

LUANA ELISE PEDRON

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: um estudo de caso no Centro  
Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica.

Professor Orientador: Luís Moretto Neto, Dr.

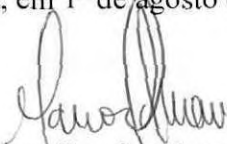
FLORIANÓPOLIS

2006

LUANA ELISE PEDRON

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: um estudo de caso no Centro  
Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 1º de agosto de 2006.

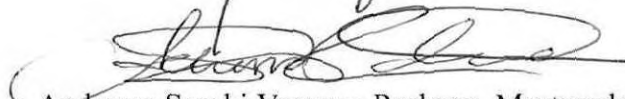


Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau  
Coordenador de Estágios

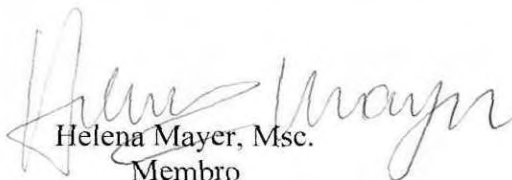
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Luis Moretto Neto, Dr.  
Orientador



Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Mestranda  
Co-orientadora



Helena Mayer, Msc.  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por sempre ter me dado força para superar os obstáculos que enfrentei durante minha vida.

Aos meus pais e irmão por sempre acreditarem nos meus sonhos e estarem sempre ao meu lado em todos os momentos de minha vida, até mesmo naqueles que eu não estava tão perto.

Ao professor Luis Moretto Neto, mais do que meu orientador, meu psicólogo e amigo nessa caminhada. Pela paciência, estímulo e decisiva contribuição.

Ao professor Marcos Dalmau, por “pegar no meu pé”, por suas contribuições e importante auxílio. Por sempre me dar valiosos conselhos, e por me agüentar nesse difícil período de final de curso.

Ao Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica, pela cooperação e paciência de todos na elaboração da pesquisa. E principalmente a Administradora Carla que possibilitou acesso aos dados e me ajudou em todos os momentos possíveis.

Às minhas amigas Carmela, Monson, Kalbusch, Priscila e Grazi, que fazem parte da minha vida desde cedo e com quem eu sempre poderei contar. A Monson em especial, por ter tido coragem de ir viajar comigo, chorando comigo, rindo, e me apoiando quase sempre, e por ter vivido um dos momentos mais especiais de nossas vidas.

Aos meus dois grandes amigos do coração: Raba e Bella, por nunca me esquecerem e estarem sempre por perto me apoiando. Bella agradeço a você por ter acreditado em mim, incentivado minha entrada na universidade, por me aturar em momentos de chatice extrema antes do vestibular e por você ser simplesmente do jeito que você é.

Aos meus amigos da faculdade, Thiaguinho, Japa, Pinz, João, Felipe, Dudu, Dani e Candemil, que durante a faculdade estiveram presentes em momentos felizes e difíceis, em longas conversas, muitos conselhos, e incontáveis latinhas de cerveja.

Agradeço aos meus amigos que moraram por quase um ano comigo dividindo meus problemas, minhas preocupações, angústias, meus sonhos e minha saudade. Rafa, Vidal, Fer, Vero, Ari, Pam, Marcelo, Mike, Dani, Taninha e Ana. Porque amigos são a família que podemos escolher.

À Larissa, pelos conselhos, as risadas matinais, as brincadeiras, as danças, as loucuras gastronômicas, e claro a jogatina. Aprendemos juntas a superar dificuldades longe de nossas

famílias e de nossos amigos, assim nos tornamos irmãs, brigamos, discutimos e nos consolamos, o que tornou nossa amizade eterna.

À minha grande amiga Kelly por todos os momentos em que passamos, e pela ajuda no andamento de meu trabalho. Dúvidas, problemas, confusões, sempre pronta para me ajudar e, claro, sem esquecer nossas festas e atrapalhadas.

À Andressa, nem tenho palavras para agradecer a sua constante ajuda e comprometimento no desenvolvimento de meu TCC. É mais do que minha amiga é minha psicóloga, irmã, conselheira e co-orientadora. Agradeço pelas horas de estudo com você, melhor dizendo, diversão. Pelas longas conversas, pelas festas, pelos mesmos pensamentos, pela incrível telepatia, enfim, pelo companheirismo. Agradeço simplesmente amiga por você existir em minha vida.

*"Você não pode evitar que a  
dificuldade bata à sua porta; mas não  
há necessidade de oferecer-lhe uma  
cadeira".*

(Joseph Joubert)

## RESUMO

PEDRON, Luana Elise. **Empreendedorismo Corporativo: um estudo de caso no Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica**. 82 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

O empreendedorismo corporativo é o tipo de empreendedorismo praticado dentro das organizações. Uma cultura empreendedora valoriza os funcionários e possibilita aos mesmos trabalhar em equipe, apresentar novas idéias e desenvolver novos projetos. O Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica (CODT), uma empresa da área da saúde, tem reunido esforços para melhorar o desempenho de sua equipe. O estudo sobre a análise do empreendedorismo corporativo, focando as características comuns aos empreendedores como motivação, propensão a assumir riscos, capacidade de resolver problemas, liderança e criatividade, é o objetivo geral deste trabalho. Assim pretendeu-se realizar um estudo voltado a analisar as características empreendedoras dos funcionários do CODT e propor ações de fomento ao desenvolvimento de uma cultura empreendedora no ambiente interno. Quanto à metodologia aplicada, o estudo classificou-se quanto aos fins como: qualitativa; quantitativa; descritiva e aplicada. Quanto aos meios a pesquisa classificou-se como: documental; bibliográfica, *ex-post-facto*; e estudo de caso, com o levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem. A análise dos dados foi realizada através de ferramentas estatísticas, informações obtidas na empresa e resgate literário. As características empreendedoras estudadas, não apresentaram índices satisfatórios quanto às categorias: resolução de problemas, liderança e criatividade. As categorias motivação, e propensão a assumir riscos apresentaram índice satisfatório. Em relação a uma análise geral das categorias de análise, constatou-se que 50% têm baixo ou razoável grau empreendedor, sendo este um percentual pouco satisfatório para a formação de uma cultura empreendedora. Já em relação à análise cruzada entre as respostas obtidas dos médicos e funcionários não se observou diferença entre a distribuição do grau de empreendedorismo das categorias analisadas.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Empreendedorismo corporativo. Cultura empreendedora.

## ABSTRACT

PEDRON, Luana Elise. **Corporative entrepreneurship**: a study of case in Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. 82 p. Course of Administration, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

The corporative entrepreneurship is the type of practised entrepreneurship inside of the organizations. An entrepreneurship's culture values the employees and makes possible to the same ones to work in team, to present new ideas and to develop new projects. The Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica (CODT), a company of the area of the health, has congregated efforts to improve the performance of its team. The study on the analysis of the corporative entrepreneurship, sources the common characteristics to the entrepreneurs as motivation, propensity to take risks, capacity to resolve problems, leadership and creativity, are the general objective of this work. Thus it was intended to carry through a directed study to analyze the enterprising characteristics of the employees of the CODT and to consider action of promotion to the development of an enterprising culture in the internal environment. About the applied methodology, the study was characterized about to the ends as: qualitative; quantitative; applied descriptive and. About the ways the research was classified as: documentary; bibliographical, ex-post-facto; and study of case, with the data-collecting in the proper place where the phenomena occur. The analysis of the data was carried through statistical tools, information gotten in the company and literary rescue. The studied enterprising characteristics, had not presented satisfactory indices about the categories: resolution of problems, leadership and creativity. The categories motivation, and propensity to take risks had presented satisfactory index. In relation to a general analysis of the categories of analysis, it was evidenced that 50% have low or reasonable enterprising degree, being this a little satisfactory percentage for the formation of an enterprising culture. Already in relation to the crossed analysis it enters the gotten answers of the doctors and employees difference was not observed enters the distribution of the degree of entrepreneurship of the analyzed categories.

Key words: Entrepreneurship. Corporative entrepreneurship. Entrepreneurship culture.

## SUMÁRIO

<b><u>LISTA DE FIGURAS</u></b> .....	10
<b><u>LISTA DE TABELAS</u></b> .....	11
<b><u>LISTA DE QUADROS</u></b> .....	12
<b><u>1 INTRODUÇÃO</u></b> .....	13
<b><u>1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa</u></b> .....	13
<b><u>1.2 Objetivos</u></b> .....	16
1.2.1 <u>Objetivo geral</u> .....	16
1.2.2 <u>Objetivos específicos</u> .....	16
<b><u>1.3 Justificativa</u></b> .....	17
<b><u>1.4 Estrutura do trabalho</u></b> .....	18
<b><u>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u></b> .....	20
<b><u>2.1 Empreendedorismo</u></b> .....	20
2.1.1 <u>Histórico</u> .....	20
2.1.2 <u>Tipos de empreendedorismo</u> .....	22
2.1.3 <u>O empreendedorismo no Brasil e no mundo</u> .....	22
<b><u>2.2 Empreendedor</u></b> .....	24
2.2.1 <u>Atitudes e características empreendedoras</u> .....	26
<b><u>2.3 Empreendedorismo Corporativo</u></b> .....	32
2.3.1 <u>Tipos de empreendedorismo corporativo</u> .....	34
2.3.2 <u>O empreendedor corporativo</u> .....	37
<b><u>3 METODOLOGIA</u></b> .....	41
<b><u>3.1 Abordagem e tipo de estudo</u></b> .....	41
<b><u>3.2 Coleta e análise de dados</u></b> .....	43
3.2.1 <u>Universo e amostra da pesquisa</u> .....	44



3.2.2 Instrumento de coleta de dados .....	
<b>3.3 Metodologia para avaliação do potencial empreendedor .....</b>	<b>46</b>
<b>3.4 Limitações .....</b>	<b>47</b>
<b>4 CENTRO OFTALMOLÓGICO DE DIAGNOSE E TERAPÊUTICA .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Estrutura do Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2 O empreendedorismo no CODT .....</b>	<b>50</b>
<b>5 ANÁLISE DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO NO CODT .....</b>	<b>52</b>
<b>5.1 Análise das características empreendedoras .....</b>	<b>52</b>
<b>6 PROPOSIÇÕES .....</b>	<b>66</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>69</b>
<b>7.1 Recomendações.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>77</b>

## LISTA DE FIGURAS

<u>Figura 1- Modalidade de empreendedorismo corporativo</u> .....	35
<u>Figura 2 – Modelo interativo do processo de empreendedorismo corporativo</u> .....	37
<u>Figura 3 – Avaliação da motivação</u> .....	53
<u>Figura 4 – Motivação: Médicos x Funcionários</u> .....	54
<u>Figura 5 – Avaliação da propensão a assumir riscos</u> .....	55
<u>Figura 6 – Propensão a assumir riscos: Médicos x Funcionários</u> .....	56
<u>Figura 7 – Avaliação da capacidade de Resolução de problemas</u> .....	57
<u>Figura 8 – Resolução de problemas: Médicos x Funcionários</u> .....	58
<u>Figura 9- Avaliação da capacidade de liderar</u> .....	59
<u>Figura 10 – Liderança: Médicos x Funcionários</u> .....	60
<u>Figura 12 – Criatividade: Médicos x Funcionários</u> .....	62
<u>Figura 13 – Avaliação do Grau empreendedor</u> .....	64
<u>Figura 14 – Grau de empreendedorismo: Médicos x Funcionários</u> .....	65

## LISTA DE TABELAS

<u>Tabela 1 – Avaliação da categoria Motivação</u> .....	52
<u>Tabela 2 – Análise da Motivação entre funcionários e médicos</u> .....	53
<u>Tabela 3 – Avaliação da categoria propensão a assumir riscos</u> .....	54
<u>Tabela 4 – Análise da propensão a assumir riscos entre médicos e funcionários</u> .....	55
<u>Tabela 5 – Avaliação da categoria resolução de problemas</u> .....	56
<u>Tabela 6 – Análise da Resolução de problemas entre médicos e funcionários</u> .....	57
<u>Tabela 7 – Avaliação da categoria Liderança</u> .....	58
<u>Tabela 8 – Análise da liderança entre médicos e funcionários</u> .....	59
<u>Tabela 9 – Avaliação da categoria Criatividade</u> .....	60
<u>Tabela 10 – Análise da criatividade entre médicos e funcionários</u> .....	61
<u>Tabela 11 – Correlação entre as categorias de análise</u> .....	62
<u>Tabela 12 – Média, mediana e moda</u> .....	63
<u>Tabela 13 – Análise do grau de empreendedorismo</u> .....	63
<u>Tabela 14 – Análise do grau de empreendedorismo</u> .....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As seis dimensões da capacidade empreendedora .....	25
Quadro 2 - Características comuns aos empreendedores .....	27
Quadro 3 - O trabalho do empreendedor e seus requisitos.....	29
Quadro 4 - Tipos de perfis empreendedores.....	30
Quadro 5 - Quem é o empreendedor corporativo? .....	39
Quadro 6 - Indicadores de liderança.....	68

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa

O “vírus” do empreendedorismo começa a atuar quando uma pessoa pensa em como seria a sua vida a partir da perspectiva de ter o poder de decidir os caminhos por onde o negócio que será conduzido deve seguir, quando se almeja a autonomia que a gestão do próprio negócio traz.

Entretanto, Salim *et al* (2004) afirmam, que muitos empreendedores desejam coisas diferentes do seu empreendimento ou ramo de negócio. Alguns desejam montar negócios de enorme sucesso que os façam ficar ricos, outros, querem que seu negócio permita uma vida diferente, com mais autonomia e prazer. Experiências e pesquisas com empreendedores de sucesso têm demonstrado que é preciso que ele faça a si próprio três perguntas-chave que permitirão o estabelecimento de prioridades entre um grande número de oportunidades oferecidas pelo mercado e os problemas que todo empreendimento necessariamente enfrentará. As perguntas-chave, segundo Salim *et al* (2004), são: quais objetivos pessoais o empreendedor pretende atender com este negócio?; será que o empreendedor possui a estratégia correta para sua condução?; e será que ele é capaz de executar essa estratégia? Mesmo que o empreendedor responda de maneira satisfatória às perguntas propostas, ainda resta um questionamento: será que ele tem perfil para ser empreendedor?

O empreendedorismo passa a ser um fator crítico para o desenvolvimento econômico, pois não está restrito apenas à criação de novas empresas, mas pode e deve ser empregado pelas organizações existentes como forma de sistematizar seus processos internos para a geração das inovações empresariais. Empreendedorismo e inovação estão intimamente ligados e são ingredientes fundamentais para o desenvolvimento econômico. (DORNELAS, 2003).

Drucker (1999) defende que todas as organizações, e não apenas as de negócios, necessitam de uma competência fundamental: a inovação, e que estas podem ser de qualquer tipo, inclusive social. Para este autor, a inovação de fato cria um recurso, mesmo que este não seja inteiramente uma novidade. A inovação é o instrumento específico do empreendedor, é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riquezas (DRUCKER, 1987).

Pinchot e Pellman (1999) apresentam cinco papéis-chave para que a inovação aconteça: idéias das pessoas, e, para tal, é importante ter na organização um ambiente que estimule a criatividade e a geração de idéias; intraempreendedores, que são aquelas pessoas

que transformarão as idéias em realidade; time intraempreendedor consiste em um grupo de pessoas, normalmente recrutadas pelo intraempreendedor para atuarem no processo de inovação; clima organizacional, que estimule e aceite inovações; e patrocinadores, que são as pessoas da própria organização que apóiam os intraempreendedores, pode ser um chefe imediato ou o presidente da empresa.

A criatividade também é uma característica marcante dos empreendedores. Cave (1999) vê a criatividade como a tradução dos talentos humanos para uma realidade exterior que seja nova e útil, num contexto individual, social e cultural. Essa tradução pode-se fazer, basicamente, de duas formas. A primeira é a habilidade de recombinar objetos já existentes em maneiras diferentes para novos propósitos. A segunda é "brincar" com a forma com que as coisas estão inter-relacionadas. Em ambos os casos, consideram a criatividade como uma habilidade para gerar novidade e, com isso, idéias e soluções úteis para resolver os problemas e desafios do dia-a-dia.

O comportamento empreendedor ou a cultura empreendedora são o pano de fundo para o fomento da inovação, da busca e identificação de oportunidades e do trabalho criativo, para que a organização do trabalho e dos processos empresariais funcione de forma mais integrada, para a eliminação de barreiras internas de comunicação, conforme explica Dornelas (2003).

Empreendedorismo, de acordo com Dornelas (2003) significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor. Significa empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar.

Para Stevenson (*apud* DORNELAS, 2003), o empreendedorismo é o processo de criação de valor, através da utilização dos recursos de forma diferente, buscando aproveitar uma oportunidade. Segundo Morris e Kuratko (*apud* DORNELAS, 2003), a definição do empreendedorismo contempla quatro componentes principais: processos, os quais podem ser gerenciados; criação de valor; recursos; e oportunidade.

Para Dornelas (2003), o empreendedorismo pode estar ligado a diferentes perspectivas, como é o caso do empreendedorismo praticado em organizações já estabelecidas, o empreendedorismo corporativo. O empreendedorismo corporativo pode ser definido como a identificação, o desenvolvimento, a captura e a implementação de novas oportunidades de negócios que requeiram mudanças na forma como os recursos são empregados na empresa, conduzam para o desenvolvimento de novas competências

empresariais que resultam em outras possibilidades de posicionamento no mercado, buscando um compromisso de longo prazo e criação de valor para os acionistas, funcionários e cliente.

Na geração de uma cultura corporativa empreendedora, este mesmo movimento está acontecendo agora dentro de muitas organizações. Almeja-se assim que funcionários e departamentos se tornem parceiros da empresa, desfrutando de autonomia e independência para iniciar e conduzir projetos de alto valor agregado, capacitando seus colaboradores a se tornarem verdadeiras empresas, com noções de marketing, finanças, operações, dando-lhes condições para estruturar uma idéia e negociá-la, noções de gestão de projetos e liderança, habilidades para tecer relações e obter apoio, tanto político como financeiro. (HASHIMOTO, 2006).

Cozer (2006), afirma que o empreendedorismo corporativo pode ser empregado de várias formas nas organizações, de acordo com sua estratégia de negócios ou até mesmo para promover uma renovação estratégica na empresa.

O empreendedorismo corporativo procura trabalhar os conceitos do empreendedorismo e da inovação através de programas voltados ao desenvolvimento do perfil empreendedor de funcionários e executivos e na implementação de novos projetos e negócios corporativos. Aplica-se a empresas já constituídas, através de programas de capacitação, palestras, seminários, workshops e consultorias, dentre outras técnicas.

Grandes empresas perdem grandes profissionais por não terem a sensibilidade de saber como lidar com os empreendedores corporativos: pessoas que têm visão, garra, transformam uma idéia em um produto ou serviço em um piscar de olhos, materializam o que sonham e geralmente sonham em mudar o “status quo” de onde quer que estejam. (COZER, 2006).

O aumento do empreendedorismo corporativo é causado pelo incremento das pressões sociais, culturais e empresariais. “A hipercompetição doméstica e internacional força as empresas a se interessarem mais por áreas de desenvolvimento de novos produtos, diversificação e aumento da produtividade”. (HISRICH; PETERS, 2004, p. 59).

O Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica (CODT), tem focado esforços no desenvolvimento de seus colaboradores. Exemplo desse esforço foi a pesquisa realizada no último ano sobre Avaliação de Desempenho por Competências, onde a administração do CODT pôde sistematizar e clarear a progressão das pessoas nos cargos, bem como ter uma base para a formulação de um plano de desenvolvimento de pessoas.

O CODT, uma empresa da área da saúde, localizada na cidade de Florianópolis, disponibiliza à comunidade médica catarinense avançada tecnologia diagnóstica, terapêutica e

cirúrgica, com foco na saúde e acuidade visual dos pacientes. Mantém vinte e dois colaboradores, e o quadro societário é formado por vinte e oito médicos. Sendo que três médicos fazem parte do quadro administrativo.

Com o intuito de analisar o empreendedorismo corporativo presente no CODT, utilizando como referencial características comuns aos empreendedores como motivação, propensão a assumir riscos, capacidade de resolver problemas, liderança e criatividade. O presente trabalho apresenta então como problema de pesquisa: *Qual é o grau de empreendedorismo corporativo dos funcionários do Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica (CODT), no primeiro semestre de 2006?*

## 1.2 Objetivos

A definição dos objetivos da pesquisa deve estar amarrada à busca da solução do problema de pesquisa, e a este deve estar restrita (MATTAR, 1999). Sem um objetivo claramente definido, a pesquisa não deve ser iniciada, podendo comprometer o resultado futuro do estudo.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o grau de empreendedorismo corporativo no Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica - CODT, a partir das categorias motivação, propensão a assumir riscos, capacidade de resolver problemas, liderança e criatividade, com base no primeiro semestre de 2006, e propor ações de fomento ao desenvolvimento de uma cultura empreendedora no ambiente interno.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Resgatar e sistematizar os conceitos relacionados ao empreendedorismo corporativo;
- b) Analisar as características dos empreendedores corporativos;
- c) Analisar as características empreendedoras dos funcionários do CODT, a partir das categorias básicas: motivação, propensão a assumir riscos, capacidade de resolver problemas, liderança e criatividade;
- d) Traçar ações para desenvolver o empreendedorismo interno.



### 1.3 Justificativa

O presente estudo justifica-se, dada a importância que o tema empreendedorismo apresenta na sociedade atualmente, tendo relevante papel no desenvolvimento e na construção de uma nova era. Da mesma forma, o empreendedor tem merecido atenção crescente, constituindo-se em elemento com capacidade de criar e transformar esta sociedade, representando um dos ativos e solução para a continuidade do desenvolvimento sócio-econômico. A sociedade tem cada vez mais necessidade de empreendedores capazes de criar e transformar empresas ou qualquer outro tipo de negócio em geração de bens e de serviços, para satisfazer necessidades crescentes de toda uma população cada vez mais carente, em âmbito mundial.

Confirmando este entendimento, observa-se a realização de um número crescente de eventos nacionais e internacionais, na área de empreendedorismo. Ressalta-se, entre outros, realizados no Brasil, em 2004, o Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), o Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ENANGRAD) e a Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo (CIPEAL).

A relevância do estudo do empreendedorismo é notável para o desenvolvimento sócio econômico de qualquer país. Para Degen (1989, p.9) “a riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidades suficientes, os bens e serviços necessários para o bem-estar da população.” Completando esta definição, Britto e Wever (2004), afirmam que cabe ao governo assegurar as condições econômicas e institucionais para o investimento privado florescer, é o movimento empreendedor que permite a vitalização dos negócios.

Explorar novas oportunidades com os recursos disponíveis, esta é a principal característica da capacidade empreendedora. Empreendedores exploram oportunidades que estão contidas em conceitos, idéias, e que se traduzem em produtos ou serviços tangíveis, resultando em conquista e lucro de mercado. (BIRLEY *et al.*, 2001).

Os behavioristas foram os dominadores da área do empreendedorismo, coincidindo com o progresso da ciência do comportamento humano, isto devido aos constantes estudos e experimentos realizados entre os anos 70 e 80, onde a questão central estava em identificar quem realmente era o empreendedor e como ele se comportava (FILION, 2000).

Desde então, surgiram inúmeras pesquisas voltadas à definição das características e traços da personalidade do empreendedor, como ele age e reage, afinal as pessoas estão em

processo constante de mudanças, seu perfil, suas necessidades e seus comportamentos, valores e perspectivas, além disso, vale lembrar que o momento histórico em que o empreendedor está inserido é um fator altamente relevante a ser considerado.

Dentro desse contexto é de grande relevância o estudo sobre o comportamento empreendedor dos funcionários de uma empresa. No presente estudo, o empreendedorismo corporativo está diretamente ligado às características e atitudes empreendedoras das pessoas inseridas no CODT.

Sob esse ponto de vista, o estudo contribui tanto no aspecto teórico, uma vez que amplia o conhecimento do tema, como na parte prática que pode servir de base para a formulação de uma cultura corporativa empreendedora.

No ensino acadêmico o estudo do empreendedorismo fica relacionado à abertura de novos negócios. O estudo da cultura corporativa e suas características sempre despertaram o interesse da aluna, uma vez que o empreendedorismo corporativo é um assunto novo, do qual pretende-se realizar estudos futuros.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O trabalho inicia-se com o resgate dos conceitos relativos ao assunto da pesquisa, abordando o empreendedorismo e dividindo-o da seguinte forma: histórico, tipos de empreendedorismo e o empreendedorismo no Brasil e no Mundo. Ainda dentro desse contexto, seguiu-se com os conceitos relativos ao empreendedor e as atitudes e características empreendedoras. Finalizou-se essa etapa com levantamento dos conceitos referentes ao empreendedorismo corporativo, tipos de empreendedorismo corporativo e o empreendedor corporativo.

A pesquisa segue com a Metodologia do trabalho, composta por abordagem e tipo de estudo, coleta de dados, universo e amostra da pesquisa, instrumento de coleta de dados, metodologia para avaliação do potencial empreendedor e as limitações da pesquisa.

Apresenta-se então a etapa prática da pesquisa, onde se tem a apresentação do Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica, contendo estrutura da empresa e abordagem do empreendedorismo presente na clínica.

Segue-se assim a análise dos dados encontrados, dividida em análise das características empreendedoras e análise cruzada entre médicos e funcionários.

Encerra-se o trabalho com a apresentação das proposições e as possíveis ações para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora no CODT, as considerações finais,

resgatando o problema de pesquisa, bem como seus objetivos e recomendações, por fim, apresenta-se o apêndice.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica aborda o empreendedorismo quanto ao aspecto histórico, as competências e habilidades do empreendedor, o empreendedorismo no mundo e o empreendedorismo corporativo.

### 2.1 Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo utilizado por Dolabela (1999), afirma que o empreendedor deve ser visto como alguém que oferece valor positivo para a sociedade. “O empreendedorismo não deve ser encarado apenas como forma de enriquecimento pessoal. Ele deve ser direcionado para o desenvolvimento social, fazer com que as pessoas sejam incluídas e o País tenha mais condições de viver”. (DOLABELA, 1999).

A concepção do conceito de empreendedorismo nesse trabalho vai além da abertura de novos negócios, está focado no empreendedorismo corporativo, aplicado dentro das organizações.

#### 2.1.1 Histórico

O conceito de empreendedorismo existe desde os primórdios da história. É manifestado cada vez que alguém cria algo para melhorar a convivência com os outros e com a natureza ou melhorar o que não funciona bem.

O empreendedorismo contribui para o crescimento econômico da sociedade, aumenta a produtividade, cria novas tecnologias, produtos e serviços.

A palavra empreendedor (*entrepreneur*), segundo Dornelas (2001), tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo.

O primeiro economista a utilizar o termo *entrepreneur*, na teoria econômica, foi Richard Cantillon. Viveu, principalmente, na França e foi um banqueiro bem sucedido. Seus escritos ficaram famosos desde 1720, porém, só foram publicados após sua morte, em 1755. Cantillon tinha uma noção de empreendedor que se assemelha àquela de muitos autores contemporâneos. Ele via o empreendedor como um inovador e como um *risk-taker* (aquele

que assume ou corre o risco), alguém que não somente lidava com a inovação, mas também investia e corria risco com seu próprio dinheiro (SEBRAE, 2000).

Antigamente o empreendedor era sinônimo de capitalista. Após Cantillon, Jean Baptiste Say, um próprio *entrepreneur*, fez uma clara distinção entre o capitalista e o *entrepreneur* e, eventualmente, entre os lucros do primeiro e do segundo.

Por isso, Say pode ser chamado de “pai do *entrepreneurship*”. Say tinha uma visão ampla da teoria econômica, foi um admirador da Revolução Industrial na Inglaterra, que serviu de modelo para a França. A palavra “*entrepreneur*” foi utilizada cada vez mais, à medida que se desenvolviam as atividades empresariais (SEBRAE, 2000).

Outro autor que adotou uma linha parecida com a de Cantillon e a de Say foi Schumpeter. Ele escreveu, em 1934, que ninguém formulou tão bem a função do “*entrepreneur*” como Cantillon. E afirmou ainda que, devido a Cantillon, os economistas franceses, ao contrário dos ingleses, nunca perderam de vista a função empresarial e sua importância central. Estes autores, de uma forma geral, caracterizavam o empreendedor como sendo pessoas que criavam e dirigiam um empreendimento (SEBRAE, 2006).

O conceito de empreendedorismo utilizado por Dolabela (2001), afirma que o empreendedor deve ser visto como alguém que oferece valor positivo para a sociedade. O empreendedorismo não deve ser encarado apenas como forma de enriquecimento pessoal. Ele deve ser direcionado para o desenvolvimento social, fazer com que as pessoas sejam incluídas e o País tenha mais condições de viver.

De acordo com Filion (2000), existem diferenças envolvendo a definição de empreendedor. Os economistas têm associado os empreendedores com a inovação, enquanto que os comportamentalistas têm se concentrado nas características da criação e da intuição dos empreendedores. O significado da palavra empreendedor pode variar de acordo com o país e a época. Conforme Filion (2000), o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Pesquisas apontam que o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive, afirma Dolabela (1999). Uma pessoa que vive em um ambiente onde ser empreendedor é algo positivo, haverá motivação para ela criar seu próprio negócio. Desta forma o espírito empreendedor pode ser considerado um fenômeno regional. O perfil do empreendedor pode variar de região para região ou de local para local.

### 2.1.2 Tipos de empreendedorismo

Quando se fala em empreendedorismo é normal que se conecte o tema a criação de novas empresas, mas empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor.

Dornelas (2003), explica que o empreendedorismo não se resume apenas à criação de novos negócios. O empreendedorismo pode estar ligado a diferentes situações, como é o caso do empreendedorismo corporativo, praticado em organizações já estabelecidas. A essência do empreendedorismo está em empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar.

O empreendedorismo interno, ou *intrapeneurship*, ou ainda intraempreendedorismo, de acordo com Dornelas (2003), é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente.

Para Hisrich e Peters (2004), a definição de empreendedor evoluiu com o decorrer do tempo, à medida que a estrutura econômica mundial mudava e tornava-se mais complexa. Segundo esses autores o aumento no intraempreendedorismo é causado pelo aumento das pressões sociais, culturais e empresariais.

### 2.1.3 O empreendedorismo no Brasil e no mundo

Em 1920, a Inglaterra criou grupos de pesquisas para estudar a importância da pequena empresa na economia do país, após a Primeira Guerra Mundial. Desta maneira perceberam a forma de empreender por meio de pequenas empresas. As pesquisas continuaram acontecendo e, em 1971, demonstraram que os pequenos negócios surgiam quando as circunstâncias não favorecem às grandes empresas e, que os pequenos negócios são criados por empreendedores. Isto demonstra que o pequeno empresário é aquele que gera o auto-emprego e que têm lugar no campo do empreendedorismo (DOLABELA, 1999).

O surgimento de empreendedores involuntários aumentou em 1990. São recém formados ou trabalhadores que foram demitidos de organizações ou órgão públicos em função de reestruturação, privatização, fusão, fechamento. Estas pessoas que não conseguem

ingressar novamente no mercado de trabalho são forçadas a criar seu próprio emprego. (GEM, 2002).

Ainda conforme Dolabela (1999), em 1999 foram publicados importantes resultados pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM) demonstrando que o empreendedorismo é o fator principal de desenvolvimento econômico de um país. Os pesquisadores trabalharam em países como Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Inglaterra, Estados Unidos, Dinamarca, Finlândia e Israel, durante dois anos, analisando as relações entre empreendedorismo e crescimento econômico.

O empreendedorismo tem sido o centro das políticas públicas na maioria dos países. De acordo com Dornelas (2001), o crescimento do empreendedorismo, no mundo, a partir de 1990, pode ser observado em diversas situações. Por exemplo, no ano de 1998, quando o Reino Unido publicou um relatório a respeito de seu futuro competitivo, onde enfatizou a necessidade de se desenvolver uma série de iniciativas para intensificar o empreendedorismo na região.

Na Alemanha, foram implementados diversos programas que destinaram recursos financeiros e apoio à criação de novas empresas, em 1990, quando foram estabelecidos 200 centros de inovação provendo espaço e outros recursos para empresas iniciantes. Em 1995, o decênio do empreendedorismo foi lançado na Finlândia. Na França, há iniciativas para promover o ensino do empreendedorismo nas universidades. Além de centenas de iniciativas dos governos locais e de organizações para incentivar o empreendedorismo nos Estados Unidos, o governo americano gasta centenas de milhões de dólares, anualmente, em programas de apoio ao empreendedorismo. O rápido crescimento econômico e o dinamismo empresarial ressaltam que o empreendedorismo é o combustível para o crescimento econômico dos países, como muitos antigos estudiosos já previam. (DORNELAS, 2001).

No Brasil, o movimento do empreendedorismo iniciou em 1990, quando foram criadas entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX). Dez anos após o início do movimento, o país tem potencial para desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo em todo o mundo, comparável apenas aos Estados Unidos, onde mais de 1.100 escolas ensinam empreendedorismo. E, conforme Dornelas (2001), algumas ações brasileiras começam a apontar para essa direção. É o caso dos programas SOFTEX e Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviços (GENESIS), que apóiam atividades de empreendedorismo em software, estimulando o ensino da disciplina em universidades. Também ações voltadas à capacitação do empreendedor, como o Programa de Capacitação

para Empreendedores (EMPRETEC) e o Jovem Empreendedor do SEBRAE, diversos cursos e programas sendo criados em universidades brasileiras para o ensino do empreendedorismo, a recente explosão do movimento de criação de empresas da Internet e o crescimento do movimento de incubadoras de empresas em nosso país. O Brasil é, sem dúvida, autoridade no assunto.

O empreendedorismo brasileiro vem obtendo ganhos significativos no cenário nacional, não só em termos percentuais, mas também em números absolutos, formado por 15,37 milhões de empreendedores de acordo com pesquisa do GEM (2005). Destes, 35% estão à frente de negócios com menos de três meses de vida, e 65% abriram empreendimentos entre três e 42 meses. Isso representa o segundo maior contingente de empreendedores entre os países pesquisados, perdendo apenas para os Estados Unidos, que em número absoluto, conta com 20,78 milhões de empreendedores. Considerando-se a relação entre a população total e número de empreendedores tem-se que nos Estados Unidos há um empreendedor a cada 14 pessoas e no Brasil um a cada 12.

Dos 37 países estudados, o Brasil ocupa atualmente o sétimo lugar no ranking de países mais empreendedores. A posição só não é melhor que a de países como Venezuela (25%), Tailândia (20,7%), Nova Zelândia (17,6), Jamaica (17%), China (13,7) e Estados Unidos (12,4). Os resultados foram apresentados no dia 14 de março de 2006 na sede do Sebrae Nacional, em Brasília.

## **2.2 Empreendedor**

Dolabela (1999) afirma que há muitas definições para o termo empreendedor, principalmente porque são propostas por pesquisadores de diferentes campos, que utilizam os princípios de suas próprias áreas de interesse para construir o conceito.

Os empreendedores são pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, visionárias, questionadoras, ousadas, em busca de algo diferente, realizadoras, ou seja, que empreendem. Os empreendedores são pessoas diferentes, que apresentam motivação singular, gostam do que fazem, não se contentam em ser mais uma na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. (DORNELAS, 2003, p. 59).



Fortin (*apud* DOLABELA, 1999) afirma que empreendedor é uma pessoa capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade de negócios em uma empresa viável.

“A capacidade empreendedora não é nem um conjunto de características da personalidade nem uma função econômica. É, isto sim, um padrão coeso e mensurável de comportamento gerencial”, afirma Stevenson (2001, p.7). Ele coloca a capacidade empreendedora como uma abordagem à administração que define como a *exploração de oportunidades independentemente dos recursos que se tem à mão*, e apresenta as seis dimensões críticas da prática dos negócios.

Define estas dimensões a partir de um espectro de comportamentos onde em uma das extremidades está o “promotor” (empreendedor), que confia na sua capacidade de capturar uma oportunidade independentemente dos recursos disponíveis, e na outra o “guardião” (gerente ou administrador), que enfatiza a utilização eficaz dos recursos existentes. Entre as extremidades deste espectro há um conjunto de comportamentos administrativos. O Quadro 1 resume as seis dimensões empreendedoras e as compara com o comportamento gerencial normal, isto é, compara os extremos deste espectro.

<b>Dimensão</b>	<b>Empreendedor</b>	<b>Administrador</b>
<b>Orientação estratégica</b>	A orientação empreendedora enfatiza a oportunidade.	Tende a procurar as oportunidades onde estão os seus recursos.
<b>Comprometimento com a oportunidade</b>	Está disposto a agir em um horizonte de tempo muito breve e buscar uma oportunidade rapidamente.	Move-se lentamente
<b>Comprometimento dos recursos</b>	Comprometimento de recursos em múltiplos estágios com um comprometimento mínimo em cada estágio.	Analisa cuidadosamente os recursos depois de tomada a decisão de agir.
<b>Controle sobre recursos</b>	O empreendedor é proficiente no uso de habilidades, talentos e idéias dos outros.	Aprende que há recursos que nunca se deve possuir ou empregar (recursos temporários).
<b>Estrutura administrativa</b>	A capacidade administrativa deve ser essencial para o empreendedor.	Emprega ferramentas distintas do empreendedor.
<b>Filosofia de recompensas</b>	As empresas empreendedoras tendem a basear a remuneração no desempenho.	Freqüentemente relacionada à promoção para níveis hierárquicos de maior responsabilidade.

Quadro 1 - As seis dimensões da capacidade empreendedora

Fonte: Stevenson (*apud* DAVID, 2001).

Drucker (1987), apresenta o “espírito empreendedor” como uma prática e uma disciplina, e como tal pode ser aprendido e sistematizado. Não trata de aspectos psicológicos da personalidade empreendedora, mas das atitudes e comportamentos que o empreendedor deve ter. O aspecto da inovação também foi ressaltado “O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia”. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, o “empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”. (DRUCKER, 1987, p. 36).

### 2.2.1 Atitudes e características empreendedoras

Segundo Dornelas (2003), o empreendedor apresenta características extras, além dos atributos de um administrador e pessoais que somados a características sociológicas e ambientais permitem a realização de inovações dentro da corporação, identificação de oportunidades e a diferenciação. No quadro 2, são apresentadas algumas destas características.

<b>São visionários</b>	Eles têm a visão de como será o futuro para o negócio onde está envolvido e sua vida, e o mais importante, eles tem a habilidade de <i>implementar seus sonhos</i> .
<b>Sabem tomar decisões</b>	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo um fator-chave para seu sucesso.
<b>São pessoas que fazem a diferença</b>	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade.
<b>Sabem explorar ao máximo as oportunidades</b>	Para os empreendedores, as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade.
<b>São determinados e dinâmicos</b>	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, <i>ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de "fazer acontecer"</i> . Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.
<b>São otimistas e apaixonados pelo que fazem</b>	Adoram seu trabalho, sendo esse amor o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem fazer como ninguém.
<b>São dedicados</b>	Dedicam-se 24 horas por dia, sete dias por semana, ao negócio. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente.
<b>São independentes e constroem seu próprio destino</b>	Querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem criar algo novo e determinar seus próprios passos.
<b>São líderes e formadores de equipe</b>	Os empreendedores têm senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus subordinados, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si.
<b>São bem relacionados (networking)</b>	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam nos ambientes interno e externo da empresa, junto a clientes, <i>fornecedores e entidades de classe</i> .
<b>São organizados</b>	Eles sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
<b>Planejam</b>	Empreendedores planejam cada passo de suas atividades no negócio em que estão envolvidos, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano a superiores.
<b>Possuem conhecimento</b>	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabe que, quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito.
<b>Assumem riscos calculados</b>	Talvez seja essa a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assumi riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios, e, para o empreendedor, quanto maior é o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
<b>Criam valor para a sociedade</b>	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, através da geração de emprego, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Quadro 2 - Características comuns aos empreendedores

Fonte: Adaptado de Dornelas, 2003.

Corroborando com Dornelas (2003), Salim *et al* (2004), afirmam existir um conjunto de características que definem um empreendedor. Os dez mandamentos expostos a seguir resumem as qualidades e características importantes e comuns a grande parte dos empreendedores. Assumir riscos, identificar oportunidades, ter conhecimento, ser organizado, tomar decisões, saber liderar, ser dinâmico, ser independente, ser otimista e ter tino empresarial. Há um consenso entre os estudiosos do empreendedorismo de que esse conjunto de atitudes é comum à maioria dos empreendedores de sucesso.

Para Schumpeter (1984) o empreendedor é aquele que cria novos negócios e também aquele que pode inovar dentro de negócios já existentes, o empreendedor é capaz de desmontar uma ordem econômica existente introduzindo produtos ou serviços, por meio da criação de novas formas de organização ou ainda explorando os recursos disponíveis em determinado momento.

Say (1983), juntamente com Schumpeter (1984), coloca que o empreendedor tem seu papel no desenvolvimento econômico como aquele que inova e aproveita as oportunidades existentes para novos negócios.

Filion (*apud* DOLABELA, 1999), acredita que as características variam de acordo com as atividades que o empreendedor executa em uma dada época ou em função da etapa de crescimento da empresa. Para Timmons e Hornaday (*apud* DOLABELA, 1999), são alguns traços do empreendedor: ter um modelo, uma pessoa que o influencia; ter iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização; ter perseverança e tenacidade para vencer obstáculos; ter a capacidade de descobrir nichos; ter forte intuição; ter alto comprometimento; saber buscar, utilizar e controlar recursos; conhecer muito bem o ramo em que atua; cultiva a imaginação e aprende a definir visões; e por fim traduz seus pensamentos em ações.

Angelo (2003) observa que existem pelo menos três características fundamentais que revelam a vocação empreendedora:

- a) vontade e habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, da empresa, da comunidade local ou da raça humana;
- b) capacidade de encontrar novas utilidades para velhas idéias; e
- c) talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tornando-o mais econômico, acessível e tecnicamente superior.

O quadro 3 sintetiza as atividades que o empreendedor desenvolve para atingir seus objetivos, vinculando a cada uma delas as características pessoais e competências necessárias e a aprendizagem envolvida.

<b>Atividades</b>	<b>Características</b>	<b>Competências</b>	<b>Aprendizagens</b>
Descoberta de oportunidades	Faro, intuição	Pragmatismo, bom senso, capacidade de reconhecer o que é útil e dá resultados	Análise setorial. Conhecer as características do setor, os clientes e o concorrente líder
Concepção de visões	Imaginação, independência, paixão	Concepção, pensamento sistemático	Avaliação de todos os recursos necessários e dos respectivos custos
Tomada de decisões	Julgamento, prudência	Visão	Obter informações, saber minimizar o risco
Realização de visões	Diligência (saber “se virar”), constância (tenacidade)	Ação	Saber obter informações para realizar ajustes contínuos, retroalimentação
Utilização de equipamentos (principalmente de tecnologia da informação)	Destreza	Polivalência (no começo o empreendedor faz de tudo)	Técnica
Compras	Acuidade	Negociação. Saber conter-se nos próprios limites, conhecer profundamente o tema e ter flexibilidade para permitir que todos ganhem	Diagnóstico do setor, pesquisa de compras
Projeto e colocação do produto/serviço no mercado	Diferenciação, originalidade	Coordenação de múltiplas atividades: hábitos de consumo dos clientes, publicidade, promoção	Marketing, gestão
Vendas	Flexibilidade para ajustar-se aos clientes e circunstâncias, buscar “feedback”	Adaptação às pessoas e circunstâncias	Conhecimento do cliente
Formação da equipe e conselheiros	Ser previdente, projeção a longo prazo	Saber construir redes de relações internas e externas	Gestão de recursos humanos, saber compartilhar
Delegação de tarefas	Comunicação, capacidade de aprender	Delegação, saber dizer o que deve ser feito e por quem; saber acompanhar, obter informações	Gestão de operações

Quadro 3 - O trabalho do empreendedor e seus requisitos

Fonte: Adaptado de Dolabela, 1999.

Mesmo sem conotações determinísticas, as pesquisas têm contribuído para a identificação e a compreensão de comportamentos que podem levar o empreendedor ao

sucesso, afirma Dolabela (1999). Um dos campos centrais da pesquisa em empreendedorismo consiste no estudo do ser humano e dos comportamentos que podem conduzir ao sucesso.

Dolabela (1999), afirma que por outro lado, o domínio de ferramentas gerenciais é visto como uma consequência do processo de aprendizado de alguém capaz de definir e criar contextos. Ou seja, o portador das condições para empreender saberá aprender o que for necessário para criar, desenvolver e realizar sua visão.

Um dos testes mais utilizados para identificar perfis pessoais é o indicador de tipos Myers-Briggs, baseado na teoria da personalidade elaborada pelo psicólogo Carl Jung. Os tipos de Myers-Briggs mapeiam os traços das pessoas usando quatro dimensões. O quadro 4 mostra essas dimensões:

Dimensões	Tipo	Características
Energia	Extrovertidos (E)	Preferência por absorver energia do mundo exterior: pessoas, atividades ou coisas.
	Introvertidos (I)	Preferência por absorver energia do mundo interior: idéias, emoções ou impressões.
Atenção	Sensitivos (S)	Preferência por obter informações por meio dos cinco sentidos e perceber o que é real.
	Intuitivos (N)	Preferência por obter informações por meio de um “sexto sentido”, percebendo o que parece ser. Jung chama isso de “percepção inconsciente”.
Decisão	Racionais-pensadores	Preferência por organizar e estruturar informações para decidir de forma lógica e objetiva.
	Emotivos-sentimentais	Preferência por organizar e estruturar informações para decidir de forma pessoal e orientada pelos valores.
Vivência	Perceptivos (P)	Preferência por viver uma vida espontânea e flexível.
	Filósofos-julgadores (J)	Preferência por viver uma vida planejada e organizada.

Quadro 4 - Tipos de perfis empreendedores.

Fonte: Salim et al. (2004 p. 4).

Segundo Jung (*apud* SALIM et al, 2004), a combinação dessas quatro dimensões forma o tipo psicológico das pessoas. Ou seja, pode-se perceber pessoas mais extrovertidas, portanto comunicativas, e outras mais introspectivas. Percebe-se também pessoas movidas

fortemente pela intuição e outras bastante racionais e analíticas. Entretanto, não se tem estudo conclusivo que defina a partir do perfil psicológico do indivíduo a sua propensão a empreender.

O que fica demonstrado em diversas pesquisas empíricas é a existência de um conjunto de atitudes comuns aos empreendedores de sucesso, que permite concluir que há atitudes empreendedoras e não propriamente um perfil empreendedor, explica Salim et al (2004).

Salim et al (2004), afirma que uma questão fundamental a ser avaliada pelo empreendedor é sua capacidade de executar a estratégia definida. As habilidades necessárias para a execução da estratégia, com firmeza e competência, também devem ser perseguidas com afinco.

Para Dolabela (1999), o ser é mais importante do que o saber, pois este será consequência das características pessoais que determinam a metodologia de aprendizagem do candidato a empreendedor.

É de grande importância as características do indivíduo empreendedor, a viabilidade de uma empresa está estruturada, basicamente na figura desse empreendedor, pois ele é o ponto central que determinará ou não o sucesso do empreendimento. Muitas vezes, cabe a este todas as funções da organização, como comprar, produzir e vender.

Ressalta-se também que o empreendedor não existe somente nas empresas recém-criadas. Normalmente as empresas recém-fundadas contam com uma vantagem: o espírito empreendedor presente em seus sócios e funcionários.

Quando uma empresa começa a perceber a estabilização de sua taxa de crescimento, normalmente nota-se que o espírito empreendedor foi perdido, e o trabalho passa a ser voltado essencialmente para a manutenção dos serviços e produtos já estabelecidos ao invés da criação de novos produtos. É justamente para evitar que a empresa deixe de ser inovadora e busque novas oportunidades que surgiu o conceito de empreendedorismo interno ou corporativo.

O empreendedor interno é a pessoa que coloca em prática uma idéia, que pode ser própria ou de outra pessoa, e está disposto a correr riscos para implementá-la. O “*intrapreneur*” está mais interessado em atingir bons resultados do que em conseguir influência dentro da empresa e galgar alguns degraus hierárquicos.

Este trabalho utiliza como base cinco categorias de análise: motivação, propensão a assumir riscos, capacidade de resolver problemas, liderança e criatividade.

A Motivação resume-se em um desejo de fazer acontecer, de atingir um alto padrão de realização e atingimento de objetivos. Para Robbins (2005), motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Segundo Bergamini (*apud* BERGAMINI; CODA, 1997), não se consegue motivar quem quer que seja, as pessoas são condicionáveis, mas a motivação nasce dentro de cada um. Portanto, a grande preocupação não reside em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas principalmente criar um ambiente de trabalho no qual o trabalhador mantenha o tónus motivacional que tinha em seu primeiro dia de trabalho.

A Propensão a assumir riscos significa tomar riscos calculados e buscar informações antes de agir. Ter o desejo de ser responsável pelas ações. Como mencionado anteriormente, Dornelas (2003), define que o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios, e, para o empreendedor, quanto maior é o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.

Na categoria resolução de problemas pode-se definir como alguém que sabe resolver problemas de forma realista e toca uma operação ou um negócio sem necessitar de muita ajuda dos outros. Dornelas (2003), afirma que os empreendedores não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo um fator-chave para seu sucesso.

Dornelas (2003) explica que um líder é aquele que encontra pessoas que o ajudem a satisfazer seus próprios objetivos. Sabe convencer as pessoas a trabalharem para a realização de um objetivo estipulado por ele. Assim como Dornelas (2003), Robbins (2005) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.

A criatividade é tida como forte característica dos empreendedores. Como explicitado anteriormente, Cave (1999) explica a criatividade como a tradução dos talentos humanos para uma realidade exterior que seja nova e útil, num contexto individual, social e cultural. Para Dornelas (2003), uma pessoa criativa são as pessoas que proverão assim as sementes e idéias que darão início ao desenvolvimento de novos projetos.

### **2.3 Empreendedorismo Corporativo**

Como se percebe o empreendedorismo pode estar ligado a diferentes perspectivas, como é o caso do empreendedorismo praticado em organizações já estabelecidas, ou seja, o



empreendedorismo corporativo. Conforme Dornelas (2003), a idéia de se aplicar os conceitos-chave relacionados ao empreendedorismo a organizações já estabelecidas não é recente.

Um dos autores que se destacou na década de 1980 ao cunhar o termo *intrapreneurship* foi Gifford Pinchot, ao publicar seu livro "*Intrapreneuring*", em que mostrava como o empreendedorismo poderia ser aplicado e praticado em organizações existentes, destacando o papel do empreendedor dentro dessas organizações e como a inovação poderia ser buscada e desenvolvida aplicando-se os conceitos do empreendedorismo interno para tal objetivo.

A idéia do empreendedorismo corporativo ocorre nas empresas que vivem constantes processos de inovação, e nesse processo é preciso modificar ou criar novos empreendimentos dentro da própria empresa. Este é um passo difícil a ser dado, pois, normalmente, existe um processo excessivamente burocrático instaurado nas empresas (DORNELAS, 2003).

O empreendedorismo corporativo deve surgir dentro da empresa como uma nova filosofia de trabalho, capaz de fomentar a iniciativa de tal maneira que alguns talentos identificados dentro da corporação venham a propor novas idéias, novos negócios ou serviços e novos processos. O termo empreendedorismo corporativo ainda não é um termo sedimentado. Algumas linhas de pesquisa preferem chamar de empreendedorismo intracorporativo.

O comportamento empreendedor, incentivado pela organização, precisa estar associado a uma orientação para a ação, são empresas dando a oportunidade às pessoas para desenvolver inovações como forma de se destacar no mercado, valorizando, desta forma, o seu capital intelectual.

O empreendedorismo sob esta ótica, passa a ser então um fator crítico para o desenvolvimento econômico, pois não está apenas associado à criação de novos negócios, mas sim como forma de sistematizar seus processos internos para a geração das inovações empresariais (DORNELAS, 2003).

Diversos programas empresariais, como por exemplo, o "*benchmarking*" e de melhores práticas, sistemas de avaliação, feedback, programas de inovações e outros, são capazes de incentivar a formação de uma cultura do orgulho, de fazer parte da equipe, de forma consciente e voluntária, pois pessoas empreendedoras e inovadoras têm ações pró-ativas.

Uma cultura favorável à formação de um espírito empreendedor, provoca em seus empregados uma incessante busca pelo novo, pela melhor maneira de desenvolver algo ou alguma coisa - processo, um constante aperfeiçoamento, uma conduta que leve à uma

vantagem competitiva, é a dedicação e o comprometimento, não só do corpo funcional, mas, principalmente, com o patrocínio da alta direção.

Para que uma empresa torne o espírito empreendedor parte do dia-a-dia, é necessário que sua cultura esteja alinhada aos objetivos traçados em suas estratégias, da mesma forma que se faz necessária a utilização de instrumentos e ferramentas adequadas à formação desta cultura. A cada instante cria-se algo novo, sem muitas vezes perceber que se está criando, é uma forma de inovar, de formar uma cultura empreendedora (FARRELL, 1993).

Existem empresas conhecidas mundialmente que adotam práticas empreendedoras por excelência, como a Walt Disney, a IBM, a 3M entre outras. Na 3M, por exemplo, qualquer colaborador que desenvolve uma nova idéia que gere um novo produto, tem a oportunidade dirigir e coordenar as ações correspondentes à este produto, com incentivo e apoio da alta direção, o que faz com que a 3M seja considerada uma das empresas mais inovadoras do mundo e com alta participação de novos produtos - cerca de 25%.

### 2.3.1 Tipos de empreendedorismo corporativo

A figura 1 apresenta as várias possibilidades de aplicação do empreendedorismo corporativo na organização, onde o *Corporate Venturing* está relacionado à criação de algo novo (mas que pode ter sido gerado dentro da organização) e o *Intrapreneurship* é o empreendedorismo, conforme apresentado anteriormente, aplicado dentro da organização.

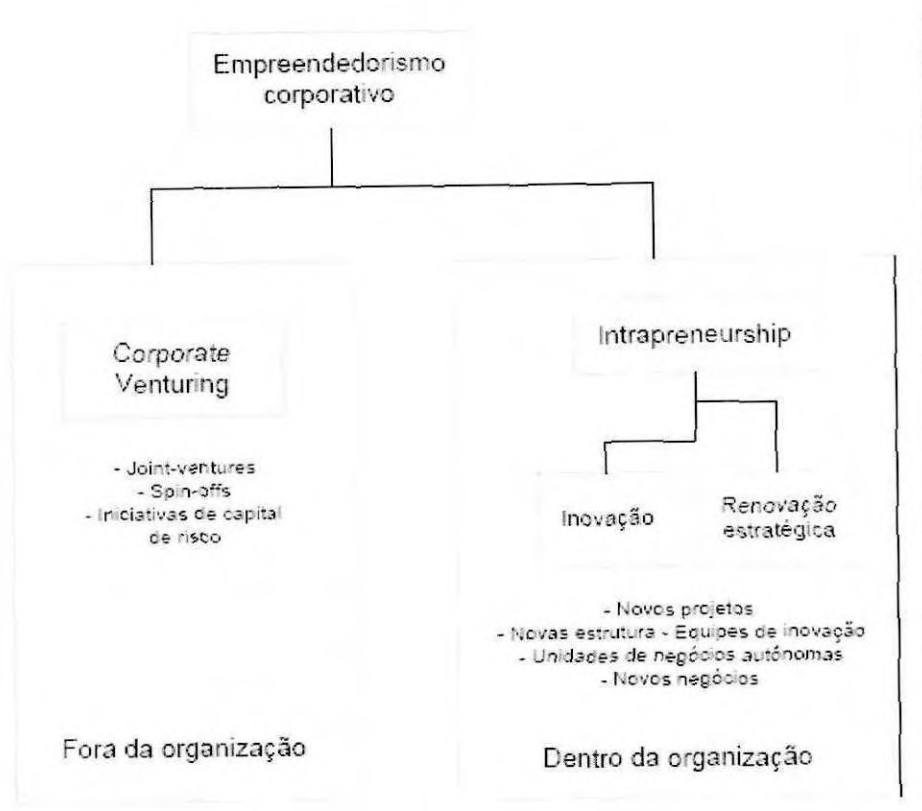


Figura 1- Modalidade de empreendedorismo corporativo  
 Fonte: Dornelas (2003, p. 39).

Uma organização pode trabalhar ambas as modalidades de empreendedorismo corporativo. Dornelas (2003) aponta que uma possibilidade ocorre, quando a organização foca o intrapreneurship, o qual acaba gerando oportunidades de se praticar o corporate venturing, ou seja, inovações ou projetos internos da organização podem, em um segundo momento, por razões estratégicas, se tornarem novos negócios fora da empresa mãe, via *spin-off*, *joint venture* com outras organizações, ou ainda, através de investimentos internos ou externos de capital de risco para a criação de um novo negócio. O *spin-off* empresarial diz respeito ao administrador da organização que se torna empreendedor por criar novas unidades de negócios independentes com ativos comprados dela. E a *joint venture* é um instrumento jurídico que estabelece as regras de relacionamento entre duas ou mais empresas, sem interferir na estrutura societária, restringindo-se aos aspectos operacionais. Normalmente é celebrada entre duas empresas visando a troca ou transferência de tecnologia, experiências e realização de operações de forma conjunta.

Covin e Miles (*apud* DEES et al., 2003, p.354) definem quatro tipos de Empreendedorismo Corporativo: renovação estratégica; redefinição de domínio; rejuvenescimento organizacional; e regeneração sustentada.

a) renovação estratégica significa alterar as estratégias da organização para se alinhar com o ambiente externo, e desta forma aproveitar melhor a exploração de novos produtos e mercados.

b) redefinição de domínio acontece quando a empresa busca a criação de um novo mercado para um novo produto.

c) rejuvenescimento organizacional refere-se ao processo de inovação com o objetivo de melhorar processos, rotinas administrativas e políticas operacionais.

d) regeneração sustentada acontece quando a organização desenvolve novas culturas, processos e estruturas com o objetivo de suportar e encorajar inovações de produtos ou processos.

Os autores destacam que as organizações podem implementar uma ou todas estas modalidades simultaneamente. Tem-se ainda que o evento que gera o processo empreendedor na organização é influenciado pelas características organizacionais e individuais, e determinado pelas oportunidades, recursos e valores praticados internamente (DESS et al., 2003; DORNELAS, 2003). Horsnby et al. (*apud* DORNELAS, 2003) exemplifica este processo através do modelo interativo demonstrado na figura 2.

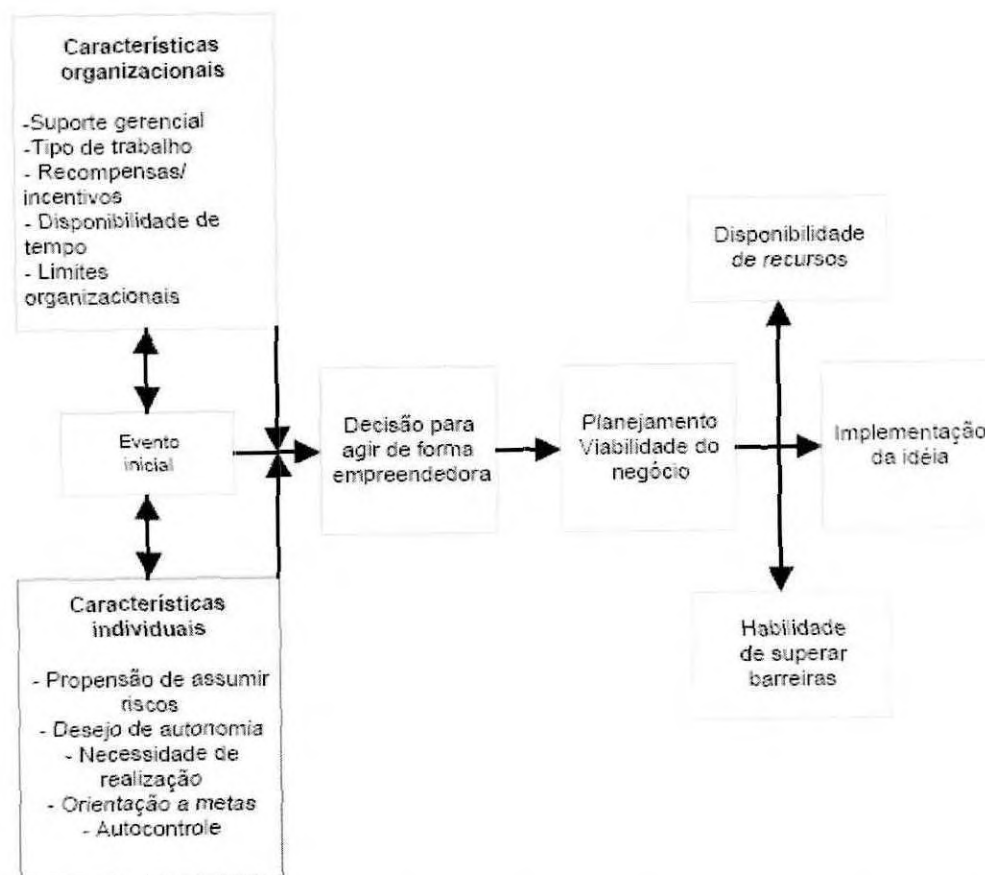


Figura 2 – Modelo interativo do processo de empreendedorismo corporativo  
 Fonte: Horsby et al. (apud Dornelas 2003, p. 45).

Convém destacar que este processo difere de organização para organização, pois o desenvolvimento de novos produtos, processos e idéias não seguem um caminho fixo (CORNWALL; PERLMAN, 1990). Entretanto, apesar de não existirem fórmulas prontas, o *empreendedorismo* e o *empreendedorismo corporativo* apresentam elementos comuns que permitem entender tanto o fenômeno quanto o *intraempreendedor*.

### 2.3.2 O empreendedor corporativo

Estudando como se estabelecia o processo das inovações dentro das organizações, Gifford Pinchot (1989) constatou que a estagnação era o resultado quase inevitável dos sistemas de análise e controle, expressos nos seguintes elementos: motivos principais, ação, coragem e destino, risco, status, decisões, a quem serve, atitude em relação ao sistema, estilo de solução de problemas e relacionamento com os outros, indicados no Quadro 5.

Examinando inovações bem sucedidas em grandes empresas, foram identificados comportamentos empreendedores em alguns empregados. Estes “empregados” atuavam como

agentes de mudanças em suas organizações, melhorando processos e ampliando novas oportunidades de negócio, sendo que Pinchot os denominou de empreendedores intracorporativos, definindo-os como “todos os sonhadores que realizam. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização” (PINCHOT, 1989).

	<b>Gerentes Tradicionais</b>	<b>Empreendedores Tradicionais</b>	<b>Empreendedores Corporativos</b>
<b>Motivos principais</b>	Quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder.	Quer liberdade. Orientado para metas, autoconfiante e automotivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
<b>Ação</b>	Delega a ação. Supervisão e relatórios consomem a maior parte da energia	Põe a "mão na massa". Pode aborrecer os empregados fazendo de repente o trabalho deles.	Põe a "mão na massa". Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.
<b>Coragem e destino</b>	Vê outros como responsáveis por seu destino. Pode ser vigoroso e ambicioso, mas pode temer a capacidade dos outros em prejudicá-lo.	Autoconfiante, otimista e corajoso.	Autoconfiante e corajoso. Muitos intraempreendedores são cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto à sua capacidade de superá-lo.
<b>Risco</b>	Cuidadoso.	Gosta de riscos moderados. Investe pesado, mas espera ter sucesso.	Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido, portanto, vê pouco risco pessoal.
<b>Status</b>	Importa-se com símbolos de status (escritório no canto, etc.).	Fica feliz de sentar em um caixote, se o trabalho estiver sendo feito.	Considera os símbolos de status tradicionais uma piada – prefere símbolos de liberdade.
<b>Decisões</b>	Concorda com aqueles no poder. Adia decisões até sentir o que o chefe quer.	Segue sua visão particular. Decisivo, orientado para a ação.	Gosta de fazer os outros concordarem com sua visão. Algo mais paciente e disposto a compromissos que o empreendedor, mas ainda um <i>executor</i>
<b>A quem serve</b>	Agrada aos outros.	Agrada a si mesmo e aos clientes.	Agrada a si mesmo, aos clientes e patrocinadores.
<b>Atitude em relação ao sistema</b>	Vê o sistema como nutriente e protetor, busca proteção nele.	Pode avançar rapidamente em um sistema; então, quando frustrado, rejeita o sistema e forma o seu próprio.	Não gosta do sistema, mas aprende a manipulá-lo.
<b>Estilo de solução de problemas</b>	Resolve os problemas dentro do sistema.	Escapa de problemas em estruturas grandes e formais, deixando-as e começando por conta própria.	Resolve problemas dentro do sistema ou passa por cima dele, sem deixá-lo.
<b>Relacionamento com os outros</b>	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico	Transações dentro da hierarquia.

Quadro 5 - Quem é o empreendedor corporativo?

Fonte: Adaptado de Pinchot (1989)

Ainda de acordo com Pinchot (1989), a maior parte das peculiaridades da personalidade do empreendedor corporativo ou intraempreendedor, podem ser entendidas considerando-se as pressões de se combinar, em uma pessoa, um forte visionário e um

executor insaciável, que não pode descansar até que sua visão esteja manifestada na terra assim como está em sua mente. Por meio do Quadro 5 ele compara e contrasta as características do empreendedor corporativo com empreendedores e gerentes tradicionais das organizações.

Verificando o Quadro 5, pode-se perceber que o conjunto de capacidades e talentos que definem o intraempreendedor é diferente daquele do indivíduo tradicional que escala a hierarquia corporativa: “é que o empreendedor corporativo vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, tem uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais” (DORNELAS, 2003, p.18).

Algumas das características apresentadas pelos intraempreendedores são: anseiam por liberdade dentro da organização, são orientados para metas, comprometidos e automotivados, mas também reagem às recompensas e ao reconhecimento da empresa. São indivíduos que “põem a mão na massa” e fazem o que deve ser feito. Gostam de riscos moderados, não temem ser demitidos e por isso vêm pouco risco pessoal. E, principalmente, fogem do estado estável, detestam as rotinas, pois são criativos e inovadores. Pode-se, caracterizar esse tipo de empreendedor como uma pessoa que é persistente, trabalha arduamente, é decidida e autoconfiante, orienta-se por seu objetivo e não exclusivamente para obter “*status*” ou dinheiro.



### 3 METODOLOGIA

Após exposta a fundamentação teórica, é necessária a sistematização da metodologia aplicada a esta pesquisa. A Metodologia tem como função mostrar como andar no “caminho das pedras” da pesquisa, ajuda a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo.

Vergara (1997) corrobora ao afirmar que é importante à utilização de uma metodologia adequada, compreendendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o projeto para um alcance eficaz dos objetivos.

#### 3.1 Abordagem e tipo de estudo

A pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e meios (VERGARA, 1997). Esta pode ser caracterizada como: quantitativa, qualitativa, descritiva e aplicada.

Quanto aos meios de investigação classifica-se como: documental; bibliográfica; *ex-post-facto*; e estudo de caso.

Em relação à natureza das variáveis pesquisadas, o presente trabalho apresenta uma abordagem qualitativa, pois o pesquisador participa, compreende e interpreta os dados coletados na pesquisa (CHIZZOTTI, 2001).

Vergara (1997) afirma que pesquisas qualitativas investigam as realidades sociais através da compreensão e interpretação dos significados humanos e de seus processos de construção social. Essa pesquisa teve caráter qualitativo, pois a pesquisadora participou, compreendeu e interpretou os dados coletados na pesquisa a partir da percepção dos sujeitos de pesquisa e dos documentos oficiais (CHIZZOTTI, 2001). A pesquisa ainda apresenta a forma de abordagem quantitativa, que utiliza dados numéricos e estatísticos para garantir sua representatividade.

Chizzotti (2001) afirma ainda que, a pesquisa qualitativa tem por finalidade intervir em uma situação insatisfatória, mudar condições percebidas como transformáveis, nas quais, pesquisador e pesquisados assumem, voluntariamente, uma posição reativa.

Minayo (1993) complementa esta idéia quando relata que, a pesquisa qualitativa visa responder questões particulares com um grau de realidade que não pode ser quantificado, trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, valores e atitudes

correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Vergara (1997) afirma que, uma pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos. Tem, portanto, finalidade de prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador.

Após concluída essa etapa, apresentou-se como pesquisa descritiva, a qual expõe características de determinada população ou de fenômeno (VERGARA, 1997). Esta pesquisa descreve a realidade organizacional do CODT, mais especificamente do empreendedorismo corporativo existente e suas características.

Mattar (1999) apresenta a pesquisa descritiva, quando se procura o fenômeno em estudo. Nesta foram respondidas questões como: quem, o quê, quanto, quando, e onde.

Também foi realizada uma investigação documental, através da análise de folders, *website*, histórico da organização, entre outros. Lakatos e Marconi (1991) confirmam a idéia caracterizando a pesquisa documental pela fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

Em relação aos meios, de acordo com Vergara (1997) a investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo tape, disquetes, diários, cartas pessoais e outros.

Outra classificação apresentada foi a pesquisa bibliográfica, para Martins (1994, p.28) o estudo bibliográfico “trata-se de estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto. Tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto”.

Mattar (1999) apresenta a denominação *ex-post facto*, a qual corresponde a não possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo. Como neste caso, foi feita a análise do perfil empreendedor já desenvolvido pelos funcionários do CODT, pode considerar a pesquisa como *ex-post facto*.

Por último, em relação aos fins da pesquisa, tem-se o estudo de caso. Para Lakatos e Marconi (1991), o estudo de caso é definido como o levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem. Roesch (1999) afirma que o estudo de caso pode ser compreendido como uma estratégia de pesquisa, pois o mesmo estuda fenômenos em profundidade dentro do seu contexto; tem capacidade de explorar os processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações; e explora fenômenos sob vários ângulos,

permitindo desta forma, considerar um maior número de variáveis. Nesta pesquisa, o estudo de caso foi feito no CODT. Vergara (1997), completa que o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

Quanto ao tipo de corte caracterizou-se conforme Babbie (1998, p.100), do tipo *cross-sectional*, ou seja, a pesquisa na qual a coleta de dados é feita em um determinado momento, neste caso, o primeiro semestres de 2006.

### 3.2 Coleta e análise de dados

De acordo com Cruz Neto (2002), a coleta de dados, ou trabalho de campo, deve estar ligada ao tema estudado de modo a identificá-lo e permitir a melhor realização da pesquisa. Trata-se de um confronto entre a teoria e a realidade dos atores sociais.

O questionário é um método de coleta de dados muito utilizado, o qual tem a função de “descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social” (RICHARDSON, 1985, p.189). Em relação aos tipos de questionários, pode-se classificá-los de acordo com o tipo de pergunta feita aos entrevistados e pelo modo de aplicação do questionário. Utilizou-se este instrumento neste trabalho, sendo que o mesmo é detalhado posteriormente.

É necessário ainda destacar, de acordo com Richardson (1985), a importância de um pré-teste do questionário com um grupo que apresente características semelhantes da população em estudo, com o objetivo de revisar e direcionar aspectos da investigação. Foi realizado o pré-teste com 10 pessoas, a fim de verificar a clareza das questões e o tempo de aplicação do instrumento de coleta de dados.

Após a coleta de dados vem a seção de tratamento. Os dados obtidos foram tratados estatisticamente através da análise descritiva, com a exposição de medidas como frequência, média, mediana e moda. Também se utilizou o cruzamento de dados para análises mais completas. Essas análises foram feitas por meio de softwares estatísticos como Minitab e SPSS.

De acordo com Barbetta (2005), o conceito de média como a soma dos valores dividida pelo número de valores observados. Já a mediana procura avaliar o centro de um conjunto de valores, no sentido de ser o valor que divide a distribuição ao meio, deixando os 50% menores valores de um lado e os 50% maiores valores do outro lado (BARBETTA, 2005).

Outro método estatístico utilizado foi a correlação. Conforme Barbetta (2005), o conceito de correlação refere-se a uma associação numérica entre duas variáveis, não implicando, necessariamente, uma relação de causa-e-efeito, ou mesmo em uma estrutura com interesses práticos. Duas variáveis X e Y, estão correlacionadas positivamente quando caminham num mesmo sentido, ou seja, elementos com valores pequenos de X tendem a ter valores pequenos de Y e elementos com valores grandes de X tendem a ter valores grande de Y.

A análise de dados para verificar correlações é usualmente feita em termos exploratórios, onde a verificação de uma correlação serve como um elemento auxiliar na análise do problema em estudo. Ou seja, o estudo da correlação numérica entre as observações de duas variáveis é geralmente um passo intermediário na análise de um problema. Para este trabalho, foi feita a correlação entre as características empreendedoras, bem como a categoria dos entrevistados e o grau de empreendedorismo total.

Lakatos e Marconi (1991) definem que a entrevista consiste no diálogo de duas pessoas de modo que uma obtenha informações da outra a respeito de determinado assunto. Podendo ser dividida em: Padronizada ou Estruturada e Despadronizada ou Não-Estruturada. Foram realizadas entrevistas não-estruturadas e informais com os sujeitos de pesquisa envolvidos diretamente com os objetivos específicos. Os sujeitos de pesquisa foram selecionados entre os colaboradores, o quadro societário e os permissionários.

Os dados sobre a empresa também foram coletados com a utilização de observação não participante da pesquisadora, confrontando com a teoria estudada, bem como entrevistas não estruturadas com a administradora da empresa e a assistente administrativa.

### 3.2.1 Universo e amostra da pesquisa

Num segundo momento Vergara (1997) trata de definir o que é população, população amostral e suas diferenças. Segundo a autora, população entende-se de “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo” (VERGARA, 1997, p. 48).

Mattar (1999) define amostragem como sendo o processo de colher amostras de uma população, onde amostra é qualquer parte de uma população. Este procedimento é realizado como caminho substituto a pesquisar todos os elementos existentes, devido à idéia básica da amostragem de que a coleta de dados em alguns elementos e sua análise podem proporcionar relevantes informações de toda a população. Em casos que população é pequena, aconselha-se

a realização do censo, que consiste na avaliação do universo populacional. Este foi o método adotado neste trabalho.

Foram entrevistados 24 dos 25 funcionários que trabalham no CODT, um dos funcionários não respondeu por estar em fase de desligamento da empresa. Os três médicos que fazem parte da diretoria foram classificados como funcionários, por participarem ativamente das decisões da empresa. Dos 28 sócios/ médicos e 13 permissionários, 16 responderam a pesquisa, por serem os mais atuantes na empresa.

### 3.2.2 Instrumento de coleta de dados

De acordo com Chizzotti (2001), os questionários são as questões elaboradas pelos pesquisadores, distribuídas por itens, onde os entrevistados irão responder de acordo com sua experiência. O entrevistador deve ter conhecimento prévio do objetivo de sua pesquisa, para elaborar questões claras que, por conseguinte, produzam respostas objetivas.

Utilizou-se um questionário com 35 questões fechadas, com três opções de resposta em cada uma delas, sendo este instrumento adaptado de Dornelas (2003). Este instrumento tinha como objetivo verificar o grau de empreendedorismo corporativo de cada entrevistado, através da análise de 5 categorias: motivação, propensão a assumir riscos, capacidade de resolver problemas, liderança e criatividade.

As questões 2, 5, 11, 12, 13, 19 e 20 estão relacionadas a categoria motivação, onde avaliou-se o desejo dos funcionários de fazer acontecer, de atingir um alto padrão de realização/ atingimento de objetivos.

Já as perguntas 7, 10, 17, 22, 24, 29 e 35 estão relacionadas a categoria de análise propensão a assumir riscos, onde avaliou-se a propensão dos entrevistados em assumir riscos calculados e buscar informações antes de agir junto com o desejo de ser responsável pelas ações.

Com relação a categoria capacidade de resolver problemas, optou-se pelas questões 3, 6, 9, 15, 21, 25 e 27, onde pôde-se analisar a capacidade dos entrevistados de resolver problemas de forma realista e tocar uma operação e ou negócio sem necessitar de muita ajuda dos outros.

A respeito da categoria liderança, ficaram restritas as questões 1, 16, 26, 30, 32, 33 e 34, onde analisou-se a capacidade dos entrevistados de encontrar pessoas que o ajudem a satisfazer seus próprios objetivos e a capacidade de saber convencer as pessoas a trabalharem para a realização de um objetivo estipulado por ele.

E por fim, as questões 4, 8, 14, 18, 23, 28 e 31 foram relacionadas a última categoria de análise criatividade. Essa análise pôde demonstrar a capacidade dos funcionários de propor novas idéias, ou seja, a capacidade de prover as sementes e idéias que darão início ao desenvolvimento de novos projetos.

Todas as questões contaram com três opções de resposta, onde foi atribuído um ponto para apenas uma das alternativas, sendo que as outras duas não somavam pontos as questões.

### 3.3 Metodologia para avaliação do potencial empreendedor

Em relação à avaliação do potencial empreendedor procurou-se inicialmente delimitar pontuações para as habilidades e atitudes empreendedoras, contidas em todas as questões do questionário.

Destaca-se que foi delimitado um ponto a cada resposta correta, e com isso obteve-se o score máximo de 35 pontos. Com isso, pôde-se analisar o potencial empreendedor dos funcionários do CODT. Os questionários respondidos pelos médicos foram analisados separadamente, como são os sócios da empresa, percebeu-se a necessidade de um estudo mais aprofundado, realizando a comparação dos resultados obtidos entre os funcionários e os médicos.

Para analisar as cinco categorias utilizou-se uma escala variando de 0 a 7, onde 0 foi o ponto mais baixo da escala. Optou-se pela utilização da palavra baixo no menor ponto da escala e alto no maior, apresentando o nível de cada categoria analisada. Como demonstrado a seguir:

#### Motivação

Questões 2, 5, 11, 12, 13, 19, 20

(baixo)	0	1	2	3	4	5	6	7	(alto)
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	--------

#### Propensão a assumir riscos

Questões 7, 10, 17, 22, 24, 29, 35

(baixo)	0	1	2	3	4	5	6	7	(alto)
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	--------

## Resolução de problemas

Questões 3, 6, 9, 15, 21, 25, 27

(baixo)	0	1	2	3	4	5	6	7	(alto)
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	--------

---

## Liderança

Questões 1, 16, 26, 30, 32, 33, 34

(baixo)	0	1	2	3	4	5	6	7	(alto)
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	--------

---

## Criatividade

Questões 4, 8, 14, 18, 23, 28, 31

(baixo)	0	1	2	3	4	5	6	7	(alto)
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	--------

---

**3.4 Limitações**

As limitações da pesquisa compreendem os erros amostrais e não amostrais que possam ter ocorrido durante a execução da mesma.

Em relação à definição do universo de pesquisa, encontrou-se uma limitação, quanto à presença dos médicos no CODT. Nem todos os médicos trabalham presencialmente na clínica, assim não foi possível localizar alguns desses médicos. Com isso optou-se por entrevistar somente os mais atuantes na organização.

O estudo realizado limitou-se ao Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica, a aplicabilidade da ferramenta desenvolvida não foi aplicada em outras empresas, portanto não se podendo generalizar os resultados deste estudo.

#### 4 CENTRO OFTALMOLÓGICO DE DIAGNOSE E TERAPÊUTICA

O Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica é uma pequena empresa fundada em setembro de 1997, e surgiu da idéia pioneira de reunir profissionais gabaritados da área oftalmológica com o que há de mais moderno em termos de tecnologia diagnóstica e terapêutica. Hoje se firma como centro de excelência na realização de exames e procedimentos em oftalmologia e especialidades afins.

Desde o início de suas atividades o Centro Oftalmológico vem se destacando como uma das mais conceituadas instituições dedicadas a realização de procedimentos oftalmológicos, com uma equipe altamente especializada para executar as mais complexas técnicas de investigação e tratamento, de acordo com rígidos padrões de qualidade.

Idealizado para viabilizar e facilitar o acesso dos profissionais e pacientes à tecnologia de ponta, entretanto, não tem como objetivo a realização de consultas. Por isso, o CODT não mantém médicos em seu quadro funcional.

Foi fundado por 18 médicos associados e com o passar do tempo, outros médicos começaram a atuar na condição de permissionários. Os permissionários são os médicos associados ao CODT, ou seja, eles pagam uma mensalidade para utilizar os serviços da clínica. No ano de 2004 foram abertas novas quotas para sócios, sendo que hoje conta com vinte e oito sócios/ médicos, e treze permissionários.

Suas atividades são conduzidas pela Diretoria que é composta por três médicos - um na posição de Presidente/ Responsável Técnico, outro como Secretário e outro como Tesoureiro - e por um Administrador.

Possui apenas três concorrentes diretos na Grande Florianópolis, sendo pioneira em muitos procedimentos e mantendo-se como a única a realizar determinados tipos de exames no estado de Santa Catarina. Seus principais concorrentes estão localizados na cidade de Joinville - SC e Curitiba - PR.

A empresa tem como missão preservar e restaurar a visão oferecendo serviços oftalmológicos de excelência com segurança e ética. Seu principal desafio é atualizar constantemente os equipamentos utilizados, pois com a atual rapidez na obsolescência das tecnologias, é um dos objetivos da empresa utilizar tecnologia de ponta o que envolve altos investimentos neste sentido. Considerando o fato de tratar-se de uma pequena empresa, este desafio torna-se ainda maior.



#### 4.1 Estrutura do Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica

Por tratar-se de uma pequena empresa com quadro de funcionários enxuto e divisão do trabalho pela especialização, o tipo de estrutura que mais se aproximou ao do CODT foi a estrutura funcional.

Segundo Hampton (1992) a estrutura funcional divide as unidades da organização a fim de obter que cada unidade possua um conjunto de deveres e responsabilidades não semelhantes. Conforme Daft (1999), a estrutura funcional é mais eficaz quando o ambiente é estável e a tecnologia é relativamente rotineira, com baixa interdependência entre os departamentos funcionais. As metas organizacionais dizem respeito à eficiência interna e à especialização técnica. Corroborando com Daft (1999), Maximiano (2005), afirma que em organizações com este tipo de estrutura, existe a figura de um administrador principal, que comanda o conjunto todo, e logo abaixo, cada integrante é responsável por uma função específica.

A estrutura funcional do CODT está dividida em cinco setores: Administrativo, Recepção, Centro Cirúrgico, Exames e Apoio. (BENETTI, 2005).

A Recepção é composta por cinco pessoas, sendo que três tem formação técnica em enfermagem e atuam também na realização de exames mais simples. São responsáveis por recepcionar todas as pessoas que procuram o CODT averiguando as necessidades e encaminhando ao local procurado pessoalmente ou por telefone, atendimento aos clientes e preparação do paciente para realização dos exames e cirurgias.

O pessoal de Apoio é composto por um Auxiliar de Serviços Gerais, responsável pela limpeza e um Auxiliar de Manutenção e Conservação e Manobrista, que organiza o estacionamento e realiza pequenos reparos.

O Centro Cirúrgico é composto por uma Enfermeira, responsável por supervisionar a equipe de enfermagem, e seis Técnicos de Enfermagem (cinco funcionários e um estagiário), responsáveis por auxiliar os médicos na realização das cirurgias, instrumentar as cirurgias, cuidar da esterilização do ambiente e materiais e zelar pela segurança dos pacientes durante o ato cirúrgico entre outras atividades correlatas.

A área de Exames é composta por um Técnico de Enfermagem, responsável por auxiliar na realização de alguns exames mais complexos. No período vespertino, um dos Técnicos de Enfermagem do Centro Cirúrgico é responsável por esta área.

O Administrativo é composto, além da Administradora, de cinco pessoas, que são responsáveis pelas negociações com convênios, finanças, recursos humanos e materiais e mais

um Farmacêutico, responsável pelo estoque e receituário dos medicamentos de uso controlado, que não participou da pesquisa por estar se desligando da empresa.

A contabilidade é terceirizada, na medida em que a relação entre o volume de trabalho necessário e o custo para manter profissionais para este fim justifica tal ação.

O controle das atividades é feito por meio de supervisão direta, principalmente da Administradora, com exceção do Centro Cirúrgico, onde a Enfermeira desempenha o papel de facilitadora neste processo. (BENETTI, 2005).

#### **4.2 O empreendedorismo no CODT**

Sendo uma empresa pioneira, o empreendedorismo esteve presente na abertura da mesma e até hoje conta com idéias empreendedoras para auxiliar em seu desempenho.

O CODT tem uma gestão de Recursos Humanos que vê seus funcionários como peça chave para o sucesso da empresa. Com o advento de novas tecnologias e diferentes formas de gestão, estudos sobre o empreendedorismo corporativo são de vital importância.

No ano de 2005 foi detectada pela Administradora a necessidade de um instrumento formal de avaliação de desempenho, pois esse processo, até então, acontecia de maneira informal e não estruturada.

A visão da empresa foi de que a avaliação de desempenho traria benefícios mútuos, tanto para a empresa quanto para o colaborador. Para a empresa no sentido de fornecer subsídios para a criação de um plano de desenvolvimento de pessoas e para servir como um dos critérios para promoções e encareiramento, de maneira transparente. Para o colaborador, pois terá especificado o desempenho que se espera dele, sabendo exatamente onde deverá concentrar esforços para buscar o seu crescimento na organização.

Essa pesquisa trouxe vários benefícios para a empresa, o que mostra o grande interesse da organização por estudos que ajudem no crescimento e melhor desempenho dos funcionários do CODT.

Uma pesquisa sobre o grau de empreendedorismo dos funcionários também auxiliará a organização a detectar possíveis características que necessitem de um desenvolvimento mais aprimorado. Uma cultura favorável à formação de um “espírito empreendedor” provoca em seus empregados uma incessante busca pelo novo, pela melhor maneira de desenvolver algo, em um constante aperfeiçoamento, uma conduta que leve a uma vantagem competitiva, é a dedicação e o comprometimento, não só do corpo funcional, mas, principalmente, com o patrocínio da alta direção.

O Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica desde sua formação conta com o empreendedorismo de seus médicos, que criaram uma empresa inovadora e continuam a desenvolver idéias que melhorem o desempenho da clínica, como o futuro plano de abertura de uma nova clínica, com sede própria e maior estrutura.

## 5 ANÁLISE DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO NO CODT

Os resultados da pesquisa são apresentados nesta etapa. Inicia-se com a análise das cinco características empreendedoras: motivação, propensão a assumir riscos, resolução de problemas, liderança e criatividade, abordando todos os entrevistados. Após essa etapa foi realizada uma análise cruzada entre médicos e funcionários, focando as categorias de análise acima descritas. Por fim, tem-se a análise do grau de empreendedorismo corporativo no CODT.

### 5.1 Análise das características empreendedoras

Os dados obtidos foram tratados estatisticamente através da análise descritiva, com a exposição de medidas como frequência, média, mediana, moda e desvio padrão. Também se utilizou o cruzamento de dados para análises mais completas. Essas análises foram feitas por meio de softwares estatísticos como Minitab e SPSS.

A primeira categoria analisada foi motivação, apresentando os seguintes resultados:

Tabela 1 – Avaliação da categoria Motivação

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Absoluta Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa Acumulada</b>
Grau 2	1	1	2,5	2,5
Grau 3	5	6	12,5	15
Grau 4	7	13	17,5	32,5
Grau 5	11	24	27,5	60
Grau 6	13	37	32,5	92,5
Grau 7	3	40	7,5	100
Total	40		100	

Fonte: dados primários

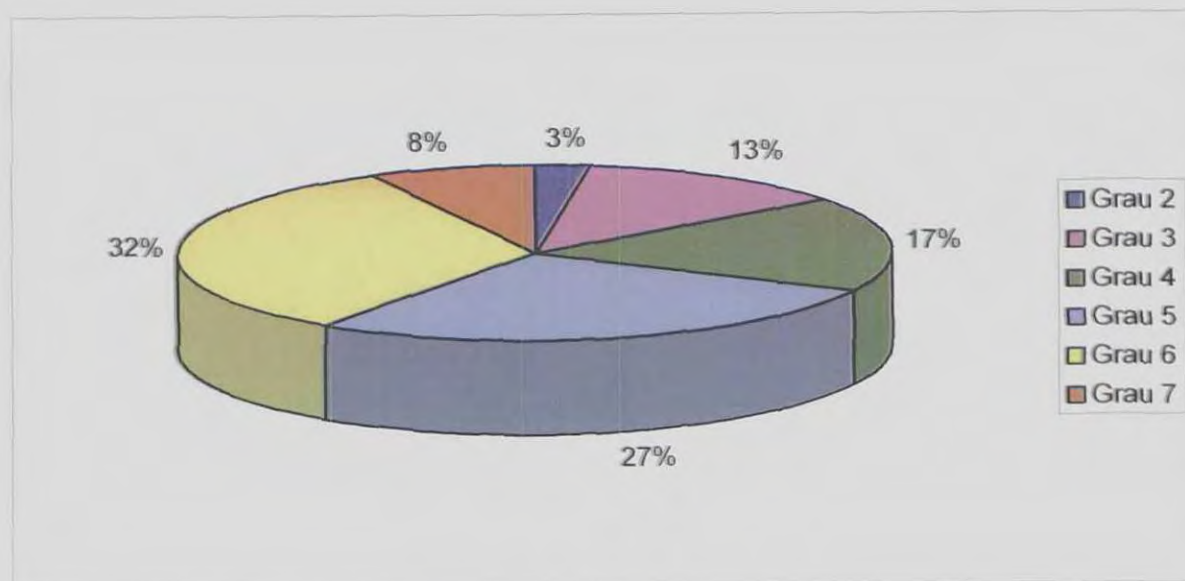


Figura 3 – Avaliação da motivação  
Fonte: dados primários

Percebe-se que grande parte da população concentrou suas respostas entre os graus 5 e 6, somando 59%, apontando um grau de motivação de médio a alto dentro da organização. Apenas 8% apresentaram alto grau motivacional. Os outros respondentes apresentaram grau de motivação entre 2 e 4, correspondendo a 33%. Nota-se que os respondentes não obtiveram grau zero ou 1 na categoria motivação. Demonstrando assim que a motivação dos respondentes não chega a ser nula

Apresenta-se a seguir a análise cruzada dos resultados obtidos entre a característica motivação com a categoria profissional do entrevistado.

Tabela 2 – Análise da Motivação entre funcionários e médicos

	Funcionários	Médicos	Total
Grau 2	1		1
Grau 3		5	5
Grau 4	6	1	7
Grau 5	7	4	11
Grau 6	7	6	13
Grau 7	3		3
Total	24	16	40

Fonte: dados primários

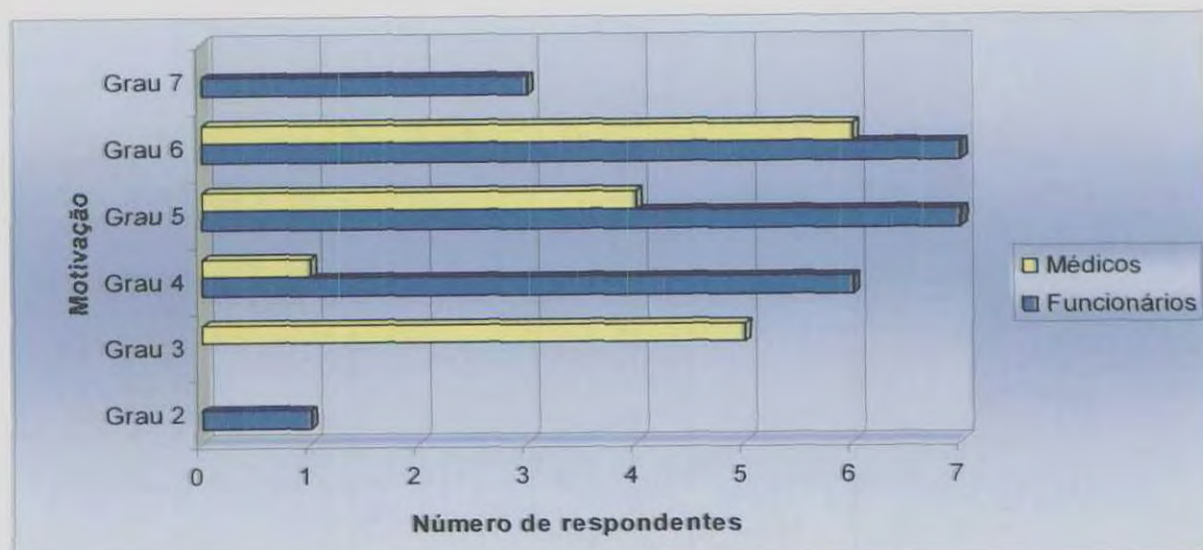


Figura 4 – Motivação: Médicos x Funcionários

Fonte: dados primários

Diferenciando-se Médicos de Funcionários, pode-se perceber que a maioria dos funcionários concentrou-se entre os graus médio a alto de motivação, ou seja, 20 destes. Apenas um funcionário obteve grau 2, e 3 funcionários obtiveram grau 7, ou seja, alto grau de motivação. Entre os médicos, os 16 respondentes obtiveram grau médio a alto, sendo que nenhum deles obteve grau máximo de motivação. Percebe-se ainda, que não houve respostas com grau zero ou 1.

Em seguida apresenta-se a categoria propensão a assumir riscos.

Tabela 3 – Avaliação da categoria propensão a assumir riscos

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
<b>Grau 2</b>	2	2	5	5
<b>Grau 3</b>	4	6	10	15
<b>Grau 4</b>	11	17	27,5	42,5
<b>Grau 5</b>	12	29	30	72,5
<b>Grau 6</b>	9	38	22,5	95
<b>Grau 7</b>	2	40	5	100
<b>Total</b>	40		100	

Fonte: dados primários

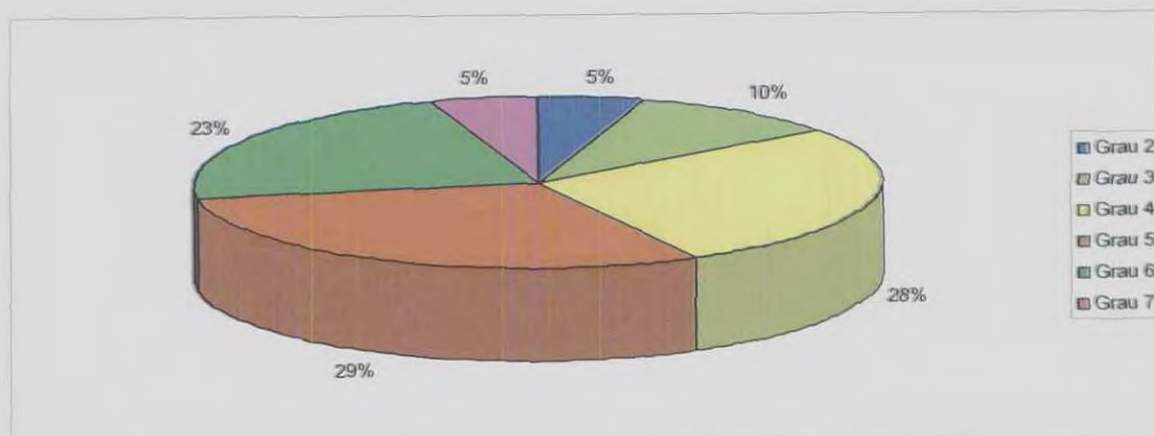


Figura 5 – Avaliação da propensão a assumir riscos  
Fonte: dados primários

Constata-se que 28% dos respondentes obtiveram alta propensão a assumir riscos calculados, buscando informações antes de agir. Percebe-se também que a maior parte dos respondentes, ou seja 57%, apresentaram tendência mediana a assumir riscos. Os outros 15% apresentaram baixa propensão a assumir riscos. Nenhum dos respondentes apresentou grau zero ou 1 nesta categoria de análise.

E tem-se a seguir a análise cruzada da característica propensão a assumir riscos com a categoria profissional do entrevistado.

Tabela 4 – Análise da propensão a assumir riscos entre médicos e funcionários

	Funcionários	Médicos	Total
Grau 2	2		2
Grau 3	4		4
Grau 4	7	4	11
Grau 5	6	6	12
Grau 6	4	5	9
Grau 7	1	1	2
Total	24	16	40

Fonte: dados primários



Figura 6 – Propensão a assumir riscos: Médicos x Funcionários  
Fonte: dados primários

Percebe-se que os médicos concentraram-se entre os graus 4, 5, 6 e 7, apresentando assim uma propensão média a alta a assumir riscos. Entre os funcionários, 13 obtiveram grau médio, estando entre os graus 4 e 5. Apenas 5 dos funcionários obtiveram propensão alta a assumir riscos, classificando-se entre os graus 6 e 7. E seis funcionários apresentaram propensão baixa a assumir riscos. Nenhum dos respondentes obtiveram grau zero ou 1.

Quanto à avaliação da categoria resolução de problemas obteve-se os seguintes resultados:

Tabela 5 – Avaliação da categoria resolução de problemas

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Grau 0	1	1	2,5	2,5
Grau 1	1	2	2,5	5
Grau 2	4	6	10	15
Grau 3	10	16	25	40
Grau 4	16	32	40	80
Grau 5	7	39	17,5	97,5
Grau 6	1	40	2,5	100
Total	40		100	

Fonte: dados primários



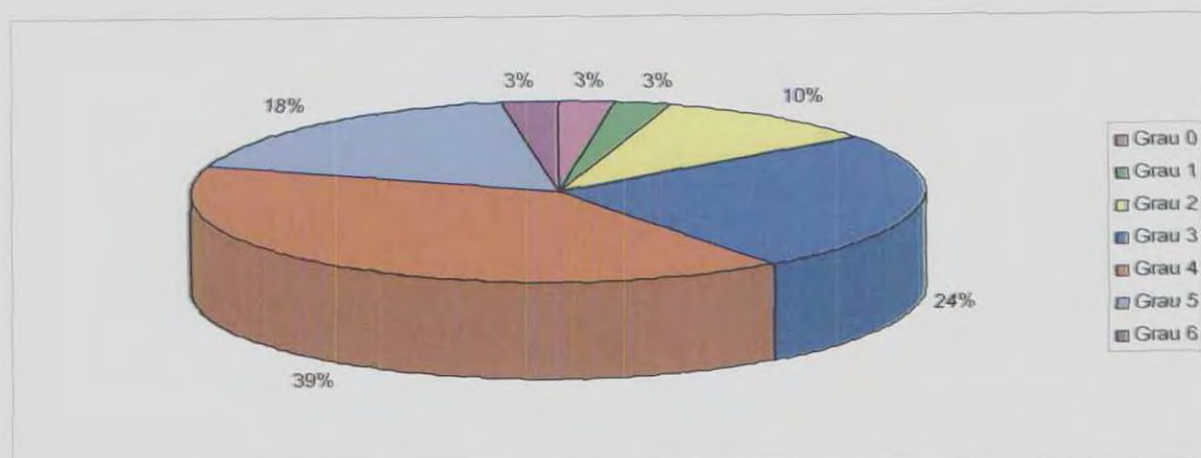


Figura 7 – Avaliação da capacidade de Resolução de problemas  
Fonte: dados primários

Pode-se perceber que 63% dos respondentes conseguem resolver problemas sem muita dificuldade, estando assim entre os graus 3 e 4. Um percentual de 16% apresentou dificuldades em resolver problemas. E 21% dos respondentes mostraram não ter dificuldades em resolver problemas, estando assim entre os graus 5 e 6 da análise. Não houveram respostas que alcançassem o grau 7, não houveram pessoas com extrema facilidade na resolução de problemas.

Em relação à análise cruzada da característica resolução de problemas com a categoria profissional do entrevistado, obteve-se os dados que seguem:

Tabela 6 – Análise da Resolução de problemas entre médicos e funcionários

	Funcionários	Médicos	Total
Grau 0	1		1
Grau 1	1		1
Grau 2	3	1	4
Grau 3	5	5	10
Grau 4	9	7	16
Grau 5	4	3	7
Grau 6	1		1
Total	24	16	40

Fonte: dados primários

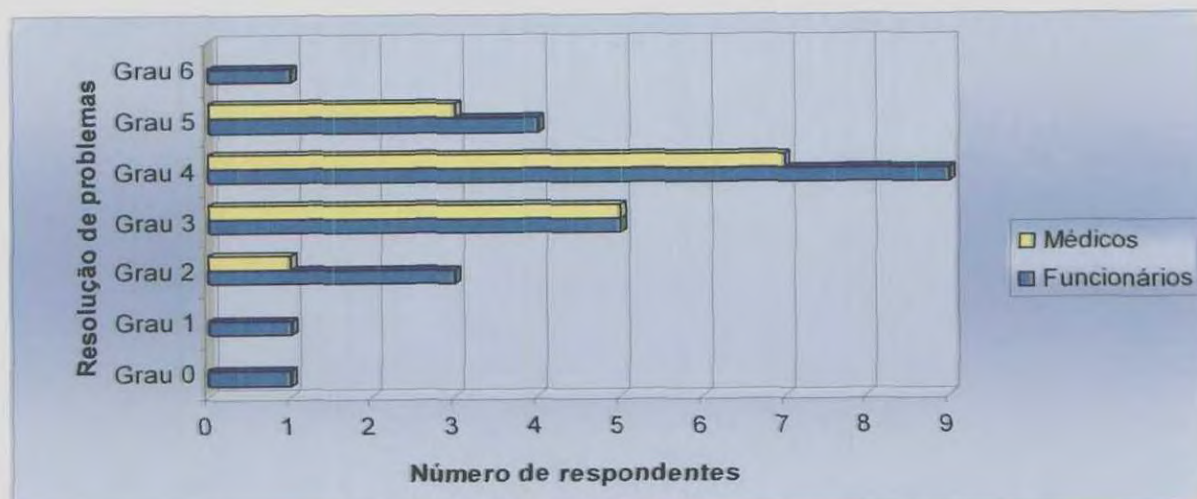


Figura 8 – Resolução de problemas: Médicos x Funcionários  
Fonte: dados primários

Verifica-se que 5 médicos e 5 funcionários apresentaram dificuldades em resolver problemas. Assim como 4 funcionários apresentaram grande dificuldade em resolver problemas e 1 destes não consegue resolver problemas sem a ajuda de outras pessoas. Dos médicos apenas um apresenta grande dificuldade de resolver problemas. É interessante ressaltar que apenas um dos funcionários apresentou bastante facilidade em resolver problemas, enquanto nenhum dos médicos alcançou este grau de classificação. Percebe-se também que 13 dos funcionários classificaram-se em um grau intermediário, onde resolver problemas não é uma tarefa tão árdua, contra 10 dos médicos entrevistados. Nenhum houve respondentes com o grau máximo de classificação.

Os resultados obtidos com a análise da categoria liderança foram:

Tabela 7 – Avaliação da categoria Liderança

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Grau 0	10	10	25	25
Grau 1	13	23	32,5	57,5
Grau 2	12	35	30	87,5
Grau 3	5	40	12,5	100
Total	40		100	

Fonte: dados primários

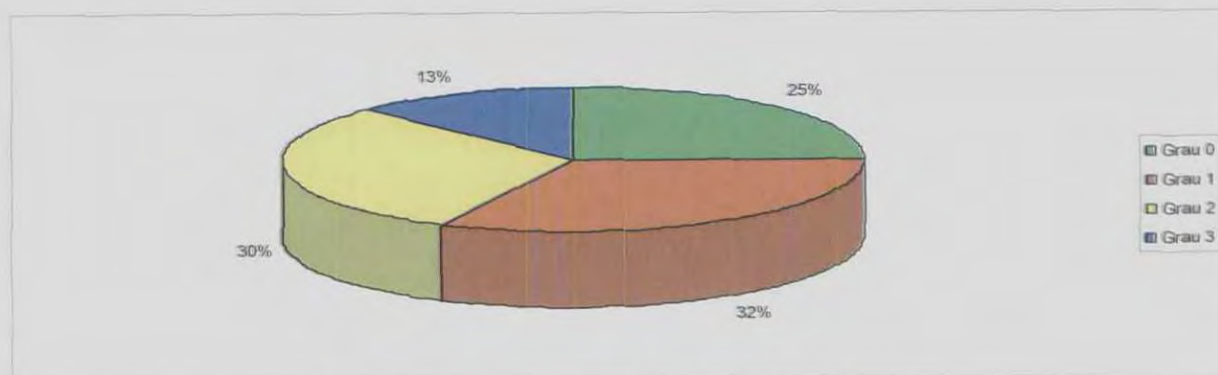


Figura 9- Avaliação da capacidade de liderar

Fonte: dados primários

Constata-se nessa categoria a falta de liderança, e de saber convencer e encontrar pessoas que ajudem a satisfazer seus próprios objetivos. Percebe-se que 25% dos entrevistados apresentaram grau zero, ou seja, não apresentaram a capacidade de liderar as pessoas. Os outros respondentes somando 75% alcançaram um grau de liderança muito baixo. Nenhum dos respondentes classificaram-se entre os graus 4, 5, 6 e 7, reforçando assim a falta de liderança dos entrevistados.

A análise cruzada da categoria liderança entre médicos e funcionários foi:

Tabela 8 – Análise da liderança entre médicos e funcionários

	<b>Funcionários</b>	<b>Médicos</b>	<b>Total</b>
Grau 0	3	7	10
Grau 1	8	5	13
Grau 2	10	2	12
Grau 3	3	2	5
Total	24	16	40

Fonte: dados primários

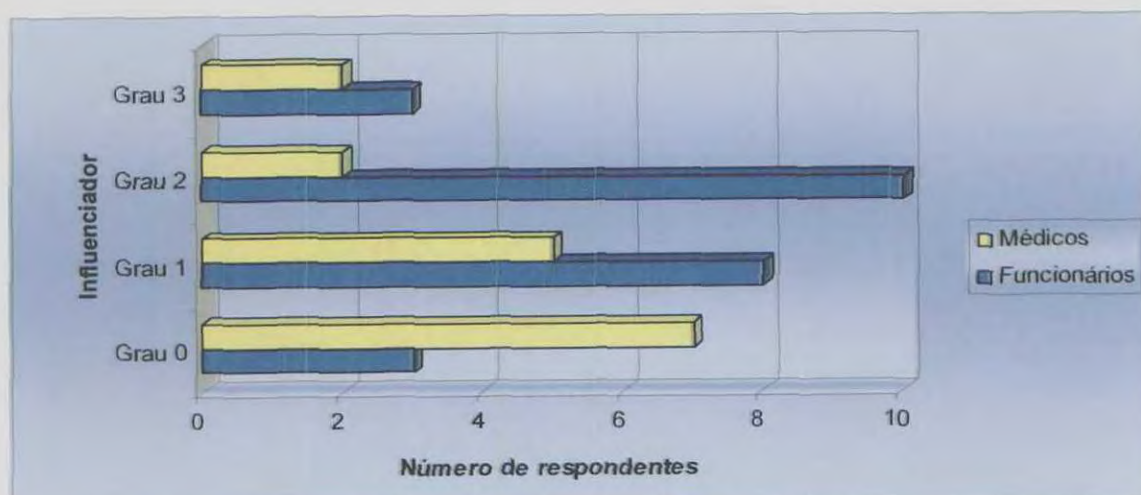


Figura 10 – Liderança: Médicos x Funcionários  
Fonte: dados primários

Todos os respondentes obtiveram baixo grau de liderança. Entre os médicos, 7 destes apresentaram a pontuação mínima, ou seja, não acertaram nenhuma das respostas, já entre os funcionários 3 destes obtiveram a mesma classificação descrita acima. Os outros 9 médicos e 21 funcionários apresentaram baixa capacidade de liderar, e de saber convencer e encontrar pessoas que ajudem a satisfazer seus próprios objetivos. Nenhum dos respondentes obteve classificação satisfatória, ou seja, nenhum deles obteve grau 4, 5, 6 ou 7 nesta categoria de análise.

Analisando os dados obtidos com a categoria criatividade segue-se:

Tabela 9 – Avaliação da categoria Criatividade

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Grau 0	1	1	2,5	2,5
Grau 1	3	4	7,5	10
Grau 2	4	8	10	20
Grau 3	4	12	10	30
Grau 4	14	26	35	65
Grau 5	8	34	20	85
Grau 6	4	38	10	95
Grau 7	2	40	5	100
Total	40		100	

Fonte: dados primários

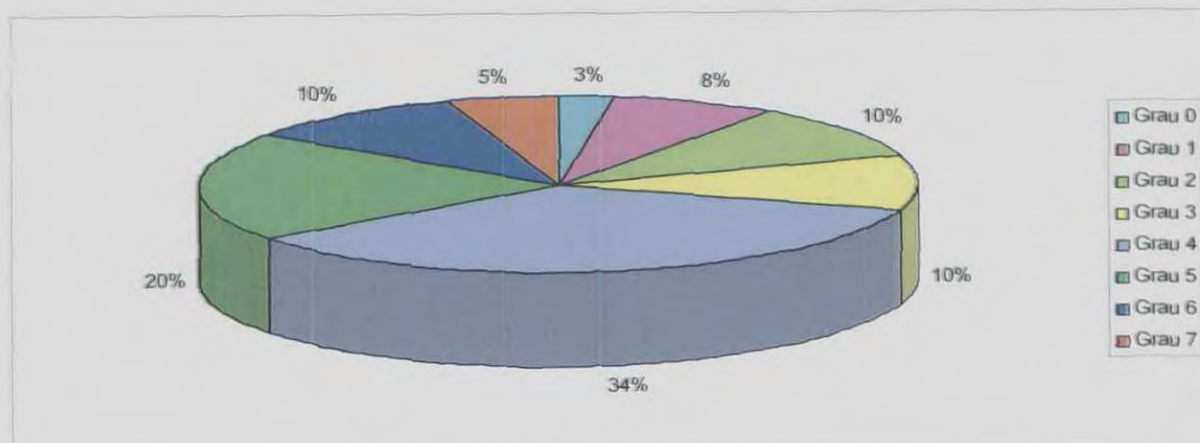


Figura 11 – Avaliação da criatividade

Fonte: dados primários

No que diz respeito à categoria de análise criatividade, apenas 5% atingiram o grau máximo, ficando assim classificados como pessoas altamente criativas. Percebe-se também que 30% dos respondentes apresentaram um bom desempenho criativo. Pode-se notar ainda que 34% dos respondentes obtiveram desempenho médio, ou seja, apresentaram um potencial criativo, precisando de incentivos para o desenvolvimento desta característica. Tem-se ainda que 28% dos entrevistados apresentaram baixo potencial criativo, e que 3% demonstraram não ser criativos.

Quanto à análise cruzada da característica criatividade com os médicos e funcionários obteve-se:

Tabela 10 – Análise da criatividade entre médicos e funcionários

	Funcionários	Médicos	Total
Grau 0	1		1
Grau 1	3		3
Grau 2	3	1	4
Grau 3	2	2	4
Grau 4	6	8	14
Grau 5	5	3	8
Grau 6	2	2	4
Grau 7	2		2
Total	24	16	40

Fonte: dados primários

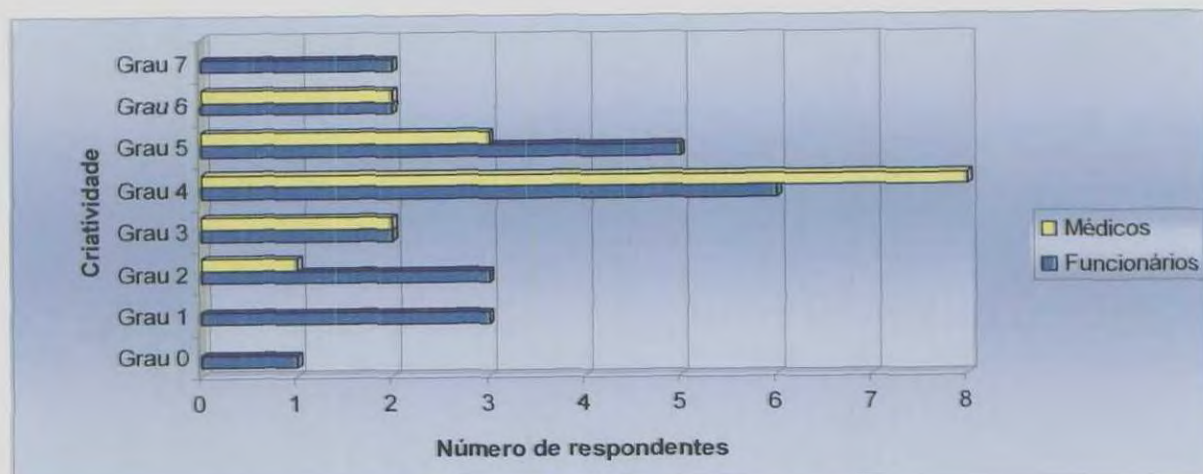


Figura 12 – Criatividade: Médicos x Funcionários

Fonte: dados primários

Na categoria de análise criatividade, os médicos e funcionários apresentaram um grau mediano de criatividade. Entre os graus mais baixos concentraram-se os funcionários, 7 destes entre os graus 0, 1 e 2. Apenas um médico apresentou grau de classificação baixa. E apenas dois funcionários apresentou alta capacidade criativa. Nenhum médico obteve grau 7, ou seja, alta capacidade criativa. Os médicos também não apresentaram classificação de grau 0 ou 1, suas respostas concentraram-se entre os graus de média e alta capacidade criativa. Os funcionários mostraram-se bastante criativos, mesmo demonstrando que a empresa apresenta restrições à criatividade.

A seguir tem-se a análise da correlação das categorias em estudo:

Tabela 11 – Correlação entre as categorias de análise

	Motivação	Propensão a assumir riscos	Resolução de problemas	Influenciador	Criatividade	Categoria profissional
Motivação	1,000	0,096	0,045	0,234	-0,164	-0,190
Propensão a assumir riscos	0,096	1,000	0,126	0,245	0,040	0,329
Resolução de problemas	0,045	0,126	1,000	-0,091	0,050	0,104
Liderança	0,234	0,245	-0,091	1,000	-0,002	-0,302
Criatividade	-0,164	0,040	0,050	-0,002	1,000	0,132
Categoria profissional	-0,190	0,329	0,104	-0,302	0,132	1,000

Fonte: dados primários

Em relação à análise da correlação entre as variáveis em estudo, percebe-se que a maior correlação percebida foi entre categoria profissional e propensão a assumir riscos. Ressalta-se que a criatividade apresenta a menor correlação com as outras variáveis do estudo. Conclui-se, portanto, que as variáveis em estudo não apresentam alta correlação entre elas,

porém, todos esses fatores influenciam no grau de empreendedorismo final. Lembra-se que quanto mais próximo de 1 o valor, maior será a correlação entre as variáveis.

Apresenta-se a seguir a análise da média, mediana e moda:

Tabela 12 – Média, mediana e moda

	Motivação	Propensão a assumir riscos	Resolução de problemas	Liderança	Criatividade	Grau de empreendedorismo
<b>Média</b>	4,975	4,7	3,6	1,3	3,925	3,7
<b>Mediana</b>	5	5	4	1	4	4
<b>Moda</b>	6	5	4	1	4	4

Fonte: dados primários

Pode-se constatar que motivação e propensão a assumir riscos apresentaram graus de médio a alto na organização em estudo. Já as características criatividade e resolução de problemas possuem grau médio. A única característica que apresentou uma baixa média foi a liderança (1,3), sendo o resultado mais preocupador. Em comparação dos resultados entre média, moda e mediana, constata-se uma aproximação dos valores das mesmas, representando assim a ausência de valores discrepantes que podiam ter influenciado na média geral.

Tem-se a seguir a análise do grau de empreendedorismo corporativo:

Tabela 13 – Análise do grau de empreendedorismo

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Grau 3	16	16	40	40
Grau 4	20	36	50	90
Grau 5	4	40	10	100
Total	40	100	100	

Fonte: dados primários

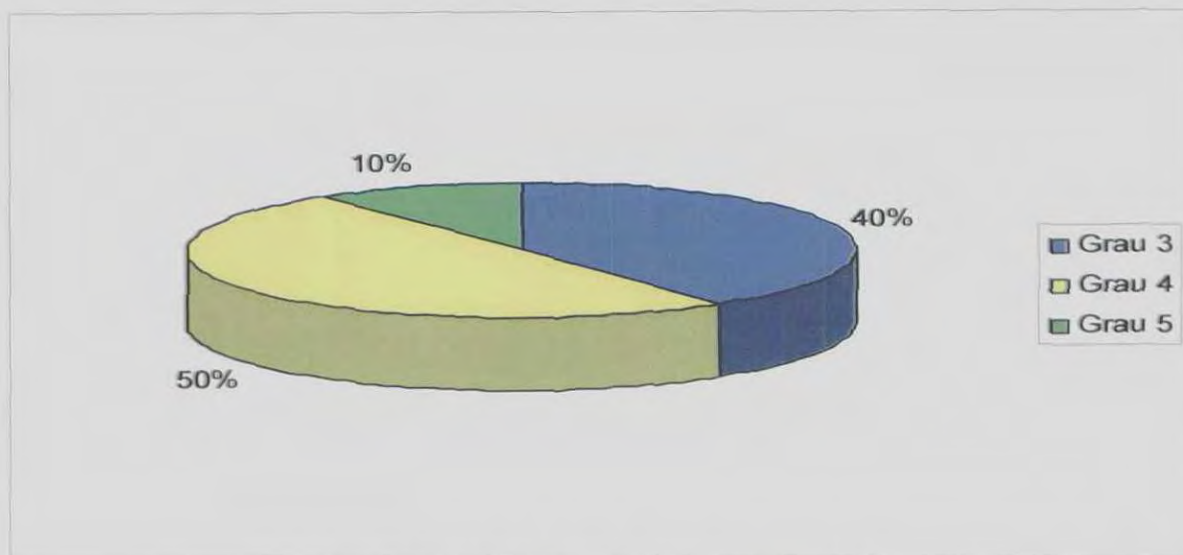


Figura 13 – Avaliação do Grau empreendedor  
Fonte: dados primários

Percebe-se que 60% dos respondentes apresentaram grau médio de empreendedorismo. Os outros 40% apresentaram grau baixo a médio de empreendedorismo. Não se obteve respostas entre os graus mais baixos zero, 1 e 2, assim como nos graus mais altos, 6 e 7. Os resultados obtidos concentraram-se apenas nos graus 3, 4 e 5.

Finalmente, através do cruzamento de dados entre o grau de empreendedorismo das categorias médicos e funcionários obteve-se:

Tabela 14 – Análise do grau de empreendedorismo

	Funcionários	Médicos	Total
Grau 3	10	6	16
Grau 4	12	8	20
Grau 5	2	2	4
Total	24	16	40

Fonte: dados primários



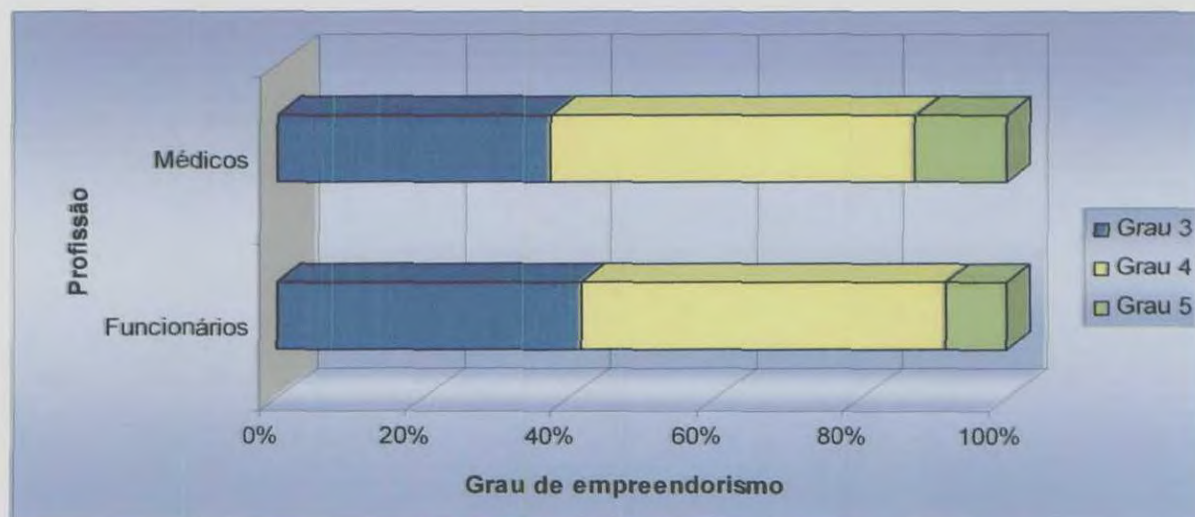


Figura 14 – Grau de empreendedorismo: Médicos x Funcionários  
Fonte: dados primários

Avaliando o grau de empreendedorismo entre os médicos e funcionários, percebe-se que as duas categorias de entrevistados apresentaram um grau mediano de empreendedorismo. Sendo que 10 funcionários e 6 médicos apresentaram baixo a médio grau empreendedor. Esse grau empreendedor está relacionado com as categorias de análise apresentadas. Ressalta-se, portanto, que a categoria profissional dos entrevistados não apresentou relevância no resultado no grau de empreendedorismo final.

## 6 PROPOSIÇÕES

As tendências atuais levam-nos a analisar as “pessoas” e “talentos”, cabendo aos líderes a função de administrar seus recursos humanos da melhor forma, para que as organizações atinjam seus objetivos. Com isso cabe-lhes a administração do clima e da cultura organizacional.

Todo esse contexto é sintetizado numa única forma de liderar: valorizando as pessoas. Para Lisboa (*apud* MARINHO; OLIVEIRA, 2005), um verdadeiro líder observa três pontos básicos para conhecer seus colaboradores: o comprometimento, a motivação e a comunicação. Esse conjunto de ações leva os gestores a conhecer melhor os talentos da organização.

Segundo Rodriguez (*apud* MARINHO; OLIVEIRA, 2005), liderança é a capacidade que um indivíduo possui para aglutinar pessoas ao redor de uma idéia, princípio, filosofia ou de um objetivo, espontaneamente. O líder tem uma forte tendência a influenciar as pessoas.

Atualmente as organizações procuram processos de mudanças estruturais e comportamentais, com intuito de melhorar a prestação de serviços e a produção de bens, e atender às exigências do mercado.

Para Giuliani (*apud* MARINHO; OLIVEIRA, 2005), o líder inspira confiança, porque os liderados confiam em seu julgamento, caráter e inteligência, e uma das condições é comunicar-se com honestidade e sinceridade. A comunicação tem papel importante na liderança, pois é a base de todas as atividades na organização. A comunicação é desenhada pela estrutura organizacional vigente e é considerada uma ferramenta influenciadora de grande valia.

No campo da administração, a manutenção dos valores e características empreendedoras é realizada por meio do que se tornou popularmente conhecido como “desenvolvimento de competências”. O termo implica a criação de um reservatório de habilidades nos recursos humanos, de tal modo que eles consigam solucionar conflitos e apresentar soluções altamente sincronizadas com a vida da organização.

Para o desenvolvimento da liderança, propõe-se a utilização de um sistema baseado em fatores que criam o envolvimento dos funcionários.

O envolvimento de cada funcionário reúne comprometimento e dedicação. Um funcionário envolvido concentra suas energias em algo sem precisar do controle de outro. De acordo com Finnie (2004), existem sete fatores que ajudam a construir o envolvimento dos funcionários: visão; oportunidade; incentivos; impacto; comunidade; comunicação; e empreendedorismo.

Tem-se a visão no modo como as pessoas querem encontrar um sentido ou um objetivo no trabalho que executam. No fator oportunidade, Finnie (2004), define que todos querem uma chance para aprender, crescer, avançar e melhorar naquilo que fazem. Em incentivos, o dinheiro pode ser um bom fator de motivação se vier em quantidade significativa e se seu ganho estiver associado a objetivos específicos. Considerando o fator impacto, as pessoas querem fazer na prática seu trabalho quando visualizam o impacto de seus esforços. Quanto ao fator comunidade, os funcionários se envolvem mais quando se sentem parte de uma equipe. Referindo-se a comunicação, as pessoas têm mais motivação quando sabem o que está acontecendo. E por fim, o empreendedorismo, onde cresce o envolvimento das pessoas quando elas têm a oportunidade de controlar como e onde o trabalho será feito.

Cada profissional prioriza distintos elementos dentro desse sistema proposto. Alguns se sentem mais motivados por recompensas em dinheiro do que pela visão ou pelo impacto, e sempre é possível que as prioridades mudem durante a carreira de cada funcionário, como no caso do profissional que, no início de sua trajetória, valorizava mais o dinheiro porque tinha pouco, mas que, depois de reunir algum capital, passa a ser mais motivado pelo impacto, por exemplo.

Finnie (2004) aconselha os executivos a identificar os colaboradores de mais capacidade de desempenho e a perguntarem-se quais itens do sistema eles podem oferecer para manter esses profissionais motivados.

Também se sugere uma pesquisa aprofundada da liderança, relacionando os seguintes indicadores, de acordo com Bernthal e Wellins (2006):

<b>Promessa de liderança</b>	<p><b>Motivação (propensão para liderar):</b> ambiciona subir na carreira e persegue ativamente oportunidades de liderança.</p> <p><b>Autenticidade:</b> a promessa é genuína e verdadeira. É íntegro, seguro e inspira confiança.</p> <p><b>Capacidade de obter o melhor das pessoas:</b> maximiza o talento, inspira o desempenho, guia os outros na direção de metas comuns.</p>
<b>Desenvolvimento pessoal</b>	<p><b>Agilidade de aprendizagem:</b> aprende com os erros, incorpora a nova informação, é curioso.</p> <p><b>Receptividade ao feedback:</b> busca e utiliza as opiniões e os comentários que recebe, aceita críticas, é humilde.</p>
<b>Destreza na complexidade</b>	<p><b>Capacidade de adaptação:</b> aceita a mudança, adapta-se rapidamente, pode equilibrar muitas exigências.</p> <p><b>Pensamento conceitual:</b> tem amplitude mental, entende muitos pontos de vista e sabe ligá-los.</p> <p><b>Capacidade de navegar na ambigüidade:</b> Simplifica situações complexas, percebe meios tons.</p>
<b>Equilíbrio entre valores e resultados</b>	<p><b>Enquadramento cultural:</b> possui estilo pessoal e qualidades que se encaixam na cultura da companhia.</p> <p><b>Paixão por resultados:</b> é realizador, supera os problemas, recusa-se a desistir.</p>

Quadro 6 - Indicadores de liderança  
 Fonte: Adaptado de Bernthal e Wellins (2006)

O desenvolvimento da liderança poderá suscitar melhores resultados de outras características empreendedoras, principalmente a motivação e a propensão a assumir riscos, as quais apresentaram uma maior correlação positiva com a variável liderança. Essa correlação indica que com o aumento do grau de uma das variáveis, a outra também poderá aumentar.

Segundo Cozer (2006), para o empreendedorismo corporativo ser uma realidade, é preciso que os funcionários acreditem que são capazes de criar, bem como que a organização em que trabalham o valorize pela sua visão e suas ações.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo é fator essencial para o desenvolvimento econômico de um local, uma cidade ou um país. Para o empreendedorismo corporativo ser uma realidade, é preciso que os funcionários acreditem que são capazes de criar, acreditem que a organização em que trabalham o valorizará pela sua visão e suas ações.

Este trabalho buscou analisar o empreendedorismo corporativo existente no Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica, a partir das categorias de análise: motivação, propensão a assumir riscos, capacidade de resolver problemas, liderança e criatividade.

Fundamentando-se em autores e conceitos que evidenciam o benefício de uma cultura empreendedora, foi realizada uma pesquisa envolvendo os funcionários da empresa analisada, incluindo os sócios e médicos, e as categorias de análise classificadas como sendo as principais características de um empreendedor.

Com o resgate e a sistematização dos conceitos relacionados ao empreendedorismo corporativo, relacionados ao primeiro objetivo específico, pode-se evidenciar que o empreendedorismo não se prende apenas à abertura do próprio negócio. Também pode e deve ser empregado pelas organizações existentes como forma de sistematizar seus processos internos, para a geração das inovações empresariais. Assim resgataram-se os conceitos de empreendedorismo e empreendedorismo corporativo evidenciando suas diferenças.

Quanto ao objetivo de analisar as características dos empreendedores corporativos, constatou-se que algumas características são comuns aos empreendedores corporativos, como as selecionadas para esse trabalho: motivação, propensão a assumir riscos, capacidade de solucionar problemas, liderança e criatividade. Assim, analisaram-se as características empreendedoras dos funcionários do CODT, a partir das categorias básicas acima descritas.

A primeira característica analisada foi a motivação, sendo percebido que grande parte da população em estudo concentrou suas respostas entre os graus 5 e 6, somando 59%, apontando um grau de motivação de médio a alto dentro da organização. Dentre esses, ressalta-se que a maioria dos funcionários concentrou-se entre os graus médio a alto de motivação, ou seja, 20 destes. Segundo a pesquisadora, o aumento da motivação pode proporcionar o aumento do grau de empreendedorismo. Segundo Stoner e Freeman, “motivação são os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento do indivíduo” (1985, p.322). É necessário que os empregados estejam motivados para um melhor funcionamento da organização, pois além de poder criar um maior comprometimento, haverá maior esforço por parte desses. A motivação não foi considerada pela autora como uma das

necessitam de maior atenção. O aumento da motivação, pode sim ocorrer quando é proporcionado aos colaboradores um ambiente de trabalho agradável, trabalhando assim com a geração de um maior comprometimento com a empresa e uma maior produtividade dos funcionários. Pode-se dizer que este é o verdadeiro papel do administrador em relação à motivação, ou seja, não é motivar os funcionários, mas sim tornar o ambiente favorável para que este não se sinta desmotivado.

Quanto à característica propensão a assumir riscos calculados constatou-se que a maior parte dos respondentes, ou seja, 57%, apresentaram tendência mediana a assumir riscos. Destes, os médicos concentraram-se entre os graus 4, 5, 6 e 7, apresentando assim uma propensão média a alta a assumir riscos. Entre os funcionários, 13 obtiveram grau médio, estando entre os graus 4 e 5. Constata-se que esta categoria não apresentou fatores preocupantes para a organização.

Pôde-se perceber também que 63% dos respondentes possuem grau mediano (entre 3 e 4) para resolver problemas sem muita dificuldade. Destaca-se que 5 médicos e 5 funcionários apresentaram dificuldades em resolver problemas. Assim como 4 funcionários apresentaram grande dificuldade em resolver problemas e 1 destes não consegue resolver problemas sem a ajuda de outras pessoas. Ressalta-se que nessa categoria, pode-se trabalhar pontualmente, não se percebe a necessidade de treinamento com o grupo todo, mas sim com àqueles que apresentaram maior dificuldade em resolver problemas. Sugere-se uma capacitação que aborde a pró-atividade, autonomia e a iniciativa destes funcionários. É necessário enfatizar que com o aumento da motivação dos funcionários, possivelmente estes terão maior facilidade em resolver problemas sozinhos.

Quanto à categoria liderança, constatou-se a dificuldade dos entrevistados em saber convencer e encontrar pessoas que ajudem a satisfazer seus próprios objetivos. Percebe-se que 25% dos entrevistados apresentaram grau zero, ou seja, não apresentaram a capacidade de liderar as pessoas. Os outros respondentes somando 75% alcançaram um grau de liderança muito baixo. Foi nessa categoria de análise que se concentrou as proposições deste trabalho. O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência e duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas. (BERGAMINI, 1994).

A última categoria analisada foi a criatividade, notou-se que 30% dos respondentes apresentaram um bom desempenho criativo, sendo que 2 entrevistados atingiram o grau máximo, ficando assim classificados como pessoas altamente criativas. Pode-se notar ainda que 34% dos respondentes obtiveram desempenho médio, ou seja, apresentaram um potencial criativo, precisando de incentivos para o desenvolvimento desta característica. Ressalta-se que entre os graus mais baixos concentraram-se os funcionários, 7 destes entre os graus 0, 1 e 2. Apenas um médico apresentou grau de classificação baixa. Apesar de não ser a característica mais preocupante, a criatividade também precisa ser incentivada. Chiavenato (1999), apresenta sugestões para incentivar a criatividade organizacional: encorajar novas idéias, os supervisores ou gerentes devem assumir claramente, em palavras e atos, que são abertos a novas idéias e abordagens; permitir maior interação, pode-se promover um clima permissivo e criativo dando-se às pessoas a oportunidade de interagir com outros membros de seu próprio grupo de trabalho ou de outros grupos, essa interação permite o intercambio de informações úteis, o livre fluxo de idéias e novas perspectivas na resolução de problemas; tolerar os erros, pois nem sempre as idéias são úteis para a organização, mas é preciso compreensão; definir objetivos claros e liberdade para alcançá-los, as pessoas devem ter um propósito e direção para a sua criatividade; e por fim, oferecer reconhecimento, pois pessoas criativas trabalham motivadas, mesmo em tarefas árduas ou que não lhes interessam, quando são recompensadas por um trabalho bem feito. Destaca-se que sem barreiras à criatividade no CODT, haverá um comprometimento maior dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

Por fim, tem-se o objetivo de traçar ações para desenvolver o empreendedorismo interno. Além das recomendações já descritas, concentrou-se no desenvolvimento de ações para a liderança, sendo que se sugeriu a utilização de um sistema baseado em fatores que criam o envolvimento dos funcionários. Um funcionário envolvido concentra suas energias em algo sem precisar do controle de ninguém. De acordo com Finnie (2004), existem sete fatores que ajudam a construir o envolvimento dos funcionários: visão; oportunidade; incentivos; impacto; comunidade; comunicação; e empreendedorismo. Salientou-se também a proposição de uma pesquisa aprofundada relacionando os indicadores propostos por Bernthal e Wellins (2006) para o desenvolvimento de liderança.

Destaca-se novamente que o objetivo geral deste trabalho foi analisar o grau de empreendedorismo corporativo no Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica - CODT, a partir das categorias motivação, propensão a assumir riscos, capacidade de resolver problemas, liderança e criatividade, com base no primeiro semestre de 2006, e propor ações de fomento ao desenvolvimento de uma cultura empreendedora no ambiente interno. Pode-se

concluir que a empresa apresentou um grau de empreendedorismo mediano, sendo que 60% dos respondentes apresentaram grau médio de empreendedorismo. Os outros 40% apresentaram grau baixo a médio de empreendedorismo. Ressalta-se novamente que a característica com resultados mais preocupantes foi a liderança, na qual concentrou-se as sugestões de ações para a organização em estudo.

Percebeu-se enfim, que a correlação entre as categorias analisadas, permite que conforme cada categoria é trabalhada e desenvolvida outras características também se desenvolvam e conseqüentemente o grau de empreendedorismo aumentará. Por isso faz-se necessário o aumento das características mais problemáticas, como foi o caso da liderança, apresentando os menores graus de desenvolvimento na organização.

### **7.1 Recomendações**

Quanto às recomendações para trabalhos futuros, destaca-se a realização de um trabalho aprofundado da liderança no CODT, sendo o fator mais vulnerável detectado por esta pesquisa.

Também destaca-se a aplicação do instrumento de pesquisa deste trabalho em outras organizações, a fim de se fazer um comparativo com os resultados das empresas.



## REFERÊNCIAS

- ANGELO, Eduardo B. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença.** Rio de Janeiro: Campus, 2003
- BABBIE, Earl. **The practice of social research.** Califórnia: Wadsworth Publishing Company, 1998.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 5. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2005.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança, Administração do Sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BENETTI, Kelly C. **Avaliação de desempenho por competências: um estudo de caso no Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica.** Monografia. UFSC. Florianópolis, 2005.
- BERNTHAL, Paul R. WELLINS, Richard S. 31 Descobertas sobre Liderança. **HSM Management.** n. 57 jul/ago 2006.
- BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 2001.
- BRITO, Francisco; WEVER, A. **Empreendedores Brasileiros II: a experiência e as lições de quem faz acontecer.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CAVE, Charles. **Creativity web.** Disponível em: <http://members.ozemail.com> Acesso em: 05 de maio de 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- CORNWALL, Jeffrey R.; PERLMAN, Baron. **Organizational entrepreneurship.** Boston: Irwin, 1990.

COZER CONSULTORIA. **Características do empreendedorismo corporativo**. Disponível em <[www.cozer.com.br](http://www.cozer.com.br)> Acesso em: 10 de maio de 2006.

CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, Maria Cecília (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVID, Denise Elizabeth Hey. **Intraempreendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações**. Dissertação. UFSC. Florianópolis, 2004.

DEES, J. Gregory. **The meaning of “social entrepreneurship”**. Disponível em: <http://www.the-ef.org/resources-Dees103198.html> . Acesso em: 5 maio 2006.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. 6. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo corporativo, como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo Corporativo**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor (intrepreneurship): prática e princípios**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **F. Management challenges for the 21st century** New York: Harperbusiness, 1999.

FARREL, Larry C. **Entrepreneurship – fundamentos das organizações empreendedoras**. São Paulo: Atlas, 1993.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo**. In: INSTITUTO EUVALDO LODI, **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Brasília: CNI, 2000.

FINNIE, William. Liderança que leva a resultados. **HSM Management**. n. 42 jan/fev 2004.

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Global, 2004.

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*. **Executive Report**. Disponível em [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org). Acesso em 3 de maio de 2006.

HAMPTON, David. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HASHIMOTO, Marcos. **Empreendedorismo**. Disponível em <[www.qideia.com.br](http://www.qideia.com.br)> Acesso em: 3 de maio de 2006.

HISRICH, Robert, D; PETERS, Michael, P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARINHO, Robson M. OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Liderança uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 5.ed. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SANCHES, Odécio. **Quantitativo – qualitativo: oposição ou complementaridade?** Cadernos de Saúde Pública. Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239 – 262, jul/set. 1993.

PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring**. Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, Gifford. PELLMAN, Ron. **Intrapreneuring in action – a handbook for business innovation**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social, métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio do curso de administração**. Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

SALIM, C. et. al. **Administração Empreendedora: teoria e prática usando o estudo de caso**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SAY, Jean B. **Tratado de economia política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Criação e desenvolvimento de novas empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 4 de maio de 2006.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

STONER, J.; FREEMAN, R. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro, PHB, 1985.

STEVENSON, Howard. **As seis dimensões da capacidade empreendedora**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Bom dia,

Sou acadêmica do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e estou realizando uma pesquisa para analisar o grau de empreendedorismo corporativo do CODT. Para isso estamos aplicando esse questionário, o qual será sigiloso, que não ultrapassará 10 (dez) minutos. Pedimos gentilmente a sua colaboração para com esse projeto.

Desde já agradeço,

Luana Pedron

### Auto-avaliação das habilidades empreendedoras

1. Eu acredito que as pessoas que conheço que são bem-sucedidas nos negócios:
  - a) têm bons contatos
  - b) são mais habilidosas/ espertas que eu
  - c) são parecidas comigo, mas talvez trabalhem mais arduamente
  
2. Eu gosto:
  - a) de ser fiel aos meus amigos e colegas
  - b) de ser muito sistemático em meu trabalho
  - c) de fazer o meu melhor em qualquer trabalho que assumo
  
3. Se eu chego em casa para descansar e ter uma noite relaxante e descobro que a pia da cozinha está com vazamento:
  - a) eu estudo o guia de “faça você mesmo” para ver se consigo consertar o problema
  - b) eu convenço um amigo a arrumar a pia pra mim
  - c) eu ligo para um encanador
  
4. Quando encaro um problema:
  - a) vou direto às conclusões
  - b) sou analítico e objetivo
  - c) preciso ter todos os fatos para tomar uma decisão
  
5. Meu objetivo na vida é:
  - a) fazer uma grande quantidade de realizações bem-sucedidas
  - b) servir ao meu país
  - c) atingir um alto *status* na sociedade
  
6. Se eu tivesse uma noite livre, eu iria:
  - a) assistir a um programa de tv
  - b) visitar um amigo
  - c) praticar um *hobby*

7. Se um funcionário que é meu amigo não estivesse fazendo seu trabalho corretamente:

- a) eu o convidaria para um drinque, falaria genericamente que as coisas não estavam indo bem e esperaria que ele captasse a mensagem
- b) eu o deixaria sozinho e teria esperança de que ele se acertasse
- c) eu daria a ele um forte aviso e o demitiria se ele não se acertasse

8. Resolvo os problemas:

- a) de forma original/ tenho dificuldades em resolver problemas
- b) sempre da mesma forma
- c) uso técnicas disciplinadas de resolução de problemas

9. Em meus sonhos diários. Eu pareço geralmente como:

- a) um milionário em um iate
- b) um detetive que resolveu um caso difícil
- c) um político discursando para comemorar uma vitória

10. Eu prefiro jogar:

- a) banco imobiliário
- b) roleta-russa
- c) bingo

11. Eu freqüentemente desejo ser:

- a) um trabalhador solitário que ajuda os pobres
- b) bem-sucedido fazendo algo significativo
- c) um verdadeiro devoto de Deus

12. Eu acho que por prazer e felicidade as pessoas devem:

- a) fazer caridades
- b) conseguir as básicas amenidades da vida
- c) enfatizar as realizações das pessoas

13. Eu freqüentemente desejo:

- a) ser um realizador social popular
- b) ser um grande líder político
- c) fazer algo de grande significância

14. Onde eu trabalho:

- a) criatividade é considerada a chave para a sobrevivência
- b) qualquer idéia interessante é aceita
- c) o tempo para pensar de forma criativa é limitada na organização

15. Para fazer exercícios físicos, eu prefiro:

- a) entrar em um clube/ academia
- b) participar de um time/ equipe da vizinhança
- c) fazer caminhada no meu ritmo

16. Quando convidado para trabalhar com outros em um grupo, eu aceitaria com muito prazer:

- a) outras pessoas que venham com boas idéias
- b) cooperar com outros
- c) tentar encontrar outras pessoas para fazer o que eu quero

17. Se meu chefe me pedisse para assumir um projeto decadente, eu:

- a) o assumiria
- b) não assumiria se já estivesse cheio de trabalho
- c) daria a ele uma resposta em poucos dias após levantar mais informações

18. Dentro da minha organização:

- a) posso conversar abertamente sobre minhas idéias sem que elas sejam roubadas
- b) serei barrado se sugerir novas soluções
- c) novas idéias devem ser justificadas com muitas análises

19. Em qualquer trabalho que assumo:

- a) eu gosto de fazer planos avançados
- b) eu gosto de fazer o meu melhor
- c) eu gosto de assumir total responsabilidade

20. Eu sou mais feliz quando:

- a) estou fazendo os outros felizes
- b) sou bem-sucedido em meu trabalho
- c) sou o centro das atenções dos outros

21. Na escola eu preferia escolher cursos com ênfase em:

- a) trabalhos práticos
- b) em artigos, pesquisa, leitura
- c) provas, exames, testes

22. Ao comprar um refrigerador eu:

- a) escolheria uma marca conhecida e tradicional
- b) perguntaria aos meus amigos o que eles compraram
- c) compararia as vantagens de diferentes marcas

23. No trabalho:

- a) sou mais reativo que proativo
- b) deixo meus sentimentos me guiarem
- c) gosto de ser reconhecido como alguém dependente

24. Eu preferiria:

- a) comprar um bilhete de loteria
- b) apostar em um jogo de futebol
- c) jogar uma partida de truco

25. Quando me encontro envolvido em situações complicadas:

- a) procuro ajuda de outros que estão mais bem preparados para lidar com a situação
- b) me retiro da situação
- c) cuidadosamente avalio a situação e busco respostas razoáveis

26. Meu relacionamento com os outros é reforçado, quando:

- a) as outras pessoas têm os mesmos objetivos que eu tenho
- b) eu posso influenciar os outros para alcançar meus objetivos
- c) as outras pessoas têm objetivos diferentes que não entram em conflito com os meus

27. Se estou em viagem de negócios com horário marcado para uma reunião e meu voo atrasa, pousando em uma cidade vizinha:

- a) eu alugo um carro e tento chegar ao destino final
- b) aguardo pelo próximo voo
- c) reagendo a reunião

28. Em minha vida:

- a) sinto falta de autoconfiança
- b) valorizo a crítica (ato de criticar)
- c) tenho medo de ser diferente dos outros

29. No passado eu estabeleci metas que requeriam:

- a) um tempo exorbitante e um esforço tremendo para serem atingidos
- b) um alto nível de *performance*, mas metas atingíveis
- c) um esforço mínimo para serem atingidas

30. Eu prefiro colegas de trabalho que:

- a) são capazes de se adaptar ou mudar
- b) lutam por aquilo que acreditam ser correto
- c) são inexpressivos e altamente susceptíveis a sugestões



31. Sobre minha personalidade:

- a) gosto de novas faces, novos lugares
- b) tenho uma forte necessidade de organização em minha vida
- c) acredito que vale a pena sonhar acordado

32. Eu topo jogar cartas quando:

- a) jogo com bons amigos
- b) jogo com pessoas que me desafiam
- c) jogo por altas apostas

33. Supondo que eu tivesse um pequeno negocio de limpeza, quando um amigo e competidor meu morre subitamente:

- a) eu garanto a sua esposa que nunca tentarei pegar seus clientes
- b) eu oferecerei o suporte necessário até que a empresa de meu ex-competidor se recupere
- c) vou até o escritório do meu ex-competidor e faço uma proposta para comprar a empresa dele

34. Quando trabalhando em grupo:

- a) eu tento a influenciar pessoalmente os resultados
- b) eu me sinto inibido pelos outros e faço os outros atingirem os resultados
- c) eu trabalho arduamente para ajudar os lideres do grupo

35. Como membro do comitê de um novo projeto, se me deparo com uma grande falha, minha reação é:

- a) encontrar e responsabilizar outros membros devido à sua participação no projeto
- b) assumir minha parte no problema e dar continuidade ao projeto
- c) tentar justificar as falhas com pensamentos positivos

Pontuação - atribua 1 ponto para cada resposta sua que corresponde às respostas da tabela a seguir:

1 c	13 c	25 c
2 c	14 b	26 b
3 a	15 c	27 a
4 c	16 c	28 b
5 a	17 c	29 b
6 c	18 a	30 a
7 a	19 b	31 a
8 c	20 b	32 b
9 b	21 a	33 c
10 a	22 c	34 a
11 b	23 b	35 b
12 c	24 c	

## Auto-avaliação das habilidades empreendedoras

## Motivação

Questões 2, 5, 11, 12, 13, 19, 20

(baixo)      0      1      2      3      4      5      6      7      (alto)

---

## Propensão a assumir riscos

Questões 7, 10, 17, 22, 24, 29, 35

(baixo)      0      1      2      3      4      5      6      7      (alto)

---

## Resolução de problemas

Questões 3, 6, 9, 15, 21, 25, 27

(baixo)      0      1      2      3      4      5      6      7      (alto)

---

## Liderança

Questões 1, 16, 26, 30, 32, 33, 34

(baixo)      0      1      2      3      4      5      6      7      (alto)

---

## Criatividade

Questões 4, 8, 14, 18, 23, 28, 31

(baixo)      0      1      2      3      4      5      6      7      (alto)

---