

INTRA-EMPREENDEDORISMO EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES ILUSÃO OU REALIDADE?

Andreia Maria Berto
Universidade Católica de Santos

Luciano A. Prates Junqueira
Universidade Católica de Santos

Resumo

Este artigo tem como proposta verificar a existência de intra-empresendedores em instituições hospitalares. Busca-se averiguar junto ao grupo gerencial de uma instituição hospitalar, sem programas institucionalizados, o perfil empreendedor. Verificou-se que 38% dos gerentes são intra-empresendedores e estão satisfeitos com as atividades desenvolvidas. Em entrevista com dois diretores, constatou-se que o hospital aproveita os profissionais empresenedores para melhorar os serviços prestados. Os dirigentes na sua prática gerencial fomentam ações empresenedoras, utilizando o capital intelectual existente. Concluiu-se que o hospital é um ambiente propício para estudo dos profissionais intra-empresenedores, permitindo sua utilização como diferencial para a prestação de serviços.

Palavras-chave

Intra-empresenedorismo, hospital, temperamento.

Abstract

This article proposes to verify the existence of intra-business in hospitals. Try to check with the group management of a hospital, without institutionalized programs, the profile entrepreneur. It was found that 34% of managers are intra-and entrepreneurs are satisfied with the activities. In an interview with two directors, it was found that the hospital takes the professional entrepreneurs to improve services. The leaders in their management practice encourage entrepreneurial activities, using the existing intellectual capital. It was concluded that the hospital is an environment conducive to study of intra-

professional entrepreneurs, allowing its use as a differential for the provision of services.

Keywords

Intra-enterprise, hospital, temperament.

INTRA-EMPREENDEDORISMO EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES ILUSÃO OU REALIDADE?

Andreia Maria Berto
Universidade Católica de Santos

Luciano A. Prates Junqueira
Universidade Católica de Santos

1 Introdução

O mundo tem passado por inúmeras mudanças, onde inovações revolucionaram a forma de viver da humanidade. Essas novidades surgem de uma nova forma de ver coisas antes nunca pensadas e, que são típicas de pessoas visionárias, especiais, que questionam, arriscam, fazem acontecer e empreendem (DORNELAS, 2005).

Com estas premissas, o empreendedorismo corporativo vem ganhando cada vez mais entusiastas e a empregabilidade nesse contexto emerge com o intra-empendedorismo. Se apresentando como um caminho promissor para o futuro econômico dos diversos tipos de organizações.

Acredita-se que a demanda de profissionais que ocupam cargos gerenciais nas organizações está modificando ao longo dos anos, e, já não basta entender da prática profissional, é necessário apresentar um perfil inovador, ser persistente, demonstrar habilidade de trabalho em equipe, conhecer tecnologias modernas, apresentar solução rápida e acertada para problemas, desenvolver rotinas que possibilitem melhorias, enfim, pessoas que tenham força de vontade para melhorar sempre.

No intuito de verificar tais pressupostos, foi realizada uma pesquisa com os gerentes de um hospital público, composto de vinte e quatro profissionais, que não trabalham com nenhum programa de incentivo ou recrutamento de empreendedores. O objetivo é verificar quantos profissionais ocupam cargos de liderança com características empreendedoras. É interessante observar como essas características contribuem nas atividades que os empreendedores desenvolvem no hospital, além, de averiguar a visão que os dirigentes do hospital possuem do intra-empendedorismo e como incrementar essa postura no interior do hospital.

Essa discussão será feita nesse artigo partindo do entendimento do que seja empreendedorismo e como se realiza na organização para em seguida apresentar a metodologia e os resultados da pesquisa.

2 Empreendedorismo

A atividade empreendedora acompanhou o desenvolvimento econômico da humanidade, Hirsich e Peters (2004) em seus estudos apontam Marco Pólo como o exemplo inicial de empreendedor ao estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente, correndo riscos e atravessando mares. Durante os anos 70 e 80 os estudos behavioristas dominaram o assunto, tentando identificar quem realmente era o empreendedor e como ele se comportava (Filion, 2000). McClelland (1972) classificou o empreendedor como um inovador, que através de uma destruição criativa, identifica oportunidades. Dornelas (2001) entende o empreendedor como um indivíduo que possui visão de como será o seu negócio no futuro e que tem a habilidade de programar seus sonhos. Já Marcovitch (2008) possui a visão de que o

empreendedor é um indivíduo ousado, apontando o Conde Francesco Matarazzo como um dos maiores empreendedores da história brasileira, com capacidade de enxergar oportunidades, para construindo um patrimônio gigantesco em um curto espaço de tempo. Atualmente, poucos são aqueles que iniciam do nada e erguem um império somente com instinto, pois a sociedade mudou muito desde o início do século passado, apesar do empreendedor ainda apresentar as mesmas características. Vale frisar que o momento histórico em que o empreendedor está inserido é um fator relevante a ser considerado.

Dornelas (2005), Dolabela (2003) citam algumas características dos empreendedores, entre elas inovação, liderança, capacidade de analisar riscos, independência, criatividade, autoconfiança, orientação para resultados, originalidade, iniciativa, otimismo, flexibilidade, habilidade para conduzir situações adversas, necessidade de realização, envolvimento de longo prazo, capacidade de aprendizagem, agressividade, comprometimento, planejamento aguçado, desenvolvimento de redes de contato, criação de valor para a sociedade e necessidade de controle.

De acordo com Degen (1989) a característica multidisciplinar do empreendedorismo, tem gerado visões distintas, contudo, há uma grande convergência em apontar que o empreendedorismo consiste no fenômeno da geração de negócio em si, relacionando tanto com a criação, quanto com a expansão de algo já existente. Enfim, para Schumpeter (1984) 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. Além de possuir todas as habilidades citadas anteriormente, o profissional deve ter a capacidade de empreendê-las (CARVALHO FILHO, 2002).

Pinchot (1989) é um dos primeiros autores a utilizar o conceito de intrapreneuring (intra-empendedorismo), ou seja, o empreendedor dentro de uma organização como um agente de mudanças. Para Fillion (1999), o empreendedor é alguém com capacidade de estabelecer objetivo e encontrar oportunidade de negócio, sendo que para isso faz uso de sua criatividade e conhecimento do ambiente no qual está inserido. Há empreendedores que não são donos de negócios, e, permanecem trabalhando em grandes corporações, os chamados intra-empendedorismo ou empreendedores corporativos. Dentro desta perspectiva Dornelas (2001) define o empreendedor como um indivíduo ambicioso que deseja reconhecimento e admiração para se tornar uma referência para aqueles que o cercam.

O empreendedor tem necessidade de realizar coisas novas e colocar em prática suas idéias, quando desafiado por uma oportunidade, está disposto a trabalhar continuamente para alcançar seu objetivo (McCLELLAND, 1972). Para isto, identifica a oportunidade, determina e organiza os recursos necessários e conduz o desempenho da organização (DORNELAS, 2001).

O empreendedorismo corporativo discute os conceitos do empreendedorismo e da inovação através de programas voltados ao desenvolvimento do perfil empreendedor de funcionários e executivos, na implementação de projetos e negócios corporativos. Aplicam-se às organizações de médio e grande porte, através de treinamentos, palestras, seminários, workshops e consultorias. Para Amâncio (2008) este tipo de empreendedor pode existir em maior ou menor grau e cada vez mais as organizações percebem que o diferencial competitivo é a mão-de-obra qualificada. Assim, estão despertando para a importância de estimular o lado empreendedor dos funcionários, agregando valor para as atividades desempenhadas dando início a novos projetos internos que instigam a inovação.

Pinchot (1989) é enfático ao afirmar que sempre houve intra-empresendedores nas organizações, apontando as principais diferenças existentes entre o empreendedor e o intra-empresendedor conforme Quadro 1.

Quadro 1: Diferenças entre indivíduos Empreendedores e Intra-empresendedores

Empresendedor	Intra-empresendedor
Usa capital próprio	Usa o capital da empresa
Cria toda a estrutura operacional	Usa a estrutura operacional da empresa
Maior poder de ações sobre o ambiente	Maior dependência das características da cultura corporativa
Fracasso parcial significa perda de dinheiro	Fracasso parcial significa apenas erro e realinhamento do projeto
Fracasso total significa falência	Fracasso total significa aborto do projeto e, no máximo, demissão
Ele é o chefe	Se reporta a um ou mais chefes
Monta sua própria equipe	É obrigatório se relacionar com quem já está na empresa
99 "não" e 1 "sim" significam oportunidade de sucesso	99 "sim" e 1 "não" significam fracasso
Salário? Depende?	Salário? Líquido e certo.

Fonte: Adaptado de Pinchot (1989).

Portanto, o que se pode concluir é que há uma diferença entre indivíduo empreendedor e o intra-empresendedor, o primeiro depende das condições oferecidas pela empresa ou por terceiros, enquanto o empreendedor cria as oportunidades para desenvolvimento de sua criação.

3 Empreendedorismo Hospitalar

A função primordial do hospital, na visão de Schulz e Johnson (1976) é prestar assistência às necessidades do paciente, devendo-se atentar para as diversas dimensões que envolvem este indivíduo - biológicas, psicológicas, sociais, ambientais, culturais e temporais, visto que estas afetam seu comportamento em relação à doença e ao tratamento.

Os hospitais possuem diversas áreas funcionais que se relacionam de forma interdependente, o que exige um funcionamento eficiente de todos os grupos e de todos os seus membros. Sua estrutura é caracterizada ainda por uma extensa divisão do trabalho especializado, realizado basicamente em equipe, o que mobiliza habilidades e esforços de grande número de profissionais, implicando em alta concentração de especialização, com formações distintas (DALFIOR, 2003).

Schulz e Johnson (1976) elucidam que no sistema hospitalar se integram vários subsistemas, podendo variar em número, complexidade e abrangência, dependendo do tipo e da finalidade do hospital, para que sejam atingidos seus objetivos finais, atuando tanto na atenção direta, quanto na atenção indireta ao paciente (atividade-meio e funções administrativas).

De acordo com Gonçalves (1998), pode-se dizer que não há uma resposta única que defina a estrutura de inter relacionamento mais adequada para aqueles que trabalham nos hospitais. O importante é identificar uma combinação dos elementos organizacionais para que haja uma gerência eficiente, que atenda as necessidades dos vários grupos operacionais da organização. Ou seja, busca uma estrutura organizacional compatível com a realidade e especificidade do hospital, para tornar mais eficiente a prestação dos seus serviços. Nesse ambiente é que pode germinar o intra-empendedorismo.

Kirzner (1986) considera as ações do empreendedor antecedem os acontecimentos, ou seja, mesmo em ambientes turbulentos e complexos, como é o caso dos hospitais, estes indivíduos são orientados por sua visão. A necessidade constante de mudanças tem efeito de choque, constituindo o empreendedorismo um referencial.

Assim, o dirigente hospitalar não apresenta comportamento diferente do intra-empresendedores de outras organizações.

4 Metodologia

Para avaliar a gestão hospitalar, esta pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa buscou verificar a existência do comportamento intra-empresendedor em um hospital geral.

A pesquisa foi realizada, inicialmente, através de levantamento bibliográfico sobre o tema estudado, para visualizar como a instituição hospitalar utiliza os intra-empresendedores para melhoria dos serviços prestados.

A investigação foi realizada com todos os profissionais de nível gerencial do hospital geral, público, de porte médio, localizado no Estado de São Paulo. Sua escolha se deve à participação da autora como membro funcional do mesmo. Denominou-se este hospital de Hospital X.

Para avaliar o perfil empresendedor dos entrevistados, optou-se pelo uso do “Classificador de Temperamento de Keirsey”, um aplicativo que discrimina dimensões da personalidade, dos profissionais que atuam sempre em conjunto e estabelecem diferenciações quanto ao modo preferido dos indivíduos de perceberem e responderem a diversas situações. Keirsey (1998) denomina estes temperamentos de idealista, artesão, racional e guardião. Além desse classificador foram feitas perguntas sobre o cargo, tempo de contratação, formação e interesse em abrir negócio próprio.

Os resultados da pesquisa foram tabulados permitindo identificar os quatro tipos de temperamento de cada funcionário. Entretanto, utilizou-se apenas o temperamento artesão, que é típico de indivíduos empreendedores.

A seguir foi enviado, por e-mail, um questionário aos diretores operacional e administrativo do hospital, contendo perguntas sobre o empreendedorismo e sua prática na organização.

Os dados foram processados mediante a utilização de planilhas do *Microsoft Office Excel*, que permitiram a elaboração de tabelas e gráficos.

5 Interpretação e Análise dos Dados

O objetivo deste estudo é averiguar a existência de indivíduos empreendedores na área hospitalar, e, que efetividade na colaboração em ações do seu dia-a-dia, garantindo melhorias na prestação de serviços aos usuários (pacientes).

Os hospitais apresentam características que os diferenciam de outras organizações, como o fato de congregarem diversas áreas funcionais interdependentes e inter-relacionadas, necessitando de um funcionamento eficiente de todos os seus componentes, a fim de compor um todo.

Na análise dos dados buscou-se visualizar o temperamento dos gerentes da organização no contexto de temperamento do Método de Kiersey. No entanto, utilizou-se apenas parte do classificador com o objetivo de identificar indivíduos empreendedores.

Os resultados foram agrupados segundo os seguintes critérios abaixo relacionados:

a) área de atuação;

- b) formação profissional;
- c) tempo de contratação;
- d) resposta a pergunta: Você abriria um negócio próprio?
- e) classificação através do método Keirsey (como empreendedor ou não).

Observa-se na Tabela 1, uma variedade de profissionais com diversos ramos de atuação, tendo cada qual sua função específica, porém, com um objetivo principal semelhante: a prestação de assistência aos pacientes atendidos no hospital. Em outras organizações, isto não é tão freqüente, e, costumeiramente, cada unidade responde por produtos acabados, que ao final vão compor um produto pronto. No hospital todas as áreas atuam juntas e ao mesmo tempo em um único serviço. De acordo com Spinosa e Souza (2004), o comportamento empreendedor, incentivado pela organização, precisa estar associado a uma orientação para a ação, oferecendo aos funcionários oportunidades de desenvolver inovações.

Tabela 1: Distribuição do nível gerencial do Hospital X segundo a área de atuação, formação profissional, tempo de contrato, intenção de negócio próprio e identificação do perfil empreendedor

Área de Atuação	Formação Profissional	Data Contratação	Abriria um Negócio Próprio	Temperamento Kiersey (identificando o empreendedor)
Contabilidade	Contabilidade	09/03/2005	Não	É empreendedor
Financeiro	Administração	01/07/2004	Sim	É empreendedor
Faturamento	Administração	21/12/2004	Não	É empreendedor
Hotelaria	Economia	14/01/2008	Não	É empreendedor
Áreas de Apoio	Administração	17/01/2005	Não	É empreendedor
Comunicação	Jornalismo	23/10/2003	Sim	Não é empreendedor
Manutenção	Engenharia	02/02/2004	Não	Não é empreendedor
Banco de Sangue	Farmácia	11/08/2008	Não	Não é empreendedor
Serviço de Imagem	Biomedicina	20/10/2003	Não	Não é empreendedor
Diretoria Enfermagem	Enfermagem	01/07/2004	Não	É empreendedor
Arquivo e Estatística	Biologia	18/07/2003	Não	Não é empreendedor
Gestão de Pessoas	Psicologia	01/07/2005	Não	É empreendedor
Recepções	Educação Física	14/06/2006	Sim	Não é empreendedor
Serviço Social	Assistente Social	14/01/2008	Não	É empreendedor
Serviço Social	Assistente Social	06/08/2003	Não	Não é empreendedor

Informática	Processamento Dados	01/12/2004	Sim	É empreendedor
Departamento Pessoal	Administração	23/10/2006	Não	Não é empreendedor
Qualidade	Administração	19/12/2005	Não	Não é empreendedor
Compras	Farmácia	01/07/2003	Não	Não é empreendedor
Assessoria Administrativa	Administração	02/01/2007	Não	Não é empreendedor
Diretoria Médica	Medicina	10/08/2003	Não	Não é empreendedor
Brinquedoteca	Pedagogia	19/09/2003	Não	Não é empreendedor
Psicologia Clínica	Psicologia	11/08/2003	Não	Não é empreendedor
Patrimônio	Administração	01/08/2003	Sim	Não é empreendedor

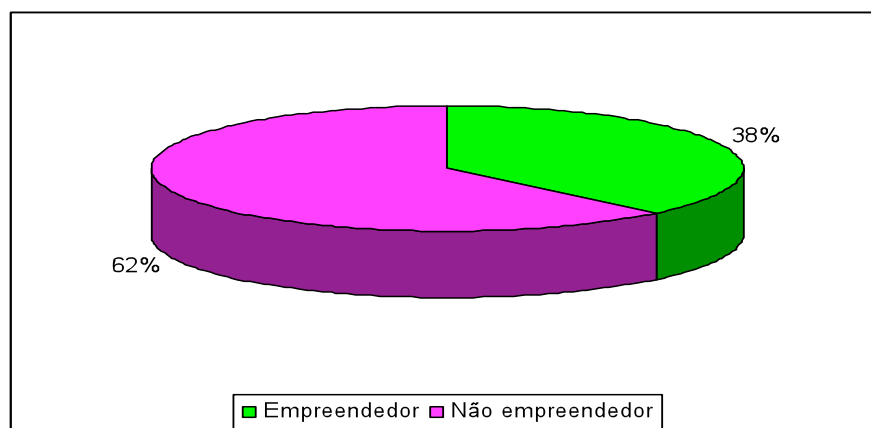
Fonte: Pesquisa Temperamento dos Líderes do Hospital X - Fevereiro 2008.

Conforme Tabela 1, dos vinte e quatro colaboradores que participaram da pesquisa, nove apresentam o perfil de artesão, que projetados no Gráfico 1, representam percentualmente 38% de intra-empresários. De acordo com Kiersey (1998) este tipo de indivíduo é do tipo realista perceptivo e se caracteriza pela ação, impulsividade, independência. Estas pessoas não apreciam tarefas rotineiras, procedimentos predeterminados, regulamentos, pois prefere improvisar, correr riscos, testar sua habilidade de atuar em situações imprevistas e variadas. Mais que qualquer outro tipo de temperamento, o artesão é o que melhor funciona em situação de crise e, quanto mais difícil ela se apresenta, mais apto se mostra a responder com rapidez e resultados, no entanto, quando as circunstâncias se tornam rotineiras e pouco excitantes, rapidamente perdem o interesse.

Ao se conhecer as características dos funcionários é possível identificar oportunidades e saber quais profissionais que podem auxiliar na execução de ações empreendedoras. Pois, como afirma Bauer e Silva (2007) em virtude de um ambiente cada vez mais competitivo, as organizações buscam maneiras de melhorar os seus processos e criar novos serviços. Importante lembrar que, há funcionários que estão voltados à inovação e, que têm o espírito empreendedor, e há outros que estão mais voltados à rotina, mas que ainda assim inovam e

aprendem com os primeiros e com os próprios erros, num processo de melhoria contínua (SPINOSA; SOUZA, 2004), e todos são igualmente importantes para a formação do todo.

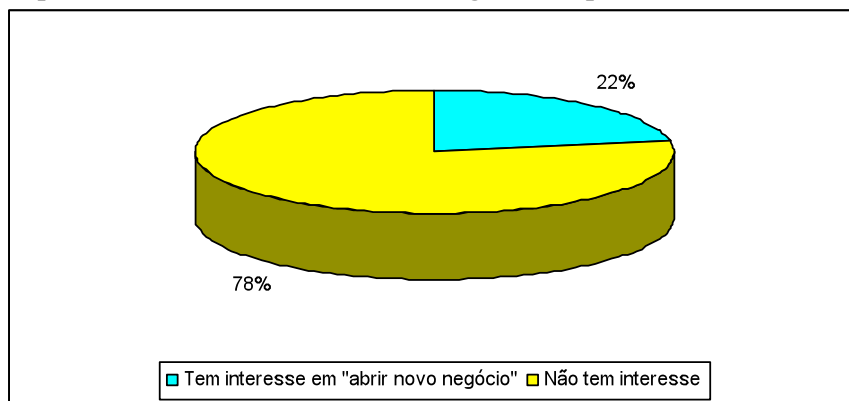
Gráfico 1: Porcentagem de Intra-empresários no Nível Gerencial do Hospital-X



Fonte: Pesquisa Temperamento dos Líderes do Hospital X - Fevereiro 2008.

Na Tabela 1 observa-se que a maioria dos empresários são profissionais admitidos há mais de dois anos e meio, ou seja, 78% dos gerentes. Ao serem questionados se abririam um negócio próprio, conforme apresentado no Gráfico 2, em maioria respondem negativamente, sendo que apenas dois dos funcionários intra-empresários responderam que sim. Isso pode sugerir que a maioria está satisfeita com o fato de poder usar suas idéias dentro do hospital. Hashimoto (2008) afirma que quando as pessoas sentem que o ambiente em que estão inseridos não oferece condições para mostrarem seus talentos, o caminho natural é a demissão, o que garante que os colaboradores desta organização estão satisfeitos, pois, ilustram decisão contrária.

Gráfico 2: Número de Intra-empresários no Nível Gerencial do Hospital X com Interesse em Abrir Negócio Próprio

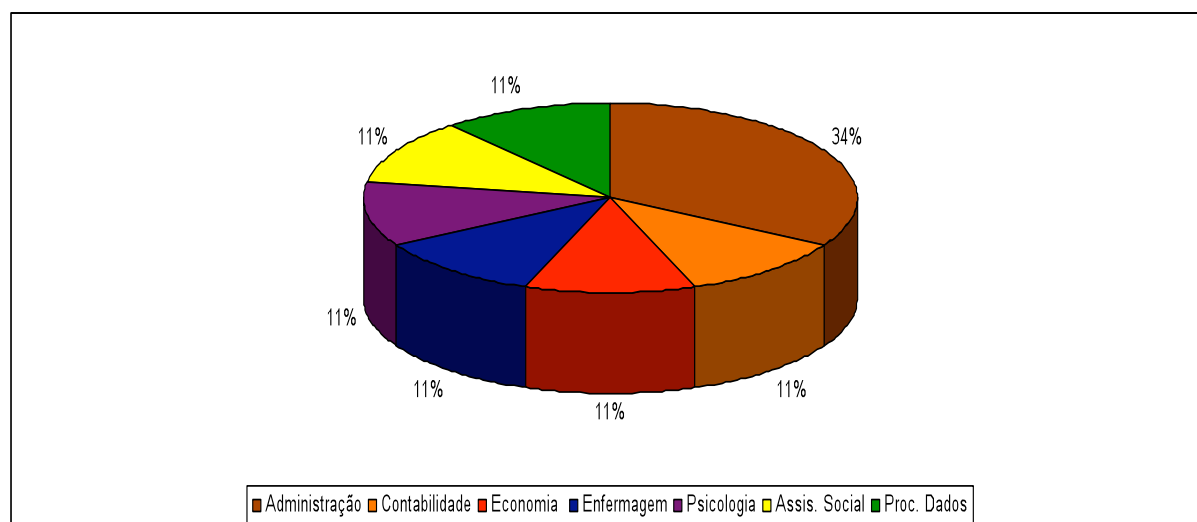


Fonte: Pesquisa Temperamento dos Líderes do Hospital X - Fevereiro 2008.

Conforme Gráfico 3, há um maior número de profissionais oriundos da área de exatas e que lidam diretamente com atividades de maior nível de estresses organizacional. Estes são setores onde o valor financeiro interfere diretamente na prestação de serviço ao cliente. Dolabela (2003) aponta o empreendedor como alguém que consegue explorar as oportunidades independentemente dos recursos que tem à mão, uma vez que sabe como buscar, gerenciar e capacitar recursos. De acordo com Silva (1992), o tipo realista perceptivo tende a classificar o trabalho como um jogo do qual participa enquanto sente o impulso que resulta na ação. Acredita-se que estes profissionais, apesar de indiretamente selecionados para tarefas afins, possuem características que são próprias da função que exercem.

De acordo com Hashimoto (2008), a atividade intra-empresária não se restringe ao desenvolvimento de serviços, mas também, não é para quem trabalha na área de negócios. Por exemplo, na contabilidade e no marketing, pode-se ter idéias que conduzem resultados positivos para a organização.

Gráfico 03: Profissão dos Intra-empreendedores de Nível Gerencial do Hospital X



Fonte: Pesquisa Temperamento dos Líderes do Hospital X - Fevereiro 2008.

Ao analisar os questionários do Diretor Operacional e da Diretora Administrativa do Hospital X, tem-se a noção de que a organização não possui ainda formatada a inclusão de profissionais com comportamento empreendedor, porém, Diretor Operacional afirma que: “acredita-se que vários cargos da organização têm características esperadas de um líder, e estas vão de encontro aquelas que o empreendedor apresenta, e por isso, temos um número considerável de pessoas com este perfil”. Já a Diretora Administrativa menciona que, “o próprio ambiente hospitalar sugere profissionais com tais características, pois, se lida o tempo todo com o risco, o fator tempo, e, a decisão da alocação de recursos que nem sempre são suficientes para todos”.

Quando questionada sobre o fato de conhecer o intra-empreendedorismo em organizações hospitalares, a Diretora Administrativa afirma que “a maioria dos dirigentes hospitalares que se firmam possuem tal característica, e, são intra-empreendedores satisfeitos, dificilmente haverá aquele que abra um negócio próprio, pois nesta área os custos são

altíssimos. Poucos têm condições de abrir um hospital ou mesmo, uma clínica ou negócio similar”. Isso se deve as próprias condições de demanda em relação aos hospitais em termos de custos e tecnologia.

No entanto, para o Diretor Operacional “o termo é pouco usado nas organizações de saúde, (...) acredito que vários dos nossos funcionários são intra-empresendedores. Estamos implantando a Acreditação Hospitalar, e, necessitamos realizar várias ações para garantir a segurança de tudo dentro da instituição, e, muitas foram às idéias implantadas por colaboradores, bem como a sua manutenção. Além de que, há várias situações em um hospital que levam a respostas imediatas para salvar um paciente, neste sentido todos possuem uma postura intra-empresenedora”. Essa assertiva do Diretor Operacional não reitera aquela da Diretora Administrativa, mas aponta para a visão inovadora do funcionário hospitalar.

Carvalho Filho (2002) afirma que o profissional deve ser capaz de promover ações diferenciadas para desenvolver a mesma tarefa, visando sempre à melhoria nos resultados, ou seja, ele deve apresentar respostas novos eventos conhecidos ou mesmo desconhecidos.

Questionados os Diretores de como seria possível fomentar o intra-empresendedorismo, o Diretor Operacional disse que “em um hospital com mais de 500 colaboradores é possível germinar em alguns pontos o empresendedorismo, e, acredito que, sem saber, isto já é feito. Há vários projetos sendo tocados por colaboradores, principalmente aqueles com finalidade social.” Já a Diretora Administrativa afirma que é “sempre possível incentivar o que é bom. Acredito que aqui há local para diferentes tipos de indivíduos, temos artistas que lidam melhor com crianças, pessoas lógicas que garantem o abastecimento, empresenedores que cuidam para que sempre seja possível inovar, criar projetos novos que nos auxiliem na

manutenção e melhoramento do hospital.” Portanto, o intra-empendedorismo é visto pelos diretores como uma possível novação no ambiente hospitalar.

A análise do discurso da Diretoria é reiterada pelo que diz Fillion (1999) que não é provável afirmar que uma pessoa será ou não bem sucedida, pois não é possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor. As características se desenvolvem na prática, o que implica em diferentes características para diferentes tipos de negócios e setores de atuação.

6 Considerações finais

Os hospitais são organizações complexas que possuem características que fomentam ações inovadoras em resposta às várias demandas do seu ambiente. Há evidência do intra-empendedorismo nestes locais, pois é este comportamento que possibilita ações que contribuem na prestação de serviços aos pacientes

Nesta pesquisa verificou-se que os profissionais que ocupam cargos gerenciais nas organizações apresentam características que beneficiam o intra-empendedorismo. Os hospitais estão como a maioria das organizações prestadoras de serviços, imersos em um ambiente competitivo que necessita de constante inovação. Neste contexto, deve-se ter em mente que não são necessários projetos grandiosos para fomentar o empreendedorismo corporativo nas organizações. Conforme Amâncio (2008) pode ser facilmente empregado, como o estabelecimento e divulgação de uma política simples de intra-empendedorismo, a identificação e treinamento de potenciais indivíduos mais aptos para tarefas específicas, monitoramento de desempenho do intra-empendedorismo para não interferir sobre os

esforços usuais dos funcionários, criação de processo claro de premiação de idéias que efetivamente resultaram em bons frutos ao hospital.

O intra-empendedorismo na área hospitalar é um indicador de temperamento que ilustra a presença de indivíduos com características empreendedoras. Entende-se que o assunto poderá ser aprofundado com a identificação de outras variáveis, o que proporcionará o conhecimento e a utilização dos dados por uma gama maior de organizações. O assunto é significativo e revela que, mesmo sem haver noção da empregabilidade do termo na organização hospitalar, o fato é que existe e é utilizado na prática das atividades diárias.

Muito do sucesso do intra-empendedorismo está relacionado com a cultura da organização. Como qualquer iniciativa empreendedora, os potenciais benefícios, de acordo com Hashimoto (2008), compensa os riscos e os investimentos. O empreendedorismo é importante nas atividades diárias do hospital, pois, neste ambiente há necessidade constante de ações rápidas e inovadoras.

Enfim, é favorável aos hospitalares encarar o empreendedorismo corporativo como uma grande oportunidade para desenvolver diferenciais competitivos em relação ao mercado, sendo uma forma de melhorar o atendimento dos clientes, estimulando a inovação e a transformação constante da organização, e principalmente, valorizando o potencial de cada colaborador-empendedor.

7 Referências Bibliográficas

AMANCIO, J. L. *Empendedorismo Corporativo*. Disponível em:
<http://masters.uol.com.br/artigo/5619/gerencial/empendedorismo_corporativo>. Acesso em: 14 fev. 2008.

BAUER, C.; SILVA, Z. S. da. Cérebros Mobilizados. *Revista Administrador Profissional*, São Paulo, ano 30, n. 258, p. 20-22, dez. 2007.

CARVALHO FILHO, J. dos S. *Manual de Direito Administrativo*. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2002.

DALFIOR, S. da R. Novas Relações de Trabalho: cooperativas de especialidade médica versus hospital público. In: *Anais EnANPAD*, Atibaia: ANPAD, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=48&cod_evento_edicao=7&cad_edicao_trabalho=2004>. Acesso em: 23 jan. 2008.

DEGEN, R. J. *O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1989.

DOLABELA, F. *Pedagogia Empreendedora*. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DORNELAS, J.C. de A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. *Empreendedorismo Cooperativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *RAUSP*, São Paulo, v.34, n.2, Abr.-Jun. 1999.

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

GONÇALVES, E. L. Estrutura organizacional do hospital moderno. *Revista de Administração de Empresas*, v.38.n.1, Jan.-Mar. 1998.

HASHIMOTO, M. Empreendedorismo cooperativo. *Revista Administrador Profissional*, São Paulo, ano 30, n. 259, Jan.2008.

_____. *Empreendedorismo corporativo*. Disponível em:
<http://vocesa.abril.uol.com.br/aberto/colunista/pgart_0701>. Acesso em: 14 fev. 2008.

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

KEIRSEY, D. *Please Understand Me II: Temperament character intelligence*. Del Mar: Prometheus Nemesis Book Company, 1998.

KIRZNER, J.M. *Competição e atividade empresarial*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1986.

MARCOVITCH, J. A Chave-mestra do Desenvolvimento. *Revista Administrador Profissional*, São Paulo, ano 30, n. 259, Jan.2008.

McCLELLAND, D.C. *A Sociedade Competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

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

SHULZ, R.; JOHNSON, A.C. *Administração de hospitais*. São Paulo: Pioneira, 1976.

SCHUMPETER, J.A. *Capitalism, socialism and democracy*. USA: Hamper, 1984.

SILVA, M. de L.R. *Personalidade e Escolha Profissional: subsídios de Keirsey e Bates para a orientação vocacional*. São Paulo: EPU, 1992.

SPINOSA, L. M.; SOUZA, R.C. de. Um modelo de empreendedorismo corporativo integrado aos conceitos “classe mundial”. In: *Anais III Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina – CIPEAL*, Rio de Janeiro: PUC RJ, 2004. Disponível em: <<http://aplicaciones.icesi.edu.col/ciela/anteriores/trabalhos.html>> Acesso em: 22 dez. 2007.

Sobre os autores:

Luciano Antonio Prates Junqueira

Doutor

Professor Titular da PUC-SP

Assistente Doutor da UNISANTOS – SP

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Setor de Pós-Graduação, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Rua Monte Alegre, 984 5.andar, Perdizes

05014-901 - São Paulo, SP - Brasil

Telefone: (11) 36708513 Ramal: 8400 Fax: (11) 36708513

junq@pucsp.br

Possui graduação em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo (1969), graduação em Filosofia - Studium Generale Santo Alberto Magno (1962), mestrado em Saúde Pública pela Universidade de São Paulo (1979) e doutorado em Administração da Saúde pela Universidade de São Paulo (1996). Atualmente é professor titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sendo Coordenador do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração e professor assistente doutor da Universidade Católica de Santos. Coordena núcleos de estudos e pesquisa em políticas públicas e terceiro setor nas universidades que participa, realizando cursos de formação e pesquisas na área de políticas sociais e terceiro setor. Tem experiência de consultoria e pesquisa na área de Administração da Saúde, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão social, políticas públicas, em especial de saúde, terceiro setor, administração e organização pública, descentralização, intersetorialidade e recursos humanos. Participa como autor de artigos nas principais revistas científicas da área de administração (Qualis A) e como parcerias das mesmas. Participa de conselhos editoriais de revistas especializadas e, como consultor, de organismos nacionais e internacionais da área de saúde.

Andreia Maria Berto

Mestre

Diretora Administrativa Pró-Saúde ABASH - SP

Tutora Fundação Getúlio Vargas - RJ

Av. Floriano Peixoto, 273, apto 32, Santos – SP

CEP 11060-303 Fone: (13) 3252-1450

andreiaberto@ig.com.br

Graduada em Administração Hospitalar pelo Centro Universitário São Camilo (2000), MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (2005), e, Mestre em Gestão de Negócios (Administração) pela Universidade Católica de Santos. Atualmente é diretora administrativa do Hospital Dr. Luiz Camargo da Fonseca e Silva - Pró-Saúde Assoc. Beneficente da Ass. Social e Hospitalar e tutora da Fundação Getúlio Vargas (FGV Online).