se numa transposição das teorias cognitivas tradicionais para as organizações. Assim, as empresas adquirem, de alguma maneira, “vida própria” e “inteligência” suficientes para captarem informação do ambiente externo, processá-la e utilizar aquela necessária à sua permanência no mercado, relegando aos indivíduos, membros das organizações, um papel secundário nesse processo. Neste trabalho, a atividade de inteligência empresarial foi analisada sob a abordagem cognitiva da Biologia do Conhecer. Para tanto, partiu-se dos depoimentos de seis empresários, proprietários de PME mineiras, a respeito de suas próprias histórias e as de suas respectivas empresas. A partir disso, pôde-se analisar a conduta desses empresários à frente de seus respectivos negócios, assim como questões-chave sobre inteligência empresarial. Os dados obtidos através dos depoimentos dos entrevistados mostram que a permanência de suas empresas, no ambiente de negócios, não possui uma relação direta, e clara, com a existência de atividades formais e sistemáticas de inteligência empresarial. Do ponto de vista cognitivo da Biologia do Conhecer, foi possível observar que, no que diz respeito à gestão da informação e da inteligência empresarial, deve-se considerar o estilo característico dos empresários gerenciarem as suas empresas, a forma como eles o fazem, as relações e as interações que eles estabelecem, os domínios pelos quais transitam, bem como as suas pré-disposições intrínsecas em aceitarem recursos informacionais. Argumenta-se em favor da idéia de que a Biologia do Conhecer possibilita discutir os conceitos de informação e de conhecimento sob uma perspectiva inteiramente nova. Por conseguinte, a Biologia do Conhecer poderá influenciar, significativamente, os estudos voltados para a gestão da informação e da inteligência empresarial e a Ciência da Informação como um todo.

ABSTRACT

The study of business intelligence under the cognitive focus of the Biology of Knowledge, from the observation of owners of small and medium size enterprises, and of their respective business environments. The Information Science has been receiving a lot of influences from the Cognitive Sciences, which have been observed, also, in the information management and business intelligence studies. In these areas, the information is considered as the element that enables the organization – a thinking entity – to become conscious of the changes and trends of the external business environment, in a frame of critical dependency between the organization and the environment. With regard to knowledge, the literature brings up the underlying idea that the assimilation of the experiences from the clients, competitors, partners and the remaining actors of the external environment, enable the renewing of the organization's knowledge, rejuvenating the mental structures of their managers. These ideas are based upon a transposition from the traditional theories of cognition to the organizations. Thus, the enterprises acquire, anyhow, an "own life" and "intelligence" enough to collect information from the external environment, process it and use the information necessary to their survival in the market, relegating the individuals – members of the organization – to play a background role in this process. In this work, the business intelligence activity was analysed under the cognitive approach of the Biology of Knowledge. In order to do this, the starting point was the testimonies of six entrepreneurs, owners of small and medium size enterprises, relative to their life histories as well as their organization histories. Thereby, it was possible to analyse the conduct of these entrepreneurs in front of their respective business, in addition to some key issues related to business intelligence. The data obtained through the declarations of the interviewees show that the survival of the companies, within the business environment, does not have a clear and direct correlation with the existence of conventional and systematic information management and business intelligence activities. From the viewpoint of the Biology of Knowledge, and concerning the information management and business intelligence, it was possible to observe that it should be taken into account the characteristic style of the entrepreneurs in the management of their companies, the way they do it, the relations and interrelations that they do establish, the domains they transit through, and their intrinsic predisposition to accept informational resources. It is argued in support of the idea that the Biology of Knowledge enables one to discuss the concepts of information and knowledge from an entirely new point of view. Consequently, the Biology of Knowledge could, significantly, influence the studies in the fields of information management and business intelligence and the Information Science as a whole.

1

INTRODUÇÃO

A história deste trabalho surgiu de uma proposta de estudo inicial sobre a prática da inteligência empresarial¹ em pequenas e médias empresas². No período de definição do trabalho de tese, questionou-se a aplicação dos modelos de inteligência empresarial, pois a literatura sobre o assunto não fazia menção às particularidades das empresas, fossem essas particularidades relativas ao porte, à cultura ou à organização das mesmas, de um modo geral. A simples aplicação de modelos parecia ser suficiente para que qualquer empresa obtivesse êxito em seus negócios e garantisse a sua “sobrevivência” no mercado.

Como decorrência das primeiras análises da literatura, interessou-me estudar e compreender o domínio das PME. A literatura sobre essas empresas traz questões interessantes tanto no que se refere à sua constituição quanto no que diz respeito à sua importância econômica. A importância das pequenas e médias empresas tem crescido, principalmente em setores de alta tecnologia. Os custos de pesquisa e desenvolvimento estão cada vez mais elevados nesses segmentos e, ao mesmo tempo, o ciclo de vida dos produtos tende a cair, reduzindo o prazo para o retorno dos investimentos. As grandes corporações não possuem a mesma agilidade funcional para acompanhar esses impactos ambientais que as PME.

No Brasil, as PME apresentam características muito particulares, em função da história da nossa industrialização, dos investimentos governamentais em ciência e da tecnologia e trajetória política e econômica do país. É antiga a idéia de que os pequenos negócios brasileiros enfrentam problemas graves relacionados à sua sobrevivência no mercado. Apesar disto, as PME são atores importantes para o nosso desenvolvimento pois, mesmo enfrentando dificuldades de cunho gerencial, econômico e até estrutural, tais empresas respondem, aqui, pela maior parte dos empregos e por parcela considerável do PIB nacional. (KRUGLIANSKAS, 1996).

¹ Neste trabalho, inteligência empresarial refere-se a todo conjunto de atividades voltadas para a obtenção, para o processamento, a análise e a disseminação de informação acerca do ambiente de negócios de organizações de produção, com o objetivo de dar suporte à tomada de decisão e à definição estratégica.

² A sigla PME será utilizada para toda e qualquer referência relativa às pequenas e médias empresas.

Elas representam 98% de todos os empreendimentos regulares, geram aproximadamente 59% dos empregos formais e contribuem com cerca de 20% do PIB brasileiro. Em Minas Gerais, representam 99,6% dos estabelecimentos regulares.

Como decorrência dos estudos e leituras feitos, verifiquei também que havia, na literatura a respeito de inteligência empresarial em PME, uma lacuna, pois grande parte dos trabalhos a respeito de inteligência empresarial é realizado a partir de grandes empresas. De um modo geral, tais trabalhos procuram demonstrar que toda organização, seja ela de negócios ou não, acompanha as tendências do seu ambiente de atuação, tendo-se como premissa que o ambiente externo de negócios é o que determina o comportamento organizacional. Esta literatura, entretanto, não trata questões como as semelhanças e/ou diferenças entre atividades de inteligência empresarial em organizações em função do seu porte variado ou do meio no qual estão inseridas, a despeito de ser tido como fato que PME apresentam uma dinâmica organizacional distinta das empresas de grande porte.

A literatura em questão tem privilegiado os estudos sobre uso de informação relativa ao que se conhece, usualmente, como ambiente externo de negócios para empresas de grande porte. Os estudos sobre inteligência empresarial voltados para PME apontam questões importantes relacionadas às características e peculiaridades das mesmas, as quais devem ser consideradas tanto por pesquisadores quanto por profissionais de informação. Isto significa que a “classificação” como PME remete as empresas a um contexto de negócios com particularidades bastante específicas, definindo um “meio” com características também específicas, no qual interagem.

Desta forma, minha preocupação, *a priori*, era descobrir, primeiro, se os modelos existentes na literatura eram suficientemente eficazes para PME, e também, como tais empresas atuavam no mercado. Isso era uma questão importante, numa linha de pesquisa que tem como foco discutir e estudar questões voltadas para a gestão da informação e do conhecimento. Entretanto, ao me aprofundar na consideração do problema, percebi que o assunto rapidamente se esgotou, pois a literatura trazia basicamente as mesmas questões, todas voltadas para a aplicação de modelos.

Percebi, então, que me faltavam certas informações fundamentais. Precisava, assim, encontrar uma base teórica que me permitisse refazer a minha pergunta e avançar por outro caminho que não fosse o da literatura convencional.

Nessa procura, deparei-me com as teorias sobre conhecimento: das de Piaget às chamadas “teorias contemporâneas do conhecimento” (teoria do caos, teoria da complexidade e Biologia do Conhecer – conhecida como teoria da autopoiese). O encontro com essas teorias levou-me a retomar o estudo das bases teóricas da Ciência da Informação que definem nossas noções sobre informação e, mais recentemente, sobre conhecimento. Na perspectiva cognitiva na qual me embrenhava, comecei a analisar aspectos das teorias cognitivas “incorporados” à literatura da área de Ciência da Informação e na literatura da linha de pesquisa na qual se insere o meu trabalho, ou seja, informação gerencial e tecnológica.

Dentre as teorias cognitivas, a “Biologia do Conhecer”, de Humberto Maturana e Francisco Varela, pareceu-me poder fornecer uma base teórica interessante para fazer avançar meu trabalho. Em um primeiro momento, a minha emoção frente à referida teoria se deu pela delicadeza e respeito com que o autor trata o ser vivo e, em particular, o ser humano. As abordagens cognitivas tradicionais tratam o ser humano como máquinas, tirando dele a sua “condição humana”. No âmbito da Ciência da Informação, a Biologia do Conhecer nos possibilita olhar os nossos usuários de informação ao mesmo tempo em sua dimensão individual e social, compreendendo o conhecer humano nessa perspectiva, diferentemente das abordagens tradicionais das ciências cognitivas, extremamente presentes nos estudos da área.

Defini, então, que, mantendo o foco de estudo sobre a inteligência empresarial em PME, teria como pano de fundo a abordagem cognitiva, adotando os princípios da Biologia do Conhecer. A minha pesquisa foi pautada por duas questões centrais:

- a) Como se dão as interações entre as PME e o seu ambiente de negócios?
- b) Como as atividades de inteligência empresarial são estruturadas em PME, em função das relações dessas empresas com o ambiente de negócios?

Respondendo a essas perguntas, o meu objetivo foi investigar como são as relações das PME com o meio no qual estão inseridas, a partir da observação de seus proprietários, principais decisores, visando ao desenvolvimento de atividades de inteligência empresarial, tendo como base os princípios da Biologia do Conhecer. É importante salientar que não tive a intenção de verificar a propriedade dos modelos teóricos em que se baseia a prática da inteligência empresarial em PME, mas, sim, de analisar tal prática a partir do olhar de uma abordagem cognitiva nova, que nos coloca o desafio de, a princípio, rediscutir nossas idéias, no âmbito da Ciência da Informação, sobre gestão da informação e de inteligência empresarial, mas, especialmente, de refletirmos sobre a informação e o conhecimento.

Assim, neste trabalho, discuto as influências das teorias cognitivas nos estudos da Ciência da Informação, em especial, na gestão da informação e de inteligência empresarial, procurando abrir novas possibilidades para a área tendo como abordagem cognitiva básica a Biologia do Conhecer.

A seguir, apresento questões acerca da ciência, do paradigma científico no qual a Biologia do Conhecer se insere e descrevo os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento desta pesquisa que, certamente, serão esclarecedores para a compreensão da sua problemática.

1.1 INTERAÇÕES, OBJETIVIDADE-ENTRE-PARÊNTESES E O ESTUDO DO DOMÍNIO COGNITIVO DOS EMPREENDEDORES DAS PME

Os fenômenos da sociedade contemporânea têm sido discutidos à luz de uma idéia cujo ponto central reside no falar sobre “informação” e “informatização” da vida social. Como observadores, falamos e ouvimos falar que vivemos na “era da informação” e, mais recentemente, na “era do conhecimento”. O viver nesta era e não mais na era industrial, na pós-industrial, ou em qualquer outra pela qual a humanidade já tenha passado, significa, entre outras coisas, que as nossas relações sociais têm sido influenciadas por novos fatores, que nos levam a crer que a difusão instantânea de notícias informa as pessoas, que o encurtamento das distâncias é

algo real para todos e que o mercado global é, no dizer de Santos (2001, p. 19) *“capaz de homogeneizar o planeta quando, na verdade, as diferenças locais são profundas.”*

Essas discussões não têm resultado em posições unânimes, mas são, sim fonte de muitas controvérsias. De acordo com Webster (1997), a era da informação se constitui, para alguns, como o começo de uma sociedade verdadeiramente profissionalizada, enquanto, para outros, ela representa um controle exacerbado sobre o cidadão. Alguns pensam que essa era proporciona a emergência de um grupo de indivíduos altamente educados em virtude do acesso ao conhecimento; há os que sustentam que a era da informação significa uma inundação de sensacionalismo e propaganda. Certos grupos acreditam que foi o desenvolvimento do estado-nação o que promoveu o papel da informação, enquanto outros grupos afirmam que essas mudanças ocorreram a partir das organizações corporativas.

A despeito da variação de opiniões sobre o que se denomina “era da informação”, ou “sociedade da informação”, parece ser necessário reconhecer que atualmente existe algo especial sobre “informação”, que ela adquiriu evidência no mundo contemporâneo e que o viver em sociedade também se tem modificado. Na literatura sobre o tema, muito se discute a respeito das transformações que têm ocorrido a partir da revolução informacional, seja no trabalho, seja na educação, seja nas estruturas corporativas, ou na própria democracia. Algumas discussões são menos relevantes, pois consideram apenas os efeitos sociais da revolução computacional, enquanto outras procuram demonstrar que as abordagens dos impactos sociais relacionados à informação são simplistas e mal formuladas. Mas, para Webster (1997), há também uma linha de debates que mostra que teoria social, combinada com evidências empíricas, proporciona maior riqueza às discussões e mostra-se como a forma mais prática e útil de compreender e explicar as tendências recentes, no domínio da informação.

Os fenômenos da “sociedade da informação” podem ser analisados do ponto de vista tecnológico, cujo ponto nevrálgico de tudo está no processamento, no armazenamento e na transmissão de informação através das tecnologias de informação e das redes de informação e comunicação. Para muitos, as novas

tecnologias são as precursoras da sociedade da informação. No que se refere ao trabalho, o que caracteriza uma sociedade informacional é a predominância de ocupações relacionadas ao trabalho com informação. Essa nova categoria de atividades demanda profissionais capacitados para atuarem com comunicação, que possuam habilidades analíticas que lhes possibilitem formular estratégias e que possuam bagagem educacional de primeira categoria. São especialistas em informação que, segundo análises de Webster (1997), podem prover-nos com vocabulários para discutir as direções das mudanças sociais, como podem criar novos ideais para a organização dos afazeres sociais.

Sob o enfoque econômico, as discussões sobre a “sociedade da informação” evidenciam fenômenos relacionados a produtores de bens e serviços e, nesse sentido, uma das questões centrais tem como foco o debate sobre o que incluir e o que excluir do setor de informação, observando-se uma ênfase em medir tais produtos informacionais quantitativamente, tendo os aspectos qualitativos pouca relevância.

A concepção de uma sociedade informacional também é discutida sob a égide de aspectos culturais, de mudanças do cotidiano, dado o aumento extraordinário de informação em circulação, seja através da televisão, do rádio, das redes de comunicação, etc. Para Webster (1997), nós vivemos em um ambiente saturado de mídias, mergulhados em um mar de significados surgidos da dinâmica troca de mensagens.

Por último, a questão espacial é um aspecto importante a ser discutido quando se fala em uma “sociedade de informação, cuja ênfase está nas redes de informação que conectam localidades e exercem uma grande influência na organização do tempo e do espaço. A informatização facilita a integração de economias nacionais e regionais; as tecnologias em rede também proporcionam, em tempo-real, o comércio e o monitoramento dos fenômenos relacionados a atividades econômicas sociais e políticas de forma global.

Essa discussão sobre o elemento espacial leva-nos a debates sobre a realidade da globalização que, no entender de Webster (1997), é um sinal do crescimento da

interdependência e da interpenetração das relações humanas, associado ao aumento da integração da vida sócio-econômica mundial. Sobre a globalização, as opiniões também são diferenciadas, atuando tanto em sua defesa, quanto no sentido de apresentar os problemas sociais e de exclusão advindos do regime capitalista. Independentemente da linha de pensamento em pauta, as questões relacionadas ao aumento da circulação de informação e do incremento das possibilidades de comunicação parecem ocupar um lugar importante.

Santos (1996) é um autor que discute em profundidade a globalização, enfatizando a questão do espaço e das relações sociais cotidianas. O fenômeno da globalização traz o mundo da fluidez, da velocidade, da facilidade dos deslocamentos e da multiplicidade de ações, fazendo do espaço um campo de forças multicomplexo. Fica evidente que os locais são mundiais, ao mesmo tempo em que são exponencialmente diferentes dos demais.

Fica, também, realçado o papel das interações na produção dos sistemas sociais, independentemente de suas características. Os fatos, eventos, fenômenos somente podem ser apreendidos se forem consideradas as relações que os caracterizam, que são tanto territoriais quanto transindividuais. O meio em que vivemos assemelha-se, no entender de Santos (1996), a uma fábrica de relações numerosas, freqüentes e densas.

Os aspectos perversos da globalização são incontáveis, tais como o desemprego crescente, aumento da pobreza, generalização da fome e do desabrigo, surgimento de novas enfermidades e o retorno de outras consideradas extirpadas. Apesar da informação e da informatização, assistimos também ao fortalecimento da obediência aos ditames das finanças e do mercado, bem como ao exacerbamento dos comportamentos competitivos, egoístas e corruptos. Apesar de todas essas questões, Santos (2001) aponta aspectos positivos nesse conjunto de mazelas, principalmente no que se refere às possibilidades de um maior dinamismo na mistura de povos, raças, culturas, gostos, filosofias. Isso leva a sociedade a viver uma diversidade enorme de situações e de relações, que é o cerne do viver do homem enquanto ser biológico.

Portanto, independentemente das novas tecnologias e da informação, a base da vida humana reside no viver relações. Isso é o que permite que novas realidades sejam criadas e que se modifiquem dinamicamente, não existindo apenas uma realidade, mas várias realidades legítimas. Isso ocorre também no domínio da ciência, pois os cientistas são seres biológicos que vivem em contínua interação entre si e com o meio, como será apresentado a seguir.

1.2 TRANSPONDO OS MITOS DA OBJETIVIDADE

A história da ciência tem mostrado que os métodos e técnicas ditos científicos nem sempre foram os mesmos. Em inúmeros casos, explicações aceitas como científicas num determinado momento, são, no momento seguinte, descartadas como não sendo científicas. Na dinâmica de relações no domínio da ciência, observa-se o que Dogan (1996) chama de “hibridização” da ciência, em que várias disciplinas se intersectam; conceitos, métodos, teorias e práticas de uma área do conhecimento são emprestados a outra, surgindo especialidades híbridas. Desta forma, a postura da ciência em postular “a verdade” é vista por muitos autores como uma posição ingênua, que deve ser abandonada. Essa visão sobre a ciência pode levar-nos a compreendê-la como um domínio cognitivo, ou seja, um domínio de ações como muitos outros, cujas explicações e afirmações somente são válidas na comunidade dos observadores que as aceitam como válidas, tal como afirma Maturana (2001).

Além disso, a práxis científica rejeita a idéia de que as emoções do observador possam participar da elaboração das explicações científicas. Aprender a ser um pesquisador significa deixar de lado a idéia de que somos indivíduos que possuímos preferências e desejos, pois qualquer interferência dessa natureza pode invalidar por completo uma afirmação científica. Entretanto, Maturana (2001, p.147) diz que:

“Nossas emoções não entram na validação de nossas explicações científicas, mas o que explicamos surge através do nosso emocionar como um interesse que não queremos ignorar, explicando o que queremos explicar, e o explicamos cientificamente, porque gostamos de explicar dessa maneira. Então, a ciência, como um domínio cognitivo, existe e se desenvolve como tal sempre expressando os interesses, desejos, ambições, aspirações e fantasias dos cientistas, apesar de suas alegações de objetividade e independência emocional.”

As origens dos princípios de universalidade e da objetividade das explicações científicas são encontradas na história da ciência. O nascimento da ciência moderna foi precedido e acompanhado pelo desenvolvimento do pensamento filosófico formulado a partir do dualismo espírito/matéria sistematizado no século XVII por Descartes. Para ele, a observação da natureza se dá a partir de uma divisão fundamental do mundo em dois reinos separados e independentes: o mundo da mente e o mundo da matéria. Chamada ‘cartesiana’, esta visão levou os cientistas a acreditarem que seria possível tratar a matéria como algo inteiramente desvinculado de si mesmo e considerar o mundo material como uma vasta quantidade de objetos que integravam uma máquina de grandes proporções. Nesta perspectiva, o triângulo ‘observador-organismo observado-meio ambiente’ é tratado de forma independente. A reflexão do sujeito sobre si próprio ficou a cargo da filosofia, enquanto o conhecimento científico excluiu o sujeito do objeto do conhecimento.

Ontologicamente, a metodologia reducionista (que explica cada parte separadamente para compor o todo) implica em mundo real, exterior ao homem e independente de observadores, para a qual a existência do mundo não é uma questão problemática. Epistemologicamente, isso implica em que o sujeito é diverso do objeto; toda a subjetividade deve ser excluída.

“Desse modo, opera-se uma ruptura decisiva entre a reflexividade filosófica, isto é, a possibilidade do sujeito de pensar e de refletir, e a objetividade científica. Encontramo-nos num ponto em que o conhecimento científico está sem consciência. Sem consciência moral, sem consciência reflexiva e também subjetiva. Cada vez mais o desenvolvimento extraordinário do conhecimento científico vai tornar menos praticável a própria possibilidade de reflexão do sujeito sobre a sua pesquisa.” (MORIN; Le MOIGNE, 2000, p.28)

Esta tem sido a base sobre a qual a ciência se tem desenvolvido e, de uma maneira geral, a visão hegemônica a respeito do homem e da sua condição no mundo tem sido regida pelo paradigma cartesiano. Em contraponto a este paradigma, vários autores apresentam novos pensamentos e novos argumentos para que seja possível fazer uma reflexão não só a respeito da ciência, mas da própria vida humana. Para descrever resumidamente a postura desses autores, Morin e Le Moigne (2000, p.33), ao fazerem também as suas críticas à ciência, explicitam uma idéia coletiva:

“Mas o curioso é que o conhecimento científico que descobriu os meios realmente extraordinários para, por exemplo, ver aquilo que se passa no nosso sol, para tentar conceber a estrutura das estrelas extremamente distantes, e até mesmo para tentar pesar o universo, o que é algo de extrema utilidade, o conhecimento científico que multiplicou seus meios de observação e de concepção do universo, dos objetos, está completamente cego, se quiser considerar-se apenas a si próprio!”

Santos (1987) é um autor importante nessa discussão sobre a ciência, ao apresentar as características de um paradigma científico emergente, afirmando que chegamos ao final do século XX com o desejo de conhecermos as coisas, mas de conhecermos as coisas com o conhecimento do conhecimento das coisas, ou seja, conhecermos a nós próprios. Numa reflexão epistemológica, os pressupostos científicos estão sendo questionados: o conceito de lei e de causalidade, o princípio do rigor científico que, ao quantificar, desqualifica os fenômenos.

Para aquele autor, cai por terra a distinção sujeito-objeto, observando-se a superação da dualidade do conhecimento. Na medida em que as ciências naturais se aproximam das humanidades, o sujeito, até então deixado de lado pela sua subjetividade, toma força na tarefa de erguer uma nova ordem científica. O que antes era considerado atraso nas ciências sociais é hoje o resultado do maior avanço das ciências naturais. O indivíduo torna-se autor e sujeito do mundo, no centro do conhecimento. O paradigma científico emergente traz um caráter autobiográfico e auto-referenciável, que nos une pessoalmente ao que estudamos. Desta forma, o importante já não é mais sobreviver, mas saber viver e o mundo, mais do que contado, deve ser contemplado. Morin e Lê Moigne (2000) complementam essa

idéia ao afirmarem que a reintrodução do sujeito na ciência, acima de tudo, passa a ser um problema ético e de consciência reflexiva.

Ainda sob o olhar de Santos (1987), o conhecimento perde a sua característica de especialidade, mas mostra-se total e local, pois constitui-se ao redor de temas que são adotados por grupos sociais como projetos de vida locais. O conhecimento sendo total não é determinístico e nem descritivista, mas é um conhecimento sobre as condições de possibilidade da ação humana projetada no mundo. Desta forma, o conhecimento é ametódico, constituindo-se de uma pluralidade metodológica pouco admitida no domínio da ciência normal.

Outra característica do paradigma emergente preconizada por Santos (1987) é a idéia de que todo conhecimento científico visa a constituir-se em senso comum. A ciência pós - moderna reconhece na forma de conhecimento de senso comum virtuosidades que enriquecem a nossa relação com o mundo, tais como a criatividade e a responsabilidade individuais, o prático e o pragmático, a reprodução da trajetória da verdade de um grupo social, a superficialidade que capta a horizontalidade das relações entre pessoas e pessoas e coisas, a interdisciplinaridade e ausência de método, voltada para o produzir, reproduzindo-se no cotidiano da vida, a capacidade de privilegiar a ação que não produza rupturas radicais no real e, por último, sua capacidade de persuasão.

Feyerabend (1992), autor controvertido da filosofia da ciência, tece todos os seus argumentos acerca da ciência pautados na crença da falibilidade do conhecimento humano. Enfatiza também que uma teoria somente pode ser entendida quando inserida no conjunto de significados em que foi concebida, ou seja, nos contextos em que foram formulados. O conhecimento, tal como igualmente proposto por Santos (1987), só tem sentido quando incorporado pela tradição, pela ontologia, pela lógica, pela linguagem, pela biologia.

A história da ciência mostra que esse paradigma emergente não se avizinha por acaso, ou como simples consequência das idéias de um conjunto de autores que questionam a “verdade” científica. Ele se mostra nas próprias experiências desenvolvidas nos cânones da ciência tradicional. Como marcos desse percurso da

ciência, cabe destacar, inicialmente, as discussões originadas da física, por ter sido esta a disciplina considerada ciência-padrão desde o período galileano e pelo método fornecido por Newton, que mostrou a “verdade” dos princípios da gravitação universal. A física, então, constituiu-se como a prova máxima da efetividade do método para descobrir as verdades do universo. (CAPRA,1997)

Entretanto, foi nesse domínio da física que surgiram as teorias que vieram abalar a infalibilidade da verdade científica e o declínio do paradigma newtoniano, segundo afirma Capra (1997). O que se verifica é a emergência do paradigma sistêmico, quando os cientistas assistem à formulação da teoria das estruturas dissipativas de Prigogine e da mecânica quântica, na qual Bohr introduz um elemento de subjetividade na teoria física, quando preconiza que o que acontece depende da forma pela qual realizamos a observação ou alteramos o resultado do fenômeno pelo próprio ato de observar.

Como é comum, hoje, ouvirmos que a biologia é a ciência do século XXI, os estudos na área têm enfatizado crescentemente a natureza construtiva do fenômeno do conhecimento no organismo vivo. Nessa perspectiva, a teoria dos sistemas abertos, proposta por Bertalanffy marcou o início de um novo campo na ciência e tem influenciado os estudos sobre as organizações de produção e as discussões a respeito da informação, no âmbito da Ciência da Informação.

Nesta perspectiva, Maturana (1997) dá vida ao observador quando diz que, como seres vivos e seres humanos no meio em que vivemos, tudo o que conhecemos, dizemos e fazemos em interações com o meio é determinado pela nossa biologia. Desta forma, o autor legitima a pergunta feita pelo observador, dependente dele, contingente com o instante dinâmico de mudanças estruturais que consiste em nossa história de interações nos domínios nos quais transitamos em nosso viver. Sendo assim, o que fazemos enquanto observadores "legítimos" é distinguir, ao mesmo tempo, o objeto e o meio do qual o destacamos. Nomeando-os, trazemos à existência objeto e meio e lhes damos independência na linguagem. Não somos, portanto, meros espectadores passivos de um mundo pré - dado e independente de nós, mas o mundo que vivemos depende de nossa estrutura biológica que especifica o meio em que vivemos, contingente com a dinâmica das mudanças estruturais

indivíduo e meio. É a nossa biologia e a nossa pré-disposição emocional que especificam a nossa realidade científica.

A esta forma de compreendermos o conhecimento Maturana (1997) chama de objetividade entre parênteses, pois o que fazemos na ciência não é explicar “a “ realidade, mas há tantas realidades quanto domínios explicativos, todos legítimos. Isto não significa subjetividade, significa apenas que *“assumo que não posso fazer referência a entidades independentes de mim para construir meu explicar”*. (MATURANA, 2001, p.35)

Maturana (2001) defende um princípio determinista porque cada coisa é percebida por um observador de forma diferente. E essa percepção é legítima, porque é biológica. Para o autor, quando dizemos que temos certeza de algo, estamos negando o outro e, ao negarmos o outro, negamos a nós mesmos, pois estamos fazendo uma petição de obediência. O autor defende uma postura de aceitação do outro como observador legítimo, argumentando que, ao darmos uma explicação, estamos reformulando nossa experiência, uma vez que estamos nela envolvidos. Isto significa que tudo o que é dito é dito por um "observador", a outro observador, ainda que o observador seja ele mesmo.

Esse caminho nos mostra um mundo de respeito por nós como seres vivos, pois seguimos um caminho explicativo em uma dinâmica emocional que constitui a nossa biologia. Portanto, seguir um caminho explicativo ou outro modifica a nossa biologia, porque modifica as nossas emoções.

“Aceitar a corporalidade como legítima, porque é a partir da biologia que eventualmente se vai explicar o observar, é o que permite resolver o dilema tão antigo da relação mente-matéria”.
(MATURANA, 2001, p.41)

Com relação a esta pesquisa, julgo importante registrar que, ao inicia-la, tinha como foco observar as PME como possíveis usuárias dos modelos de inteligência empresarial descritos na literatura e implementados em grandes empresas. O fato de estar estudando aspectos considerados importantes pela literatura em empresas de pequeno porte parecia ser suficiente para que o trabalho fosse desenvolvido e que contribuísse, de alguma forma, para os estudos sobre inteligência empresarial.

Entretanto, ao verificar as características das PME, também descritas na literatura, percebi que algo mais deveria ser considerado, pois elas atuam em um contexto de negócios muito particular. Dentre essas características, a presença marcante dos proprietários das PME tornou-se um aspecto importante, visto que, simultaneamente, eu iniciava os estudos a respeito das teorias contemporâneas do conhecimento e, em especial, da Biologia do Conhecer. A partir de então, foi possível distinguir, na literatura sobre inteligência empresarial, questões relacionadas à cognição humana que a meu ver poderiam ser discutidos à luz de uma abordagem distinta daquelas que se encontravam subjacentes a tal literatura, bem como trazer à tona a discussão acerca da informação e do conhecimento sob outro enfoque, no âmbito da Ciência da Informação.

A Biologia do Conhecer, vertente cognitiva que embasa este trabalho, me possibilitou observar aspectos novos acerca do meu objeto de estudo e, principalmente, acerca de questões consideradas “verdades” no âmbito da gestão da informação e da Ciência da Informação.

A partir do exposto, considero importante registrar que sempre estive pessoalmente presente na condução deste trabalho, embora o seu desenvolvimento tenha sido pautado por inúmeras situações não programadas, que denunciavam uma certa deriva, e pela minha pré-disposição em aceitá-las ou não. Além disso, ao mesmo tempo em que encontrava as “verdades” de uma abordagem teórica, encontrava, também, mais adiante, críticas a ela. Aos poucos percebi que o que realmente me levava a aceitar uma dada abordagem era a minha pré-disposição para tal, minha história, meus valores e minhas crenças. Igualmente aconteceu que muitas questões pelas quais ainda não me havia interessado como objeto de estudo tornaram-se importantes e, sem dúvida, outros valores e crenças me foram acrescentados. Nesse percurso, certamente as minhas pré-disposições em voltar o olhar para algumas questões também perderam o sentido, ou se modificaram. Para mim, isso é uma constatação de que, enquanto indivíduo biológico, sou um constante “vir a ser” e que a minha deriva é extremamente pautada pela interação com o outro e com os vários domínios pelos quais transito.

1.3 A DEFINIÇÃO METODOLÓGICA: O OBSERVADOR, A FENOMENOLOGIA E A PESQUISA QUALITATIVA

No percurso de estudos sobre a ciência e, principalmente, sobre a cognição humana, tendo como base a Biologia do Conhecer, a minha opção, para o desenvolvimento do estudo empírico deste trabalho, foi pela pesquisa qualitativa. A minha preocupação metodológica passava pela necessidade de utilizar métodos e técnicas que fossem coerentes com as bases teóricas com as quais vinha lidando desde o início deste trabalho, ainda que, ao final, elas me levassem a afirmar ou negar as minhas conjecturas.

A literatura mostra que a pesquisa qualitativa é uma atividade que coloca o observador no mundo. Consiste de um conjunto de práticas interpretativas que tornam o mundo visível e o representam através de entrevistas, conversas, fotografias e recordações, envolvendo uma abordagem interpretativa e naturalista do mesmo. Os pesquisadores, de acordo com Denzin e Lincoln (2000), estudam as coisas do mundo em seu cenário natural, interpretando seus fenômenos de acordo com os significados que as pessoas trazem a eles.

Cada prática faz o mundo visível ao observador de uma forma diferente e, nessa perspectiva, o pesquisador é como um *“bricoleur”*³, um fazedor de colcha de retalhos, que se utiliza das ferramentas materiais e estéticas que tiver em mãos, com sua destreza e aptidão. Esta escolha de práticas e de ferramentas é, de certa forma, auto-reflexiva, pois o pesquisador descreve a si mesmo no mundo pesquisado.

Este aspecto da pesquisa qualitativa e da presença do pesquisador é congruente, ainda que possua origem totalmente diferente na literatura, com as idéias de

³ O termo “bricoleur” é um termo que tem origem em trabalhos de sociólogos alemães, utilizado pela primeira vez por Baudelaire. De acordo com Weinstein e Weinstein (1991, p. 21), apud Denzin e Lincoln (2000, p. 25), “O significado de bricoleur em francês popular significa “alguém que trabalha com as mãos e usa meios divergentes se comparados a aqueles utilizados pelo artesão” ... o bricoleur é prático e consegue finalizar o trabalho”. Bricolagem é o termo derivado usado em português.

Maturana (2001) acerca da ciência e da presença do observador que, assumindo sua biologia, fala de si mesmo e de sua maneira de viver no mundo.

Os métodos e técnicas utilizadas na abordagem qualitativa parecem também refletir o momento da ciência – a crença de que não há uma única verdade, que todas as verdades são verdades contingenciais. Além disso, segundo Lincoln e Guba (2000), tudo na pesquisa é criado em termos lingüísticos e cria representações que são somente, e sempre, imagens das pessoas, eventos e lugares de um momento único. Estes autores parecem compreender que tudo o que criamos, vemos, ou melhor, distinguimos, nós o fazemos na linguagem, respeitando sempre o instante e as possibilidades de nossa biologia e da biologia do outro, tal como preconizado também por Maturana (2001).

Como já afirmei ao apresentar este trabalho, o meu objetivo básico será discutir sobre informação e conhecimento na perspectiva cognitiva da Biologia do Conhecer, em ambiente organizacional. Informação é considerada como a perturbação do meio determinada como tal pela estrutura do indivíduo. O conhecimento, tal como postulado na referida abordagem, somente ocorre quando, em um meio, há interação congruente entre o ser cognoscente e o objeto a ser conhecido e ação efetiva, e não é algo que se possa adquirir por intermédio de um elemento externo ao indivíduo. Esses conceitos, com certeza, modificam a forma de se observar as organizações de produção e as nossa ação nelas, no âmbito da gestão da informação e da inteligência empresarial.

A minha intenção, ao realizar este trabalho, não foi de fazer um estudo exploratório a respeito das PME e do seu modo de monitorar o ambiente externo de negócios, tal como se encontra na literatura predominante sobre a inteligência empresarial. Optei por focar o meu estudo nos proprietários das PME, considerando a característica de “personalização” dessas empresas, muito discutida na literatura. Portanto, parti dessa definição e de que a visão de mundo de cada entrevistado é particular, dependente de sua biologia e de sua história de interações, no sentido de compreender o meio no qual os proprietários das PME atuam e o que eles pensam a respeito desse meio, fazendo isto através da linguagem, nas conversações.

Outro aspecto considerado diz respeito ao contexto de globalização e de preponderância da informação no qual os empresários têm gerenciado suas empresas. O ambiente em que as PME se encontram, como qualquer outra organização de produção, possui similaridades e diferenças e, assim, a forma como os proprietários dessas empresas as conceberam e as gerenciam é plural, pois cada empresa tem a sua história, embora também existam questões que sejam semelhantes. Esses aspectos comuns e particulares são possíveis de serem conhecidos através da conversa sobre o cotidiano dos empresários, sobre os acontecimentos que lhes são importantes, sobre os fenômenos que podem ou não influenciar a sua conduta com relação aos seus respectivos negócios. Também são importantes as suas relações com o outro, seja ele empresário, empregado, concorrente ou cliente, e, enfim, como e com quem interagem e compartilham suas impressões acerca do seu meio de negócios, para melhor conduzir as suas empresas.

Considerando esses aspectos, falo a partir dos pressupostos do método fenomenológico, cujas premissas básicas relacionam-se com aspectos importantes da Biologia do Conhecer e que, de acordo com Bretas (2000, p. 42)

“... não se encontra em busca de uma conclusão, mas de uma abertura, sempre atento aos fenômenos empíricos. Propõe-se a observar a vida social tal qual ela é e não como deveria ser, constituindo-se como uma mudança radical nas formas de pensar ao superar a visão linear e mecanicista que prevaleceu na modernidade.”

A fenomenologia procura reportar-se às vivências reais para, em seguida, transcendê-las rumo a uma visão abrangente. Esse método considera que a observação e a percepção devem ser encontradas nas experiências e através delas, pois elas são únicas e não se repetem, porque se processam num determinado instante, que não volta. Ao se observar um mesmo objeto duas vezes, as percepções sobre ele são diferentes e únicas, ainda que consensuais com as percepções de um outro observador. Assim, os indivíduos mantêm-se juntos não pelas diferenças, mas pelo reconhecimento mútuo e pela empatia, propagando-se idéias e emoções comuns, coletivas, que se constituem em redes de sociabilidade.

Ao considerar as práticas cotidianas, a fenomenologia considera o banal, o marginal e os temas ligados ao lúdico e às fantasias, enfatizando o imaginário e a aparência, com isso abandonando análises baseadas em categorias clássicas relacionadas a modos de produção, classe social, partido político e outros. Assim, essas análises clássicas devem ser substituídas pela elaboração de cenários, pela descrição do meio onde ocorrem os fenômenos estudados, a partir da escuta do objeto que induz os focos de atenção do observador.

Estes aspectos do método fenomenológico estão presentes na abordagem de Humberto Maturana, no que se refere à idéia de objetividade-entre-parênteses, da inexistência de verdades absolutas na ciência e nos vários domínios de ação nos quais o ser humano vivo estabelece as suas interações. Ao considerar que o indivíduo vive uma deriva de experiências coerente com a sua estrutura biológica e com a sua história de interações no meio, a Biologia do Conhecer mostra que a vida humana se dá em redes de relações e interações consensuais que ocorrem na linguagem e a partir de pré-disposições emocionais. É isso que faz com que os indivíduos reconheçam o outro, compartilhem idéias e emoções, vivendo em sociedade, em diferentes domínios de ação, de interação.

Ciente dessas questões e, como observadora, concordando com elas, optei pela entrevista como uma técnica possível de ser utilizada para esta pesquisa, apesar de saber das limitações que ela traz numa pesquisa. Segundo Fontana e Frey (2000), o uso de entrevistas para se adquirir informação é tão extenso hoje que, pode-se dizer, nós vivemos em uma “sociedade de entrevistas”. Pesquisadores têm afirmado, de acordo com os autores, que entrevistas não são ferramentas neutras, mas interações ativas entre duas ou mais pessoas, que se movimentam no sentido de compreenderem, mutuamente, como vivem. É, portanto, uma técnica que possibilita estudar os fenômenos, os locais, bem como compreender o cotidiano dos empresários das PME, as suas condutas e as suas redes de relações e interações relacionados às suas respectivas empresas. O que me interessava era conversar com os empresários e tentar observar, ainda que com a limitação de tempo para o desenvolvimento desta pesquisa, a conduta deles no domínio de suas empresas.

O roteiro de entrevistas, que se encontra em anexo, foi estruturado em três blocos. O primeiro bloco conteve perguntas acerca do respondente, de sua história de vida familiar e profissional, de suas relações no dia-a-dia e de suas leituras prediletas. O segundo bloco propicia que o respondente fale sobre a sua empresa, desde a sua criação, sobre o ambiente no qual atua e como atua; sobre as relações que ele considera importantes para o funcionamento da empresa e sobre a sua percepção acerca do mercado. No terceiro, utilizo a técnica de incidente crítico, tendo como objetivo fazer com que o entrevistado me descreva uma situação ocorrida no ambiente da empresa (considerando, aqui, o ambiente organizacional como um todo, sem distinguir ambiente interno e externo), a qual tivesse uma relação direta com ele, que o tenha influenciado a tomar uma decisão importante para a empresa, observando se o evento foi uma informação, tal como considerada nos estudos sobre inteligência empresarial.

A técnica do incidente crítico foi formalizada por Flanagan, em 1954, e publicada pela primeira vez em 1957, em um artigo no qual o autor descreve seu desenvolvimento, princípios e usos. A ênfase da técnica do incidente crítico está no estudo da atividade humana, no sentido de reportar uma amostra do comportamento de um indivíduo ou de um grupo. Para que um incidente seja considerado “crítico”, a proposta ou intenção do comportamento do entrevistado deve ser descrito ao observador considerando-se o contexto em que o incidente ocorreu. O mais importante desta técnica é conseguir relatos detalhados da vida real do informante, o que vem corroborar com o método fenomenológico e com os conceitos de informação e conhecimento da Biologia do Conhecer.

Sendo assim, foram entrevistados seis empresários, donos de PME instaladas em Minas Gerais, Região Metropolitana de Belo Horizonte. Desse total de empresas, três eram pequenas e três eram médias, escolhidas a partir de dois critérios básicos: primeiro, que a empresa estivesse há mais de dez anos no mercado; segundo, que os proprietários das empresas estivessem, de alguma forma, participando da gestão das atividades da empresa.

Nesse conjunto, uma pequena e uma média empresa eram do setor de serviços, sendo a primeira atuante na área de consultoria em gestão de informação e

documentação e a segunda em construção civil. Do setor industrial, a pequena empresa selecionada atuava no setor de biotecnologia, em Minas Gerais, e a média empresa destacava-se no ramo de produção de perfumes e cosméticos. As duas empresas do setor primário são do ramo de laticínios. Maiores detalhes sobre as empresas serão apresentados no capítulo no qual discuto os dados obtidos através das entrevistas.

Como será visto posteriormente, procurei, ao longo da apresentação e da análise dos dados, estabelecer relações entre os blocos de perguntas, visto que, ao ter como base os princípios cognitivos da Biologia do Conhecer, não poderia trata-los isoladamente. A forma como estabeleci, *a priori*, essas relações está apresentada através de pressupostos, os quais tentei responder a partir dos depoimentos dos empresários, procurando tanto realçar o que havia de comum nas suas respostas, quanto apresentar e analisar o que era particular de cada respondente.

Os pressupostos utilizados para a análise de dados foram:

1. A história de vida (familiar, profissional, hábitos, etc) dos proprietários de PME influencia a forma como eles conduzem os negócios da empresa;
2. A história de vida (familiar, profissional, hábitos, etc) dos proprietários de PME influencia na maneira como estabelecem as relações e interações no âmbito de suas empresas;
3. Os empresários das PME monitoram o ambiente de negócios todo o tempo, mesmo que de forma não sistematizada;
4. Os proprietários das PME, no caso específico dessas empresas, e somente eles, determinam os focos de monitoração do ambiente de negócios;
5. O monitoramento sistemático do ambiente de negócios, utilizando os modelos descritos na literatura, propicia melhores condições de acompanhamento do ambiente de negócios, e é condição de sobrevivência e de sucesso organizacional;
6. Os empresários das PME adquirem conhecimento sobre o ambiente de negócios no qual suas empresas estão inseridas por intermédio de “informação”, tal como este termo é discutido no âmbito dos estudos sobre gestão de informação e inteligência empresarial;

7. O conhecimento dos pequenos e médios empresários acerca do ambiente de negócios de suas empresas ocorre no cotidiano de suas atividades e da manutenção das redes de relações e interações.

No decorrer das análises, além de encontrar respaldo para as respostas aos pressupostos foi possível identificar, descrever e analisar aspectos específicos das PME abordados na literatura sobre as mesmas, sendo importante ressaltar que a apresentação dos dados, as questões analisadas e ressaltadas tiveram a influência do meu olhar e da minha vivência junto aos empresários entrevistados e junto a situações e estudos relacionados à atividade de inteligência empresarial.

Para finalizar, este trabalho está organizado em mais cinco capítulos. No capítulo, que se segue, apresento as relações da Ciência da Informação com as Ciências Cognitivas, as vertentes tradicionais existentes sobre a cognição humana e os princípios da Biologia do Conhecer. Em seguida, discuto as influências das teorias cognitivas nos estudos sobre gestão de informação e inteligência empresarial e apresento possibilidades de questões que poderiam ser consideradas em estudos desta natureza, tendo como base os princípios da Biologia do Conhecer. No Capítulo quatro, apresento alguns aspectos-chave acerca das PME, dos estudos sobre inteligência empresarial nessas empresas e menciono algumas características de empreendedores. Os dados da pesquisa, bem como a análise dos mesmos, discuto no Capítulo 5, concluindo o trabalho no capítulo seguinte.

2

**A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO:
DO PONTO DE VISTA COGNITIVO À
PERSPECTIVA DA
BIOLOGIA DO CONHECER**

Apresenta-se o desenvolvimento histórico da Ciência da Informação, no que se refere às suas relações com a abordagem cognitiva, estudos e autores importantes nesta trajetória. Para contextualizar a Biologia do Conhecer no âmbito dos estudos sobre a cognição, é feita uma introdução aos princípios-chave relacionados às vertentes tradicionais das ciências cognitivas. Ao final, discute-se os aspectos relacionados aos conceitos de informação e conhecimento, sob o ponto de vista da teoria de Humberto Maturana e Francisco Varela, que podem abrir novas possibilidades para a Ciência da Informação.

2.1 A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: SEUS CONTORNOS E SUAS PERSPECTIVAS

Ao contextualizar a Ciência da Informação no ambiente das ciências, Saracevic (1996) afirma que ela é um campo que engloba a pesquisa científica e a prática profissional, em virtude dos problemas que propõe estudar enquanto campo de conhecimento e dos métodos que utiliza para tentar resolvê-los. Segundo o autor, a Ciência da Informação apresenta três características que a constituem: sua natureza interdisciplinar, sua relação com a tecnologia da informação e sua participação na evolução da sociedade da informação. Seu desenvolvimento se deu em virtude da importância da informação como insumo à ciência e à tecnologia, e dos problemas informacionais da sociedade, que determinaram sobremaneira a sua relevância.

O conceito e a abrangência da Ciência da Informação têm se modificado ao longo do tempo. Nos anos 60, período em que emergiu como área de estudo, a Ciência da Informação apresentava-se como uma disciplina que investigava as propriedades e o comportamento da informação, suas formas de obtenção, de tratamento, de disseminação e de uso, envolvendo elementos de ciência pura e de ciência aplicada.

Nos anos 70, sua abrangência e foco centravam-se nos processos e fenômenos (biológicos, humanos, de máquinas) que carregavam uma noção de informação. Ainda neste período, o paradigma da recuperação da informação centrou os estudos da Ciência da Informação nos seus usuários e nas suas interações. A base da

Ciência da Informação espelhava-se nos processos de comunicação humana, em como as pessoas criam, usam e comunicam informações.

O enfoque contemporâneo da Ciência da Informação abrange os estudos científicos, a prática profissional, a comunicação do conhecimento e de seus registros em âmbito social, institucional ou individual. São objeto de estudo, também, o uso e as necessidades de informação, com especial interesse pela tecnologia da informação. Segundo Gómez (2000), na década de 90 intensifica-se a relação entre informação e conhecimento, surgindo os estudos sobre gestão do conhecimento, inteligência social e organizacional. Destacam-se também os programas da sociedade da informação, enfatizando-se as redes de comunicação remota, propiciadas pelas tecnologias de comunicação e informação.

Uma das principais discussões a respeito da Ciência da Informação centra-se na sua relação com a Biblioteconomia (*Library Science*). Os autores que discutem essa questão têm opiniões diferenciadas, sendo que alguns concordam em que há uma relação intrínseca entre as duas "disciplinas" embora não sejam duas disciplinas, embora elas não tenham origem histórica semelhante. Outros autores afirmam que Ciência da Informação é um termo genérico e que Biblioteconomia é uma atividade inserida no contexto da Ciência da Informação. Autores como Wersig, Ingwersen e Wilson partem do princípio de que a Biblioteconomia é um dos objetos de interesse da Ciência da Informação, mas consideram infrutífera a discussão sob este aspecto, uma vez que, para eles, há outras subdivisões mais apropriadas na área em questão.

Independentemente desta discussão, a Ciência da Informação contém elementos que demonstram a sua relação com outras ciências. Com as ciências naturais, a Ciência da Informação tem uma forte relação, a partir da qual algumas das mais importantes pesquisas resultam desta interação, principalmente no que se refere à formulação de problemas e utilização de métodos. Além disso, constata-se também uma relação importante com as tecnologias de informação, computadores e teorias relacionadas, principalmente no aspecto cognitivo, quando se utilizam conceitos e métodos da ciência da computação em estudos de informação.

Como os estudos da comunicação, a Ciência da Informação preocupa-se com a criação, a organização, a transmissão, o armazenamento, o gerenciamento e o uso da informação, cada uma dessas áreas conservando suas peculiaridades.

No que diz respeito à Ciência da Computação, observa-se um movimento crescente de interação com a Ciência da Informação, não apenas relacionado com aspectos de registro e tratamento de dados, mas, também, no sentido de observar a interface homem/máquina no uso da informação.

A relação da Ciência da Informação com as Ciências Sociais é muito próxima. Alguns autores referem-se à Ciência da Informação como uma ciência social, na medida em que ela tem como foco de interesse a interação/comunicação do indivíduo com outros. No entender de Gómez (2000), o “traço identificador” da Ciência da Informação tem origem nas ciências sociais. Para a autora,

“Seja qual for a construção do objeto da Ciência da Informação, ele deve dar conta do que as diferentes disciplinas, atividades e atores sociais constroem, significam e reconhecem como informação, numa época em que essa noção ocupa um lugar preferencial em todas as atividades sociais, dado que compõe tanto a definição contemporânea da riqueza quanto a formulação das evidências culturais”. (p.128)

Segundo Vakkari (1994), a Ciência da Informação tem muitas conexões com outros campos de pesquisa. Entretanto, ela raramente se apresenta como a disciplina central, mas incorpora em seus estudos questões de comunicação e de lingüística. O que se observa neste percurso de relações com outras disciplinas é que, a partir do final dos anos 70, um grande número de pesquisadores convenceram-se de que o caminho mais promissor para a área estaria no enfoque cognitivo, enfatizando-se questões sobre estrutura de conhecimento, interação homem-computador, obtenção de informação e comportamento informacional do indivíduo. A essência dessa idéia é a percepção, a cognição e as estruturas de conhecimento humano pautadas no paradigma cognitivo representacionista e computacionista, que tratarei mais à frente

Segundo Belkin (1990), os autores representativos da abordagem cognitiva na Ciência da Informação são Taylor, Wersig, Dervin e Brookes, este último considerado um dos primeiros proponentes da visão cognitiva na área.

O relacionamento da Ciência da Informação com as ciências cognitivas ocorre no sentido de compreender os processos cognitivos envolvidos no comportamento de usuários de sistemas, de produtos e de serviços de informação. Isto é observado quando a Ciência da Informação tenta descrever as formas através das quais os indivíduos coletam, selecionam e utilizam a informação nos estudos de usuários, por exemplo. Além disso, a literatura relativa a tratamento de informação e análise documental mostra explicitamente suas bases nas ciências cognitivas. Outro aspecto importante, no qual estão também presentes os princípios da cognição, refere-se aos estudos cujo foco são os ambientes organizacionais para a estruturação de sistemas de informação.

Segundo Mostafa e Moreira (1999), a abordagem cognitiva dominante na Ciência da Informação é o cognitivismo. Quase a totalidade dos autores da área, quando inscritos na perspectiva cognitiva, baseiam seus trabalhos nessa abordagem. Como exemplos, as autoras citam termos tais como “modelo mental do usuário”, “representação do sistema de informação”, que permeiam a literatura da área, termos esses comuns nos textos cognitivistas.

A explicação que Capurro (1991) oferece a respeito dessas questões pauta-se na idéia de que a Ciência da Informação apóia-se em três paradigmas epistemológicos: o paradigma da representação, o paradigma da relação fonte-canal-receptor e o paradigma platônico. O primeiro paradigma tem como base o fato de que o ser vivente é cognoscente, ou seja, é observador de uma realidade externa e separada dele. O processo de conhecer consiste na assimilação desse mundo através da capacidade de criar representações dos objetos do mundo na mente do ser cognoscente. O segundo paradigma toma o fenômeno da comunicação humana como uma metáfora a ser aplicada a diferentes níveis de realidade. Quando o ser humano se comunica, diz-se que ele troca informação. A partir desta premissa, a Ciência da Informação é fundamentalmente preocupada com o impacto da informação sobre aquele que a recebe. Ao mesmo tempo, aqueles que recebem a informação são usuários de informação preocupados em resolver seus problemas. E, sob o ponto de vista do último paradigma, o conhecer humano não é um processo biológico, psicológico ou sociológico, mas é algo objetivo por si. Assim, a Ciência da

Informação volta-se para o estudo do “mundo da informação” e para contribuir para a análise e para a construção desse mundo.

Nesta linha de pensamento, muitos têm sido os trabalhos que abordam a questão da informação como elemento gerador de conhecimento. Segundo Barreto (1997), os anos 80 são marcados por uma modificação no posicionamento dos agentes que operam as práticas informacionais, em virtude da inserção de novos modelos tecnológicos e conceituais. A informação passa a ser vista como um fator que se relaciona com o conhecimento e com o desenvolvimento humano. Ela é considerada como fator modificador da consciência do homem e de seu grupo social. Nesse sentido, o objetivo da informação e de suas unidades gestoras é promover o desenvolvimento do indivíduo, de seu grupo e da sociedade, desenvolvimento entendido como um acréscimo de bem estar, um novo estágio de convivência, alcançado através dela.

A partir destas considerações, Barreto (1997) afirma que o conhecimento se dá quando a informação é percebida e aceita. Para o autor, conhecimento é toda alteração provocada no estoque mental de saber do indivíduo, oriunda da interação com estruturas de informação. Quando não há alteração desse estoque de saber, o autor afirma que não houve a assimilação da informação.

Neste contexto, o conceito de assimilação da informação parece ser fundamental para Barreto (1997), que o considera como um processo de interação entre o indivíduo e uma determinada estrutura de informação, que gera uma modificação no seu estado cognitivo, produzindo conhecimento que se relaciona corretamente com a informação recebida. A assimilação da informação é um processo de aceitação desta, que transcende o seu uso, criando conhecimento no indivíduo (receptor) e em seu meio. Este conhecimento, no entender daquele autor, possibilita tanto ao indivíduo como ao seu contexto um melhor estágio de desenvolvimento. A idéia subjacente a essas colocações de Barreto (1997) pode ser encontrada na “equação fundamental” de Brookes (1980), para quem conhecimento é uma estrutura de conceitos ligados por suas relações e informação é como uma pequena parte dessa estrutura. A estrutura de conhecimento, que pode ser subjetiva ou objetiva, é transformada pela informação em nova estrutura de conhecimento.

A informação é também discutida como fator gerador de conhecimento, no indivíduo, na abordagem de *sense-making*, que tem sido utilizada em vários estudos da Ciência da Informação, no que se refere ao comportamento de usuários de informação. Segundo Dervin (1983), tal abordagem constitui-se de conceitos e métodos usados para estudar como pessoas constroem o sentido de seu mundo e, em particular, como elas constroem necessidades e usos para a informação, em um processo de formação de sentido. No senso comum, *sense-making* é definido como comportamento, tanto interno (cognitivo, por exemplo) quanto externo (um procedimento), que permite ao indivíduo construir e delinear seu movimento através do tempo-espaço. Comportamento de *sense-making*, então, é um comportamento de comunicação, no qual busca e uso de informação são centrais.

A abordagem de *sense-making* apresenta um conjunto de proposições e pressupostos metafóricas sobre a natureza da informação, sobre a natureza da busca e do uso humano da informação e sobre a natureza humana da comunicação. Dentre essas pressupostos, uma delas afirma que a informação não é algo que existe independente e externa à existência humana, mas é um produto da observação humana. Outra pressuposto importante diz que toda produção de informação é guiada internamente e, considerando-se que toda observação humana é uma construção, *sense-making* admite que toda informação é subjetiva. Sendo assim, *sense-making* não considera que a busca e o uso da informação sejam atividades de transmissão de informação, como tradicionalmente consideradas, mas que são atividades construídas. Toda informação, portanto, é o resultado do sentido construído por indivíduos em momentos específicos, no tempo e no espaço.

A base destas pressupostos reside na idéia de descontinuidade. Segundo Dervin (1992), para o estudo de *sense-making*, a descontinuidade é um aspecto central da realidade, que está presente em toda a existência, sendo uma constante na natureza e na condição humanas. Outra idéia básica é a de que o comportamento de comunicação se dá nas relações entre indivíduos e estruturas, instituições e culturas. Tal abordagem admite que o indivíduo situa-se em momentos culturais/históricos no tempo e no espaço, e que cultura, história e instituições definem muito do mundo no qual o indivíduo vive.

A abordagem de *sense-making* parte do pressuposto de que a informação é o elemento que resolve um “*gap*” de conhecimento do indivíduo, em um determinado momento, no espaço e no tempo.

A abordagem de *sense-making* apresenta uma identificação significativa com as teorias contemporâneas de conhecimento quando afirma que a visão de mundo do indivíduo é uma construção subjetiva relacionada com o seu momento. Isto é algo importante para o lidar com a informação, quando se considera a sua influência na construção do conhecimento do indivíduo. Entretanto, *sense-making* ainda carrega em suas bases a idéia de representação e de processamento de informação pelo indivíduo, questões que serão discutidas na próxima parte deste capítulo.

Hjorland e Albrechtsen (1995) apresentam uma nova abordagem para a Ciência da Informação: a análise de domínio (*domain-analysis*). Para os autores, essa abordagem configura-se como a mais frutífera para a área, pois tem como foco domínios de conhecimento, partes da divisão do trabalho da sociedade. Organização do conhecimento, sua estrutura, formas de linguagem e de comunicação, sistemas de informação e critérios de relevância são, segundo esses autores, reflexões sobre o trabalho de “comunidades de discurso”, como as denominam, e de seu papel na sociedade.

A análise de domínio configura-se, portanto, como um paradigma social, considerando-se a Ciência da Informação como uma ciência social, e procura compreender as funções implícitas e explícitas da informação e da comunicação traçando, assim, os mecanismos básicos do comportamento informacional. Apresenta-se ainda, de acordo com Hjorland e Albrechtsen (1995), como uma abordagem filosófico-realista, que procura encontrar as bases para a Ciência da Informação em fatores que são externos às percepções individualistas e subjetivas dos usuários.

Ainda segundo esses autores, a perspectiva da análise de domínio encontra-se latente em muitas pesquisas contemporâneas da Ciência da Informação. Muitos pesquisadores têm, explicitamente, proposto que a unidade de estudo na área seja a

especialidade/disciplina, o domínio/ambiente e não o indivíduo. Entre esses pesquisadores, os autores citam Patrick Wilson, Robert Taylor e Tefko Saracevic.

Na Ciência da Informação, os pesquisadores e as atividades predecessores da análise de domínio são, segundo Hjørland e Albrechtsen (1995), a Classificação Bibliográfica de Henry Bliss, a teoria da classificação de Ranganathan, bem como as técnicas bibliométricas, cientométricas e infométricas e alguns tipos de estudos de usuários.

A abordagem da análise de domínio tem como foco uma forte tendência na qual a cognição é vista muito mais como domínio-específico do que os fundadores das ciências cognitivas imaginam. Nessa perspectiva, não existe mais a idéia de que a mente humana é uma calculadora universal. O indivíduo não é um sujeito que aprende sozinho, mas, sim, participando de uma cultura, na sua interação com o meio. A abordagem de análise de domínio também é uma tendência que procura quebrar os paradigmas cognitivos tradicionais, mas, ao contrário da abordagem de *sense-making*, para ela, o conhecer humano somente ocorre na interação do indivíduo com o ambiente. Desta forma, a Ciência da Informação deixa de lado o individualismo, predominante em *sense-making*, e dá lugar ao outro extremo, o coletivismo da abordagem da análise de domínio.

A partir dessas leituras, é possível observar que tendências emergentes da Ciência da Informação colocam o indivíduo como agente ativo na construção do significado das situações com as quais se depara. O indivíduo deixa de ser considerado como receptor passivo de informação, passando a ativo, na interação entre a estrutura de informação e a sua estrutura conceitual própria. Os focos deixam de ser os sistemas e a tecnologia da informação, passando aos usuários como indivíduos em contínua interação com o meio e com outros indivíduos. A Ciência da Informação, ao contrário do que dizem os críticos à perspectiva cognitiva, não perde de vista a dimensão social, mas, ao assumir a dimensão cognitiva contemporânea, admite que somos indivíduos com formação coletiva e de sentido social, apesar de vivermos situações próprias, uma vez que os conceitos e os sentidos que usamos não são exclusivamente nossos, mas construções sociais.

2.2 UM POUCO DA HISTÓRIA DAS CIÊNCIAS COGNITIVAS

Uma vez que foi observado o estreito relacionamento entre a Ciência da Informação e as Ciências Cognitivas, é oportuno mostrar as diversas vertentes das ciências cognitivas antes de apresentar os princípios da Biologia do Conhecer. Além disso, para se estudar e compreender esta abordagem cognitiva, é importante contextualizá-la no ambiente dos estudos sobre a cognição.

Ao discutir sobre Ciências Cognitivas em sua obra “Nas origens das ciências cognitivas”, Dupuy (1996) parte da pressuposto de que as origens dessa área se encontram no movimento cibernético. A mesma cibernética deu origem a outras áreas de estudo, tais como os fundamentos da inteligência artificial; produziu a “meta ciência” dos sistemas; deixou a sua marca, da terapia familiar à antropologia cultural; influenciou a economia, a teoria da decisão, a sociologia, as ciências políticas e muitas outras.

Segundo o autor, em sua primeira fase, a cibernética produziu a Inteligência Artificial e as Ciências Cognitivas. As discussões no âmbito das Ciências Cognitivas iniciaram-se nos meados da década de 50, com a noção básica de que o conhecimento humano apresenta uma posição particular. O paradigma clássico nas ciências cognitivas desenvolveu-se ao redor da “metáfora do computador”. Conhecer é produzir um modelo do fenômeno e efetuar sobre ele manipulações ordenadas. Todo conhecimento é reprodução, representação, repetição, simulação, o que caracteriza o modo racional de conhecimento.

A noção de representação ocupa um lugar central na ciência da cognição, no qual as faculdades da mente são sempre apenas as propriedades de sistemas de processamento de informação. A idéia de cognição humana pauta-se no princípio de "resolução de problemas". A mente tem a habilidade para representar a realidade que, parcialmente ou no todo, corresponde ao mundo exterior, seja ele composto de objetos, eventos, etc. A isto é dado o nome de intencionalidade da mente. Desta forma, a cognição e a linguagem são consideradas faculdades inatas, a partir de modelos de mundo e de gramática pré - existentes na mente. O funcionalismo das ciências cognitivas define a mente como a faculdade de modelizar. Para Dupuy

(1996), a frase que resume o espírito das ciências cognitivas é “conhecer é simular”. Trata-se de uma visão reducionista, ancorada nas ciências exatas.

O cognitivismo, primeira corrente das ciências cognitivas, assimila o humano à máquina, pois, para os primeiros cibernéticos, o modelo é a máquina. Na corrente cognitivista, a mente equivale a um computador, a uma máquina, e, como tal, possui um repertório de instrumentos (um mapa de representações do mundo e a linguagem) que lhe permite resolver problemas. A cognição então é entendida como a solução de problemas; aprender significa criar representações do mundo, independente e externo, através da assimilação de novas experiências. A literatura cognitivista trata de como o observador processa informação a partir da imagem da retina, com as categorias de representações já existentes na mente, e como essas categorias são armazenadas na memória. (MAGRO, 1999, von KROGH e ROOS, 1995)

Outra vertente das Ciências Cognitivas é o conexionismo que, como o cognitivismo, também trabalha com a idéia de que a mente é processadora de informações. Ainda prevalece a idéia de representação, não mais inata mas adquirida com a experiência através com as interações com o meio, e de processamento de informação, mas a inspiração do conexionismo baseia-se na biologia, ao contrário do cognitivismo, cujas bases estão na física. Para os conexionistas, os organismos não são simplesmente análogos às máquinas, mas são máquinas. Warren McCulloch e Walter Pitt, fundadores dessa corrente, acreditam que o cérebro é uma variedade ainda mal compreendida de máquinas computacionais. Em outros termos, cada neurônio é uma calculadora aritmética elementar que computa uma função booleana. O cérebro é, portanto, representado como uma rede de interconexões entre tais calculadoras, os neurônios.

Nos anos 60 e 70, surgiu o movimento da “segunda cibernética”, ou “cibernética de segunda ordem”. Essa fase conservou a ambição de modelizar a inteligência natural e desenvolveu uma corrente de pesquisas sobre os sistemas “auto-organizados”. Heinz von Foerster é apontado por Dupuy (1996) como o líder da segunda cibernética, destacando-se, ainda, os nomes de Ross Ashby e Claude Shannon.

Naquele momento, o mundo ainda está traumatizado pelos horrores da Segunda Grande Guerra. O conceito de “saúde mental” ganha importância e se torna a chave que permitirá abrir a porta para uma nova ordem mundial. Dessa forma, as ciências do homem são a esperança para a humanidade e os trabalhos que norteiam a segunda cibernética trazem uma noção-chave da existência de uma causalidade circular entre personalidade e cultura.

“...a personalidade dos indivíduos é moldada pelo meio social e cultural em que eles vivem, mas, inversamente, esse meio é o reflexo da personalidade de base dos que o habitam. “ (DUPUY, 1996, p.102)

Nascidas da segunda cibernética, diversas correntes ou escolas de pensamento possuem um ponto em comum: tratam uma rede complexa de calculadoras elementares em interação com um ser “autômato” que, dotado de uma espontaneidade própria, é, para si mesmo, a fonte de suas determinações, e não o simples transdutor¹ que converte mensagens de entrada em mensagens de saída. A perspectiva que se tem não é a das capacidades computacionais do ser humano, mas, sim, de seus “comportamentos próprios”, auto-reprodutores.

Na França, Henri Atlan tenta formalizar a auto-organização dos sistemas biológicos por redes de autômatos booleanos. Stuart Kauffman, nos Estados Unidos, estuda os sistemas complexos. E, nessa mesma fase, Humberto Maturana e Francisco Varela concebem a teoria da autopoiese, cujo ponto central, segundo Dupuy (1996), está em negar a existência das representações.

¹ **Transdutor:** termo da física que significa qualquer dispositivo capaz de transformar um tipo de sinal em outro tipo, com o fim de transformar uma forma de energia em outra, possibilitar o controle dum processo ou fenômeno, realizar uma medição. (FERREIRA, Buarque de Holanda. *Dicionário da Língua Portuguesa* Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985).

2.3 OS PRINCÍPIOS DA BIOLOGIA DO CONHECER: POSSIBILIDADES INOVADORAS PARA A DISCUSSÃO SOBRE A INFORMAÇÃO E O CONHECER HUMANO

Na perspectiva da Segunda Cibernética, Maturana e Varela (1984) ao desenvolverem a Biologia do Conhecer (ou, como é mais conhecida, “Teoria da Autopoiese”), propõem uma discussão a respeito da natureza do conhecer humano. Para os autores, os seres vivos são sistemas determinados por sua estrutura que existem em um meio cuja condição de existência é uma condição de complementaridade estrutural entre sistema e meio.

Na teoria da autopoiese os conceitos de ‘organização’ e ‘estrutura’ possuem significado específico e são essenciais. A organização é entendida como a rede de relações entre componentes de um sistema, independentemente dos componentes em si, e é o que define um sistema. Um exemplo: a organização “ser humano” é um sistema; a organização “abelha” é outro sistema; a organização Indivíduo X é também um sistema. A organização é a condição de permanência da identidade do sistema. Já a estrutura consiste dos efetivos componentes - incluídas suas propriedades – e das efetivas relações que fazem de um sistema um membro particular da organização à qual pertence. Por exemplo: o Indivíduo X, é constituído pelo seu estado físico, mental, emocional, seu comportamento, etc. É importante salientar que a estrutura pode modificar-se, pois ela possui plasticidade suficiente para isto. Se a estrutura se modifica mas a organização se mantém, um observador pode afirmar que o sistema é o mesmo.

Diferentemente da concepção sistêmica clássica, que toma os seres vivos como sistemas abertos que respondem com ‘*outputs*’ aos ‘*inputs*’ originados no meio externo, Maturana e Varela (1984) consideram os mesmos como ‘sistemas operacionalmente fechados’. A essa característica os autores denominam de fechamento operacional. Isto significa que não existe o fenômeno de transmissão de informação. As mudanças que podem ocorrer na estrutura do sistema somente ocorrem se essa estrutura as permite. É o sistema (o indivíduo ou o meio) que aceita algo como perturbação e determina sua resposta às interferências que sofre. É, portanto, a dinâmica (fechamento operacional) que determina aquilo que o

sistema aceita como perturbação e o que o sistema oferece como resposta. Esse processo é balizado pela história filogenética² e ontogenética³ do sistema, que vive em interação com os outros, no meio. Segundo Magro (1999, p.202),

“...os seres vivos não mantêm interações instrutivas com o meio e que não há informação no ambiente capaz de instruí-los inequivocamente: em cada caso, a “informação” e o que é “relevante” dependem do instante estrutural do organismo do indivíduo, que lhe permite tomar algum evento como tal, uma vez que os organismos são sensíveis a cada instante às perturbações do meio, de uma maneira que é determinada por sua estrutura.”

Para Maturana e Varela (1984), os seres humanos são sistemas cujas mudanças acontecem sob a forma de mudanças estruturais, determinadas por sua estrutura, e como resultado de interações com o meio. Nessa deriva natural de interações, a organização do sistema permanece constante, apesar das suas mudanças estruturais, ocorrendo o acoplamento estrutural.

Na Biologia do Conhecer, o conhecer humano não se dá pela captação, por parte do organismo, de objetos externos a ele, como afirmam a neurofisiologia e a psicologia tradicionais do Ocidente. Também não consiste na especificação, pelo meio, de mudanças no organismo, já que, como foi dito anteriormente, os sistemas são fechados e sua dinâmica é especificada por sua estrutura. O conhecer ocorre no fluir estrutural do organismo acoplado ao fluir estrutural do meio, numa história de interações que implica na conservação da correspondência estrutural entre organismo e meio. O meio pode somente desencadear uma mudança estrutural no organismo, mas não sob a forma de interações instrutivas que determinem o comportamento, ou seja, as mudanças estruturais no organismo. Para Maturana e Varela (1984), “*conhecer é viver, viver é conhecer.*”

² **Filogenia:** história evolutiva das espécies. (FERREIRA, 1985, op.cit)

³ **Ontogenia:** desenvolvimento do indivíduo desde a fecundação até a maturidade para a reprodução. (FERREIRA, 1985 op.cit)

A cognição é uma ação e a aprendizagem é uma negociação entre sistema e meio. Se não há interação, não há cognição. O indivíduo só conhece algo quando interage com esse algo. Desta forma, os indivíduos têm histórias diferentes porque interagem com o meio de formas diferentes. E, portanto, conhecem e aprendem de formas diferentes. O conhecimento, então, na perspectiva da Biologia do Conhecer, é “comportamento adequado” e “ação efetiva” em um contexto relacional, no qual cada comportamento é um ato cognitivo.

Neste quadro, o ser humano é, ao mesmo tempo, social e individual: ao mesmo tempo em que vive em contínua interação com o ser dos outros, vive uma deriva de experiências individuais intransferíveis. Assim, a unidade complexa indivíduo na sua constituição humana, integra uma unidade complexa sistema social que, segundo Maturana (1997), existe quando:

”um conjunto de seres vivos constituem, com sua conduta, uma rede de interações que opera para eles como um meio no qual eles se realizam como seres vivos, e no qual eles, portanto, conservam sua organização e adaptação, e existem em uma co-deriva contingente com sua participação em tal rede de interações” (MATURANA, 1997, p.199).

No caso dos sistemas sociais humanos, Maturana (1997) destaca a linguagem como mecanismo fundamental de interação. O peculiar do humano está na linguagem que é, para o autor, conduta e não um sistema de símbolos e regras utilizados para a comunicação, como tradicionalmente definida. As condutas que definem uma linguagem são determinadas pelas emoções. Para Maturana (1997), a emoção é um fenômeno biológico que ocorre em nossa corporalidade, uma pré-disposição física para que uma interação aconteça. Não há ação humana sem uma emoção que a estabeleça como tal e a torne possível como ato. As emoções são disposições corporais dinâmicas que definem os diferentes domínios de ação (contextos) nos quais nos movemos. Quando mudamos de emoção, mudamos de domínio de ação. Somos, portanto, seres emocionais que usam a razão para justificar as suas emoções.

Dessa forma, a Biologia do Conhecer fornece possibilidades inovadoras para a discussão sobre a informação e o conhecimento, no âmbito da Ciência da

Informação. As bases do relacionamento entre a Ciência da Informação e as Ciências Cognitivas se dão considerando-se princípios de representacionismo e de computacionismo, visto que estes têm sido os pilares das ciências cognitivas, conforme já apresentado neste capítulo. Como visto, tais termos têm sido discutidos sob o olhar dos cognitivistas, cujos pilares firmam-se na idéia de que nós, seres humanos, somos máquinas processadoras de informação. Isto significa que, se recebemos uma “informação”, imediatamente a processamos e devemos dar uma resposta ao emissor daquela informação. Somos atores passivos nesse processo, sendo que o que é importante e o que nos diferencia dos outros seres vivos é a nossa capacidade de processar informação a partir das representações de mundo que fazemos. Aceitamos também que precisamos dos atores que nos transmitem informação para que seja possível aumentar o nosso conhecimento. Não determinamos o que nos é importante, somente processamos e aumentamos o nosso estoque de conhecimento.

Os princípios, subjacentes a esta concepção, baseiam-se na idéia de que aprendemos e conhecemos por nós, seres individuais e subjetivos, e, o mundo em que vivemos existe independente de nós.

Entretanto, a teoria que Maturana propõe, cujos princípios firmam-se na biologia e portanto em nossa corporalidade, abre à Ciência da Informação a possibilidade de discutir a informação como a perturbação do meio, determinada como tal, pela estrutura do indivíduo.

A Biologia do Conhecer, quando define o conhecer humano como uma ação efetiva congruente com o meio, considerando as experiências do ser humano individual e social, leva-nos a refletir sobre o que temos discutido também, no âmbito da Ciência da Informação, sobre o conhecimento.

O conhecimento não é, como até então se pensava, algo que adquirimos por intermédio de algo externo a nós. Se assumimos a nossa biologia, compreendemos que não adquirimos conhecimento, mas conhecemos a todo instante. Conhecemos algo quando interagimos de forma congruente com esse algo. E nós interagimos

com esse algo congruentemente para “incorporarmos” o conhecimento sobre ele, considerando a nossa ontogenia e a nossa filogenia.

Portanto, parece pouco produtivo considerar que definir, somente utilizando mecanismos externos ao indivíduo, o que e como ele deve conhecer, garanta a aprendizagem e a “criação” de conhecimento. A pré-disposição emocional para que o indivíduo conheça algo é também um fator preponderante que não estamos levando em conta quando tratamos sobre aprendizagem e conhecimento. Devemos, então, estar atentos para o princípio de complementaridade da Biologia do Conhecer, para não cairmos nas dicotomias tradicionais.

Diante do cenário apresentado, acredito ser um momento oportuno para a Ciência da Informação rever os conceitos sobre informação e conhecimento. A Biologia do Conhecer, como abordagem cognitiva, traz esta possibilidade, uma vez que considera que a questão cognitiva do indivíduo reside tanto na sua determinação estrutural e biológica, que se modifica continuamente, quanto nas suas interações com o meio. Assim, a concepção cognitiva passa pelo princípio de que somos seres individuais e seres sociais ao mesmo tempo, a todo instante, de forma indissociável, e isso modifica sobremaneira os conceitos que prevalecem a respeito da informação, objeto de estudo da Ciência da Informação, e do conhecimento, que tem tomado lugar em suas discussões enquanto campo de pesquisa e de atuação profissional.

3

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES DE NEGÓCIOS: DOS ESTUDOS SOBRE A COGNIÇÃO À ABORDAGEM DA BIOLOGIA DO CONHECER

Discute-se os aspectos relativos à literatura sobre gestão de informação e inteligência empresarial que têm norteado os estudos no âmbito da Ciência da Informação. Demonstra-se como as teorias cognitivas tradicionais encontram-se presentes na literatura sobre organizações de negócios e gestão do conhecimento. Ao final, são discutidos os aspectos da Biologia do Conhecer que poderiam ser considerados para o desenvolvimento de estudos e as atividades de gestão de informação e de inteligência empresarial, tomando como base, também, algumas abordagens desenvolvidas por outros autores, não considerados na literatura predominante.

3.1 UMA ANÁLISE DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DA INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL SOB O ENFOQUE COGNITIVO

No âmbito da Ciência da Informação, muitos são os estudos, pesquisas e serviços de informação propostos e desenvolvidos para ambientes organizacionais, principalmente empresas. Tais ações são o que caracterizam a área de gestão de informação, que atualmente congrega, também, a abordagem da gestão do conhecimento.

As atividades de gerenciamento da informação têm sido consideradas por muitos autores como elementos do ambiente organizacional que favorecem o processo de aprendizagem e a consolidação do conhecimento organizacional. Para Choo (1998), por exemplo, o elemento determinante do sucesso ou do fracasso organizacional é a capacidade das organizações e de seus trabalhadores do conhecimento desenvolverem a compreensão sobre como criar, identificar e usar informação. As atividades de gerenciamento de informação devem ser implementadas no ambiente organizacional como um grupo de políticas, processos, procedimentos e estruturas que propiciem o uso da informação de forma a promover a aprendizagem e a criação do conhecimento organizacional.

A razão disso, no entender dos autores que tratam sobre temas especialmente relacionados à gestão de informação, reside no fato de que a informação desempenha papéis importantes no ambiente empresarial, principalmente no sentido

de possibilitar que a organização, considerada por eles como entidade pensante, tome consciência das mudanças e tendências do seu ambiente externo de negócios. Isso requer que a organização esteja constantemente alerta para as mudanças e variações em suas relações externas, visto que há uma dependência crítica entre a organização e o ambiente. Nesse aspecto, uma tarefa crucial da organização é perceber as mudanças mais significativas do ambiente, interpretar seus significados e desenvolver respostas apropriadas ao ambiente externo na forma de produtos ou serviços. De acordo com Santos e Beraquet (2001, p.4),

“Dessa forma, no contexto da busca de informações, consideradas estratégicas para um propósito, destaca-se a necessidade de uma seleção sistemática e otimizada das informações obtidas. Neste processo, aparentemente simples, o discernimento na recuperação sistemática de informações úteis e críticas é, no mundo globalizado, o fator determinante para a competitividade da empresa e da força econômica dos países.”

Na abordagem da literatura das ciências gerenciais, o ambiente organizacional é constituído por ambiente interno e ambiente externo¹. Para se compreender melhor como a literatura discorre sobre o ambiente organizacional, Canongia et al. (2001) apresentam uma subdivisão do mesmo, o qual se compõe de macro ambiente, cujos fatores externos que impactam a organização não são diretamente relacionados à sua atuação, tais como fatores políticos, econômicos, sociais, ambientais, regulatórios, normalizadores e de investimentos; e micro ambiente, que apresenta fatores-chave diretamente ligados ao negócio da organização, como seus fornecedores, distribuição/comercialização, clientela, tecnologias de informação, produtos substitutos e representações de classe e competências externas. Por último, o ambiente organizacional é composto também pelo ambiente interno, ou seja pela própria organização, cujos fatores-chave estão relacionados às competências internas, P&D, infra-estrutura, orçamento e finanças, liderança, modelo de gestão, competências essenciais, visão de futuro e monitoramento do meio de negócios.

¹ A Teoria da Organização discute profundamente sobre o ambiente organizacional.

A literatura sobre este tema, em geral, afirma que a organização é parte do seu ambiente (interno e externo) e que interage com ele, tanto como receptora de sinais advindos de fora quanto como transmissora de sinais internos. Os sinais do ambiente externo têm força suficiente para determinar as definições estratégicas das empresas, impondo mudanças significativas às suas atividades. Por essa razão, o ambiente externo deve ser constantemente monitorado, através das práticas de obtenção e análise de informação sobre o mesmo, para que a organização reconheça as tendências, oportunidades e ameaças do mercado. O investimento, nesse tipo de atividade, mostra-se como uma condição de superioridade organizacional em um meio de negócios e, conseqüentemente, como condição de sobrevivência.

Por esse motivo, essa literatura apresenta a prática de monitorar o ambiente externo de negócios – a chamada inteligência empresarial - como fundamental para as empresas delinearem as suas estratégias, principalmente quando formalizadas no espaço organizacional, de forma a responder às tendências do mercado. Segundo Gilad e Gilad (1988), em todas as empresas, sejam elas grandes ou pequenas, executivos e empregados estão envolvidos, de alguma forma, em atividades que lhes possibilitem compreender os elementos do mercado. Tais atividades são detectadas em situações momentâneas relacionadas a projetos ou eventos específicos, sendo predominantemente de caráter informal.

Dentre as idéias tratadas na literatura sobre o assunto, considero importante destacar quatro questões: o caráter antropomórfico das organizações; a modelagem da atividade de inteligência empresarial; o funcionalismo da literatura; a idéia de conhecimento organizacional.

1. O caráter antropomórfico das organizações: a organização é tratada sob um caráter antropomórfico, que possui vida própria que influencia e é influenciada pelo ambiente externo. O fato de uma empresa ser capaz de obter, de organizar, e de analisar informação constitui fator determinante para o seu sucesso, pois a informação é a base para se obter conhecimento. Portanto, a organização deve aprender a lidar com a informação para que a atividade de acompanhamento do

ambiente externo seja eficaz e a coloque em uma posição de liderança. De acordo com Kahaner (1996, p.21),

“Intelligence, on other hand, is a collection of information pieces that have been filtered, distilled, and analyzed. It has been turned into something that can be acted upon. Intelligence, not information, is what managers need to make decisions. Another term for intelligence is knowledge.”

Sendo assim, a abordagem predominante da literatura sobre inteligência empresarial tem como meta persuadir as empresas a institucionalizar atividades dessa natureza, como uma função organizacional importante, cuja essência está na informação processada. Kahaner (1996) afirma que monitorar o ambiente de negócios não exige altos investimentos financeiros ou recursos materiais, mas, sim, uma mudança de atitude com relação à informação, sendo importante identificá-la e organizá-la, tendo a consciência de que muito já existe no próprio ambiente organizacional interno.

2. A modelagem da atividade de inteligência empresarial: é transparente nessa literatura a preocupação de convencer o empresário da importância e da necessidade premente de monitorar o ambiente externo de negócios, para a sobrevivência da empresa no mercado, instruindo-o, inclusive, sobre como executar atividades de obtenção, registro, análise e disseminação dos resultados do acompanhamento ambiental. De um modo geral, as etapas descritas na literatura são as que se seguem:

a) *Planejamento*

Essa etapa é o ponto de partida para o planejamento, implantação de atividades operacionais, levantamento de necessidades de informação, obtenção de informação e definição de fontes e indicadores de informação a serem consultados. As prioridades de informação podem ser definidas a partir do conhecimento que a organização possui, *a priori*, dos eventos, fatos, oportunidades e ameaças existentes no ambiente.

b) *Coleta de dados*

Nessa fase, inicia-se o processo de exploração do ambiente à procura de fontes de informação que forneçam dados relevantes para a organização, tanto no que se refere ao ambiente interno quanto ao externo.

Daft e Weick (1984) dividem o ambiente organizacional em seis setores considerados importantes de serem monitorados, pois retratam os fatores do “ambiente externo” que exercem influência sobre as organizações:

- i. setor cliente refere-se às organizações ou indivíduos que adquirem produtos fabricados pela organização (incluem-se aí organizações que adquirem os produtos para revenda).
- ii. setor de concorrência abrange todas as organizações com as quais a empresa em questão compete no mercado.
- iii. setor tecnológico inclui o desenvolvimento de novas técnicas e métodos de produção, inovação em materiais e produtos em pesquisa e desenvolvimento, para uma organização.
- iv. setor regulatório envolve legislação e regulamentação nacional, regional ou local e desenvolvimento político nos diversos níveis de governo.
- v. setor econômico abrange fatores relativos a mercados de capitais, mercados de ações, taxas de inflação, balança comercial, dentre outros.
- vi. setor sócio-cultural abrange valores sociais, populacionais, ética no trabalho e aspectos demográficos.

A literatura sobre inteligência empresarial, de um modo geral, apresenta como fontes de informação, equipes de vendas e de engenharia, canais de distribuição, fornecedores, encontros profissionais, empresas de pesquisa mercadológica, patentes, jornais e revistas comerciais, dentre outras. São sempre consideradas as fontes documentais, institucionais e pessoais.

c) *Análise*

Essa é, no entender de Kahaner (1996), a parte mais difícil do ciclo de inteligência, uma vez que a análise requer grandes habilidades do analista em avaliar a importância da informação, procurar modelos e aproximar-se de diferentes cenários com base no que ele apreendeu dos fatos.

d) *Disseminação*

Essa é a última etapa do ciclo e envolve a distribuição da informação, devidamente analisada e disponibilizada em um formato adequado, aos clientes do sistema, de acordo com as necessidades específicas de cada

um. É o momento em que a informação chegará ao usuário devidamente analisada, contextualizada, com sugestões de possíveis cursos de ação, recomendações e argumentos lógicos.

3 O funcionalismo da literatura: observa-se forte caráter funcionalista nesse tipo de literatura, que tem como preocupação marcante modelar uma atividade e melhorar o desempenho organizacional no processamento da informação. Isso reforça a noção de que é fundamental que a empresa adote um modelo dessa atividade para que ela se torne capaz de responder às determinações do ambiente externo e, conseqüentemente, tenha garantida a sua sobrevivência. Um exemplo geral de modelo já foi apresentado acima, e Daft e Weick² (1984) apresentam outro exemplo de modelo, relacionado à interpretação organizacional sobre o ambiente, constituído por três estágios: monitoramento do ambiente e coleta de dados sobre eventos; interpretação dos dados coletados atribuindo-lhes significados através do compartilhamento de percepções e da construção coletiva de mapas cognitivos; por último a aprendizagem, ou seja, uma nova resposta ou ação surge, com base nos resultados da fase de interpretação.

4 A idéia de conhecimento organizacional: no que se refere ao conhecimento, a abordagem da literatura clássica traz a idéia de que assimilar as experiências dos clientes, dos concorrentes, dos parceiros e de todos os atores do ambiente externo possibilita renovar o conhecimento da empresa, rejuvenescendo as estruturas mentais daqueles que compõem o gerenciamento da organização.

Uma questão ressaltada por Kahaner (1996) é o fato de que os estudos sobre inteligência empresarial costumam negligenciar o aspecto humano dessa atividade. O autor afirma que o perfil dos indivíduos envolvidos em atividades dessa natureza e, principalmente, dos decisores das empresas, não são considerados como centrais, nos estudos sobre inteligência empresarial. Para o autor, as características dos decisores, seu perfil e sua história profissional, bem como o seu comportamento

² Karl Weick desenvolveu um trabalho considerado, por aqueles que estudam as organizações, importante a respeito do processo de sense-making organizacional.

na organização influenciam sobremaneira os focos de atenção sobre o ambiente de negócios.

Machado-da-Silva e Fernandes (1998) acreditam que os esquemas interpretativos dos dirigentes das empresas tendem a persistir em estratégias já consolidadas, em que ações bem sucedidas criam padrões de atuação que reforçam valores vigentes, propiciando “segurança” à organização. Entretanto, essa postura, longe de ser produtiva, impede que a organização invista em ajustes estratégicos profundos, o que pode resultar em seu declínio, além de levá-la a monitorar o ambiente a partir de idéias pré-concebidas, induzindo-a a selecionar informações em detrimento de outras que poderiam ser determinantes para uma mudança estratégica.

É necessário ressaltar que essa literatura dominante, que trata da organização como entidade que conhece e que precisa de informação para conhecer, em alguns momentos coloca o foco sobre os indivíduos que a constituem. Parece que é lembrado que, afinal de contas, as organizações são fruto do trabalho das pessoas e que são elas na verdade que conhecem e que precisam ser informadas para conhecerem cada vez mais.

“A grande contribuição introduzida pelos processos de inteligência competitiva foi o grau de importância da participação do elemento humano, fator fundamental e imprescindível, para garantir o sucesso da implantação de qualquer sistema de gestão estratégica de informação. Os registros, na literatura, de fracassos de sistemas corporativos de informações, sejam eles grandes ou pequenos, simples ou complexos, apontam, como causa principal, o fato desses sistemas não privilegiarem em todas as suas fases, a concepção, a implantação, a operação, o fator humano. A ênfase desses sistemas concentrou-se na tecnologia, como um fim em si mesmo.

Em todas as técnicas, métodos e ferramentas apresentados neste trabalho, o registro que se tem é o de que a qualidade dos resultados obtidos nos processos de inteligência competitiva depende, única e exclusivamente, do grau de sinergia alcançado entre especialistas de informação, operadores dos sistemas, especialistas do assunto em estudo, aptos a interpretar, por exemplo, os sinais que emergem das cartas.” (SANTOS, 2000, p. 214)

Todas as questões que apresentei até aqui são importantes para possibilitar a discussão sobre aspectos da inteligência empresarial do ponto de vista cognitivo. O que observo é que a literatura sobre este tema tem as suas bases nas teorias tradicionais das ciências cognitivas, dando à organização “vida própria e inteligência” suficientes para captar informação do meio externo, processá-la e utilizar a que for necessária para a sua permanência no mercado. Os indivíduos, membros das organizações, parecem ter um papel secundário nessa abordagem.

É com base nesses aspectos da literatura que afirmo que os estudiosos da gestão da informação distinguem, no meio organizacional, a informação, atribuindo-lhe a importância maior, dentre os demais elementos organizacionais. O ambiente das organizações é pré-dado, ou seja, ele já existe para nós, observadores da Ciência da Informação, como colocado pelas ciências gerenciais. Aceitamos, então, que as empresas são sistemas processadoras de informação, entidades pensantes e inteligentes, que captam informação do meio externo, processam-na a partir dos seus objetivos e metas e lançam seus produtos ao meio externo novamente – carregados de informação e de conhecimento.

É possível observar que ocorre uma transposição das teorias sobre a cognição humana para as organizações: se as pessoas conhecem por receberem e processarem informação em suas mentes, tal como as máquinas, então as organizações também são assim, pois são constituídas por pessoas! Essa associação indivíduo/organização dá às organizações propriedades antropomórficas, cujas bases teóricas da cognição originam-se do cognitivismo e do conexionismo.

Entretanto, no âmbito da gestão da informação e do conhecimento, a primeira pergunta que fazemos em nossos estudos é “quem é o usuário da informação”, seja ela sobre o mercado, sobre atividades da empresa, etc. Em nossas pesquisas, “olhamos” os indivíduos das organizações para falar de um comportamento informacional das organizações. Esquecemo-nos, muitas vezes, de que as estruturas de informação que definimos e sugerimos como resultados de nossos estudos são utilizados pelos membros das organizações. De uma certa forma, criamos uma dualidade, pois ora falamos do nível do indivíduo, ora falamos do nível

da organização. Creio que parte das dificuldades, ao discutirmos sobre informação e sobre conhecimento no âmbito da gestão da informação, decorre dessas questões que herdamos das ciências gerenciais. Penso então, ser fundamental trazer à tona os aspectos cognitivos que se encontram subjacentes aos estudos sobre organizações de negócios, e apresentar aspectos congruentes com os princípios da Biologia do Conhecer, abordagem cognitiva central deste trabalho.

3.2 AS INFLUÊNCIAS DAS TEORIAS COGNITIVAS NOS ESTUDOS SOBRE ORGANIZAÇÕES DE NEGÓCIOS: A INFORMAÇÃO E O CONHECIMENTO EM FOCO

Do ponto de vista dos estudos em organizações de negócios, muitas das idéias das ciências cognitivas participam da construção das teorias organizacionais. Isso pode ser observado a partir das metáforas usadas por Morgan (1996) em sua obra *Imagens da Organização*, para traduzir a forma de pensar e de ver o mundo organizacional. O autor interpreta as organizações através de metáforas, que permitem vê-las como máquinas, organismos vivos, cérebros etc. Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000), na obra *Safári de Estratégia*, discutem sobre a formação da estratégia organizacional também abordando, explicitamente, vertentes cognitivas (a escola cognitiva, a escola de aprendizado).

As idéias do cognitivismo e do connexionismo encontram-se presentes em estudos sobre organizações e gestão, segundo Von Krogh e Roos (1995). Num nível geral, estudos com base em princípios cognitivistas demonstram que gerentes e organizações criam representações do seu ambiente e que a organização é uma estrutura de *input-output*, que obtém informação do e sobre o seu ambiente e a processa. Dessa forma, as organizações são propostas como máquinas, ou como computadores. Na literatura, são encontrados termos tais como *entrada e saída de informação, processamento de informação, instruções, procedimentos, memória, armazenamento de informação, programação*, dentre outros. Entre os trabalhos citados pelos autores em questão, encontram-se os de James G. March e Herbert Simon, que apresentam idéias tais como: o conhecimento de gerentes pode ser

representado em mapas cognitivos; as atividades gerenciais são lógicas e a tarefa do pesquisador é revelar a lógica usada pelo gerente; organizações são solucionadoras de problemas e desenvolvem alguma tarefa específica relacionada ao conhecimento; lógica e planejamento probabilísticos prevalecem em atividades de planejamento e gestão. Em suma, a organização deve ser "programada" como um computador, para representar o futuro e definir cursos de ação alternativos, através da pesquisa e de processamento de informação.

Do ponto de vista do conexionismo, a literatura trata da auto - organização de entidades sociais, ou sobre estrutura de rede para cooperação interorganizacional. Essa literatura tem, como focos, sistemas, estruturas e processos. Além disso, segundo Von Krogh e Ross (1995) as mais profundas implicações do conexionismo para organizações são a história e a emergente natureza do conhecimento. Dessa forma, estados prévios na rede organizacional juntamente com nova informação do ambiente, afetarão o conhecimento organizacional resultante. Os componentes da rede organizacional, são cada membro da organização, como os neurônios do cérebro. As conexões feitas entre indivíduos são parcialmente, mas efetivamente, facilitadas pela tecnologia da informação. Os autores mencionados por Von Krogh e Roos (1995) são Lee Sproull, Sara Kiesler, Karl Weick e Robert Taylor.

O que difere essas duas abordagens é que, na primeira, inteligência é manipulação de símbolos por excelência, e, na segunda, é aprendizagem. As correntes do pensamento organizacional denunciam suas simpatias por uma ou outra nos próprios rótulos "organizações inteligentes" e "organizações que aprendem".

Von krogh e Roos (1995) desenvolvem uma abordagem gerencial à luz da Biologia do Conhecer, a qual nos abre novas possibilidades de visualizar a relação organização-ambiente e de discutirmos informação e conhecimento no domínio das empresas. Os autores têm como foco o conhecimento organizacional e afirmam que ele depende tanto do indivíduo membro da organização quanto das relações entre esses membros. Dessa forma, o conhecimento organizacional é abordado sob dois níveis: individual e organizacional.

No nível individual, aqueles autores afirmam que todos os dias os membros de uma organização experienciam uma história de acoplamento estrutural com outros membros da organização. O conhecimento individual é, ao mesmo tempo, individual e coletivo. Conhecimento não é processamento de informação, mas pensar e fazer não se separam.

Segundo Concha; Dreckmann; Mpodozis (1997), cada indivíduo, como membro de uma organização, tem um papel característico de sua posição e se relaciona com outros indivíduos em um meio de interação particular. A definição de uma posição para um indivíduo, na organização, delimita o seu escopo de ação, os tipos de relações com outras posições na organização, tanto hierárquicas quanto horizontais.

Os autores afirmam, ainda, que as características do comportamento dos membros de uma organização são o resultado da dinâmica de interações estabelecidas por esses membros e dependem de como eles participam na rede de relações e de interações dessa organização. As práticas conversacionais dos membros de uma organização determinam o alcance de possíveis ações com respeito a atividades concretas e à coordenação dessas, mas também delimitam o espaço emocional que caracteriza a performance dos integrantes e o escopo de argumentos que serão usados para explicar e justificar problemas diários e mudanças na organização.

Sob o ponto de vista de Von Krogh e Roos (1995), no nível organizacional, o conhecimento dos membros de uma organização se faz como um conjunto particular de normas e distinções dependentes das interações individuais com várias partes do que o indivíduo distingue como a organização, em tempo e local variados. O que um indivíduo sabe sobre uma organização jamais é sabido por outro indivíduo da mesma forma, mas existem percepções similares acerca de aspectos específicos da organização.

Nessa perspectiva, o conhecimento de cada indivíduo acerca da organização ocorre na linguagem, nas conversações que estabelecem no cotidiano de suas atividades. Von Krogh e Roos (1995) tratam especificamente da linguagem falada, diferentemente de Maturana (1997), para quem a linguagem é conduta. Para os autores, a linguagem é uma atividade, um processo, e não um código ou um

estoque fixo de informações. Todo o tempo as organizações desenvolvem seus domínios de linguagem, sendo que a emergência de uma entidade/organização pressupõe uma linguagem própria. Sendo assim, o que caracteriza e determina os contornos de uma organização são as suas redes de interações e de relações entre indivíduos e meio. A linguagem organizacional é, portanto, o ponto de partida e o ponto de transformação da organização e do conhecimento dos seus membros.

A linguagem e o conhecimento que constituem uma organização caracterizam-se por contínua mudança. É preciso ressaltar que, apesar dessa “plasticidade”, linguagem e conhecimento são mantenedores da estabilidade da organização quando permanecem coerentes e harmoniosas as redes de relações e interações que definem a organização como tal.

Apesar da Biologia do Conhecer ter sido desenvolvida no período da Segunda Cibernética, tal como apresentado no capítulo anterior, à primeira vista ela mostra-se bastante semelhante à abordagem conexionista quando analisamos o trabalho de Von Krogh e Roos (1995). Entretanto, diferentemente dos estudos descritos anteriormente nesta seção, é importante ressaltar alguns aspectos diferenciadores. O primeiro deles diz respeito ao caráter antropomórfico das organizações, que, realmente, desaparece. A análise sobre o conhecer se dá tendo como foco os membros das organizações. O segundo aspecto refere-se ao fenômeno do conhecer no meio organizacional, que ocorre nas interações indivíduo-indivíduo e indivíduo-meio, tal como postulado originalmente por Maturana (1997). O conhecer não é determinado por captação de informação, o que difere sobremaneira dos estudos conexionistas e cognitivistas. Por último, a organização é um domínio cujos contornos se definem por uma linguagem resultante das relações e interações de seus membros e a permanência de uma organização depende da manutenção dessa linguagem e não da sua capacidade de obter, processar e usar informação, tal como postulado nos estudos tradicionais.

Em publicação recente, Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2000), apesar de não terem como base teórica única a Biologia do Conhecer, discorrem, em um capítulo inteiro, acerca da mais natural e comum das atividades humanas – o conversar. A idéia dos autores é continuar a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1999) sobre a criação do

conhecimento organizacional, mas, nesse capítulo, algumas questões podem ter uma relação com a Biologia do Conhecer.

Na perspectiva dos autores, as conversações podem ser gerenciadas para produzirem o tipo de conhecimento necessário para a inovação organizacional. Além disso, eles propõem dois objetivos para tipos de conversações: para a confirmação de conhecimento, que tem como foco o presente, realidade já estabelecida no âmbito da empresa; e para a criação de conhecimento, que tem seu foco no futuro, relativa a novos produtos, serviços ou processos.

O interessante dessa abordagem é que os autores realmente dão ênfase à necessidade de se considerarem, através da criação de um espaço para as conversações, as redes de relações e interações dos membros das organizações.. Embora acredite ser difícil intervir de forma tão incisiva sobre as conversas, definir a forma como as pessoas devem ou podem explicitar as suas idéias, considero louvável abrir esse espaço para que as pessoas possam exprimir as suas idéias, para que o seu domínio de atuação profissional torne-se um sistema social efetivo. Mas, considerando-se a Biologia do Conhecer, seria apropriado um trabalho voltado para as redes de relações e interações, e não nas conversações.

No entender de Von Krogh; Ichijo; Nonaka (p. 138,2000),

“Language is a medium for the expression of people’s observations about the world, and their observations are required to create new knowledge. Hence, in order to generate innovative concepts, language needs to be extraordinarily during the knowledge-creation process. Participants should not only speak freely and honestly, they should also allow the works they use to be playful, vivid, silly, and not always “correct”. “

Do ponto de vista da Biologia do Conhecer, a linguagem como conduta, é o que constitui um domínio de ações. No caso de uma abordagem em organizações de produção, a linguagem constitui um domínio empresa. Este é um aspecto fundamental a ser observado no âmbito da gestão da informação e do conhecimento.

Nesta proposta, Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2000) afirmam, ainda, ser fundamental criar um ambiente adequado para que a interação entre os membros da organização seja encorajada. Os gerentes devem ser os encorajadores da formação de um ambiente social propício para que as pessoas sintam-se à vontade para “conversarem”. Para os autores, esse ambiente é o que alguns autores chamam de “comunidades de prática”, ou seja membros de um grupo aprendem ao participarem de práticas, mas com uma diferença fundamental: esse ambiente deve propiciar a criação de novo conhecimento.

Novo conhecimento também pode ser criado, segundo os autores, também entre organizações, considerando-se o crescimento de corporações virtuais e de alianças estratégicas.

Considero importante ressaltar que o “ambiente adequado” para que as relações aconteçam, na perspectiva da Biologia do Conhecer, são os sistemas sociais, questão abordada anteriormente. Para Maturana (1997), o ser humano é, ao mesmo tempo, social e individual: ao mesmo tempo em que vive em contínua interação com o ser dos outros, vive numa deriva natural de experiências individuais intransferíveis. Assim, cada indivíduo integra um sistema social.

Os sistemas sociais acontecem, na perspectiva do autor, por acoplamento estrutural, sendo constituídos por organismos em interações recorrentes e consensuais. Além disso, as propriedades dos membros constitutivos de um sistema social não são intrínsecas, são as propriedades que emergem da composição do sistema, ou da linguagem que caracteriza esse sistema.

Dessa forma, pode ser possível considerar cada empresa como um sistema social, caracterizado por uma dinâmica de relações e de linguagem próprias. Assim, é interessante o foco de atenção que Von Krogh e Roos (1995) e Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2000), Concha; Reckmann; Mpodozis (1997) e Calderón-Moncloa (1997), que está citado mais à frente, dão às relações e interações existentes nas organizações e à linguagem que as configura. É uma forma diferente de se considerar o ambiente organizacional, fugindo um pouco da visão antropomórfica e

funcionalista da literatura utilizada nos estudos sobre gestão da informação e inteligência empresarial.

Nessa perspectiva, é importante registrar que, do ponto de vista de Maturana (1997) as mudanças que podem ocorrer em um sistema social somente serão efetivas se houver, entre seus membros, pré-disposição para que tal sistema se modifique e permaneça no meio.

“A mudança social é uma mudança na configuração de ações coordenadas que define a identidade particular de um sistema social. E isso porque a mudança social só acontece quando o comportamento dos sistemas vivos individuais que compõem o sistema social se transforma de maneira a dar origem a uma nova configuração de ações coordenadas que define uma nova identidade para o sistema social”

“Daí resulta que um sistema social não muda se não mudam igualmente as propriedades de seus componentes. Portanto, se os sistemas vivos individuais que compõem um sistema social não mudam, o sistema social não muda. Mas, se o comportamento de um sistema vivo individual, que compõe um sistema social, muda de tal maneira que a configuração de ações coordenadas com os outros componentes muda também, então todo o sistema se transforma e se torna um sistema social de tipo diferente.” (MATURANA, 1997, p. 190)

Considerando o enfoque cognitivo sobre o qual venho me apoiando neste trabalho, acredito que o foco da Ciência da Informação deve estar centrado no indivíduo. Não o indivíduo da abordagem cognitivista, processador de informação, intersubjetivo, que cria o seu mundo a partir de suas percepções e conhece somente através delas; e nem o indivíduo da abordagem conexionista que conhece também pelas interações que estabelece com esse mundo, mas ainda é processador de informação. Mas o ser individual e social ao mesmo tempo, que vive uma deriva de mudanças estruturais em função de sua filogenia e de sua ontogenia. O ser individual e social que conhece simplesmente por estar em interação congruente em um domínio, meio, contexto, e não por receber informação desse meio ou sobre esse meio. Para conhecer, os indivíduos não precisam de informação, tal como preconizado na literatura em geral, pois não há processamento de informação, mas, sim, da possibilidade de uma pré-disposição para aceitar uma perturbação do meio

que lhes modifique a estrutura biológica e para manter interação congruente com esse meio.

Assim, informação é uma perturbação do meio que pode ou não ser aceita por nós, indivíduos, em função de nossa estrutura biológica e de nossa história de interações com o meio. Conhecimento é interação congruente e ação efetiva com algo em um meio relacional, pois não adquirimos conhecimento ao recebermos e processarmos informação, mas conhecemos a todo instante, no nosso viver cotidiano.

As organizações de negócios, no caso deste trabalho, são um domínio específico, constituído por aqueles indivíduos, seres individuais e sociais. Isto significa que cada organização é um domínio constituído por indivíduos que constroem redes de relações e de interações que especificam esse domínio. Essas redes de relações e interações formam-se e caracterizam uma organização e se modificam continuamente em função da história individual de cada um de seus membros e das interações entre esses indivíduos. Como afirma Calderón-Moncloa (1997), as organizações são um conjunto de pessoas que conversam no sentido de coordenar suas ações em direção a uma proposta, ou seja, as conversações garantem a coordenação das ações.

Ao propor esta visão sobre os estudos sobre organizações de negócios no domínio da Ciência da Informação, joga as luzes sobre os indivíduos que constituem cada organização. No caso dos estudos sobre inteligência empresarial, então, o foco continua a estar sobre os principais decisores das empresas. Esses gestores são seres individuais e sociais que fazem parte de um domínio específico que são as empresas das quais são membros. Assim, podemos analisar sua história de vida, sua história no domínio das suas empresas e as suas relações e interações no cotidiano do seu trabalho, nessas empresas – como acontecem e por que acontecem. Nesta linha de raciocínio, Calderón-moncloa (1997) afirma que os decisores têm como premissa básica gerar e manter uma rede de conversações para a ação, para o sucesso do trabalho. Quando consideram que algo seja um “problema”, definem também o espaço de possibilidades para a solução da situação problemática. Assim, um “problema” não é um fato, mas uma pessoa e/ou uma construção coletiva que se inicia com alguns fatos e que apresenta possíveis

soluções. A definição de um “problema” e de suas possíveis soluções ocorre na linguagem, através de atos lingüísticos existentes na rede de conversações formada pelo decisor e, sendo assim, o sucesso organizacional não pode ser atribuído a um único tomador de decisão, mas ao desempenho coletivo.

4

**O DOMÍNIO DAS PME
DESCRITO NA LITERATURA**

A literatura predominante sobre gestão de informação e inteligência empresarial apresenta algumas questões relacionadas às organizações de produção, gestão de empresas e de negócios as quais objetivam descrever o paradigma econômico atual e as suas influências sobre as empresas. Essa literatura procura influenciar os líderes das empresas para que adotem condutas específicas frente ao ambiente de negócios, principalmente no que se refere a questões consideradas estratégicas, tais como tomada de decisão, atuação junto a clientes, tempo de vida de produtos no mercado, adoção de novas tecnologias de produção e de informação. Também a literatura sobre PME trata tais questões, uma vez que estas empresas são economicamente importantes e apresentam características muito específicas, como será descrito mais à frente. Neste trabalho, essas características são mencionadas, sendo importante lembrar que o foco deste estudo são os donos das PME e a visão dos mesmos a respeito do seu ambiente de negócios. Além dessas questões, serão apresentados alguns aspectos relacionados a atividades de inteligência empresarial em PME.

4.1 AS PME NA “ERA DA INFORMAÇÃO”

Sob a premissa básica de que vivemos na “era da informação”, a literatura sobre organizações trata, de um modo geral, das seguintes questões acerca do ambiente de negócios e de como as empresas devem atuar.

Primeiramente, na sociedade do conhecimento, a informação, gerando ação (conhecimento), constitui o mais importante recurso de agregação de valor. Sua versatilidade permite atender às necessidades do consumidor de forma muito mais satisfatória. O conhecimento revoluciona o processo de produção, pois torna economicamente viável a individualização e diversificação do produto. A cada dia mais se tornará necessária a prática empreendedora tanto quanto a gerencial, baseada em regras e conhecimento específico. A inovação de produtos, de serviços, de tecnologia, mercado e canais de distribuição, determinarão a sobrevivência das organizações.

Em segundo lugar, a literatura aponta as tecnologias de informação como ferramentas poderosas para as organizações, pois o momento atual determina a intensificação do fluxo de dados nas empresas, sendo fundamental transformá-los em informações úteis aos negócios. Na medida em que as empresas converterem dados em informações, modificarão necessariamente seus processos de decisão, a sua estrutura administrativa e a sua maneira de trabalhar.

Outra questão abordada pela literatura diz respeito às relações de poder nas organizações. O modelo organizacional da “era da informação” apresenta-se mais descentralizado, possibilitando que os trabalhadores participem das decisões da empresa, volta-se ao atendimento às necessidades do cliente e enfatiza a melhoria contínua dos processos produtivos, observando-se a intensificação do fluxo de informações no ambiente das empresas.

Além disso, os gerentes das organizações vêm-se obrigados a tomar decisões, não só em maior número, mas de forma cada vez mais rápida. Os “gerentes do futuro”, como são identificados na literatura, deverão estar fora da empresa e conhecer o mercado, determinar prioridades, delegar responsabilidades e garantir o contínuo aperfeiçoamento de sua equipe de trabalho, melhorando a atuação da empresa.

A última questão a respeito das empresas e de seu ambiente, tal como descrito na literatura, baseia-se na idéia de que a aceleração das mudanças traz, como consequência, que os saberes a respeito da tecnologia, dos mercados, dos fornecedores, dos distribuidores, das moedas, das taxas de juros, dos consumidores tornem-se rapidamente obsoletos. Na “era do conhecimento”, a incerteza é uma realidade cada dia mais forte, condicionando a sobrevivência das empresas à compreensão da natureza dos elementos do ambiente externo e à criação de conhecimento, aspectos estes já discutidos no Capítulo 3.

Um aspecto diferente dessas questões, especialmente importante para este trabalho, é apresentado por Lemos e Lastres (1999, p.126), referente à importância de se considerarem os aspectos de interação entre indivíduos e entre estes e o meio, quando se tem como foco a questão do conhecimento. Os autores afirmam:

“Apesar de muitas análises considerarem, atualmente, que o processo de globalização e a disseminação das tecnologias de informação e comunicação permitem fácil transferência de conhecimento, observa-se que, elementos cruciais do conhecimento, implícitos nas práticas de pesquisa, desenvolvimento, produção e comercialização, particulares dos agentes, não são facilmente transferíveis espacialmente, pois são enraizados em pessoas, organizações e locais específicos. Este tipo de conhecimento só é compartilhado através da interação humana, em ambientes com dinâmica particular, o que, em última instância, torna a inovação localizada e restrita ao âmbito dos agentes envolvidos.”

Essas são algumas das questões abordadas na literatura que trata sobre o ambiente organizacional. Optei por apresentá-las nesta parte do trabalho, ainda que resumidamente, por considerar que elas podem ser pertinentes para se discutir sobre o ambiente das PME, tanto do ponto de vista do que diz a literatura quanto do ponto de vista dos dados levantados nas entrevistas. Além disso, é importante considerar o que Santos (2001) diz sobre o cenário da política de mercado, que faz com que as questões de ordem sejam a competitividade e o individualismo organizacional ditadas pelas grandes empresas.

O segmento das PME tem recebido atenção especial, nas últimas décadas, dos países desenvolvidos e de instituições voltadas para o desenvolvimento econômico e social. Esse interesse se dá em virtude do conjunto de transformações sociais, econômicas, técnicas e organizacionais a que temos assistido, e pelas quais temos passado. Essas transformações afetam a estrutura econômica mundial, modificando as relações e as normas vigentes. Nesse contexto de reformulações nos modos de produzir, administrar e distribuir, Cher (1990) afirma que têm sido avaliados os papéis das PME, sendo possível observar o número crescente de estudos sobre o desempenho dessas empresas.¹

¹ Conforme afirma Costa (1998), de acordo com o país e com o programa em questão, há uma grande diversidade de conceitos vigentes. Para se conceituar o que seja uma PME, algumas variáveis são tradicionalmente consideradas, tais como mão-de-obra empregada, capital registrado, faturamento, quantidade produzida, etc. A classificação baseada em mão-de-obra tem sido a mais usada. No Brasil, o BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social classifica como pequena empresa aquela que fatura até R\$ 1,2 milhão/ano e média empresa aquela que fatura até R\$ 4 milhões anualmente. A Lei Federal 8864 estabelece, por exemplo, que para o imposto SIMPLES, a pequena empresa é aquela que apresenta faturamento de até R\$ 720 mil por ano. A

Muitos autores ponderam que as PME têm uma importância substancial na evolução da sociedade, atuando nos campos econômico, social e até político. Dessa forma, esse extrato de empresas, que é a maioria em todos os países, tem se mostrado essencial e indispensável a economias desenvolvidas ou em desenvolvimento. As PME são importantes, também, em setores de alta tecnologia, uma vez que as grandes corporações, que hoje sofrem com a elevação dos custos de pesquisa e desenvolvimento e com a diminuição do ciclo de vida dos produtos, não possuem agilidade funcional para acompanharem as intempéries do mercado. As PME, ao contrário, são mais rápidas e flexíveis, possuindo maiores possibilidades de respostas ao mercado ao gerarem novas idéias e novos produtos que podem ser incorporados às grandes empresas, a despeito das restrições econômicas e financeiras às quais estão submetidas.

Alguns outros aspectos, além dos citados acima, são considerados como “vantagens competitivas” para as PME. A simplicidade organizacional é apontada por Cher (1990) como um fator determinante para essas empresas. Nesse contexto, a maior proximidade patrão-empregado e o maior conhecimento geral do processo produtivo por parte dos funcionários propicia um ambiente de maior cooperação, criatividade e melhores possibilidades para se encontrarem soluções para problemas, o que é difícil de ocorrer quando há maior rigidez na estrutura organizacional.

Outra questão considerada como vantajosa para as PME diz respeito ao tempo de permanência no mercado. Maior tempo de permanência no meio de negócios permite não somente o acúmulo de experiências, mas, também, que o nome (marca) adquira destaque e credibilidade no mercado. Segundo Cher (1990, p. 37),

...”maior tempo no mercado está, normalmente, associado a maior resistência às crises e melhores condições de acesso ao crédito.”

Além disso, o acúmulo de experiência parece ser um fator importante quando se trata de inovação e o tempo de permanência no mercado possibilita que a empresa crie possibilidades de estar à frente de suas concorrentes.

“As empresas mais inovadoras (que têm a maioria de suas técnicas posicionadas acima dos concorrentes) têm idades entre 20 e 27 anos, ponto de semelhança entre elas. Este fato não garante que esta faixa etária seja necessária para a inovação, apenas demonstra que um certo nível de estruturação (mais difícil de ser encontrado em empresas recentes) permite uma base melhor para a implementação de práticas de inovação.” (FERRARI; MARTINELLI; JOYAL, 2000, p. 12)

A maneira como as PME se articulam com as grandes empresas, o que pode ocorrer de formas diferenciadas e obedecer a mecanismos distintos, é outro aspecto importante nas discussões sobre essas empresas. As PME podem ser classificadas como dependentes das grandes empresas, quando exercem funções de execução de uma ou várias das operações que compõem o processo de produção de um produto, fabricando um ou mais de seus componentes, sendo, nesses casos considerada empresa sub-contratada. Nessa classificação, as PME ainda podem ser fornecedoras, prestadoras de serviços, consultoras especializadas e revendedoras.

As PME podem também ser classificadas como independentes das grandes empresas, quando mantêm relações de concorrência, ou quando ocupam nichos de mercado que não interessam a tais empresas.

No entender de Souza (1995), as PME são funcionais com relação às atividades econômicas e industriais. Além disso, apresentam flexibilidade e simplicidade suficientes para enfrentarem as transformações do ambiente de negócios. Desta forma, países como o Canadá, Espanha, Itália e Japão têm investido em políticas de apoio à competitividade das PME e contribuído para a geração de possibilidades para o desenvolvimento das mesmas, incrementando empregos, ampliando o mercado de bens finais e o crescimento da economia. Além disso, os governos daqueles países vêm procurando reorganizar as questões regulatórias, bem como facilitar o acesso aos recursos existentes e a inserção das empresas nos mercados globalizados. Dentre as medidas governamentais, destacam-se ações no sentido de

incrementar as associações e a cooperação; o desenvolvimento tecnológico, a inovação, o controle de qualidade e a atualização de equipes; a internacionalização; o treinamento; a assessoria e consultoria; a difusão e o acesso à informação.

Um aspecto importante, abordado com frequência na literatura sobre as PME, diz respeito à organização dessas empresas em redes de empresas especializadas, ligadas por relações de sub-contratação. Essa estrutura em redes possibilita maior aproximação e integração com clientes e com os mercados finais, além de possibilitar a diluição de custos de comercialização de produtos, de circulação de informações sobre tendências do mercado, dentre outras coisas. Segundo Souza (1995), a implantação de redes informatizadas de comunicação pode facilitar o acompanhamento das atividades das empresas, mas não substitui a necessária interação entre os empresários e os integrantes da cadeia produtiva (fornecedores, distribuidores, clientes, etc), pois os relacionamentos devem ser mais próximos, estáveis e de caráter cooperativo. Nas palavras da autora, *“é isso que permitirá transformá-la em uma rede de relações.”* (p. 133)

A relação com os elos da cadeia é fundamental para qualquer empresa. Entretanto, segundo La Rovere e Medeiros (2000), as relações mais estreitas, identificadas em PME do setor de confecção, ocorrem com os clientes e, apesar dos dirigentes das empresas se conhecerem mutuamente, não têm o hábito de trocar informações. Mesmo para a obtenção de informações técnicas, as empresas agem individualmente.

No que diz respeito às políticas de difusão e acesso à informação para as PME, Domingues (1996) afirma que elas tendem a se voltar para ações com o objetivo de detectar as demandas informacionais dos empresários e ampliar e simplificar o acesso à Internet e a outras redes de informação. As iniciativas se têm concentrado em dois aspectos. O primeiro está voltado para a promoção de acesso das empresas a centros de atendimento a empresários que possibilitem obter informação através das redes nacionais e internacionais. O segundo aspecto visa incorporar diretamente em uma empresa, ou em um conjunto de empresas assessoria para a aquisição e uso de computadores, bem como subsidiar sua aquisição e instalação.

As políticas de inovação voltadas para as PME tentam dar a essas empresas condições para superarem as suas limitações. De acordo com La Rovere (1999), tem havido uma ênfase dessas políticas na difusão de tecnologias de informação e comunicação, pois elas podem criar novas oportunidades para as PME; impulsionar as atividades de P&D, aumentando, também, o contato entre pesquisadores; impulsionar a competitividade das empresas seja em função de possibilitar o comércio eletrônico, de intensificar o fluxo de informação com clientes e fornecedores, bem como aumentar a interação entre os trabalhadores.

Entretanto essa autora observa que, em virtude das especificidades do contexto das pequenas empresas, seja em relação à própria definição do que seja uma PME, ou das características setoriais e do processo de adoção de inovações, nem sempre há ganho de competitividade decorrente da adoção ou modernização da infra-estrutura de telecomunicações. O foco dessas políticas de difusão de tecnologias de informação e comunicação, na opinião de LA ROVERE (1999), não deve estar na adoção dessas tecnologias e sim na adaptação dessas às necessidades informacionais das empresas.

No *Livro Verde da Sociedade da Informação no Brasil* (2000), as PME são reconhecidas pela sua importância econômica para o país, e é salientada a necessidade de se criarem mecanismos para que essas empresas possam ter acesso à Internet e, conseqüentemente, ao comércio eletrônico, para ampliação de suas oportunidades de negócios. O documento mostra que a dificuldade das PME em obterem aporte de tecnologias de informação não está na área técnica, mas na financeira. Como prioridade, o governo brasileiro coloca a necessidade de se fazer “*um grande esforço de promoção da conectividade de empresas brasileiras à Internet – especialmente as micro, pequenas e médias empresas...*” (p.26), no sentido de fomentar o empreendedorismo eletrônico.

A ênfase dada pelo governo às PME decorre da importância das mesmas para o país e das dificuldades por que passam para se manterem no mercado. Segundo Kruglianskas (1996), as PME são responsáveis por 70% dos empregos no Brasil e por 21% do PIB nacional. Em Minas, as PME representam 99,6% dos estabelecimentos regulares. Além disso, possuem presença marcante em diferentes

cadeias produtivas, como fornecedoras de grandes empresas exportadoras. Com a abertura do mercado, as grandes empresas passaram a terceirizar boa parte de seu processo produtivo e, neste contexto, as PME exercem papel estratégico para a competitividade das grandes empresas. Entretanto, COSTA (1998) afirma que, apesar da crescente exposição das PME a competidores internacionais, é baixa a participação das mesmas nas exportações brasileiras.

Segundo Pinheiro (1991), os estudos sobre as PME são unânimes em colocá-las em uma posição de extrema importância para a economia nacional. Entretanto, tais empresas enfrentam problemas graves relacionados a sua sobrevivência no mercado em função de carências gerenciais, financeiro/fiscais, mercadológicas e tecnológicas.

Em um artigo publicado em 1982, Rattner afirmava que a explicação da dinâmica das PME deve ser procurada a partir da análise da expansão da indústria brasileira, cuja ênfase reside nas grandes empresas. Mas uma publicação mais recente sobre um estudo desenvolvido pelo SEBRAE/MG (1998) revela, também, que os aspectos relacionados ao ambiente das PME são decisivos para estimular ou restringir a dinâmica empresarial, podendo ser causadores da mortalidade das empresas.

Contradizendo os resultados desse estudo, Ferrari; Martinelli; Joyal (2000) fazem uma afirmação, baseada nos resultados de uma pesquisa realizada em PME manufatureiras do Estado de São Paulo, a respeito da influência do ambiente “externo” sobre as empresas. Veja-se o trecho:

“Quanto ao ambiente, não se pode dizer que seja um fator determinante para a inovação, nesta amostra. Dentre as empresas mais inovadoras, existem empresas situadas no ambiente rural e no ambiente urbano, descartando o pré-conceito de muitos de que o ambiente rural não é propício à inovação” (p.12)

Estima-se que cerca de 80% das PME desaparecem do mercado no primeiro ano de atividade e, ao final do quinto ano, 92% fecham as suas portas. Cher (1990) afirma que são várias as causas do insucesso das pequenas empresas e, dentre as apresentadas pelo autor, considero importante destacar as que se seguem, pela forte relação com este trabalho:

- a) a mentalidade com a qual o pequeno e o médio empresários entram no negócio, muitas vezes movidos fundamentalmente por objetivos ligados a maiores rendimentos, maiores lucros e status social, ao passo que deveriam mover-se mais pelo desejo de realização profissional, exercício da criatividade e prestação de bons serviços à sociedade;
- b) a falta de resistência da empresa a momentos de instabilidade e de dificuldades frente ao mercado;
- c) a falta de profissionais bem qualificados nas PME, inexistindo políticas de segurança, incentivos, benefícios, treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores, visando à motivação e à satisfação dos mesmos, com um aprimoramento da qualidade de vida no trabalho;
- d) a não utilização de orientação técnica especializada (consultoria, auditoria e assessoria);
- e) a não distinção entre empresa e empresário, havendo confusão entre os bens deste com os da empresa, acarretando em centralização e paternalismo;
- f) visão excessivamente de curto prazo;
- g) desinformação acerca dos principais acontecimentos econômicos, políticos e sociais no Brasil e no mundo;
- h) a falta de disciplina, responsabilidade e organização;
- i) o não exercício da habilidade em se comunicar, no sentido de serem essenciais para o empresário a persuasão, a clareza, a exatidão e a lógica de seus argumentos e de suas fundamentações perante os sócios, funcionários, fornecedores, clientes, etc.

No que se refere especificamente à relação das PME com o ambiente de negócios, tais empresas apresentam, de um modo geral, características que as destacam no contexto empresarial e industrial. Alguns aspectos já foram apresentados, mas há outros que estão relacionados à capacidade dessas empresas de se manterem no meio e, ainda, de mostrarem capacidade inovadora. De acordo com Costa (1998), uma delas é o “**dinamismo**”. Outra característica é a sua capacidade de **flexibilidade** de decisões e ações. Como indicadores de flexibilidade, Cher (1990, p.77) aponta:

“...proprietários exercendo múltiplas funções, do planejamento à execução; interrupções na seqüência de operações de um lote de produtos para atender a pedidos de “urgência” de clientes “preferenciais; fabricação de produtos fora de linha para atender um pedido especial, etc”

Assim, as PME inserem-se com vantagem em mercados desconhecidos devido à capacidade das mesmas de responderem rapidamente às condições desses mercados, por apresentarem situações estáveis de organização da empresa ou de relação com a capacidade tecnológica.

A terceira característica diz respeito à **diversificação** das PME, visto que elas:

"incluem empreendimentos dedicados a várias indústrias ou setores econômicos, fornecem produtos de tecnologias tradicionais ou de alta tecnologia, usam equipamentos ultrapassados ou de última geração, empregam trabalhadores altamente qualificados ou de baixa qualificação, especializam-se como sub-contratadas ou orientam-se para "produtos de ocasião"" (COSTA, 1998, p.54).

A essas questões, Schieb-Bienfat (2000) acrescenta, ainda, que pesquisas recentes demonstram que o processo de criação de um negócio está fortemente ligado ao empreendedor, ao seu passado, à sua formação, às suas experiências anteriores e ao seu conhecimento prévio do setor. Por haver uma proximidade muito grande com o ambiente de negócios, o pequeno empresário é capaz, de acordo com Cher (1990), de perceber muito cedo sinais de mudança. Essa característica das PME é especialmente importante para este trabalho, pois diz respeito à relação entre o empresário e o seu negócio, característica esta denominada de **personalização** da empresa. As características pessoais do empresário determinam a

"disposição da empresa em monitorar o ambiente sócio-econômico, a política de qualificação de pessoal, a estrutura organizacional e a posição tecnológica relativa no setor." (COSTA, 1998, p.54)

No que diz respeito a essa característica das PME, Cher (1990) afirma que a personalização tem uma relação com a trajetória de inserção de algumas empresas no mercado. Essa trajetória, no entender do autor,

“... refere-se àquelas empresas cujo surgimento, continuidade e desempenho estão bastante associados às características de seus empresários (schumpeterianos?) que, sob determinadas condições, conseguem “perceber” e reunir os elementos necessários para explorar novos “nichos” de mercado que recorrentemente se formam ao longo do percurso de um paradigma tecnológico. “ (CHER, 1990, p.49)

O desafio, portanto, está na capacidade dos empresários de tornarem a empresa mais do que a expressão de suas potencialidades pessoais, mantendo-as continuamente na linha de frente, pois a atuação do proprietário condiciona a dinâmica da empresa em todos os aspectos. A esse respeito, Chapellier (1997) afirma que um dos aspectos relacionados à característica de personalização das PME reside na extrema diversidade de perfis dos dirigentes.

Dois tipos de comportamento estratégico são apontados por Costa (1998): o reativo, que procura manter a empresa e evita mudanças; e o pró-ativo, que visa o crescimento da empresa, assume riscos e não rejeita mudanças. Nesta linha, Silvestre e Goujet (1996) afirmam que o comportamento pró-ativo corresponde a um dirigente que conhece as regras do jogo do mercado, investe em previsão de evolução desse mercado. O comportamento reativo é próprio de um dirigente que investe em inovações após constatar o que já se concretizou no mercado.

Apesar de afirmar que existe uma grande diversidade de perfis de dirigentes de PME, Chapellier (1997), apresenta três deles. O primeiro, chamado de “gerente ambicioso”, é aquele com experiência, com formação de nível superior voltada para a área gerencial. O segundo é denominado de “iniciante incerto”, jovem dirigente com pouca experiência e com formação não voltada para área gerencial. O terceiro tipo apontado pelo autor é denominado de “velho conservador”, muito experiente, autodidata ou de nível secundário, sem formação relacionada a atividades gerenciais.

Muito conhecido no Brasil, Filion (1991) é um autor que estuda o comportamento do empreendedor por acreditar que ele possui características que o distinguem do gerente e do pequeno empresário. Para ele,

“Gerentes e pequenos empresários buscam atingir metas e objetivos a partir dos recursos disponíveis, dentro de uma estrutura predefinida ou copiada. Os empreendedores, por outro lado, gastam boa parte de seu tempo imaginando aonde querem chegar e como farão para chegar lá. De alguma forma, os empreendedores são detectores de espaços de mercado e criadores de contextos.” (FILION, 1999, p.12)

Dentre as habilidades gerenciais que identificam o empreendedor, esse autor cita: experiência no mundo de negócios; capacidade de ver as coisas de um ponto de vista diferente; intuição; visão; liderança; capacidade de manter redes de relações; possui, ainda, um modo particular de aprender, etc.

Deste conjunto de características, Filion (1991) destaca a visão, dando-lhe papel central, afirmando que as demais sustentam e reforçam o perfil visionário do empreendedor. No seu entender, visão significa uma imagem de empresa projetada no futuro e pode ser dividida em três categorias: a visão emergente; a visão central e a visão complementar.

Além disso, a visão é um processo em constante evolução e a forma como vai se desenvolver depende do sistema de relações do empreendedor. A família, a educação recebida por um indivíduo, etc. condiciona a sua forma de ver o mundo e, conseqüentemente, a sua forma de gerenciar um negócio. Filion (1991) apresenta também, para o empreendedor, três níveis de relações: primária (família e amigos, pessoas mais ligadas a um tipo de atividade); secundária (pessoas da empresa e pessoas de fora da empresa); terciária (cursos, livros, viagens, eventos, leituras).

A partir dessa pequena exposição sobre as PME é possível observar que esta categoria de empresas e os seus proprietários apresentam características muito particulares, tanto em sua organização e gestão quanto na forma como lidam com as questões relacionadas ao meio de negócios, como respondem às questões econômicas, etc. Entretanto, o que se espera das PME é que elas, apesar de apresentarem características específicas e reconhecidamente importantes do ponto de vista econômico, o que as torna privilegiadas no ambiente empresarial, respondam ao meio de negócios como as grandes empresas. O modelo que se tem de “empresa ideal” é o modelo da grande empresa e isso ocorre também com

relação às questões relacionadas à prática da inteligência empresarial, como apresento a seguir.

4.2 ALGUNS ASPECTOS DA LITERATURA SOBRE INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL EM PME

Como já foi dito, as PME são as maiores impulsionadoras da economia nos tempos atuais. A saúde dessas empresas em todos os países é importante para as economias nacionais. Nesta perspectiva, a literatura sobre inteligência empresarial em PME traz a idéia de que monitorar o ambiente de negócios é um imperativo para essas empresas, uma vez que elas precisam, cada vez mais, conviver no ambiente de negócios, respondendo aos parâmetros de competitividade.

A literatura sobre inteligência empresarial centra-se, em sua grande parte, em experiências e pesquisas em grandes empresas, principalmente estrangeiras. As experiências e pesquisas em PME nacionais são ainda pouco significativas na literatura.

De um modo geral, as PME tendem a copiar as grandes empresas e isso parece ocorrer também com relação à obtenção e tratamento de informação sobre o ambiente de negócios, conforme afirmam Pearce II; Chapman, David (1982). Entretanto, copiar a técnica é ineficiente e potencialmente desastroso. Segundo os autores, a imitação das práticas utilizadas por grandes empresas, por parte de PME, dificilmente funciona, trazendo prejuízos a estas últimas.

Desta forma, Pearce II; Chapman; David (1982) sugerem que a escolha e a definição de técnicas adequadas de monitoração de informação para PME somente podem ser eficazes a partir de uma análise estruturada de necessidades e prioridades. Para isso, os autores fazem as seguintes recomendações:

- a) considerar não somente o dado a ser provido pela técnica a ser adotada, mas também a precisão, a exatidão, a relevância, e o escopo de cada tipo de dado;

- b) avaliar as necessidades de informação da empresa e detectar qual técnica atenderia melhor ao suprimento das necessidades identificadas;
- c) analisar o custo/benefício da técnica a ser adotada, considerando todos os custos associados a ela.

Lang; Calantone; Gudmundson (1997) afirmam que pequenas empresas diferem das grandes em importantes aspectos, os quais afetam as suas práticas de obtenção de informação. Esses aspectos são:

- a) a ausência ou a pouca sofisticação de atividades de gestão de informação;
- b) a freqüente concentração de responsabilidades de obtenção de informação sobre uma ou duas pessoas;
- c) os baixos níveis de recursos disponíveis para obtenção de informação;
- d) a quantidade e qualidade da informação disponível sobre o ambiente.

A pesquisa realizada por Lang; Calantone; Gudmundson (1997) procura demonstrar a relação entre planejamento estratégico e obtenção de informação por PME. Os resultados da pesquisa mostram que a extensão com que essas empresas obtêm informação está diretamente relacionada a extensão com que elas percebem as oportunidades e ameaças do ambiente de negócios. Além disso, as ameaças são um estímulo à obtenção de informação e as diferenças não se encontram, propriamente, no nível de obtenção de informação, mas no tipo de atividade usada para se obtê-la.

A pesquisa mostra, ainda, que as grandes empresas tendem a obter informação do ambiente externo quando estão frente a oportunidades, mas quando se vêem ameaçadas, tendem a consultar fontes internas à organização, por lhes parecerem estas mais confiáveis. As pequenas empresas tendem a obter informação externa tanto frente a ameaças quanto a oportunidades.

O trabalho desenvolvido por Dollinger (1985) sobre contatos com o ambiente de negócios e desempenho financeiro de pequenas empresas tem, como pressuposto, que um relacionamento positivo existe entre o contato do empreendedor com o ambiente e a saúde financeira da empresa.

Os resultados da pesquisa mostram que o empreendedor gasta tempo considerável com atividades relacionadas ao ambiente de negócios, sendo que uma grande proporção desse tempo é gasta com consumidores, indicando que talvez o gerente esteja envolvido com atividades de venda. A esta categoria seguem os vendedores e fornecedores, sendo que as categorias com as quais o empreendedor gasta menos tempo são os consultores e as associações de comércio e negócios.

O autor conclui, com esses resultados, que empreendedores de sucesso gastam tempo e energia consideráveis em negociações, transações e obtenção de informação com indivíduos e organizações de tipos variados. A este respeito, Julien (1996) afirma que as fontes de informação utilizadas por empreendedores têm uma relação com as suas origens, hábitos, aptidões e atitudes.

Os resultados da pesquisa realizada pela CNI/Senai/Ciet (1996) mostram algumas questões interessantes no que diz respeito ao comportamento das empresas brasileiras frente à informação. De um modo geral, o estudo trata sobre micro, pequenas, médias e grandes empresas, mas alguns resultados demonstram o comportamento das PME. Primeiramente, ao buscar informação de qualquer natureza, as empresas usam as indústrias do mesmo ramo como fonte de informação; a busca sobre fontes de financiamento é muito forte nas pequenas e médias empresas. Além disso, a tendência das empresas é de utilizar os recursos próprios como fontes de informação, e, em algumas situações, fornecedores e algumas publicações especializadas. Outra questão interessante levantada refere-se ao uso intenso de telefone, fax e computadores como meios de acesso a informações, sendo que, na época – 1996 -, o acesso às redes de comunicação (como a Internet) ainda era precário.

Informações sobre o mercado nacional são a principal demanda de informação no que se refere à venda de produtos, apesar de o monitoramento do mercado de atuação ser a iniciativa menos citada para melhorar a qualidade dos produtos/serviços das empresas. Informações sobre fontes de financiamento são uma forte demanda por informação de PME. Entretanto, conhecer o comportamento de concorrentes e novas técnicas de gestão ainda são temas de pouco interesse para as empresas.

Paradoxalmente, o principal produto/serviço de informação citado na pesquisa como o que melhor atenderia às necessidades das empresas refere-se a oportunidades de negócios, parcerias e terceirização.

Um estudo desenvolvido na região leste do estado de São Paulo sobre o uso de informação por PME manufatureiras mostra que a maior parte dos contatos estabelecidos pelos gestores das empresas se dá com clientes e com fornecedores. As feiras comerciais foram também consideradas importantes fontes de atualização e, na maior parte das vezes, a implementação das idéias obtidas através das feiras não ocorre por falta de recursos financeiros, e não por falta de recursos informacionais. Além disso, Ferrari; Martinelli; Joyal (2000) demonstram, através do estudo em questão, que a idéia de redes de empresas ainda não é bem aceita pelos empresários, pois traz com ela o medo da concorrência. Com relação ainda às fontes de informação utilizadas, os autores afirmam que o acesso a elas é essencial para fortalecer o caráter inovador das empresas, mas não é suficiente.

Em um estudo recentemente tornado público sobre micro, pequenas e médias empresas do setor metal-mecânico da região do Vale do Aço, em Minas Gerais, Fidelis (2001) mostra que os executivos das empresas pesquisadas desconhecem a importância de se ter acesso a determinados tipos de informações, para a condução de seus respectivos negócios. As atividades relacionadas à prática de inteligência empresarial, nas empresas do setor, são informais, inexistindo uma equipe responsável ou infra-estrutura para que elas sejam sistematizadas.

O autor ainda demonstra que os entrevistados declararam que não buscam informações sobre concorrentes, ou o fazem esporadicamente. Além disso, os executivos afirmam que não buscam informações sobre questões ambientais, sobre medidas do governo ou a respeito de questões regulatórias. Dados estatísticos a respeito do setor de atuação das empresas também são pouco procurados pelos entrevistados na pesquisa. Quanto a feiras, exposições e eventos, uma pequena parcela de empresários afirmou participar e utilizar informações advindas dessas fontes, diferentemente dos resultados da pesquisa anterior.

Confirmando o que diz o *Livro Verde* da Sociedade da Informação no Brasil, o estudo de Fidelis (2001) mostra que existe, por parte dos empresários entrevistados, uma crescente preocupação com a utilização da Internet, mas ela ainda é pouco usada e, nas palavras do autor,

“...os dados demonstram que ela ainda está longe de ter as suas possibilidades exploradas de uma maneira otimizada, enquanto fonte informacional” (FIDELIS, 2001, p. 77)

Estes estudos que apresentei pautam-se nas práticas tradicionais de trabalhos desenvolvidos sobre inteligência empresarial, cujo foco central está em se verificar como as empresas captam, processam, analisam e utilizam informação do meio externo. Primeiramente, nesses estudos as empresas apresentam uma característica antropomórfica, tal como discutido no Capítulo 3. Além disso, os estudos se configuram sob a ótica funcionalista, não analisando o meio no qual as empresas estudadas se encontram, suas especificidades e história, mas enfatizam os aspectos relativos ao “ambiente externo”. Os estudos, então, são desenvolvidos sob a ótica de que é suficiente descrever, analisar os modelos adotados pelas PME, tendo-se como parâmetros os modelos abordados na literatura e utilizados pelas grandes empresas.

Apesar de ser considerada, na literatura sobre as PME, a característica de personalização, os perfis dos gestores dessas empresas e a forma como percebem o meio de atuação delas não são muito discutidos pela literatura sobre inteligência empresarial.

Assim, perpetuam-se as idéias de que as empresas são entidades processadoras de informação e que informação, por si só, é o fator determinante das mudanças, do sucesso e da sobrevivência das empresas no ambiente de negócios.

5

**UMA ANÁLISE DO DOMÍNIO DAS PME
NA PERSPECTIVA DA
BIOLOGIA DO CONHECER:
EMPREENDEDORES, INFORMAÇÃO E
CONHECER HUMANO EM FOCO**

Apresentam-se os dados obtidos através das entrevistas com os empresários das PME já mencionadas na metodologia, bem como a análise desses dados à luz de alguns princípios da Biologia do Conhecer. Ressalta-se que a intenção não foi de fazer um estudo exploratório a respeito das PME e a prática da inteligência empresarial, mas pretende-se discutir informação e conhecimento na perspectiva cognitiva da abordagem de Humberto Maturana e Francisco Varela, no ambiente organizacional daquela categoria de empresas.

Na apresentação e análise dos dados, estarei discutindo esses aspectos – informação e conhecimento - prioritariamente, procurando responder aos pressupostos que relatei no capítulo da metodologia, não me furtando a discutir, ainda, outras questões que porventura possam contribuir para enriquecer a análise.

Este capítulo está organizado da seguinte forma: primeiramente, serão apresentados os dados obtidos através de cada entrevista e, em seguida, será apresentada a análise dos mesmos.

Considero importante acrescentar ainda que, da perspectiva cognitiva da Biologia do Conhecer, o conhecimento que se tem sobre algo possui uma relação profunda com a história de interações entre indivíduo e meio. Esse conhecer, sendo dinâmico, muda a cada instante, caracterizando-se por um constante devir (vir a ser). Dessa forma, o momento em que cada entrevista foi feita, retrata aquele instante relacional entre o empresário e esta pesquisadora. Acredito, portanto, que, caso as entrevistas tivessem sido feitas seis meses antes ou após o momento em que foram realmente efetuadas, algumas respostas-chave poderiam ser diferentes e, provavelmente, a forma como as perguntas seriam formuladas por mim, aos entrevistados, seria igualmente modificada.

Nesse sentido, entrevistar os empresários me possibilitou, não somente obter as respostas às perguntas do roteiro de entrevista, como, também, compreender um pouco o domínio no qual cada um deles atuava, em um momento específico. Isso foi importante, especialmente para este trabalho, que tem como base a perspectiva cognitiva da Biologia do Conhecer, na qual cada indivíduo possui sua própria história

de vida e uma perspectiva sobre o mundo, ainda que sejam, ambas, congruentes com a história de outros indivíduos.

Considerando não somente o momento, mas o meio relacional nos quais os empresários transitam - o das PME do Estado de Minas Gerais, setores específicos de atuação – será possível observar que eu não modifiquei muito a maneira como geralmente empresários são entrevistados em outros tipos de trabalhos semelhantes. Procurei estar o mais próxima possível da “linguagem” utilizada por eles para se referirem ao seu meio de atuação - que, para eles é o “mercado” – aos concorrentes, aos clientes e a outros aspectos referentes ao seu negócio. O uso de termos específicos é considerado importante, no entender de Fontana e Frey (2000), para que haja um compartilhamento de significados entre entrevistado e respondente, no sentido de que ambos se compreendam.

Ao analisar os dados obtidos através das entrevistas, procurei focar aspectos relacionados às condutas dos entrevistados em seus ambientes de negócios, observar a percepção dos mesmos acerca do meio no qual as suas empresas atuam e identificar as suas relações e interações, bem como a forma como as estabelecem e as mantêm. Além disso, destaco os aspectos comuns entre os entrevistados, procurando também ressaltar e analisar particularidades, quando elas existem.

No que se refere ao ambiente de negócios dos empresários das PME, todos têm como premissa o cenário traçado por Santos (2001), indicando o ambiente sócio-econômico da atualidade, no qual prevalece a política do mercado, da competitividade e do individualismo organizacional. Os atores desse cenário são as empresas, principalmente as grandes, que estabelecem as bases políticas, as suas normas, associadas ao uso das suas técnicas.

“Cada técnica propõe uma maneira particular de comportamento, envolve suas próprias regulamentações e, por conseguinte, traz para os lugares novas formas de relacionamento.” (SANTOS, 2001, p. 68)

As PME que apresentam características e dinâmicas tão específicas são agentes importantes nesse cenário de globalização alicerçada no dinheiro e na informação, esta última centralizada nas mãos de um número limitado de organizações e, cada

dia mais relacionada aos ditames das tecnologias de informação e comunicação. Isso pode significar que as PME necessitam fazer um esforço muito maior do que sempre fizeram para sobreviver e manter as suas características que, apesar das dificuldades, possibilitam a elas mobilidade para suportarem as intempéries do ambiente de negócios. Isto porque as pequenas empresas, de acordo com La Rovere (2001), não possuem potencial inovador, como as grandes, pelo acesso restrito a informações, principalmente as tecnológicas, pelo receio de investir em uma atividade inovadora por causa dos riscos que isso pode trazer e pela maior dificuldade de obtenção de crédito, o que faz com que o risco da atividade inovadora seja relativamente mais alto.

5.1 OS ENTREVISTADOS E AS SUAS EMPRESAS: HISTÓRIAS DE EMPREENDEDORES E DE NEGÓCIOS DE SUCESSO

Ao apresentar os dados obtidos através das entrevistas, realizadas no primeiro semestre de 2001, obedeci a uma ordem, por ramo de atuação das empresas, estabelecida da seguinte forma: pequena e média empresa do setor primário, pequena e média empresa do setor secundário e pequena e média empresa do setor de serviços. A seqüência em que os dados serão relatados segue a ordem das perguntas do roteiro de entrevista.

Duas definições foram básicas no processo de formulação das entrevistas, dos critérios de escolha dos empresários e da análise dos dados: a característica de personalização encontrada na literatura sobre as PME; os princípios de fechamento operacional e de acoplamento estrutural da Biologia do Conhecer, ambos já descritos no Capítulo 2 e fundamentais para se compreender a cognição, tal como desenvolvida na referida teoria.

O roteiro de entrevistas, estruturado em três blocos, tal como apresentado na Introdução, foi desenvolvido basicamente com o intuito de fazer com que, do ponto de vista cognitivo da Biologia do Conhecer, eu trabalhasse com a idéia de que os empresários, criadores e proprietários de suas empresas são indivíduos

determinados por sua estrutura e que vivem uma dinâmica histórica de interações com o meio, ou seja, conhecer é viver, viver é conhecer. Foi importante também a opinião de Fillion (1991), de que família, a educação recebida por um indivíduo, ou seja, a história de vida de um empresário condiciona a sua forma de ver o mundo e, conseqüentemente, a sua forma de gerenciar um negócio.

É em função dessas questões que o roteiro contém perguntas relacionadas à formação do empresário, sua história familiar, seus interesses em leituras e lazer, e não apenas questões voltadas para conhecer as suas empresas e a sua atuação nelas. Considera-se o negócio dos empresários como um elemento, ou domínio, que faz parte de suas vidas de um modo geral, e não de algo que existe independente de outros domínios pelos quais eles transitam. Procurei, então, na análise dos dados, relacionar esses vários elementos, para demonstrar a conduta dos empresários frente às suas empresas.

A primeira entrevista realizada com a proprietária da pequena empresa do setor de serviços teve como objetivo principal fazer um pré-teste do roteiro de entrevista. Durante a entrevista, ela não apresentou dúvidas com relação a nenhuma das perguntas, como também as respondeu coerentemente com os objetivos de cada questão. Além disso, a empresa atendeu aos dois requisitos estabelecidos para se definir o conjunto de empresas da pesquisa, pois ela está no mercado há quinze anos e a empresária atua na gestão da empresa, responsável, sobretudo, por detectar novas oportunidades de negócios. Assim, a entrevista de pré-teste foi considerada como válida para ser incorporada ao conjunto das PME selecionadas.

Considero importante ressaltar que os entrevistados responderam de forma diferente às perguntas, sendo possível observar que alguns foram mais prolixos e espontâneos e outros mais discretos ao darem os seus depoimentos, o que influenciou o tamanho de cada relato.

Gostaria de chamar a atenção, ainda, para algumas questões que considero de extrema importância, tanto para a leitura dos relatos das entrevistas quanto para a compreensão da análise dos dados. Em primeiro lugar, a forma como cada empresário conta a sua história e os pontos que procura realçar é muito particular.

Em alguns momentos, ao leitor pode parecer até que as perguntas não foram formuladas do mesmo modo, pois cada entrevistado dá um tom diferente às respostas, seja no que se refere à sua história de vida, seja com relação às suas respectivas empresas.

Além disso, a maneira como contam as suas histórias se dá de forma diferente: alguns são entusiasmados, falam muito e outros procuram responder da forma mais “objetiva” possível, evitando fazer maiores comentários.

É importante verificar, também, que todos, de uma certa maneira, apontam um evento ou uma pessoa que os tenha influenciado ou desencadeado algum interesse em abrir as suas empresas. Algumas vezes, tal influência não é totalmente clara, marcante, mas está registrada no fluxo da história de cada um dos empresários.

Por último, é interessante notar que, independentemente das mudanças pelas quais o mundo tem passado, dos efeitos da globalização, das tecnologias de informação, etc, os entrevistados são criadores, cada um a seu modo, de empresas e negócios exclusivos. As histórias são distintas e, ainda que algumas questões sejam coincidentes por influência do ambiente de negócios, não é possível reduzi-las a um consenso e nem a verdades comuns.

5.1.1 Setor primário: pequena empresa – EMPRESÁRIO 1

Este é o relato de um empresário de uma pequena empresa do setor de laticínios, há 18 anos atuando no mercado.

5.1.1.1 Identificação do entrevistado

O proprietário desta empresa mineira do setor de laticínios é seu dono e fundador. Sua formação é de técnico em contabilidade. Seu cargo é de presidente da empresa, com as atribuições básicas de estabelecer contato com os clientes e gerenciar a área financeira, mas, segundo o seu próprio depoimento, ele está a frente de praticamente todas as atividades da empresa.

Na época em que a entrevista foi realizada, o entrevistado tinha 43 anos de idade, sendo que ele atua no mercado de laticínios desde 1980, quando iniciou as atividades no setor com um cunhado, criando o seu próprio negócio dois anos depois. Iniciou a sua carreira profissional em escritório de contabilidade, de onde saiu para trabalhar no setor de laticínios.

O entrevistado me recebeu em seu gabinete, no segundo andar do estabelecimento no qual o escritório da empresa está situado, na região central da cidade de Belo Horizonte, sendo que a fábrica fica em uma cidade do interior do Estado de Minas Gerais. Era uma sala extremamente pequena, onde havia mesas, estante, computador e uma infinidade de documentos espalhados pelo recinto. À primeira vista, parecia ser impossível alguém conseguir trabalhar naquele gabinete, no qual também ficava um funcionário da empresa que atuava como office-boy e como secretário do empresário.

O empresário me recebeu prontamente, no horário marcado para a entrevista. Mostrou-se extremamente aberto para responder às perguntas, apesar de algumas vezes ser muito pouco prolixo ao fazê-lo. A entrevista teve uma duração média de uma hora e meia, suficiente para se obterem todas as respostas e se observar o entrevistado, que demonstrou entusiasmo ao falar de sua empresa.

5.1.1.2 História de vida

Este empresário não fez nenhum relato sobre a sua infância, ou família, respondendo apenas questões relacionadas à sua carreira profissional. Afirmou, também, que, a despeito de ser empresário, não identifica empreendedores em sua família.

“Dentro da minha casa, em que pese o meu pai ter sido sempre comerciante com pequeno comércio (bar, mercearia), mas não era um empreendedor na acepção da palavra. Tinha o comércio dele... Os meus outros irmãos não têm nenhuma vocação para nenhum tipo de empreendimento. No meu caso, eu também entrei no ramo de comercialização de laticínios e depois comércio, meio por acaso. Eu tinha um cunhado, esse eu acho que era realmente empreendedor, e trabalhava com laticínios e me convidou para trabalhar com ele. Numa fase posterior, ele saiu do comércio de laticínios e eu continuei dentro dele.”

5.1.1.3 Rotina de trabalho

Ao descrever o seu dia de trabalho, o entrevistado declarou que verifica as vendas efetuadas, coordena as entregas e a produção, bem como cuida da área financeira . Os seus contatos diários são estabelecidos com o pessoal da expedição, de venda e da fábrica e, apesar dos vendedores, o empresário mantém contato direto com os clientes com frequência.

5.1.1.4 Lazer, eventos e leituras

Nos finais de semana, o empresário vai à empresa aos sábados pela manhã, e reúne-se com a família à tarde. Tem o hábito de jogar peteca com os amigos, que não são do mesmo ramo de negócios.

Além disso, o empresário participa de eventos relacionados ao seu negócio sempre que é possível, pois considera este um modo de estar atualizado a respeito das tendências do setor.

As leituras que o entrevistado tem o hábito de fazer são voltadas para a sua área de atuação profissional, não tendo mencionado outros interesses específicos. Interessasse também por jornais e revistas comerciais, através dos quais procura notícias sobre economia e relativas ao setor da empresa.

5.1.1.5 A empresa

A empresa foi criada em 1980 pelo cunhado do empresário, que comprava o queijo pronto e o comercializava. Em 1982, o cunhado saiu do negócio, e o entrevistado adquiriu duas pequenas fábricas, iniciando a produção de queijo. Seus produtos são queijos minas padrão, minas tipo frescal, ricota e mussarela, vendidos em supermercados e em mercearias.

“A marca nossa é uma marca que tem uma aceitação razoável, é conhecida aqui, vende para essa micro-região, quase só Belo Horizonte. Fazemos um produto que tem uma aceitação muito boa no mercado e continua tendo. E a gente percebe em novas marcas que tentam entrar no mercado uma dificuldade muito grande.”

Os fornecedores de matéria-prima para a empresa são produtores rurais. Os concorrentes em queijo minas são pequenas e médias empresas, em sua maioria mineiras; no caso da mussarela, a empresa concorre com organizações de médio porte localizadas em Goiás, Pará, Mato Grosso e Paraná.

As pessoas consideradas pelo entrevistado como chave para o funcionamento da empresa são o pessoal de indústria, basicamente três pessoas que estão há 10 anos trabalhando na empresa, e o pessoal de vendas

As relações com clientes se estabelecem através dos vendedores da empresa e, algumas vezes, com o próprio entrevistado. O relacionamento com os fornecedores é mantido diretamente pelo empresário, que participa ativamente do Sindicato de Laticínios. No que se refere às grandes empresas, não há qualquer tipo de contato, pois não existem empresas deste porte que fabriquem o mesmo produto da empresa em questão.

5.1.2 Setor primário: média empresa – EMPRESÁRIO 2

Os dados que se seguem referem-se a uma empresa mineira, de porte médio, também do setor de laticínios, com dez anos de existência.

5.1.2.1 Identificação do entrevistado

O entrevistado tem segundo grau completo, é presidente da empresa e responsável direto pelas áreas financeira e de vendas.

Quando a entrevista foi realizada, o empresário estava com 67 anos e havia assumido, efetivamente, as funções de presidente da empresa há oito anos. A empresa foi criada por ele, para que os filhos a gerenciassem, mas foi obrigado a assumir o seu comando, uma vez que a mesma se encontrava à beira da falência.

O entrevistado também recebeu-me em seu escritório, localizado em uma casa antiga, em um bairro da cidade de Belo Horizonte. Apesar de ser uma sede maior do

que a da empresa relatada anteriormente, a casa mais parecia um galpão mal cuidado do que o que se espera de um escritório de uma empresa de médio porte.

O gabinete do empresário era muito grande, mas nele havia uma mesa de trabalho, uma mesa pequena de reunião e caixas de papelão empilhadas em um dos cantos, o que dava a impressão de uma sala abandonada e pouco utilizada.

A entrevista com o empresário proprietário dessa empresa teve a duração de 40 minutos, tempo suficiente apenas para que o mesmo respondesse às perguntas com extrema objetividade, sem fazer maiores comentários. Esta foi a entrevista realizada com maior rapidez, pois o entrevistado foi bastante defensivo ao dar as respostas, mostrando-se uma pessoa pouco entusiasmada com o seu negócio. E, quem sabe, até pouco interessado em conversar a respeito das perguntas que eu lhe fazia, apesar de se ter colocado prontamente disponível para ser entrevistado.

5.1.2.2 História de vida

O entrevistado nasceu em Belo Horizonte e começou a trabalhar aos 9 anos de idade. Tempos depois, iniciou a sua atuação profissional em jornais, especificamente em atividades gráficas e editoriais, tendo sido o proprietário de uma editora a partir de 1957, empresa esta já extinta. Aposentou-se, mas como a empresa de laticínios se encontrava em situação precária, o empresário assumiu a presidência da mesma.

Na opinião do entrevistado, o empreendedorismo é uma característica da família, mas não fundamentou a sua afirmação nem identificou os familiares com tal característica. Disse apenas que o seu pai também havia sido dono de gráfica.

Os aspectos relacionados à história familiar, detalhes sobre estudos, etc. não foram relatados pelo entrevistado, tal como tinha feito o entrevistado anterior, atendo-se a questões profissionais.

5.1.2.3 Rotina de trabalho

O dia de trabalho do empresário é tomado por atividades relacionadas às finanças da empresa, contatos com vendedores e com representantes da empresa, tanto no

escritório, quanto na fábrica. Os seus contatos diários são estabelecidos com os vendedores, com o contador e com representantes. Sempre que possível, participa de festas e de eventos, por considerá-los fontes importantes de contatos para a empresa.

5.1.2.4 Lazer, eventos e leituras

Os finais de semana do empresário são reservados à família, em sua fazenda.

O entrevistado tem como hábito ler jornais e revistas em geral, é interessado em notícias do dia-a dia, mencionando ainda seu interesse por leituras técnicas, relacionadas ao seu negócio.

5.1.2.5 A empresa

O principal produto da empresa é o leite “longa vida”, líder no mercado. Na época em que a entrevista foi feita, estava havendo uma expansão da linha de produtos, incluindo queijo e bebida láctea.

Os clientes da empresa são os grandes supermercados do país e padarias. A empresa tem, como concorrentes, grandes empresas do setor e, como fornecedores, os produtores de leite. A empresa distribui os seus produtos.

Para o entrevistado, as pessoas chave da empresa são o gerente de produção, o gerente de vendas, o contador, o gerente de compras e o gerente de captação do leite, que são os responsáveis pelas atividades básicas de uma empresa do setor de laticínios.

As relações com clientes e fornecedores são estabelecidas através dos gerentes da empresa. O empresário faz parte de sindicatos e associações da área.

5.1.3 Setor secundário: pequena empresa – EMPRESÁRIO 3

A entrevista que relato a seguir foi feita com um empresário de uma pequena empresa mineira do setor de biotecnologia.

5.1.3.1 Identificação do entrevistado

O entrevistado possui formação superior em química, com pós-doutorado também nesta área. É o fundador e presidente da empresa, atuando ainda como conselheiro.

Quando foi entrevistado, o empresário estava com 62 anos. As atribuições atuais relacionam-se ao acompanhamento das áreas administrativo-financeira da empresa, participação de reuniões em associações setoriais, na Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG ou no estabelecimento de contatos com clientes e até mesmo com concorrentes.

A empresa situa-se em bairro da cidade de Belo Horizonte, em uma casa cujos cômodos foram adaptados tanto, para acomodar os setores administrativos quanto para abrigar as áreas de laboratório, de armazenamento de matérias-primas e de expedição de produtos. O empresário fez questão de mostrar cada setor da empresa, o que me possibilitou observar, de sua parte, o cuidado com cada aspecto relacionado ao seu negócio.

A entrevista foi realizada em uma sala de reuniões, próxima à sala do empresário e teve uma duração de duas horas. O entrevistado foi bastante prolixo ao responder às perguntas, demonstrando, sempre, entusiasmo e preocupação em zelar pelo sucesso de sua empresa e, em especial, pela satisfação dos seus funcionários.

5.1.3.2 História de vida

O empresário nasceu em Teófilo Otoni, Minas Gerais, filho de alemães vindos para o Brasil no período de guerra. Estudou os primeiros anos naquela cidade e, quando terminou o primeiro grau, resolveu estudar em Belo Horizonte. Fez o segundo grau trabalhando durante o dia e estudando à noite.

“Consegui fazer o curso e sempre com uma ligeira vocação para química. Me entusiasmava muito aquelas modificações químicas que eu via e um pouco também para biologia. Mas resolvi então estudar química, fui chamado para ficar na escola depois de formado.”

Depois de formado, então, ingressou na carreira acadêmica na Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG - atuando junto ao curso de graduação, envolvendo-se mais tarde com a pós-graduação. Fez mestrado, doutorado, livre docência e pós-doutorado, este último em Munique, Alemanha.

“Quando voltei, fiquei mais envolvido na área administrativa universitária. E quanto à resolução de me envolver mais em atividades administrativas, foi por um certo desestímulo de não ver dentro da universidade interação empresa-escola. Na Escola de Engenharia, eu tinha criado junto com os alunos há uns tempos atrás um serviço de intercâmbio escola-empresa, serviço que existe até hoje em diversas unidades. Eu fui um dos idealizadores, um dos iniciadores desse processo na Engenharia em que com um grupo de alunos, nós começamos um trabalho de chamar empresários para fazer uma palestra lá, levar os alunos para conhecerem as indústrias. Isso aí deu um trabalho muito bonito.”

Foi também diretor de uma das unidades acadêmicas da UFMG e tentou implementar o intercâmbio escola-empresa, mas não teve sucesso. A partir daí resolveu montar a sua empresa, na época da entrevista, com 23 anos de existência.

O entrevistado afirmou não existirem empreendedores na família, mas citou o exemplo dos pais, que tiveram que conseguir sobreviver em um país totalmente diferente da Alemanha. No entender do empresário, *“isso faz com que você aprenda a ter disciplina, a pensar na frente, pensar no futuro.”*

5.1.3.3 Rotina de trabalho

Sua rotina de trabalho já foi descrita quando relatei sobre as suas atribuições, mas o entrevistado tem o hábito de conversar com todas as pessoas da empresa, todos os dias pela manhã, o que é facilitado pelo fato de ser esta uma empresa pequena.

5.1.3.4 Lazer, eventos e leituras

Os seus finais de semana são com a família, no sítio do empresário, para onde vai com a esposa, filhos, noras e netos. Nesse sítio, o entrevistado cultivava orquídeas, cria faisões e cavalos, sendo “proibido” conversar sobre situações relacionadas a empresa.

Com relação a leituras que tem o hábito de fazer, o empresário afirmou ter um interesse especial por tudo o que diz respeito a relações humanas. Quanto às leituras técnicas, outras pessoas da empresa se ocupam delas.

5.1.3.5 A empresa

A empresa foi criada em 1977 com uma proposta de fazer reagentes para análises clínicas. Com a ajuda de colegas que se dedicaram à parte técnica, o entrevistado se dedicou à parte administrativa. A empresa iniciou suas atividades com uma linha de produtos para laboratório. Essa linha, inicialmente, constituiu-se de sete produtos. E foi evoluindo. Atualmente, a empresa possui também outra linha, imunológica, além de uma linha de produtos enzimáticos.

Inicialmente, clientes da empresa eram de Minas Gerais, mas a clientela foi se expandindo para outros estados. No início, eram pequenos laboratórios; seguiram-se os distribuidores que vendem para os laboratórios. Hoje, a clientela constitui-se de pequenos e médios laboratórios, pois os grandes laboratórios trabalham com empresas multinacionais.

Os fornecedores da empresa são empresas estrangeiras (japonesas, alemãs, francesas, americanas e algumas chinesas e indianas) que vendem matérias-primas. A matéria-prima nacional é comprada de fornecedores de São Paulo e do Rio de Janeiro. Uma parte das embalagens é fabricada na empresa e outra é adquirida em Belo Horizonte mesmo.

Os concorrentes da empresa são as multinacionais, mas existem também, no mesmo ramo, quatorze empresas de pequeno porte atuando no Brasil.

As pessoas consideradas, pelo entrevistado, como chave para a empresa são uma pessoa da área de assistência ao cliente, um profissional do controle de qualidade e a responsável pela área financeira da empresa, que é sua esposa..

As relações com clientes, fornecedores e distribuidores são estabelecidas por profissionais específicos da empresa. Mesmo assim, o entrevistado mantém um certo controle sobre as atividades da empresa, sejam elas rotineiras ou relacionadas ao meio de negócios.

O entrevistado afirma participar das associações do setor, nas quais se discutem os problemas, e considera fundamental manter essa participação para saber o que está acontecendo.

Com grandes empresas, no caso, multinacionais, o entrevistado diz que sempre acompanha e procura estabelecer parcerias ou um intercâmbio. Durante a duração das parcerias, profissionais de sua empresa procuram saber como as grandes empresas produzem determinado produto e aprendem a fazê-lo, para posterior distribuição ao mercado a partir de fabricação própria.

5.1.4 Setor secundário: média empresa – EMPRESÁRIO 4

Nesta entrevista, obtive dados a respeito de uma média empresa mineira do setor de perfumaria – fabricação e venda, com 20 anos de atuação em Minas Gerais e no Brasil.

5.1.4.1 Identificação do entrevistado

A empresária, fundadora e presidente da empresa é formada em História, com especialização em cultura hispânica. Atualmente cursa Direito e tem como principais atribuições, uma vez que a empresa está totalmente profissionalizada, fazer palestras, representar a empresa, verificar e aprovar os lançamentos de produtos.

A entrevistada me recebeu em seu escritório, situado na sede da empresa, que fica próxima à cidade de Belo Horizonte. No gabinete, decorado com grandes frascos de

perfumes e quadros, encontravam-se também, atrás da mesa da entrevistada, pôster e fotos, atuais e antigos, da empresária e um bonito conjunto de sala de estar.

A entrevista teve uma duração de duas horas. A entrevistada relatou pormenores da sua vida e da história da empresa. Foi interessante observar o entusiasmo e a emoção, em alguns momentos, com que ela fez o seu relato, principalmente com relação à sua família, à sua trajetória profissional e à história da empresa.

5.1.4.2 História de vida

No momento da entrevista, a empresária estava com 55 anos e foi bastante prolixa e detalhista ao me contar sobre a sua história de vida. A entrevistada é a primeira de dez filhos, sendo oito homens e duas mulheres. Nasceu na cidade mineira de São João Evangelista, em uma família tradicional formada de fazendeiros e políticos.

Com relação aos estudos, a entrevistada estudou em São João, no melhor colégio da região, onde a mãe já havia estudado.

Veio para Belo Horizonte e fez escola normal, indo trabalhar com um tio como secretária. Posteriormente fez um concurso para a Associação Comercial, onde trabalhou durante um ano e oito meses. Esse concurso, na época, só abria vagas para homens, mas ela, incentivada pelo pai, que defendia a idéia de que não havia diferença intelectual entre homens e mulheres, conseguiu prestá-lo e ser bem sucedida no trabalho.

“ Talvez aí eu tenha despertado a minha, alguma coisa pela observação, a minha veia comercial, empresarial. Porque na família não tem, a não ser o meu tio avô... ele foi um grande fazendeiro e um grande comerciante. Eu não tenho na família história de grandes empresários... nada.

Depois desses quase dois anos na Associação Comercial, a entrevistada foi para a Europa estudar e, quando voltou, demitiu-se da instituição e montou uma loja de bijuterias. Nesse período, uma amiga a convidou para ser sócia de uma loja de jeans.

“A Toulon reinava na praça da Savassi e eu pensava assim: - Como é que nós vamos enfrentar a Toulon, nós não entendemos nada de comércio. Não temos know-how nenhum. A Toulon domina!”

Pensando assim, foi com essa amiga para São Paulo, pois o Shopping Ibirapuera tinha acabado de ser inaugurado, para ver se havia alguma coisa interessante que pudessem trazer para Belo Horizonte. Lá, não encontraram nada e ela, que já usava o tipo de perfume que fabrica até hoje, teve a idéia de comercializar esse tipo de colônia. A história da empresa será contada com mais detalhes à frente.

5.1.4.3 Rotina de trabalho

Sua rotina atual de trabalho é bastante diversificada, pois ela não está mais ligada às atividades operacionais cotidianas da empresa. Nessa rotina atual, seus contatos principais de empresária, além de sua secretária e diretores, são em maior parte, com o Clube de Diretores Lojistas, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, a Federaminas, a Associação Brasileira de Franchising. Há os convites que recebe para dar palestras, para participar de reuniões com diretores de bancos, para ver campanhas publicitárias, iniciar e finalizar treinamentos, estar presente à inauguração de lojas novas.

5.1.4.4 Lazer, eventos e leituras

Com relação a finais de semana e lazer, a entrevistada declarou estar sempre viajando e participando de festas, não necessariamente com pessoas do seu ramo de negócios, mas com o marido, com os filhos e com amigos.

O interesse da entrevistada por leituras é mais variado do que o dos entrevistados apresentados até então.

“Leio sobre marketing, como falar em público, já li muito sobre mulher porque as pessoas me pedem. Eu gosto muito de ler... Já li sobre anjos, adoro Paulo Coelho, Sidney Sheldon, Superinteressante...”

5.1.4.5 A empresa

Relatando especificamente sobre a história da empresa, a entrevistada afirmou que esta estaria completando, no mês de setembro de 2001, vinte anos de existência. Ela surgiu primeiramente como uma loja da Savassi, em que revendia os perfumes que comprava no Rio de Janeiro. Em 1981, a empresa passou a fabricar as colônias com exclusividade.

A empresa fez muito sucesso no primeiro natal que sucedeu à sua abertura. A entrevistada disse que precisou fechar a loja porque não tinha mais nenhum vidro de perfume para vender, tendo colocado na porta a seguinte mensagem: “fechado para balanço.”

“Coloquei “fechado para balanço “ primeiro porque não tinha nenhum vidro na prateleira e porque, para mim, aquilo era uma estratégia de marketing.”

Logo surgiu o interesse de pessoas querendo comprar os perfumes para revender e querendo também fotografar a loja para decorar a filial da mesma forma. Isso crescia e a entrevistada resolveu definir normas para distribuição dos perfumes e montagem da loja. As pessoas telefonavam interessadas e ela passava o preço dos produtos, a decoração da loja e o treinamento para quem fosse ficar no atendimento da loja. Em seis meses foram abertas 45 lojas e, um ano depois, já eram 65 lojas exclusivas. Somente em 1985 foi que ela começou a ouvir falar de “franchising” e descobriu que foi pioneira no Brasil quando, em 1987, foi fazer um curso sobre o assunto em São Paulo.

“Tudo o que eu fazia intuitivamente, tinha uma técnica. A partir de 88 eu coloquei um departamento nacional de franchising e aí começamos, conscientemente, a fazer franquias. E foi realmente um sucesso!”

Os clientes da empresa são, segundo a empresária, mulheres de 25 a 40 anos, classes B e C. O cliente masculino também compra os produtos da empresa, mas geralmente é a mulher quem compra para os homens.

Os fornecedores são empresas que comercializam frascos, tampas e vidros para colocar os perfumes, importados. Somente as caixas de embalagens são nacionais.

Quanto à concorrência, a declaração da entrevistada é interessante e bastante diferenciada dos demais entrevistados. Ela não se restringe aos concorrentes do setor de perfumaria, mas abre as possibilidades para outros tipos de produtos.

“Hoje, tudo é concorrente. Depois que a China liberou e que o Brasil teve as portas abertas, o camelô da esquina é meu concorrente. Por quê? Por que o camelô tem coisas lindas, principalmente para pessoas que gostam de cuidar da casa, tem mil coisas lá.. Além disso, temos a Avon, Natura, Boticário e uma série de empresas do ramo e outros tipos de presentes como camisetas, tênis...”

A própria empresa distribui os seus produtos para os franqueados do Brasil inteiro.

Quando solicitada a dizer quais são, para ela, as pessoas chave da empresa, ela apontou o gerente de franquia, os diretores executivo e de marketing e a responsável pela área de logística.

As relações com fornecedores, distribuidores, clientes se dão através dos gerentes da empresa.

5.1.5 Setor terciário: pequena empresa – EMPRESÁRIO 5

O relato que se segue refere-se aos dados obtidos através de entrevista com uma empresária, dona e fundadora de uma empresa mineira do setor de consultoria e prestação de serviços em gestão de informação e documentação. A empresa está no mercado há quinze anos.

5.1.5.1 Identificação do entrevistado

A entrevistada é formada em Biblioteconomia, com especialização em informática.

É a fundadora da empresa, com atribuições de diretora comercial, ou seja, deve buscar oportunidades de negócios e desenvolver produtos para a empresa. De acordo com a fala da empresária,

“Trazer para dentro da empresa o que o mercado está solicitando.”

A entrevistada estava com 44 anos no momento em que esta entrevista foi realizada e declarou ter iniciado as suas atividades na empresa como diretora técnica, responsável por todo o desenvolvimento de metodologias de trabalho.

A empresária me recebeu em seu gabinete, na sede da empresa, que está situada em um bairro da cidade de Belo Horizonte. Seu gabinete é pequeno e bem organizado, no qual também trabalha a secretária da entrevistada. Nele ficavam a mesa da empresária, uma mesa de trabalho da secretária e uma pequena mesa para reunião.

A entrevista teve uma duração também de duas horas, durante as quais a empresária demonstrou imenso entusiasmo e carinho por sua empresa. Foi bastante prolixa ao falar de sua família, de sua escolha profissional e da história de criação do seu negócio.

5.1.5.2 História de vida

Quando solicitada a falar de sua história de vida, ela foi também, como na entrevista anterior, bastante prolixa, contando detalhes de sua família, estudos e carreira profissional. Na medida do possível, estarei apresentando essa história através da própria fala da entrevistada.

“Eu tive uma família mil. Um pai e uma mãe agora com 73 e 74 anos que se beijam, saem para comprar pão, se beijam antes de sair e na hora de voltar, assistem televisão à noite de mãos dadas. Então, uma vida deliciosa de família. Isso marcou muito o meu ser, a forma de ser. Não tive nenhuma vida milionária não, mas tive uma vida tranqüila de uma certa forma. Fui da época em que escolas públicas eram as melhores escolas e eu estudei nelas. Nunca paguei um centavo na minha vida pela minha educação.”

Ela estudou em escolas públicas, como disse, e estudou biblioteconomia por acaso, porque a sua intenção era fazer medicina.

“ A minha vida foi toda talhada para medicina. Eu sou analista de análises clínicas, sou excelente aplicadora de injeção... tenho tudo para ser uma excelente médica. Então, a minha vida foi toda talhada para ser médica, até o dia em que entrei na fila da UFMG, preenchi para medicina, eu era a terceira para chegar no balcão e resolvi rasgar...

- Ah! Eu não estou preparada para fazer medicina não. Voltei, peguei o livrinho, sentei na calçada e resolvi fazer um cursinho, alguma coisa só para passar. Levei comigo minha amiga ... na época e ela falou: - Ah, eu também vou fazer isso então. E resolvemos fazer biblioteconomia só para passar e depois a gente ia estudar direitinho para fazer medicina.”

Ela identificou alguns traços de empreendedorismo em algumas pessoas da família, mas com algumas ressalvas. Identificou-os no avô materno e aponta alguns traços empreendedores dos irmãos.

5.1.5.3 Rotina de trabalho

O dia de trabalho da empresária é pouco rotineiro. Ela, pela própria função que assumiu há pouco tempo, não é muito voltada para a rotina da empresa propriamente dita, mas para as relações com clientes.

As pessoas com quem interage normalmente são a secretária e as duas sócias, quando está em Belo Horizonte. Atende e faz ligações telefônicas, conversa com os consultores que estão nos projetos sobre alguma dificuldade, ou sobre novas oportunidades de negócio.

5.1.5.4 Lazer, eventos e leituras

Os finais de semana da empresária são com a família, em seu sítio ou em casa e participa de festas familiares.

Nos eventos dos quais participa, está muito mais na posição de palestrante do que de platéia. Esses eventos têm um caráter mais técnico e participa mais de festas de cunho familiar do que comercial.

O tipo de leitura que a entrevistada faz são, segundo ela, livros de aeroporto, pois é freqüentadora de livrarias de aeroporto, de interesse variado, tal qual a entrevistada anterior.

“Atualmente, para ser bem sincera, talvez a minha carga seja tão pesada, que eu tenho lido muito livro de auto-ajuda, aquelas leituras gostosas que dá uma aliviada. Mas eu leio muito livro de literatura técnica, Exame, Gazeta Mercantil. E tento muito mais ler uma leitura rápida do que livros mesmo, porque eu estou no mercado e precisando saber das demandas, eu preciso muito mais numa visão de sobrevoar no conteúdo mais novo do que saber em profundidade.”

Procura ler tudo o que se relacionar a informação, principalmente produtos de informação, porque este é o negócio da empresa e, segundo a própria entrevistada, cada cliente exige um produto novo, uma demanda nova.

5.1.5.5 A empresa

A história da empresa é muito interessante, tendo, esta, nascido há quinze anos atrás, em um momento em que as duas sócias fundadoras buscavam uma alternativa de atuação profissional.

A empresa iniciou a sua atuação como consultoria e gerenciamento de documentação e informação, o que significava tratar informação, em qualquer instância de uma organização, de forma integrada, ou seja, desde organizar arquivos, a estruturar bibliotecas, centros de documentação e de informação. Com a criação da empresa especializada em tecnologia da informação, foram desenvolvidos outros produtos e, hoje, além de a empresa fazer o que já fazia, ainda oferece os seguintes produtos: a) análise, redesenho, automação de fluxo de trabalho com conseqüente documentação desse fluxo de trabalho; b) integração entre ISO 9000 E ISO 14000 através do tratamento da informação; c) modelagem e implantação de programas de gestão do conhecimento; desenvolvimento de projetos e produtos de educação à distância. E há também os treinamentos, que a entrevistada não considera mais como um produto, mas que acontecem muito freqüentemente, e que são uma forma típica de comercialização da empresa.

Dentro da empresa, existe uma segunda empresa incumbida das questões relacionadas à tecnologia da informação para dar suporte aos projetos e aos clientes. Segundo a entrevistada, essa empresa foi criada por acaso, em um momento em que ela e a sócia faziam uma seleção de profissionais para serem consultores e tiveram uma empatia grande com uma das candidatas. Na conversa, surgiu a idéia de fazer uma parceria, criando-se uma outra linha de produtos, idéia esta que se transformou rapidamente em outra empresa. Dessa forma, a empresa criada há seis anos atrás é responsável por uma equipe de consultores para novos negócios e a empresa fundada há 15 anos ficou responsável pela implementação dos projetos planejados. Isso significa, de acordo com a empresária, que o cliente compra a grife da empresa.

Os clientes da empresa são diretores, profissionais de nível executivo, alta e média gerência.

Segundo a empresária, os concorrentes da empresa, existem por segmentos de produtos, sendo basicamente empresas da área de informação, empresas de consultoria, tal como Andersen Consulting, bem como Lótus e Xerox, para implantação de educação à distância. Para a organização de arquivos há um maior número de concorrentes no mercado.

Na opinião da entrevistada, as pessoas consideradas estratégicas para a empresa são as duas sócias e os consultores alocados nos projetos. Para a empresária, a sua sócia *“tem olho clínico para identificar a nossa cara nas pessoas”*.

Com relação às relações com os fornecedores, a entrevistada deu a seguinte resposta, enfatizando uma postura de parceria e de respeito profissional:

“Hoje, nós temos muito poucos fornecedores para a (cita o nome da empresa). Para o negócio ... (cita o nome da empresa), nós temos muitos fornecedores. Então, nós temos uma relação de parceria muito grande. Acho que nós criamos também no mercado uma visão de respeito muito importante com esses fornecedores porque nós somos indicadores desses fornecedores para os nossos clientes. E uma das preocupações que nós sempre tivemos foi de nunca sermos uma parceria única com um fornecedor, seja ele qual for, porque nós somos aqueles que olham para o cliente e descobrem o remédio certo na hora certa para o mal que o cliente padece naquele momento. “

A empresa não tem distribuidores e não mantém relações com movimentos associativos, mas há o hábito de se trabalhar com rede de empresas. Para a empresária, o cliente precisa de um consórcio entre empresas para que seja atendido plenamente.

As relações com as grandes empresas são de parceria, de consultoria e, em alguns momentos, de concorrência.

5.1.6 Setor terciário: média empresa – EMPRESÁRIO 6

As respostas que se seguem são de um entrevistado cuja empresa, mineira, é do setor de construção civil, atuando há quarenta e um anos no mercado.

5.1.6.1 Identificação do entrevistado

O entrevistado é formado em engenharia civil. É o fundador, juntamente com mais dois sócios, da empresa na qual atua há sete anos como conselheiro (a contar da época da entrevista).

Na época em que me concedeu esta entrevista, o empresário estava com 67 anos.

Suas funções como conselheiro são de zelar pelos objetivos e metas da empresa, opinar sobre questões estratégicas e atuar em negociações junto à diretoria da empresa.

Diferentemente dos demais entrevistados, cujas entrevistas foram realizadas em suas empresas, este empresário preferiu ser entrevistado em sua casa, em uma manhã de sábado. A entrevista durou aproximadamente uma hora e meia e ele, além de responder às perguntas, falou muito sobre si, sobre as dificuldades que sentiu ao delegar a gerência e passar a atuar como conselheiro da empresa.

5.1.6.2 História de vida

Sua história foi contada muito rapidamente, mas com muito entusiasmo, diferentemente dos demais entrevistados do sexo masculino. Ele narrou, de uma só vez, a história de sua vida e da fundação da empresa:

“ Nasci em Ouro Preto. Meus avós maternos são libaneses, a minha mãe era libanesa e o meu pai estudava engenharia em Ouro Preto. Sou de uma família de oito irmãos e a minha mãe ficou viúva com 36 anos e todos nós tivemos que trabalhar cedo. Sempre tive a engenharia como vocação. Me formei na UFMG, trabalhei no DER durante o curso e um ano após ter me formado, mas senti que não ia crescer. Sempre tive características de líder. Por isso, montei a empresa, hoje com 41 anos de existência, com dois cunhados e sempre fui responsável pela parte referente a mercado, concorrência e produção.”

5.1.6.3 Rotina de trabalho

Quando solicitado a descrever o seu dia de trabalho, o empresário contou como era quando atuava diretamente na empresa e como é agora, e fez questão de registrar as mudanças pelas quais passou de alguns anos para cá. Ele foi o único engenheiro da empresa durante dez anos e, assim, antes das sete horas da manhã já estava viajando para visitar as obras, falar com fornecedores, com técnicos, com a fiscalização, além de fazer todos os contatos com a prefeitura de Belo Horizonte e de participar de reuniões.

Atualmente, na parte da manhã, pratica esportes, e atende aos compromissos da empresa a partir das 11:00h, se possível à tarde. Almoça na empresa e fica disponível para as demandas, como conselheiro.

Com relação às suas relações no dia-a-dia de trabalho, o entrevistado respondeu que, quando atuava diretamente na empresa, seus contatos eram fornecedores, técnicos, pessoal de fiscalização e da prefeitura da cidade e sócios da empresa. Atualmente, como conselheiro, seus contatos são os companheiros de esporte e a diretoria da empresa.

5.1.6.4 Lazer, eventos e leituras

Seus finais de semana são com a família, esposa e filhos. Gosta de festas e de dançar.

Sempre participou de eventos da área, mas, atualmente, essas funções estão sob a responsabilidade dos diretores da empresa. Acha fundamental participar de eventos e festas.

As suas leituras sempre foram de livros e revistas técnicas e comerciais. Atualmente gosta de ler sobre tudo o que é ligado à espiritualidade e cinema, além de romances.

5.1.6.5 A empresa

A empresa foi fundada há 41 anos atrás por três sócios parentes. No início, a empresa só trabalhava para o governo. Nos seus três primeiros projetos, a construtora passou por momentos difíceis por falta de pagamento por parte dos clientes e os sócios definiram que deveriam trabalhar para clientes privados.

Os concorrentes da empresa são empresas do setor, de um modo geral.

Para o empresário, as pessoas-chave da empresa são atualmente, o diretor administrativo-financeiro, que está há 30 anos na empresa, o seu filho e o filho de um dos sócios, diretores da empresa.

Como já está afastado da rotina de trabalho, não soube me responder como se dão as relações, na empresa, com clientes, fornecedores, distribuidores e com

movimentos associativos. Com relação a grandes empresas, o entrevistado afirmou que em alguns momentos a empresa é concorrente, em outros é parceira.

5.2 HISTÓRIAS DE EMPREENDEDORES À LUZ DA BIOLOGIA DO CONHECER

Para proceder à análise das entrevistas, utilizei como parâmetros algumas pressupostos que foram estabelecidas a partir da literatura relacionada tanto aos aspectos cognitivos da Biologia do Conhecer, quanto à prática da inteligência empresarial e da atuação das PME no ambiente de negócios.

Os pressupostos foram formulados com objetivo de se promover a análise dos dados, estabelecendo relações entre os blocos de perguntas do roteiro de entrevistas. Os aspectos que eles possibilitam analisar são aqueles que, no desenvolvimento deste trabalho, avalei como relevantes, para serem analisados considerando a perspectiva cognitiva da Biologia do Conhecer, informação e conhecimento no âmbito da Ciência da Informação e a atividade de inteligência empresarial no âmbito da área de gestão de informação. Desta forma, como observadora, embasada pelos princípios da Biologia do Conhecer, fiz o que Maturana (1997) chama de “distinção”, ao discutir os aspectos que considerei importantes da literatura, apesar de ter podido formular outros pressupostos, à luz de outras abordagens sobre inteligência empresarial, ou sobre informação e conhecimento.

É a isto que Maturana (1997) chama de objetividade-entre-parênteses, legitimando a pergunta feita pelo observador, que percebe cada coisa de forma diferente de outro observador, contingente com a sua estrutura e com a sua história de interações em um domínio explicativo.

Para apresentar os resultados, inicialmente procuro responder a cada pressuposto e, em seguida, discuto alguns aspectos possíveis de serem abordados em função do próprio roteiro de entrevista e das respostas dos entrevistados. Os pressupostos foram relacionados junto aos procedimentos metodológicos e encontram-se em destaque neste capítulo. Eis os dois primeiros.

- 1 - a história de vida (familiar, profissional, hábitos, etc) dos proprietários de PME influencia a forma como eles conduzem os negócios da empresa;**
- 2 - a história de vida (familiar, profissional, hábitos, etc) dos proprietários de PME influencia na maneira como estabelecem as relações e interações no âmbito de suas empresas.**

A partir dos dados obtidos através das entrevistas, foi possível observar que aqueles empresários que descreveram com maiores detalhes a sua história familiar e identificaram a existência de empreendedores na família, ou, ainda, que tiveram maior grau de educação formal, parecem conduzir os seus negócios de forma mais pró-ativa. Ou seja, eles respondem sobre o meio de negócios no qual suas empresas estão inseridas com uma visão mais ampliada sobre as suas possibilidades de atuação, sobre a amplitude da concorrência, não ficando restritos ao seu setor específico. Além disso, eles parecem ter uma preocupação maior em delegar as funções de rotina da empresa e voltam-se para contatos com clientes, com parceiros, com movimentos associativos e participação em eventos. Seus contatos extrapolam as pessoas da própria empresa. Essa questão também é observada no tipo de leitura que fazem, pois seus interesses também são mais variados.

Com relação a estas questões, é importante destacar dois exemplos, ainda que extremos, mas que mostram com clareza o que afirmei no parágrafo anterior. Um dos empresários possui segundo grau completo, tendo iniciado os cursos de geologia e de ciências contábeis em nível superior, mas não os concluiu. Em seu relato, ele não contou a história familiar, restringindo-se a dizer que o pai sempre teve um comércio, mas que não era exatamente um empreendedor. No seu entender, o cunhado, com quem trabalhou durante um período, era uma pessoa empreendedora. Ele, entretanto, não explicitou ter sido influenciado por nenhum dos

dois. Além disso, a sua inserção no ramo de negócios não ocorreu de forma planejada, ou por um desejo de investir em idéias próprias. Ele mesmo disse que “...entrei no segmento meio por acaso.” e parece ter permanecido no ramo por já estar familiarizado com ele.

O dia de trabalho descrito pelo entrevistado é rotineiro, restrito aos afazeres da empresa, tais como as suas leituras, voltadas para o seu negócio, para a sua área de atuação profissional, não mencionando interesse por algum outro assunto, em especial. Apesar de afirmar ser importante participar de eventos, associações de classe, manter o contato com o cliente, o empresário mantém o controle de todas as funções da empresa, delegando muito pouco e, por isso mesmo, não tendo tempo para realizar tais tarefas.

Além disso, o escopo de atuação de sua empresa é restrito, apesar do ramo de negócios não possuir característica regional. Uma empresa que está há vinte anos no mercado, apesar de vender um produto que tem “... uma aceitação muito boa no mercado...” , de acordo com o empresário, vende só para Belo Horizonte. O entrevistado demonstra estar “satisfeito” com a estabilidade do seu negócio e das vendas do seu produto, apesar de reconhecer as dificuldades do seu ramo de negócios e a necessidade de toda empresa em investir em inovação, seja de produto, seja de processo produtivo.

EMP. 1 *“A exigência de mudanças, de novas tecnologias e novos equipamentos é para todo setor. A capacidade de investir vai ter uma influência grande nisso. Certeza absoluta: quem não conseguir melhorar o processo produtivo, mesmo que isso não influencie no produto final, que não seja uma inovação de produto, mas no processo produtivo, certamente quem não conseguir captar recurso, prover sua empresa para produzir com custos mais baixos, vai ficar fora do mercado.”*

O outro empresário é formado em química, com pós-doutoramento nesta área. Atualmente atua junto à empresa mais como um consultor, apesar de, formalmente, ser o presidente e tendo exercido as funções de gerência quando a empresa foi fundada. Contou a sua vida com detalhes, inclusive relatando fatos relacionados aos pais, vindos da Alemanha durante a guerra. Não identificou um empreendedor em sua família, ou em sua trajetória, mas admitiu que viveu em uma situação em

que a sobrevivência em um país diferente foi difícil e que aprendeu a planejar, pensar no futuro.

A forma como abriu o seu negócio foi diferente daquela do empresário que relatei anteriormente. Houve um desejo forte de executar idéias próprias, em função de se sentir desestimulado por uma situação de trabalho que não permitia que isto ocorresse. O negócio, iniciado em parceria com colegas de trabalho, acabou ficando sob a sua responsabilidade, pois os demais desistiram e a empresa tornou-se familiar, nela atuando a esposa e os filhos do empresário.

Sua rotina de trabalho atual é mais diversificada que a do empresário anterior, por já ter delegado funções gerenciais rotineiras, mas de acordo com o seu relato, sempre procurou acompanhar as tendências do ambiente de negócios, diversificar os seus produtos e ampliar o seu escopo de atuação. A empresa iniciou suas atividades em Minas Gerais, mas possui atualmente clientes de outros estados e até do exterior.

As leituras de interesse do empresário relacionam-se a relações humanas; as leituras técnicas ele já delegou a outros profissionais da empresa. O empresário afirmou que sempre teve um interesse por tudo o que diz respeito ao ser humano e sempre gostou de conversar com os seus alunos, quando era professor, e atualmente conversa diariamente com todos os seus funcionários, pois acredita que as pessoas trabalham mais felizes quando recebem atenção.

Sobre esses aspectos, julgo importante, para dar início às discussões, rever os conceitos de organização e estrutura da “Biologia do Conhecer” A organização é entendida como a rede de relações entre componentes de um sistema, independentemente dos componentes em si, e é o que define o sistema como sendo ele próprio sendo a condição de permanência da identidade do mesmo. A estrutura consiste dos efetivos componentes - incluídas suas propriedades – e das efetivas relações que um sistema estabelece. A estrutura, portanto, modifica-se, pois ela possui plasticidade suficiente para isso, mas a organização deve manter-se para preservar a identidade do sistema.

Sendo assim, podemos dizer que a história da dinâmica de interações que um indivíduo estabelece no meio modifica a sua estrutura a todo o instante, mas mantém a sua organização, o que, na Biologia do Conhecer, significa que, se mantida a organização, mantém-se o sistema. Mantém-se também a congruência estrutural organismo e meio, o acoplamento estrutural. Daí a importância, neste trabalho, de focalizar a história de vida dos entrevistados, a história da empresa e as relações que os empresários estabelecem, bem como a forma como as mantêm em seu meio de negócios. Os entrevistados, como qualquer outro ser humano, mantêm características, na sua deriva histórica, ao longo da vida, e modificam algumas condutas em função das relações e interações que estabelecem e em função dos domínios aos quais se ligam.

Assim, compreender as condutas dos empresários é extremamente importante, mais importante do que procurar saber que informações são importantes para eles e como eles as utilizam. Observar essas condutas mostra quais são os domínios (contextos, grupos, eventos) pelos quais esses empresários transitam, o que permite uma melhor compreensão das relações que estabelecem e como as estabelecem. Outra questão, hoje, considerada importante sobre a cognição, principalmente no âmbito da psicologia construtivista, diz respeito à importância de se levar em conta o dizer e o fazer do indivíduo, pois representam uma unidade funcionalmente inseparável. Segundo Bruner (1997), não se descarta o que as pessoas dizem sobre os seus estados mentais, e o agir e o dizer (ou experimentar) só podem ser interpretados no contexto da conduta comum da vida. Dizer, fazer e as circunstâncias nas quais o dizer e o fazer ocorrem não se separam, mas demonstram as possibilidades do momento. O que, no âmbito da Biologia do Conhecer, significa que o que ocorre, no meio, e a um indivíduo ou grupo de indivíduos e ao meio (sistemas determinados por sua estrutura) somente ocorre se as suas respectivas estruturas o permitirem.

No caso dos empresários entrevistados é interessante perceber como as suas relações se modificam ao longo do tempo, no que diz respeito às suas empresas. Os empresários que já delegaram funções de gerência a outros profissionais da empresa, mudam o foco de suas relações, antes restritas aos afazeres da empresa para pessoas e instituições que têm relação com os seus negócios, mas que não

fazem parte exclusivamente das suas empresas. São as possibilidades que mudam e permitem que as relações se modifiquem como um todo, apesar de ser possível observar que os empresários procuram manter os vínculos com as pessoas e entidades que têm uma relação direta com as atividades rotineiras da empresa. Essa modificação nas relações é claramente percebida através dos depoimentos dos empresários.

Igualmente, é de extrema importância frisar novamente que os domínios nos quais atuamos, bem como as relações e interações que estabelecemos têm como base as nossas pré-disposições emocionais. A conduta dos entrevistados quanto às suas respectivas empresas demonstra uma relação de extrema intimidade e ligação emocional principalmente no que se refere à criação dessas empresas. Isso pode ser observado em suas falas:

EMP. 3 *“E foi aí que eu acabei me desestimulando e montei um negócio onde eu pudesse gerenciar as minhas idéias. Me agrupei com alguns colegas da universidade, começamos a firma com muita dificuldade, firma pequena para tanta gente. Com o desestímulo de alguns, à medida que um se desestimulava, se colocava à disposição para sair, eu absorvia a parte dele e acabou virando uma pequena empresa familiar. .. Porque depois vieram a minha esposa para trabalhar também e os meus dois filhos (um é químico e o outro é administrador de empresa”.*

EMP. 4 *“Era uma loja muito charmosa e aí nós pensamos como ia ser a letra e eu mesma desenhei, e com o tempo eu fui modificando. E embalagem, como seria? Lembrei do whisky Royal Salut que vem num saquinho de veludo muito lindo. Mas veludo era muito caro, feltro é natural, coisa da terra, fibra natural e fiz um saquinho. Na minha cabeça, as pessoas iam carregar isso e seria um outdoor ambulante.”*

EMP. 5 *“Eu não sei de onde eu tirei isso, mas eu sempre tive um desejo enorme de ter uma empresa na área de biblioteconomia.*

EMP. 6 *“Sempre tive a engenharia como vocação. Me formei na UFMG, trabalhei durante o curso e um ano após ter me formado, no DER, mas senti que não ia crescer. Sempre tive características de líder. Por isso, montei a empresa, hoje com 41 anos de existência, com dois cunhados e sempre fui responsável pela parte referente a mercado, concorrência e produção.”*

Somente dois dos entrevistados descreveram a criação de suas empresas de forma menos entusiasmada:

EMP. 1 *“Eu, particularmente, entrei no segmento meio por acaso. Comprava o queijo já pronto da região do Serro, embalava e comercializava. Isso em 1980. Em 1982, nós compramos duas pequenas indústrias e temos até hoje. A parte de comercialização de queijo, de compra do Serro, há uns 6 anos não fazemos mais, enfocando a atividade industrial.*”

EMP. 2 *“Hoje, a empresa é de porte médio, quase grande e já temos seis filiais. Eu já estava aposentado e tive que assumir a empresa porque estava tudo uma bagunça. Passo 12 horas na empresa.”*

Essa ligação emocional é muito importante, pois é um dos mantenedores das relações da empresa, da permanência das pessoas consideradas chave para os empresários, da existência da empresa, enfim. A denominada característica de personalização das PME pode ser traduzida por essa pré-disposição emocional, vínculo emocional forte que o empresário possui pelo seu negócio. Para eles, sem exceção, não é como ir para o trabalho todos os dias, mas a empresa é a vida deles, extensão das relações familiares, das relações de amizade, de lazer, etc. As falas dos entrevistados a respeito de questões gerais relativas às suas empresas demonstram isto, como mostram os seguintes exemplos:

EMP. 6 *“Nós, os fundadores, passamos a ser conselheiros a partir de 93 e tivemos muitos problemas. Tensões de sentimentos novos, muito stress, muita ansiedade. Delegar, para mim, foi difícil.*”

Em 75, passei por um momento de encontro com a espiritualidade. Em 85, as minhas atividades não estavam me deixando muito feliz. Com a profissionalização da empresa, em 90, comecei a ter mais tempo e a gostar de história, psicologia, sociologia e tornei-me mais sensível, mais espiritual. Em 94, voltei a tentar resgatar a minha espiritualidade e tive apoio emocional dos jesuítas e percebi que fiquei menos controlador e consegui entregar a empresa.”

EMP. 5 *“Não temos distribuidores. Já pensamos em fazer franchising da nossa empresa, mas nós temos um apreço muito grande por esta marca e até por essa atuação. Há que se pensar em outra pressuposto.”*

EMP. 4 *“A cara externa da empresa, a personalidade externa da empresa é (cita o próprio nome).”*

EMP. 3 *“Há alguns anos atrás, eu, firma pequena, fazia tudo. Então alguns contatos até hoje eu faço. Atualmente é mais setorizado... Às vezes, em alguns casos específicos, eu mesmo gosto de checar.*

Nós fazemos uma reunião toda sexta-feira pela manhã e discutimos os problemas da semana. Aí vem um elemento da produção, um elemento do controle de qualidade, um elemento de vendas e um elemento administrativo. E ali a gente discute todos os problemas que aconteceram. Esses casos depois eu vou levantar, telefone para um fornecedor, se um equipamento foi consertado... Então, tem um relacionamento que você acaba dominando a empresa, fica sabendo de tudo o que acontece.”

Outro aspecto importante observado nas entrevistas é que, mesmo delegando funções de rotina, os donos das empresas procuram imprimir a sua marca em tudo o que diz respeito ao seu negócio, conforme mostram os seus depoimentos:

EMP. 4 *“Antes, eu não fazia, mas via tudo o que estava sendo feito dentro da empresa. Produção, vendas, dava treinamento, reunião com franqueado, despachava com diretor de marketing, com diretor de venda, com diretor comercial. Mas a partir de julho do ano passado (2000), meu irmão assumiu, veio trabalhar comigo e assumiu a diretoria geral e isso foi passado para ele. A parte de franquia ficou comigo e treinamento. Como agora nós estamos com diretor novo, .. também não to fora disso, eu deleguei essa função.”*

EMP. 1 *“Na verdade, numa empresa pequena, a gente quase que faz tudo, efetivamente. O meu enfoque maior é de comercialização, de contato com o cliente e na área financeira, sendo que vez por outra, ou quase sempre, eu estou contatando a área industrial, tentando levar algo de novo, modificar algum processo, inovar em algum produto. Mas a princípio, de forma mais direta, é a área financeira e a área comercial.”*

EMP. 3 *“Viajo duas ou três vezes ao ano obrigatoriamente em congressos internacionais e duas a três vezes para congressos nacionais que eu faço com um ou dois funcionários. E às vezes, não tenho feito isso com muita freqüência, eu dou um giro pela América do Sul olhando o que está se passando por aí... Eu tenho contatos e distribuidores.”*

EMP. 3 *“Sem esses contatos a empresa estaria menos ativa, ela estaria menos atuante. Realmente, muitos negócios são oriundos dessas relações. Hoje eu tenho muitos clientes que são amigos pessoais. As vezes iniciou um processo comercial e tornou-se amigo e o inverso também... alguns amigos que depois começaram atividades comerciais conosco.”*

EMP. 5 *“E quando eu chego no cliente, eu não tenho nenhuma receita pronta para ele. Nós vamos estar criando juntos de acordo com **o meu olhar** (grifo meu). Essa é a grande dificuldade de eu multiplicar o comercial porque esta é uma venda altamente técnica.”*

Três aspectos observados nas entrevistas merecem destaque. O primeiro refere-se à forma como os empresários gerenciam as suas empresas e a relação com a idade dos mesmos. Foi interessante verificar que os entrevistados com idade acima de 50 anos delegaram as atividades operacionais da empresa e atuam como “conselheiros”. Importante observar também que as empresas desses empresários estão a mais de vinte anos no mercado. Somente um dos empresários mais velhos atua à frente das atividades operacionais da empresa, mas esta tem somente dez anos de atuação.

Os empresários com idade abaixo de 50 anos atuam em atividades rotineiras da empresa, ainda não delegaram as suas atribuições a terceiros. É interessante notar que uma dessas empresas esta no mercado há 19 anos – a pequena empresa do setor de laticínios - e a outra há 15 anos – a pequena empresa que atua na área de informação. Isto pode indicar que os empresários mais velhos, dado a sua experiência no ramo de negócios, apresentam mais segurança para delegarem as atividades operacionais da empresa e mantêm a sua participação mais à distância, no sentido de acompanharem as atividades do negócio.

O segundo aspecto observado refere-se às diferenças entre os depoimentos dos empresários e os das empresárias. Estas últimas foram mais prolixas ao falarem sobre o seu negócio. Falam com mais entusiasmo sobre a sua vida, de um modo geral, e igualmente quando descrevem a história de suas empresas.

Outra questão interessante refere-se ao dia de trabalho das empresárias, que segue uma rotina menos rígida do que a dos empresários, que fazem quase as

mesmas coisas diariamente, obedecendo até a horários pré-determinados. Neste sentido, é importante verificar os depoimentos a seguir:

EMP. 1 “ *Um dia nosso de rotina é verificar as vendas que já foram feitas... normalmente nós fazemos pré-vendas, coordenar as entregas, coordenar a produção para compatibilizar o que foi vendido em relação ao que nós temos em estoque e o que nós temos que produzir e hoje cuidar com muita firmeza e com muita atenção exatamente da parte financeira. É o que tem absorvido mais tempo da gente.*”

EMP. 2 “*Às 8:00h estou na empresa. Às 9:00h, converso com o contador e fazemos o levantamento bancário. Depois, converso com os vendedores e com representantes. Às 11:00h, vou para Matozinhos para ver a produção. Às 13:00h recomeço o trabalho e sempre vejo as vendas e questões da empresa relativos a produtores de leite, equipamentos.*”

EMP. 5 “ *O meu dia de trabalho começa... Eu chego e abro a minha máquina para ver os e-mails que chegaram para mim, quando eu estou aqui, na parte da manhã. Tem dia que não dá nem para abrir a listinha, mas eu adoro trabalhar vendo missões cumpridas. Mas, normalmente, o meu dia de trabalho inclui ligações telefônicas, que é o contato com o cliente, elaboração de minhas propostas... Eu às vezes estou voltando de uma viagem e estou elaborando propostas daqui. Normalmente, ele (o dia de trabalho) começa por volta de 8:00h, 9:00h. Mas ele termina muito tarde, por volta de 8:00, 9:00h da noite, quando eu estou aqui. Quando eu estou em viagem, ele começa às 5:00h, 6:00h da manhã, que é a hora que eu levanto para pegar o primeiro vôo, e termina às vezes à 1:00h da manhã do dia seguinte. Este é o grande desgaste. Eu faço da minha semana pelo menos 2, 3 dias de viagem. Então, significa que, na maioria das vezes eu faço duas semanas em uma. Eu chego a trabalhar dezoito, dezesseis, doze horas de trabalho normal.*”

Durante as entrevistas, foi solicitado a cada entrevistado que apontasse as pessoas-chave¹ para o funcionamento da empresa. As pessoas mencionadas por todos os entrevistados são de confiança, suas opiniões são importantes para o empresário e

¹ Pessoas-chave são denominadas, pelos estudiosos dos canais informais de informação, de *gatekeepers*. Ver sobre este assunto em ARAÚJO, Vânia Maria Rodrigues Hermes de *Estudo dos canais informais de comunicação técnica*. Seu papel em laboratórios de pesquisa e desenvolvimento na transferência de tecnologia e na inovação tecnológica. Rio de Janeiro: UFRJ/IBICT, 1978 (Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação).

elas normalmente permanecem na empresa por muito tempo, “sustentando” de certa forma, as redes de relações e as conversações da organização. Todos eles, sem exceção, apontaram com prontidão as pessoas-chave da empresa, sendo interessante notar que não houve um padrão relacionado a cargos, formação, tempo na empresa no que se refere às pessoas mencionadas. Um deles fez referência a uma pessoa que já está na empresa há 30 anos; uma das entrevistadas apontou a sócia, fundadora da empresa, também, com quem disse haver estabelecido uma “história de vida”; outro empresário mencionou, dentre as pessoas importantes, um funcionário que já está na empresa há mais de 10 anos, responsável pela mesma função, como relatado anteriormente

Somente uma das duas empresárias, ao ser solicitada a dizer quais eram as pessoas-chave da empresa, apontou os cargos e acrescentou uma observação diferente dos demais respondentes, que merece destaque.

EMP. 4 “Meu irmão, esse gerente de franquias que entrou, o diretor executivo e de marketing, a menina da logística. Mas se você falar que é insubstituível, não. Ninguém é insubstituível não. O mercado está cheio de profissional competente. Se sair, a gente arruma outro, tá.”

De acordo com o depoimento desta empresária, ela foi criada com muita liberdade, sendo a mais velha de uma família de oito irmãos. Segundo o seu depoimento a respeito de sua infância, pais, estudos, tudo aconteceu no sentido de que ela se tornasse uma pessoa independente. Ao contar a sua história, ela se mostra uma pessoa que não tem medo de correr riscos, de confiança e de auto-estima muito elevadas. Outras falas dela são bastante ilustrativas:

EMP. 4 “Então, sou de uma família do interior, tradicional, meus pais são fazendeiros e políticos. Eu sou fruto de uma educação diferente porque meu pai e minha mãe foram pais do século XXI. Quer dizer, não havia preconceito por eu ter sido mulher, não tenho preconceito e não vejo preconceito nas pessoas para comigo. Por quê? Porque eu fui criada diferente das minhas primas. Como eu era a primeira de oito homens, eu vivia muito no meio dos meninos e a minha criação foi muito livre. A minha mãe trabalhava, o que era normal naquela época, ela era funcionária pública, meu pai também trabalhava. E a gente vivia muito solto. E a minha mãe era uma pessoa diferente, ela é “cuca fresca”, mas uma guerreira, e o meu pai, um otimista de primeira grandeza.”

EMP. 4 *“E eu via muito exemplo lá em casa porque a minha mãe tinha independência total, porque a minha mãe sempre teve o dinheiro dela e o meu pai o dinheiro dele, que no fim era o dinheiro dos dois.”*

EMP. 4 *“E a minha mãe chegou lá (na escola onde a empresária foi estudar) e disse para a freira: - O que tem aqui para a (cita o próprio nome) aprender, além do curso formal? E a freira falou: - Pintura, piano, bordado e culinária. E a minha mãe respondeu: - Pintura e piano, ela pode aprender, bordado e culinária não.”*

EMP. 4 *“Então, a minha criação era diferente, eu percebia que eu era diferente, que eu tinha uma criação para ter sucesso”*

A forma como as redes de relações e interações que caracterizam as empresas acontecem é influenciada pelos seus proprietários, tanto no que se refere àquelas relações que eles próprios estabelecem e mantêm, quanto àquelas estabelecidas por outras pessoas da empresa. Eis um exemplo explícito do que se disse:

EMP. 5 *“Com relação a cliente, o meu perfil pessoalmente é de uma amizade muito grande. A gente acaba tendo um processo de amizade muito grande com os clientes, relação de confiança muito grande. Até pelo próprio perfil nosso da diretoria, os nossos consultores assumem também essa relação de amizade. Os nossos funcionários que ficam dentro do cliente também assumem esse perfil. Efeito cadeia... A empresa tem uma personalidade, não tenha dúvida. A personalidade dos donos. Esta é a minha ótica pessoal.”*

O estabelecimento e a manutenção dessas relações e interações se dão na linguagem e na emoção. É na linguagem que estabelecemos as nossas condutas nos diversos domínios de ação pelos quais transitamos e estabelecemos as nossas conversações, consensuais e congruentes com o meio. E é nas emoções que fluímos de um domínio de ação a outro. Segundo Maturana (1997, pág.172),

“Reconhecer que o humano se realiza no entrelaçamento do linguajar e do emocionar que surge com a linguagem nos entrega a possibilidade de reintegrarmos essas duas dimensões com uma compreensão mais global dos processos que nos constituem em nosso ser cotidiano, assim como a possibilidade de respeitar esses dois aspectos de nosso ser em sua legitimidade.”

Quanto a atuar com informação em organizações de negócios na perspectiva cognitiva da Biologia do Conhecer, torna-se importante reconhecer linguagem e emoção. Mas como isso é possível? Reconhecendo as redes de relações e interações (formais e informais) que são o que forma a linguagem organizacional, conforme já se disse no Capítulo 3. Este é, portanto, um aspecto importante para a sobrevivência da empresa. Igualmente, observar as condutas dos empresários ou dos potenciais usuários de informação no seu meio de atuação. E, por último, identificar os domínios de ação pelos quais os empresários transitam no seu cotidiano de relações e interações, tais como eventos, entidades associativas, reuniões, parcerias, etc.

A despeito das particularidades de cada empresário, existem aspectos comuns entre eles no que se refere a aos seus respectivos negócios: uma linguagem específica para descreverem as suas empresas e o meio de atuação das mesmas, para fazerem referência aos seus produtos; atenção voltada para aspectos financeiros da empresa; atenção focalizando os clientes; permanente estado de alerta com relação ao que esta ocorrendo no meio de atuação da empresa, no sentido de investir em melhorias, novos produtos, etc.

Dessa forma, o trabalho com informação talvez seja o de sensibilizar o empresário, mostrar-lhe novas possibilidades de caminhos, de atitudes, de relações, sendo importante, entretanto, estar ciente de que esse trabalho só será efetivo se houver a pré-disposição, por parte do empresário, de aceita-lo e investir nele. O fundamento disso está também em Maturana (1997, p.171):

“Acontece que toda aceitação apriorística se dá partindo de um domínio emocional particular no qual queremos aquilo que aceitamos, e aceitamos aquilo que queremos, sem outro fundamento a não ser o nosso desejo que se constitui e se expressa em nosso aceitar. Em outras palavras, todo sistema racional tem fundamento emocional, e é por isso que nenhum argumento racional pode convencer ninguém que já não estivesse de início convencido, ao aceitar as premissas”

Ao analisar as questões apontadas acima sob a perspectiva da Biologia do Conhecer, torna-se possível, tanto para a gestão da informação, inteligência empresarial e principalmente para a Ciência da Informação, considerar não somente

o indivíduo e não somente o meio, mas ambos, simultaneamente, em interação a todo o tempo. Não há o que separar nessa relação: são condutas de indivíduos que possuem uma história própria que, no entanto, acontece a todo o tempo, no meio e em interação com esse meio e com outros indivíduos. E se essas interações ocorrem e se mantêm, são interações consensuais, que possibilitam que se viva em redes de relações e domínios de ações ainda que diferenciados, mas balizados pelas pré-disposições emocionais. Essas questões são extremamente importantes para que possamos pensar em um trabalho efetivo com recursos de informação.

A discussão sobre os pressupostos de números três e quatro vêm a seguir.

- 3 - os empresários das PME monitoram o ambiente de negócios todo o tempo, mesmo que de forma não sistematizada;**
- 4 - os proprietários das PME, no caso específico dessas empresas, e somente eles, determinam os focos de monitoração do ambiente de negócios.**

Primeiramente, foi possível observar que os empresários entrevistados dão atenção exclusiva às suas respectivas empresas e movem-se pelo desejo de realização profissional e por gostarem do que fazem. Somente dois entrevistados não demonstraram entusiasmo ao falarem de seus respectivos negócios, o que não significa que não atuem sempre no sentido de obterem sucesso. Ao contrário, cada empresário, à sua maneira e de acordo com as suas possibilidades, busca fazer com que as suas empresas estejam sempre atuantes e em condições de se manterem no mercado. Isto confirma o que diz a literatura sobre as PME, que os empreendedores gastam tempo e energia com negociações, transações e contatos com indivíduos e organizações.

Os seis entrevistados estão constantemente atentos ao seu negócio, tanto no que se refere ao que ocorre rotineiramente na empresa quanto ao que ocorre ao redor dela,

relativamente ao setor de atuação da mesma. Nas seis entrevistas fica evidente que todos os empresários monitoram constantemente tudo o que se relaciona ao seu negócio. No caso deste trabalho, volto a ressaltar que “o ambiente de negócios” não se refere somente ao que existe fora dos limites da empresa, mas a tudo o que se refere ao negócio da empresa. Alguns exemplos de como eles monitoram as suas respectivas empresas já foram mostrados quando me referi à característica de personalização, rotina de trabalho, etc. Outro exemplo sobre a questão está na participação constante em eventos, sendo que todos os empresários consideram fundamental participar, para criar novas oportunidades de negócios e dar visibilidade às suas empresas, como comprovam os seguintes exemplos:

EMP. 1 “Festas até que eu não tenho tido muitas não, mas outros eventos como seminários e exposições, eu participo. Eu acho que é importante... Em todas as palestras e exposições que eu pude participar, eu sempre tiro algum proveito pessoal e profissional. Em todas elas! A gente sempre obteve alguma informação que teve uma influência boa no nosso dia-a-dia ou se não teve uma influência, se a gente não conseguiu chegar ao nível da informação que a gente obteve, a gente tem conhecimento do que o mercado está sinalizando. Além do que, pelo lado social, festivo, é agradável a gente estar com pessoas do setor com quem a gente pode trocar informação.”

EMP. 2 “Sempre que posso participo de eventos e festas. Eventos são importantes para contatos para a empresa. Fazemos também leilões para produtores com forma de pagamento sem juros. A cooperação entre os empresários é muito importante. Por isso, viajo muito para as filiais da empresa.”

Somente uma das entrevistadas deu um depoimento um pouco diferenciado, conforme segue, em virtude de uma situação atípica que ela vivenciava em sua empresa. Como diretora comercial, ela tem a função principal de buscar novas oportunidades de negócios para a empresa. Entretanto, a empresária não possui uma equipe que a auxilie nessa tarefa, o que lhe dificulta estabelecer contatos pró-ativos em benefício do seu negócio, fazendo com que ela atenda, primordialmente, a demandas. Assim, participar de eventos para ela seria uma forma de se pré-dispor a novas possibilidades de obter clientes, mas a empresária não considera essa prática como condição “essencial” para que a sua empresa seja mais atuante, conforme o depoimento abaixo:

EMP. 5 *“Se fôssemos para a teoria, isto com certeza alteraria. Mas na prática, nós estamos operando hoje com a capacidade máxima. Hoje ainda não está alterando porque eu estou custando a dar conta do mercado, mas certamente vai estar alterando com a ampliação de uma equipe comercial. Certamente, se eu conseguir a equipe que eu estou prevendo para o ano que vem (2001), que isto talvez seja um milagre que eu espero que aconteça (é difícilimo hoje obter substitutos comerciais), eu certamente terei mais tempo até para fomentar negócios e certamente fará parte participar de mais eventos técnicos e sociais.”*

A preocupação constante de acompanhar o ambiente de negócios mostra-se também pelo tipo de leitura que os empresários fazem sobre a área de atuação da empresa, ou sobre questões relacionadas a ela. Somente dois dos empresários, que atualmente possuem uma equipe de gerentes e diretores bem estabelecida na empresa, delegaram as leituras técnicas a outras pessoas.

Da mesma forma, somente um empresário de uma pequena empresa possui um gerente de marketing que faz um acompanhamento mais sistematizado do ambiente de atuação da mesma. É importante ressaltar que a contratação de um gerente de marketing aconteceu porque, no entender no entrevistado, *“se uma empresa é séria e faz um bom produto, isto é fundamental.”*

Esse mesmo empresário fez um depoimento que merece destaque:

EMP. 3 *“Uma das idéias sempre foi de acompanhar o mercado. Mesmo firma pequena, nós sempre tivemos a preocupação de verificar, lá fora, o que estava acontecendo, o que estava se passando. Tanto que, quando existe um produto lá fora, no máximo em dois anos, se nós tivermos condições financeiras e técnicas, nós o fazemos. É uma empresa que tem tecnologia de ponta, tecnologia nova. Com isso, ela foi criando um certo nome de ser uma firma de vanguarda.”*

Isto significa que, para ele, estar atento ao meio é uma prática importante e, por extensão, essa atitude é válida também para os demais profissionais ligados ao gerenciamento da empresa. O entrevistado afirmou que sempre teve essa preocupação e, de acordo com as suas respostas, acompanhar o ambiente de

negócios parece estar incorporado às práticas de gestão da empresa, pois os diretores, hoje seus filhos e genro, possuem a mesma visão a esse respeito.

Um aspecto coincidente verificado nas respostas das duas empresárias é o fato de elas próprias acompanharem o ambiente de negócios, e não delegarem atividade semelhante a outro profissional da empresa, atividade que uma delas denomina de “área comercial da empresa”. A pequena empresária que assim age, acompanha o mercado, ou seja, o meio externo da empresa, de acordo com o seu depoimento, tal como preconizado pela literatura dominante sobre inteligência empresarial. No momento em que a entrevista foi realizada, a empresária estava à procura de profissionais para estabelecer uma equipe comercial. Foi interessante constatar que os parâmetros da entrevistada para contratar pessoas para tal atividade são a sua própria forma de atuar como empresária. A fala abaixo reflete o que a empresária pensa sobre o assunto:

***EMP. 5** “Eu tenho até algumas prévias de sistematizar isso. Sistematizar o que? O ano passado, por exemplo, nós trouxemos para cá uma pessoa. Então, ela recebeu um material que eu produzi exatamente na tentativa de dizer como é que eu atuo. Então, ela recebeu todo o material que era a instrução do vendedor. Desde a roupa que ela deve trajar, a forma como deve falar, quantas visitas ela deveria fazer, qual a cronologia de eventos comerciais, fazendo inclusive uma venda que eu não fiz até hoje, que é a venda pró-ativa. Até hoje, só fizemos venda reativa. O cliente bate aqui realmente. Como eu sou a única a fazer isso, não adianta eu procurar, porque eu não dou conta de atender! Isso, por um lado é bom, mas eu estou deixando de ganhar dinheiro. **Agora, o perfil dessa pessoa é o meu. Procuo alguém que nem eu!!** (grifo meu)”*

A outra empresária, de médio porte, não fez qualquer menção a respeito de se acompanhar sistematicamente o ambiente de negócios, apesar de possuir um gerente de marketing na empresa. Eis o que ela diz sobre as suas atribuições passadas e atuais, que mostram um acompanhamento contínuo do seu negócio:

***EMP. 4** “E as minhas atribuições hoje são muito mais fora da empresa do que para dentro da empresa. Então, esse dia-a-dia da empresa, eu não faço mais. Então, por exemplo, eu saio para fazer palestra, representar a empresa, vejo os lançamentos. Mas já vejo tudo quando já está pronto, então o dia-a-dia já não está mais comigo, mas com o meu irmão R, com um diretor que entrou e com os gerentes.”*

EMP. 4 “Com certeza a minha participação (em eventos e a tudo o que diz respeito à empresa) fez com que a (cita o nome da empresa) se projetasse muito, principalmente em termos de entidade de classe. Qualquer lugar do Brasil que você vá, alguém já ouviu falar na (... cita o nome da empresa) e na (... cita o próprio nome). Além de diretora dessas entidades, eu participava de congressos de convenção de lojista, entendeu? Então, eu acho que isso possibilitou sim que a (cita o nome da.. empresa) fosse conhecida em nível nacional. Sempre fiz isso, mesmo estando na rotina da empresa.”

Diante dessas questões discutidas, julgo importante ressaltar que nenhum dos entrevistados apresentou respostas que indicassem possuírem visão de curto prazo a respeito de seu ramo de negócios. Os empresários sempre procuram modificar e melhorar as suas empresas, utilizam orientação técnica especializada quando necessário e se esforçam para estar a par dos principais acontecimentos relacionados ao ambiente de negócios. Isto pode ser observado através da evolução e diversificação dos produtos das empresas, ampliação da clientela e tempo de permanência das empresas no meio de negócios, fator este considerado por Chér (1990) como um aspecto positivo para as PME, pois dá credibilidade à organização.

Além disso, os entrevistados, apesar de manterem os olhares sobre as atividades específicas das empresas, também estão participando ativamente de eventos, de viagens e de entidades de classe, no sentido de procurar novidades para as suas empresas e melhorar o desempenho das mesmas. Os empresários consideram fundamental a manutenção de relações de parceria e de cumplicidade com clientes, parceiros, fornecedores e distribuidores, sendo possível observar que eles dão sempre um destaque a aspectos relacionados aos clientes e aos fornecedores. Isto confirma também o que diz a literatura sobre PME.

Tudo o que foi discutido até aqui confirmaria duas questões presentes na literatura sobre inteligência empresarial e sobre os empresários de PME. Inicialmente, que a todo o tempo, as pessoas das empresas monitoram o ambiente de negócios, tal como afirmam Gilad e Gilad (1988). Um dos empresários afirmou que ele acompanha o meio de atuação de sua empresa pessoalmente, e as pessoas da empresa também o fazem; outro procurou mostrar como isto é feito em sua empresa:

EMP. 2 “O pessoal da empresa mesmo capta questões sobre a empresa e essas coisas são registradas pelas pessoas mesmo.”

EMP. 6 “Informação sobre mercado hoje é fácil, pois temos contatos diretos. Certas informações de mercado hoje, a empresa pode ter registradas, outras não. Todos os diretores se relacionam permanentemente e todos sabem o que acontece dentro e fora da empresa. Contratar diretor comercial é um risco, a menos que seja indicado, por uma questão de ser necessário ser honesto. Pegar alguém da empresa é melhor”.

Em seguida, a característica de personalização existente nas PME, tal como abordado principalmente por Costa (1998), e já discutido anteriormente, influencia sobremaneira os seus focos de atenção relativos ao ambiente de negócios e à forma como a empresa é gerenciada. Além do mais, as pessoas apontadas como chave pelos empresários, consideradas neste trabalho como “nós” da rede de relações e interações que constituem as suas empresas, também podem ser influenciadoras dos focos de atenção sobre os negócios.

O quinto pressuposto será discutido a seguir.

5 - O monitoramento sistemático do ambiente de negócios, utilizando os modelos descritos na literatura, propicia melhores condições de acompanhamento do ambiente de negócios, e é condição de sobrevivência e de sucesso organizacional.

Na literatura sobre inteligência empresarial, a informação é um elemento que possibilita que as organizações conheçam as tendências do seu ambiente externo de negócios. Isto porque os sinais do ambiente externo têm força suficiente para determinarem as definições estratégicas das empresas, impondo mudanças significativas às suas atividades. Por essa razão, o ambiente externo deve ser constantemente monitorado, através das práticas de obtenção e análise de informação sobre o mesmo, para que a organização reconheça as tendências,

oportunidades e ameaças do mercado e desenvolva respostas apropriadas. O investimento nesse tipo de atividade mostra-se como uma condição de superioridade organizacional em um meio de negócios e, conseqüentemente, condição superior de sobrevivência e de competitividade frente às demais organizações. Dessa forma, como já disse anteriormente, toda essa literatura procura persuadir os empresários a institucionalizar atividades de inteligência empresarial, como uma função organizacional importante, cuja essência está na informação processada.

Para responder à pressuposto acima, formulei uma questão, considerada no roteiro de entrevista como “incidente crítico”, na qual solicitava aos entrevistados que descrevessem uma situação na qual um evento ocorrido no ambiente de negócios da organização (sem especificar ambiente interno ou externo) os tivesse influenciado a tomar uma decisão importante para a empresa. A intenção, na verdade, era saber se havia ocorrido algum fato no ambiente chamado “externo” de negócios – tal como preconizado pela literatura sobre inteligência empresarial - que pudesse ter sido conhecido por eles através de uma notícia ou fonte de informação convencional qualquer que os tenha levado a modificar, melhorar ou inovar algo em suas respectivas empresas. Dos seis empresários, um deles não descreveu nenhuma situação:

EMP. 2 “Não houve nada assim...importante. O nosso grande desafio é manter a empresa no mercado. E isso só se consegue tendo um mínimo de capital e pé no chão.”

Somente um fato, descrito por outro empresário, foi desencadeado por um evento ocorrido externamente à empresa. A situação apresentada foi relacionada a um problema com um produto, o que influenciou o empresário a adotar medidas sanitárias até então não utilizadas na empresa:

EMP. 1 “ Na verdade, nós modificamos muito nosso controle dentro da fábrica na qualidade da hierarquização e ficamos rigorosos, atentos a determinadas situações. Esse problema foi levantado pela Rede Globo, no Fantástico. Ela fez uma análise – o INMETRO fez – de diversos produtos de grandes e pequenos. Internamente, eu não sabia que o problema estava acontecendo. O que a gente imaginava é que a gente estava oferecendo um produto dentro do que a legislação determina e mostra. Então, tomamos vários cuidados. Alguns produtos que nós fazíamos, nós deixamos de fazer, por ser mais sensível à contaminação.”

Outra situação apontada por um médio empresário teve como fator influenciador não um fato ou evento específico, mas o contexto econômico do país, cuja influência não foi direta, acontecendo pela observação e vivência do dia-a-dia das atividades da empresa.

EMP. 6 *“Nós todos da empresa, diretoria e conselheiros, sentimos a necessidade de diversificar os negócios da empresa, agregar valor ao que estávamos fazendo, pois havia uma paralisia comercial na empresa. Essa decisão foi importante por uma necessidade de sobrevivência da empresa, em função da conjuntura econômica do país.”*

Os demais incidentes, considerados importantes para os empresários no âmbito de suas empresas, ocorreram em função de situações que estavam em andamento, seja para melhoria de produtos, de marketing, ou de gestão da empresa. Citamos, abaixo, as respostas dos demais entrevistados:

EMP. 3 *“Um fator que nos influenciou bastante foi a necessidade de um maior trabalho em cima de marketing. Essa foi a situação mais importante nos últimos tempos. Isso foi tomando corpo lentamente, não teve nada de especial.”*

EMP. 5 *“Como eu sou sócia das duas empresas, teoricamente eu teria que estar assumindo as diretorias técnica e comercial das duas. O próprio mercado, a própria demanda de mercado e a situação de se ter afunilado os conceitos da ... (nome da empresa) , nos levou a tomar a decisão: - Não, espera aí, gente, o meu talento é vender. Então, eu vou assumir só a diretoria comercial. Isto foi uma decisão importantíssima na nossa vida nos últimos dois anos, não tem nem dois anos. Isso foi em meados de 99, quando a gente sentou e repensou o processo de atuação. Porque eu era diretora técnica da outra também e eu tinha que estar lá acudindo um projeto também. Isso era uma novela.”*

EMP. 4 *“Há um ano e meio atrás, nós recebemos um financiamento de um banco e aí os diretores deles vieram aqui. Nós estávamos em cinco lugares: tínhamos uma sede própria na Saudade, estávamos na cidade, galpões alugados no São Francisco e uma fábrica na Cidade Nova. Eles acharam aquilo confuso demais e ficaram impressionados de como a gente conseguia se reunir e cada um em cada lugar. A logística era complicada. Então, por causa disso, nós criamos coragem e mudamos tudo para cá e com isso nós fizemos uma economia de mais ou menos um milhão e meio de reais por ano: telefone, Office boy, copeira. Então, essa foi uma tomada de atitude que favoreceu a empresa.”*

Esses relatos relacionados aos incidentes críticos são indicadores de que as técnicas e os modelos que a literatura descreve, e que muitas empresas adotam para acompanhar o mercado, sistematizam as formas de busca, registro e disseminação dos dados acerca do ambiente “externo” das empresas. Entretanto, a não utilização dessas ferramentas, no caso das empresas dos entrevistados, não as fez serem organizações de pouco sucesso, ou lhes perturbou a permanência no mercado. Ao contrário, todas as empresas têm mais de dez anos no mercado, sendo que a mais nova delas, com exatamente essa idade, começou como pequena empresa e hoje é uma média empresa em expansão.

Como já explicitiei neste capítulo, esses mesmos empresários entrevistados acompanham tudo o que se relaciona aos seus respectivos negócios e não condicionam essa monitoração a atividades específicas para tal fim. Somente um dos empresários, que possui um gerente de marketing responsável por sistematizar o acompanhamento do que ocorre sobre o negócio, afirmou explicitamente que essa postura de monitorar o ambiente já existe desde a criação da empresa. Portanto, há, no caso desse empresário, uma pré-disposição para investir nesse tipo de atividade, de forma sistematizada por algum profissional. Mas, mesmo assim, ele, pessoalmente, já o fazia através de viagens, participação em eventos e leituras.

Além disso, quando perguntei aos entrevistados se eles julgavam ser importante possuir um profissional para fazer os registros sobre o ambiente de negócios da empresa (neste trabalho, meio interno e externo, como um todo), ou adquirir serviços especializados para isto, ou, mesmo, participar de grupo com outras empresas desse tipo de prática, dois deles se referiram ao fato de possuírem uma infraestrutura de informática na empresa; um deles disse que informação é uma coisa efêmera, cuja importância se desfaz com grande rapidez. Cabe destacar que as empresas do grupo de empresários entrevistados não possuem profissional, equipe ou estrutura destinados a executar atividades de gestão de informação ou de inteligência empresarial. Vejamos as respostas:

EMP. 4 “A empresa é toda informatizada. Só não existe computador na minha sala mas todos da empresa utilizam o computador, a internet. Dentre as empresas do porte da minha, poucas são as que possuem uma estrutura de informática como a nossa.”

EMP. 6 *“Informação sobre mercado hoje é fácil, pois temos contatos diretos. Certas informações de mercado hoje, a empresa pode ter registradas, outras não. Todos os diretores se relacionam permanentemente. Contratar diretor comercial é um risco, a menos que seja indicado, por uma questão de ser necessário ser honesto. Pegar alguém da empresa é melhor. Estamos contratando profissionais para fazer pesquisa de mercado e informatizamos a ... (cita o nome da empresa) nesses últimos dois anos e o gerente de informática é muito demandado.”*

EMP. 2 *“Acho dispensável ter alguém para trabalhar com informação na empresa, porque informação acaba em quinze dias! Muda a toda hora e, como estamos em contato com o mercado constantemente, logo logo tiramos as dúvidas, esclarecemos as notícias e pronto.”*

EMP. 1 *“Para registrar a história da empresa para questões mais abrangentes... do porte da minha, terá que ser por um sindicato, um consórcio, uma associação. Vai custar mais do que a minha empresa pode pagar. Além do que, você vai ter que buscar informações tão diversas, que você vai ter que ter um profissional habilitado para isso.”*”

EMP. 3 *“O gerente de marketing já está cuidando de fazer os registros relativos a informações sobre o mercado e dessa forma já está satisfatório.”*

Primeiramente, considero importante comentar que cada entrevistado respondeu de forma particular a essa questão. Um deles deu uma resposta relacionada à automação da empresa, outros responderam sobre a sistematização de mapeamento de informações somente sobre o “ambiente externo” da empresa e, como foi visto, um deles acha dispensável investir em qualquer tipo de atividade relacionada a mapeamento, registro e tratamento de informação na empresa.

Com relação a essas respostas, uma questão importante a ser ressaltada diz respeito à própria pergunta em si, pois ela segue os “moldes” das perguntas convencionais sobre as atividades de informação. Foi uma pergunta direta, não tendo sido adicionada a ela qualquer explicação a seu respeito, pois a minha intenção era exatamente deixar que o entrevistado respondesse da forma como havia compreendido a questão. E, assim, as respostas foram dadas a partir do entendimento que cada entrevistado teve, no momento da entrevista, a respeito da pergunta. Isto me levou a refletir sobre quantas vezes perguntas e respostas sobre

as práticas de informação devem ser incompatíveis. Qual é a compreensão que realmente se tem sobre as atividades, conhecidas pela Ciência da Informação, relacionadas à gestão da informação e à inteligência empresarial, no âmbito das organizações de negócios? E, no caso das PME, como isso deve se dar, em um espectro maior de empresas?

Respostas a esses questionamentos são difíceis de encontrar, mas considero relevante retomar, neste momento, o que abordei no Capítulo 3 deste trabalho, ao comentar que, no âmbito da Ciência da Informação e, especificamente no que diz respeito à gestão da informação e do conhecimento e, igualmente no que se refere à inteligência empresarial, lidamos com a idéia de que as empresas são sistemas processadores de informação, entidades inteligentes, que captam informação do meio externo, processam-na e lançam seus produtos ao meio externo - “ao mercado” . A base disso reside na transposição que se faz das teorias cognitivas, principalmente do cognitivismo, para as organizações, como já comentei, e dá às organizações propriedades antropomórficas.

A respeito dessa perspectiva denominada de escola cognitiva, Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p.120) tecem o seguinte comentário:

“Além das tendências em cognição individual, estão os efeitos de se trabalhar no sistema coletivo para processar informações, que é denominado organização. Os gerentes são trabalhadores da informação.”

A informação, nesse contexto, é um fator-chave de sucesso para as organizações de negócios, pois ela lhes possibilita compreender as “mensagens” do mercado e, no seu interior, criar as condições para responder a esse mercado com produtos e serviços inovadores. Sendo assim, as atividades de gerenciamento da informação e de inteligência empresarial têm sido consideradas por muitos autores como atividades que favorecem o processo de aprendizagem e a consolidação do conhecimento organizacional. Os gerentes que idealizam as estratégias empresariais devem estar cientes de tudo o que ocorre no ambiente “externo” à organização e devem saber “interpretar os sinais” advindos desse ambiente, tendo como suporte atividades de gestão de informação e especificamente de inteligência empresarial.

Do ponto de vista dos entrevistados, a “informação”, tal como compreendida no âmbito da gestão da informação e da inteligência empresarial, não parece ser o fator que determina ou possibilita melhores condições de sobrevivência às suas respectivas empresas. Os empresários são trabalhadores da informação, no sentido de que eles têm consciência de que precisam e de que utilizam “informação” no dia-a-dia de suas atividades, no contato com outras pessoas, nas decisões, mas não necessariamente como a literatura discute. Além disso, as empresas do conjunto de entrevistados já se encontram em atividade há um bom tempo. É claro que neste trabalho não tive a intenção de fazer uma avaliação das condições das empresas no meio de atuação das mesmas, mas as respostas dos entrevistados demonstram que a informação é um fator importante para a condução dos seus negócios, embora não lhe seja dado um tratamento especial no contexto das empresas. E, sobretudo, ausência de atividades voltadas para sistematizar o acesso e uso de “informação” nas empresas não foi apontada pelos entrevistados como algo prejudicial aos negócios.

Santos e Beraquet (2000, p.206) afirmaram em recente artigo:

“Estudos indicam que, nos últimos tempos, o desafio que se coloca para as organizações não é do acesso à informação, mas de decifrar o seu valor estratégico para utiliza-la no bom momento. Os diversos estudos sobre as causas das falências das organizações apontam que, boa parte das mortes das empresas resulta de um conhecimento incompleto do seu ambiente: clientes, concorrentes, fornecedores, regulamentação. O que é mais gritante, disso tudo, é constatar que, na maioria dos casos, a informação encontrava-se dentro da empresa, mas não foi explorada por não ter sido previamente processada para o fim a que se destina: o consumo e não o estoque.”

Os depoimentos dos empresários confirmam a idéia daqueles autores de que não existem problemas de acesso à informação, tal como é preconizado pela literatura sobre esse assunto. Eles têm consciência da importância de estarem cientes de tudo o que se relaciona aos seus respectivos negócios e cuidam disso a todo o tempo através das suas atividades, acreditando que sabem identificar tudo o que é importante para a condução de suas empresas. Monitorar o ambiente de negócios, no caso dos entrevistados é uma prática que se estabelece no dia-a-dia de suas

atividades, rotineiras ou não, na manutenção das suas redes de relações e de interações com instituições e pessoas da própria empresa ou não, através de suas leituras e da participação em eventos.

Entretanto, foi possível observar, pelas respostas dadas pelos empresários ao longo de toda a entrevista, que eles estão imersos no dia-a-dia de suas empresas e de suas atividades. Isto pode ser um fator que influencie a visão dos entrevistados acerca de suas empresas, do meio de negócios, de alternativas de atuação de suas empresas, de possibilidades de resolução de problemas e de inovação.

A seguir, são apresentados os meus dois últimos pressupostos.

- 6 - os empresários das PME “adquirem conhecimento” sobre o ambiente de negócios no qual suas empresas estão inseridas por intermédio de “informação”, tal como este termo é discutido no âmbito dos estudos sobre gestão de informação e inteligência empresarial.**
- 7 - O “conhecimento” dos pequenos e médios empresários acerca do ambiente de negócios de suas empresas ocorre no cotidiano de suas atividades e na manutenção das redes de relações e interações.**

Foi possível observar que todos os entrevistados responderam prontamente a todas as questões relacionadas às suas empresas e aos respectivos ambientes de negócios. O interessante é que a forma como cada entrevistado descreve aspectos de seu negócio é única, mesmo entre os empresários que fazem parte do mesmo setor, como no caso dos dois entrevistados do setor primário, que atuam com laticínios. Vejamos, por exemplo, as respostas dos empresários acerca do mercado de atuação de suas empresas:

EMP. 1 “Afora seguir as fases de safra e entre-safra é complicado. A gente sofre pressão de todo lado, tanto na captação, quanto no outro extremo na hora de vender... Há um agravante no supermercado, é uma venda em consignação no supermercado. E isso funciona não é só com a pequena empresa não. É com todas. É uma coisa que o setor varejista faz hoje com o setor de indústria atacadista. Essa pressão é enorme, é um problema mundial e nós não sabemos exatamente o que fazer em relação a isso não. A exigência de mudanças, de novas tecnologias e novos equipamentos é para todo setor. A capacidade de investir vai ter uma influência grande nisso. Certeza absoluta: quem não conseguir melhorar o processo produtivo, mesmo que isso não influencie no produto final, que não seja uma inovação de produto, mas no processo produtivo, certamente quem não conseguir captar recurso, prover sua empresa para produzir com custos mais baixos, vai ficar fora do mercado.”

EMP. 2 “O mercado de atuação da empresa é competitivo, mas pode crescer. Estamos lançando seis produtos. O país é pobre... se aumenta um pouco o preço, a venda cai. O país não investe em coisas básicas.

Os demais empresários fizeram as seguintes observações acerca do ambiente de negócios:

EMP. 4 “Mercado que a gente pode prever é o mercado de *commoditie*. Nós somos *supérfluo*, então não tem condição de prever. Por que não tem condição de prever? O mercado de *perfumaria* é um mercado crescente. Ele pode ser previsto? Acho que pode no sentido de melhoria, porque ele não é estático. Ele é um mercado que, se você estiver lançando produtos novos a cada dia e inovando com embalagens importadas ou de boa qualidade, você *emplaca*. Por quê? O brasileiro está muito rico? Não, tá o apagão e houve um recuo. A cabeça do brasileiro hoje é muito exigente porque ele acessa a internet e a comunicação hoje é *on line*. Então, a *Dior* está lançando um produto hoje em Paris, tem a televisão da vida, tem o *Faustão*, tem o *Gugu* e tem os programas de moda que estão sempre trazendo novidade. Tem jornal, tem revista, tem rádio, então a informação é constante!”

EMP. 5 “O mercado de atuação da empresa é agitado, exige muita flexibilidade.”

EMP. 6 “ O mercado potencial da área de obras públicas é fantástico. Mas, a partir de 86, o Brasil muda o patamar econômico e vivemos uma sucessão de planos. A capacidade de investimento do governo acabou e o mercado está perigoso por falta de capacidade do governo. A infra-estrutura do país está acabada. Então, o mercado da construção é difícil, imprevisível, perigoso e com uma necessidade enorme de diversificar.

EMP. 3 “Competitivo. Ele é mutante, porque 80% do mercado é atendido em órgãos públicos. Esses órgãos públicos têm situação de atrasarem muito o pagamento. Você não tem empresa nacional que tenha capital de giro para agüentar seis meses para pagar. Se uma empresa dessa não te paga em seis meses, mesmo que ele te fale que vai pagar o dobro, você não tem gás para esperar isso. Não tem também garantia de que eles vão te pagar. Já uma multinacional pode fazer isso.”

Como avaliar essas opiniões acerca do ambiente de negócios de cada entrevistado? Aos olhos de um observador, elas poderiam estar corretas; aos olhos de outro, elas poderiam ser totalmente equivocadas. Em relação a essa questão, a Biologia do Conhecer admite que há muitas realidades e explicações para um mesmo fenômeno (objetividade entre parênteses), e todas legítimas. São legítimas porque cada entrevistado encontra-se em domínios diferentes, apesar de gerenciarem empresas de pequeno e médio portes, estarem situadas na mesma cidade (Belo Horizonte), no mesmo país, etc. A forma como cada empresário “distingue” o seu negócio no meio e o descreve demonstra como o conhecer sobre algo é diversificado e dependente da história de relações e interações no meio. Do lugar que ocupam, os entrevistados discorrem sobre as suas empresas e sobre o que acontece no ambiente no qual atuam, acreditando conhecerem-nos e possuírem “informação” suficiente acerca desse ambiente de negócios e sobre tudo o que ocorre em suas respectivas empresas, seja com relação às atividades da empresa, relações e interações, situação do mercado de atuação, etc.

Segundo Concha; Dreckmann; Mpodozis (1997), já citados no Capítulo 3, a definição da posição de um indivíduo em uma organização delimita o seu escopo de ação e os tipos de relações que estabelece com outras posições na organização, tanto hierárquicas quanto horizontais. Na abordagem desenvolvida por Von Krogh e Roos (1995), igualmente apresentada no Capítulo 3, as condutas dos membros de

uma organização são o resultado da dinâmica de interações estabelecidas por esses membros e dependem de como eles participam da rede relações e de interações dessa organização. E, segundo Maturana (2001), seguir um caminho, ter determinadas condutas, tomar determinadas decisões ou estabelecer determinadas relações depende da biologia de cada um, das possibilidades estruturais de cada indivíduo, congruentes com o meio.

Assim, na Biologia do Conhecer, o conhecer humano não se dá pela captação, por parte do organismo, de objetos externos a ele, mas ocorre no fluir estrutural do organismo acoplado ao fluir estrutural do meio, numa história de interações que implica na conservação da correspondência estrutural entre organismo e meio. O meio pode somente desencadear mudanças estruturais no organismo, mas não sob a forma de interações instrutivas, de transmissão de informação, tal como acreditam os cognitivistas e os conexionistas. Conhecer, nessa perspectiva, é viver mantendo a conduta adequada em cada um dos vários domínios de ação nos quais um indivíduo transita e estabelece as suas relações e interações. Conhecer é estar em interação congruente, indivíduo-indivíduo e indivíduo-meio.

Os empresários a todo o tempo estão interagindo em suas empresas, atuando no ambiente de negócios, estabelecendo relações novas e procurando manter as já existentes. Assim, o conhecer dos empresários acerca de seus respectivos negócios se estabelece nessas interações recorrentes com outros indivíduos e se mostra através da avaliação que fazem do mercado, ao nomearem pessoas importantes para a empresa, na participação em eventos. Portanto, são condutas que se estabelecem no contato com os demais membros da organização ou com outros indivíduos ou grupos, consensuais, que se produzem na convivência e na história dessa convivência. Do ponto de vista da Biologia do Conhecer, isto significa que os empresários operam, a todo o tempo, na linguagem, nessa rede de relações e interações. Esse conjunto de condutas que ocorre consensualmente, na linguagem, constitui a linguagem organizacional e, se ela se mantém, podendo e devendo se renovar continuamente, mantém-se a empresa, congruente com o meio no qual atua.

Afirmar ou negar que os empresários conhecem ou não o ambiente de negócios de suas empresas depende do observador e considero isto fundamental para o trabalho com “informação”. Na perspectiva da Biologia do Conhecer, tudo é dito por um observador, o que significa, que:

“Penso que toda vez que desejamos saber se alguém sabe ou não sabe alguma coisa nós lhe fazemos uma pergunta; e essa pergunta exige que se faça alguma coisa. Se você quer saber se alguém sabe arquitetura, você lhe pergunta como construiria um prédio, como procederia para construir um prédio com tais e tais características. Se essa pessoa mostra uma maneira de fazê-lo que seja satisfatória para quem fez a pergunta, então aquele que formulou a pergunta pode dizer que ele ou ela sabe arquitetura. O mesmo se aplica à biologia, à física, ao Budismo, ou a uma religião qualquer, a qualquer coisa.

O problema, então, é identificar a conduta adequada. O que constitui uma conduta adequada, isto é, uma conduta que satisfaça a quem fez a pergunta? Se pergunto a alguém se sabe biologia e obtenho como resposta “Sim, eu sei biologia; sou um especialista em tal e tal coisa”, e em seguida lhe faço uma pergunta à qual responde dizendo ou fazendo algo que reconheço como uma conduta adequada naquele domínio, então posso dizer “Sim, essa pessoa sabe biologia”. Penso que é isso o que sempre fazemos. Na verdade, não temos outra forma de avaliar o conhecimento. Então, tomo a conduta adequada como uma expressão de conhecimento. Por conseguinte, se meu problema é a própria cognição ou o conhecimento, e se reconheço que há conhecimento vendo a conduta adequada, então meu problema será identificar a conduta adequada, ou mostrar como surge a conduta adequada.” (MATURANA, 1997, p 53)

Assim, como observadora, posso afirmar que os empresários conhecem o ambiente de negócios de suas empresas, pois eles foram capazes de responder a todas as perguntas da entrevista. E eu fiquei satisfeita com as respostas. Entretanto, aos olhos de outro observador, as respostas dos empresários poderiam não ser suficientes, ou adequadas e permitir que ele afirmasse que os entrevistados não conhecem o ambiente de negócios, ou ainda que um conhece mais e outro conhece menos.

Além disso, do ponto de vista da Biologia do Conhecer também não é possível afirmar que um indivíduo conheceu algo por intermédio de “informação” (tal como

considerada nas teorias cognitivas tradicionais e incorporada aos estudos sobre gestão de informação e, em especial, sobre inteligência empresarial). Informação é a perturbação (de qualquer natureza) que modifica a estrutura de um indivíduo, determinada pela própria estrutura desse indivíduo. Para saber, portanto, qual informação possibilita a alguém conhecer sobre algo, é necessário possuir a sensibilidade para reconhecer que tipo de perturbação é aceita pela estrutura de um indivíduo. Até que ponto isto é possível?

Dessa forma, o conhecer dos empresários acerca de suas empresas e de seu ambiente de negócios não ocorre necessariamente pela obtenção de informação tal como estamos habituados a ver na literatura referente à gestão da informação e inteligência empresarial, mas no seu cotidiano de trabalho, através das suas condutas adequadas e ações efetivas no meio e da manutenção das redes de relações e interações.

6

CONCLUSÃO

Neste trabalho, tratou-se da inteligência empresarial em PME sob uma perspectiva cognitiva. Tomando a Biologia do Conhecer como abordagem cognitiva ao longo de toda a discussão relativa ao tema central desta pesquisa, foram evidenciados os conceitos de informação e de conhecimento daquela teoria e a relevância dos mesmos para a Ciência da Informação. Seis empresários, proprietários de PME localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, foram entrevistados e, através de seus depoimentos sobre história de vida, rotina de trabalho, história da empresa, etc, alguns aspectos da conduta desses empresários foram analisados, no que se refere aos seus respectivos negócios e a questões-chave sobre inteligência empresarial. Neste capítulo, são apresentadas as conclusões da pesquisa realizada e propostas para o desenvolvimento de outros estudos, sem, contudo, haver a intenção de se fazer generalizações acerca do comportamento de proprietários de PME.

A maior parte dos estudos existentes e de relatos de casos relacionados a atividades de inteligência empresarial trata de ambientes empresariais de grande porte. Entretanto, as PME apresentam características e dinâmica próprias, tanto no que se refere à sua constituição quanto à sua importância econômica, num contexto em que a incerteza é uma realidade cotidiana. Mesmo assim, os estudos sobre inteligência empresarial em PME apresentam semelhanças com experiências desenvolvidas em grandes empresas, o que pode não ser saudável para as empresas de pequeno porte.

De uma maneira geral, as atividades de inteligência empresarial são descritas e discutidas a partir de modelos apresentados na literatura, que têm como crença que o ambiente externo de negócios deve ser acompanhado sistematicamente, uma vez que os eventos advindos dele determinam o comportamento das empresas. A organização é tanto receptora de sinais advindos do ambiente externo quanto, ao mesmo tempo, transmissora de sinais ao ambiente, mas os sinais do ambiente externo têm força suficiente para determinarem as definições estratégicas das empresas, impondo mudanças às suas atividades. Por essa razão, o ambiente externo deve ser constantemente monitorado através das práticas de obtenção, processamento e análise de informação para que a organização reconheça as tendências, oportunidades e ameaças do mesmo. O investimento nesse tipo de

atividade – denominada de inteligência empresarial - mostra-se como uma condição de sobrevivência e, principalmente, de superioridade organizacional.

Do ponto de vista da Ciência da Informação, especificamente no que respeita à gestão da informação, a literatura diz que as atividades de inteligência empresarial devem ser implementadas no ambiente organizacional como um grupo de políticas, processos, procedimentos e estruturas que propiciem o uso da informação de forma a possibilitar que as empresas tomem conhecimento, antecipadamente, de ameaças e oportunidades oriundas do ambiente externo. Além do mais, as atividades de gerenciamento da informação e de inteligência empresarial propiciam a aprendizagem e a criação do conhecimento organizacional, de acordo com o que afirma a literatura.

O que se observa é que se encontra subjacente aos estudos voltados para a gestão da informação, de um modo geral, e para a inteligência empresarial em particular, a idéia básica de que a informação é o fator-chave para que as pessoas conheçam e “criem” o conhecimento propulsor da competitividade empresarial. O conhecimento humano, nesta perspectiva, ocorre por assimilação de informação, ou seja, se alguém deve conhecer algo, é necessário disponibilizar-lhe informação sobre esse algo.

No entender de Capurro (1991), essas idéias estão sempre presentes em estudos da Ciência da Informação, uma vez que ela tem como premissas que o ser vivo é cognoscente ou observador de uma realidade externa e separada dele e que, quando se comunica com outro ser, há troca de informação. O foco da Ciência da Informação está voltado para o impacto da informação sobre aquele que recebe a informação. Estas duas questões são complementadas pela idéia de que o conhecer humano é algo objetivo por si, o que faz com que a Ciência da Informação volte o seu olhar para o “mundo da informação” , que existe independentemente do ser cognoscente.

No caso dos estudos sobre gestão da informação e de inteligência empresarial, tem-se como “o mundo da informação” o cenário da sociedade da informação, cujas discussões sobre a informação, mesma, acontecem em função das possibilidades

que ela traz, às organizações, de velocidade e de facilidade de interações e de oportunidades de negócios. Além disso, é necessário que as empresas atuem no mesmo ritmo imposto pela sociedade informacional, agilizando decisões, processo produtivo e inovação.

Para igualmente compor o cenário sob o qual os estudos sobre gestão da informação e de inteligência empresarial se apóiam, as organizações de negócios têm sido observadas sob a égide do pensamento cognitivo dos cognitivistas e dos conexionistas. Este olhar determina características antropomórficas às empresas, pois são consideradas sistemas processadores de informação, entidades pensantes e inteligentes tais como as pessoas, que conhecem por receberem e processarem informação em suas mentes. Outro aspecto importante considerado diz respeito ao fato de que aqueles estudos são influenciados pelos princípios das teorias gerenciais relacionados à constituição, à organização e às atividades empresariais em um contexto globalizado e regido pela informação. Contudo, os recursos de informação definidos como resultados dos estudos sobre gestão da informação e inteligência empresarial são utilizados pelos membros das organizações, e as definições relacionadas a eles nem sempre levam em conta as particularidades das empresas. Essas questões podem ser explicadas, entre outros motivos, pela utilização de modelos cujas bases se encontram no antropomorfismo, no funcionalismo e no conceito hegemônico sobre informação e conhecimento.

6.1 A INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL À LUZ DA BIOLOGIA DO CONHECER

Os dados obtidos através das entrevistas com os empresários das PME mostraram que a permanência de suas empresas, no ambiente de negócios, não possui uma relação direta com a existência de atividades profissionais ou com infra-estrutura especializada para o trato da informação, tal como se discute nos estudos sobre gestão de informação e inteligência empresarial. Isso pode ser constatado através dos depoimentos dos entrevistados, quando afirmam que participam intensamente de eventos da área de atuação de suas empresas, preocupam-se com a atualização de leituras a respeito do seu negócio e acompanham ou estabelecem pessoalmente

contatos com pessoas da empresa e de outras instituições. Assim, confirma-se o que diz a literatura sobre inteligência empresarial: durante todo o tempo, as pessoas, nas organizações, monitoram o ambiente de negócios (GILAD & GILAD, 1988) e os empresários aplicam-se consideravelmente em negociações e no estabelecimento de contatos, conforme mostra Dollinger (1985). O uso que os empresários fazem de “informação”, tal como considerada pela área de gestão de informação e inteligência empresarial, ocorre no cotidiano de suas experiências relacionadas aos seus respectivos negócios.

A despeito de não utilizarem mecanismos formais ou sistemáticos de obtenção, processamento e análise de informação, os empresários têm consciência de que precisam estar “informados” a respeito de suas empresas e do meio no qual atuam. Os entrevistados consideram que não têm problemas de acesso a informações que lhes sejam necessárias para o gerenciamento de suas empresas e para compreenderem o que ocorre no mercado. Assim, do lugar que ocupam, os empresários acreditam que sabem tudo a respeito de seus respectivos negócios e que não precisam sistematizar atividades de gestão da informação ou de inteligência empresarial em suas empresas. Essas conclusões confirmam o que diz Fidelis (2000), quando mostra que as atividades relacionadas à prática de inteligência empresarial, nas empresas de pequeno porte, são informais, inexistindo uma equipe responsável por elas, ou infra-estrutura para que sejam sistematizadas.

Em um estudo realizado por Julien (1996), o autor afirma que as fontes de informação utilizadas pelos empreendedores têm uma forte relação com as suas respectivas histórias, hábitos, etc. Através das entrevistas, foi possível observar que o que prevalece entre os empresários não é a idéia de utilizar uma fonte de informação ou outra, mas, sim, de estabelecer ou não relações e de mantê-las em função das necessidades de suas empresas. Assim, cada empresário estabelece as suas redes de relações e interações de forma diferenciada, ainda que os “tipos” de relações coincidam entre eles, por estarem em domínios semelhantes: porte da empresa, cidade, país, setor industrial, meio de negócios, etc.

Essas relações e interações possibilitam que os empresários estabeleçam não somente uma rede de conversações, mas, também, que desenvolvam condutas

próprias para atuarem no meio de negócios. Observa-se que as condutas são bastante particulares, ainda que apresentem semelhanças com relação a alguns aspectos. Isso é possível de ser observado quando descrevem o mercado, a rotina de trabalho e a história de suas empresas. Maturana (1997) afirma que cada indivíduo tem histórias diferentes porque interage diferentemente com o meio, criando comportamentos específicos em cada domínio do qual faz parte.

Além disso, em função das diferentes histórias de vida e de interações com o meio, cada entrevistado descreve de forma diferente o seu ambiente de negócios (empresa e mercado). As histórias de criação de cada empresa são completamente diferentes, as motivações que levaram ao empreendimento são também particulares de cada empresário, mas todos tiveram, em algum momento, o desejo de possuir um negócio próprio. O desejo de possuir uma empresa ou de colocar em prática idéias próprias demonstra claramente o que Maturana (1997) afirma acerca das pré-disposições emocionais: elas são as definidoras das escolhas dos domínios de ação nos quais os indivíduos transitam e estabelecem redes de relações e interações e, desta forma, as condutas próprias em cada domínio.

Neste quadro, os empresários são seres humanos individuais e sociais, pois vivem em uma deriva de experiências individuais e intransferíveis ao mesmo tempo em que se acham em contínua interação com outros seres humanos, estabelecendo as suas redes de relações e interações. O viver em redes de relações e interações, portanto em domínios de ação diferentes e determinados por suas pré-disposições emocionais, significa que, no que se refere aos entrevistados, as suas empresas são um dos domínios pelos quais transitam, constituídos, esses, por uma linguagem própria. Cada entrevistado exerce uma grande influência sobre seu respectivo domínio “empresa”, confirmando a característica de personalização, tão discutida na literatura sobre as PME. Como afirma Calderón-Moncloa (1997), os decisores sempre procuram gerar e manter uma rede de relações para a ação e para o sucesso de suas organizações.

De acordo com o que afirmam Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2000), é fundamental criar um ambiente propício para que a interação entre os membros das organizações ocorra de tal forma que as pessoas sintam-se à vontade para conversar. Na

perspectiva da Biologia do Conhecer, para que isto ocorra, as interações entre os indivíduos devem ser recorrentes e, acima de tudo, consensuais, no sentido de estabelecerem uma linguagem que coordene as suas ações em direção a objetivos comuns, tal como diz Calderón-Moncloa (1997), possibilitando que cada domínio empresa constitua um sistema social. Além disso, o interessante, na perspectiva cognitiva deste trabalho, é procurar não criar o ambiente propício para as conversas, mas sim criar formas de atuação sobre as redes de relações e interações das pessoas das empresas.

Com relação a essas questões, um aspecto importante observado através das entrevistas refere-se às pessoas-chave da empresa, apontadas pelos entrevistados. A forte vinculação existente entre os empresários e as pessoas mencionadas sugere que elas sejam alvos de atenção em atividades de inteligência empresarial em PME. Ao considerarmos a idéia de Maturana (1997) de que vivemos em redes de conversações, ou de relações e interações, consensuais e congruentes em domínios de ações diferentes, a noção de “rede” nos possibilita admitir que, para que ela exista e se mantenha, existem os nós que ligam os seus fios. Assim, as pessoas mencionadas pelos empresários são como elos importantes da rede de relações e interações que constituem as empresas, auxiliando-os a manter a linguagem organizacional, as ações coordenadas e, conseqüentemente, a permanência das empresas no meio de negócios.

Tal como as pessoas-chave, fatores como a idade, o sexo e a rotina de trabalho mostraram-se também, através das entrevistas, como fortes indicadores de como os empresários atuam no ambiente de negócios, quais são os seus focos de atenção, as suas prioridades no que se refere à resolução de problemas, bem como quais são as relações e interações que possuem, que estão pré-dispostos a estabelecer e como mantêm e criam novas interações no meio de negócios. Além disso, os aspectos mencionados podem indicar alguns caminhos para sensibilizar os empresários a expandir os seus focos de atenção relativos às atividades de suas respectivas empresas e ao meio de atuação das mesmas, bem como podem influenciá-los a modificar ou abandonar algumas condutas.

Diante de todas essas questões e, considerando a abordagem cognitiva deste trabalho, alguns pontos devem ser levados em conta no que diz respeito às atividades de gestão da informação e inteligência empresarial. Nos estudos desta natureza, observa-se uma tendência de se prescrever a “informação correta” para os empresários, usuários potenciais de recursos informacionais. Na literatura sobre inteligência empresarial, o funcionalismo com que os modelos e as técnicas são descritos impede que sejam analisados aspectos importantes relacionados aos potenciais usuários das ferramentas propostas e do meio no qual esses usuários se encontram. É possível que, mesmo se utilizarem modelos e técnicas considerados na literatura como eficazes, muitos empresários desconhecem aspectos importantes relacionados ao seu ambiente de negócios, apesar de suas empresas serem de sucesso e, igualmente, de muitos dados sobre esses ambientes já se encontrarem em suas respectivas empresas. É possível ainda que muito do que seja realmente importante aos empresários não se encontre registrado nas empresas ou em qualquer outro meio, mas no fluxo das relações e interações estabelecidas entre os membros dessas organizações.

Assim, se a “informação” – como é tratada pela Ciência da Informação - for considerada sob o ponto de vista da Biologia do Conhecer, é possível estabelecer atividades de gestão da informação e de inteligência empresarial livres de modelos e da idéia de prescrição de informação. O foco de estudo deslocar-se-ia da mecânica de como as organizações obtêm, processam, analisam e disseminam informação para a análise de como os empresários atuam e gerenciam os seus negócios, os contatos que estabelecem e como os estabelecem, os domínios pelos quais transitam, ou gostariam de transitar, as pessoas que estão mais próximas deles e como são essas relações entre eles no âmbito de suas empresas.

Considerar esses aspectos pode permitir observar que tipos de recursos de informação podem ser motivadores para cada empresário no sentido de torná-los efetivamente úteis a eles. É fundamental observar, também, a pré-disposição dos empresários em aceitar os recursos informacionais que lhes possam ser úteis, considerando as possibilidades de cada um, ou seja, as possibilidades de seres determinados por sua estrutura e que, ao mesmo tempo, vivem em interações com o meio.

É importante ressaltar ainda que, apesar de ter direcionando o foco para a inteligência empresarial, no que se refere aos empresários, julgo ser relevante considerar a idéia de acompanhamento do ambiente de negócios como um todo e não apenas considerar os aspectos do ambiente externo, tal como tem sido preconizado na literatura. Seguindo o ponto de vista adotado neste trabalho, o ambiente organizacional se constitui das redes de relações e interações que extrapolam os limites impostos pelas noções de “ambiente interno” e de “ambiente externo” tratados como domínios separados e independentes.

Finalizando esta parte, considero importante sugerir outras pesquisas, pois este trabalho, como todos os desta natureza, não esgota as possibilidades de observação sobre os empreendedores, no que se refere à gestão da informação e à inteligência empresarial. Na mesma perspectiva desta pesquisa, julgo importante ampliar o estudo, considerando um número maior de empresários.

Outro desdobramento importante poderia ter como foco os empresários, proprietários de PME, atuantes em um mesmo setor industrial, verificando-se as condutas, as relações e as interações específicas de cada empreendedor, bem como aquelas que se repetem entre eles. Além dos proprietários das empresas de pequeno porte, outro estudo deveria levar em conta também as pessoas consideradas chave pelos empresários, o que possibilitaria compreender melhor as redes de relações e interações estabelecidas pelos empreendedores.

6.2 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E BIOLOGIA DO CONHECER: A INFORMAÇÃO, O CONHECIMENTO E O USUÁRIO DE INFORMAÇÃO

Finalizo este trabalho com a sensação de que, não só concluí uma atividade acadêmica, mas, também, de que o caminho pelo qual optei para desenvolvê-lo foi o melhor e não poderia ser outro. O meu encontro com a Biologia do Conhecer me proporcionou outras possibilidades, mais ricas e instigantes, de observar não somente o meu objeto de estudo, como, também, o campo da Ciência da Informação

no que se refere às noções sobre a informação e o conhecimento e como elas têm determinado os olhares em direção aos usuários de informação.

No âmbito da Ciência da Informação, a informação tem sido discutida principalmente sob o olhar dos cognitivistas e conexionistas, cuja idéia básica é a de que, se recebemos uma “informação”, imediatamente a processamos e somos capazes de dar uma resposta ao emissor daquela informação, pois a compreendemos da mesma forma que ele. Outra idéia é a de que precisamos dos atores que nos transmitem informação para que seja possível aumentar o nosso estoque de conhecimento. Nesta perspectiva cognitiva tradicional, muitos têm sido os trabalhos que consideram a informação como elemento gerador de conhecimento, no indivíduo, e que têm norteado as reflexões sobre o usuário da informação e, conseqüentemente, sobre a concepção e o desenvolvimento de estruturas de informação.

Isto pode ser observado nos estudos sobre necessidades, demandas e usos de informação que procuram investigar como indivíduos obtêm, processam e usam informação, como buscam informação sobre algo, que tipos de fontes lhes são importantes e como as utilizam, e para que usam determinada informação. Estes aspectos levantados têm como objetivo saber que tipo de problemas os usuários procuram solucionar através do uso de determinada informação.

A respeito dos indivíduos, os estudos preocupam-se em levantar aspectos relacionados às suas atividades, profissão, faixa etária, nível educacional, bem como tipos de informação ou de recursos informacionais utilizados e a freqüência de uso dos mesmos, dentre outros pontos.

Entretanto, se a informação e o conhecer humano forem observados de outro ponto de vista, novas questões podem ser consideradas a respeito dos usuários de informação, na Ciência da Informação, que podem contribuir para o desenvolvimento de estruturas de informação.

Sob o olhar da Biologia do Conhecer, a informação é uma perturbação do meio (de qualquer natureza) que pode ou não ser aceita pelo indivíduo. O que vai definir a

aceitação de uma perturbação como informação é a estrutura biológica do “usuário de informação”, considerando a sua pré-disposição emocional em aceitar tal perturbação, bem como a sua história de vida e os vários domínios de ação por onde transita.

Ainda na perspectiva daquela abordagem, também não é possível afirmar que um indivíduo conhece algo por intermédio de “informação” (tal como considerada nas teorias cognitivas tradicionais e incorporada aos estudos da Ciência da Informação). A Biologia do Conhecer, diferentemente das teorias cognitivas tradicionais, considera que não se adquire conhecimento pela captação e processamento de informação, mas conhece-se a todo instante, no viver cotidiano. O conhecimento que se tem sobre algo é fruto da interação congruente com este algo, em um domínio específico (uma empresa, uma família, um grupo de amigos).

Portanto, é importante considerar, ao adotarmos os conceitos de informação e conhecimento da Biologia do Conhecer, que os usuários de informação são seres humanos individuais e sociais, que vivem uma deriva de experiências individuais e intransferíveis, determinadas por sua estrutura biológica, ao mesmo tempo em que vivem em contínua interação com outros indivíduos. Nessa existência cotidiana, os usuários de informação vivem em domínios de ação (empresa, família, lazer, amigos, etc), fazendo parte de diferentes redes de relações e interações. Cada domínio de ação pelos quais transitam possibilita aos indivíduos estabelecerem redes de relações e interações que, embora distintas, influenciam as suas condutas no meio, a sua linguagem e as suas pré-disposições de aceitar ou não determinada perturbação, ou informação. Isto significa que, mesmo participando de domínios de ação que influencie o seu comportamento, há aspectos comportamentais que são exclusivos de cada indivíduo e que devem, também, ser considerados, ao serem eles observados como usuários de informação.

Na atividade de se observarem indivíduos como usuários de informação, a Biologia do Conhecer oferece a possibilidade de considerarmos não somente os aspectos que são levados em conta ao estudarmos o comportamento de usuários de informação tendo subjacentes as teorias cognitivas tradicionais, mas outras questões também importantes e, provavelmente, mais difíceis de serem observadas,

mensuradas e utilizadas para o desenvolvimento de estruturas de informação. Na perspectiva cognitiva daquela abordagem, é importante também considerar a história e as condutas (rotina de trabalho, hábitos, etc) dos indivíduos, no domínio de ação em que estão sendo observados (escola, trabalho, atividades, etc), os contatos que estabelecem no cotidiano e como e por quê eles ocorrem; as pré-disposições e interesses relacionados ao domínio de ação no qual estão sendo observados (assuntos relacionados, publicações específicas, etc), motivação para utilizar os vários tipos de estruturas de informação que podem vir a ser propostas para os atender. Estas questões, penso eu, determinam, aos profissionais de informação, a necessidade de desenvolverem novas habilidades para lidarem com os seus usuários. Uma delas é a capacidade de perceber as particularidades de cada indivíduo, pois temos trabalhado com as questões relacionadas aos comportamentos comuns desses usuários.

Estas questões que apresento não se esgotam neste trabalho. Ao contrário, gostaria de deixar claro que elas apenas começam a se delinear como possibilidades para os estudos sobre usuários, sobre empresas ou sobre qualquer outro tema que seja de relevância para a Ciência da Informação. Não tenho, também, a intenção de propor um modelo para estudar o comportamento de usuários de informação. Penso que os princípios da Biologia do Conhecer, ao estabelecerem novas discussões acerca da informação e do conhecer humano, trazem à Ciência da Informação o desafio de discutir também sobre o desenvolvimento de estruturas de informação, não mais como determinantes do conhecimento de usuários, mas como possíveis elementos de perturbação da estrutura biológica de seres humanos individuais e sociais.

Chego ao final deste trabalho com a sensação do dever cumprido e de ter alcançado os objetivos propostos. Acima de tudo, o maior mérito deste trabalho foi o de me possibilitar observar a mim mesma, principalmente no que diz respeito à minha conduta frente a outras abordagens teóricas e práticas, à minha maneira de observar as pessoas e às mudanças ocorridas nas minhas relações e na forma como eu passei a estabelecê-las, a mantê-las, ou não, e a modificá-las. Descobri que o meu olhar é o olhar de muitas outras pessoas, de vários domínios diferentes. Este observar a mim mesma (como ser individual e social) foi extremamente rico para observar os empresários entrevistados e aguçar a minha sensibilidade para analisar

os seus depoimentos e trazer para este trabalho o que eu considere mais relevante e, *por quê não(?)* mais emocionante.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Aldo de Albuquerque As tecnologias intensivas de informação e comunicação e o reposicionamento dos atores do setor. *INFO 97 Cuba*, outubro de 1997.

BELKIN, Nicholas J. The cognitive viewpoint in information science. *Journal of Information Science*, v. 16, p. 11-15, 1990

BEMFICA, Juliana do Couto, BORGES, Mônica Erichsen Nassif Aprendizagem organizacional e informação. *Ciência da Informação*, v. 28, n.3, p.231-238, set./dez. 1999

BORGES, Mônica Erichsen Nassif, BEMFICA, Juliana do Couto The knowledge management in the perspective of the cognition studies. In: PACHECO, Fernando, PEREIRA, Heitor, BORTOLOZZI, Flávio, WEBER, Kival (eds.). International Symposium on Knowledge Management/Document Management – ISKM/DM 2001, 4, Curitiba, 13-15 de agosto de 2001. Anais... Curitiba: PUCPR/CITS, 2001 p. 419-436.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif, NEVES, Jorge Tadeu de Ramos, CARDOSO, Ana Maria Pereira A inteligência empresarial sob o enfoque cognitivo: um estudo sobre as PME. In: Workshop de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 2, Florianópolis, 3-5 de outubro de 2001. Anais... Brasília: MDIC/STI, 2001. 1CD.

BRETAS, Maria Beatriz Almeida S. Aportes metodológicos. In: _____. *Interações telemáticas: estudo sobre jovens internaturas de Belo Horizonte*. Belo Horizonte: UFMG/Escola de Ciência da Informação, 2000. 230p, p. 22-51 (Tese de Doutorado)

BROOKES, Bertram C The foundations of information science. Part.I. Philosophical aspects. *Journal of Information Science*, v. 2, p. 125-133, 1980

BRUNER, Jerome *Atos de significação* Porto Alegre, Artes Médicas, 1997

CALDERÓN-MONCLOA, Luis Felipe. *Dissolving the 'information' and 'knowledge' constructs: implications for IS and ISD*. England: Lancaster University, 1997 (Dissertation at the Msc in Information Management)

CANONGIA, Cláudia, LAMB, Celina, CARVALHO, Cátia Silene de P., VALDENIS, Souza e Silva Convergência da inteligência competitiva com construção de visão de futuro: proposta metodológica de sistema de informação estratégica (SIE) *DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação*, v.2, n.3, jun. 2001. Disponível em <http://www.dgzero.org>.

CAPRA, Fritjof *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. 5.ed. São Paulo, Cultrix, 1997

CAPURRO, Rafael Foundations of information scienc: review and perspectives. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CONCEPTIONS OF LIBRARY AND INFORMATION SCIENCE, University of Tampere, Tampere, Finland, 26-28 August, 1991 Disponível em <http://www.capurro.de/tampere91.htm>

CARDOSO, Ana Maria Pereira, BEMFICA, Juliana do Couto, BORGES, Mônica Erichsen Nassif Information and organizational knowledge faced with contemporary knowledge theories: unveiling the strength of the myth. In: Dynamism and Stability in Knowledge Organization. Proceedings of the Sixth International ISKO Conference, Toronto/Canada, 10-13 July 2000 Toronto: ERGON VERLAG, 2000 p. 224-230

CHAPELLIER, Philippe Profil de dirigeants e données comptables de gestion en PME *Revue Internationale PME*, v. 10, n.1, 1997, p. 9-42

CHÉR, Rogério *A gerência das PME: o que saber para administra-las*. São Paulo: Maltese, 1990.

CHOO, Chun Wei e.ed. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. Hedford: New Jersey: Learned Information, 1998

_____. The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, creat knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, v. 16, n.5, p. 329-340, 1998.

CONCHA, Maria Cecília, DRECKMANN, Adriana, MPODOZIS, Jorge Human beings as social linguistic beings consequences upon the constitutin of human productive organizations. In: Biology, language, cognition and society – International Symposium on Autopoiesis , Brazil, 18-21 november 1997 Belo Horizonte: UFMG, nov. 1997

COSTA, Paulo Roberto Pettrocchi Ribas da *A interação e a cooperação como fontes de competitividade e a aprendizagem na pequena e média empresa*. Belo Horizonte, Escola de Engenharia da UFMG, 1998 (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção).

DAFT, Richard L, WEICK, Karl E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v.9, n.2, p. 284-295, 1984.

DEMANDA por informação tecnológica pelo setor produtivo: pesquisa 1996. Rio de Janeiro: CNI-Dampi/SENAI-Ciet, 1996

DENZIN, Norman K., LINCOLN, Yvonna S. The discipline and practice of qualitative research. In: HANDBOOK of qualitative research. 2.ed. DENZIN, Norman k., LINCOLN, Yvonna S. Eds. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, p.1-28.

DERVIN, Brenda From the mind's eye of the user: the sense-making qualitative-quantitative methodology. In: GLAZIER, J., POWELL, R. *Qualitative research in information management*. Englewood, Libraries Unlimited, 1992, p. 61-84.

DOGAN, Mattei The hybridization of social science knowledge. *Library Trends*, v. 45, n. 2, Fall 1996, p. 296-314

DOLLINGER, Marc J. Environmental contacts and financial performance of the small firm. *Journal of Small Business Management*, January 1985. s.n.t.

DOMINGUEZ, Ricardo Promoción y reestructuración de las pequeñas y medianas empresas en Canadá, España, Italia Y Japón. In: FORO Bolivar de la empresa latinoamericana: una reflexion sobre las pequeñas y medianas empresas (por sus actores) Venezuela: Latinoamericana, 1996. p. 169-211

DUPUY, Jean-Pierre *Nas origens das ciências cognitivas*. São Paulo, Unesp, 1996.

FERRARI, Fernanda Menezes, MARTINELLI, Dante P., JOYAL, André Uso da informação e capacidade de inovação das PME brasileiras. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 21. São Paulo, 07 a 10 de novembro de 2000. Anais... São Paulo: PGT/USP, 2000.

FEYERABEND, P. *Tratado contra el metodo*. Madrid: Tecnos, 1992.

FIDELIS, Joubert Roberto Ferreira A internet como fonte de informação para inteligência empresarial: um estudo de caso em indústrias de micro, pequeno e médio portes. Belo Horizonte, UFMG/Escola de Ciência da Informação, 2001.(Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação).

FILION, Louis Jacques Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n.4, p. 6-20, out.dez. 1999.

_____. *Vision et relations: clefs du success de l'entrepreneur* Montreal: Les Editions de l'entrepreneur, 1991.

FLANAGAN, John C. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, v. 51, n.4, p. 327-358, july 1954.

FONTANA, Andréa, FREY, James H. The interview: from structured questions to negotiated text. In: HANDBOOK of qualitative research. 2.ed. DENZIN, Norman k., LINCOLN, Yvonna S. Eds. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, p. 645-672.

GILAD, B., GILAD, T. *The business intelligence system: a new tool for competitive advantage*. New York: Amacom, 1988

GÓMEZ, Mara Nélide González de Metodologia da pesquisa no campo da Ciência da Informação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E

PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 4. Brasília, 6 a 10 de novembro de 2000. Anais...Brasília: ANCIB, 2000 1CD

HJORLAND, Birger, ALBRECHTSEN, Hanne Toward a new horizon in information science: domain-analysis. *Journal of the American Society of Information Science*, v.46, n.6, p. 400 – 425, 1995

JULIEN, Pierre-André Entrepreneuriat développement du territoire et appropriation de l'information *Revue Internationale PME*, v. 9, n.3-4, 1996, p. 149-178

KAHANER, Larry *Competitive intelligence: from black ops to boardrooms – how business gather, analyze and use information to succeed in the global marketplace*. New York: Simon & Shuster, 1996.

von KROGH, George, ICHIJO, Kazuo, NONAKA, Ikujiro Enabling knowledge crection: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. New York: Oxford University Press, 2000.

von KROGH, George, ROOS, Johan *Organizational epistemology*. New York: Martin's Press, 1995

KRUGLIANSKAS, Isak *Tornando a pequena e média empresa competitiva: como inovar e sobreviver em mercados globalizados*. São Paulo: IEGE, 1996.

LANG, James R, CALANTONE, Roger J., GUDMUNDSON, Donald Small firm seeking as a response to environmental threats and opportunities. *Journal of Small Business Management*, January 1997. s.n.t.

LEMOIS, Cristina R., LASTRES, Helena M. M. Estratégias de desenvolvimento de pequenas e médias empresas na economia baseada no conhecimento. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO NORDESTE – INOVA 99, 1. Fortaleza, 09 a 11 de junho de 1999. Anais... Fortaleza, Banco do Nordeste, 1999. p.124-134.

LINCOLN, Yvonna S., GUBA, Egon G. Paradigmatic controversies, contradictions , and emerging confluences. In: HANDBOOK of qualitative research. 2.ed. DENZIN, Norman k., LINCOLN, Yvonna S. Eds. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, p. 163-188.

MACHADO-da-SILVA, Clóvis L. , FERNANDES, Bruno H. Rocha Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n.4, p. 46-56, out/dez 1998

MAGRO, Maria Cristina *Linguajando o linguajar: da biologia à linguagem* Campinas, Unicamp/IEL, 1999 (Tese de doutorado em Linguística)

MATURANA, Humberto *Cognição, ciência e vida cotidiana*. Cristina Magro, Victor Paredes, organizadores e tradutores. Belo Horizonte, UFMG, 2001.

MATURANA, Humberto *A ontologia da realidade*. Cristina Magro, Miriam Graciano, Nelson Vaz, organizadores. Belo Horizonte, UFMG, 1997.

MATURANA, H., VARELA, F.(1984). *El arbol del conocimiento*. Santiago: Editorial Universitaria, 14a.ed., 1998.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 2000.

_____. Ciência e consciência da complexidade. In: MORIN, Edgar, Le MOIGNE, Jean-Louis *A inteligência da complexidade*. 2.ed. São Paulo: Peirópolis, 2000. (Série Nova Consciência).

MORGAN, Gareth *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSTAFA, Solange Puntel, MOREIRA, Walter Referenciais teóricos da área de informação: sobre Isa e Vânia para os professores da ABEBD. *Transinformação*, v.11, n.1, p.16-26, jan./abr. 1999.

NONAKA, Ikujiro., TAKEUCHI, Hirotaka *Criação de conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação* Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PEARCE II, John A, CHAPMAN, Bruce L., DAVID, Fred R. Environmental scanning for small and growing firms. *Journal of Small Business Management*, July 1982. s.n.t.

PINHEIRO, Marisa Gurjão Informação para indústria. *Ciência da Informação*, v. 20, n.1, p. 16-19, 1991

PINTO, André Moreira A importância das contribuições de PIAGET e POLANYI em gestão do conhecimento e aproximações na perspectiva organizacional. In: WORKSHOP DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2. Florianópolis, 3 a 5 de outubro de 2001. Anais... Brasília, MDIC/STI, 2001. 1CD

RATTNER, H. inovação tecnológica e pequenas empresas: uma questão de sobrevivência. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.24, n.3, p. 70-73, jul./set. 1984.

LA ROVERE, Renata Lèbre As pequenas e médias empresas na economia do conhecimento: implicações para políticas de inovação. In: LASTRES, H. M. M., ALBAGLI, S. *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 6, p. 144-163.

LA ROVERE, Renata Lèbre Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. *Revista de Economia Contemporânea*, Rio de Janeiro, v.5 (especial), p. 103-136, 2001

LA ROVERE, Renata Lèbre, MEDEIROS, Jussê Ricardo Gestão da inovação em pequenas e médias empresas: um estudo de caso. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 21, São Paulo, 07 a 10 de novembro de 2000. Anais... São Paulo: PGT/USP, 2000. 1CD

SANTOS, Boaventura de Sousa *Um discurso sobre as ciências*. Porto: Afrontamento, 1987

SANTOS, Milton *A natureza do espaço. Técnica e tempo. Razão e emoção* São Paulo: Hucitec, 1996.

_____. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. 6.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001

SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 5, n.2, p.205-215, jul./dez. 2000.

_____, BERAQUET, Vera Silva Marão Informação estratégica e empresa: o discurso à prova dos fatos. *DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação*, v. 2, n.3, jun. 2001. Disponível em <http://www.dgzero.org>

SARACEVIC, Tefko. Ciência da informação da Informação: origem, evolução e relações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.1, n.1, p. 41- 62, jan/jun. 1996

SCHIEB-BEINFAT, Nathalie Création d'entreprise et analyse du marché: une problématique a explorer. *Revue Internationale PME*, v. 13, n.3-4, 2000, p.89-118

SILVESTRE, Hgues, GOUJET, Regis Lisibilité de l'environnement, management stratégique: elements de recherche sur les PMI *Revue Internationale PME*, v. 9, n.1, 1996, p. 61-78

SOCIEDADE da informação no Brasil: livro verde. Organizado por Tadao Takahashi. Brasil: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000

TAYLOR, Robert S. Information use environments. *Progress in communication Sciences* Norwood, NJ: Ablex Publ. Co, 1991 p.217-254.

VAKKARI, Pertti Library and information science: its content and scope *Advances in Librarianship*. v.18, p. 1- 55, 1994.

VALE, Gláucia M. Vasconcelos; AGUIAR, Marco Antonio de Souza; ANDRADE, Nair Aparecida. *Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais*. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 1998.

WEBSTER, Frank Information and the idea of an information society. In: _____. *Theories of the information society*. London: Routledge, 1997. p. 6-29.

ANEXO

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

BLOCO I DE QUESTÕES

1. Nível de instrução do respondente
2. Formação do respondente, cargo que ocupa na empresa, principais atribuições
3. Idade, sexo
4. Tempo na empresa e no cargo atual
5. História pessoal e profissional. Há história de empreendedores na família?
6. Descreva um dia de trabalho (pessoas com quem interage); um final de semana (lazer), festas e eventos dos quais participa (interferem nas possibilidades de obter negócios, mais contatos e de estar à frente?).
7. Que leituras tem o hábito de fazer? (Tipos e conteúdos)

BLOCO II DE QUESTÕES

1. Conte-me a história da empresa: tempo de vida no mercado; área de atuação; caracterize o mercado de atuação de sua empresa; principal (is) produto (s), clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores
2. Identifique as pessoas . que são importantes para o funcionamento da empresa (formação e cargo que ocupam na empresa) Têm papel estratégico?
3. Descreva como se dão as relações da empresa com clientes, fornecedores e distribuidores; com movimentos associativos, com rede de empresas; com grandes empresas(prestação de serviços especializados, consultoria, revenda, concorrência).

INCIDENTE CRÍTICO

Descreva uma situação ocorrida nos últimos dois anos na qual uma situação/evento influenciou o senhor a tomar uma decisão importante para a empresa.

QUESTÕES IMPORTANTES

1. Como o senhor tomou conhecimento dessa situação/evento?
2. Por que tal situação/evento foi importante para a empresa?
- 3 Tal situação/evento foi registrada em algum meio, na empresa?
 - a) Se sim, quem fez tal registro? Por que foi feito por tal pessoa?
 - b) Se não, seria interessante para a empresa sistematizar o registro de notícias dessa natureza na empresa?
 - c) Como? setor próprio da empresa; grupo/indivíduo formal da empresa; grupo/indivíduo informal da empresa; aquisição de serviços externos; participação em rede de empresas; outros