

Área Temática: Empreendedorismo e Inovação

Análise das Motivações Empreendedoras, do Potencial Empreendedor e o nível de Intraempreendedorismo na Rede Feminina de Combate ao Câncer de Santa Catarina

AUTORES

JAISON ADEMIR SEVEGNANI

Universidade Regional de Blumenau
jaison.sevegnani@terra.com.br

MARIANNE HOELTGEBAUM

Universidade Regional de Blumenau - FURB
marianne@furb.br

RESUMO

As sociedades e organizações estão mudando e um dos setores que está evidenciando-se é o terceiro setor, devido a seus resultados, destacando-se a pessoa do empreendedor e sua administração. Diante do exposto, realizou-se uma pesquisa descritiva, com análise quantitativa, com as presidentes da Rede Feminina de Combate ao Câncer de Santa Catarina. A população para este estudo foi composta por 58 presidentes, porém a amostra da pesquisa foi composta de 51 presidentes. Os objetivos foram identificar as motivações empreendedoras por meio do modelo de Kuratko, Hornsby, Naffiger (1997), o potencial empreendedor de acordo com Carland, Carland e Hoy (1992) e ainda mensurar o nível de intraempreendedorismo na Rede por meio do modelo de Goosen, Coning e Smit (2002). Por meio dos resultados, foi possível verificar que os motivos que levam as presidentes a empreender na organização são principalmente motivadores intrínsecos, que são relacionados diretamente a sua satisfação pessoal e a enfrentar desafios. Quanto ao potencial empreendedor foi identificado como potencial meso-empendedor na média geral da Rede. Quanto ao nível de intraempreendedorismo foi possível identificar um nível médio de intraempreendedorismo na média geral. Outra constatação foi que quanto maior o nível de intraempreendedorismo, menor foi o potencial encontrado nas presidentes das mesmas.

Palavras-chave: Motivação empreendedora; Potencial empreendedor; Intraempreendedorismo.

ABSTRACT

Companies and organizations are changing and one of the sectors that are showing up is the third sector, due to its results, highlighting the person of the entrepreneur and his administration. Given the above, there was a descriptive research with quantitative analysis, with the presidents of the Network Women's Cancer of Santa Catarina. The population for this study consisted of 58 presidents, but the research sample was composed of 51 presidents. The objectives were to identify the motivations of entrepreneurs through model Kuratko, Hornsby, Naffiger (1997), the potential entrepreneur in accordance with Carland, Carland and Hoy (1992) and also measure the level of the network through Intrapreneurship model Goosen, Coning and Smit (2002). Through the results it was possible that the reasons why presidents to engage in the organization are primarily intrinsic motivators, which are directly related to their personal satisfaction and challenges. As for the potential entrepreneur has been identified as potential meso-entrepreneur in the average overall network. Regarding the level of Intrapreneurship was possible to identify an average level of the average Intrapreneurship

geral. Outra finding was that the higher the level of Intrapreneurship, the lower the potential found in the same chairs.

Keywords: Entrepreneurial motivation; Entrepreneurial potential; Intrapreneurship.

INTRODUÇÃO

O autor Peter Drucker foi o grande precursor e expoente do campo de estudos da administração moderna que inicialmente evidenciou a importância da administração no terceiro setor, defendendo estas organizações como sendo as mais bem administradas, citando instituições americanas como, por exemplo, os escoteiros. Entretanto, ele morreu em 2005, deixando uma longa lacuna nesta área de estudo.

As organizações do terceiro setor surgem por meio da iniciativa de pessoas ou grupos como forma de realizar atividades de interesse social, buscando gerar valores por meio de ações em parceria com o poder público, como forma de atender a deficiências não solucionadas por ele.

Esta iniciativa não é encontrada somente ao se criar a organização, mas sim permanece como um aspecto que permeia todas suas atividades. Os gestores e colaboradores da organização são voluntários e seus funcionários, quando existem, por muitas vezes fazem horas extras sem ganhar nada a mais, seus financiadores, entre eles o governo doam dinheiro exatamente para a realização desta missão.

Inicialmente as organizações do terceiro setor não reconheciam a gestão como uma ferramenta para a realização de suas atividades, entretanto seu crescimento tanto no tamanho, como na complexidade, quanto na importância dentro da sociedade mudaram essa visão.

Neste contexto o empreendedorismo surge em meio a esse novo modelo de organização, como um importante impulsionador e um agente de inovação. As pessoas passam a contribuir e também a se voluntariar em prol destas organizações, por motivações diversas. Assim, a motivação impulsiona as pessoas ao encontro de seus objetivos, quaisquer que sejam, entretanto a motivação para empreender, não são as mesmas para cada pessoa, inúmeras variáveis fazem a diferença, como as suas características, o seu perfil e as suas necessidades. Esta motivação pode estar relacionada com as suas características empreendedoras e o seu potencial empreendedor.

Por tanto se defende que todas as pessoas podem ser empreendedoras, ou seja, que todas as pessoas possuem tendências empreendedoras que variam apenas em sua intensidade. Entretanto, para que uma organização se desenvolva, não basta apenas a motivação das pessoas e suas potencialidades empreendedoras, caso não exista um ambiente que promova estas características e permita a sua disseminação em toda estrutura. Neste cenário, dentro das organizações o intraempreendedorismo é uma alternativa para as pessoas com potencial para empreender, mas que preferem, em vez de iniciar seu próprio negócio, empreender dentro da empresa ou organização onde trabalham.

Neste contexto, identificaram-se as motivações empreendedoras, as potencialidades empreendedoras das presidentes da Rede Feminina de Combate ao Câncer de Santa Catarina, assim como o nível de intraempreendedorismo na Rede. Esta discussão teórica enfatizará o papel das gestoras nesta organização, contudo numa abordagem gerencial sem focar a problemática de gênero.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura está composta de subtítulos, sendo que a primeira descreve as motivações empreendedoras, a segunda as potencialidades empreendedoras, a terceira o intraempreendedorismo, e por último sobre o terceiro setor.

2.1 MOTIVAÇÃO EMPREENDEDORA

Moscovici (1996) afirma que “a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa, onde o indivíduo é um conjunto organizado e integrado. Moscovici (1996) ainda afirma que o indivíduo como um todo se motiva, e não apenas parte dele, e a satisfação, conseqüentemente, atinge o indivíduo por completo. Lezana et al (2001) acreditam que os indivíduos são motivados pelas necessidades somadas às oportunidades para satisfazê-las, assim procuram-nas para alcançar seus objetivos.

Segundo Debastiani (2003), a motivação cumpre o papel de ativar e dirigir o comportamento humano. Neste contexto, ter bons motivos é uma das premissas que pode mobilizar as pessoas a atingirem seus objetivos, ou seja, estimular e impulsionar as pessoas a tomarem atitudes em prol de seus sonhos, de sua auto-realização.

A motivação não é diferente para o empreendedor, entretanto esta diariamente inserida num contexto ainda mais complexo e permeado por mudanças cada vez mais constantes.

Sugerindo-se que o empreendedor então, deva ser a peça chave de uma organização, pois, por meio de suas características comportamentais, suas potencialidades, seus valores, sua cultura, suas motivações e realizações, são capazes de influenciar diretamente os resultados de uma organização, podendo determinar o sucesso ou fracasso da mesma (FILION, 1999; FILION e LIMA, 2009; HISRICH e PETERS, 2009).

2.2 POTENCIAL EMPREENDEDOR

Estudos sugerem que existem características, maneiras de agir e pensar que favorecem o surgimento de pessoas com maior espírito empreendedor, capazes de obter êxito em um mesmo negócio onde outros fracassarem, atingir o sucesso em áreas para as quais não se formaram na escola, ou com as quais não estiveram diretamente associados durante a maior parte de suas vidas. Esse diferencial é o chamado potencial empreendedor (CIELO, 2001).

O potencial empreendedor pode ser mensurado nas pessoas, conforme sua predisposição a encarar seus desafios os indivíduos por meio de suas características, perfil e valores podem demonstrar seu potencial empreendedor. Pessoa com maior potencial empreendedor desenvolvidos podem estar mais bem preparadas para iniciar, gerir e até mesmo trabalhar como orientador para novos negócios (GIMENEZ; INACIO JUNIOR, 2002).

O espírito empreendedor pode emergir em todas as pessoas, ou seja, o empreendedor em potencial pode ser homem ou mulher e de qualquer raça ou nacionalidade (HISRICH; PETERS, 2009). Apesar do imenso interesse em saber como novos empreendimentos ou como o potencial influencia em sua administração, não são numerosas as obras nesta área (KRUEGER, 1997).

2.3 INTRAEMPREENDEDORISMO

O estudo do intraempreendedorismo foi inicialmente evidenciado com a obra de Pinchot (1989), denominada de Intraempreendedorismo, publicada em meados da década de 1980, que desencadeou o aumento do interesse no empreendedorismo dentro das organizações empresas sugerindo que, nas grandes organizações, não era suficiente somente o investimento em pesquisa e desenvolvimento, elas deveriam também desenvolver um clima no qual os empregados seriam estimulados e encorajados a desenvolver inovações, para transformação em novos negócios de crescimento rápido, dentro da estrutura corporativa já existente.

Dentro das organizações, o intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo como também é conhecido, é uma forma para incentivar as pessoas com potencial para empreender, mas que preferem, em vez de iniciar seu próprio negócio, empreender dentro da empresa ou organização onde trabalham (PINCHOT, 1989; FILION, 2004; PINCHOT; PELMANN 2004; DORNELAS, 2008).

Conforme Zahra (1991), por muitos anos o intraempreendedorismo foi visto apenas como um palpite de executivos sobre como revitalizar organizações e melhorar seu desempenho financeiro.

A prática hoje não é mais criticada, sendo que o intraempreendedorismo é reconhecido como uma estratégia de renovação, crescimento e sustentabilidade das organizações (THORNBERRY, 2001, FILION 2004, PINCHOT; PELMANN, 2004; DORNELAS, 2008; HISRICH; PETERS, 2009).

2.4 TERCEIRO SETOR

O desenvolvimento econômico da sociedade tem criado lacunas e demandas na sociedade as quais os governos não têm conseguido atender de forma adequada. Neste contexto, a sociedade procura oferecer a sua contribuição visando suprir essa lacuna e assim surgem as organizações do chamado terceiro setor, com várias denominações e um objetivo comum: possibilitar ações sociais que venham a melhorar e transformar a realidade dos públicos em prol dos quais se propuserem a trabalhar (SALAMON, 1998).

O terceiro setor (TS) é composto por organizações sem fins lucrativos, cujos objetivos principais são as ações sociais, vem crescendo a cada ano, principalmente pelo fato de que o setor público não consegue atender adequadamente a demandas sociais (TEODÓSIO, 2003).

O termo “terceiro setor” pressupõe a idéia de outros setores, como o “primeiro setor”, representado pelo Estado, e o “segundo setor”, composto pelo mercado, idéia essa oriunda da economia clássica (ZAPE, 2007). Neste estudo em virtude do foco da pesquisa e da organização estudada será apenas detalhado com alguma profundidade um segmento do terceiro setor, as Organizações Não Governamentais (ONGs).

As ONGs se organizam a partir de certa permanência organizacional, sendo organizações privadas, mas com fins públicos, devem ser sem fins lucrativos para os seus membros, autogovernadas, via estatuto próprio e o seu quadro diretivo deve ser de participação voluntária (TASCHIZAWA, 2002).

As ONGs podem se transformar em Redes, dando continuidade em suas atividades promovendo suas ações em diferentes lugares, trocando assim experiências e unindo forças.

Para Olivieri (2002) o conceito de Rede vem se constituindo, sobretudo nas duas últimas décadas, em uma alternativa prática de estrutura organizacional, cujas características possibilitam atender as necessidades de descentralização (de poder e de informação), flexibilidade, conectividade e cooperação.

E por último cabe ressaltar que ao longo das últimas décadas, as organizações sem fins lucrativos recorrentemente têm se utilizado das ferramentas gerenciais associadas à escola do empreendedorismo, o que possibilitou a emergência de uma nova conceituação nesta área de conhecimento: o empreendedorismo social (SILVA, 2008). E com isso tem-se buscado “focar” suas forças naquilo na qual são melhores (BOSCHEE, 2009).

3 MÉTODOLOGIA

Realizou-se uma pesquisa descritiva, com análise quantitativa, com as presidentes da Rede Feminina de Combate ao Câncer de Santa Catarina. A população para este estudo foi composta por 58 presidentes, porém a amostra da pesquisa foi composta de 51 presidentes. A Rede Feminina de Combate ao Câncer – RFCC – foi fundada no Brasil em 1946. Em Santa Catarina iniciou suas atividades em 1961, em Florianópolis, como uma entidade sem fins lucrativos com o objetivo inicial de atender, por meio de um grupo de voluntárias, doentes dos hospitais da cidade. Desde então, vem prestando relevante trabalho e mostrando a todos a importância da prevenção do câncer, principalmente do colo do útero e de mama. Ressaltando-se onde todas voluntárias são mulheres, bem como suas presidentes. Em seu conjunto, as Redes Femininas de Combate ao Câncer, são subordinadas nacionalmente à coordenação da RFCCnacional e são consideradas uma das maiores ONGs (Organizações Não Governamentais) do País (RFCC-SC, 2009). Inicialmente foi aplicado um questionário para identificar dados do perfil das presidentes e dados das Redes, individualmente. Quanto aos instrumentos, foram replicados três instrumentos de coleta de dados: o primeiro desenvolvido por Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997) e já replicado no Brasil por Hoeltgebaum e Kato (2002) que mensura as motivações que levam as pessoas a empreender.

O segundo instrumento de coleta de dados analisou o potencial empreendedor das pessoas, ele foi idealizado por James e Joann Carland (1992) e traduzido para o português por Gimenez e Inácio Jr. (2002).

E por último foi replicado o instrumento desenvolvido por Goosen, De Coning e Smit (2002), já traduzido replicado no Brasil por Guterro e Hoeltgebaum (2008), que analisa o nível de intraempreendedorismo em organizações.

A população foi composta por uma amostra probabilística da Rede Feminina de Combate ao Câncer de Santa Catarina. Foram pesquisados 51 (cinquenta e um) núcleos, dos 58 (cinquenta e oito) núcleos da Rede Santa Catarina em operação durante a pesquisa, que realizou-se entre julho e novembro de 2009. Sendo assim, a amostra da população estudada foi obtida por meio do cálculo de Barbetta, Reis e Bornia (2004) admitindo um nível de confiança em que o erro amostral não ultrapassou 5%. O estudo foi realizado

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Este capítulo encontra-se dividido em 5 subtítulos para a melhor análise dos resultados.

4.1 PERFIL DA AMOSTRA

Inicialmente realizou-se algumas considerações sobre os dados demográficos das presidentes e da Rede, a fim de situá-los em um contexto que possibilite uma maior compreensão de suas características.

Ao se analisar as respostas se observou que 25,50% da amostra correspondem à região do vale do itajaí, 15,70 % da amostra corresponde à região norte, 19,60% corresponde à região sul, 17,60% corresponde a região centro- oeste e 21,60% corresponde à região oeste de Santa Catarina. Neste contexto pode-se sugerir que a amostra foi bem homogênea, tendo participação de todas as áreas na pesquisa.

Ao se analisar a idade das presidentes pesquisadas observa-se que 2% da amostra tem idade entre 18 a 24 anos, que também 2% da amostra tem idade entre 25 e 35 anos, que 17,6% tem idade entre 36 e 45 anos e ainda que 78,40% da amostra tem idade superior a 45 anos. Evidenciou-se que é baixo o envolvimento de mulheres mais jovens, ao menos na presidência da Rede Feminina de Combate ao Câncer de Santa Catarina, talvez essa realidade deve-se talvez ao fato de que as mulheres mais jovens estejam principalmente envolvidas com a consolidação de sua carreira profissional, o que envolve trabalho e ainda estudo, quando ainda, envolve também obrigações com sua família, recém constituída, o que pode ocupar seu tempo sem permitir sua participação como voluntária na Rede.

Quanto ao nível de instrução pode-se observar que 31,40% da amostra possuem o segundo grau completo, 7,80% possui terceiro grau incompleto, 39,20 % possui o terceiro grau completo e ainda 9,80% possui pós-graduação completa ou incompleta. Entre as áreas de graduação citadas na pesquisa destacam-se administração, psicologia, pedagogia e medicina. Estes números apontam que um considerável número de presidentes possui um adequado nível de escolaridade, colaborando com suas atribuições de gestora, onde exige-se muitos conhecimentos, potencializados estes por meio de estudo, principalmente acadêmicos.

Quanto ao estado civil das presidentes, a pesquisa demonstra que 80,40% da amostra são casadas e 19,60% da amostra dividi-se entre solteira, divorciada e outros. Sugere-se, portanto, que maioria das presidentes divide seu tempo entre suas obrigações familiares e a Rede, evidenciando uma dupla jornada.

A pesquisa demonstra que 94,10% da amostra possuem filhos e 5,90% da amostra não possuem filhos. Sugere-se que a maioria das presidentes divide seu tempo novamente entre suas obrigações familiares, entre elas os cuidados com os filhos e sua colaboração com a Rede.

Talvez, o fato de trabalharem como voluntárias possam contribuir em suas vidas pessoais, talvez como uma forma de crescimento pessoal onde valores da sua família estão repassados, compartilhados e colocados em prática em favor de outras famílias.

A pesquisa demonstrou que 52,90% da amostra atuam na Rede até 10 anos, 29,40% atuam entre 11 e 20 anos e 17,60% atuam acima de 21 anos. Sugere-se que a maioria das

presidentes mesmo dividindo seu tempo entre suas obrigações familiares e a Rede, já está a muito tempo dedicando-se em prol das causas da Rede, o que talvez as permitiu presidir suas Redes locais.

Entre as questões, foi perguntado se as presidentes já tiveram algum tipo de câncer ou a tiveram câncer na família, 64,70% das presidentes responderam que não tiveram câncer pessoal, mas 64,7% tiveram câncer na família. Talvez as suas experiências pessoais ao combater a algum tipo de câncer possam tê-las auxiliado a iniciar ou a continuar a apoiar e prevenir outras pessoas sobre o câncer, principalmente os que atingem mulheres.

Quando perguntado se as presidentes possuem outra ocupação profissional ou não além de seu voluntariado na Rede feminina de combate ao câncer, 58,82% das presidentes responderam que atualmente possuem outra ocupação. Dentre as ocupações, 50% das presidentes disseram ser empresárias, 5,9% disseram ser psicólogas e 44,10% dividiram-se em outras ocupações em menor proporção, entre elas observa-se médicas, enfermeiras, professoras, pedagogas, comerciárias, advogadas entre outras. E por último foi perguntado às presidentes qual o número de voluntárias da sua Rede local, o número total foi de 2199 voluntários e os dados ainda demonstraram que 60,78% das Redes locais possuem até 43 voluntárias.

4.2 MOTIVAÇÕES EMPREENDEDORAS

Nesta segunda etapa observa-se os resultados da pesquisa na tabela 1, referente as motivações empreendedoras das presidentes da Rede. A motivação empreendedora é dividida em quatro itens motivadores principais: autonomia e independência, segurança familiar, objetivos extrínsecos e objetivos intrínsecos.

Tabela 1: Médias, moda e medianas das Motivações Empreendedoras

Motivações	Média	Moda	Mediana
Intrínsecos	3,6	5	4
Autonomia e Independência	2,8	1	3
Extrínsecos	2,0	1	1
Segurança Familiar	1,3	1	1

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se por meio da tabela 1 que a maior concentração de respostas demonstra que as motivações das presidentes são principalmente intrínsecas, com pontuação geral média de 3,6, ou seja, envolvem valores pessoais, satisfação pessoal, liberdade profissional, vontade de enfrentar desafios, diversão no trabalho, paixão pelo que faz, crescimento pessoal, provar que pode fazer isso (KURATKO, HORNSBY E NAFFZIGER, 1997).

Ressalta-se que talvez a motivação intrínseca melhor se evidencie por meio do intuito e da satisfação das presidentes em ajudar ao próximo por meio da Rede e de seus ideais.

Em segundo lugar observa-se com média de 2,8 na pontuação a motivação autonomia e independência, representando que sua participação como voluntária lhe oferece liberdade e poder de escolha, onde estes focam as causas da Rede.

Por último aparecem a segurança familiar e motivadores extrínsecos, que não demonstraram expressividade, pois sugere-se que trabalhar na Rede não oferece segurança as família das presidentes, pelo contrário, muitas vezes pode vir a comprometer inclusive a renda da família pela ausência da dela no ambiente de trabalho ou do lar. Assim como não permite acumular riquezas financeiras, pelo contrário em todos os casos as presidentes, como as outras voluntárias pagam mensalidades para auxiliar na manutenção da Rede e de forma alguma são remuneradas financeiramente.

Na figura 1 observa-se o mapa fatorial com as 4 motivações e as 5 regiões da população estudada.

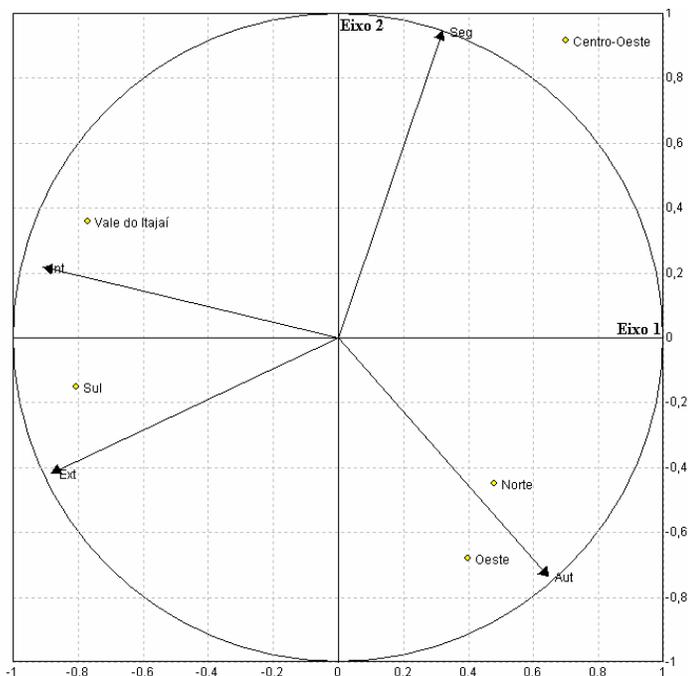


Figura 1: Mapa fatorial das 4 motivações entre as 5 regiões

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se inicialmente observar que a região centro-oeste é um *outlier*, ou seja, ela está acima da média com relação à motivação segurança familiar saindo inclusive do círculo de correlações. Com relação às motivações intrínsecas e extrínsecas a região do vale do itajaí e a região Sul estão acima da média, já as regiões oeste, norte e centro-oeste estão abaixo da média. Com relação à motivação autonomia e independência a região oeste e norte estão acima da média, já o vale do itajaí, a região sul e a região centro-oeste estão abaixo da média. Para complementar o mapa fatorial foi realizado uma tabela com as 4 motivações possíveis e o resultado de suas correlações. Pode-se observar que existe correlação negativa entre algumas motivações. A correlação é negativa entre a motivação intrínseca e a motivação de autonomia e independência e entre a motivação de segurança familiar e motivação extrínseca.

4.3 POTENCIAL EMPREENDEDOR

Nesta terceira etapa apresenta-se os resultados a respeito do potencial empreendedor das presidentes. Pode-se observar que a pontuação ficou com média geral de 16,5 representando que dentro da análise de acordo com (CARLAND, CARLAND, HOY 1992) que as presidentes se encontram no nível meso-empreendedor. Já analisando-se por regiões identificou-se que a região sul, ficou em outra categoria, a de micro-empreendedor permitindo-se dizer que existe um potencial empreendedor menos desenvolvido.

Analisando-se individualmente as respostas, evidenciou-se que 65% das respondentes possuem potencial meso empreendedor e 35% de micro empreendedor, não evidenciando nenhuma presidente com potencial máximo desenvolvido, portanto isoladamente observa-se muitos potenciais ainda precisam ser desenvolvidos a fim de contribuir com as propostas de maximizar os resultados da Rede por meio de seus serviços.

As pessoas com seu potencial empreendedor mais desenvolvido podem estar mais bem preparados para gerir e até mesmo trabalhar como orientadoras nas organizações (GIMENEZ; INACIO JUNIOR, 2002; VEIT e GONÇALVES FILHO, 2008), exigindo talvez ainda mais de um empreendedor que administre uma instituição sem fins lucrativos, devido a seus desafios principalmente de sustentabilidade (SILVA, 2008).

4.4 NÍVEIS DE INTRAEMPREENDEDORISMO

Nesta etapa apresenta-se os resultados provenientes do instrumento que mensura o intraempreendedorismo onde verifica-se como média geral a pontuação de 4,7 o que representa nível médio de intraempreendedorismo no geral, sendo que o máximo da pontuação é 7,0, analisando-se ainda os resultados por região também o mesmo resultado se aplica. Observou-se ainda que apenas na região do vale do itajaí houve um média superior as demais regiões, igual a 4,8 entretanto, ainda dentro dos parâmetros de nível médio de intraempreendedorismo. Na figura 2 observa-se que o nível da pontuação das 18 questões do instrumento são muito homogêneos entre as regiões, sugerindo que seus pontos fortes e fracos em sua maioria são os mesmos dentro da Rede.

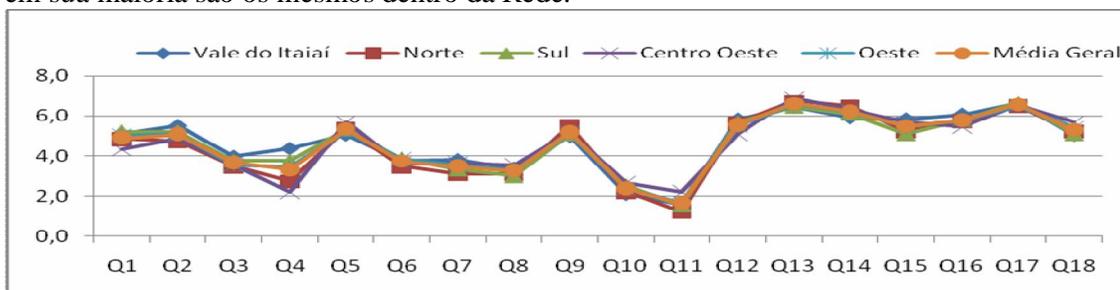


Figura 2: Médias individuais das pontuações das questões por região do nível de intraempreendedorismo
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se homogeneidade nas práticas de intraempreendedorismo em toda Rede, o que poderia caracterizar convergência estrutural, permitindo a prática do isomorfismo. A seguir apresenta-se na tabela 2 o resultado geral e por região das questões do instrumento do intraempreendedorismo.

Tabela 2: resultado geral e por região das questões

Questões	Vale do Itaiaí	Norte	Sul	Centro Oeste	Oeste	Média
Q1	5,1	4,9	5,2	4,3	5,0	4,9
Q2	5,5	4,8	5,2	4,9	5,1	5,1
Q3	4,0	3,5	3,8	3,6	3,6	3,7
Q4	4,4	2,8	3,8	2,2	3,5	3,3
Q5	5,1	5,4	5,3	5,7	5,3	5,3
Q6	3,8	3,5	3,9	3,7	3,9	3,7
Q7	3,8	3,1	3,3	3,7	3,5	3,5
Q8	3,4	3,1	3,0	3,6	3,3	3,3
Q9	5,0	5,5	5,1	5,2	5,2	5,2
Q10	2,1	2,3	2,6	2,7	2,4	2,4
Q11	1,6	1,3	1,6	2,2	1,7	1,7
Q12	5,8	5,6	5,7	5,1	5,5	5,6
Q13	6,5	6,8	6,4	6,9	6,6	6,6
Q14	6,0	6,5	6,1	6,3	6,2	6,2
Q15	6,0	5,3	5,1	5,7	5,5	5,5
Q16	6,1	5,8	5,8	5,4	5,8	5,8
Q17	6,7	6,5	6,7	6,6	6,5	6,6
Q18	5,1	5,3	5,1	5,7	5,4	5,3
Médias	4,8	4,5	4,6	4,6	4,7	4,7

Fonte: Dados da pesquisa

Para melhor se analisar a tabela 2 foi subdividido esta etapa em subtítulos com análises das médias de cada questão e suas respostas individualmente, focando a média geral, entretanto dá-se atenção também quando alguma média regional destacar-se positivamente ou negativamente da média geral.

4.4.1 Quanto ao lançamento de novos produtos e serviços.

Tratando-se da quantidade de lançamentos de novas linhas de produtos e serviços desde 2007, a média geral foi de 4,9, ou seja, um nível médio de intraempreendedorismo o que sugere existir uma preocupação em proporcionar um avanço nos tratamentos e soluções a serem oferecidas as populações atendidas. Supõem-se que conforme a organização for se desenvolvendo vai criando formas de buscar sua própria sustentabilidade e ainda assim propiciar novos tratamentos de acordo com as necessidades de sua região.

4.4.2 Quanto à intensidade das mudanças nos produtos e serviços.

Quanto à intensidade das mudanças nos produtos e serviços, a pontuação obtida foi de 5,1, ou seja, um nível médio de intraempreendedorismo, o representa que deva existir planejamento, investimentos e acompanhamento para atualização de acordo com as necessidades de seu público. Muitos núcleos da Rede inicialmente só tratavam da prevenção de câncer de mama, com o passar do tempo passaram a atender pessoas com outras formas de câncer, outros públicos como o masculino, adequando-se com suas realidades diferentes e outras necessidades locais.

4.4.3 A administração da organização da ênfase à pesquisa e desenvolvimento e a inovações.

O resultado geral da pontuação foi de 3,7, ou seja, representa nível médio de intraempreendedorismo, o que evidencia a alta administração é pró-ativa, procura desenvolver inovações, entretanto talvez isto não possa acontecer de forma plena devido a falta de orçamento para ir além de sua sobrevivência, haja visto, que a Rede depende de recursos repassados pelo poder público (o que nem sempre acontece) e principalmente de doações de suas comunidades, sejam pessoas físicas ou jurídicas.

4.4.4 Quanto a postura da organização como competidora e pioneirismo.

O resultado geral da pontuação foi de 3,7, ou seja, representa nível médio de intraempreendedorismo, o que evidencia que a organização procura ser pioneira, talvez devido a sua longa experiência em prevenção ao combate do câncer, principalmente de mama e de colo de útero. Entretanto dependendo da região e de sua realidade, novas necessidades surgem, onde o núcleo da Rede procura se adaptar para atender as mesmas, dentro de suas possibilidades e conhecimentos.

Toda essa experiência surge por meio de muita organização e assim pode ser repassado a todas as outras regiões da Rede. Entretanto cabe ressaltar que a média mais alta ficou na região do vale do itajaí (4,4) e ainda o menor desempenho, e ainda apontando baixo nível de intraempreendedorismo nas regiões norte (2,8) e centro-oeste (2,2).

Demonstrando que a região do vale do itajaí deva possuir uma melhor infra-estrutura, condições orçamentárias, parcerias, maior apoio governamental para se destacar entre as demais regiões e ainda ter uma gestão que converge para inovações de forma mais acentuada.

4.4.5 Quanto a postura adotada ao agir contra aos competidores.

O resultado geral foi de 5,3, ou seja, representa nível médio de intraempreendedorismo, o que evidencia que a organização procura seu espaço entre as demais organizações do terceiro setor, o que sugere que a Rede procura por parceiros buscando melhor apoio financeiro sejam públicos ou privados para melhor atender seus ideais, competindo assim com demais organizações do terceiro setor que também dependem de recursos de terceiros para atingir seus objetivos.

4.4.6 Quanto à postura da organização ao assumir riscos relacionados a projetos.

O resultado da média geral foi de 3,7, ou seja, representa um nível médio de intraempreendedorismo, o que evidencia que a organização procura investir em projetos mais

ousados, o que também exige organização e objetivos claros, assim como um planejamento estratégico de acordo com as suas necessidades.

4.4.7 Quanto ao comportamento da organização ao explorar oportunidades.

O resultado da média geral foi de 3,5, ou seja, identifica um nível médio de intraempreendedorismo, o que evidencia que a organização explora as oportunidades e busca atingir os resultados necessários para atender as suas necessidades e seus objetivos. Por se tratar de uma Rede que particularmente depende de contribuições de terceiros e não gera lucros, sugere-se existir uma adequada importância na postura da organização em aproveitar oportunidades, pois as mesmas representam sua sobrevivência.

4.4.8 Quanto a postura da organização ao confrontar incertezas.

O resultado da média geral foi de 3,3, ou seja, apresenta um nível médio de intraempreendedorismo, o que evidencia que a organização adota tipicamente uma postura agressiva a fim de maximizar a possibilidade de explorar potenciais oportunidades. Sugere-se que por se tratar de uma organização sem fins lucrativos e dependente de doações e apoio do poder público, deva-se conviver de certa forma ao meio de várias incertezas, entretanto a postura da organização sinaliza que este desafio é encarado em busca de melhores resultados.

4.4.9 Se atividades empreendedoras são inclusas nas metas da organização.

O resultado da média geral foi de 5,2, ou seja, representa nível médio de intraempreendedorismo, o que evidencia que atividades empreendedoras são inclusas nas metas para os trabalhadores, neste caso os voluntários, evidenciando a proatividade na Rede. Ressalta-se a grande responsabilidade do voluntário ao assumir suas atividades e assim se comprometer junto a organização para atingir os objetivos propostos e suas metas.

Evidencia-se ainda a que a organização dá atenção a metas e a atitudes empreendedoras dentro do seu dia a dia, pois por meio delas seus resultados podem ser melhorados e maximizados.

4.4.10 Quanto a existência de sistemas que desenvolvem a inovação na organização.

O resultado da média geral foi de 2,4, ou seja, evidencia um nível baixo de intraempreendedorismo, o que sugere-se precariedade quanto à criação e exploração de sistemas que possam incentivar ativamente a criatividade e a inovação na Rede.

Supõe-se que a falta de orçamento e talvez a complexidade de suas atividades do dia a dia não permitam a organização explorar esta oportunidade de forma adequada. Outro motivo pode ser a ausência ou desconhecimento administrativo para gerir situações para desenvolver sistemas para facilitar o processo de criatividade e inovação.

4.4.11 Na organização a inovação é recompensada.

O resultado da média geral foi de 1,7, ou seja, demonstra um nível baixo de intraempreendedorismo, sendo a menor média encontrada neste instrumento, o que evidencia talvez a deficiência principalmente orçamentária que poderia de uma forma ou de outra, se não houvesse, estimular aos voluntários por meio de recompensas a inovarem. Todo este apoio orçamentário poderia surgir por meio de atividades, campanhas e apoio principalmente do poder público e da sociedade em geral. Entretanto, sugere-se que a maior recompensa ao voluntário do terceiro setor, ou seja, dos voluntários da Rede é o bem estar e a saúde dos atendidos por eles.

4.4.12 Se a organização faz reservas para o desenvolvimento de novas idéias e projetos.

O resultado da média geral foi de 5,6, ou seja, apresenta um nível médio de intraempreendedorismo, o que evidencia que a Rede mesmo com restrições orçamentárias e dificuldades por ela geradas, planeja e constitui reservas para investir em novas soluções, projetos e idéias.

Ressalta-se novamente ao ponto de escassez dos recursos, para os administradores é complicado, ou ainda quase inviável a projeção de fluxo de caixa para se traçar prioridades futuras e investimentos. Ressalta-se que a maioria dos núcleos da Rede surgiu em salas

cedidas por prefeituras, hospitais e com o passar do tempo construíram suas próprias sedes, inclusive com modernas instalações e equipamentos. Toda essa atitude de planejar aponta seu “espírito de empreender” em favor de suas metas, objetivos e da própria causa.

4.4.13 As equipes e grupos de trabalho comunicam-se bem nesta organização.

O resultado da média geral foi de 6,6, ou seja, representa um nível alto de intraempreendedorismo, o que evidencia que a Rede deve possibilitar o intercâmbio de idéias entre os voluntários, o que sugere que os voluntários podem se expressar e trocar experiências entre eles. Desta forma, pode-se sugerir que os objetivos são discutidos e repassados a todos, e que sugestões são bem vindas na Rede, o que pode fortalecer o alcance dos seus objetivos, evidenciando a proatividade na organização.

4.4.14 A alta administração aceita sugestões dos trabalhadores.

O resultado da média geral foi de 6,2, ou seja, representa um nível alto de intraempreendedorismo, o que evidencia a influência da administração, onde a alta administração da Rede aceita sugestões que possam ser somadas em prol da organização. Esta informação sugere que os voluntários, independente de funções assumidas são ouvidos e podem contribuir com os rumos da Rede.

4.4.15 Se há uma liberdade (autonomia) para que os trabalhadores.

O resultado da média geral foi de 5,5, ou seja, observa-se um nível médio de intraempreendedorismo, o que aponta que na Rede existe liberdade para que as pessoas desenvolvam atividades por conta própria, sugerindo-se que os objetivos são claros a todos permitindo esta postura de liberdade propicie melhores resultados, permitindo o desenvolvimento de atitudes proativas.

Já analisando-se os resultados por região, observa-se que a região do vale do itajaí, apresentou uma média de 6,0 portanto um nível alto de intraempreendedorismo nesta questão, evidenciando que é a região que mais oferece liberdade aos seus voluntários para desenvolverem suas atividades com maior autonomia permitindo que todos contribuam com as atividades do seu núcleo.

4.4.16 Os trabalhadores são incentivados a resolverem problemas criativamente.

O resultado da média geral foi de 5,8, ou seja, evidenciando um nível médio de intraempreendedorismo, o que demonstra que os voluntários são incentivados a resolverem seus problemas de forma criativa, mesmo que não se evidencie um sistema de incentivo como observado anteriormente.

Analisando-se por regiões observa-se que a região do vale do itajaí apresentou uma média de 6,1 ou seja, nível alto de intraempreendedorismo nesta questão, demonstrando desenvolver esta característica de forma mais atuante, talvez por existir mais estímulo, maior liberdade, conhecimento técnico, maior liberdade, reuniões onde o tema seja debatido com mais frequência entre outros.

4.4.17 A alta administração suporta projetos e novas idéias.

O resultado da média geral foi de 6,6, ou seja, apresentando um nível alto de intraempreendedorismo, o que evidencia que a alta administração da Rede esta aberta a novos projetos e a novas idéias, portanto sugere-se que todos voluntários podem encaminhar suas observações a administração, e que serão analisadas, ajustadas e possivelmente implementadas quando assim for necessário.

4.4.18 Nesta organização os trabalhadores têm poder de decisão.

O resultado da média geral foi de 5,3, ou seja, demonstrando nível médio de intraempreendedorismo, o que evidencia que na Rede os voluntários possuem autonomia para tomar decisões, o que se permite sugerir que novamente seus planos, metas, objetivos são esclarecidos permitindo que os voluntários tomem decisões dentro da filosofia da Rede.

4.5 RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS

A seguir apresenta-se duas ferramentas de análise, para analisar relações entre as variáveis estudadas nesta pesquisa.

4.5.1 Árvore de decisão

A seguir observa-se a figura 3, que representa uma árvore de decisão demonstrando a relação entre as variáveis das motivações, do potencial empreendedor e do intraempreendedorismo na Rede encontrado na pesquisa.

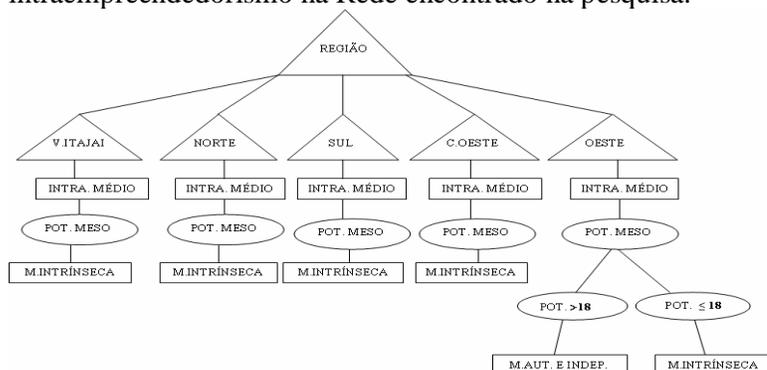


Figura 3: Árvore de decisão da relação entre as variáveis

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o nível de intraempreendedorismo não influenciou a sua estrutura, pois em todas as regiões o seu nível foi identificado como médio. Em todas as regiões o potencial empreendedor foi o mesmo, ou seja, potencial meso, quanto as motivações elas foram intrínsecas nas regiões do vale do itajaí, norte, sul e centro-oeste. Entretanto observa-se que na região oeste houve diferenças entre as motivações, pois quando a pontuação do potencial meso empreendedor foi maior que 18 a motivação foi intrínseca e se a pontuação do potencial meso empreendedor foi menor ou igual a 18 a motivação foi intrínseca.

4.5.2 Mapa fatorial das variáveis de motivação, potencial empreendedor e intraempreendedorismo.

A seguir observa-se a figura 4, que representa um mapa fatorial demonstrando a relação entre todas variáveis.

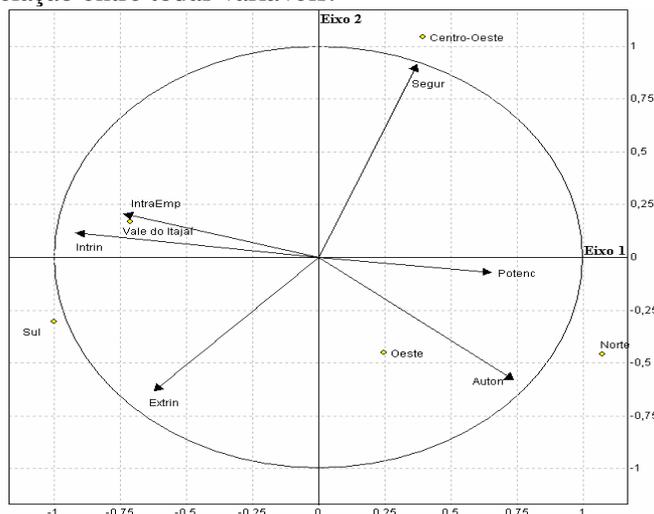


Figura 4: Mapa fatorial das relações entre as variáveis da motivação, potencial empreendedor e intraempreendedorismo

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar-se o mapa fatorial observa-se quanto ao potencial empreendedor e motivação de autonomia e independência que a região norte é um *outlier*, ou seja, a região está acima da média, a ponto de sair do círculo de correlações. Outra região acima da média com relação ao potencial empreendedor e a motivação de autonomia e independência foi à região oeste. Em contra partida as regiões do vale do itajaí, do sul e centro-oeste estão todas abaixo da média quanto ao potencial empreendedor e a motivação de autonomia e independência. Ao se analisar o nível de intraempreendedorismo, as regiões do vale do itajaí e a região sul estão acima da média, já as regiões norte, centro-oeste e oeste estão abaixo da média. A região do vale do itajaí é a região na qual o nível de empreendedorismo foi o mais desenvolvido entre todas as regiões, e a sua motivação foi intrínseca. Evidencia-se ainda que quanto maior o potencial empreendedor menor o nível de desenvolvimento do intraempreendedorismo, talvez onde o potencial empreendedor das presidentes não está bem desenvolvido a própria organização passa a contribuir de forma mais atuante em apoio a esta deficiência. Ou ainda, como o potencial das presidentes não está totalmente desenvolvida, estas contam com maior colaboração de todas voluntárias para suprir seu potencial ainda em desenvolvimento. Ressalta-se que a região centro-oeste está abaixo da média quanto à motivação de autonomia e independência, entretanto a sua correlação quanto à segurança é a maior de todas as regiões, e ainda seu potencial empreendedor e seu nível de intraempreendedorismo estão abaixo da média. Pode-se ainda observar que quanto mais aumenta a motivação de autonomia e independência, diminui a motivação intrínseca e o nível de intraempreendedorismo. Quanto mais aumenta a motivação de segurança familiar, menor a motivação extrínseca e vice e versa. Outra constatação é que quanto mais aumenta a motivação intrínseca menor o potencial empreendedor e vice-versa. Quanto maior o nível de intraempreendedorismo, menor a motivação de autonomia e independência. A menor motivação de autonomia e independência permite talvez, que as presidentes não sejam centralizadoras, oferecendo a liberdade adequada ao desenvolvimento do intraempreendedorismo e ainda não criando dependência pela pessoa das presidentes.

5 CONCLUSÕES

Conclui-se que um empreendedor terá maior probabilidade de ser bem sucedido se desempenhar dentro da organização atividades que venham de encontro ao seu perfil e sua satisfação pessoal. Diante do exposto, a pesquisa encontrou respostas descobrindo qual o perfil das presidentes, sua motivações, qual seu potencial empreendedor e qual o nível de intraempreendedorismo da Rede Feminina de Combate ao Câncer de Santa Catarina.

Inicialmente se identificou o perfil demográfico das presidentes e dados da instituição, onde se revelou que em sua maioria são mulheres com mais de 45 anos, com boa escolaridade, casadas, com filhos, com outra ocupação profissional e que ainda em sua maioria já teve histórico de algum tipo de câncer na família. Todas estas informações sugerem que a maioria das presidentes divide suas responsabilidades entre o lar, a Rede e ainda outra ocupação profissional, assim como suas experiências pessoais ou familiares com o câncer possam influenciado-as e motivado-as a apoiar a Rede.

Verificou-se que os motivos que levam as presidentes a empreender são relacionados principalmente as suas motivações intrínsecas, tal afirmação, tornaram-se evidente, com os resultados demonstrados na pesquisa, nos quais a maioria das presidentes afirmam, ser de maior importância, os fatores que envolvem valores pessoais, satisfação pessoal, liberdade profissional, vontade de enfrentar desafios, diversão no trabalho, paixão pelo que faz, crescimento pessoal, provar que pode fazer. Desta forma conclui-se que os fatores motivadores estão ligados diretamente a característica pessoal de voluntários desta área, onde identificam sua satisfação pessoal na virtude de ajudar o próximo.

Quanto ao potencial se conclui que o potencial empreendedor das presidentes está em desenvolvimento, e pode ser evidenciado frente às diversas situações as quais as presidentes gerenciam dentro das atividades na Rede, como liderar as equipes, representar a Rede, fazer contatos com doadores, captar recursos, desenvolver estratégias e planos para alcançar os objetivos da Rede entre outros.

Entretanto, ressalta-se que a região sul, ficou em outra categoria, abaixo de meso-empreendedor, a de micro-empreendedor permitindo-se dizer que existe um potencial empreendedor menos desenvolvido e que precisa ser mais bem estudado para ser futuramente fortalecido.

Em relação ao nível de intraempreendedorismo na Rede na visão das presidentes obteve-se uma média geral na pontuação de 4,7 evidenciando nível médio de intraempreendedorismo na média geral e por região.

Pode-se ainda concluir que, quanto ao nível de intraempreendedorismo que houve homogeneidade nas respostas das presidentes de todas as regiões da Rede, sugerindo que são praticamente os mesmos pontos fortes e fracos em toda Rede, salvo pequenas variações, identificando isomorfismo na estrutura da Rede.

E por fim, foi realizada uma análise para evidenciar correlações entre as variáveis das motivações, do potencial empreendedor das presidentes e do nível de intraempreendedorismo encontrado na Rede, onde se ressalta inicialmente que quanto maior foi o potencial empreendedor menor foi o nível de desenvolvimento do intraempreendedorismo, sugere-se que onde o potencial empreendedor das presidentes não está bem desenvolvido a própria organização passa a contribuir de forma mais atuante em apoio a este menor potencial empreendedor da presidente. Pode-se ainda evidenciar que na região do vale do Itajaí, o nível de intraempreendedorismo está acima da média e que as motivações das presidentes foram motivações intrínsecas.

É ainda quanto maior motivação por autonomia e independência das presidentes, menor o nível de intraempreendedorismo. A menor motivação de autonomia e independência faz com que talvez, as presidentes não sejam centralizadoras, oferecendo a liberdade adequada ao desenvolvimento do intraempreendedorismo e ainda não criando dependência pela pessoa das presidentes na Rede por parte das outras voluntárias.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, A.P.; REIS, M. M.; BORNIA, A. C. **Estatística para cursos de Engenharia e Informática**. Atlas. São Paulo, 2004.

BOSCHÉE, J. **Smart nonprofit leaders are finding opportunities in scarcity**. *CausePlanet.org*. 2009

<http://www.socialent.org/documents/OPPORTUNITYINSCARCITY_000.pdf> acesso: outubro, 2009.

CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A.; HOY, F. S. An entrepreneurship index: an empirical validation. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 1992.

CIELO, I.D. **Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão**. UFSC, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Boockman, 2003.

DEBASTIANI, I.R. **Empreendedorismo: relação entre motivação empreendedora, perfil empreendedor e desempenho organizacional**. 2003. 89f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2003.

- DORNELAS, J.C. A. **Empreendedorismo corporativo**: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2 edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FILION, L.J. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo: **RA/USP**, v.34, n.2, p.5-28, abr/jun 1999.
- _____. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**. v. 9, n. 2, p. 65-80, Blumenau, 2004.
- FILION L. J.; LIMA, E. As representações empreendedoras: um tema essencial, mas ainda negligenciado. **Revista de Negócios**, v. 14, n. 2 p. 89 – 107 Blumenau, 2009.
- GOOSEN, C. J.; CONING, T. J. de; SMIT, E. v. d. M. The development of a factor based instrument to measure corporative entrepreneurship: a South African perspective. **South African Journal of Business Management**, n. 3, vol. 33, p. 39-50, 2002.
- GIMENEZ, F. A. P.; INACIO JUNIOR, E. Investigando o potencial empreendedor e liderança criativa, In: : ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Enanpad, 2002. 1 CD-ROM.
- GUTERRO, G.; HOELTGEBAUM, M. Empreendedorismo corporativo: análise do processo empreendedor nas empresas têxteis da região de Blumenau. Blumenau: **Relatório de Iniciação Científica do PIP/FURB**, 2008.
- HISRICH, R. D.; PETERS M.P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HOELTGEBAUM, M.; KATO, H. T. Relacionamento entre motivação empreendedora e desempenho das empresas no setor têxtil de Blumenau. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 10., 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS, 2002. 1 CD-ROM.
- KURATKO, D. F.; HORNSBY, J.S; NAFFZIGER, D.W. An Examination of Owner's Goals in Sustaining Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, Foster City, v. 33, n. 1, p. 24-33, jan.1997.
- KRUEGER, N. F. Nurturing local economic resilience: now communities can develop entrepreneurial potential. In: USASBE ANNUAL NATIONAL CONFERENCE ENTREPRENEURSHIP: THE ENGINE OF GLOBAL ECONOMIC DEVELOPMENT, 1997. San Francisco, 1997. Disponível em: <<http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1997/index.asp>>. Acesso: Out 2009.
- LEZANA, A. G. R., PEDRO, A. M.; VENTURA, G. F.; CAMILOTTI, L. Necessidades dos Empreendedores de Sucesso. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 2001. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Enembre, 2001 1 CD-ROM
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1996.
- OLIVIERI, L. **O que são Redes?**. Disponível em http://www.rits.org.br/Redes_teste/rd_oqRedes.cfm. Set.2002. Acesso: Fev 2009.
- PINCHOT III G. **Intrapreneuring**: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra,1989.
- PINCHOT III, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- REDE FEMININA DE COMBATE AO CÂNCER DE SANTA CATARINA. Quem somos? Disponível em <<http://www.rfcc.org.br>> Acesso em fev. de 2009.
- SALAMON, L.M. A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. **RA – Revista de administração – USP** . Terceiro Setor: a expressão da sociedade civil. v.33, n. 1, janeiro/março, 1998

SILVA, H E. **Empreendedorismo: o caminho para o sucesso no século XXI**. 2008
Disponível em: <http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/04/artigos_01.htm>. Acesso em:
07 fev 2009.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor**: criação de ONGs e
estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.

TEODÓSIO, A. S. S. O Terceiro setor de múltiplos atores e de múltiplos interesses:
pluralidade ou fragmentação na previsão de políticas públicas? Encontro Nacional da
Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXVII. **Anais...**
Atibaia, 2003.

THORNBERRY, N. Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron? **European
Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 526-533, 2001.

VEIT Mara Regina, GONÇALVES FILHO, Cid. O perfil do potencial empreendedor e seu
impacto na gestão dos pequenos negócios. Revista da Ciência Administrativa Fortaleza, v. 14,
n. 2 , p. 324-337, 2008.

ZAPE, K. L. Terceiro Setor: algumas reflexões sobre a intensa corrida pela sustentabilidade.
In: CONFERÊNCIA DA REDE REGIONAL AMÉRICA LATINA E CARIBE DA
INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH, 2007, Salvador.
Anais... Salvador: ISTR e CIAGS/UFBA, 2007.