

# APLICABILIDADE DO EMPREENDEDORISMO INTERNO NA DIVISÃO ADMINISTRATIVA DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DE SAÚDE

Sergio Augustinho de Brittes<sup>1</sup>

**Resumo.** O estudo a seguir procura mostrar se uma organização já possui arraigado dentro de sua estrutura o Empreendedorismo Corporativo e se há condições para que o mesmo floresça. O Empreendedorismo Corporativo prega a promoção da melhoria nos atuais processos de uma organização, trazendo uma melhor utilização de recursos e com isso promovendo a economia de recursos. Essa nova filosofia empresarial tem potencial para melhorar o funcionamento de uma organização, mesmo dentro de uma estrutura baseada na hierarquia e disciplina, como é o Exército. O termo Empreendedorismo Corporativo é uma prática na qual a organização torna o seu colaborador um inovador, e a mesma fornece meios para que a figura do intraempreendedor se manifeste. Diversos autores propõem que as características e o desejo de empreender existem em todas as pessoas, mas que por uma série de motivos, como preconceito ou formação, eles são deixados de lado. A implementação do Empreendedorismo Corporativo esbarra em muitos paradigmas atuais, como o medo da mudança e o receio da assunção de responsabilidades por parte do subordinado. Mas as teorias administrativas evoluíram muito desde a Teoria Clássica proposta por Taylor, que pregava exatamente a falta de interesse do trabalhador em sua função. Hoje em dia, cada vez mais se abordam as técnicas de Administração Participativa, onde o indivíduo é o responsável pelas decisões no seu ambiente de trabalho. Isto torna a tarefa do administrador bem mais fácil, já que ele terá de se dedicar exclusivamente às decisões estratégicas e delegar as decisões do dia a dia aos próprios funcionários. Para que o Empreendedorismo Corporativo tenha sucesso, é fundamental o papel da organização na sua promoção, criando um ambiente que favoreça o seu aparecimento, dando ao subordinado condições para que ele se porte como um intraempreendedor.

**PALAVRAS CHAVE:** Intraempreendedorismo; Empreendedorismo Corporativo; Intrapreneurismo

**Abstract.** The following study seeks to show whether an organization already has Corporate Entrepreneurship rooted within its structure and whether there are conditions for it to flourish.. The Corporate Entrepreneurship shown as an interesting alternative because it preaches promoting improvement in current processes of an organization, bringing a better resource utilization and optimizing the means of production, which undoubtedly promotes resource economics. This new business philosophy has the potential to improve the functioning of an organization, even within a structure based on hierarchy and discipline, as is the Army. The term Corporate Entrepreneurship is a practice in which the organization makes its an innovative developer, and it provides a means for the figure of the intrapreneur manifest. Several authors proposes that the characteristics and the desire to undertake exist in all people, but for a number of reasons, such as prejudice or training, they are left out. Implementation of Corporate Entrepreneurship bumps into many current paradigms such as fear of change and fear of taking responsibility on the part of the subordinate. But management theories evolved much since the Classical Theory proposed by Taylor, who preached exactly the worker's lack of interest in his role. Nowadays, increasingly address the Administration Participatory techniques, where the individual is the decision maker on your desktop. This makes the task of the administrator much easier, since he must dedicate himself to making strategic decisions and delegate day-to-day to the employees themselves. For the Corporate Entrepreneurship succeed, it is essential the organization's role in promoting it, creating an environment that favors their appearance, giving the subordinate position to which he sized up as an intrapreneur.

**KEYWORDS:** intrapreneurship; Corporate Entrepreneurship; Intrapreneurism, Participatory Management

## Introdução

O Empreendedorismo Corporativo surge como uma nova ferramenta organizacional nos tempos atuais. O termo remete ao seguinte pensamento: uma maior participação do empregado no desenvolvimento da organização, com a criação de valor através de sua energia criativa e inovadora. Nesta filosofia, é fundamental a presença da figura do intraempreendedor, que é o colaborador que reúne a vontade e a capacidade de modificar e aperfeiçoar seus processos.

O Empreendedorismo corporativo se mostra como uma alternativa interessante, pois prega a promoção da melhoria nos atuais processos de uma organização, trazendo uma melhor utilização de recursos e otimizando os meios de produção, o que, sem dúvida, promove a economia de recursos que podem ser aplicados em outras atividades ou projetos, podendo, assim, a economia obtida ser considerada como uma fonte indireta de recursos.

Observa-se, em empresas privadas e públicas, assim como também em organizações militares, situações onde os subordinados são incentivados a se limitarem à visão particular de suas tarefas, sem o incentivo e a disponibilidade de busca por informações referentes à importância do seu trabalho para os objetivos da empresa. Seguindo esta linha de pensamento, poderia a organização militar ter um programa de incentivo ao intraempreendedorismo, mostrando ao subordinado que, por mais simples que fosse sua tarefa, poderia ele contribuir com ideias próprias, nascidas de seu raciocínio, tendo ele conhecimento do processo em que está envolvido e do todo organizacional.

Desta maneira, o problema para o tema em questão seria definido da seguinte maneira: Há resistência à implementação do Empreendedorismo Corporativo em uma organização?

Com base nesta pergunta, serão levantadas as seguintes hipóteses:

- 
- A figura do intraempreendedor já existe dentro das organizações, porém, os mesmos são encarados mais como

ameaças ao status quo existente do que como elementos benéficos para a organização.

- Empregadores se preocupam com a eficiência de seus funcionários, forçando-os a se tornarem especialistas em suas tarefas;
- O indivíduo se torna capaz de ajudar a promover melhorias no processo ao qual está envolvido caso tenha noção de todo o processo;
- Pessoas não buscam por si mesmas informações referentes ao que vai além de sua função;

Primeiramente, será apresentado o tema, convidando o leitor a se ambientar sobre o termo Empreendedorismo Corporativo e suas características. A seguir, será apresentada a evolução da administração de empresas a partir do início do século XX, com ênfase nas teorias clássicas de Taylor e Fayol, teorias estas que de forma alguma incentivavam o empreendedorismo nos empregados. Logo em seguida, o estudo será dirigido a ponderações de autores sobre o tema, focados no efeito do desempenho empresarial pela não utilização de uma política de incentivo empreendedor para os funcionários de uma empresa. Por fim, serão colhidas e analisadas informações sobre os gestores e as praças que trabalham na Divisão Administrativa do Hospital de Guarnição de Marabá para avaliar o quanto os mesmos estão receptivos quanto a ideia de uma possível implementação do Empreendedorismo Corporativo.

Será adotado para a realização desta pesquisa a metodologia do tipo bibliográfica, com base em dados publicados em livros, trabalhos acadêmicos, artigos e qualquer fonte que tenha relação com o objeto estudado. E quanto aos objetivos, será adotada a coleta de dados, na forma de entrevista com resposta a questionário e um teste de autoavaliação de espírito empreendedor, com a finalidade de confirmação de informações sobre o tema.

Esta pesquisa tem o intuito de mostrar se uma determinada divisão de uma organização militar é capaz de implementar o empreendedorismo corporativo em suas práticas diárias, sendo de extrema importância para oficiais que queiram obter

maior colaboração e contribuições de nível excelente de seus subordinados. Também pode esta pesquisa ter grande utilidade para administradores, professores, alunos e também para o público em geral, que desejam conhecer melhor os conceitos e a prática do Empreendedorismo Corporativo.

## **1. Desenvolvimento**

### **1.1. O Empreendedorismo Corporativo**

O presente trabalho aborda a utilização de uma ferramenta organizacional, o Empreendedorismo Corporativo. Para o seu completo entendimento, torna-se necessário a apresentação do significado do termo.

Sempre que se menciona empreendedorismo, recorre-se a definição global do termo. Dornelas (2003, p. 35) define empreendedorismo da seguinte forma: “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”.

Segundo Lemos (2019), o empreendedorismo tem várias vertentes: o informal, o individual, o cooperativo, o por franquias, o digital, o Público, o social e também o chamado Empreendedorismo Corporativo.

Segundo Dornelas (2003), o empreendedorismo Interno pode ser dissertar tanto sobre o empreendedorismo dentro de empresas já estabelecidas como também sobre a expressão “empreendedor de si mesmo”, em que o indivíduo busca soluções para problemas que lhe surgem dentro ou fora de uma empresa, sempre com o olhar aberto ao ambiente, e dotado de muita energia e criatividade.

Segundo Bom Ângelo (2003, pg. 25):

Há cerca de 15 anos, os dicionários passaram a apresentar o termo intrapreneur, designativo da pessoa que, dentro de uma grande corporação, assume responsabilidade direta de transformar uma ideia ou projeto em produto lucrativo. Para isso, esse indivíduo introduzirá inovações e assumirá riscos. O uso da palavra e de seus derivativos tornou-se corrente em várias línguas, o que confirma a importância desse conceito na nova ordem mundial.

Desta forma, surge o termo Intrapreneur, pessoa que reúne todas as qualidades de um empreendedor, e aplica o empreendedorismo em todos os aspectos de sua vida, pessoal e profissionalmente. As organizações cada vez mais vêm procurando profissionais com este perfil.

Dentro do conceito de Empreendedorismo Corporativo, é fundamental a figura do intraempreendedor. Será ele o agente que implementará as mudanças necessárias ao progresso da eficiência de uma organização.

Para Dornelas (2003, pg. 38):

Empreendedorismo corporativo 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. Empreendedores corporativos são os indivíduos ou grupos de indivíduos, agindo independentemente ou como parte do sistema corporativo, os quais criam as novas organizações ou instigam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente.

Seguindo os conceitos explicitados por Dornelas (2003), O Empreendedorismo Corporativo abrange tanto inovações como também atitudes tomadas no ambiente de trabalho. O indivíduo que visualiza uma nova maneira de utilização de um instrumento, de forma mais produtiva e eficaz, está sem dúvida intraempreendendo. Um outro que analisa um problema e toma uma decisão baseada em informações contidas no contexto também está se comportando como um intraempreendedor.

Corroborando com a definição de Dornelas, Hashimoto (2013) argui que o intraempreendedor é o indivíduo da empresa que inova, identifica e cria oportunidades de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor, agindo sempre para atender necessidades latentes e buscar fazer de forma mais eficazmente o que já é existente.

Como pode ser observado, ambos os autores concordam que o intraempreendedor é o elemento que trará as inovações necessárias para atender as necessidades para a organização. Dentro do escopo do presente trabalho, o que este conceito traz de interessante é o fato de, o empreendedor

interno ser o agente de mudança dentro do ambiente de trabalho, buscando sempre alguma forma nova de realizar suas tarefas e de ajudar àqueles que dependem do resultado de seu trabalho.

### **1.1.1. Como Encontrar o Intraempreendedor nas Organizações**

O empreendedor corporativo atuará na organização de maneira análoga a um empreendedor de um novo negócio. Irá propor uma nova ideia e orientará seus esforços e competência para que dê certo. A diferença é que o empreendedor corporativo o fará dentro de uma empresa já estabelecida, atuando como um funcionário dela. Desta maneira, as características de um empreendedor corporativo em muito se assemelham as de um empreendedor de empresas em fase *start-up* (empresas em início de funcionamento).

Sem dúvida, a figura do intraempreendedor atuando na empresa se torna fator de suma importância nos dias atuais. Mas é preciso tornar possível o seu surgimento e desenvolvimento. Para identificá-lo é preciso que se tenha noção de quais características são comuns em intraempreendedores de sucesso.

Dornelas (2003, pg. 61) diz:

O empreendedor corporativo (ou intraempreendedor, empreendedor interno), o empreendedor de *start-up* (que cria novos negócios) e outros tipos de empreendedores (sociais, por exemplo) são pessoas que se destacam onde quer que trabalhem e por isso seu comportamento, bem como formas de aprender a se comportar como um, devem ser compreendidos e adquiridos.

Intraempreendedores geralmente se sobressaem em qualquer ambiente. Não se abstêm de assumirem responsabilidades e na maioria das vezes se tornam líderes de seus grupos. De fato, entre as diversas características de um intraempreendedor, está a liderança.

Em empreendedores de sucesso, são encontradas características comuns, como criatividade, iniciativa, etc. Mas não existe uma fórmula, como se fosse possível afirmar: “a pessoa que tiver estas características será um empreendedor”. Entretanto, sem dúvida será mais provável que uma pessoa que reúna as características

seja imbuído do espírito empreendedor.

Afirma Dolabela (1990, pg. 68):

As pesquisas nos dizem que o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa está em ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, terá motivação para criar seu próprio negócio. É fenômeno regional, ou seja, existem cidades, regiões, países mais – ou menos – empreendedores do que outros.

O que nos leva a concluir que empreendedores se formam geralmente em ambientes onde se tenham referenciais positivos. Um indivíduo aprende a ser empreendedor por conviver com empreendedores na sua família, ou nos locais onde convive, como no trabalho, escola ou qualquer ambiente social que frequente.

Sorvillo (2019), argumenta ser relativamente fácil encontrar o intraempreendedor, já que ele reúne as seguintes características: é um ser criativo; acompanha as tendências; atento às oportunidades; sabe vender suas ideias; gosta de trabalhar em equipe; sempre assume riscos, mas calculados; e lida com problemas e resistências de forma inteligente.

As características citadas pelos autores, é bem fácil imaginar a figura do intraempreendedor. Inclusive o leitor deste artigo a esta altura já deve ter imaginado um ou mais indivíduos com os quais trabalha ou já trabalhou com tais características.

### **1.1.2. Necessidade de Visão Global da Empresa**

Propõe-se que o indivíduo tenha mais condições de inovar e propor melhorias caso tenha uma visão macro da organização. O que se tem em mente é que, se o trabalhador souber da importância de sua função no todo organizacional, e do que acontece antes e depois de o processo de trabalho chegar às suas mãos, ou mesmo o que lhe cerca – as atividades paralelas que não fazem parte da mesma cadeia a qual participa mas que ajudam a empresa a obter os resultados desejáveis – terá não só muito mais recursos para gerar a fagulha de um empreendimento interno, mas também se motivará muito mais.

Conforme Volpato e Cimbalista, 2002, pg. 12):

Tornar o trabalhador partícipe de todos os

processos da empresa, para que ele saiba qual a sua contribuição no todo e nas partes do processo produtivo. Isto quer dizer que, por meio da capacitação contínua, o trabalhador terá maior conhecimento sobre o produto da empresa, para que serve e como e ele transita dentro da organização. Terá, portanto, a visão global da empresa e qual o seu papel no processo produtivo.

Freitas (2017) também corrobora da mesma opinião, acrescentando que quando se há uma visão sistêmica da empresa por parte do colaborador, o mesmo consegue se posicionar na estrutura organizacional e desta forma compreender melhor o seu papel e o dos demais colaboradores, contribuindo voluntariamente e sistematicamente para o sucesso de todos na empresa.

Decerto, como atestam os autores, a visão global de uma organização e de seu funcionamento como um todo é uma das condições para que um indivíduo seja considerado um intraempreendedor.

## **1.2. Os Desafios do Empreendedorismo Corporativo**

### **1.2.1. Importância do Empreendedorismo Corporativo no Exército**

O Empreendedorismo Corporativo é uma ferramenta muito útil no meio empresarial, e sem dúvida vem a trazer inúmeros benefícios para empresas com finalidades lucrativas. No entanto, em organizações militares, ele pode encontrar resistências em seu público interno. Uma delas sem dúvida é a hierarquia. Segundo Chiavenato (2004, pg. 32):

A organização linear tem suas origens na organização militar dos exércitos da Antiguidade e da época medieval. O princípio da unidade de comando (pelo qual cada subordinado só pode ter um superior) é o núcleo das organizações militares. A escala hierárquica - ou seja, os escalões hierárquicos de comando com graus de autoridade e responsabilidade - é um aspecto típico da organização militar utilizado em outras organizações.

A organização linear limita a capacidade de inovar dos integrantes da instituição, onde cada subordinado deve obedecer ao seu superior, restando pouco espaço para tentativas de inovação. O subordinado é doutrinado desde a sua formação a obedecer ordens, que descem em

uma cadeia escalar até chegar a ele, a quem unicamente cabe o dever de executá-las.

Nesse sentido, Chiavenato (2004, pg. 83), define Unidade de Direção como: “Uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.” A Unidade de Direção é um princípio que força cada integrante de uma organização a se limitar a uma série de regras predeterminadas sobre seu trabalho, o que dificulta e muito a implementação de uma filosofia intraempreendedora.

Os princípios de Unidade de Direção, Unidade de Comando, Cadeia Escalar e Centralização da Autoridade foram largamente utilizados por Taylor em sua Administração Científica. Como foi observado, estes preceitos deram certo em determinado contexto, época e situação, onde o ambiente empresarial era bem mais estável do que é atualmente.

As forças armadas de cada país tem em seus ambientes itens como, por exemplo: tecnologia, forças amigas, ameaça de forças rivais e opinião pública. O Brasil atualmente vive uma época de paz, e seu ambiente externo pode ser considerado estável, mas tal situação pode não perdurar, e as forças armadas precisam estar sempre preparadas para uma situação de instabilidade, de acordo com previsão constitucional. Também deve ser lembrado o fato de que vários exércitos estão cada vez mais bem equipados e treinados, e as nossas forças armadas devem acompanhar esta evolução.

É nessa possibilidade que o Empreendedorismo Corporativo se presta a grande utilidade. A figura do intraempreendedor permeando todos os postos e graduações, com certeza traria o benefício de tornar o Exército mais ágil e pronto para uma transformação drástica no atual panorama de paz. Também contribuiria para trazer a força de inovação capaz de fazer com que o nosso exército se equipare às forças armadas de outros países mais desenvolvidos.

Não só em uma eventual situação de conflito armado, mas como também em época de paz, o Empreendedorismo Corporativo vem a ser um grande aliado às operações do Exército. Não se deve esquecer

nos esquecer de que o Exército é também uma organização, e assim como as empresas que visam o lucro, tem uma estrutura que depende de seu perfeito funcionamento para que tenha eficiência e eficácia. O empreendedor corporativo merece espaço neste contexto porque é ele quem vai adicionar a força de mudança necessária para o aprimoramento da estrutura organizacional.

### **1.2.2. Necessidade do Empreendedorismo Corporativo em toda a Organização**

Por que incentivar uma cultura empreendedora nos vários níveis de uma Organização Militar? Líderes de alto nível hierárquico não conseguem visualizar tudo o que ocorre na OM e é humanamente impossível que venham a saber, por conta da complexidade e da magnitude da estrutura hierárquica a qual está envolvido. A filosofia do Empreendedorismo Corporativo propõe mudanças no comportamento organizacional, e por meio dela, o indivíduo em qualquer nível, poderá vir a ter condições e espaço para contribuir.

Para Bom, Ângelo (2003, pg. 85):

Como os tecnólogos ainda não inventaram o aparelho portátil da onisciência, os líderes de topo continuam sem saber de tudo. Por vezes, podem estar envolvidos em situação excepcional que os impeça momentaneamente de identificar alternativas e de agir com sensatez e prudência. Como não são deuses, também não desfrutam da onipresença. Por isso, é fundamental que responsabilidades sejam partilhadas, que informações sejam difundidas, que atribuições sejam intercambiadas, que a horizontalidade permita maior flexibilidade nos processos decisórios. Não é racional que um projeto seja paralisado ou que o grupo entre em pânico porque o líder pegou catapora.

Sem dúvida, representará um desperdício de potencial humano caso não seja aproveitada toda a gama de possibilidades que existe nas mentes dos colaboradores de uma organização. E por que não contar com os soldados e praças, da parte de baixo da pirâmide hierárquica, nesta missão?

O Empreendedorismo Corporativo funciona como uma filosofia onde se procura impregnar na cultura da organização

o pensamento empreendedor em cada colaborador. Estimular o espírito empreendedor e permitir que ele apareça em cada um.

Para Bom Ângelo (2003, pg. 89):

Não há dúvida de que qualquer pessoa tem aspirações secretas, habilidades desconhecidas e desejos inconfessáveis. Muitas delas curtem paixões arrebadoras pela oportunidade. Mesmo nas pequenas empresas, há talentos que permanecem durante anos ocultos pela timidez, encobertos pelo receio e amordaçados por sistemas autoritários e repetitivos.

Com a adoção do Empreendedorismo Corporativo, a organização se torna muito mais ágil, respondendo rapidamente às demandas do mercado. Com a prática do Empowerment – delegação de poderes entre os níveis hierárquicos – executivos podem se concentrar melhor em objetivos específicos.

### **1.2.3. Dificuldades de se implantar o Empreendedorismo Corporativo**

Existem barreiras para a implementação do Empreendedorismo Corporativo tanto nas empresas quanto nas organizações militares. Há uma série de paradigmas existentes nos dias atuais, muitos deles herdados pela tradição, realidade do mercado de trabalho ou filosofia militar.

Dolabela (1999, pg. 35), diz que:

Os valores do nosso ensino não sinalizam para o empreendedorismo, estando voltados, em todos os níveis, para a formação de profissionais que buscarão emprego no mercado de trabalho. Assim, o emprego assume um valor fundamental na formação da nossa sociedade.

Para alguns autores, o Brasil não apresenta em sua estrutura de ensino incentivos ao empreendedorismo. Os jovens são desde cedo ensinados que o emprego deve ser conquistado para se obter estabilidade financeira. Pouco se fala de responsabilidade e da geração de valor para a sociedade que o resultado do trabalho deva proporcionar. O jovem é incentivado a procurar o emprego estável apenas para que possa ter uma vida confortável.

Segundo Dolabela (1999), no Brasil existe a chamada “síndrome do empregado”, onde o próprio indivíduo se exime de qualquer responsabilidade com relação ao

seu trabalho. Segundo esta filosofia, a responsabilidade é toda do empregador, e o empregado é um mero executor de tarefas.

Neste contexto, Dolabela (1999, pg. 58), acrescenta:

Neste final de século, o Brasil, como outros países, apresenta um quadro em que o emprego não é visto mais pelo jovem como um projeto de vida. Em nossas pesquisas junto à estudantes, este dado aparece como posição quase unânime e significa uma grande mudança em relação às gerações anteriores, cujo sonho era conseguir emprego no governo ou em uma grande empresa, de preferência multinacional. Esta percepção é decorrente do duro confronto do jovem com a realidade do mundo do trabalho, em que, além da oferta de empregos ser reduzida e os salários baixos, a instabilidade passa a ser regra.

De fato, no Brasil, observa-se com frequência este comportamento, onde os jovens estão cada vez mais voltados à conquista de um emprego estável e que lhes garanta segurança. E um dos indicativos disto é a grande procura por concursos públicos.

De acordo com Bom Ângelo (2003, pg. 26):

Para parcela significativa dos empresários, os empreendedores internos são ‘agitadores’ e ‘subversivos’, gente inquieta e permanentemente insatisfeita

De um modo geral, o intraempreendedor é um indivíduo que questiona e que não se contenta em apenas observar e executar tarefas repetitivas. Ao questionar métodos consagrados durante anos em empresas já existentes, o empreendedor corporativo passa a imagem de desagregador. Desta forma, podem ser incompreendidos dentro do ambiente organizacional.

Segundo Lozinsky (2019) O Intraempreendedor é sempre aquele ser que questiona processos de trabalho. Muitas vezes o intraempreendedor encontra resistência dentro das organizações pelo fato de que há dentro dos demais colaboradores o sentimento de que não é necessário mudar nada, pois sempre as coisas foram feitas da mesma maneira.

Nas organizações militares, há uma forte estrutura baseada na disciplina e

hierarquia. Desta forma, há grande dificuldade para implementação de uma cultura intraempreendedora. O grande desafio é propor formas de vencer essa barreira, pois, da mesma maneira que nas empresas, a figura do intraempreendedor pode vir a ser de grande valia para o aumento da eficiência nas operações e no funcionamento de uma OM.

#### **1.2.4. Visão do Indivíduo Através da Evolução da Administração**

Desde o início do estudo da administração como ciência, buscou-se obter informações sobre as pessoas. O que elas precisam para produzir mais e melhor, quais as suas necessidades e suas motivações. No princípio, o objetivo principal era o de obter a máxima produtividade. Com o passar do tempo, percebeu-se que as pessoas, dentro do ambiente organizacional, não são apenas peças de uma engrenagem. Pessoas passam grande parte de suas vidas dentro de uma empresa.

Os modelos de gestão atual foram concebidos ao longo dos anos pelas inúmeras teorias da administração. Por mais que se tenha evoluído nos processos gerenciais e nas formas de se enxergar o empregado, ainda se cometem alguns vícios do início da implementação da administração. Desta forma, faz-se necessário um breve apanhado da administração desde o início do século XX. O objetivo neste caso é o de colocar o quanto a administração evoluiu e como era encarado o funcionário nos primórdios da administração.

Dito isto, a seguir serão apresentados conceitos de Administração Científica, Teoria das Relações Humanas, Teoria X e Y e Administração Participativa tem como intuito de mostrar como foi evoluindo a visão que se tinha de um empregado e como hoje em dia já há melhores condições para a adoção de uma filosofia empreendedora dentro de uma organização.

##### **1.2.4.1. O Homo Econômicus**

No início do século XX, os então fundadores da chamada Teoria Clássica iniciaram diversos estudos sobre economia de movimentos, ergonomia, *layout* (arranjo

físico), premiação por desempenho e locais de trabalho mais seguros. Com isso, tinha-se em mente assegurar a segurança e o bem-estar, mas não com o foco no empregado, e sim para o aumento da produtividade

Segundo Chiavenato (2004, pg. 52):

O primeiro período de Taylor corresponde à época da publicação de seu livro *Shop Management* (Administração de Oficinas), sobre as técnicas de racionalização do trabalho do operário, por meio do Estudo de Tempos e Movimentos (*Motion-time Study*). Taylor começou por baixo, junto com os operários no nível de execução, efetuando um paciente trabalho de análise das tarefas de cada operário, decompondo os seus movimentos e processos de trabalho, aperfeiçoando-os e racionalizando-os.

O então denominado “Estudo de Tempos e Movimentos” procurava obter de cada operário o máximo que ele pudesse produzir, com o mínimo de esforço possível. Com isto, haveria ganho na produtividade.

A Administração Científica também preconiza que o funcionário era vadio e irresponsável. O trabalhador, na visão do teórico, era movido pela recompensa financeira que receberia pelo seu esforço. Desta maneira, se o modo de remuneração era fixo, mesmo que o operário produzisse mais que o seu colega, receberia a mesma quantia. Deste pensamento surgiu o conceito de *Homo Economicus* (Chiavenato, 2004).

De acordo com este conceito, o pensamento que o homem, dentro do ambiente organizacional, não tinha outra motivação que não fosse o ganho financeiro. Trabalharia com mais empenho caso fosse remunerado de forma proporcional ao seu esforço.

Esse pensamento surtiu efeito na época. Com o sistema de recompensa por produção somado ao por hora trabalhada, operários trabalhavam com mais afinco e dedicação, pois sabiam que o montante que receberiam seria maior caso produzissem mais. (Chiavenato, 2004).

A Administração Científica de Taylor propõe que o funcionário não tem competência para assumir a forma como sua tarefa é executada. Sendo função única e exclusiva da administração criar a forma mais otimizada possível de execução dos

processos de trabalho, por meio do estudo de tempos e movimentos, para então orientar o funcionário. (Chiavenato, 2004).

Desta forma observa-se que, de acordo com a Administração Científica, não haveria espaço para a participação do funcionário em hipótese alguma. Este conceito é totalmente incompatível com a filosofia do Empreendedorismo Corporativo.

Como dito, o resultado inicial da adoção do método proposto por Taylor foi muito positivo no aspecto da redução de custos e da maior produtividade. Mas ao longo dos anos foi observado que o trabalhador não era motivado apenas por recompensa financeira. As teorias que vieram em seguida chamavam a atenção para o fator humano dentro da organização e da importância em observar o atendimento das necessidades de cada indivíduo dentro da empresa.

Os conceitos da Administração Científica foram largamente utilizados pela indústria no mundo todo, e durante praticamente metade do século XX, foi aplicada ao cotidiano das empresas, e ainda é empregado ou está presente em vários modelos organizacionais, inclusive nas forças armadas.

#### 1.2.4.2. O Homem Social

Durante uma geração inteira, havia o sentimento de que as relações de trabalho entre empresa e funcionário estavam sendo orientadas para a desumanização e a exploração. Com a ultraespecialização e processos de trabalho repetitivos, cada vez mais surgia a necessidade de se obter informações sobre a reação do trabalhador quanto a esta realidade e de que medidas deveriam ser tomadas para minimizar a insatisfação do funcionário.

A Teoria das Relações Humanas veio para trazer a humanização das relações de trabalho patrão/empregado. Surgiu de uma experiência na empresa Western Electric Company, em sua fábrica no Bairro de Hawthorne, na cidade de Chicago, entre os anos de 1927 e 1932. A experiência de Hawthorne foi conduzida por Elton Mayo, sociólogo australiano.

Chiavenato (2004, pg. 108) escreveu



que:

Em 1927, o conselho Nacional de Pesquisas iniciou uma experiência na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, situada em Chicago, para avaliar a correlação entre iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio da produção.

Inicialmente, a Experiência de Hawthorne tinha o objetivo de observar os efeitos que mudanças físicas nas condições de trabalho (como iluminação e esforço físico) tinham no rendimento dos operários. Com o tempo, foi observado que o fator psicológico influenciava muito mais.

A experiência de Hawthorne ofereceu algumas conclusões interessantes: Melhor rendimento no trabalho em grupo, funcionário gosta de trabalhar em um ambiente com supervisão mais branda; com objetivos comuns, todos se empenham mais; e o desenvolvimento social, onde os operários fazem amizades entre si e aprendem a trabalhar como equipe.

Estas conclusões se contrapunham ao pensamento predominante na Administração Científica de Taylor. Surgia o conceito de organização informal, onde o indivíduo deveria se adequar a uma estrutura social, e sua produção dependeria muito mais de sua integração com os outros do que de sua capacidade física.

Segundo Chiavenato (2004, pg. 113):

O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais. É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido.

Em contraponto ao conceito de Homo Economicus, pregado na Administração Científica, aparecia agora o conceito de Homem Social, que é o indivíduo dotado de motivações além da remuneração financeira. O funcionário, dentro do ambiente de trabalho, procura também outros tipos de recompensa.

Chiavenato (2004, pg. 114) afirma que:

Para a Teoria das Relações Humanas, a motivação econômica é secundária na

determinação do rendimento do trabalhador. Para ela, as pessoas são motivadas pela necessidade de “reconhecimento”, de “aprovação social” e “participação” nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem. Daí o conceito de Homem Social.

Outra observação contrária à Administração Científica é a de que o funcionário se sente mais motivado a trabalhar de acordo com o conteúdo de seu cargo. Tarefas repetitivas não eram bem recebidas. Geralmente o operário procurava com frequência mudar de posição para evitar a monotonia.

A experiência de Hawthorne teve várias conclusões sobre o comportamento humano, e deu origem ao estudo da motivação humana. A importância da experiência no estudo do empreendedorismo corporativo é exatamente em relação ao fato de que, a partir daquele momento, se visualizava uma maior participação do indivíduo no ambiente de trabalho.

#### 1.2.4.3. Teoria X versus Teoria Y

A experiência de Hawthorne e sua subsequente Teoria das Relações Humanas trouxeram nova luz ao estudo do comportamento humano nas organizações. O antigo pensamento em relação ao homem no ambiente de trabalho foi substituído por uma abordagem mais otimista. Não mais o homem se eximiria de obter responsabilidade sobre o trabalho, como também poderia até mesmo procurá-la, caso houvesse espaço para tal.

Segundo Chiavenato (2004, pg. 402):

McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y).

A Teoria X é um reflexo do que se pensava anteriormente à Teoria das Relações Humanas. Basicamente, este pensamento propõe duas vertentes, sendo a Teoria X algo idêntico ao pensamento levantado na abordagem clássica de Taylor e Fayol. Trabalhador preguiçoso, sem ambição, resistente à mudanças e sem capacidade de autocontrole. Segundo a teoria X, o

trabalhador deveria ser coagido pela administração da empresa a cooperar com os objetivos organizacionais e deveria ser completamente guiado, sem nenhuma autonomia nos métodos empregados em sua tarefa.

Na concepção de Chiavenato (2004, pg. 402):

A Teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais. Quando um administrador impõe arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passa a controlar o comportamento dos subordinados, ele fará a Teoria X.

Já a Teoria Y, vem de encontro com a moderna concepção da administração, baseada em premissas atuais e sem preconceitos em relação à natureza humana. Segundo a Teoria Y, o trabalho é algo natural, como lazer e descanso, podendo ser fonte de satisfação.

Também é o trabalhador, segundo a Teoria Y, capaz de aceitar responsabilidade, e tem ele capacidade para alto grau de imaginação e criatividade na solução de problemas empresariais.

A Teoria Y tem em seu conteúdo tudo o que se precisa para que a filosofia do Empreendedorismo Corporativo dê certo. Ela diz que “as pessoas tem motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades” (CHIAVENATO, 2004, pg. 404).

A Teoria XY é um exemplo de que o estudo da administração já admitia que o empregado pudesse ter comprometimento com seu trabalho, e que não fosse mais um mero executor de tarefas, sendo sim um importante aliado na busca por melhorias nos processos organizacionais.

### **1.2.5. Modelo Diretivo e Administração Participativa**

Maximiano (2004, pg. 462) diz que: “De maneira abrangente, administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre a administração da organização”.

Um dos preceitos mais valorizados

no Empreendedorismo Corporativo é o de uma maior participação do empregado na tomada de decisões. Supõe-se uma agilidade maior na empresa se problemas do cotidiano forem resolvidos imediatamente pelo próprio funcionário.

Basicamente, existem dois modelos de administração onde a autoridade é exercida de maneiras diferentes: o modelo diretivo, no qual a tomada de decisões é extremamente centralizada; e o modelo participativo, onde as pessoas têm maior autonomia na tomada de decisões.

Segundo Maximiano (2004, pg. 463):

O modelo diretivo utiliza predominantemente a autoridade formal e a burocracia e seus mecanismos, para obter a obediência. Nas organizações que adotam o modelo diretivo, as pessoas são dirigidas por uma estrutura administrativa centralizada. De modo geral, os chefes não podem ser questionados e dispõem de instrumentos coercitivos para reforçar seu papel. Os cargos são definidos com detalhes, deixando pouca autonomia para seus ocupantes. Quanto mais forte a autoridade dos chefes e menor a autonomia das pessoas, mais diretivo é o modelo de administração usado pela organização.

Como dito acima, o modelo diretivo deixa pouco ou nenhum espaço para o funcionário contribuir com ideias, mesmo na realização de suas próprias tarefas. Assemelha-se muito com os conceitos da Administração Científica de Taylor.

Este modelo foi largamente difundido no mundo durante a primeira metade do século XX e ainda é muito utilizado. É adotado ainda nos dias de hoje pois com ele se obtém maior eficiência. Mas exclui completamente a participação do funcionário.

Maximiano (2004, pg. 464) diz:

Este modelo é tão bem-sucedido porque, exatamente como previam Ford e Taylor, produz o máximo de eficiência. Se você quer receber seu sanduíche em no máximo um minuto depois de fazer o pedido, não há modelo que funcione melhor. Se você quer automóveis que todos possam comprar, todos iguais uns aos outros, vai ser necessário usar os conceitos de Ford e Taylor.

O modelo diretivo é largamente utilizado nos dias atuais em empresas de *fast food*, como *McDonald's* e em indústrias de produção seriada (linha de montagem) em

vários modelos de negócios, não se pode fugir do modelo diretivo. Mas existem críticas a este modelo de gestão, mesmo sabendo que ele é inevitável em alguns casos.

A maior crítica é a de que é preciso muito esforço por parte da administração para controlar o trabalho especializado de muitas pessoas. Supervisão exagerada e muito planejamento geram custos altos e eliminam completamente o potencial do próprio funcionário. A empresa, então, deixa de utilizar seu potencial na tomada de decisões cotidianas.

Para Maximiano (2004, pg. 465):

A divisão do trabalho, se resulta em eficiência na linha de produção, deixa de utilizar o principal recurso dos operadores, que é o potencial de autogestão. A eficiência é apenas aparente, já que é necessário usar dirigentes e especialistas em larga escala para administrar e controlar o trabalho minimizado de outras pessoas, o que aumenta os custos.

Já a administração participativa, prega a participação do funcionário nas decisões da empresa, tanto cotidianas quanto estratégicas. Entre as vantagens de uma administração voltada para o modelo participativo, estão a economia com supervisão e planejamento de tarefas e a maior motivação do funcionário no desempenho de seu cargo.

O conceito de administração participativa veio em resposta ao modelo diretivo tradicional, e propunha uma maior participação do funcionário nas decisões da organização.

Maximiano (2004, pg. 467):

Um grande avanço da administração participativa, no campo da teoria e da prática, ocorreu na passagem dos anos 80 para os 90. Nesse período, algumas empresas começaram a utilizar técnicas de administração participativa. Esse foi um movimento de grande repercussão no ambiente empresarial, justamente por revolucionar as práticas tradicionais.

Foi percebido que, com a utilização da autogestão, haveria um aumento na eficiência, já que as ações dentro da empresa se tornariam bem mais ágeis e com menor tempo de execução.

A administração participativa trabalha também com o conceito de melhoria na comunicação da empresa com seus colaboradores, tanto funcionários, quanto clientes e fornecedores. Entende que uma melhor comunicação entre seus parceiros pode melhorar sua relação entre eles, e permitir que todos participem das decisões. Clientes podem dar sugestões de melhoria nos produtos e serviços. Instituições financeiras podem se beneficiar e até mesmo serem motivadas a trabalhar com a empresa, caso tenham informações sobre o desempenho, políticas de gestão e metas da empresa.

No tocante ao funcionário, a informação vem de encontro aos conceitos de empreendedorismo corporativo, onde o funcionário procura contribuir com soluções no processo ao qual está envolvido.

### **1.3. Prática do Empreendedorismo Corporativo**

#### **1.3.1. Papel da Organização na Promoção do Empreendedorismo Corporativo**

O primeiro passo para que a Organização Militar promova o Empreendedorismo Corporativo é permitindo e criando condições para que o intraempreendedor se manifeste e se desenvolva. A organização deve ser capaz de identificar, entre seus colaboradores, possíveis empreendedores, para que seja capaz de trabalhá-los e melhor aproveitar o seu potencial.

Dornelas (2003, pg. 117), diz:

O Empreendedorismo corporativo só será efetivo em uma organização caso o ambiente corporativo seja propício para que isso ocorra. De nada adiantará a organização definir metas, estabelecer programas de treinamento e passar aos seus colaboradores que o empreendedorismo é a chave para o sucesso da empresa, caso ele não faça parte da cultura organizacional.

Ou seja, o subordinado só se sentirá confortável para se revelar um possível intraempreendedor caso a organização militar apresente um ambiente propício para tal. A cultura da empresa contribui muito para o surgimento do Empreendedorismo Corporativo. Como foi visto na apresentação das Teorias X e Y, o trabalhador pode, se

tiver abertura e for incentivado, assumir responsabilidade e contribuir para a melhoria de seu processo de trabalho. A cultura organizacional voltada para o empreendedorismo é o requisito inicial para que a empresa comece a desenvolver o Empreendedorismo Corporativo.

Ensina Dornelas (2003, pg. 120):

Deve-se dar condições para que todos na organização identifiquem e busquem oportunidades. Para que isso ocorra, deve-se estimular o pensamento criativo, o uso de ferramentas de identificação e avaliação de oportunidades, o trabalho em equipe e entre diferentes áreas, a quebra de certas regras ou procedimentos e, ainda, reconhecer o empenho dos funcionários em agir de forma empreendedora.

Com a abertura para que o indivíduo contribua com suas ideias, é necessário que ele possa se sentir confortável para empreender em seu ambiente de trabalho. Empreendedorismo corporativo envolve a visualização de uma oportunidade e a assunção de riscos calculados. Deve-se ter em mente que há a chance de um projeto não dar certo. A organização deve saber administrar a ocorrência de riscos de projetos mal sucedidos. O intraempreendedor terá medo de contribuir caso saiba que a empresa reage com rigidez e falhas. A organização deve tolerá-las, até como parte de um aprendizado por parte dos empregados, mas até certo ponto.

Afirma ainda Dornelas (2003, pg. 121):

Não encarar a falha como consequência da incompetência. A falha deve ser vista, primeiramente, como sinal de experiência, aprendizado e progresso. Ao se falhar, aprende-se muito. Tolerar certas falhas é uma forma de não inibir a busca de oportunidades e de se assumir riscos. Obviamente, a falha contínua, inconsequente, deve ser evitada e até punida, quando a equipe não se espelha na experiência própria e de outros no passado, não se preocupa com a utilização dos recursos e não se compromete com a organização. Porém, em organizações realmente empreendedoras, a possibilidade de ocorrer isso (a falta de comprometimento dos funcionários) é mínima, o que não significa que não falharão. A falha faz parte do processo empreendedor e está intimamente ligada com assumir riscos.

A organização tem papel

fundamental na promoção do Empreendedorismo Corporativo e deve se valer de todos os artifícios possíveis, desde incentivar o pensamento criativo e investir nas ideias dos funcionários. Criar canais de comunicação, organizar equipes de trabalho e premiar os projetos bem-sucedidos

### **1.3.2. Agindo como um Intraempreendedor dentro da Organização**

Agora deve-se concentrar em como o subordinado pode se portar como um empreendedor dentro da organização. Como ele pode empreender no exercício de sua função. O intraempreendedor é aquela pessoa que procura inovar de todas as maneiras, em qualquer campo. O intraempreendedor visualiza oportunidades e sabe como aplicá-las e torná-las realidade.

Dentro do ambiente organizacional, estará ele sendo o indivíduo um intraempreendedor se, dentro de sua tarefa ou no processo ao qual esteja envolvido, observe algo que possa ser aprimorado. Todos dentro da organização podem e devem ser intraempreendedores, desde o faxineiro até o presidente da organização.

Para Dornelas (2003, pg. 75):

A criatividade é algo muito presente na maioria dos empreendedores. Isso não significa que uma pessoa que se considera pouco criativa não possa vir a ser empreendedora. Empreendedores são curiosos e, pelo fato de sempre estarem atentos ao que ocorre à sua volta, acabam identificando oportunidades e tendo ideias criativas. Muitas vezes, acabam identificando oportunidades sobre ideias dos outros, que são criativos, mas não necessariamente empreendedores.

O Empreendedorismo Corporativo deve aparecer em todos os níveis de hierarquia. Mesmo o operário pode empreender no seu processo de trabalho. Numa linha de produção, por exemplo, estará sempre o trabalhador sendo cliente de alguém. A pessoa que fixa os parafusos de uma cadeira, primeiramente precisa da peça da cadeira, e será cliente de cada operário responsável na confecção de tais peças. E terá na próxima etapa (o acabamento da cadeira), um cliente seu.

A situação acima ilustra que todos

dentro de uma organização são clientes internos uns dos outros. Identificar as necessidades de cada cliente interno e facilitar a execução de seu trabalho é um exemplo de atitude intraempreendedora. O cliente interno é tão importante quanto o cliente externo.

O Empreendedor Corporativo se valerá da sua percepção de como uma ideia, mesmo não sendo sua, pode trazer benefício para a empresa. Por conta disso, muitas vezes as empresas adotam estratégias de Empreendedorismo Corporativo voltadas para a formação de equipes de trabalho autogeridas, onde um indivíduo complementa o outro.

Outro ponto importante é o de que ele tenha a habilidade de empregar corretamente suas ideias. Não será útil apenas descobrir uma inovação se não houver capacidade de condução do projeto. Neste ponto, o empreendedor se diferencia de um inventor. O inventor cria a inovação, mas nem sempre tem talento para implementá-la. Por outro lado, nem sempre o empreendedor é um inventor. O empreendedor pode nem sequer ter participado da criação de uma inovação, mas ao visualizar uma maneira de aplicá-la de forma útil, estará sem dúvida empreendendo.

A característica que falta a uma pessoa para que ela tenha sucesso em uma inovação pode estar presente em outra, e esta pode não possuir um dom que o primeiro possui. Nestas equipes de trabalho, é preciso procurar reunir talentos que se complementem. Existem papéis que devem ser desempenhados pelos integrantes de equipes. Dornelas (2003), sugere os seguintes tipos de papéis: o Indicador, que dá início ao processo empreendedor; Sponsor, ou facilitador, que age como crítico ou conselheiro do projeto; Champion, ou líder, o que põe o projeto para frente; e o Crítico, o que analisa os pontos fracos, apresenta alternativas e argumentos para não implementação de certas ideias.

Logicamente, este é um esboço de uma equipe de trabalho. Muitas vezes ocorre de uma equipe ter mais de um crítico, ou indicadores, e mesmo facilitadores.

Como se pode observar, o Intraempreendedor não é apenas aquele que tem as ideias. Estará intraempreendendo o indivíduo que observa uma boa ideia e imagina uma forma prática de aplicá-la, ou que verifica e expõe os problemas, abrindo caminho para a correção e aperfeiçoamento da mesma, ou o indivíduo que gerencia toda uma equipe em torno de uma ideia fazendo-a funcionar, alocando os talentos de cada integrante implementação da inovação.

#### **1.4. O Empreendedorismo Interno no Âmbito da Divisão Administrativa do Hospital de Guarnição de Marabá**

##### **1.4.1. Verificação do nível de receptividade ao Intraempreendedorismo**

Com o objetivo de amostragem, foi elaborado um questionário que foi entregue aos chefes de seções da Divisão Administrativa do Hospital de Guarnição de Marabá, para verificação do quanto os mesmos estão receptivos em relação a uma possível implementação dos preceitos de intraempreendedorismo. Foram entrevistados os seguintes militares: o Major Coutinho, Chefe da Divisão Administrativa e Chefe da Fiscalização Administrativa; o 1º Tenente Alex, Chefe do Setor de Licitações, Aquisições e Contratos (SALC); o 2º Tenente Cláudio, chefe do Almoxarifado; o 1º Tenente Bianca, Chefe do Setor Financeiro; a Aspirante Bittencourt, chefe do Aproveitamento; e o 1º Sargento Raphael, chefe do Setor de Pagamentos.

Quando indagados sobre o conhecimento a respeito do tema (Empreendedorismo Corporativo), todos responderam não. Tratando-se especificamente da vertente do Empreendedorismo Corporativo, por ser um tema relativamente novo, é compreensível a falta de conhecimento.

Após uma explanação sobre o tema, onde foram ambientados sobre do que se trata, foram perguntados se teriam condições de identificar um subordinado com capacidade empreendedora. Todos responderam que sim.

No questionário, também foram enumerados alguns itens para que os gestores dessem um determinado grau de importância em relação aos seus subordinados (espírito de

equipe, força de vontade, conhecimento de todo o processo no qual está envolvido, criatividade e iniciativa). Foi feita uma escala de 1 (um) a 5 (cinco) com cada um dos itens (sendo 1 o nível mais fraco e 5, o mais forte). As notas variaram entre 4 e 5. Conclui-se que os gestores entrevistados dão importância a todos os fatores necessários à implementação de uma filosofia intraempreendedora nos seus subordinados.

Os entrevistados concordaram que o Empreendedorismo Corporativo é importante e que deve ser incentivado em todos os subordinados. Assim como também que um subordinado empreendedor é capaz de propor melhorias nos atuais processos de trabalho.

Quanto aos instrumentos para tornar o subordinado um empreendedor dentro de sua função, Major Coutinho, Tenente Alex e Tenente Bianca concordaram com:

- Permissão para maior autonomia na execução de suas tarefas;
- Maior conhecimento, por parte do subordinado, dos processos aos quais está envolvido.

Já o 2º Ten. Cláudio, a Asp Bittencourt e o 1º Sargento Rafael concordaram apenas com: “Permissão para maior autonomia na execução de suas tarefas”.

Quanto ao aspecto motivacional, todos os entrevistados concordaram que os seus subordinados podem vir a se sentirem desmotivados caso sejam designados para realizar uma tarefa repetitiva.

Na última parte da pesquisa, foi perguntado aos entrevistados se eles reconhecem em seus subordinados os quatro papéis citados por Dornelas. O Maj Coutinho enumerou os seguintes colaboradores e seus respectivos papéis:

- Iniciador: S Ten Wilson
- Facilitador: 3º Sgt Alan
- Gerente: 2º Ten Joel
- Crítico: S Ten Rubens

Foram preenchidos todos os papéis. Neste caso, o Major Coutinho, como chefe da Fiscalização Administrativa tem em suas mãos, na visão de Dornelas, todos os agentes para a implementação de uma equipe empreendedora.

O 1º Ten Alex dispôs assim sua equipe:

- Iniciador: 2º Sgt Jean Tavares
- Facilitador: 1º Sgt Alexandre
- Gerente: 1º Ten Alex
- Crítico: 1º Sgt Alexandre

A 1º Ten Bianca elencou desta maneira sua equipe:

- Iniciador: S Ten Sacramento
- Facilitador: S Ten Sacramento
- Gerente: 1º Ten Bianca
- Crítico: SC Patrice

O 2º Ten Cláudio enumerou, em relação aos papéis citados, os seguintes subordinados:

- Iniciador: 1º Sgt Luiz Paulo
- Facilitador: 1º Sgt Watson
- Gerente: 1º Sgt Luiz Paulo
- Crítico: Cb dos Reis

Já para a Asp Bittencourt, sua equipe está disposta da seguinte maneira:

- Iniciador: Cb Rodrigues
- Facilitador: Sd Ep Nailton
- Gerente: S Ten André Luis
- Crítico: 3º Sgt Macedo

Por fim, segundo o Sgt Raphael, assim é composta sua equipe:

- Iniciador: 1º Sgt Cavalcanti
- Facilitador: 1º Sgt Cavalcanti
- Gerente: 1º Sgt Cavalcanti
- Crítico: 1º Sgt Cavalcanti

Por lidarem com equipes relativamente pequenas, Almoxarifado, SALC, Setor Financeiro, Aproveitamento e Setor de Pagamento não enumeraram todos os atores de uma equipe empreendedora na visão de Dornelas. Pela SALC, foi destacado na pesquisa o Sargento Alexandre, por se enquadrar em dois papéis simultaneamente (Facilitador e Crítico).

Foi efetuado também um teste avaliando o perfil empreendedor dos chefes de seção da Divisão Administrativa do Hospital de Guarnição de Marabá. A pesquisa consta do livro Empreendedorismo Corporativo, de José Carlos Assis Dornelas. Foi adaptada pois um dos itens (“Obsessão pelas oportunidades”), originalmente avaliado pelo teste, é orientado exclusivamente à empresas com finalidades lucrativas.

Neste teste, constam itens como Comprometimento e dedicação, tolerância a risco, criatividade, motivação e liderança. O resultado obtido por todos os chefes de seção da Divisão Administrativa do Hospital de Guarnição de Marabá neste teste os classificou da seguinte forma, segundo a classificação de Dornelas (2003):

“Você possui muitas características empreendedoras e às vezes se comporta como um, porém pode melhorar ainda mais se equilibrar os pontos ainda fracos com os pontos já fortes”. (DORNELAS, 2003).

O que se pode entender do resultado da pesquisa acima é que:

- Em várias das equipes foram identificados indivíduos que atuam em mais de um papel. Compreensível pelo número reduzido de integrantes em algumas seções;

- Alguns dos gestores se autodenominaram gerentes, o que é compreensível dada a equipe reduzida com que lidam;

- Todos os gestores possuem características empreendedoras, porém, podem melhorar se equilibrarem seus pontos fortes e fracos;

Da análise do resultado dos questionários, tem-se o entendimento de que ambos os gestores estão alinhados com os preceitos de empreendedorismo corporativo.

#### **1.4.2. Acompanhamento e análise das práticas de Empreendedorismo Interno já existentes**

Seguindo com a análise da aplicabilidade dos preceitos de Empreendedorismo Corporativo, foi observado in loco as práticas de trabalho dos setores de Fiscalização Administrativa e Licitações e Contratos (SALC) do Hospital de Guarnição de Marabá, visto que são os setores da Divisão Administrativa com maior número de indivíduos. Nessa fase, os setores com menor número de funcionários foram deixados de lado, pois a verificação das práticas de Empreendedorismo Corporativo nestes seria prejudicada pela amostragem pequena de seus contingentes. O Objetivo é o de verificar se o quanto os setores estão indo em direção aos conceitos intraempreendedores.

#### **1.4.2.1. Empreendedorismo na Fiscalização Administrativa do Hospital de Guarnição de Marabá**

Antes de verificar a aplicabilidade dos preceitos de Empreendedorismo corporativo dentro do setor de Fiscalização Administrativa do Hospital de Guarnição de Marabá é preciso identificar suas subdivisões. Atualmente, a Fiscalização Administrativa do Hospital de Guarnição de Marabá é subdividida pelas seguintes carteiras:

- 1) Controle de Estoques e Patrimônio.
- 2) Obras;
- 3) Ajudas de Custos;
- 4) Controle de Viaturas;
- 5) Administração de Próprios Nacionais Residenciais;
- 6) Controle da Vida vegetativa do Hospital

Cada uma dessas carteiras possui um militar responsável. Também são subdivididas as atribuições relativas às Classes de Materiais. Na subdivisão das Classes, teve-se a preocupação de, na medida do possível, ser atribuída ao militar cuja carteira tem ligação direta. Por exemplo, a Classe III (Viaturas) fica sob a responsabilidade da carteira de Controle de Viaturas.

Um ponto interessante dentro da Fiscalização Administrativa é que, em caso de necessidade de ausência de algum dos militares, sempre há outro que possui conhecimento preliminar da função, o que possibilita que não haja solução de continuidade para a realização dos afazeres diários. Isto caminha a favor dos preceitos de Empreendedorismo Corporativo, no sentido de conhecimento além de sua função, mas, há ressalvas.

Neste caso, um militar fora da carteira conhece as atribuições e práticas de trabalho de outro, porém, não há a visão sistêmica do todo organizacional. Nessa prática, o militar (titular e substituto) conhecem todas as práticas relativas ao que concerne a sua função. Mas conhece pouco ou nada do que não é atinente à sua função. Por exemplo, o militar da carteira de Viaturas é o substituto

da carteira de Controle de Estoques e Patrimônio., mas não tem qualquer noção do que é atinente à carteira de Próprios Nacionais Residenciais.

Porém, dentro de cada carteira, tem-se o conhecimento de todo o processo, com suas entradas e saídas. Por exemplo, o militar da carteira de Obras conhece todo o processo de iniciação a um pedido de obras, e também tem uma boa noção de como o é o processo licitatório para a prestação dos serviços relativos às obras solicitadas, o que é um ponto a favor no caminho para o Empreendedorismo Corporativo.

Regularmente, o Chefe da Fiscalização Administrativa realiza uma reunião com todos os militares do setor. São expostos as missões passadas nas reuniões passadas, as pendências, dificuldades e são propostas soluções. É dada, por parte da chefia, total liberdade para inclusão de ideias por qualquer membro, do mais antigo ao mais moderno. Novamente um ponto favorável ao Empreendedorismo Corporativo: o incentivo à ideias novas.

Na Fiscalização Administrativa, todas as carteiras tem um Procedimento Operacional Padrão (POP), mas o mesmo não é totalmente amarrado. Os militares tem total liberdade de ação. Desde que não firam qualquer legislação e cumpram suas atribuições. Por exemplo, o militar da carteira de Ajudas de Custo, de acordo com o que é prescrito no POP para o processo de Ajudas de Custos para Movimentações, tem que aguardar o pedido do militar que vai receber o numerário. Porém, é costume do militar dessa carteira já avisar o militar e preparar o processo com antecedência, já juntando ao processo documentos que estão ao seu alcance, como por exemplo o Concredor, documento retirado do SIAFI e que detalha dados bancários do militar a receber a ajuda de custo.

Tal prática é visivelmente a favor do que foi visto em relação ao Empreendedorismo Corporativo, pois não há uma rotina de trabalho, o que contribui para que as tarefas não se tornem entediadas e o militar se interesse mais pelo seu trabalho. Como no exemplo acima, o militar pode escolher proceder como determina seu respectivo POP, mas também pode se

adiantar ao seu trabalho caso haja tempo hábil para tal.

Por fim, a Fiscalização administrativa deixa todos à vontade para que se sintam em condições de contribuir a qualquer momento com ideias para melhorias de seus processos de trabalho. Os POPs são revistos com regularidade, e qualquer pequena alteração é incorporada na rotina de trabalho, sendo atualizado o respectivo POP. Por exemplo. Na carteira de Controle de Viaturas, havia o procedimento padrão realização mensal das condições de cada viatura com vistas a futuras manutenções corretivas. Com a ocorrência de problemas que ocorriam nesse intervalo de tempo (pneus furados, falta de troca de óleo, dentre outros), foi verificado que seria mais adequada que a realização dessa verificação fosse semanal, o que foi plenamente aceito pela chefia e passado a ser incorporado no POP desta tarefa. Mais um ponto a favor dos preceitos de Empreendedorismo Corporativo.

#### **1.4.2.2. Empreendedorismo na SALC do Hospital de Guarnição de Marabá**

Assim como na Fiscalização Administrativa, é preciso, para analisar e comparar com as práticas de Empreendedorismo Corporativo já explicitadas, entender a dinâmica de trabalho da SALC do Hospital de Guarnição de Marabá. O setor é subdividido pelas seguintes carteiras:

- 1) Licitações Fase Interna
- 2) Licitações Fase Externa
- 3) Controle de Registros de Preços
- 4) Empenhos
- 5) Contratos de Vida Vegetativa
- 6) Contratos de Saúde (FUSEx)

De maneira análoga ao que acontece na Fiscalização Administrativa, também é atribuído a um militar a condução de cada uma dessas carteiras. Porém, aqui, diferentemente da primeira, não há em todas as carteiras um substituto imediato. Porém, este problema é remediado deslocando-se um militar de outras seções que possuem o conhecimento necessário.



Demonstra-se desta maneira que o setor não está preparado para a ausência de um militar, mas que há em outros locais militares que podem substituir seus pares quando assim for necessário. Desta forma, não se tem aqui uma das condições para o Empreendedorismo Corporativo florescer, que é o conhecimento além de suas funções. Mas, essa situação em parte revela que em outras seções do hospital existem indivíduos com conhecimentos sobre as práticas do setor, o que é muito favorável a uma empreitada intraempreendedora.

Todos os militares desta seção conhecem o funcionamento de suas carteiras e o inter-relacionamento com as outras funções o Hospital. A totalidade deles já atuou em outras seções. Por exemplo, o militar a carteira de Contratos de Saúde conhece todo o processo de credenciamento de Organizações Cívicas de Saúde (OCS) e de Profissionais de Saúde Autônomos (PSA). Conhece também as dinâmicas do setor FUSEx, pois o mesmo já trabalhou lá.

Situação análoga é a do Pregoeiro, atuante da carteira de Licitações Fase Externa. Ele já trabalhou no setor de Farmácia do Hospital, o que lhe dá expertise para a análise de materiais farmacológicos durante as licitações as quais conduz durante a Fase de Habilitação dos fornecedores, eximindo a necessidade de solicitação de um profissional para auxiliá-lo nessa fase.

Outro militar com de todo o processo ao qual está envolvido é o responsável pelos contratos de vida vegetativa do Hospital. O mesmo já foi Fiscal de Contratos em diversas ocasiões em sua carreira, o que lhe dá conhecimento para a execução de suas atribuições diárias. Também já atuou em Almoxarifado e Fiscalização Administrativa nas Organizações Militares as quais serviu anteriormente, o que facilita muito na confecção dos contratos com empresas fornecedoras de serviços e materiais e na sua interação com a carteira de Controle de Vida Vegetativa da Fiscalização Administrativa.

Como se observa nos exemplos acima, os militares da SALC tem pleno conhecimento dos processos aos quais cada um deles está envolvido, o que é muito favorável a implementação de uma filosofia intraempreendedora. Porém, os mesmos

pouco conhecem além do que lhes é atribuído por suas funções, o que é desfavorável ao Empreendedorismo Corporativo.

Assim como na análise anterior, a SALC também possui seus POPs, mas aqui, diferentemente do que é praticado na Fiscalização Administrativa, os mesmos são seguidos à risca. Porém, assim como na verificação do setor anteriormente observado, também são revistos os Procedimentos, porém, muito mais por força de legislação do que por inovação.

Por fim, diferentemente da Fiscalização Administrativa, não há a prática de reuniões periódicas. O Chefe da SALC comunica aos seus integrantes as ordens do dia e verifica junto aos mesmos o cumprimento das missões. Mais um ponto desfavorável à implementação de uma filosofia intraempreendedora, pois não há troca de ideias entre seus partícipes, assim como o conhecimento dos problemas atinentes à seção além do que concerne cada uma das carteiras por parte de todos.

## 2. Conclusão

As grandes dificuldades para implementação do Empreendedorismo Corporativo são os paradigmas atuais. Preconceitos e mitos, como por exemplo, o do empregado que traz ideias inovadoras como sendo um elemento perigoso ao *status quo* da organização. O que se tem medo, na verdade, é da mudança, e naturalmente em uma situação de estabilidade, o empregado já acostumado a realizar uma função de determinada maneira, quando do surgimento de um novo modo de conduzir um determinado processo, haverá resistência, por conta do medo de que não dê certo.

Outro paradigma diz respeito à cultura do brasileiro, de se formar para ser um empregado, preocupado apenas com sua subsistência e estabilidade, num emprego onde tenha um salário razoável e que não precise se preocupar em inovar no ambiente de trabalho.

Os teóricos da administração vem dando cada vez mais importância à participação do empregado nas decisões da empresa, como visto na apresentação das principais teorias da administração, desde o

surgimento da Administração Científica de Taylor até os conceitos atuais de Administração Participativa. Antes se tinha uma ideia de indivíduo no ambiente de trabalho, de que ele não possuía vontade de assumir responsabilidades e de que seu único interesse seria o financeiro. Esta ideia prejudicava muito a percepção e as condições para que o administrador desse autonomia ao empregado.

Contudo, existem formatos de empreendimentos onde os preceitos antigos de administração são largamente utilizados e com bastante sucesso, até mesmo por conta do modelo do negócio. Como exemplo, temos as empresas de *fast-food* e do setor automotivo. Nesses casos, dificilmente, por conta do perfil da demanda, serão abandonadas a curto prazo as práticas da administração diretiva. O que se questiona é que, mesmo em empreendimentos desse tipo, ainda sim, existe espaço para uma parcela de intraempreendedorismo, por todos os motivos já citados, com principal foco na maior agilidade que a empresa ganhará por não ter de recorrer à supervisão em tempo integral.

E como verificado na pesquisa e no teste efetuado aos chefes de seção da Divisão Administrativa do Hospital de Guarnição de Marabá, assim como na observação *in loco* das seções de Fiscalização Administrativa e SALC, seria possível a implementação de uma filosofia intraempreendedora, pois o apoio da gerência nesta missão é de suma importância, e como foi visto, todos concordam com os preceitos e práticas para implementação do Empreendedorismo Corporativo. Porém, vê-se que há um caminho longo a ser seguido, pois como foi observado, as práticas atuais de ambos os setores ainda não são totalmente favoráveis a implementação do Empreendedorismo Corporativo.

Este trabalho apresentou o que diversos autores comentam sobre o conceito de Empreendedorismo Corporativo e seus efeitos positivos em uma organização, assim como também uma verificação sobre quão perto está um ambiente de trabalho específico do Empreendedorismo Corporativo. Mas fica uma lacuna. Por conta da delimitação do tema, não foram

abordados os aspectos morais e éticos, pois o conceito empreendedorismo corporativo prega uma maior assunção de responsabilidades por parte do funcionário, e com responsabilidades, também se deve atentar para tais aspectos. Para trabalhos futuros, o presente artigo abre caminho para este tipo de discussão.

## REFERÊNCIAS

ÂNGELO, Eduardo Bom. *Empreendedorismo corporativo: a nova postura de quem faz a diferença*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. São Paulo: Cultura, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferencia em organizações estabelecidas*. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FREITAS, Alfredo. *7 características de um empreendedor corporativo*. Ambra Colege. 2017. Disponível em: <https://blog.ambra.education/empreendedor-corporativo/>. Acesso em: 17 set 2020.

HASHIMOTO, Marcos, *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*. - 3ª ed. - São Paulo : Saraiva, 2013.

LEMOS, Arthur Dantas. *Conheça os 8 tipos de empreendedorismo mais comuns no mercado! Empreender Dinheiro*. 2019. Disponível em: <https://blog.fastformat.co/como-fazer-citacao-de-artigos-online-e-sites-da-internet/>. Acesso em: 25 ago 2020.

LOZINSKY, Sergio. *Intraempreendedor, avis*

rara. CIO. 2019. Disponível em <https://cio.com.br/intraempreendedor-avis-rara/>. Acesso em: 25 ago 2020

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SORVILLO, Hadassah. *Intraempreendedorismo, os empreendedores dentro das empresas*. Disponível em <https://www.unasp.br/blog/o-que-e-intraempreendedorismo/> Acesso em 24 set 2020.

VOLPATO, Marcilia; CIMBALISTA, Silmara. *O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações*. *Revista FAE*. Curitiba, v. 5, n. 3, p. 75-86, set./dez. 2002.

## APÊNDICE A

### Pesquisa Orientada aos chefes de seção da Divisão Administrativa do H Gu Marabá

Nome: \_\_\_\_\_

Posto: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. Quantos subordinados você tem sob seu comando?

\_\_\_\_\_

2. Você já ouviu falar no termo "Empreendedorismo Corporativo", "Intraempreendedorismo" ou "Intrapreneurismo"?

Sim  Não

3. Você seria capaz de identificar um funcionário que possui capacidade empreendedora?

Sim  Não

4. Dos itens abaixo, quanto à prática diária, enumere de 1 a 5 a importância que você dá a cada um deles em relação aos seus subordinados, sendo 1 o nível mínimo e 5 o nível máximo de importância:

a. Espírito de equipe

1  2  3  4  5

b. Força de vontade

1  2  3  4  5

c. Conhecimento de todo o processo ao qual está envolvido

1  2  3  4  5

d. Criatividade

1  2  3  4  5

e. Iniciativa

1  2  3  4  5

5. No ambiente de trabalho, você incentiva o surgimento dos itens acima citados?

Sim  Não

6. Você acha que, se seus subordinados se tornarem empreendedores, serão capazes de desempenhar melhor suas funções?

Sim  Não

7. Você acha que, se seus subordinados se tornarem empreendedores, serão capazes de propor melhorias aos atuais processos de trabalho adotados atualmente?

Sim  Não

8. De que forma você acha que os seus subordinados podem vir a ter as características de um empreendedor? (É permitido marcar mais de uma opção)

Cursos de Capacitação em Empreendedorismo

Palestras com empreendedores de sucesso

Permissão para maior autonomia na execução de suas tarefas

Maior conhecimento, por parte do subordinado, dos processos ao qual está envolvido

9. Você acha que o seu subordinado pode vir a se sentir desmotivado caso seja designado para realizar uma tarefa repetitiva?

Sim  Não

10. Dornelas (2003), identificou quatro papéis existentes em uma equipe de trabalho:

- **Iniciador:** Aquele que identifica a oportunidade, algum problema interno, uma inovação que pode ser obtida, etc.;
- **Facilitador:** Conselheiro, ajuda a equipe a conseguir os recursos;
- **Gerente:** Lidera e dirige. Coloca as ideias em prática, define estratégias e leva os projetos para a fase de implementação;
- **Crítico:** Identifica pontos fracos, apresenta alternativas para a não implementação de certas ideias

Identifique, dentre seus subordinados (com o nome de guerra e posto), os papéis citados acima (Preencha mais de um subordinado em cada papel se for o caso. Se não houver um subordinado com o respectivo papel, deixe-o em branco):

Iniciador:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Facilitador:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Gerente:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Crítico:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## APÊNDICE B

### Teste de Perfil Empreendedor

Nome: _____		Posto: _____				
Cargo: _____						
<b>Características</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Fraco</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>Nota</b>
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b><i>Comprometimento e determinação</i></b>						
1. Proatividade na tomada de decisão						
2. Tenacidade, obstinação						
3. Disciplina, dedicação						
4. Persistência em resolver problemas						
5. Disposição ao sacrifício para atingir metas						
6. Imersão total nas atividades que desenvolve						
<b><i>Tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas</i></b>						
10. Toma riscos calculados (analisa tudo antes de agir)						
11. Procura minimizar os riscos						
12. Tolerância às incertezas e falta de estrutura						
13. Tolerância ao estresse e conflitos						
14. Habilidade em resolver problemas e integrar soluções						
<b><i>Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação</i></b>						
15. Não-convencional, cabeça aberta, pensador						
16. Não se conforma com o status quo						
17. Hábil em se adaptar a novas situações						
18. Não tem medo de falhar						
19. Hábil em definir conceitos e detalhar ideias						
<b><i>Motivação e superação</i></b>						
20. Orientação a metas e resultados						
21. Dirigido pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados						
22. Não se preocupa com status e poder						
23. Autoconfiança						
24. Ciente de suas fraquezas e forças						
25. Tem senso de humor e procura estar animado						
<b><i>Liderança</i></b>						
26. Tem iniciativa						
27. Poder e autocontrole						
28. Transmite integridade e confiabilidade						
29. é paciente e sabe ouvir						
30. Sabe construir times e trabalhar em equipe						
<b>TOTAL</b>						

## APÊNDICE C

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Sérgio Augutinho de **Brittes**, Capitão, administrador, aluno do Curso de Especialização em Ciências Militares da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, do Exército Brasileiro, sob a orientação do Coronel Leandro Silva De **Moraes Ramos**, estou desenvolvendo um estudo que objetiva analisar a aplicação dos conceitos de Empreendedorismo Interno no âmbito da Divisão Administrativa do Hospital de Guarnição de Marabá.

Convido o/a Senhor/Senhora a participar como voluntário, ou seja, sem pagamento financeiro, do estudo, uma vez que suas informações contribuirão para o alcance do objetivo mencionado e trará benefícios para melhor compreensão do ambiente de trabalho da Enfermagem dentro da Instituição Exército Brasileiro.

Informo-lhe que a partir do seu consentimento através da assinatura deste termo que será disponibilizado em duas vias, teremos contato nesta Unidade de Saúde e realizaremos algumas perguntas sobre sua condição pessoal, social, econômica, além de outras relacionadas ao ambiente de trabalho em que o senhor/a senhora está inserido.

A realização de tais questionamentos não incorrerá em riscos. No entanto, o senhor/a senhora terá o direito de não participar desta pesquisa, se assim o desejar, sem que qualquer prejuízo seja acometido.

Garantimos-lhe o anonimato e sigilo quanto ao seu nome e às informações prestadas durante a entrevista. Não divulgaremos nomes, nem qualquer informação que possa identificá-la ou que esteja relacionada com sua intimidade.

Asseguramos-lhe o acesso às informações sobre todos os procedimentos e benefícios relacionados ao estudo, inclusive para resolver dúvidas que possam ocorrer.

Mesmo tendo aceitado participar, se por qualquer motivo, durante o andamento da pesquisa, resolver desistir, terá total liberdade para retirar seu consentimento.

Sua colaboração e participação são muito importantes. Estarei disponível para qualquer outro esclarecimento, nos endereços: Av. Desembargador Moreira, 1500, Aldeota. Fortaleza, Ceará. Agradecemos-lhe desde já por sua valorosa colaboração.

O abaixo-assinado, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ anos, RG nº \_\_\_\_\_ declara que é de livre e espontânea vontade que está participando como voluntária da pesquisa. Eu declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após sua leitura tive oportunidade de fazer perguntas sobre o conteúdo do mesmo, como também sobre a pesquisa e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. E declaro ainda estar recebendo uma cópia assinada deste Termo.

Marabá – PA, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

--	--	--

**Nome do voluntário**

**Data**

**Assinatura**

--	--	--

**Nome do pesquisador**

**Data**

**Assinatura**

--	--	--

**Nome da Testemunha (se o voluntário não souber ler)**

**Data**

**Assinatura**

--	--	--

**Nome do profissional que aplicou o TCLE**

**Data**

**Assinatura**