



## COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DOS DIRIGENTES DE CLÍNICAS MÉDICAS DE MACEIÓ<sup>1</sup>

## ENTREPRENEURIAL BEHAVIOUR OF CLINICAL MEDICAL LEADERS OF MACEIÓ

## COMPORTAMIENTO DE LOS LÍDERES EMPRESARIALES DE CLÍNICAS MÉDICAS DE MACEIÓ

**CARLOS ALBERTO MAGALHÃES CHAVES JUNIOR**

Universidade Federal de Sergipe  
[cchavesjr@gmail.com](mailto:cchavesjr@gmail.com)

**MARALYSA CORREIA DE SOUZA CAVALCANTI**

Universidade Federal De Sergipe  
[maralysas@yahoo.com.br](mailto:maralysas@yahoo.com.br)

**JENNY DANTAS BARBOSA**

Universidade Federal De Sergipe  
[jennyufs@gmail.com](mailto:jennyufs@gmail.com)

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal analisar o comportamento empreendedor dos dirigentes de clínicas médicas de Maceió/AL. Foram pesquisados 20 dirigentes de clínicas médicas de Maceió através de um questionário subsidiado com dados do modelo proposto por Carland e Carland (2000), com perguntas abertas e fechadas no qual foi analisado o perfil dos dirigentes; as características empreendedoras presentes no comportamento de cada um deles; as principais características estruturais e funcionais das clínicas médicas situadas em Maceió e os desafios e aspectos positivos na condução dos negócios. Observou-se que, em sua maioria, as clínicas médicas estudadas são gerenciadas por profissionais sem formação específica na área administrativa, estão no mercado há bastante tempo, são consideradas micro e pequenas empresas e são geradoras de empregos. Quanto aos dirigentes, a maioria apresenta reduzida capacidade de inovar nos negócios, assim como têm dificuldade de adotar uma postura estratégica em seus empreendimentos, mas apresentam uma disposição inata aos empreendedores – assumir riscos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comportamento empreendedor. Empreendedorismo. Clínicas médicas.

### ABSTRACT

*This paper aims at analyzing entrepreneurial behavior of leaders of medical clinics Maceio. We surveyed 20 leaders of medical clinics Maceio subsidized through a questionnaire to survey data Carland e Carland (2000), with open and closed questions, we sought to analyze the profile of directors, the entrepreneurial characteristics present in the behavior of each of them, the main structural and functional characteristics of medical clinics located in Maceió and the main challenges and positive aspects in the conduct of business. It was observed that in most medical clinics studied are managed by professionals with no specific training in administrative work for a long time, are considered micro and small enterprises are important generators of jobs. As for the leaders, most have a low capacity to innovate in business as well as have difficulty adopting a strategic posture in your endeavors, but have an innate disposition to entrepreneurs - take risks.*

**KEY WORDS:** Entrepreneurial behavior. Entrepreneurship. Medical clinics.

### RESUMEN

*Este trabajo tiene como objetivo analizar el comportamiento emprendedor de los líderes de las clínicas médicas Maceió / AL. Se encuestó a 20 líderes de las clínicas médicas Maceio subvencionados por los datos*

<sup>1</sup> Submetido em 23 de junho de 2013. Aceito em 10 de outubro de 2013. O artigo foi avaliado segundo o processo de duplo anonimato e avaliado pelo editor. Editores responsáveis: Márcio Augusto Gonçalves e Lucas Maia dos Santos. Reprodução parcial ou total e trabalhos derivativos permitidos com a citação apropriada da fonte.



*del cuestionario con el modelo propuesto por Carland y Carland (2000), con preguntas abiertas y cerradas en la que analizamos el perfil de los consejeros, las características empresariales presentes en el comportamiento de cada ellos, las principales características estructurales y funcionales de los centros médicos ubicados en Maceió y los desafíos y aspectos positivos en la realización de negocios. Se observó que, en la mayoría de los casos, las clínicas estudiadas son gestionados por profesionales sin formación específica en la administración, están en el mercado desde hace mucho tiempo, se consideran micro y pequeñas empresas están generando puestos de trabajo. En cuanto a los líderes, la mayoría han reducido la capacidad de innovar en los negocios, así como tener dificultades para adoptar una postura estratégica en sus esfuerzos, pero tienen una disposición innata a los empresarios - asumir riesgos.*

**PALABRAS CLAVE:** *Comportamiento Emprendedor. Emprendimiento. Clínicas médicas.*

## INTRODUÇÃO

Desde que o empreendedor foi identificado como protagonista na viabilização de um negócio e como propulsor do desenvolvimento econômico, inúmeros estudos vêm sendo realizados com o objetivo de conhecê-lo melhor, determinar seu perfil, suas motivações e as razões de seu sucesso.

O crescente interesse sobre empreendedorismo decorre do fato da sua comprovada relação com o crescimento econômico (SCHUMPETER, 1978). Através da criação de empresas, observa-se um aumento do número de postos de trabalho e um incremento da renda da população.

Portanto, a afirmativa a respeito do importante papel do empreendedor na sociedade remete à ideia de que empresas de sucesso têm no seu comando, empreendedores, e as que não apresentam uma evolução contínua no decorrer do tempo têm dirigentes com comportamentos divergentes daqueles que empreendem (FILION, 1999).

As clínicas médicas, como integrantes do sistema de administração da saúde, possuem características únicas. O nível crescente de exigência por parte dos usuários de serviços de saúde, o incremento da concorrência entre profissionais e a elevada dependência de organizações privadas do setor, por exemplo, exigem uma dinâmica de negócios e uma postura empreendedora de seus dirigentes.

A busca por padrões competitivos tem exigido dos empresários de clínicas médicas uma nova forma de administrar esses empreendimentos. Com a exigência crescente por parte dos usuários de serviços de saúde e a concorrência com outros estabelecimentos médicos, é de se esperar que os gestores busquem alternativas viáveis e sustentáveis no longo prazo, para que se mantenham em um mercado com alto grau de especialização e visivelmente mutável no decorrer do tempo.

As clínicas médicas de Maceió - AL estão inseridas neste contexto e pensando o empreendedorismo como alternativa importante para o desenvolvimento regional e nacional e considerando que, em sua maioria, as clínicas médicas são comandadas por profissionais com formação acadêmica diferente da área empresarial, a finalidade deste trabalho é identificar a tendência empreendedora e inovadora dos dirigentes de clínicas médicas existentes na capital alagoana.

## REVISÃO DA LITERATURA



Para tratar sobre o comportamento empreendedor e inovador, faz-se necessário, inicialmente, abordar alguns conceitos referentes ao assunto e que subsidiam o tema em questão, destacando algumas definições sobre o perfil de quem empreende e abarcando aspectos pertinentes aos serviços de saúde, a exemplo da administração da saúde.

## **Empreendedorismo e Empreendedores: Particularidades e Definições**

A administração contemporânea tem buscado interpretar o fenômeno da criação de empresas, devido à sua importância na geração de renda e postos de trabalho. Da mesma forma, o crescente interesse sobre empreendedorismo decorre do fato da sua comprovada relação com o crescimento econômico. Este campo de estudo apesar de recente vem sendo explorado por diversas áreas de conhecimento a exemplo das ciências humanas e gerenciais.

Sendo assim, devido à diversidade de estudiosos interessados no assunto, ainda não existe consenso sobre os termos “empreendedorismo” e “empreendedor”, fato que comprova as variadas definições a respeito do tema.

Holt (1992), afirma que o tema empreendedorismo remonta ao século XVII originário do termo francês *entreprendre*, em referência aos indivíduos que assumem o risco de novos empreendimentos. A figura central do empreendedorismo passa a ser, portanto, o empreendedor. Para demonstrar a importância do empreendedorismo, Gimenez, Inácio Jr e Sunsín (2001) afirmam que o empreendedorismo já está se consolidando como uma área do conhecimento com *status* científico. Citam como exemplo uma definição de 1987 da *Academy of Management*:

O estudo da criação e a administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores. Os principais tópicos incluem idéias e estratégias de novas empresas, influências ecológicas sobre a criação e o desaparecimento de novos negócios, aquisição e gerenciamento de novos negócios e de equipes criativas, auto-emprego, gerentes-proprietários e o relacionamento entre empreendedorismo e o desenvolvimento econômico.

Os mesmos autores apontam para outra definição do que venha a ser empreendedorismo. Desta vez, a conceituação é do Centro para Empreendedorismo Arthur M. Blank, do *Babson College*, uma importante universidade americana responsável pela propagação da importância de estudos sobre o tema:

É definido como uma maneira de pensar e agir que é obcecada pela oportunidade, holística e balanceada na liderança. Empreendedorismo é identificar uma oportunidade sem levar em consideração os recursos correntemente disponíveis e agir sobre esta com o propósito de criação de riqueza nos setores públicos, privados e globais. (GIMENEZ; INÁCIO JR; SUNSÍN, 2001, p.11).

Para Schumpeter (1978) o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.



Para Ansoff (1981), ser empreendedor é ter o desejo de independência que motiva o estabelecimento de seu próprio negócio. Na visão de Degen (1989) ser empreendedor significa “ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, características de personalidade e comportamento”.

Filion (1999) comenta que esse mesmo empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de definir e alcançar objetivos e que mantém alto grau de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócio.

Kornijezuk (2004) aponta alguns estudos que já vêm sendo realizados com o objetivo de identificar o que fazem e pensam empreendedores de sucesso. A partir destas constatações seria possível estabelecer um ponto de partida para detectar e reforçar tais características em outros indivíduos.

O autor afirma, ainda, que a tendência atual nas discussões tem sido abordar variáveis psicológicas que afetam o comportamento empreendedor, dando mais ênfase às características do que aos traços de personalidade.

### **Características dos Empreendedores**

Diversos autores buscam definir uma matriz de características apresentadas por empreendedores e suas relações com o empreendimento. Esta busca por uma compreensão sobre o perfil de quem empreende engloba várias áreas do conhecimento, proporcionando e elencando diferentes conceituações e características para o verdadeiro empreendedor.

Corroborando com o exposto, Filion (1999) advoga que diversos especialistas apresentam visões sobre o empreendedor. Economistas, por exemplo, caracterizam os empreendedores como inovadores; os comportamentalistas têm os empreendedores como criativos, persistentes e líderes; engenheiros acreditam que são bons coordenadores de recursos, enquanto os especialistas em finanças os consideram capazes de calcular e medir riscos.

Nesta linha de pensamento, o autor complementa afirmando que especialistas em gerenciamento encaram empreendedores como organizadores competentes de suas atividades, bem como visionários. Já os analistas de marketing acreditam que identificar oportunidades, possuir pensamentos voltados ao consumidor e a constante busca por diferenciação frente aos outros são aspectos de quem possui um perfil empreendedor.

Outra característica comum ao empreendedor diz respeito a sua visão da mudança. Conforme explica Drucker (2000, p.36), “o empreendedor vê a mudança como sendo algo comum. Geralmente, o empreendedor não provoca a mudança, mas sempre busca por ela, reage e a explora como sendo uma oportunidade”.

Filion (1999) identificou algumas características comportamentais comuns aos empreendedores identificadas no quadro 1 a seguir:

**Quadro 1 – Características empreendedoras**

CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS	
Inovadores	Necessidade de Reconhecimento
Líderes	Auto Conhecimento
Correm Riscos Moderados	Confiantes
Independentes	Pensam em Longo Prazo



Criadores	Tolerância à Ambigüidade e à Incerteza
Energéticos	Possuem Iniciativa
Tenacidade	Aprendem
Originais	Uso dos Recursos Disponíveis
Otimistas	Sensíveis aos Outros
Orientados a Resultados	Agressivos
Flexíveis	Tendem a Confiar nas Pessoas
Desembaraçados	Acreditam no Dinheiro como Medida da sua performance

Fonte: Kornijezuk (2004)

O perfil traçado por Fillion (2000) para o empreendedor descreve um indivíduo que apresenta tenacidade, capacidade de tolerar ambigüidade e incertezas e que faz bom uso dos recursos. O autor complementa afirmando que estas pessoas correm riscos moderados, são imaginativas e voltam-se para resultados.

Conforme Hall (2001) sublinha, falta um vocabulário adequado para descrever o que empreendedores fazem. No entanto, o autor define algumas habilidades comuns a alguns empreendedores, como: identificação de oportunidades, revisão de metas durante o processo de empreender, valorização do *networking*, busca por solução de problemas, reinvenção e a criação de espaços de negócios.

Outros aspectos são abordados por Degen (1989). O autor comenta que a criatividade desempenha papel importante para o empreendedor, uma vez que ela permitirá associações que gerarão novos negócios e novos empreendimentos. Este mesmo autor afirma que a maioria dos empreendedores sente-se motivada pela possibilidade de ganhar muito dinheiro e pelo desejo de sair da rotina a que estavam submetidos.

A criatividade está intimamente ligada com a inovação e com a definição do que seja o empreendedor. Para ilustrar bem este fato, Fillion (1999, p.19) caracteriza o empreendedor como:

Uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel de empreendedor.

Segundo Ângelo (2003), as características comuns aos empreendedores envolvem todas as atividades, funções e ações ligadas à identificação de oportunidades e à criação de organizações que busquem estas oportunidades.

A realização de um sonho é outra motivação importante, o atendimento das expectativas dos outros tende a impulsionar algumas pessoas a criarem negócios. O desejo de ser agente e não paciente das transformações faz com que empreendedores busquem iniciar atividades próprias com um forte desejo de serem diferentes dos negócios já estabelecidos

Observa-se, portanto, que diversos autores das mais variadas áreas do conhecimento buscam caracterizar os empreendedores. O resultado é uma miríade de definições, cujo objetivo é demonstrar que empreendedores são indivíduos com sonhos de realização e se apoiam firmemente num propósito de construir algo de valor.



## O Índice de Empreendedorismo (IE): o modelo de Carland

O termo empreendedorismo engloba vários aspectos subjetivos e por isso, quantificá-lo não é uma tarefa fácil. Para mensurar o grau de empreendedorismo Jim e JoAnn Carland (2000) desenvolveram um método próprio conhecido como Índice de Empreendedorismo (IE), configurando-se como uma alternativa para quantificar o potencial empreendedor dos indivíduos.

Para Carland, Carland e Hoy (1992) o empreendedorismo é o resultado de, principalmente, cinco elementos: necessidade de realização, criatividade, propensão à inovação, ao risco e à postura estratégica. Os autores ligam este último fator à busca de oportunidades.

Ainda de acordo com Carland e Carland (2000), empreendedorismo é o resultado tangível ou intangível da habilidade criativa de uma pessoa. Empreender um negócio, como a vida ou a carreira de um indivíduo, é uma função complexa de experiências de vida, oportunidades, habilidades e características pessoais, bem como o ambiente em que estas variáveis interagem.

O sucesso de um empreendedor, dizem Carland e Carland (2000) não é fácil de ser definido, pois a satisfação individual do empreendedor nem sempre pode ser medida monetariamente. Muitos empreendedores medirão seu sucesso quando da realização de seus sonhos, enquanto outros encaram a acumulação de riqueza como o resultado de seu sucesso. Outros ainda encaram seu negócio como uma profissão, uma fonte de renda da família, mas não pela vida inteira.

Para os próprios autores, o Índice de Empreendedorismo de Carland é, atualmente, a única forma validada de se medir e categorizar o potencial empreendedor de forma eficaz. O potencial empreendedor varia do "Macro Empreendedor" ao "Micro Empreendedor". Um macro empreendedor verá sua empresa como meio para mudar o setor em que está inserida e transformar-se numa força dominante. Para ele, o crescimento no negócio é sinônimo de sucesso.

O micro empreendedor, por outro lado, cria um negócio que nunca cresce, embora seja um marco em nossas regiões, cidades ou comunidades. Ele encara seu negócio como fonte preliminar de renda familiar ou para estabelecer seu emprego, mas não espera nem aspira tornar-se nada além de seu negócio familiar. Enquanto o macro empreendedor vê seu negócio como o centro do universo, o micro empreendedor considera o negócio uma fonte de renda, uma importante parte de sua vida, mas não a principal delas.

Este instrumento não deve ser usado como palavra final, no entanto é um forte indicador para auxiliar nas decisões empreendedoras. A escala com os graus ou índices de empreendedorismo criada pelos autores, será mostrada no quadro 3.



## Quadro 2 - Escala do índice de empreendedorismo de Carland

Micro-Empreendedor			Empreendedor			Macro-Empreendedor	
0	5	10	15	20	25	30	
33							

Fonte: Carland e Carland (2000)

Provavelmente, muitos empreendedores estão situados em algum lugar entre essas duas posições. A força do Índice de Empreendedorismo de Carland está em determinar onde, ao longo do contínuo, cada um está situado.

Pode-se afirmar que o IE é uma escala de preferência, indicando onde, baseada em personalidade e visão de negócios, o indivíduo estaria mais confortável e consequentemente mais feliz e produtivo.

### O micro empreendedor (IE 0-15)

Segundo Carland e Carland (2000), o micro empreendedor tem um nível muito mais baixo de senso empreendedor com relação ao macro empreendedor. Ele encara seu negócio como fonte de renda para sua família ou para estabelecer emprego familiar. Ele vê seu negócio como aspecto importante da sua vida, mas não é consumido por esse negócio. Micro empreendedores buscam por atualização em atividades fora de seus negócios.

Ainda segundo os autores, dificilmente micro empreendedores serão encontrados em ambientes corporativos porque veem seu próprio emprego como um fator chave de sua liberdade individual e ganham autoestima por operar seus próprios riscos. Não são interessados em perseguir um crescimento exorbitante. De fato, assim que o negócio puder fornecer um padrão de vida com o qual se satisfaçam, estarão contentes em operar dessa mesma forma durante toda sua carreira.

Para essas pessoas, o sucesso é medido pela liberdade. Operam seus próprios negócios, livres das pressões e das demandas de uma carreira empresarial, enquanto sustentam financeiramente suas famílias.

Assim que o micro empreendedor alcança um nível de conforto desejado, que geralmente está expresso em poder suprir suas necessidades, se sente bem sucedido e o foco de sua vida se desloca para outros negócios. Eles não buscarão por inovação ou criatividade para os negócios.

Eles preferem uma via segura de técnicas testadas e confiáveis. Não possuem nenhum interesse em inovar porque o elevado nível de energia e participação que isso requer tira-lhes a liberdade que tanto apreciam. Dois micro empreendedores não serão os mesmos, mas todos têm em comum o desejo de dedicar parte de seu tempo a outras atividades fora de seus negócios.

### O empreendedor (IE 16-25)

Carland e Carland (2000) sublinham que os empreendedores tem uma boa dose de auto percepção em relação aos seus negócios ou posições, mas não são tão tomados pela



orientação empreendedora como os macro empreendedores. São interessados em lucros e crescimentos acima daqueles do micro empreendedor. Podem ser encontrados em ambientes corporativos. A chave é que os empreendedores têm uma medida maior de sucesso do que os micro empreendedores, mas essa medida pode variar de empreendedor para empreendedor.

Assim que atingem o nível de sucesso que almejam, deslocam seus focos para interesses fora do negócio, assim como os micro empreendedores. Eles continuarão perseguindo o lucro e o crescimento, mas essa perseguição diminuirá devido ao raciocínio simplista do Empreendedor com relação ao macro empreendedor.

Para os autores, os empreendedores são inovadores, porém é mais comum que busquem melhorias dos produtos estabelecidos, serviços e procedimentos, ao invés de procurarem abordagens totalmente novas que são menos seguras e arriscam romper a sólida escalada para o sucesso, o qual é tão importante para os empreendedores. Dois empreendedores não serão iguais, mas todos eles buscam o reconhecimento e o progresso.

### **O macro empreendedor (IE 26-33)**

Macro empreendedores, afirmam Carland e Carland (2000), veem seu envolvimento com seus negócios ou suas posições como um veículo principal para a busca de sua auto-realização. Essas pessoas podem ser encontradas em ambientes corporativos, mas a força de seu senso empreendedor é tão forte que podem se sentir frustradas pelo confinamento de uma hierarquia administrativa.

Geralmente, espera-se encontrar macro empreendedores envolvidos em seus próprios negócios, fazendo com que estes cresçam, tornando-os público e buscando dominar o mercado. Em função de que sua orientação para a autorrealização está ligada com seus negócios, o sucesso é medido em termos do crescimento e lucros dos negócios. Seu interesse não é verdadeiramente monetário, pelo contrário, eles veem o crescimento nos lucros e nas vendas como um balanço conveniente para medir o sucesso. Querem realmente dominar o mercado em que se encontram. Suas vidas são uma constante busca pelo domínio.

Macro empreendedores são inovadores e criativos e buscam constantemente encontrar maneiras novas de traduzir seus sonhos: em novos produtos, novos mercados, novas ideias, novos níveis de crescimento, em novos desafios, novas fronteiras, novas expressões, novas descobertas. Apesar de dois macros empreendedores não serem os mesmos, possuem a vontade de mudar, construir algo diferente.

### **O Empreendedor e a Prática da Administração da Saúde**

Segundo Meurer e Previdelli (2003) o sucesso ou fracasso de um empreendimento parece não estar ligado à formação básica do empreendedor, pois empreender está ligado a atividades sociais dos seres humanos. Assim, existem poucas diferenças entre o espírito empreendedor, qualquer que seja a esfera em que atue.

O Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA/SP) compartilha desta forma de pensamento. A entidade promoveu em sua sede, no ano de 2005, o “Fórum de



Educação Empreendedora” onde foram discutidos temas como qual o perfil empreendedor buscado por empresas e organizações não educacionais (ADMINISTRADOR PROFISSIONAL, 2005, p.8).

Entre as conclusões está a de que o ensino do empreendedorismo não deve ficar restrito aos cursos de Administração. A expansão da cultura empreendedora para outras áreas contribui para uma melhor formação de empreendedores, acredita a entidade.

Desta forma, identificar e aproveitar oportunidades favoráveis ao desenvolvimento depende, em grande parte, de indivíduos com um perfil empreendedor adequado e que disparem e coordenem o processo de criação.

No entanto, os profissionais que trabalham na área de saúde parecem não acompanhar estas mudanças, como afirma Mezomo (2001, p.7):

Parece-nos que muitos profissionais se transformam e se comportam como se fossem simples burocratas e operadores de equipamentos e absolutamente distantes do sentimento, da lágrima, da emoção, da dor e da dúvida que traumatiza a alma e a mente dos que já têm seus corpos golpeados.

Ainda de acordo com o autor:

A saúde no Brasil deve ser repensada em seu sistema, em sua estrutura, em seus processos e em seus resultados. A administração dos serviços de saúde deve, igualmente, ser redesenhada para dar-lhe a eficácia necessária. (MEZOMO, 2001, p.7).

Segundo Padrón (2000) a relação entre economia e saúde não era harmônica. Estes dois setores mantinham um espírito revanchista para exercerem o papel de protagonistas em relação aos planos e processos de desenvolvimento de um país.

A partir de um consenso, afirma o autor, pôde existir uma convivência ética e o setor de saúde passou a apropriar-se de conhecimentos, estratégias e práticas modernas dos setores de economia e administração de empresas.

O autor complementa o exposto dizendo que o desenvolvimento deste consenso:

Produziu no setor de saúde uma nova concepção de empresa que marca um evento histórico porque rompe, como já dissemos, com o velho esquema de assistência social mal compreendida, para dar passagem a um modelo conciliador e inovador. (Padrón 2000).

Para Mezomo (2001), a administração de saúde, apesar de possuir alguns aspectos comuns a outros tipos de administração, possui características que lhe são próprias como:

1. A individualização do serviço prestado – a administração e a organização do serviço prestado deve ser individual para cada paciente. Saúde individual e serviços de cuidados médicos não podem ser produzidos em massa;

2. A indústria dos cuidados médicos é a mais profissionalizada da nossa sociedade. Vários profissionais trabalham nela, sejam como provedores de serviços, como diretores de instituições, de agências ou de programas;

3. A saúde e o sistema de cuidados médicos são extremamente complexos. Os usuários, os fornecedores e os vários mecanismos para colocá-los juntos interagem através de muitos e complexos caminhos.

A qualidade dos serviços de saúde é outra particularidade importante na avaliação de resultados. Segundo Donabedian (1985), os pacientes quase sempre desconhecem os



aspectos técnicos envolvidos na qualidade, embora os considerem importantes, principalmente em situações que tragam ameaça à saúde e ao bem estar.

No entanto, o autor evidencia que os pacientes não têm dificuldades em avaliar a qualidade interpessoal, evidenciada nas condições sob as quais o cuidado é prestado e na maneira como é tratado pelos profissionais. Um domínio, diz o autor, não é eficaz sem o outro.

Malik e Teles (2001, p.53) sublinham que algumas características do setor confundem as variáveis envolvidas na avaliação dos resultados. Segundo os autores:

Poucos profissionais com formação administrativa ousam discutir com médicos sobre a afirmação de que os procedimentos diagnósticos ou terapêuticos são prescritos com vistas ao bem estar dos pacientes, independente do tipo de financiamento do serviço, ou de que determinada despesa deve ser feita, sob pena de provocar a morte de algum paciente, por culpa do administrador.

Por possuírem características únicas, os empreendimentos de saúde necessitam de profissionais capacitados para lidar com estas particularidades. Surge, então, a figura dos administradores de saúde. Na visão de Mezomo (2001, p.15):

Administradores de saúde podem e devem vir a ser a maior força na solução dos muitos problemas do nosso precário sistema de saúde, que não se limitam à melhor provisão de pessoal e de melhores mecanismos de financiamento.

Em função disso, Mezomo (2001) estabelece algumas responsabilidades e funções dos que administram a área de saúde, a seguir: (i) Responsabilidade com a clientela; (ii) Administrar um sistema; (iii) Formação de equipe; (iv) Mudança e inovação; (v) Eficácia; (vi) Administração ativa (planejada); (vii) Empresa e administração: crescimento vinculado; (viii) Normatização administrativa; (ix) Raciocínio estratégico - visão de longo prazo; (x) A busca incessante de qualidade como fator de identidade; (xi) Definir a missão e formular estratégias.

Fica claro, portanto, a necessidade de uma abordagem gerencial em qualquer área de negócios. A área de saúde ainda é carente de profissionais capacitados para administrar estas unidades de forma empreendedora.

Para Mezomo, estes profissionais “devem ser sensitivos, pragmáticos e responsáveis e ter visão clara, inteligência, determinação e coragem”. (MEZOMO, 2001, p. 15).

## MÉTODO DO ESTUDO

Este estudo foi realizado com dirigentes de clínicas médicas de Maceió, no estado de Alagoas, objetivando com isso orientar os dirigentes quanto à importância de se adotar um comportamento empreendedor. Desenvolveu-se através de pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, pois de acordo com Gil (2002, p.42) a pesquisa descritiva objetiva a descrição das características ou fenômenos, ou então, o estabelecimento de relações entre as variáveis, Vergara (2000, p.47) ainda ressalta que “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado



fenômeno.” A estratégia de pesquisa adotada foi o levantamento de dados primários, através da aplicação de questionários compostos de perguntas abertas e fechadas e da observação.

O universo da pesquisa é composto por todas as clínicas especializadas e policlínicas existentes em Maceió e cadastradas no Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (2006) [(CNES)]. A amostra não-probabilística por acessibilidade que de acordo com Malhotra (2001) é a seleção feita pelo pesquisador e a cargo dele, é composta de 25 clínicas sendo que esta escolha foi realizada utilizando o critério de acessibilidade, já que o pesquisador desenvolve atividade em clínicas médicas situadas em Maceió.

É importante salientar que parte da coleta de dados foi realizada utilizando o modelo desenvolvido pelos Carland e Carland (2000), professores reconhecidos internacionalmente como especialistas neste campo.

O estudo, então, pode ser caracterizado como multicaso que, de acordo com Yin (2005), conta com técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídos no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas com as pessoas nele envolvidas.

Para tanto, é interessante pontuar que os dados foram coletados através de um questionário de três partes, sendo que a primeira contém informações sobre o perfil dos entrevistados, a segunda parte aborda as questões do Índice de Empreendedorismo (IE), instrumento elaborado pelos Professores Drs. Jim e JoAnn Carland (2000), e na terceira parte há dados sobre as clínicas médicas e os principais desafios e aspectos positivos na condução dos negócios.

Segundo Kornijezuk (2004), o IE é um questionário de auto resposta com trinta e três frases afirmativas em pares, no formato de escolha forçada e seu objetivo é identificar o potencial empreendedor atual dos respondentes.

O questionário foi originalmente desenvolvido por Carland, Carland e Hoy (1992) em inglês, mas foi traduzido para o português por Inácio Jr. (2002), utilizando o método de Douglas e Craig que compreende a tradução do instrumento original – *source* – para o idioma alvo – *target*, e sua re-tradução para o idioma original, novamente.

A maior ou menor presença das características empreendedoras em um indivíduo coloca-o, segundo a escala do Índice de Empreendedorismo de Carland, entre os valores de 0 a 33 pontos, contidos em três faixas, conforme o quadro a seguir.

**Quadro 3 – Classificação do Índice de Empreendedorismo (IE)**

<b>Categoria</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Características Gerais</b>
<b>Micro Empreendedor</b>	De 0 a 15 pontos	Um micro empreendedor possui um negócio que não visa o crescimento direto, mas que pode se tornar uma referência em sua cidade ou comunidade. Esse tipo de empreendedor vê seu negócio como a fonte primária para a renda familiar ou para estabelecer emprego familiar. Considera sua empresa como aspecto importante da sua vida, mas não será “consumido” por ela e irá buscar a sua satisfação pessoal através de alguma atividade externa ao seu negócio.



		<p>O sucesso, para o micro empreendedor, pode ser medido pelo grau de liberdade e pela estabilidade do seu negócio, o que proporcionará condições de aproveitar a vida.</p>
<b>Empreendedor</b>	De 16 a 25 pontos	<p>O empreendedor, nessa escala, concentra seus esforços para o lucro e crescimento do seu negócio. Seus objetivos são mais ousados que os do micro empreendedor, mas ao atingir o seu padrão desejado de sucesso, possivelmente o seu foco também mudará para outros interesses externos ao seu negócio.</p> <p>Esse tipo busca a inovação, normalmente procurando melhorias para os produtos, serviços e procedimentos já estabelecidos, ao invés de engendram algo totalmente novo, pois essas melhorias possuem menos probabilidades de desestabilizar o caminho para o sucesso que é tão importante para o empreendedor.</p> <p>O sucesso para as pessoas que se enquadram nessa categoria pode ser simbolizado pelo reconhecimento, admiração e riqueza.</p>
<b>Macro Empreendedor</b>	De 26 a 33 pontos	<p>O macro empreendedor acredita que o seu próprio envolvimento com seu negócio é o caminho para a auto-realização.</p> <p>Costuma associar o seu sucesso ao crescimento e lucro do seu negócio, mas o seu interesse não é monetário, mas, sim, como um prazer, para medir o seu sucesso pessoal, pois o que realmente deseja é dominar o seu mercado.</p> <p>Esse tipo é considerado inovador e criativo e está constantemente em busca de novos caminhos para transformar seus sonhos em novos produtos, mercados, indústrias e desafios.</p> <p>Um macro empreendedor verá seu negócio como um meio de mudar a indústria e tornar-se uma força dominante. Seus esforços giram em torno do seu empreendimento com força e determinação.</p>

Fonte: Kornijezuk (2004)

O gabarito compreende as questões do IE e suas respectivas marcações. Assim, para cada par de afirmativa, apenas uma das opções pôde ser escolhida e, conseqüentemente, contabilizado um ponto. Após essa contagem, foi possível identificar o grau de empreendedorismo dos entrevistados e colocá-los em uma escala de 0 a 33 pontos.

## RESULTADOS



A pesquisa foi realizada com dirigentes de clínicas médicas em Maceió com o objetivo de analisar o seu comportamento empreendedor. As entrevistas foram realizadas com gerentes ou proprietários deste tipo de negócio e seus resultados estão divididos em quatro tópicos:

- a) Perfil dos dirigentes de clínicas médicas de Maceió;
- b) Características empreendedoras dos dirigentes alagoanos;
- c) Caracterização das clínicas médicas situadas em Maceió;
- d) Principais desafios e aspectos positivos na condução dos negócios, segundo os dirigentes.

Com relação ao perfil que engloba os aspectos pessoais inerentes aos respondentes, pôde-se notar que tanto o homem quanto a mulher ocupam cargos de direção em clínicas médicas em Maceió, dos entrevistados 50% eram do sexo masculino e a outra metade, feminino, com uma idade média entre 38 e 46 anos e com nível superior completo, onde 40% possuíam algum tipo de especialização.

No que se diz respeito à formação básica Meurer e Previdelli (2003), afirmam que a formação básica do empreendedor não tem relação direta com o sucesso ou fracasso de um empreendimento. Isto fica evidenciado na presente pesquisa, pois a mesma revelou que a formação superior mais comum entre os dirigentes é a Medicina, com um total de 11 respondentes.

As áreas de especialização desse grupo são as mais diversas, desde gastroenterologia e cardiologia até otorrinolaringologia. Vale ressaltar que neste grupo de dirigentes médicos, apenas 2 fizeram especialização em gestão.

A maioria dos pesquisados (65%) trabalham na atual clínica médica há mais de cinco anos e desenvolvem atividades relacionadas com a medicina, sendo a gerência administrativa e administração do negócio a segunda atividade a que dedicam mais tempo, inclusive reservam parte do tempo em cursos de aperfeiçoamento e gestão.

Com o auxílio do IE de Carland foram traçadas as características empreendedoras dos dirigentes alagoanos, mensurados através de algumas variáveis e indicadores, para classificá-los como micro empreendedor, empreendedor e macro empreendedor.

### **Escala do índice de empreendedorismo**

De acordo com a classificação proposta por Carland, Carland e Hoy (1992), há uma concentração de 55% da amostra na categoria “Empreendedor”. Esse grupo, segundo esses autores, caracteriza-se por concentrar seus esforços no lucro e no crescimento, busca a inovação através de melhorias incrementais e almeja o reconhecimento, a admiração e a riqueza.

Os dirigentes classificados com “Micro Empreendedor” perfazem um total de 45%. Segundo Carland, Carland e Hoy (1992), para esse grupo seu negócio funciona como fonte de renda para sua família, vêem seu próprio emprego como um fator chave de sua liberdade individual e ganham auto-estima por operar seus próprios riscos. Além disso, os micro empreendedores consideram seu negócio como parte importante de sua vida, mas não a principal delas.

Interessante ressaltar a não classificação de nenhum respondente como macro empreendedor, que compreenderia a uma pontuação entre 26 e 33 pontos.



## Traços de personalidade

Uma das características do potencial empreendedor medida pelo Índice de Empreendedorismo (IE) são os traços de personalidade. E segundo Carland, Carland e Hoy (1992), estes traços estão relacionados à necessidade de realização, definida como a capacidade de um indivíduo em fixar para si mesmo um alto padrão de realização e motivar-se para buscar arduamente alcançar as metas estabelecidas, e à criatividade, definida como a capacidade de estabelecer relações entre dois fatores de forma adequada.

Dessa forma, quando questionados sobre a forma como gostam de pensar sobre si mesmos, houve um equilíbrio nas respostas, pois a metade dos dirigentes de clínicas médicas de Maceió acredita ser pessoas habilidosas, enquanto a outra metade acredita que sejam pessoas criativas. No entanto, apenas 10% dos dirigentes de clínicas médicas se consideram pessoas sonhadoras, enquanto a maior parte, ou 90% dos entrevistados, se considera pessoas práticas.

E quando questionados sobre competitividade, 65% dos entrevistados afirmaram que não descansarão enquanto não tornarem seus negócios os melhores, fato que demonstra uma aparente profissionalização da gestão de clínicas médicas de Maceió. Por outro lado, 35% dos dirigentes traçaram como objetivo primário de seus negócios a sobrevivência.

Ao questionar a percepção dos empresários sobre os sentimentos dos seus funcionários, as respostas foram equilibradas, uma vez que a metade respondeu que as pessoas que trabalham na empresa gostam destes como patrões e como pessoas. Mesmo que esta seja a percepção dos empresários, demonstra a existência de uma boa relação entre patrão e empregados.

Mas para 50% dos entrevistados, os seus funcionários trabalham duro, o que significa que estes desempenham seu papel de forma correta e obtêm o reconhecimento dos patrões.

Essa visão dos dirigentes sobre seus empregados é muito semelhante à alternativa em que os dirigentes foram questionados sobre como as pessoas os enxergam. A maioria, afirmou que as pessoas os enxergam como alguém de fácil relacionamento.

Por fim, torna-se necessário destacar que doze itens do Índice de Empreendedorismo (IE) avaliam os traços de personalidade dos entrevistados, segundo Inácio Jr. (2002). Após as respectivas marcações dos doze itens avaliados, apenas quatro obtiveram frequência acima de 50% das marcações, apresentando assim tendência empreendedora na amostra. No entanto, dois itens apresentaram uma frequência de 50% e seis perguntas obtiveram um percentual menor que 50% das escolhas por parte dos dirigentes.

Observa-se, portanto, uma baixa frequência de escolha dos itens que versam sobre traços de personalidade por parte dos dirigentes de clínicas médicas de Maceió, o que denota um baixo grau de realização e criatividade por parte dos dirigentes.



## **Propensão à inovação**

Num cenário empresarial extremamente competitivo, como o ramo de clínicas médicas, a busca por novas formas de operar o negócio é que define as vantagens competitivas. Dessa maneira, a inovação assume um caráter obrigatório para aqueles que desejam se manter no mercado. Se antes a qualificação do profissional

médico definia e sustentava o negócio, atualmente o consumidor exige novos serviços agregados à já tradicional consulta médica.

No entanto, os dirigentes de clínicas médicas de Maceió preferem estabelecer procedimentos padrões para que as coisas sejam feitas certas, demonstrando uma atitude conservadora.

Esse pensamento arraigado fica mais evidente quando os dirigentes foram questionados sobre o desafio de inventar onde a maior parte pensa que procedimentos operacionais padrões são cruciais e se contradizem quando afirmam que preferem pessoas criativas à realistas, ou seja, os dirigentes preferem procedimentos padrões na condução de seus negócios, mas preferem pessoas criativas ao seu lado. Não é sabido, porém, se ao preferirem pessoas criativas os dirigentes as querem no mesmo ambiente de trabalho.

No que se diz respeito à inovação e concorrência, 85% dos dirigentes acreditam que se mudarem muito na condução dos negócios podem confundir os clientes.

Além disso, a maior parte dos entrevistados demonstrou um desejo de enxergar as situações sob um novo ângulo. Analisando novas possibilidades nas situações.

A inovação foi a característica empreendedora que apresentou a maior concordância entre os autores revisados neste trabalho, assumindo um caráter muito importante na análise dos resultados, ou seja, de uma maneira geral, os dirigentes de clínicas médicas de Maceió apresentam receio de inovar e são apegados à procedimentos padrões, demonstrando uma pequenas propensão à inovação.

## **Propensão ao risco**

Característica fundamental dos empreendedores que querem ver seus negócios se desenvolverem e tornarem-se grandes é a de assumir riscos calculados. No que se refere à propensão ao risco os dirigentes de clínicas de Maceió assumem riscos para que os seus negócios cresçam e para exceder a concorrência.

Quanto à propensão ao risco, então, a maior parte dos itens do IE que, segundo Inácio Jr. (2002), estão relacionados a essa característica, apresentaram frequência de respostas maior na opção empreendedora do que na opção não empreendedora.

## **Propensão á postura estratégica**

A postura estratégica, assim como descrita por Carland, Carland e Hoy (1992) é um fator relacionado à capacidade do indivíduo em interagir com o ambiente de modo a estar preparado para possíveis problemas e atento às oportunidades. Para Fillion (1999), quando relacionada aos negócios, quase sempre consiste em ocupar um segmento que ninguém tenha pensado em ocupar antes.



No entanto, os dirigentes de clínicas médicas de Maceió parecem não enxergar a necessidade de uma postura estratégica para o sucesso de seu negócio. 60% dos entrevistados, afirma que é suficiente apenas saber a direção geral em que se está indo na condução do negócio o que gerou uma contradição, tendo em vista que a maioria dos entrevistados afirmou que um plano deveria ser escrito para ser efetivo, o que demonstra uma grande preocupação com o desenvolvimento do negócio enquanto que 20% dos dirigentes afirmaram que um plano informal é suficiente e que é importante gerenciar o dia-a-dia a elaborar planejamentos.

É importante salientar que este tipo de empresário tenta conviver em harmonia com o trabalho, o lazer e a família, e, para ilustrar como os dirigentes encaram suas prioridades, houve empate nas respostas sobre seus reais objetivos. Uma parte afirmou que seus objetivos pessoais giram em torno de seus negócios. Para a outra metade, sua vida real é fora de seus negócios, ela é feita juntamente com sua família e amigos.

E quando questionados sobre quais os reais objetivos de seus negócios, pôde-se observar que uma expressiva parcela dos dirigentes querem que seus empreendimentos cresçam e tornem-se poderosos, enquanto que para o restante, o propósito do negócio é dar suporte a família.

Observa-se, portanto que no que se diz respeito à postura estratégica que a minoria dos dirigentes de clínicas da capital alagoana apresenta tendência empreendedora.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou analisar o comportamento empreendedor dos dirigentes de clínicas médicas de Maceió – AL. Foi possível, através da análise dos dados, constatar que as clínicas médicas de Maceió, em sua maioria, são gerenciadas por profissionais sem formação específica de gestão, que utilizam procedimentos arraigados na condução dos negócios, sem se importar com o desenvolvimento lógico e sustentável da empresa. A maior parte dos dirigentes são profissionais médicos que dedicam a maior parte do seu tempo à prática da medicina e priorizam cursos e congressos médicos aos de gestão.

No geral, os dirigentes de clínicas médicas de Maceió demonstram uma baixa capacidade de inovar nos negócios, bem como de estabelecer uma administração estratégica, mas apresentam uma capacidade inata aos empreendedores – assumir riscos.

Ficou demonstrado também que a realidade das clínicas médicas alagoanas estudadas é muito parecida. São estabelecimentos com bastante tempo de mercado, são geradoras de empregos, são consideradas como de micro e pequeno porte, e estão contribuindo para o desenvolvimento local. Relacionando com o estudo de Carland os empresários pesquisados enquadram-se como micro empreendedores e empreendedores.

Recomenda-se um apoio maior por parte de órgãos governamentais como Universidades, Escolas Técnicas, organizações como SEBRAE, SENAI, SENAC, SESC e organizações do terceiro setor como ONG's, para formular cursos que sirvam de orientação para estes dirigentes, ajudando a melhorar as características já existentes e desenvolver outras que possam ajudar para uma melhor condução dos negócios.



A realização de um diagnóstico estratégico em cada organização, com o intuito de se conhecer seus pontos fortes e suas fragilidades bem como a elaboração de um planejamento estratégico ajudariam os dirigentes na condução de seus negócios.

Além disso, torna-se importante a participação em cursos e programas como EMPRETEC do SEBRAE, que buscam desenvolver nas pessoas as características empreendedoras. Enfim, estimular os dirigentes a obter informações que possam lhe ser úteis para o futuro das suas empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL. **Empreendedorismo não deve ser restrito aos cursos de Administração**. São Paulo, ano XXVIII, n.228, p.8, junho, 2005.

ÂNGELO, E. B. O Empreendedorismo. In: BRITTO, F; WEVER, L. **Empreendedores Brasileiros: Vivendo e Aprendendo com Grandes Nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003, p. 17-27.

ANSOFF M. I. H. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo. Atlas, 1981.

CARLAND, Jim; CARLAND, JoAnn. **The Carland Entrepreneurship Index**. 2000. Disponível em <<http://www.biztest.com/ceisample.pdf>> Acesso dia 28 de junho de 2005.

CARLAND, Jim; CARLAND, JoAnn.; HOY, F. **An entrepreneurship index: An empirical validation**. In: FRONTIERS OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH. *Proceedings...* França, 1992.

CNES – **Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde**. Disponível em <<http://cnes.datasus.gov.br>> Acesso em 07 nov.2006.

DEGEN, R. J. “**O empreendedor, fundamentos da iniciativa empresarial**”. São Paulo: McGraw-Hill, , 1989.

DONABEDIAN, Avedis. **Explorations in quality assessment and monitoring**. Ann Arbor : Health Administration Press,1985. V. II

DRUCKER, Peter. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira,2000.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2000.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios**, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projeto de Pesquisa**, Atlas. São Paulo, 2002.



GIMENEZ, Fernando, INÁCIO JR, Edmundo e SUSIN, Luzia. A. **Uma investigação sobre a Tendência do Comportamento Empreendedor.** In ANPROTEC Empreendedorismo: Competência para pequenas e médias empresas. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendedorismo de Tecnologias Avançadas. Org. Eda Castro Lucas de Souza. Brasília, 2001.

HALL, David. **Na companhia dos heróis.** São Paulo: Makron Books, 2001.

Holt, D. H. **Entrepreneurship: new venture creation.** New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

INÁCIO JR, Edmundo. **Empreendedorismo e Liderança Criativa: um estudo com os proprietários gerentes de empresas incubadas no Estado do Paraná.** Maringá, 2002. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Maringá.

KORNIJEZUC, Fernando Bandeira S. **Características empreendedoras de pequenos empresários de Brasília.** Brasília, 2004. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. E Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALIK, Ana Marla e TELES, João Pedro. **Hospitais e programas de qualidade no estado de São Paulo.**

MEURER, Vilma e PREVIDELLI, José J. **O empreendedorismo na área de saúde: prescrição de alta ou UTI?** In: XXVII ENANPAD. *Anais...* São Paulo, 2003.

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da Qualidade na Saúde: Princípios Básicos.** 1 ed. São Paulo: Manole Ltda, 2001.

PADRÓN, A. D. El desarrollo empresarial del hospital. In: LONDOÑO, MORERA;

SCHUMPETER, J.A. **The theory of economic development.** Oxford University Press, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.