

## **Características Organizacionais e Orientação Empreendedora: uma análise na Polícia Federal**

**EDUARDO MÁRCIO SANTOS GALDINO DA SILVA**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**DANIEL PIRES VIEIRA**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Agradecimento à órgão de fomento:  
Agradecimentos à Polícia Federal e Universidade de Brasília

## **Características Organizacionais e Orientação Empreendedora: uma análise na Polícia Federal**

**Resumo:** o Estado brasileiro tem caminhado no sentido de incorporar procedimentos de gestão que proporcionem políticas públicas mais eficientes, sendo a inovação e o empreendedorismo aspectos relevantes para o aprimoramento dos serviços prestados. Nesse contexto, a identificação de fatores indutores e inibidores da orientação empreendedora é uma lacuna de pesquisa (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; Swann, 2016; Tremml, 2019). Visando preencher essa lacuna, o presente trabalho tem por objetivo analisar a relação entre aspectos organizacionais e a orientação empreendedora no serviço público. Para consecução do objetivo proposto foram coletadas informações primárias de 321 delegados da Polícia Federal a partir de questionário estruturado. Os dados foram analisados com análise fatorial exploratória e análise de regressão múltipla. Os resultados encontrados evidenciam a relevância da liderança para a proatividade e para a propensão a assumir riscos por parte dos Delegados. Adicionalmente, observou-se que a oferta de capacitação e treinamento se associaram a propensão ao risco, contudo não à proatividade. Ao contrário do esperado, a presença de normas e regras não se mostrou como um obstáculo à orientação empreendedora, mas como um estímulo ao risco.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Orientação empreendedora; Administração Pública; Polícia Federal.

### **INTRODUÇÃO**

Fruto da incorporação de características gerenciais e conceitos da Nova Administração Pública (Bresser-Pereira, 2001, 2008; Secchi, 2009), a administração pública brasileira possui dentre seus princípios a eficiência, orientando que a execução do serviço público se dê de forma a utilizar os recursos de modo racional e produtor para atingir os objetivos propostos (Silva, 2007). Meynhardt e Diefenbach (2012) argumentam que a incorporação dos conceitos de gestão do setor privado implica em considerar a criação de valor público relacionando o empreendedorismo à complexidade política e social, que exige uma gestão eficiente e uma abordagem pró-ativa. Descrita como desafiadora devido à natureza burocrática das organizações (Kearney & Meynhardt, 2016), a inovação no setor público requer indivíduos e organizações com capacidade de identificar e implementar idéias novas, aprimoradas ou renovadas, aplicadas no sentido de solucionar problemas que impliquem melhor desempenho e mais valor aos resultados para a sociedade (Emmendoerfer, 2019).

A inovação no serviço público decorre da junção da capacidade, necessidade e criatividade (Castro, Isidro-Filho, Menelau, & Fernandes, 2017) e ainda é um campo de pesquisa a ser desenvolvido (Demircioglu & Audretsch, 2017), em especial sobre elementos indutores e inibidores para a compreensão do fenômeno da inovação no setor público (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; Ferreira, Tete, Silva Filho, & Sousa, 2015). A inovação pressupõe esforços de gestão, alocação de recursos, elaboração de processos e ferramentas voltados para a promoção de ambiente organizacional de incentivo à criatividade, e à capacidade empreendedora (Castro et al., 2017; Demircioglu & Audretsch, 2017; Ferreira, Tete, Silva Filho, & Sousa, 2015; Pikkemaat, Peters, & Chan, 2018). Dessa forma, destaca-se o papel do empreendedorismo corporativo do setor público como um comportamento associado à geração de inovações (Tidd & Bessant, 2015). Para Tremml (2019), os estudos vinculados ao

empreendedorismo corporativo do setor público oferecem uma ampla área de pesquisa acadêmica, em especial quanto sua relação com características específicas das organizações públicas (Singla, Stritch, & Feeney, 2018; Tremml, 2019). Swann (2016) argumenta que apesar do crescente foco no empreendedorismo nas organizações públicas, é necessário desenvolver uma compreensão sistemática sobre a orientação empreendedora e seus impactos para a organização.

A partir dos argumentos apresentados, o presente trabalho tem por objetivo analisar a relação entre aspectos organizacionais e a orientação empreendedora no serviço público. De forma mais específica analisa-se o contexto da Polícia Federal. Para consecução do objetivo proposto o trabalho encontra-se dividido em, além desta, outras quatro seções. A seção seguinte apresenta o referencial teórico que orientou a realização do estudo e as análises dos resultados. Posteriormente, na seção de Método, são apresentados os procedimentos de coleta e análise dos dados. A quarta seção dedica-se à apresentação dos resultados das análises e sua discussão com a teoria. Por fim, são apresentadas as conclusões e considerações finais do trabalho.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

A inovação no setor público pode ser definida como sendo uma condição necessária para a modernização do governo, a fim de enfrentar novos desafios sociais (Steijn et al., 2011). A associação entre inovação e empreendedorismo vem crescendo no setor público como forma de introduzir e orientar soluções para problemas estatais (Emmendoerfer, 2019), o que torna a inovação e o empreendedorismo conceitos fortemente relacionados (Bessant & Tidd, 2009; Coelho, 2010; Filho, Gomes, & Teixeira, 2018). Karyotakis e Moustakis (2016) entendem o empreendedorismo como impulsionador da inovação social, econômica e política, podendo ocorrer em qualquer organização.

O empreendedorismo é a natureza da inovação e caracteriza-se pela construção de soluções inovadoras, com base em ideias criativas, planejamento, esforços para execução e disposição para assumir riscos, e requer estimular e alimentar o talento empresarial na organização (Tidd & Bessant, 2015). O empreendedor caracteriza-se pela sua motivação e propensão ao risco (McMullen & Shepherd, 2006). Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010) apontam como característica do comportamento empreendedor a busca de oportunidades e iniciativa, o estabelecimento de metas, o planejamento e monitoramento sistemáticos, a persuasão e as redes de contatos, e a independência e autoconfiança. A inovatividade, o risco e a proatividade têm sido reconhecidos na literatura sobre o setor privado como dimensões-chave que determinam a organização empreendedora (Morris & Jones, 1999; Kearney, Hisrich e Roche 2009; Lacerda, Belfort & Martens, 2015).

Um intraempreendedor é um empreendedor corporativo (Hisrich, 1990), que desenvolve a análise de viabilidade, adquire os recursos necessários para o novo empreendimento e supera eventuais barreiras para a implementação de uma nova ideia (Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagna, 1993). A orientação empreendedora, por seu turno, pode ser definida como o processo pelo qual indivíduos ou grupos de indivíduos mudam a organização, ou estabelecem uma nova, através de engajamento na inovação, tomada de risco e proatividade, possibilitando a criação de valor (Meynhardt & Diefenbach, 2012; Swann, 2016). A orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho mesmo que indiretamente, aprimorando o compartilhamento de conhecimento e a colaboração interorganizacional (Swann, 2016). A difusão do conhecimento, a capacidade de experimentação e de assumir riscos (características comuns ao comportamento empreendedor) influenciam positivamente a capacidade de aprendizagem organizacional, que por sua vez

impacta positivamente na inovação (Curado, Muñoz-Pascual, & Galende, 2018). Quanto ao aspecto diretamente relacionado ao fator humano, seja como gestão, seja como elemento diretamente envolvido com o processo inovativo, a literatura tem apontado a criatividade e a liderança como fatores de grande impacto para a criação de um ambiente de inovação (Bessant & Tidd, 2009; Castro et al., 2017; Stojcic, Hashi, & Orlic, 2018).

A investigação acadêmica sobre empreendedorismo corporativo, entretanto, tem sido conduzida na perspectiva do setor privado, indicando a necessidade de se buscar uma visão mais ampla do fenômeno envolvendo o estudo do setor público (Tremml, 2019). Isto porque o empreendedorismo no setor público tem-se mostrado com características próprias, específicas, às vezes mesmo contrariando as definições teóricas que relacionam, por exemplo, a escassez de recursos imediatos a menor propensão empreendedora (Singla, Stritch, & Feeney, 2018), e indo ao encontro do sugerido por Caruana, Ewing e Ramaseshan (2002) quando apontam situações ambientais mais desafiadoras como possível propulsor de empreendedorismo público.

Para Ohemeng (2017), o empreendedor público busca melhorar inventando maneiras inteiramente novas de servir ao público usando os recursos escassos à sua disposição, tornando-se capaz de servir melhor à sociedade combinando ideias do estado e do setor privado. Na administração pública a capacidade de aprender e entender as necessidades e prioridades dos ambientes locais conjuga-se com as peculiaridades, complexidade e limitações do poder público (Lewis et al., 2017; Munro, 2015). A orientação empreendedora em órgãos públicos é vista como necessária para o processo de mudança organizacional com a prestação de serviços mais eficientes, eficazes e de maior qualidade (Karyotakis & Moustakis, 2016).

Ainda que o empreendedorismo no setor público seja compreendido como um processo gerenciável (Morris & Jones, 1999), diferentes características presentes em uma organização pública podem influenciar e estimular ou, por outro lado, impedir ou dificultar a orientação empreendedora dos indivíduos (Singla, Stritch, & Feeney, 2018). Para Bessant e Tidd (2009), a capacidade criativa é fator que não depende exclusivamente do indivíduo, mas também de incentivos, outras pessoas, fatores temporais e ambientais. Kearney, Hisrich e Roche (2008) identificam a influência de aspectos organizacionais (tais como estrutura e formalização, processo de tomada de decisão e controle, motivação e cultura organizacional) e ambientais sobre a orientação empreendedora. Dificuldades de motivação, de coordenação, de desenvolvimento de capacidades e de aquisição de recursos surgem como barreiras à inovação (Hadjimanolis, 2003).

Silva et al. (2018) indicam a influência da estrutura burocrática sobre o empreendedorismo em organizações públicas. Para os autores, questões como legislação e normas regulatórias, restrições e limites orçamentários, responsabilidade fiscal e a pouca discricionariedade são levados em conta por gestores ao buscarem empreender. O contexto político e administrativo, a cultura jurídica do setor público, as tradições de governo e estado e os arranjos de recursos podem desencadear a inovação ou restringi-la (Hansen, 2011; Lewis et al., 2017). De forma similar, Valadares (2013) aponta que complexidade das questões envolvidas no processo do setor público e as peculiaridades de seus processos administrativos não raramente vão de encontro à cultura empreendedora.

Singla, Stritch, e Feeney (2018) contrapõem essas perspectivas e argumentam que as dificuldades normativas, orçamentárias e financeiras organizacionais características do setor público podem decorrer em orientação empreendedora, motivando a proatividade, a inovação e a tomada de riscos como mecanismos de solução de problemas e um meio de continuar com o fornecimento dos serviços. Resultado similar foi encontrado por Lacerda, Belfort & Martens (2015) ao analisar a orientação empreendedora em uma organização sem fins lucrativos. Os autores indicam que as dimensões inovatividade, proatividade e propensão a assumir riscos foram estimuladas diante das necessidades da organização.

Diversos autores destacam o papel desempenhado pela liderança organizacional para a orientação empreendedora (Bessant & Tidd, 2009; Castro et al., 2017; Stojcic, Hashi, & Orlic, 2018). A liderança tem papel fomentador na criatividade dos funcionários, que por sua vez tem um impacto positivo na inovação (Mücelandili, Turan, & Erdil, 2013) e se constitui em dois comportamentos do líder: fomentar a geração de ideias e fomentar a realização de ideias, impulsionando inovação e eficiência (Lukoschek, Gerlach, Stock, & Xin, 2018). Munro (2015) sugere que inovação no serviço público necessita de lideranças com foco na inovação, que incentivem a criatividade e experimentação direcionando recursos e esforços para tanto, no entanto ressalta-se que a liderança pode ser fator de indução ou obstáculo, pode melhorar ou dificultar a criatividade e inovação no local de trabalho (Munro, 2015; Hughes et al., 2018). Dessa forma, a seleção qualificada e o treinamento das lideranças as organizações podem aumentar o desempenho criativo dos funcionários (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2014). Redes de liderança, ações cooperativas e transferência de conhecimento de líderes capacitados proporcionam a implementação de inovações (Pikkemaat et al., 2018).

Lewis et al. (2017) destacam o papel das estruturas organizacionais, processos de troca de conhecimentos e informações, estrutura de relacionamentos, comunicação, confiança e liderança como aspectos capazes de promover ou impossibilitar a inovação no setor público. Seabra (2001) argumenta que os indivíduos são menos propensos à proatividade, cooperação e inovação em ambientes organizacionais caracteristicamente hierarquizados, formalísticos em sua comunicação interna e de procedimentos rígidos, como as organizações policiais (García-Buades et al., 2015; Trindade, 2015). Meynhardt e Diefenbach (2012) destacam o papel de uma cultura de apoio para a orientação empreendedora.

Para Curado et al. (2018), a difusão do conhecimento, a capacidade de experimentação e de assumir riscos são características do comportamento empreendedor associadas a capacidade de aprendizagem organizacional. A própria interação social entre os empregados, favorece o aprendizado organizacional e o incremento de habilidades criativas, o que induz a novas práticas e abordagens sobre as necessidades da organização (Lee & Chen, 2017). Tuzovic, Wirtz, e Heracleous (2018) identificam, além do clima organizacional favorável, o capital humano (recrutamento, treinamento e desenvolvimento e engajamento e incentivos) e as configurações de recursos (sistemas, estrutura e processos), como fundamentos das capacidades dinâmicas que viabilizam a inovação em serviços. Uma orientação estratégica da organização no sentido de valorizar os conhecimentos adquiridos, promover conhecimentos e habilidades individuais e desenvolver o capital humano da organização contribuem para a inovação (McKelvie & Davidsson, 2009; Nieves & Haller, 2014; Jean et al., 2018). Para além do treinamento e da capacitação, Para Popa, Soto-Acosta, e Martinez-Conesa (2017) indicam práticas em recursos humanos com orientação de compromisso também influenciam fortemente o clima de inovação.

O ambiente externo à organização também se mostra como influenciador da orientação empreendedora. A dinâmica da evolução normativa e tecnológica, que tem possibilitado um aumento de controle social dos cidadãos sobre as organizações estatais (como as políticas de acesso à informação e transparência) (Attard et al., 2015), apresenta-se como desafio às instituições governamentais, no geral, e às instituições policiais, em específico. A velocidade de transformação tecnológica e de processos presente no ambiente externo necessita e exige a geração de soluções criativas e inovadoras (Alencar, 1995), demandando dos gestores públicos a capacidade de aprender e entender as necessidades e prioridades dos ambientes locais, conjugando-as com as peculiaridades e limitações do poder público (Lewis et al., 2017; Munro, 2015). Gascó (2017) ressalta a importância das possibilidades oferecidas pela colaboração entre cidadãos, empresários e sociedade civil, e as tecnologias emergentes, na facilitação do processo de inovação no setor público.

## MÉTODO

O presente estudo caracteriza-se como descritivo com a aplicação de técnicas quantitativas de análise. O universo pesquisado foi composto por delegados da Polícia Federal (PF). Hartley (2005) destaca a necessidade de pesquisas com foco sobre gestores e formuladores de políticas públicas, de forma que se optou por utilizar os delegados como unidade de análise devido à sua posição enquanto gestores da organização. Os dados analisados são de fonte primária, coletados a partir de questionário estruturado com perguntas divididas em três partes. A primeira era composta por questões relativas ao perfil sociodemográfico dos respondentes. A segunda trazia questões sobre características organizacionais, identificadas a partir da literatura revisada, relacionadas à inovação e ao empreendedorismo. A terceira e última seção do questionário era composta por questões afetas às dimensões da orientação empreendedora, quais sejam: Capacidade Inovativa, Tomada de Risco e Proatividade (Ahmad & Daghfous, 2010; Costa et al., 2007; García-Buades et al., 2015; Hansen, 2011; Kearney et al., 2009; Müceldili et al., 2013; Pikkemaat et al., 2018; Vasileiou, Djemil, Barnett, Young, & Brooks, 2011).

As questões da segunda e terceira seções foram elaboradas em uma escala de sete pontos variando entre discorda totalmente a concorda totalmente. Anterior à aplicação, o questionário foi submetido a juízes (pesquisadores sobre o tema) que avaliaram a adequação das questões aos construtos e aos objetivos propostos. Adicionalmente o questionário foi submetido a pré-teste com uma pequena amostra da população com vistas a sua validação semântica.

O questionário foi aplicado de forma eletrônica à totalidade da população (1650 delegados). A coleta ocorreu entre os meses de outubro a dezembro de 2019 e resultou em 321 questionários válidos. Os dados coletados foram analisados com análise fatorial exploratória e análise de regressão múltipla. A análise fatorial exploratória foi empregada de forma a sumarizar relativas às características organizacionais e à orientação empreendedora. Foi empregada o método de Análise de Componentes Principais (ACP), sendo os fatores extraídos pela técnica de componentes principais, com rotação Varimax e supressão de cargas baixas para facilitar a interpretação dos resultados. A extração dos fatores se deu com base no Autovalor (*Eigenvalue*), com extração de fatores com autovalores maiores que 1. Os fatores extraídos a partir da análise fatorial exploratória foram submetidos à análise regressão múltipla, assumindo os fatores relativos às características organizacionais como variáveis independentes e os fatores relativos à orientação empreendedora como variáveis dependentes. Ambas análises foram realizadas com o *software* SPSS. A seção seguinte apresenta e discute os resultados encontrados.

## RESULTADOS

### Análise Fatorial – Fatores Organizacionais

Durante as análises fatoriais foram excluídas variáveis com comunalidades baixas, assim como aquelas com altas cargas em mais de um fator. Os resultados encontrados indicaram a criação de quatro fatores que explicam 78,04% da variância original das variáveis. O coeficiente KMO e o teste de esfericidade de Barlett apresentaram resultados adequados (0,899 e  $p < 0,05$  respectivamente) de acordo com os parâmetros propostos por Hair Jr et al. (2009). Para cada fator criado foi aplicado o teste Alpha de Cronbach para verificar a confiabilidade das escalas utilizadas. Os resultados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Fatores Organizacionais

Variáveis	Fatores			
	1	2	3	4
Os ocupantes de cargos de chefia da organização incentivam aos servidores a compartilharem suas ideias.	0,91			
Os ocupantes de cargos de chefia da PF incentivam os demais servidores a compartilharem suas ideias com os colegas de trabalho.	0,89			
Os ocupantes de cargos de chefia da PF incentivam aos demais servidores a serem criativos.	0,86			
Ocupantes de cargo de chefia são abertos a sugestões para o processo de tomada de decisão.	0,81			
Existe encorajamento organizacional para tomada de decisões criativas	0,80			
A tomada de decisão administrativa pelos ocupantes dos cargos de chefia é transparente.	0,75			
O processo de seleção de chefias na PF escolhe indivíduos com perfil para solução de problemas de forma criativa	0,73			
Existe liberdade para tomada de decisões criativas	0,71			
A PF adequa seus sistemas de tecnologia da informação às mudanças tecnológicas.		0,87		
A PF atualiza seus processos para adequação às mudanças tecnológicas.		0,87		
A PF é receptiva em relação às mudanças tecnológicas		0,70		
A PF oferece oportunidades para aprimorar meus conhecimentos.			0,91	
A PF oferece oportunidades de aprendizagem de novas habilidades.			0,90	
Em sua atuação, a PF prioriza os aspectos formais.				0,79
Diretrizes governamentais influenciam na implementação da inovação dentro da PF.				0,77
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,95</b>	<b>0,87</b>	<b>0,93</b>	<b>0,38</b>

O primeiro fator identificado é composto por variáveis afetas ao comportamento das chefias imediatas em termos de incentivo à criatividade e ao compartilhamento de ideias, bem como à capacidade dos gestores de escutarem sugestões para o processo de tomada de decisão e à tomada de decisão transparente, de forma similar ao descrito por Lukoschek et al. (2018) e Tidd & Bessant (2015) como sendo liderança. Dessa forma, denominou-se o primeiro fator como “Liderança Voltada à Inovação”.

O segundo fator traz variáveis afetas aos recursos tecnológicos disponibilizados pela organização para o desempenho das atividades dos entrevistados. Tais variáveis se associam a receptividade às mudanças tecnológicas e a ambiente que incentive a atualização constante, preparando-se para os desafios que mudam de forma cada vez mais dinâmica, conforme descrito por Attard et al. (2015), Coelho (2010) e Steijn et al. (2011). Assim, o segundo fator foi denominado “Receptividade a novas Tecnologias”.

O terceiro fator é composto por variáveis afetas à disponibilização de treinamento e capacitação por parte da organização, representando características organizacionais relacionadas ao incentivo à aquisição de conhecimento e à valorização do capital intelectual dos empregados (Jean et al., 2018; (Nieves & Haller, 2014). Dessa forma, denominou-se o fator como “Capacitação e Treinamento”.

Finalmente, o último fator apresenta variáveis afetas a barreiras organizacionais à capacidade empreendedora. As variáveis do fator foram embasados nos apanhados teóricos referenciados, como no caso do trabalho de Silva et al. (2018), o qual apontou que as questões como legislação e normas regulatórias, restrições e limites orçamentários, além da responsabilidade fiscal, e a pouca discricionariedade decorrente do princípio da legalidade. Nesse sentido, denominou-se o fator como “Legislação”.

Cumprir destacar que a análise de confiabilidade da escala realizada a partir do Alfa de Cronbach apresentou coeficientes adequados (>0,7) para os três primeiros fatores. O fator Legislação, no entanto, apresentou Alpha de 0,383, indicando a ausência de confiabilidade no fator. Entende-se que essa é uma limitação do presente estudo.

## Análise Fatorial – Orientação Empreendedora

As análises fatoriais com as variáveis relativas à Orientação Empreendedora seguiram os mesmos procedimentos descritos. Os resultados encontrados indicaram a adequação do coeficiente KMO, bem como do teste de Barlett (0,753 e  $p < 0,05$  respectivamente). As análises resultaram em três fatores que explicam 71,94% da variância original das variáveis. A Tabela 2 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 2 – Fatores Orientação Empreendedora

Variáveis	Fatores		
	1	2	3
No trabalho utilizo bases de dados além daquelas fornecidas pela organização para minhas atividades	0,86		
Utilizo ferramentas tecnológicas além daquelas fornecidas pela organização para realizar minhas atividades rotineiras.	0,84		
Busco adquirir novas habilidades para o serviço em eventos ou plataformas de conhecimentos, fora da organização.	0,75		
Desenvolvo contatos para adquirir conhecimento especializado	0,69		
Forno equipes de trabalho considerando a diversidade de conhecimentos.		0,88	
Compartilho conhecimentos com servidores de diferentes áreas		0,81	
Improviso soluções para resolução de problemas.			0,83
Há margem para discricionariedade em minhas decisões.			0,82
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,83</b>	<b>0,74</b>	<b>0,59</b>

Observa-se que o primeiro fator foi composto por variáveis afetas à proatividade dos respondentes em termos de busca de informações, ferramentas, conhecimentos e habilidades além daqueles ofertados pela organização. Tais características são recorrentemente descritas como proatividade pela literatura (Emmendoerfer et al., 2010; Kearney et al., 2009; Kearney & Meynhardt, 2016; Meynhardt & Diefenbach, 2012; Morris & Jones, 1999), ainda que no caso específico com enfoque externo à organização. Dessa forma, o primeiro fator foi designado como Proatividade Interorganizacional.

O segundo fator também é composto por variáveis afetas à proatividade, contudo, diferentemente do primeiro, com um enfoque na formação de equipes com diversidade de conhecimentos e capacidade de compartilhar conhecimentos dentro da organização, como descrito nos trabalhos de Ahmad & Daghfous (2010) e Lewis et al. (2017). Optou-se por denominar o fator como “Proatividade Intraorganizacional”.

Entende-se por propensão ao risco como a capacidade individual de tomar decisões discricionárias e de improvisar soluções na resolução de problemas, adotando uma perspectiva não-conformista e proativa (Curado et al., 2018; Kearney & Meynhardt, 2016; Tidd & Bessant, 2015; Tremml, 2019). O terceiro fator extraído é composto por variáveis sobre a busca de soluções não ortodoxas para problemas e discricionariedade na atuação. Ambas variáveis remetem à capacidade de assumir riscos no desempenho de suas funções, próximas ao descrito por Kearney e Meynhardt (2016) e Tremml (2019). Assim, designou-se o fator como “Propensão ao Risco”.

Importante ressaltar que os valores Alpha de Cronbach para os dois primeiros fatores de Orientação Empreendedora apresentou valores adequados (0,834 e 0,743 respectivamente). O fator Propensão ao Risco apresentou valores imediatamente próximos do limiar inferior descrito por Hair Jr. et al. (2009) como adequados (0,591).

## Análises de Regressão

Para a efetiva sumarização das variáveis nos fatores descritos e realização das análises de regressão, as variáveis foram transformadas em fatores a partir dos escores das variáveis mantidas nos fatores. Os dados foram tratados a fim de identificar e eliminar casos extremos. Para realização das análises de regressão, como destacado, os fatores afetos à orientação empreendedora foram assumidos como variáveis dependentes e os fatores relativos às características organizacionais foram assumidos como variáveis independentes para as análises de regressão. Não foi observada multicolinearidade entre as variáveis independentes. A Tabela 3 apresenta os resultados dos modelos testados.

Tabela 3 - Síntese dos Modelos e Relações entre Fatores Organizacionais e Pessoais

Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes				ANOVA Sig.	R <sup>2</sup>
	Liderança	Receptividade a Novas Tecnologias	Capacitação e Treinamento	Legislação		
Proatividade Interorganizacional	0,049	-0,002	0 ,063	0,100	0,321	0,016
Proatividade Intraorganizacional	0,275**	0,115*	0 ,099	0,086	0,000	0,108
Propensão ao Risco	0 ,117*	- 0,023	0,128*	0,149*	0,004	0,053

Legenda: \* p<0,05; \*\*p<0,01.

Obs.: coeficientes Beta Padronizados

O primeiro modelo testado traz a Proatividade Interorganizacional como VD e não apresentou significância estatística. O resultado evidencia que a Proatividade Interorganizacional, caracterizada como a capacidade do gestor/ servidor público em buscar habilidades, conhecimentos ou ferramentas fora da organização e a formação de *networking*) para facilitar o cumprimento de suas funções (Emmendoerfer et al., 2010; Kearney et al., 2009; Kearney & Meynhardt, 2016; Morris & Jones, 1999), não é explicada pelos construtos Liderança, Receptividade a novas Tecnologias, Capacitação e Treinamento ou Legislação. Como destacado por Seabra (2001), indivíduos são menos propensos à cooperação e inovação em ambientes organizacionais formalísticos e com procedimentos rígidos. Nesse sentido, a diferença de procedimentos e formas de trabalho entre a Polícia Federal e outros órgãos públicos pode explicar a ausência de significância na relação entre os fatores elencados e a proatividade interorganizacional.

Diferentemente da Proatividade Interorganizacional, o modelo com a Proatividade Intraorganizacional apresentou resultados significativos, com os fatores Liderança e Receptividade novas Tecnologias se associando de maneira significativa e positiva à VD. Os resultados parecem corroborar algumas perspectivas teóricas. Para Chan et al. (2017) altos níveis de motivação profissionais e de liderança podem ser associados a níveis mais altos de motivação orientação empreendedora. Lewis et al. (2017) argumentam que a capacidade de inovação no setor público é influenciada por uma série de condições de suporte que permitem ou incentivam que a inovação ocorra, dentre elas a liderança.

Além do suporte das lideranças organizacionais, Filho et al. (2018) destacam a utilização de recursos diversos, para a viabilização de ações inovadoras. Para Morais et al. (2015) o empreendedorismo no setor público relaciona-se ao desenvolvimento de novas tecnologias, novos processos ou no aprimoramento de estratégias. García-Buades et al. (2015), ao analisarem uma organização policial, indicam que novas tecnologias são geralmente bem-vindas pelos policiais e que seu uso permite respostas mais rápidas e maior compartilhamento de informações. Nesse sentido, explica-se a relação entre a receptividade a novas tecnologias e o comportamento proativo.

O último modelo testado trouxe a Propensão ao Risco como VD. O modelo apresentou resultados significativos com os fatores Liderança, Capacitação e Treinamento e Legislação se associando de maneira significativa e positiva à VD. A liderança novamente mostra-se associada a um fator afeto à orientação empreendedora, o que reitera sua relevância. A liderança é descrita como fator de grande impacto na formação de um ambiente favorável ao desempenho criativo e à orientação empreendedora (Bessant & Tidd, 2009; Müceldili, Turan, & Erdil, 2013; Castro et al., 2017; Hughes et al., 2018; Stojcic, Hashi, & Orlic, 2018). Criatividade e predisposição em assumir riscos estão no cerne do empreendedorismo (Tidd & Bessant, 2015). Os resultados encontrados corroboram o papel central da liderança para estimular esses comportamentos, em especial em organizações públicas caracterizadas pelo cumprimento das determinações legais e, conseqüentemente, pela aversão ao risco (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2016).

Como destacado, a Capacitação e Treinamento se associaram positivamente à Propensão ao Risco, indicando que o maior investimento na capacitação e na aquisição de conhecimentos maior a propensão em assumir riscos. A associação entre incentivo à aquisição de conhecimentos e valorização do capital intelectual de empregados com o comportamento empreendedor é descrita na literatura (Jean et al., 2018), ainda que não especificamente para a propensão ao risco. Considerando especificamente o contexto analisado (serviço público), aparentemente quanto mais capacitado sobre as regras e normas que orientam a atuação, mais o funcionário teria capacidade de assumir riscos e propor novas práticas e comportamentos, o que explica a associação encontrada. De Vries et al. (2016) identificam a cultura de aversão ao risco como uma das principais barreiras à inovação. Os resultados sugerem que a capacitação é um potencial caminho para superar essa barreira.

Interessante observar que a receptividade a novas tecnologias está associada à proatividade, mas não à propensão ao risco, enquanto que a capacitação está associada ao risco, mas não à proatividade intraorganizacional. Embora tanto a propensão ao risco quanto a proatividade sejam dimensões da orientação empreendedora (Morris & Jones, 1999; Lacerda, Belfort & Martens, 2015; Meynhardt & Diefenbach, 2012; Swann, 2016), os resultados sugerem que seus desenvolvimentos na organização passam por caminhos específicos, o que reforça a perspectiva de que a orientação empreendedora é um construto multidimensional (Tremml, 2019). Treinamentos e capacitações, por um lado, teriam o papel de reforçar a consolidação de conhecimentos e práticas, possibilitando aos Delegados avançar comportamentos e práticas dentro de limites gerenciáveis, percebidos como riscos. Esses treinamentos e capacitações, no entanto, não estimulariam a proatividade na troca de conhecimentos e informações interna. A receptividade a novas tecnologias, por sua vez, se associa à busca ativa e à troca de conhecimentos e informações dentro da organização, no entanto não resultam em maior propensão ao risco.

Por fim, observa-se que fator Legislação associou-se positivamente à Propensão ao Risco, mas não se associou significativamente aos fatores de proatividade. Silva et al. (2018) argumentam que, mesmo sendo possível empreender, a burocracia pode influenciar um comportamento passivo por parte dos gestores no setor público. Singla, Stritch e Feeney (2018), por sua vez, argumentam que dificuldades financeiras organizacionais podem redundar em orientação empreendedora, motivando a proatividade, a inovação e a tomada de riscos como mecanismos de solução de problemas. O resultado encontrado reflete os argumentos de Singla, Stritch, e Feeney (2018), indicando que a presença de exigências legais e normativos que orientam e restringem a liberdade de atuação não estimulam a proatividade, mas redundam em maior propensão a assumir riscos, contribuindo para a orientação empreendedora. De forma similar à capacitação e treinamento, eventualmente a presença de regras e procedimentos claros

facilite a identificação dos limites de atuação, proporcionando avançar sobre os limites de atuação de forma segura.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a relação entre aspectos organizacionais e a orientação empreendedora em organizações públicas. Para tanto foram coletadas informações de 321 delegados da Polícia Federal a partir de um questionário estruturado. Os dados foram analisados com análise fatorial exploratória e análise de regressão múltipla.

A análise fatorial com as variáveis da orientação empreendedora resultou na criação de três fatores: Proatividade Intraorganizacional, Proatividade Interorganizacional e Propensão ao Risco. Embora os fatores encontrados tenham respaldo na literatura, eles não correspondem às dimensões Capacidade Inovativa (ou inovatividade), Proatividade e Propensão ao Risco descrita pela literatura (Morris & Jones, 1999; Kearney, Hisrich e Roche 2009; Meynhardt & Diefenbach, 2012; Swann, 2016). Os resultados evidenciam que a estrutura das dimensões da orientação empreendedora pode variar de acordo com a organização estudada, sendo essa uma primeira contribuição do presente trabalho ao do tema no serviço público.

O presente trabalho contribui com a literatura sobre empreendedorismo e inovação em organizações públicas ao preencher lacuna proposta por Singla, Stritch, & Feeney (2018) e Tremml (2019) sobre características organizacionais das organizações públicas que se associam à orientação empreendedora. As análises de regressão indicaram que a Proatividade Interorganizacional não apresentou qualquer relação com os fatores organizacionais. Ressalte-se que a Polícia Federal, por se tratar de um órgão policial, conta com hierarquias e processos de trabalho institucionalizados e um tanto peculiares em comparação aos demais órgãos públicos. A diferença de procedimentos e formas de trabalho entre a Polícia Federal e outros órgãos públicos pode explicar o não estímulo das características da organização sobre a proatividade interorganizacional. Considerando o interesse da organização em estimular a orientação empreendedora e a inovação, entende-se que o intercâmbio de conhecimentos, técnicas e informações possa ser um caminho a ser desenvolvido.

De forma distinta, a Proatividade Intraorganizacional se associou de forma positiva aos fatores Liderança e Receptividade a novas Tecnologias. A Propensão ao Risco, por sua vez, associou-se de forma positiva aos fatores Liderança, Capacitação e Treinamento e Legislação. Esses resultados corroboram a relevância do papel da liderança para a orientação empreendedora (Bessant & Tidd, 2009; Müceldili, Turan, & Erdil, 2013; Hughes et al., 2018; Lukoschek, Gerlach, Stock, & Xin, 2018; Stojcic, Hashi, & Orlic, 2018). Mesmo em uma organização pública idiossincrática com elementos marcados de administração burocrática e legalidade, como a Polícia Federal, a liderança desempenha papel central no estímulo à orientação empreendedora de seus funcionários.

Os resultados evidenciaram mecanismos específicos para o desenvolvimento das dimensões da orientação empreendedora. Ações de capacitação e treinamento se associaram positivamente à Propensão ao Risco, contudo não tiveram efeito sobre a Proatividade Intraorganizacional. Aparentemente o desenvolvimento do capital intelectual da organização permitem maior segurança para que os Delegados possam propor caminhos alternativos de atuação, contudo não estimulam o compartilhamento de conhecimentos internamente. Diferente da Receptividade novas tecnologias, que estimularia a Proatividade interna, mas não a propensão ao risco. A evidência de que ferramentas distintas podem empregadas para o desenvolvimento de dimensões específicas da orientação empreendedora corrobora a multidimensionalidade da orientação empreendedora proposta por Tremml (2019).

O excesso de regras que orientam e constroem o comportamento são descritos por parte da literatura como barreiras à orientação empreendedora (Hansen, 2011; Lewis et al., 2017; Silva et al., 2018). Os resultados encontrados com o fator legislação, no entanto, indicam sua associação positiva com a propensão ao risco, não corroborando a perspectiva inicialmente proposta. De forma alternativa, os resultados parecem corroborar os argumentos de Singla, Stritch e Feeney (2018), indicando que as restrições características das organizações públicas, podem não constituir barreiras, mas, antes, um estímulo ao empreendedorismo e à inovação.

O presente trabalho possui suas limitações. Considerando os resultados das análises estatísticas, observa-se a ocorrência de coeficiente Alpha de Cronbach baixo para o fator Legislação, indicando a necessidade de revisão do instrumento em caso de aplicação para uma futura coleta. Adicionalmente, observa-se que os valores de R<sup>2</sup> das análises de regressão são relativamente baixos, o que sugere que outras variáveis possam ter associação com a Orientação Empreendedora. Nesse sentido, uma possível linha de pesquisa futura poderia ser desenvolvida no sentido identificar outras características organizacionais ou individuais associadas à orientação empreendedora no serviço público. Sugere-se o uso de variáveis sobre características organizacionais não baseadas na percepção do respondente (p.ex. presença de carreira estruturada, disponibilidade orçamentária, entre outras).

A presente pesquisa identifica fatores associados a orientação empreendedora, contudo seus achados poderiam ser aprofundados com pesquisas qualitativas com foco em explicar as relações encontradas. Adicionalmente, considerando as características específicas da organização estudada, sugere-se, ainda a replicação desse estudo em outras organizações públicas (de segurança ou não) como forma de verificar se as associações encontradas são efetivamente características da Polícia Federal ou se se repetem em outros contextos.

## REFERÊNCIAS

- Ahmad, N., & Daghfous, A. (2010). Knowledge sharing through inter-organizational knowledge networks. *European Business Review*, 22(2), 153–174. <https://doi.org/DOI.10.1108/09555341011023506>
- Alencar, E. (1995). Desenvolvendo a Criatividade nas Organizações: O Desafio da Inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 6–11. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000600002>
- Attard, J., Orlandi, F., Scerri, S., & Auer, S. (2015). A systematic review of open government data initiatives. *Government Information Quarterly*, 32(4), 399–418. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.006>
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo: administração*. Bookman Editora.
- Bresser-Pereira, L. C. (2001). Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. *Enap*, (9), 1–28. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Administra??o+p?blic+a+gerencial:+desafios+e+oportunidades+para+os+munic?pios+brasileiros#0>
- Bresser-Pereira, L. C. (2008). O modelo estrutural de gerência pública\*. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 391–410. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000200009>
- Bruno-Faria, M. de F., & Fonseca, M. V. de A. (2014). Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. (Portuguese). *Culture of Innovation: Concepts and Theoretical Models. (English)*, 18(4), 372–396. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>
- Caruana, A., Ewing, M. T., & Ramaseshan, B. (2002). Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public

- sector entities. *Service Industries Journal*, 22(2), 43–58. <https://doi.org/10.1080/714005076>
- Castro, C. M. S., Isidro-Filho, A., Menelau, S., & Fernandes, A. S. A. (2017). Antecedentes de inovações em organizações públicas do poder executivo federal. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 126–141. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v22n71.63851>
- Chan, K. Y., Ho, M. H. R., Kennedy, J. C., Uy, M. A., Kang, B. N. Y., Chernyshenko, O. S., & Yu, K. Y. T. (2017). Who wants to be an intrapreneur? Relations between employees' entrepreneurial, professional, and leadership career motivations and intrapreneurial motivation in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8(NOV), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02041>
- Coelho, M. L. G. M. M. (2010). Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. *Revista Do Serviço Público*, 61(3), 233–247.
- Costa, A. M., Cericato, D., & Melo, P. A. De. (2007). Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. *Revista de Negócios*, 12(4), 32–43.
- Curado, C., Muñoz-Pascual, L., & Galende, J. (2018). Antecedents to innovation performance in SMEs: A mixed methods approach. *Journal of Business Research*, 89(June 2017), 206–215. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.056>
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, 46(9), 1681–1691. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>
- Emmendoerfer, M. L. (2019). Innovation, Brazil. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1–5). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_3764-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3764-1)
- Emmendoerfer, M. L., Valadares, J. L., & Hashimoto, M. (2010). Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação. *RECADM - Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 9(2), 144–156. <https://doi.org/10.5329/RECADM.20100902002>
- Ferreira, V. D. R. S., Tete, M. F., Silva Filho, A. I. da, & Sousa, M. D. M. (2015). Inovação No Setor Público Federal No Brasil Na Perspectiva Da Inovação Em Serviços. *Review of Administration and Innovation - RAI*, 12(4), 99. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i4.101521>
- Filho, E. C., Gomes, M. A. de A., & Teixeira, R. M. (2018). Ações Empreendedoras Inovadoras no Setor Público. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 5(2), 1–29. <https://doi.org/10.18226/23190639.v5n2.01>
- Fonseca, F. (2016). A trama conflituosa das políticas públicas : Lógicas e projetos em disputa. *Cadernos EBAPE.BR*, 14, 406–417. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/1679-395162646>
- García-Buades, M. E., Ramis-Palmer, C., & Manassero-Mas, M. A. (2015). Climate for innovation, performance, and job satisfaction of local police in Spain. *Policing*, 38(4), 722–737. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-02-2015-0019>
- Gascó, M. (2017). Living labs: Implementing open innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 34(1), 90–98. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.09.003>
- Hadjimanolis, A. (2003). *The Barriers Approach to Innovation. The International Handbook on Innovation*. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/B978-008044198-6/50038-3>
- Hansen, M. B. (2011). Antecedents of organizational innovation: The diffusion of new public management into Danish local government. *Public Administration*, 89(2), 285–306.

- <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01855.x>
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship / Intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209–222. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.45.2.209>
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagna, R. V. (1993). An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 29–37. <https://doi.org/10.1177/104225879301700203>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Jean, R. J. “Bryan,” Kim, D., Chiou, J. S., & Calantone, R. (2018). Strategic orientations, joint learning, and innovation generation in international customer-supplier relationships. *International Business Review*, 27(4), 838–851. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.01.007>
- Karyotakis, K., & Moustakis, V. (2016). Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration. *The European Journal of Applied Economics*, 13(1), 47–59. <https://doi.org/10.5937/ejae13-10781>
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. (2009). Public and private sector entrepreneurship: Similarities, differences or a combination? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 26–46. <https://doi.org/10.1108/14626000910932863>
- Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 295–313. <https://doi.org/10.1007/s11365-007-0048-x>
- Kearney, C., & Meynhardt, T. (2016). Directing Corporate Entrepreneurship Strategy in the Public Sector to Public Value – Antecedents , Components and Outcomes. *International Public Management Journal ISSN:*, 19(4), 543–572. <https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1160013>
- Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Martens, C. D. P. (2015). Manifestação da orientação empreendedora em uma organização sem fins lucrativos. *REGPE- Revista de Empreendedorismo e Gestão De Pequenas Empresas*, 4(2), 66–95.
- Lee, J. C., & Chen, C. Y. (2017). Exploring the determinants of software process improvement success: A dynamic capability view. *Information Development*. <https://doi.org/10.1177/0266666917724194>
- Lewis, J. M., Ricard, L. M., & Klijn, E. H. (2017). How innovation drivers , networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 288–307. <https://doi.org/10.1177/0020852317694085>
- Lukoschek, C. S., Gerlach, G., Stock, R. M., & Xin, K. (2018). Leading to sustainable organizational unit performance: Antecedents and outcomes of executives’ dual innovation leadership. *Journal of Business Research*, 91(June), 266–276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.003>
- Machado, D. D. P. N., & Carvalho, L. C. de. (2013). Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: proposição de um modelo de análise organizacional. *Revista de Administração*, 48(3), 592–607. <https://doi.org/10.5700/rausp1108>
- Mcmullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132–152. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379628>
- Meynhardt, T., & Diefenbach, F. E. (2012). What Drives Entrepreneurial Orientation in the Public Sector ? Evidence from Germany ’ s Federal Labor Agency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 761–792. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus013>

- Morais, M. C. A., Valadares, J. L., Emmendoerfer, M., & Tonelli, D. (2015). Polissemias do Empreendedorismo no Setor Público. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - ISSN 2316-2058*, 4(1), 26–53. <https://doi.org/10.14211/41200>
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1999). Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 71–91. <https://doi.org/10.1177/104225879902400105>
- Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 947–971. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00453.x>
- Mücelandili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.538>
- Munro, J. (2015). Accelerating innovation in local government. *Public Money & Management*, 35(3), 219–226. <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1027498>
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224–232. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.010>
- Ohemeng, F. L. K. (2017). The Entrepreneurial Bureaucrat. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1–5). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5>
- Pikkemaat, B., Peters, M., & Chan, C. S. (2018). Needs, drivers and barriers of innovation: The case of an alpine community-model destination. *Tourism Management Perspectives*, 25(November 2017), 53–63. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.004>
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martínez-Conesa, I. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 134–142. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.014>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200–210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.003>
- Seabra, S. N. (2001). A nova administração pública e mudanças organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 35(4), 19–43.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>
- Silva, M. V. G. da, Meza, M. L. F. G. de, Oliveira, A. G. de, & Procopiuck, M. (2018). Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI). *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(2), 67–114. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.699>
- Singla, A., Stritch, J. M., & Feeney, M. K. (2018). Constrained or creative? Changes in financial condition and entrepreneurial orientation in public organizations. *Public Administration*, 96(4), 769–786. <https://doi.org/10.1111/padm.12540>
- Steijn, B., Bekkers, V., & Edelenbos, J. (2011). *Innovation in the Public Sector Linking Capacity and Leadership*. (V. Bekkers & J. Edelenbos, Eds.), *Springer Proceedings in Complexity*. Palgrave MacMillan. <https://doi.org/10.1057/9780230307520>
- Stojcic, N., Hashi, I., & Orlic, E. (2018). Creativity, innovation effectiveness and productive efficiency in the UK. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 564–580. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0166>
- Swann, W. L. (2016). Modelling the relationship between entrepreneurial orientation ,

- organizational integration , and programme performance in local sustainability performance in local sustainability. *Public Management Review*, (July). <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1199729>
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 171(3), 169–183. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.037>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação*. Bookman Editora.
- Tremml, T. (2019). Linking two worlds ? Entrepreneurial orientation in public enterprises : a systematic review and research agenda. *Annals OfPublic and Cooperative Economics*, 90(1), 25–51. <https://doi.org/10.1111/apce.12214>
- Trindade, A. (2015). Estado, governança e segurança pública no Brasil: Uma análise das secretarias estaduais de Segurança Pública. *DILEMAS: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social*, 8(4), 607–632.
- Valadares, J. L. (2013). *Orientação empreendedora na administração pública: análise da trajetória e das implicações da criação e manutenção do cargo de empreendedor público em Minas Gerais – Brasil*.
- Vasileiou, K., Djemil, F., Barnett, J., Young, T., & Brooks, L. (2011). Understanding innovators' experiences of barriers and facilitators in implementation and diffusion of healthcare service innovations: a qualitative study. *BMC Health Services Research*. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-342>