

Administração e Ciências Contábeis

O EMPREENDEDORISMO NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Paloma Castelliano de Vasconcelos¹

Resumo. O ambiente atual é marcado por uma evolução constante nos negócios, serviços e processos, exigindo grande capacidade de adequação por parte das empresas. Dentro desse contexto, o empreendedorismo vem se tornando uma solução viável, pois se trata de um desenho organizacional emergente, capacitado a atuar em ambientes de elevada competição e dinamicidade. Apesar da abundância de conceitos atribuídos ao termo empreendedorismo, todos eles mantêm estreita relação com inovação. Porém, para que o empreendedorismo se desenvolva dentro das organizações é necessário um ambiente propício e aberto aos seus preceitos. O Exército Brasileiro, por apresentar uma cultura organizacional autocrática e rígida, dificulta o desenvolvimento do espírito empreendedor dentro da Instituição. Torna-se então relevante avaliar se as suas características institucionais se assinalam como barreiras às atitudes empreendedoras, e se são elas intransponíveis ou não. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental, utilizando também a observação direta, através da experiência na instituição e a convivência com militares para abordar as características do Exército Brasileiro. A análise de dados indicou que existem barreiras criadas pelas próprias características da Instituição, e que, se por um lado, algumas podem ser adequadas para propiciar o desenvolvimento do espírito empreendedor, outras, no entanto, não podem ser modificadas devido a atividade fim do Exército Brasileiro.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Espírito empreendedor. Transformação. Exército Brasileiro.

Abstract. The environment today is marked by a constant development in business, services and processes, demanding great capacity for adequacy by companies. Within this context, entrepreneurship is becoming a viable solution, because it is an emerging organizational design, capable of functioning in environments with high competition and dynamics. Despite the abundance of concepts attributed to entrepreneurship, they all maintain close relationship with innovation. However, in order to have entrepreneurship develop itself within organizations, it is necessary a favorable environment, opened to its precepts. The Brazilian Army, by presenting an autocratic and rigid organizational culture, makes it difficult for the development of entrepreneurship within the institution. As a result, It becomes relevant to assess if their institutional features work as

¹ 1º Tenente do Quadro Complementar de Oficiais. Bacharel em Ciências Administrativas, Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEX), Salvador, Brasil. palomavasconcelos@yahoo.com

barriers to entrepreneurial attitudes, and if they are insurmountable or not. For such assessment, it has been done a literature and documentary research, using also direct observation, through the experience in the institution and the coexistence with military to address the characteristics of Brazilian Army. Data analysis has indicated that there are barriers created by characteristics of the institution, and that, if on the one hand, some may be appropriate to facilitate the development of entrepreneurship, others, however, cannot be modified due to the nature of the Brazilian Army.

Keywords: Entrepreneurship. Entrepreneurial spirit. Transformation. Brazilian Army.

1 Introdução

Várias teorias administrativas buscam formas eficazes de ajuste das empresas ao ambiente atual, caracterizado por mudanças rápidas que ocorrem em ciclos cada vez menores. Porém, não há uma receita estruturada para qualquer reação efetiva de adequação, fazendo com que os conceitos do empreendedorismo se tornem uma solução para as organizações.

Segundo Chiavenato (2000), o termo empreendedor vem do francês *entrepreneur* e denota alguém que assume riscos e inicia algo novo. Porém, o espírito empreendedor precisa de um ambiente favorável ao seu desenvolvimento.

O Exército Brasileiro é uma Instituição Nacional, organizada

com base na hierarquia e disciplina, o que leva a uma rigidez organizacional e a uma cultura organizacional autocrática. Tais características não favorecem o surgimento do espírito empreendedor, privando a referida Instituição dos benefícios que uma gestão empreendedora poderia trazer. Assim, surge a questão: Como reduzir as barreiras ao empreendedorismo no Exército Brasileiro, para que esta instituição possa se adequar às novas necessidades do ambiente?

Tais barreiras vieram se erguendo dentro da Instituição desde o seu surgimento por meio da manutenção das tradições e forte tendência ao conservantismo. O presente estudo pretende, portanto, identificar essas barreiras e analisar as razões para o cerceamento do espírito

empreendedor nesse contexto. Pretende, ainda, apresentar as características do Exército Brasileiro e as vantagens do empreendedorismo nas organizações e propor formas de reduzir as barreiras existentes.

2 Referencial teórico

Nesse capítulo serão descritos os conceitos de empreendedorismo e apresentadas as características do Exército Brasileiro.

2.1 O empreendedorismo e suas características

A ciência da Administração sofreu profundas mudanças e evoluções nas últimas décadas, resultando em um novo contexto de complexidade que exigiu das organizações alto nível de inovação e competitividade. É dentro desse contexto que surgem os estudos sobre um novo padrão de comportamento que se baseia especialmente na busca acelerada e constante pela inovação: o empreendedorismo.

O economista clássico francês Jean-Baptiste Say (1767-1832) é a primeira referência ao tema,

adotando o termo *entrepreneur* para designar alguém com papel de particular relevância na dinâmica do crescimento da economia (BALLEJO, 2009). Foi Say quem primeiro concebeu o empreendedor como alguém que inova e é agente de mudanças.

A pesquisa pela literatura leva a diversas definições para empreendedorismo, contudo, sua essência resume-se em fazer diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar. Importante enfatizar que nesta multiplicidade de conceitos, o empreendedorismo não consta somente como um fenômeno relacionado à criação de novos negócios, mas também como uma característica administrativa que impulsiona inovações em produtos, serviços ou processos já existentes.

O tripé empreendedor/inovação/crescimento econômico, proposto por Schumpeter (1961), atribue aos empreendedores a geração de valores a partir de recursos escassos ou inexistentes, transformando o conhecimento adquirido em experiências e riquezas que enfrentam os obstáculos para criar importantes

valores humanos e econômicos para a sociedade. Dornelas (2001) comenta que os empreendedores têm atributos que vão além das qualidades do administrador, sendo vistos como fatores de mudanças e visionários.

A essência do empreendedor está em sua disposição para buscar oportunidades, independente dos recursos disponíveis. A oportunidade se caracteriza por uma circunstância futura que seja considerada desejável e factível. O empreendedor possui uma orientação estratégica dirigida pela percepção da oportunidade. A busca pelas oportunidades e inovações faz o empreendedor ser visto, entre outras características, como uma pessoa arrojada e que toma riscos calculados (DORNELAS, 2001).

Esses conceitos aplicam-se tanto a um empreendedor com seu empreendimento privado, isto é, sua própria empresa, quanto a um funcionário de uma organização, que age como um intraempreendedor. O termo intraempreendedorismo foi um neologismo criado em 1978, por Gifford Pinchot, e que foi amplamente utilizado em todo o

mundo como abreviatura do conceito de empreendedorismo corporativo. Hashimoto (2006) considera uma empresa intraempreendedora como sendo a empresa que consegue recuperar o espírito empreendedor de todos os seus componentes.

O empreendedor corporativo depende fortemente de inovação, esforçando-se contra a rigidez organizacional que tende a se instalar à medida que as empresas crescem. Um intraempreendedor é uma pessoa que, independente do nível hierárquico, tem senso de oportunidade e sensibilidade para os desafios e dificuldades enfrentados pela organização na qual trabalha, além da determinação para resolver esses problemas. Outras características relacionadas ao intraempreendedor são a preocupação com a melhor solução com os recursos existentes; a direção pela visão; e o uso igualitário da intuição e da análise na busca de soluções. Porém, tais dimensões são independentes e variam de acordo com o contexto e uma única pessoa não possui todas as características positivas de um intraempreendedor (RUSSO, 2007). Uma pessoa se

torna empreendedora por influência cultural do meio em que vive.

Para que as dimensões empreendedoras sejam desenvolvidas, é necessário um posicionamento favorável da organização com relação ao empreendedorismo corporativo, pois as características organizacionais influenciam no surgimento e atuação do intraempreendedor. As empresas que promovem o intraempreendedorismo se caracterizam pela prática de princípios de gerenciamento claros, pela adoção de um clima de inovação sem barreiras burocráticas, e pelo encorajamento para atitudes empreendedoras e inovadoras de seus funcionários. São organizações que toleram e aprendem com os erros são flexíveis e orientadas a mudanças.

Hisrich e Peters (2004) constataram que existem expressivas diferenças entre os gerentes tradicionais e os empreendedores. Eles afirmam que os primeiros tendem a ter pensamentos em curto prazo e são mais cautelosos na tomada de decisão quando envolve risco. Já os segundos, são mais arrojados e

tem pensamento em longo prazo, são visionários e sonham com o sucesso do seu negócio.

Dolabela (1999) versa sobre a importância de se criar mecanismos apropriados de apoio e reconhecimento de iniciativas de inovação e empreendedorismo dentro das grandes empresas. Ou seja, o autor considera que um empreendedor não faz muita coisa em uma organização se não souber levar a todos os componentes de uma empresa o espírito empreendedor. As características empreendedoras que dão desenvolvimento às organizações devem ser bem gerenciadas, pois elas não são facilmente transmitidas para o coletivo organizacional.

Essa dificuldade de transmissão se dá pelo fato de o espírito empreendedor que originou a empresa ser normalmente neutralizado pelo processo de crescimento e expansão da mesma, que passa a seguir um modelo de gestão tradicional, burocrático, hierarquizado, organizado por funções, sem foco no cliente e no mercado. Neste contexto, o desafio é manter a capacidade empreendedora da organização. Faz-se necessário, pois, que todos os envolvidos com a prática

empreendedora em suas organizações estejam cientes destes aspectos culturais, para que possam tornar seu ambiente propício ao desenvolvimento da cultura empreendedora por meio de inovações em suas respectivas estruturas organizacionais e nas suas práticas gerenciais.

Em organizações como o Exército Brasileiro, onde as características inerentes à Instituição contrastam com as características empreendedoras, torna-se mais difícil inovar a estrutura organizacional para torná-la propícia ao espírito empreendedor. Porém, não se deve desistir de aplicar os preceitos empreendedores pelo risco de perder oportunidades de crescimento rumo à eficiência e eficácia.

2.2 O Exército Brasileiro e suas características

Na maior parte dos países, o Exército constitui o componente terrestre de suas Forças Armadas, com o objetivo de defender a Pátria em todos os seus aspectos. No Brasil, o Exército teve suas origens a partir de uma Força Terrestre representada por

elementos de todas as camadas sociais que, armados, lutaram pela sobrevivência, conquista e manutenção do território na Batalha de Guararapes, em 1648. Mesmo ainda sendo colonos, um sentimento nativista levou índios, brancos e negros a formarem a primeira força que lutou e expulsou os invasores holandeses, constituindo a base de um Exército Nacional para uma Pátria ainda em formação, que se consolidaria em 1822 com sua independência. A partir de então, o Exército atuou de forma fundamental para vencer todas as tentativas de fragmentação territorial, participando ativamente da evolução histórica da Nação brasileira.

O Exército Brasileiro possui características inerentes a qualquer Força Armada, independente de sua nacionalidade, necessárias para que este tipo de organização consiga exercer sua atividade fim. Chiavenato (2000) cita características originadas nos exércitos da Antiguidade e da época medieval. Entre elas estão organização linear e o princípio da unidade de comando, pelo qual cada subordinado só pode ter um superior. Outro aspecto é a escala

hierárquica, com níveis de autoridade e responsabilidade. No decorrer do tempo, ao passo que o volume de operações militares crescia, precisava-se delegar cada vez mais autoridade para os níveis mais baixos da organização militar, dando origem ao princípio de direção, segundo o qual todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele. Todos esses aspectos, segundo o autor citado, influenciaram inclusive no surgimento das teorias administrativas.

A essência da natureza militar foi o resultado cumulativo de práticas e do exercício da atividade militar, criando valores ou virtudes militares, como bravura, patriotismo e honra, que, juntos, integram um conceito maior, visto pela sociedade como a ética militar. Tais valores imateriais alicerçaram a cultura do Exército Brasileiro, que teve a contundente contribuição de seu Patrono, Duque de Caxias, que com seu exemplo, formou um padrão de alto profissionalismo militar. Sua participação decisiva para conservação da unidade territorial do País e na direção bem-sucedida do Exército nas guerras nacionais fincou raízes tão profundas na

Instituição e na sociedade brasileira, que seu nome foi incorporado ao vocabulário, permanecendo em uso até hoje como um adjetivo que simboliza qualidades de pessoas corretas, e pode ser encontrado em dicionários, inclusive com a referência à sua origem histórica (GONÇALVES, 2006).

Tais valores éticos, que já são comumente associados aos militares pela visão popular, são regulamentados em Lei para que sejam prezados por esse tipo de servidor. São denominados militares, de acordo com o Estatuto dos Militares, instituído pela Lei Nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980, os servidores da Pátria membros das Forças Armadas, em virtude de sua destinação constitucional. No referido Estatuto, os artigos 27 e 28 explanam sobre o Valor Militar e a Ética Militar, respectivamente. Tais artigos mostram não só características inerentes à natureza do Exército, mas também quanto à sua legalidade, ao mostrar os deveres que os militares devem cumprir. Porém, a estrutura jurídica fundamental que institui os fundamentos e princípios que definem a missão do Exército e

norteiam seu cumprimento é a Constituição Federal /1988, em seu artigo 142:

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e se destinam à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

Em razão desse artigo, o Exército possui as seguintes características institucionais:

- Instituição Nacional: não apenas pelo âmbito nacional de sua atuação, mas sobretudo, por ser integrado por cidadãos brasileiros de todas as regiões do território pátrio e por estar comprometido com os valores da cultura brasileira e com os superiores interesses e aspirações da comunidade nacional.

- Instituição permanente: por força do preceito constitucional, que consagra sua presença ao longo de todo o processo histórico na Nação, que reafirma essa atitude no presente, e a projeta no futuro, definindo uma trajetória de dedicação, desprendimento e, não raro, de sacrifício, sempre voltado para a conquista e a manutenção dos valores e aspirações nacionais constantes na Constituição Federal.

- Instituição Regular: por possuir atribuições, organização, subordinação e

efetivos definidos na Constituição Federal ou em leis específicas; por utilizar uniformes e equipamentos próprios e padronizados; e ter caráter ostensivo.

- Instituição organizada com base na Hierarquia e na Disciplina: alicerçado que é no cultivo da lealdade, da confiança, do respeito mútuo, entre chefes e subordinados, e na compreensão recíproca de seus direitos e deveres (SIPLEX).

As características supracitadas determinam e muito a atuação dos militares no cumprimento de sua missão constitucional e moldam as ações dos militares nas diversas atividades executadas na rotina castrense.

O Exército Brasileiro atende a uma regulamentação específica que rege a ordenação da autoridade e estabelece o escalonamento hierárquico com disposições claras aos aspectos necessários ao acesso às promoções, bem como a consecução desta. Pode-se verificar a assertiva com o que consta do Decreto Lei Nº 3.998 de 05 de novembro de 2001 do Regulamento, para o Exército, da Lei de Promoções dos Oficiais da ativa das Forças Armadas. Tal escalonamento e ascensão às promoções se mostram no atendimento das prescrições legais para a execução desta.

A disciplina militar é adquirida através da execução continuada de atividades e treinamentos que fazem o militar internalizar este conceito, preparando-o para cumprir ordens em qualquer situação, tendo em vista a missão do Exército e o seu emprego em momentos de falência de outras instituições, caracterizando uma situação de crise. Essa disciplina é inerente aos exércitos. Tal característica se mostra de modo peculiar inclusive no trato diário das questões administrativas, como se vê na execução das atividades administrativas e na sua rotina regida pelo Regulamento de Administração do Exército (RAE-R3), que objetiva não desviar o militar do seu foco principal que é a sua contínua preparação para atuar e responder de maneira disciplinada.

O Exército atende a aspectos legais quanto ao seu emprego, que o diferencia e caracteriza a sua atividade. O Siplex-1 detalha as atividades relativas à Missão do Exército:

“defender a Pátria, garantir os poderes constitucionais, garantir a lei e a ordem, participar de operações internacionais, cooperar com o desenvolvimento nacional, cooperar com a defesa civil e atu-

ar na faixa de fronteira terrestre contra delitos transfronteiriços e ambientais.”
(SIPLEX)

Verifica-se ainda, que o Exército, em seu Sistema de Excelência Gerencial (SEG- EB), elenca também como missão da Força Terrestre:

- Preparar a Força Terrestre para defender a Pátria, garantir os poderes constitucionais, a lei e a ordem.
- Participar de operações internacionais;
- Cumprir atribuições subsidiárias.
- Apoiar a política externa do País.

(BRASIL, 2010)

Ainda, como consta do SEG, como sua visão de futuro, que o deixa não só em consonância com os aspectos legais, mas também em relação aos aspectos imateriais da nação brasileira, como ser uma Instituição compromissada, ser um Exército reconhecido internacionalmente por seu profissionalismo, ser respeitado na comunidade global como poder militar terrestre apto a respaldar as decisões do Estado, ser constituído por pessoal altamente qualificado, etc. As características apresentadas colocam o Exército Brasileiro como uma instituição que tem peculiaridades em relação a outras instituições. Assim sendo,

verifica-se que o Exército e seus componentes apresentam-se de maneira particular em consonância com as atividades e missões que realiza. Identifica-se, ainda, que há uma legislação específica que regula sua composição, estrutura e seus procedimentos, dando a sua engrenagem de funcionamento administrativo todas as diretrizes necessárias para a execução de suas tarefas, impedindo que haja um colapso na condição de se manter como instituição sempre em prontidão para atuar em momentos de crise.

3 Referencial metodológico

Para este trabalho foram aplicadas pesquisas do tipo básica, qualitativa e de caráter descritivo e explicativo. Quanto aos procedimentos técnicos, o assunto Empreendedorismo requer a pesquisa bibliográfica e documental

4 Apresentação e análise de dados

O empreendedorismo possui várias características que fizeram com que sua prática se tornasse a solução para muitas empresas nesse contexto de mudanças

constantes. Apesar de sua aplicação ser possível nos mais diversos tipos de organizações, os conceitos relativos a práticas empreendedoras estão mais associados a empresas privadas com fins lucrativos. Isso se dá, principalmente, pela concepção de que o lucro é uma medida de avaliação de eficácia muito mais concreta do que outras, fazendo com que os benefícios do empreendedorismo em empresas com esse perfil sejam muito mais nítidos.

Práticas empreendedoras, no entanto, fazem com que qualquer tipo de organização melhore seu nível de eficácia, pois todas elas estão inseridas no mesmo macroambiente caracterizado por transformações, o que significa que todas precisam de, pelo menos, algum nível de inovação para sobreviver.

O Exército Brasileiro, uma instituição com origens no século XVII, veio ao longo do seu processo histórico, formando sua identidade e passando por evoluções que lhe fizeram ser a Instituição reconhecidamente forte e austera que é hoje. Enquanto a maioria das empresas costuma ir se transformando ao longo do tempo,

o Exército Brasileiro foi se solidificando. Numa história tão longa, com séculos tendo passado, é comum que algumas características e práticas tenham se modificado, se adequando à época pela qual passava. Porém, pelos seus distintivos de saudosismo e conservantismo, muitas dessas características e práticas continuam as mesmas até os dias de hoje.

Como foi mencionado no Capítulo 2, o Exército Brasileiro possui características inerentes a qualquer Força Armada, seja ela de que país for. Isso faz com que, dentro de sua missão de defender a Pátria, ele seja uma instituição preparada para a guerra. No Brasil, por suas características pacifistas, essa finalidade do exército acaba, por vezes, sendo esquecida pela população, que exige uma atuação maior em diversos setores de responsabilidade do Governo Federal. Essa atuação pode ser feita sempre que solicitada por algum dos poderes constitucionais, como previsto em leis específicas, porém, não pode ser considerada como a finalidade do Exército Brasileiro.

Levando-se em consideração a

atuação em situações de crise, quer seja no ambiente internacional ou na manutenção da garantia da lei e da ordem, como finalidade principal do Exército, percebe-se que algumas características devem existir e permanecer inalteráveis para que se possam preservar as vidas que estão envolvidas em situações como estas. Feita esta consideração, podemos analisar quais características do Exército Brasileiro se constituem como barreiras ao empreendedorismo e quais podem ser adequadas a esse novo conceito.

A ideia do empreendedor como alguém que inova e é agente de mudanças não é exatamente ligada ao perfil militar, que exige uma conduta de disciplina elevada para acatar as ordens recebidas dentro desse contexto conservador do Exército Brasileiro. Porém, apesar de o militar não poder inovar a Instituição como um todo, pequenas atitudes inovadoras dentro de suas seções são possíveis e bem vistas pela Força. O militar não pode, por exemplo, propor alterações na estrutura hierárquica, pois esta é uma característica fundamental dos exércitos. Pode, porém, propor uma mudança no Quadro de

Cargos Previstos (QCP) se puder comprovar seus benefícios. Se olharmos a Instituição como um todo, uma mudança como esta não faria dela inovadora, ou propícia a ideias empreendedoras. Contudo, é sempre importante lembrar que as organizações são sistemas, que funcionam a partir da interação de suas partes, e que, portanto, uma alteração em qualquer um de seus departamentos refletirá na totalidade da organização. Assim sendo, o militar pode ser um agente de mudanças.

As mudanças associadas ao empreendedorismo são aquelas que surgem a partir da percepção de uma oportunidade e de sua transformação em um melhoramento concreto, utilizando recursos escassos, e às vezes inexistentes. Dentro das organizações militares (OM), a falta de recursos é uma constante, pelos diversos cortes que vêm sendo feitos pelo Governo Federal para as Forças Armadas e, principalmente, para o Exército. Por ter uma folha de pagamento muito extensa, a maior parte dos recursos já fica empregada, sobrando muito pouco para que sejam feitos investimentos em melhorias de grande vulto na

Instituição como um todo. As melhorias vão, desse modo, sendo feitas parceladamente pelas OM, que aprimoram seus processos com os poucos recursos que lhes cabem. Quando os militares tentam melhorar suas pequenas áreas de atuação dentro das diversas OM espalhadas pelo Brasil, utilizando os poucos recursos disponíveis, se caracterizam como empreendedores.

Mas empreender não é só utilizar os recursos precários, mas também manipulá-los e transformá-los através de seu conhecimento e de sua experiência. A experiência é um aspecto apreciado dentro do Exército Brasileiro que pode ser percebido pela política da hierarquia. O planejamento de carreiras dentro da Instituição é feito de forma que o militar, antes de ser promovido, atenda às prescrições regulamentares relativas à ascensão para o próximo posto ou graduação. Atréados a isso, alguns cargos e funções são específicos para determinados postos ou graduações. Um exemplo é a função de Comandante de uma Unidade, onde só poderá exercer o cargo o oficial no posto de Tenente-Coronel ou Coronel. Isso

é importante para que a autoridade inerente ao seu cargo seja legitimada por sua experiência e conhecimento. Esse fato indica que esse aspecto do empreendedorismo está presente nos militares, apesar de nem todos utilizarem-no para transformação de recursos escassos em melhorias para suas seções.

Como citado no Capítulo 2, Vries (2001, p. 4) afirma que os empreendedores “gostam de assumir a responsabilidade por suas decisões e não gostam de trabalho repetitivo e rotineiro”. Nesses quesitos, os militares se mostram como empreendedores no primeiro e não empreendedores no segundo. É característica da carreira militar assumir responsabilidades por suas decisões, estando esta atitude prevista em diversos regulamentos internos, inclusive no Estatuto dos Militares, no Art. 20, que afirma que o “cargo militar é um conjunto de atribuições, deveres e *responsabilidades* cometidos a um militar em serviço ativo” (grifo nosso). Também contribui para que os militares ajam com responsabilidade o Regulamento Disciplinar do Exército, que em seu Anexo I, relaciona as transgressões

em que os militares podem ser enquadrados, e a maior parte delas podem ser consideradas como decorrentes de falta de responsabilidade.

Quanto ao aspecto empreendedor de não gostar de trabalho repetitivo e rotineiro, já não podemos atribuí-los aos militares, pois a atividade militar em si é muito repetitiva e rotineira, e o Exército Brasileiro com sua característica de disciplina tem nesses procedimentos mais uma forma para o exercício dessa característica. Esse aspecto da atividade militar se dá tanto pelo conservantismo quanto por questões de segurança. Considerando que o Exército prepara seu efetivo para situações de crise, deve-se preparar a todos da mesma forma, sem distinção, em qualquer parte do território brasileiro. Isso faz com que as práticas sejam as mesmas dentro de qualquer OM. Portanto, mesmo a carreira militar exigindo de seus quadros a constante mudança de localidade a cada período determinado, isso não muda sua atividade principal. Outro aspecto da repetitividade é a necessidade de treinamento intensivo para lidar com os elementos de segurança,

como armamentos, Plano de Defesa do Aquartelamento (PDA), etc. Até que um militar esteja apto a operar com o Fuzil Automático Leve 7,62mm, por exemplo, é necessário bastante treinamento para garantir sua própria segurança e a segurança dos que lhe rodeiam. A atividade militar também é rotineira, pois os horários das OM são estabelecidos por cada uma em suas Normas Gerais de Ação (NGA), e devem ser seguidos rigorosamente, como demonstração da disciplina essencial à Força.

Uma idéia também fortemente associada ao empreendedorismo é a disposição para assumir riscos. Esse aspecto pode ser associado aos militares de dois pontos de vista diferentes. Primeiramente, podemos dizer que eles são dispostos a assumir riscos por sua característica de cumprir o dever militar até com o sacrifício da própria vida, que é uma manifestação essencial do valor militar prevista no Estatuto dos Militares. Porém, se analisarmos sua atividade rotineira, não podemos classificá-los dessa forma, pois sua disciplina está acima da sua motivação para arriscar. Considerando risco,

como a possibilidade de insucesso em determinada ação e atividade militar como estreitamente ligada à segurança, arriscar seria pôr a segurança em segundo plano, e isso vai de encontro aos aspectos de proteção e defesa.

O termo empreendedor foi complementado por uma nova concepção, a de intraempreendedor. Esse novo termo diferencia o empreendedor que possui sua própria empresa daquele que atua com idéias empreendedoras dentro de organizações que não lhe pertençam. Os militares se enquadram nesse novo termo, pois, seu espírito empreendedor se desenvolve dentro das estruturas e procedimentos já definidos pela instituição. Isso exige deles um esforço contra a rigidez organizacional e a cultura organizacional autocrática do Exército.

Nos conceitos mais antigos relativos às características do empreendedor, encontra-se o fator necessidade de realização. Trata-se de um aspecto bastante subjetivo sobre o qual não se pode afirmar que seja inerente ao militar sem uma pesquisa específica da questão. Porém, podemos verificá-

lo no esforço desprendido pelos militares para conseguir um bom cumprimento da missão. Isso também pode ser percebido, por exemplo, naqueles militares que procuram seu aperfeiçoamento através de cursos disponibilizados tanto pelo Exército Brasileiro quanto por instituições afins. Ainda pode-se verificar que o plano de carreira com parâmetros previstos também se constitui como esse aspecto motivacional.

O exército vem tomando atitudes que podem ser vistas como empreendedoras, pela sua inovação. Uma dessas ações foi a implantação do Sistema de Excelência Gerencial, que consiste no melhoramento dos processos para atingir metas pré-estabelecidas pelo nível estratégico de planejamento. Outro exemplo é o desenvolvimento, pelo Departamento de Ciência e Tecnologia, de projetos com o objetivo de melhorar o equipamento de emprego militar, e assim, atuar na melhoria do desempenho do militar do Exército Brasileiro.

Essas ações, por sua inovação, são consideradas empreendedoras, embora não sejam suficientes para classificar a Instituição como uma

organização empreendedora e propícia ao desenvolvimento do espírito empreendedor.

5 Conclusão

Diante do constante crescimento mundial surgem inúmeros desafios e dificuldades que obrigam as organizações a buscarem maneiras inovadoras de se adequarem às mudanças geradas. Como foi abordado nos capítulos anteriores, o empreendedorismo se mostrou como uma ferramenta capaz de auxiliar as empresas nesse processo. Mas nem todas as organizações se mostram adeptas às ideias empreendedoras, principalmente as sem fins lucrativos. Esse é o caso do Exército Brasileiro, que, se analisado como um todo, será facilmente classificado como não empreendedor.

Através da análise de dados, todavia, podemos perceber que a referida Instituição abre espaços para atitudes empreendedoras. Ao propor no tema analisar as barreiras ao empreendedorismo no Exército Brasileiro, procuramos analisar as características dessa organização que age como

impeditivos ao espírito empreendedor. De acordo com suas características, principalmente as basilares de hierarquia e disciplina, vemos que trata-se de uma instituição com padrões rígidos de estrutura e cultura organizacional. Porém, considerando que uma organização é mantida pela combinação de seus recursos, e, principalmente, pelos esforços de seus recursos humanos, analisamos a situação utilizando também as características dos militares.

De acordo com a literatura disponível, a maioria dos autores concorda que algumas características são obrigatórias quando se trata de traçar o perfil empreendedor, embora não seja necessário que todas elas estejam presentes em uma pessoa para que ela seja considerada empreendedora. Quando analisamos as características dos militares associando-as às características empreendedoras, podemos constatar que várias delas estão presentes nos militares. Assim sendo, bastaria um ambiente favorável ao desenvolvimento do espírito empreendedor.

Para tornar um ambiente adepto ao empreendedorismo, ele tem que

ser, basicamente, adepto a inovações. Inovar é uma atitude que contrasta com o Exército Brasileiro, uma organização que tanto cultua suas tradições e valores históricos. Mas o Exército é constituído por centenas de organizações militares que precisam se inovar continuamente em seus processos para atingirem seus objetivos com cada vez menos recursos que lhe são propiciados. Isso faz com que, aos poucos, os processos se aprimorem e ideias inovadoras que surgem em pequenos campos se espalhem por toda a organização.

Através do Sistema de Excelência Gerencial (SEG), o Exército tem não só se mostrado adepto a mudanças em seus processos, como estimulado essas mudanças. Trata-se de um sistema amplo e organizado para ser utilizado em todos os níveis da Administração Militar, mas que ainda não é plenamente conhecido pelos militares. Ao passo que, se sua divulgação e aplicação forem aumentando, será possível identificar mais facilmente características inovadoras, e, portanto, empreendedoras no Exército Brasileiro.

Um único sistema que propicie

inovação não pode ser encarado como a solução para diminuir as barreiras ao empreendedorismo do Exército Brasileiro. Configura-se, entretanto, como um grande passo rumo à inovação. Precisa-se ainda, vencer outras barreiras que vão além das características institucionais do Exército, mas que estão presentes nos próprios militares, como em todos os seres humanos: a resistência à mudança. Os militares precisam se conscientizar dos benefícios que as inovações podem trazer, ao invés de ficarem se prendendo a paradigmas, se justificando por estarem mantendo as tradições. Os valores cultuados no Exército desde a época de Caxias vão continuar existindo e podem coexistir com ideias empreendedoras. Esses valores e ideais que construíram essa grande instituição devem permanecer inalteráveis pois foi em cima deles que se alicerçou a cultura e a identidade do EB e são deles que a nação brasileira tanto necessita e clama nos dias atuais.

Percebe-se, desse modo, que apesar de haver muitas barreiras a serem vencidas dentro do Exército Brasileiro rumo ao empreendedorismo, já são

encontradas atitudes favoráveis ao seu desenvolvimento. Torna-se necessário adequá-las às características institucionais, já que estas não podem ser modificadas pela natureza da Instituição e pelo fim que a esta se destina.

Referências

BALLEJO, C. J. **Empreendendo com sucesso**. Maringá: [s.n.], 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Decreto nº 98.820, de 12 de janeiro de 1990. Aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE) – (R-3).

Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 jan. 1990.

_____. Decreto-lei nº 3.998, de 05 de novembro de 2001. Dispõe sobre as promoções dos Oficiais da Ativa das Forças Armadas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 05 nov. 2001.

_____. Exército Brasileiro. **As Origens do Exército Brasileiro**. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/01inst/Historia/index.htm>>. Acesso em : 04 jul. 2010.

_____. Exército Brasileiro. **Missão e Visão de Futuro**. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/06OMs/gabcmtext/por657.htm>>. Acesso em : 04 jul. 2010.

_____. Lei N° 6.880, de 9 de dezembro de 1980. **Estatuto dos Militares**. Edição atualizada pela Lei N° 11.447, de 05 de janeiro de 2007.

_____. **SIPLEX – Sistema de Planejamento do Exército Brasileiro**.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GONÇALVES, L.F. O **Relacionamento do Exército com os segmentos civis da sociedade, no contexto das relações civis-militares e o papel da Fundação Cultural Exército Brasileiro**. [Rio de Janeiro]: [s.n.], 2006. Disponível em: <<http://www.eceme.ensino.eb.br/portalcee/arquivos/2006/est/o%20relacionamento%20do%20exercito%20com%20o%20segmentos%20civis%20da%20sociedade%20no%20contexto%20das%20relacoes%20civis%20militares%20e%20o%20poder%20da%20fundacao%20cultural%20do%20exercito%20brasileiro.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2010.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HISRICH, R. D.; PETERS,
MICHAEL P.

Empreendedorismo. Porto
Alegre: Bookman, 2004.

RUSSO, R. F. S. M. **Tendência
empreendedora do gerente de
projeto: importância para o
sucesso dos projetos.** São
Paulo, 2007. Disponível em: <
[http://www.teses.usp.br/teses/
disponiveis/12/12139/tde-
17102007-214841/](http://www.teses.usp.br/teses/
disponiveis/12/12139/tde-
17102007-214841/)>. Acesso
em: 29 mar. 2010.

SCHUMPETER, J. A. **Resposta
criadora na história
econômica.** In: The Journal of
Economic History. Tradução de
Maria Regina Nabuco Palhano.
São Paulo: [s.n.], 1961.

VRIES, M. K. Rebeldes criativos
com causa. In: BIRLEY, Sue;
MUZYKA, Daniel F. Dominando
os desafios do empreendedor.
São Paulo: Pearson Education,
2001.