

**INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DO  
COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO EXÉRCITO BRASILEIRO POR  
MEIO DA FERRAMENTA CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX (CEI)**

**INTRAPRENEURSHIP IN THE PUBLIC SECTOR: ANALYSIS OF  
ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR IN THE BRAZILIAN ARMY USING THE  
CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX (CEI) TOOL**

Laudeci Cedraz De Oliveira\*  
José Gaspar Nayme Novelli\*\*

**RESUMO**

Este estudo tem como objetivo investigar a existência de relação entre potencial empreendedor extraído pelo índice *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) de investigação no interior das organizações, práticas intraempreendedoras e pressupostos do intraempreendedorismo no setor público, na percepção dos militares que exercem função administrativa na Base Administrativa do Quartel-General do Exército. O método de pesquisa utilizado foi estudo de caso com aplicação de questionários aos militares de uma Organização do Exército Brasileiro. O resultado demonstra empreendedores em todos os níveis do potencial empreendedor e um percentual significativo de potencial macroempreendedor em comparação a outros estudos. Em resposta ao objetivo proposto, observa-se uma diferença significativa entre potencial empreendedor e práticas intraempreendedoras, mas não houve diferença significativa entre potencial e intraempreendedorismo no setor público.

**Palavras-chave:** Intraempreendedorismo. Exército. Potencial. Setor Público. CEI.

**ABSTRACT**

This study aims to investigate the existence of a relationship between entrepreneurial potential extracted by the Carland Entrepreneurship Index (CEI) of research within organizations, intrapreneurial practices and assumptions of intrapreneurship in the public sector, in the perception of military personnel who exercise administrative functions in the Administrative Base from the Army Headquarters. The research method used was a case study with application of questionnaires to the soldiers of an Organization of the Brazilian Army. The result demonstrates entrepreneurs at all levels of entrepreneurial potential and a significant percentage of macro-entrepreneur potential compared to other studies. In response to the proposed objective, there is a significant difference between entrepreneurial potential and intrapreneurial practices, but there was no significant difference between potential and intrapreneurship in the public sector.

**Keywords:** Intrapreneurship. Army. Potential. Public Sector. CEI.

---

\* Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Universitário IESB/DF. [cedrazol@gmail.com](mailto:cedrazol@gmail.com)

\*\* Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Universitário IESB/DF. [jose.novelli@iesb.edu.br](mailto:jose.novelli@iesb.edu.br)

## **Introdução**

Inovações assumem caráter decisivo para ganhos de competitividade quando contribuem com a diferenciação de produtos e serviços ou quando aprimoram processos internos, de forma a criar valor adicional para os clientes e viabilizar a consolidação de vantagens competitivas (JACOSKI *et al.*, 2014).

A ação de inovar parte de um problema, existente ou potencial, cuja solução não se encontra disponível, parcial ou plenamente, no ambiente. Para empreender, a inovação é requisito de sucesso, que não se refere a meramente “abrir um negócio”, mas orientar o comportamento para reduzir o desconforto ou facilitar a experiência de clientes, atuais ou novos, internos ou externos à organização.

O empreendedorismo dentro das organizações é reconhecido como intraempreendedorismo, no qual colaboradores internos assumem-se como verdadeiros “donos do negócio”.

Especificamente quanto ao setor público, as habilidades e atitudes do servidor em empreender dentro de suas organizações são caracterizadas neste estudo pelo construto “potencial empreendedor”, que pode ser aferido por meio de um instrumento de medida conhecido como *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) (CARLAND *et al.*, 1996).

O objetivo do CEI consiste na identificação do potencial empreendedor por meio de uma escala preferencial, que permite identificar e mensurar tendências quanto à atitude empreendedora dos indivíduos. Parte-se do pressuposto que a gestão do intraempreendedorismo deve considerar a medida do potencial empreendedor dos empregados ou servidores públicos, pois quanto melhor o diagnóstico, melhor a gestão.

Propõe-se neste estudo pesquisar a existência de potencial empreendedor extraído do índice *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) de investigação no interior das organizações com a utilização de um questionário adaptado de Carland *et al.* (1996) e traduzido por Inácio Júnior (2002). A ausência de um instrumento de medida válido que auxilie na identificação de traços e condições considerados essenciais na atividade empreendedora pode trazer viés aos resultados obtidos e frustrar as tentativas de compreensão do fenômeno empreendedor (ENSLEY *et al.*, 2000; FERREIRA, 2005).

Ao final deste artigo, pretende-se responder se há relação entre o potencial empreendedor extraído pelo índice *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) e as práticas intraempreendedoras e os pressupostos do intraempreendedorismo no setor público,

segundo a percepção dos militares que exercem função administrativa na Base Administrativa do Quartel-General do Exército Brasileiro.

## **1 Intraempreendedorismo no Setor Público**

O intraempreendedorismo mantém a premissa da inovação como centro da ação empreendedora (BIRESWARI, 2013; BOAS; SANTOS, 2014).

Estudos realizados a partir dos anos 2000, começaram a reconhecer o intraempreendedorismo como uma estratégia de renovação, crescimento e sustentabilidade desenvolvidas no interior das organizações (HISRICH; SHEPPARD, 2009; BULUT; ALPKAN, 2006; PINCHOT III; PELLMAN, 2014; THORNBERRY, 2001), convergindo para gestão da construção de novos produtos, criação de mercados ou expansão dos já existentes, por meio de um conjunto de ações de iniciativa pessoal, porém de aplicação coletiva, para agregar valor às necessidades de clientes não atendidos pela organização.

O estudo de práticas intraempreendedoras se direcionou para algumas áreas de pesquisa como práticas de reconhecimento dos intraempreendedores, com foco em:

- recompensas e oportunidades de crescimento interno e autonomia dos trabalhos (PESSOA; OLIVEIRA, 2006; LAPOLLI; GOMES, 2017; ANTONCIC; ANTONCIC, 2011);
- práticas de fomento à criatividade e inovação, com foco na gestão de soluções para problemas complexos (SIXSMITH; MOONEY, 2012);
- práticas de comunicação, com foco em políticas, ações de disseminação de informações internas e pelas lideranças e alinhamento estratégico (PESSOA; OLIVEIRA, 2006); e
- práticas de tolerância a erros (LAPOLLI; GOMES, 2017; HARO *et al.*, 2011).

Tais estudos indicaram a necessidade de a gestão do intraempreendedorismo estar voltada para maior flexibilidade de ação, descentralização de decisões e estímulo à capacidade criativa das pessoas, com foco em resultados tangíveis e demonstráveis (KEARNEY *et al.*, 2009; DIEFENBACK, 2011).

Entretanto, se os desafios de gestão do intraempreendedorismo mostram-se complexos em face de procedimentos historicamente centralizados, maiores serão aqueles em ambientes mais hierarquizados e menos flexíveis, observados em muitas áreas do setor público.

O intraempreendedorismo no setor público foi influenciado, de um lado, pelo movimento de estímulo à criação e inovação nas organizações privadas e, de outro, por uma corrente teórica nascida no Reino Unido que defendia a modernização no funcionamento do Estado, com o fim de responder às demandas sociais com maior eficiência e agilidade: o *New Public Management (NPM)* (VALADORES *et al.*, 2012). Este movimento se expandiu para os países anglo-saxões, chegando ao Brasil em 1995, ano em que o Governo Federal desenvolveu ações voltadas para a reforma do Estado, orientadas para a revisão da Constituição e da legislação corrente, para a proposição de novos modelos organizacionais, adoção de instrumentos gerenciais e valorização dos servidores integrantes das carreiras estratégicas.

Se, de um lado, o intraempreendedorismo traz como resultados positivos a maior dinamicidade, flexibilidade e foco dentro da organização pública, a incorporação de práticas orientadas para iniciativas e estímulo à autonomia dos colaboradores, por outro lado, pesquisas detectarem o medo e incertezas decorrentes de práticas inovadoras, falta de controle de recursos, resistência da burocracia, baixos incentivos financeiros e dificuldade de ajustes na cultura organizacional (SILVA *et al.*, 2018; KEARNEY *et al.*, 2009; VALADARES *et al.*, 2012).

A fim de potencializar os resultados positivos, parte-se do pressuposto que deve ser dada menor relevância a avaliar, se o servidor público é ou não empreendedor, mas identificar suas características de atuação, mais ou menos empreendedoras, e desenvolver habilidades para expandir seu potencial de criação e implementação de novas práticas que visem trazer maior valor às entregas aos clientes, internos ou externos.

O *Carland Entrepreneurship Index (CEI)*, elaborado por Carland, J. *et al.*, (1992) e posteriormente aprimorado em outras pesquisas (ANGELI, 2007; AVANZI, 2004; CAMPOS, 2008; SILVA, 2014; SILVA, 2017; SILVA *et al.*, 2018) é instrumento que pretende contribuir com a investigação do nível de intraempreendedorismo.

## **2 Carland Entrepreneurship Index (CEI)**

O *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) busca integrar quatro fatores para identificação do potencial empreendedor interno: traços de personalidade; propensão à inovação; propensão ao risco; e propensão à postura estratégica, sendo encontrado em trabalhos acadêmicos (BROCKMAN *et al.*, 2006; ENVICK; LANGFORD, 2003; GALDEN *et al.*, 2002) e considerado uma medida válida para a quantificação do potencial empreendedor dos indivíduos, resultante da combinação da investigação dos fatores anteriormente.

O instrumento combina 33 frases afirmativas, em pares, com duas opções de respostas: 12 itens associados aos traços de personalidade, 5 à inovação, 3 à propensão ao risco e 13 à avaliação da propensão para a atitude estratégica do sujeito. O CEI recorre a uma escala preferencial. O respondente pode escolher a opção que indica o potencial empreendedor (1 ponto por cada opção de resposta) ou a antagônica ao potencial empreendedor (0 ponto por cada opção de resposta).

O trabalho de Silva, M. (2017) demonstrou que a ferramenta CEI pode ser utilizada para medir o potencial intraempreendedor na esfera pública. Ajustando-se a análise à realidade militar, tem-se a seguinte configuração para cada uma das dimensões propostas neste estudo:

- o militar microempreendedor considera seu trabalho importante para manter sua fonte de renda familiar. Seu parâmetro de sucesso pode ser medido pelo grau de estabilidade que proporcionará condições de desfrutar com mais liberdade outros aspectos de sua vida;
- o militar que se enquadra como empreendedor procura equilibrar as dimensões pessoais e profissionais de sua vida, focando inovar em serviços já estabelecidos;
- o militar classificado como macroempreendedor estimula uma visão mais objetiva do empreendedorismo, tendendo sempre agir de forma mais inovadora e criativa no ambiente de trabalho.

A investigação e classificação dos militares quanto ao potencial intraempreendedor junto a militares que exercem serviços para administração pública no Exército Brasileiro (EB), na Base Administrativa do Quartel-General pode ser uma

oportunidade para gerir políticas de inovação numa Organização Militar (OM) aprimorando o conhecimento deste fenômeno no serviço público.

### **3 Metodologia**

A Base Administrativa do Quartel-General do Exército (B Adm QGEx), localizado em Brasília-DF, assume responsabilidades complexas como gestão de processos e projetos que movimentam considerável volume de recursos a curto, médio e longo prazo, que demandam necessidade de inovações, na busca por novas técnicas, métodos e procedimentos que tornem a Organização Militar mais eficiente, eficaz e efetiva no cumprimento de sua missão. A seleção da população deste estudo ocorreu em razão da relevância da atuação nos diversos serviços de apoio a 36 organizações militares, que estão sediadas dentro do Quartel-General do Exército, entre elas o Gabinete do Comandante, onde são tomadas decisões de repercussão nacional e por vezes, internacional.

Previamente ao envio dos formulários, foram realizados ajustes semânticos no questionário, validado por Inácio Júnior (2012), para plena compreensão dos itens pelos respondentes por meio de entrevistas exploratórias com 10 militares da Base Administrativa do Quartel-General do Exército, que posteriormente foram excluídos da amostra.

Para a investigação do fenômeno do intraempreendedorismo, chegou-se a uma amostra de 76 militares de uma população composta por 357 membros da Base. Foram encaminhados formulários para o endereço eletrônico (e-mail) de 136 militares, escolhidos aleatoriamente entre oficiais, subtenentes e sargentos. Os questionários foram encaminhados e disponibilizados na rede interna (intranet), acompanhados de uma carta de apresentação. Houve retorno de 112 questionários, porém 12 foram descartados por erros no preenchimento.

Os dados foram tabulados e analisados por meio da linguagem de programação R que adota a programação multiparadigma orientada a objetos, programação funcional, dinâmica, além de disponibilizar uma ampla variedade de técnicas estatísticas e gráficas, incluindo modelação linear e não linear, testes estatísticos clássicos, classificação e agrupamento (FOX; ANDERSEN, 2005). Os resultados obtidos passaram por análise de técnicas descritivas, Teste t, de correlação, Teste Kolmogorov-Smirnov, Teste ANOVA, Análise de Variância (ANOVA) e Teste Tukey, a ser apresentada no próximo tópico.

#### 4 Resultados e Discussões

A utilização da ferramenta *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) no setor público, utilizada na pesquisa de Silva, M. (2017), possibilitou observar que a distribuição dos resultados naquele setor se aproximava de estudos desenvolvidos no âmbito do setor privado (PENZ *et al.*, 2014; TORMEN *et al.*, 2015; FREITAS *et al.*, 2009; GIMENEZ *et al.*, 2006; FERREIRA, 2005; KORNIJEZUK, 2004).

O CEI considera haver características empreendedoras que podem ser em maior ou menor grau associadas à personalidade de cada indivíduo, surgindo dentro ou fora das organizações, na esfera privada ou pública. A aplicação desse instrumento no Exército Brasileiro permitiu verificar traços do potencial empreendedor por meio de análise das características adquiridas pelo militar em sua carreira, como a capacidade de liderança e de trabalho em equipe, resiliência a fortes pressões, responsabilidade e alinhamento ao planejamento estratégico, aspectos esses que sustentam o exercício da criatividade em diferentes situações. O CEI considera tais características como.

A partir da adoção de 4 fatores na escala do potencial empreendedor do CEI – Postura Estratégica (PE), Propensão à Inovação (PI), Propensão ao Risco (PR) e Traços de Personalidade (TP) – foi possível classificar os militares em três categorias: microempreendedor, empreendedor e macroempreendedor.

Do total de respondentes, 37% encontram-se na faixa de microempreendedor, 51% na de empreendedores e 12% na faixa de macroempreendedor.

A Tabela 1 apresenta a relação entre os fatores do CEI e o potencial empreendedor, sendo possível observar que a maior pontuação se encontrou na categoria “macroempreendedor”. Ressalta-se que quanto maior a incorporação das características dos fatores do CEI no perfil dos respondentes, maior é a capacidade de execução de atividades.

Tabela 1 - Total de respostas relacionadas aos fatores do CEI com o Potencial empreendedor

| Potencial Empreendedor | FATORES DO CEI     |                        |                      |                     |
|------------------------|--------------------|------------------------|----------------------|---------------------|
|                        | Propensão ao risco | Traço de Personalidade | Propensão à Inovação | Postura Estratégica |
| Microempreendedor      | 27,03%             | 16,22%                 | 37,84%               | 27,01%              |
| Empreendedor           | 54,90%             | 64,71%                 | 60,78%               | 56,86%              |
| Macroempreendedor      | 91,67%             | 100%                   | 91,67                | 100%                |

Fonte: elaborado pelos autores

Os respondentes caracterizados como empreendedores, 51% da amostra, apresentam o maior percentual no fator “traço de personalidade” e o menor em “propensão ao risco”. Já os microempreendedores, 37% da amostra, tem o maior percentual em propensão à inovação e menor em traço de personalidade. Os macroempreendedores, 12% da amostra, alcançam em todos os fatores do CEI um percentual acima de 90%. Nesta categoria o indivíduo pretende fazer de seu trabalho um propagador de mudanças, com foco na transformação, sendo adepto da inovação e frequentemente voltado a novas formas de aperfeiçoamento de processos e serviços (INÁCIO JÚNIOR, 2002).

A existência de tal percentual de macroempreendedores na Base Administrativa do QG do Exército demonstra que há militares que incorporam características objetivas do intraempreendedorismo, agindo, ou tendo potencial de agir, de forma mais inovadora e criativa, sendo mais ousados na assunção de riscos e tendo objetivos pessoais mais interligados com o objetivo da organização.

Os resultados ainda demonstram que a maior parte dos militares se encontra nas categorias microempreendedores e empreendedores, corroborando com os estudos de Kornijezukc (2004), Freitas *et al.* (2009), Silva (2014) e Penz *et al.* (2014). Entretanto, essa pesquisa traz como novidade a presença de níveis de macroempreendedores, com percentual não aferido em estudos anteriores, conforme exposto na Tabela 2. Todas as pesquisas apresentadas utilizam médias aritméticas.

Tabela 2 - Comparação dos resultados do CEI com estudos anteriores

| Autores                           | Categorias (%)    |              |                   |
|-----------------------------------|-------------------|--------------|-------------------|
|                                   | Microempreendedor | Empreendedor | Macroempreendedor |
| Silva, M. (2017)                  | 24,00             | 76,00        | 0,00              |
| Silva, F. (2014)                  | 42,65             | 55,88        | 1,47              |
| Penz, D. <i>et al.</i> (2014)     | 13,46             | 83,65        | 2,88              |
| Tormen, J. <i>et al.</i> (2015)   | 17,56             | 81,46        | 0,97              |
| Vieira (2013)                     | 33,00             | 67,00        | 0,00              |
| Freitas, A. <i>et al.</i> (2009)  | 12,90             | 86,50        | 0,60              |
| Gimenez <i>et al.</i> (2006)      | 15,65             | 83,67        | 1,00              |
| Ferreira, J. <i>et al.</i> (2005) | 41,75             | 57,28        | 1,00              |
| Kornijezukc, F., (2004)           | 28,40             | 67,50        | 4,1               |

**Fonte:** elaborado pelos autores

A realização do Teste-t não pareado possibilita verificar eventuais diferenças entre o potencial empreendedor e o sexo. Conforme se observa na Tabela 3, o nível de significância obtido (FIELD, 2009) não permite afirmar que o gênero do respondente não diferencia em termos de comportamento empreendedor.

Tabela 3 - Semelhanças entre gêneros

| <b>Sexo</b> | <b>Média</b> | <b>Df</b> | <b>T</b> | <b>Sig</b> |
|-------------|--------------|-----------|----------|------------|
| Masculino   | 18.18        | 24.82     | 0.9      | 0.38       |
| Feminino    | 16.88        | 24.82     | 0.9      | 0.38       |

**Fonte:** elaborado pelos autores

Foram também avaliadas relações entre potencial empreendedor com faixa etária e tempo de serviço, sendo recomendada a realização de testes de correlação para cumprir esta finalidade (HAIR *et al.*, 2006). Verificaram-se pressupostos de simetria e normalidade entre as três variáveis de interesse. As medidas de assimetria das distribuições do potencial empreendedor, faixa etária e tempo de serviço foram, respectivamente, 1.0044, -0.2799 e 0.055. Por esse motivo, conforme indica Marôco (2018), realizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov para normalidade.

Tabela 4 - Pressupostos de simetria e normalidade das variáveis

| <b>Variáveis</b>       | <b>Estatística</b> | <b>Valor</b> | <b>Sig</b> |
|------------------------|--------------------|--------------|------------|
| Idade                  | W                  | 0.91         | 0          |
| Tempo de serviço       | W                  | 0.85         | 0          |
| Potencial empreendedor | W                  | 0.90         | 0          |

**Fonte:** elaborado pelos autores

Dado o p-valor dos testes, foi possível afirmar que se tratar de amostras advindas de uma população normal e, portanto, procedeu-se aos testes de correlação.

Para o teste de correlação das variáveis, faixa etária e tempo de serviço foi utilizado o método de Pearson que se mostra robusto para análise de eventual violação de presunção de normalidade quando a amostra é grande e não possui forte assimetria na distribuição, testando para hipótese alternativa em que a correlação é diferente de zero – i.e. bicaudal.

Detectou-se significância marginal para a correlação entre faixa etária e soma, próximo ao nível de 0,05. Não foi possível dizê-lo para a correlação com tempo de serviço, cujo p-valor atingiu significância ao nível de 0,15, acima do limite estipulado na pesquisa. Em ambos os casos, o coeficiente de correlação foi positivo e de pequena magnitude, abaixo de 0,2.

A média do potencial empreendedor aumenta à medida que cresce a faixa etária, iniciando próximo a 16 e culminando próximo a 19, o que corrobora os números apresentados no estudo de Freitas *et al.* (2009): há correlação entre potencial empreendedor e faixa etária, porém não há significância entre potencial empreendedor e tempo de serviço.

Dentre as percepções dos militares sobre as práticas intraempreendedoras (práticas para fomentar a criatividade e inovação, prática de reconhecimento, práticas de comunicação, prática de liberdade de ação e prática de tolerância ao erro), a prática para fomentar a criatividade e a inovação foi a mais relevante, com 37% dos respondentes da amostra total.

Procurou-se também conhecer as percepções dos militares entre os pressupostos do intraempreendedorismo (inovação, criatividade, produtividade e alavancagem de resultados) do setor público que mais orientam as demandas dos serviços públicos prestados pelos militares, que exerciam função administrativa na Base Administrativa do Quartel-General do Exército. Dentre tais pressupostos “inovação” alcançou maior pontuação (38% do total da amostra), o que ratifica a ênfase em inovação constante nas definições sobre intraempreendedorismo no setor público.

Após identificação das percepções dos militares das práticas intraempreendedoras identificadas e dos pressupostos do intraempreendedorismo no serviço público foi realizada análise de variância para verificar se houve heterogeneidade significativa de escore de soma entre as classes de práticas intraempreendedoras e os pressupostos do intraempreendedorismo no setor público.

Utilizou-se o teste ANOVA para verificar eventuais diferenças entre 3 ou mais grupos, de acordo com as recomendações de Field (2009).

Tabela 5 - Diferenças do CEI entre as práticas intraempreendedoras e intraempreendedorismo

| <b>Práticas intraempreendedoras</b>           |           |                           |                       |          |            |
|---|-----------|---------------------------|-----------------------|----------|------------|
| <b>Variáveis</b>                              | <b>gl</b> | <b>Soma dos quadrados</b> | <b>Quadrado Médio</b> | <b>Z</b> | <b>Sig</b> |
| Práticas intraempreendedoras - entre grupos   | 4         | 495.10                    | 123.78                | 4.14     | 0.0039     |
| Práticas intraempreendedoras - nos grupos     | 95        | 2842.74                   | 29.92                 | NA       | NA         |
| <b>Intraempreendedorismo no setor público</b> |           |                           |                       |          |            |
| <b>Variáveis</b>                              | <b>gl</b> | <b>Soma dos quadrados</b> | <b>Quadrado Médio</b> | <b>Z</b> | <b>Sig</b> |
| Intraempreendedorismo - entre grupos          | 3         | 222.01                    | 74.00                 | 2.28     | 0.0842     |
| Intraempreendedorismo - nos grupos            | 96        | 3115.83                   | 32.46                 | NA       | NA         |

**Fonte:** elaborado pelos autores

Na Tabela 5, observou-se a análise de variância total das variáveis de duas formas diferentes: entre os grupos, avaliando a própria discrepância existente entre as médias dos vários grupos e a variação dentro dos grupos, avaliando a discrepância de todos os valores brutos em relação às médias dos grupos aos quais pertencem.

A análise de variância apontou que existem diferenças entre os escores médios dos grupos quando se verifica um nível de significância abaixo de 0,05. Complementarmente, não é possível dizer que há diferença significativa entre os grupos comparados (HAIR, J. *et al.*, 2006). Nesse sentido, apenas as práticas intraempreendedoras, entre as duas variáveis testadas, apresentaram p-valor de 0,0039, de forma que foi possível dizer que diferentes grupos apresentaram diferentes escores médios.

O teste da ANOVA apontou existência de diferença entre os grupos de práticas intraempreendedoras, porém não se identificou em qual/quais grupos estão diferindo dos outros. Hair *et al.* (2006) sugerem que para verificar a comparação grupo a grupo em uma ANOVA é indicado se aplicar o pós-teste de Tukey. para verificar a comparação grupo a grupo em uma ANOVA.

Os resultados obtidos no pós-teste de Tukey demonstraram haver diferença grupo a grupo das práticas intraempreendedoras, por meio de valor-p e intervalo de confiança. Notam-se diferenças entre os grupos das práticas intraempreendedoras, fomento a inovação e tolerância a erros, e comunicação e tolerância a erros, cujos valores de p, foram

inferiores a 0,05, o que demonstra que as diferenças foram estatisticamente significativas, e dessa forma foi rejeitada hipótese nula do teste. Porém, não existe diferença significativa entre os demais grupos de práticas, pois os valores de p são superiores ao limite estipulado nessa pesquisa.

Os resultados ainda mostraram que os intervalos de confiança para determinar os intervalos prováveis para as diferenças e para determinar se as diferenças são significativas na prática, apontando um conjunto de intervalos de confiança para a diferença entre pares de médias. Os intervalos de confiança indicam que a diferença entre as médias das práticas intraempreendedoras de fomento a inovação e tolerância a erros [-10.628; -0.521] e comunicação e tolerância a erros [-12.155; -1.045] não incluem zero, ou seja, mantêm-se na parte negativa sem passar pelo zero confirmando que as diferenças foram estatisticamente significativas. Todos os intervalos de confiança para os demais pares de médias incluem zero, o que indica que as diferenças não são estatisticamente significativas.

Dessa forma, percebe-se que as práticas intraempreendedoras que apresentaram diferenças estatisticamente significativas não compartilham do mesmo grupo das práticas que não apresentaram diferenças estatisticamente significativas e que, possivelmente, são duas populações diferentes. Essas diferenças reforçam a percepção de heterogeneidade do potencial empreendedor entre os grupos de práticas intraempreendedoras. Com isso, conclui-se que os grupos de práticas intraempreendedoras, fomento a inovação e tolerância a erros, e comunicação e tolerância a erros são diferentes em relação ao escore do potencial empreendedor dos militares intraempreendedores.

Os testes realizados demonstraram que existem diferenças significativas entre potencial empreendedor e práticas intraempreendedoras, porém não houve diferenças significativas entre o escore e intraempreendedorismo no setor público.

Dessa forma, as práticas intraempreendedoras se apresentam como um meio que permite a melhoria dos serviços prestados e pode ser comparada a de outros órgãos públicos, permitindo inclusive um intercâmbio de boas práticas. A categorização no CEI dos militares como empreendedores teve relação com as práticas intraempreendedoras e não apresentou relação com os pressupostos do intraempreendedorismo no setor público.

Uma organização que deseja um ambiente que conduza a um comportamento empreendedor deve propiciar dentre outras ações, dentro da organização, o estímulo ao desenvolvimento de tarefas desafiadoras, além de dar relevância ao compartilhamento de informações dos líderes e gestores a suas equipes e dar liberdade aos empregados para

errarem em tentativas de inovação, pois o apoio da alta direção também promove e facilita o comportamento empreendedor, na medida em que o colaborador percebe esse apoio.

### **Considerações Finais**

Esta pesquisa buscou investigar a existência da relação entre potencial empreendedor extraído pelo índice *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) de investigação no interior das organizações, práticas intraempreendedoras e pressupostos do intraempreendedorismo no serviço público na percepção dos militares que exercem função administrativa na Base Administrativa do Quartel-General do Exército Brasileiro. Foi por meio da utilização do questionário da ferramenta CEI e testes estatísticos que foi possível atingir o objetivo nesta pesquisa. Foi possível constatar que houve diferenças significativas entre potencial empreendedor e práticas intraempreendedoras, porém, não houve diferenças significativas entre potencial empreendedor e pressupostos do Intraempreendedorismo no setor público.

A análise instrumentalizada do CEI permitiu verificar que a distribuição dos resultados para o percentual de microempreendedores e empreendedores obteve um comportamento similar às pesquisas já realizadas no setor privado por Inácio Júnior (2002), Vieira *et al.* (2013), Tormem *et al.* (2015) e no setor público na pesquisa de Silva (2017) e um percentual significativamente maior de macroempreendedores na Base Administrativa do Quartel-General do Exército (B Adm QGEx). Dessa forma, o percentual diferenciado de macroempreendedor da organização significa que a B Adm QGEx apesar de ser uma organização pública com suas ações previstas em leis e regulamentações está se adaptando à nova realidade do Exército Brasileiro (EB), que vem passando por ações que estão em andamento e envolvendo inclusive mudanças organizacionais, como a criação de novas estruturas, e programas que já fomentam uma cultura de inovação (SCHONS *et al.*, 2020).

Os testes para verificar a correlação entre o potencial empreendedor e as variáveis demográficas apresentaram diferenças significativas na variável faixa etária, porém não houve diferenças significativas para a variável tempo de serviço. Também foi identificado que quanto à faixa etária quanto maior a idade, maior o potencial empreendedor, partindo da média 16 e culminando em 19. Percebendo também uma variabilidade nas respostas na faixa etária de 41 a 48 anos. Para análise de variância do potencial empreendedor e do

sexo, constatou-se que o nível de significância dos indivíduos não foi diferente em termos de comportamento empreendedor.

Para análise de variância do potencial empreendedor e das variáveis práticas intraempreendedoras, os resultados apresentados demonstraram que os grupos com diferenças significativas se deram entre práticas de fomento à inovação e tolerância a erros e práticas de comunicação e tolerância a erros. E a maior média se deu na prática de comunicação. Já entre os pressupostos do intraempreendedorismo no setor público, não houve diferenças significativas.

Esse estudo pode fornecer subsídios para o prosseguimento de futuras pesquisas sobre o intraempreendedorismo no setor público, trazendo resultados ainda não apresentados em pesquisas anteriores sobre o tema, principalmente porque se refere a um campo de análise ainda pouco explorado. O estudo de Silva (2017) serviu como base deste trabalho para avançar na compreensão de tais aspectos, em especial quanto à aplicação da ferramenta CEI para aferir o potencial empreendedor no setor público.

O resultado da pesquisa mostrou que a organização pública pode ter um alto nível de potencial empreendedor extraído pelo CEI, se sobressaindo até em relação à esfera privada, conforme observado nas pesquisas de Vieira *et al.* (2013), Silva (2014) e Tormen *et al.* (2015), pois apesar da burocratização mencionada na pesquisa de Silva (2017), esta pesquisa mostra que as organizações públicas, vistas muitas vezes como defasadas, não estão inertes, que pode inovar e criar formas de oferecer as demandas dos serviços ao cidadão.

O Exército Brasileiro pode inclusive vir a servir de referencial para a administração pública, pois desde quando iniciou o seu processo de transformação, empreende esforços para ampliar sua capacidade de inovação, contribuindo para o desenvolvimento institucional e socioeconômico do país. Possui também, gestores que são os maiores apoiadores desse processo e dão importância às características do intraempreendedorismo para a organização pública, incorporando práticas orientadas ao intraempreendedorismo na cultura em áreas do setor público, além de ações intraempreendedoras na Instituição e parcerias com a iniciativa privada.

## **Referências**

ANGELI, K. **Evolução e transformações recentes da indústria de software da cidade de Maringá – Paraná.** 2007. 226. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2007.

ANTONCIC, J.; ANTONCIC, B. Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 4, p. 589-607, abril 2011.

AVANZI, J. **O potencial empreendedor dos microempresários do shopping popular de Londrina**. 2004. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2004.

BIRESWARI, V. R. Intrapreneurship and Organizational Knowledge in the Corporate Environment: a theoretical perspective. **Electronic Journal**. Disponível em [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2210738](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2210738), Acesso em: 2 fev. 2013.

BOAS, E.; SANTOS, S. Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 399-414, abr./maio/jun. 2014.

BROCKMAN, B.; ROCKMAN, B.; FINCH, J. Influences on an entrepreneur's perceived risk: The role of magnitude, likelihood, and risk propensity. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 12, n. 2, p. 103-121, dec. 2006.

BULUT, Ç.; ALPKAN, L. Behavioral consequences of an entrepreneurial climate within large organizations: an integrative proposed model. **SSE Journal**. September, 2006. Disponível em: [https://www.academia.edu/189934/Behavioral\\_Consequences\\_of\\_an\\_Entrepreneurial\\_Climate\\_within\\_Large\\_Organizations\\_An\\_Integrative\\_Proposed\\_Model](https://www.academia.edu/189934/Behavioral_Consequences_of_an_Entrepreneurial_Climate_within_Large_Organizations_An_Integrative_Proposed_Model). Acesso em: 15 out. 2019.

CAMPOS, E. **Práxis empreendedora e a sustentabilidade dos agronegócios frutícolas**. 2008. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2008.

CARLAND, J.; CARLAND, J.; HOY, F. An Entrepreneurship Index: an empirical validation. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 3, n. 25, p. 244-265, 1992.

CARLAND, J.; CARLAND, J.; STEWART, W. Seeing what's not there: The enigma of entrepreneurship. **Journal of Small Business Strategy**, v. 1, p. 1-20, 1996.

DIEFENBACK, F. **Entrepreneurship in the Public Sector: whe middle managers create public value**. 2011. 205 f. Tese (Doutorado em Filosofia) - University of St. Gallen, Gallen, 2011.

ENSLEY, M.; CARLAND, J.; CARLAND, J. Investigating the existence of the lead entrepreneur. **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 4, p. 59-77, 2000.

ENVICK, B; LANGFORD, M. The Big-five personality model: Comparing male and female entrepreneurs. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 1, p. 1-10, 2003.

FERREIRA, J. M. **Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/PR.** 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

FERREIRA, J.; GIMENEZ, F.; RAMOS, S. Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/PR. **Revista de Administração da UNIMEP**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 45, set./dez. 2015.

FIELD, A. **Discovering statistics using SPSS: and sex and drugs and rock'n'roll.** New York: Sage, 2009

FOX, J.; ANDERSEN, R. **Using the R Statistical Computing Environment to Teach Social Statistics Courses.** Canadá: Department of Sociology, McMaster University, 2005.

FREITAS, A.; RIBEIRO, R.; BARBOSA, R.; PATRÍCIO, P. O potencial empreendedor de empreendedores informais clientes de programas de microcrédito: uma avaliação sob as perspectivas de capital humano e gênero. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 33., **Anais[...]**. São Paulo: ANPAD, 2009.

GIMENEZ, S; COSTA, M.; SCHYPULA; A; GIMENEZ, F. Comportamento empreendedor de alunos do curso de turismo. **Cadernos da Escola de Negócios**. v. 4, n. 4, p. 28-40, jan./dez. 2006.

HAIR, J.; BLACK, W.; BARBIE, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. **Multivariate statistics.** New Jersey: Upper Saddle River, 2006

HARO, S.; CORREA, J.; POZO, E. Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship. **Management Decision**, v. 49, n. 10, p. 1677-93, nov. 2011.

INÁCIO JUNIOR, E. **Empreendedorismo e liderança criativa: um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no estado do Paraná.** 2002. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Maringá, Maringá, 2002.

INÁCIO JUNIOR, E.; GIMENEZ, F. An investigation of the reliability and validity of an entrepreneurial orientation index in Brazil. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 18, n. 2, p. 41-56, 2012.

JACOSKI, C.; DELLACORTE, C.; BIERGER, B.; DEIMLING, M. Análise do desempenho da inovação regional-um estudo de caso na indústria. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 2, p. 71-88, 2014.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. Public and private sector entrepreneurship: Similarities, differences or a combination? **Journal of small business and enterprise development**, United Kingdom, v. 16, n. 1, p. 26-46, 2009.

KORNIJEZUK, F. **Características empreendedoras de pequenos empresários de Brasília**. 2004. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2004.

LAPOLLI, E.; GOMES, R. Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. **Estudos Avançados**, v. 30, n. 90, p. 127-142, 2017.

MARÔCO, J. **Análise Estatística com o SPSS Statistics**. Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber, 2018.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília-DF: MH Comunicação, 1994.

PENZ, D.; MEZA, M; OLIVEIRA, A.; SILVEIRA, A. Potencial Empreendedor dos Discentes do Curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior Privada a Luz do Carland Entrepreneurship Index (CEI). *In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE)*, 8., **Anais[...]**. Goiânia: ANEGEPE, 2004. p. 1-16.

PESSOA, E.; OLIVEIRA, C. Perfil intraempreendedor: um estudo inicial em Funcionários da Infraero-sede. **Revista do Serviço Público**, Brasília-DF, v. 4, n. 57, p. 507-29, out./dez. 2006.

PINCHOT III, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

SCHONS, D.; PRADO FILHO, H.; GALDINO, J. Política Nacional de Inovação: uma questão de crescimento econômico, desenvolvimento e soberania nacional. **Coleção Meira Mattos: revista das Ciências Militares**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 49, p. 27-50, jan./abr. 2020. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/RMM/article/view/3063/2679>. Acesso em: 8 dez. 2020.

SILVA, F. **Empreendedorismo no Campo da Economia Criativa: um estudo sobre a feira de artesanato da Beira Mar**. 2014. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Faculdade de Economia, Administração Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

SILVA, M. **Intraempreendedorismo e governança pública: a relação entre o comportamento empreendedor e o desempenho da governança na gestão pública municipal**. 2017. 167 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

SILVA, M.; MEZA, M.; OLIVEIRA, A.; PROCOPIUCK, M. Intraempreendedorismo no setor público: análise do comportamento empreendedor de gestores públicos municipais por meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI). **Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 67-114, maio/ago. 2018.

SIXSMITH, A; MOONEY, G. Entrepreneurship and entrepreneurs in small innovative Australian firms. *In: INTERNATIONAL BUSINESS INFORMATION MANAGEMENT ASSOCIATION CONFERENCE, 19., Proceedings[...]*, Barcelona, v. 1, p. 154-163, nov. 2012.

THORNBERRY, N. Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron? **European Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 526-33, 2001.

TORMEN, J.; NASCIMENTO, S.; VERDINELLI, M.; LIZOTE, S. (2015). Potencial Empreendedor dos Estudantes das Ciências Sociais Aplicadas de uma Instituição de Ensino Superior sob a Ótica do Carland Entrepreneurship Index (CEI). **Revista ADM. Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 8, n. 2, p. 17-25, 2015.

VALADARES, J.; EMMERDOERFER, M.; ALVES, R.; MORAIS, M. O fenômeno do empreendedorismo público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na administração pública brasileira. *In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., Anais[...]*. Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

VIEIRA, S. Formação de estratégias em micro e pequenas empresas do comércio de Londrina: uma abordagem sob a perspectiva das configurações. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 1, p. 1-17, jan./fev. 2013.