



ANTECEDENTES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM SERVIDORES PÚBLICOS

Autoria

Wagner Lopes Dias - wagnerldias@gmail.com

Andréia Elizabeth Silva Barros - andreiabarrosgmail.com

Daniel Pires Vieira - vieira.pires@gmail.com

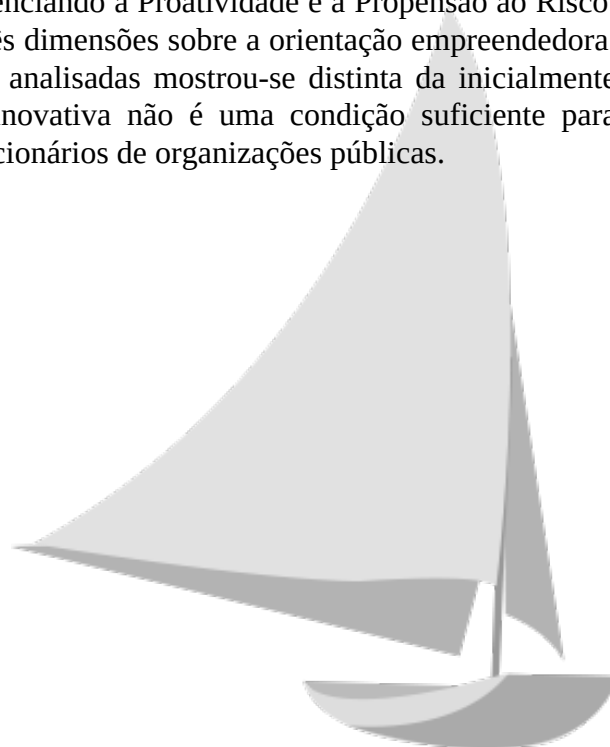
Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA/UnB - Universidade de Brasília

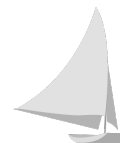
Edgar Reyes Junior Edgar Reyes Junior - Edreyes@unb.br

Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA/UnB - Universidade de Brasília

Resumo

O objetivo do presente estudo é investigar a influência das dimensões Proatividade, Propensão ao Risco e Capacidade Inovativa sobre a orientação empreendedora de servidores públicos. Para consecução do objetivo proposto foram elaboradas três hipóteses de pesquisa analisadas a partir da Análise de Equações Estruturais. Os resultados encontrados indicam que a Proatividade e a Propensão ao Risco influenciaram diretamente a Orientação Empreendedora. A Capacidade Inovativa, por sua vez, não apresentou influência direta sobre a Orientação Empreendedora, mas sim influenciando a Proatividade e a Propensão ao Risco. Os resultados confirmam a relevância das três dimensões sobre a orientação empreendedora. No entanto, a interação entre as dimensões analisadas mostrou-se distinta da inicialmente proposta, evidenciando que a capacidade inovativa não é uma condição suficiente para explicar a orientação empreendedora em funcionários de organizações públicas.





ANTECEDENTES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM SERVIDORES PÚBLICOS

Resumo: O objetivo do presente estudo é investigar a influência das dimensões Proatividade, Propensão ao Risco e Capacidade Inovativa sobre a orientação empreendedora de servidores públicos. Para consecução do objetivo proposto foram elaboradas três hipóteses de pesquisa analisadas a partir da Análise de Equações Estruturais. Os resultados encontrados indicam que a Proatividade e a Propensão ao Risco influenciaram diretamente a Orientação Empreendedora. A Capacidade Inovativa, por sua vez, não apresentou influência direta sobre a Orientação Empreendedora, mas sim influenciando a Proatividade e a Propensão ao Risco. Os resultados confirmam a relevância das três dimensões sobre a orientação empreendedora. No entanto, a interação entre as dimensões analisadas mostrou-se distinta da inicialmente proposta, evidenciando que a capacidade inovativa não é uma condição suficiente para explicar a orientação empreendedora em funcionários de organizações públicas.

Palavras-chave: orientação empreendedora; servidor público; capacidade inovativa.



1 Introdução

Sob uma ótica privada, uma empresa empreendedora é aquela que se empenha na inovação dos produtos, assume operações arriscadas e é proativa em suas ações (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). Segundo Kearney, Hisrich e Roche (2009), há diferenças significativas nas realidades organizacionais das empresas privadas quando comparadas ao setor público. No âmbito público, as organizações são criadas e consolidadas por meio de arcabouços legais estritos, que definem seus objetivos e competências de forma clara e não raramente exclusiva. Diferentemente da iniciativa privada, a administração pública só pode realizar o que a lei permite (Meirelles, 1990). A gestão das organizações públicas normalmente é mais autoritária e centralizada, com menos autonomia e flexibilidade na tomada de decisões (Kearney et al., 2009).

Embora atuando sob pressupostos e contextos institucionais distintos das empresas privadas, as organizações públicas vêm constantemente sendo estimuladas a modernizar seu aparato institucional e a incorporar em suas atividades conceitos de eficiência, produtividade e qualidade na prestação de serviços (Lima, Fraga, & Oliveira, 2016).

As principais barreiras e facilitadores para a implantação da inovação no serviço público são variáveis individuais. Aspectos como a resistência e a limitação de recursos humanos, por um lado, e o trabalho em equipe e a legitimação e comprometimento, por outro, são fundamentais para a inovação. Então há proximidade entre o processo de geração de inovação nas organizações públicas e o comportamento empreendedor de seus colaboradores (De Castro, Isidro-Filho, Menelau, & Fernandes, 2017).

Considerando esse ambiente organizacional desfavorável, a presente pesquisa busca contribuir com o debate sobre o empreendedorismo no setor público a partir da análise do comportamento dos agentes públicos. Para consecução desse objetivo o trabalho é composto por, além desta introdução, outras cinco seções. Na segunda seção são apresentados o referencial teórico e as hipóteses de pesquisa. Posteriormente, a terceira seção apresenta o método de pesquisa. Na quarta seção são apresentados e discutidos os resultados. Por fim, na última seção, são expostas as conclusões da pesquisa.

2 Referencial Teórico

A orientação empreendedora, sob uma perspectiva empresarial, pode ser compreendida como um processo de elaboração de estratégia que os tomadores de decisão usam para alcançar o propósito da empresa, manter sua visão e criar vantagens competitivas (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009). A Administração Pública brasileira tem peculiaridades que a classificam como um modelo híbrido de gestão, com a coexistência de características patrimonialistas, burocráticas e gerenciais, e que ressaltam as limitações e conflitos na implantação de práticas empreendedoras (Valadares & Emmendoerfer, 2015). Não há consenso sobre o impacto de tais peculiaridades nos servidores públicos.

Segundo Bysted e Jespersen (2014), para melhorar o desempenho dos funcionários públicos é necessária uma sensação de segurança no emprego, a fim de diminuir o risco associado ao comportamento inovador do trabalho. Mas a segurança inibe a exploração de novas ideias e torna a criatividade menos inovadora. Então, reduzir o risco do comportamento inovador pode aumentar o número de funcionários com tal comportamento, mas também pode limitar a capacidade de inovação. Os autores evidenciaram ainda que os funcionários públicos percebem a inovação como um comportamento adicional, pelo qual devem ser compensados, enquanto os funcionários privados veem o comportamento inovador como uma forma de avanço na carreira.

Alguns autores apontam a aversão ao risco como uma característica comum aos servidores públicos. Mulgan e Albury (2003) apontam o risco, ou a falta de habilidade em geri-lo, como a maior barreira à inovação no setor público. Eles ressaltam que a ausência de



habilidades em gerenciamento de risco prejudica severamente o processo de inovação mesmo nas situações em que há oportunidade e motivação para inovar. Reforçando esse entendimento, Osborne e Brown (2011) mostram que, no contexto do serviço público, o risco é repetidamente apontado como um evento negativo ou como um fenômeno a ser mitigado ou evitado, na melhor das hipóteses. Os pesquisadores destacam ainda que a literatura sobre inovação, tanto pública como privada, ressalta a importância do risco para a inovação ser bem-sucedida.

A aversão ao risco no serviço público pode ser explicada pela existência de sanções mais severas para a inovação fracassada do que recompensas para as bem-sucedidas (Mulgan & Albury, 2003). Por exemplo, o Regime Jurídico dos Servidores do Distrito Federal, alinhado ao princípio constitucional da legalidade na Administração Pública, estabelece a observância das normas legais no exercício das atribuições como um dos deveres do servidor. Esta mesma norma permite a criação de prêmios pela apresentação de ideias que favoreçam o aumento de produtividade e a redução dos custos operacionais. Porém, até o momento da realização desta pesquisa, não foi identificado nenhum programa nessa linha (Brasília, 2011). Ou seja, se por um lado há o rigor na obediência às regras estabelecidas, por outro não há estímulos para o comportamento inovador.

2.1 Orientação Empreendedora Individual

Embora a orientação empreendedora tenha sido tradicionalmente analisada no nível da empresa, é igualmente importante compreendê-la no nível individual, pois pode afetar as empresas e produtos, a criação de empregos e o próprio desenvolvimento econômico. Além disso, a compreensão dos determinantes da orientação individual pode ser útil à tomada de decisões políticas para a promoção do empreendedorismo (Ferreira, Jalali, Bento, Marques, & Ferreira, 2017). Quando analisado em nível individual, a orientação empreendedora se relaciona ao trabalho proativo de cada um dos funcionários, sendo também denominado intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo ou empreendedorismo interno (Bolton & Lane, 2012; Valadares & Emmendoerfer, 2015).

A proatividade individual é explicada por Jong e Wennekers (2008) da seguinte forma: indivíduos com comportamento proativo são aqueles que apresentam maior disposição em agir, que são autônomos e não necessitam serem provocados a tomar uma iniciativa. De forma similar, Rauch et al. (2009) argumentam que a proatividade é a busca de oportunidades e a visão de futuro caracterizada por novos produtos e serviços em antecipação às demandas futuras. O comportamento proativo dos indivíduos é relacionado a medidas que incluem iniciativa pessoal, tendência a assumir o controle tornando-se um determinante crítico do sucesso organizacional (Jong & Wennekers, 2008). Trata-se de aspecto central para uma orientação empreendedora, por ser uma perspectiva voltada para o futuro acompanhada de atividade inovadora ou novo empreendimento (Lumpkin & Dess, 1996). Considerando os argumentos apresentados, estabelece-se a primeira hipótese de pesquisa:

Hipótese 1: A proatividade influencia positivamente a orientação empreendedora.

A capacidade inovativa reflete a tendência de se engajar e apoiar novas ideias, experimentos e processos criativos que podem resultar em novos produtos ou serviços, representando uma disposição de se afastar das tecnologias ou práticas existentes e se aventurar além do atual estado da arte (Lumpkin & Dess, 1996). É a predisposição para se engajar em atividades que envolvam criatividade e experimentação, com a introdução de novos produtos e serviços, em busca da liderança tecnológica através do investimento em pesquisas em novos processos (Rauch et al., 2009). Dessa forma, chega-se a segunda hipótese de pesquisa:

Hipótese 2: A capacidade inovativa influencia positivamente a orientação empreendedora.

O risco é uma característica central do empreendedorismo e da inovação, posto que a busca pela inovação é um processo com resultados incertos. O desempenho inovador é



promovido com base em certo nível de assunção de risco que deve ser gerenciado. Dessa forma, organizações com uma orientação empreendedora são muitas vezes tipificadas por comportamentos de predisposição ao risco (Filho, Gomes, & Teixeira, 2018; Lumpkin & Dess, 1996). A predisposição em assumir risco consiste em adotar uma ação ousada como comprometer recursos significativos para empreendimentos em ambientes incertos (Jong & Wennekers, 2008). De Vries et al. (2016) identificam a cultura de aversão ao risco como uma das principais barreiras à inovação. Nesse caso, a lógica privada parece ser refletida na administração pública. No contexto do serviço público, o risco é repetidamente apontado como um evento negativo, na melhor das hipóteses como um fenômeno a ser mitigado ou evitado (Osborne & Brown, 2011). Diante o exposto, estabelece-se a terceira hipótese de pesquisa:

Hipótese 3: A predisposição ao risco influencia positivamente a orientação empreendedora.

3 Método

A população escolhida para testar as hipóteses foram os servidores da Câmara Legislativa do Distrito Federal (CLDF) e do Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF). Estes órgãos compõem o Poder Legislativo no âmbito do Distrito Federal e foram selecionados pela conveniência de acesso dos pesquisadores.

Os dados foram coletados com a utilização de um questionário estruturado baseado no instrumento de Bolton e Lane (2012) que mede as três dimensões do empreendedorismo: propensão em assumir riscos, capacidade inovativa e proatividade. Foram acrescentadas questões que abordavam o empreendedorismo de forma geral extraídas e adaptadas de McClelland e Boyatzis (1982), McClelland (1987) e Carland, Carland e Stewart (1996).

Originalmente o questionário de Bolton e Lane (2012) foi aplicado em estudantes universitários nos Estados Unidos. As autoras sugerem a aplicação em amostras com perfis variados para validar o instrumento. Elas recomendam desde estudantes de regiões diferentes nos Estados Unidos e no mundo e com diferentes idades, assim como com não-estudantes. Koe (2016) utilizou o questionário com estudantes malaios, enquanto Jelenc, Pisapia e Ivanusic (2016) analisam o comportamento de empresários croatas da área de tecnologia. A própria Bolton utilizou o questionário com um grupo de empreendedores (Bolton, 2012).

Todas as questões do instrumento foram do tipo Likert de concordância de 7 pontos (1 - discordo totalmente a 7 - concordo totalmente). Originalmente a escala tinha 5 pontos de concordância. Seguindo as orientações de Matell e Jacoby (1971), para fins da presente pesquisa, optou-se por adotar uma escala com mais pontos de concordância.

O questionário foi aplicado de forma eletrônica, tendo sido divulgado por meio das redes sociais. Foram coletadas 310 respostas, 13% da população total, ao longo do mês de outubro de 2017, sendo que 181 respondentes trabalham na CLDF, enquanto os demais 129 trabalham no TCDF. Não foram identificados dados faltantes, no entanto 25 casos foram eliminados por se tratarem de casos extremos (13 univariados e 12 multivariados). A partir da eliminação dos casos, as variáveis não apresentaram desvios severos de normalidade.

Após o tratamento inicial, os dados foram analisados com a Análise de Equações Estruturais (AEE). A AEE é uma técnica de análise que busca explicar as relações entre múltiplas variáveis, examinando a estrutura das inter-relações expressas em séries de equações (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Seguindo as orientações de Hair et al. (2010) e de Marôco (2014), o tamanho da amostra, mesmo após a eliminação, mostra-se adequada para a aplicação da técnica.

As análises convencionais a partir de equações estruturais pressupõem a utilização de dois submodelos: de medida e estrutural. O submodelo de medida é operacionalizado pelas variáveis observadas e representa como as variáveis latentes serão operacionalizadas. O submodelo estrutural traz as relações causais entre as variáveis latentes (Hair et al., 2010;



Marôco, 2014). Assim, anterior à verificação das relações causais hipotetizadas entre os construtos no Modelo Estrutural, procedeu-se à verificação do modelo de medida a partir da análise fatorial confirmatória (AFC). As análises foram realizadas com o auxílio do *software* AMOS. Na seção seguinte são apresentados os resultados do modelo de medida e estrutural.

4 Resultados e Discussão

Como ressaltado, a AFC foi empregada com o intuito de verificar a adequação do modelo de medida anterior à verificação do modelo estrutural. Foram eliminadas as variáveis com cargas fatoriais altas em mais de um construto. Não foram observadas variáveis com cargas fatoriais baixas. O modelo de medida resultante apresenta bons indicadores de ajustamento. A deste resultado procedeu-se a verificação da validade e da confiabilidade dos construtos, a validade convergente e a validade discriminante. Inicialmente verificou-se que todas as variáveis observáveis possuíam cargas superiores a 0,5 em seus respectivos construtos, o que, de acordo com os parâmetros propostos por Marôco (2014) e Hair et al. (2010), denotam a presença de confiabilidade individual e validade fatorial das variáveis. A confiabilidade do construto foi calculada a partir da Fiabilidade Compósita (FC). Os resultados encontrados mostraram-se adequados (valores iguais ou superiores a 0,7) para os construtos Capacidade Inovativa, Propensão ao Risco e Orientação Empreendedora. O construto Proatividade apresentou valor próximo ao aceitável (0,69).

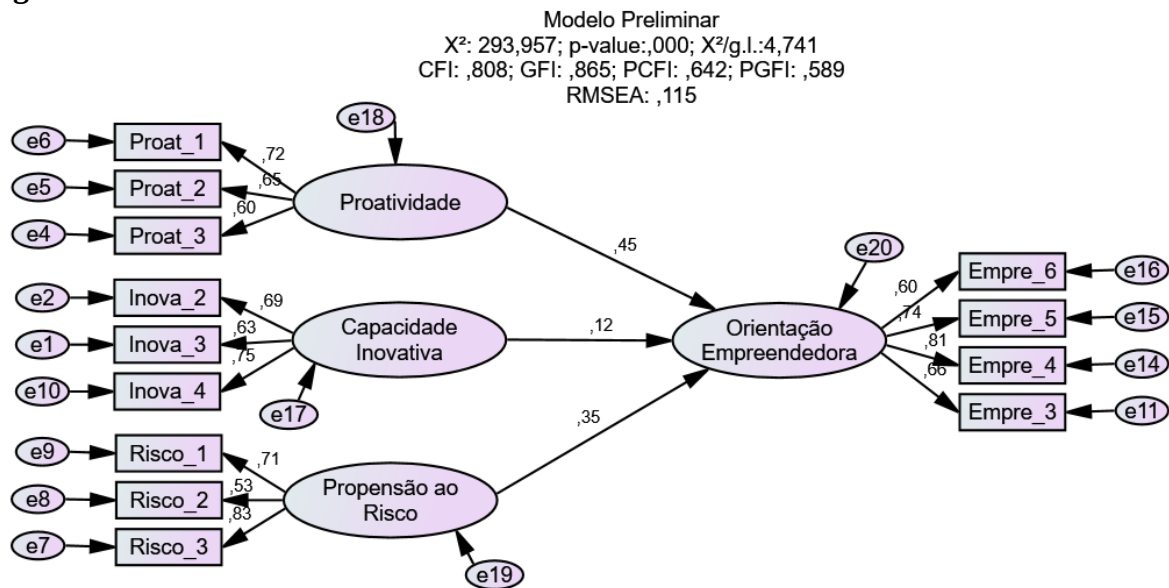
A validade convergente foi verificada a partir da Variância Extraída Média (VEM). Somente os resultados do construto Orientação Empreendedora (0,53) ficaram acima do parâmetro mínimo esperado (VEM maior ou igual a 0,5). A exemplo do ocorrido anteriormente, os construtos Capacidade Inovativa (0,47) e Propensão ao Risco (0,49) apresentaram valores próximos ao mínimo esperado, enquanto que o construto Proatividade (0,43) apresentou valores abaixo do esperado. A validade discriminante foi avaliada a partir da comparação dos valores VEM com os quadrados da correlação entre os fatores. A partir da comparação, pode-se afirmar que os construtos Proatividade e Orientação Empreendedora possuem validade discriminante. Os construtos Propensão ao Risco e Capacidade Inovativa, no entanto, por apresentarem uma alta correlação, não possuem validade discriminante. Entende-se que a ausência de validade discriminante entre os dois construtos, assim como o problema encontrado na validade convergente do construto Proatividade são limitações do presente trabalho. Dessa forma, os resultados encontrados na avaliação do modelo devem ser compreendidos em função da amostra analisada, o que, contudo, não impede a verificação do modelo estrutural.

As hipóteses foram testadas a partir da verificação das relações entre construtos no modelo estrutural. Os resultados (Figura 1) indicam que o referido modelo apresenta maus indicadores de ajustamento. Observa-se ainda que a trajetória entre os construtos Capacidade Inovativa e Orientação empreendedora não apresentou resultados significativos ($p\text{-value} < 0,05$), o que nos permite rejeitar a Hipótese 2.

Como destacado, a Capacidade Inovativa reflete uma propensão do indivíduo em apoiar novas ideias ou experimentos, se engajando em atividades criativas que se afastam do *modus operandi* vigente (Lumpkin & Dess, 1996; Rauch et al., 2009). Ressalte-se que as características institucionais que orientam as atividades em uma organização pública não são especialmente estimulantes para o desenvolvimento de ações inovadoras em seus servidores. No mesmo sentido, a racionalidade que orienta o comportamento do servidor público (Dong, 2014) parece restringir ou mesmo impedir o desenvolvimento da capacidade inovadora. A não-significância da trajetória entre a Capacidade Inovativa e a Orientação Empreendedora parece refletir esses obstáculos. Os resultados encontrados sugerem que a simples existência da Capacidade Inovativa nos servidores não é uma condição suficiente para explicar o comportamento empreendedor.



Figura 1 Modelo Preliminar



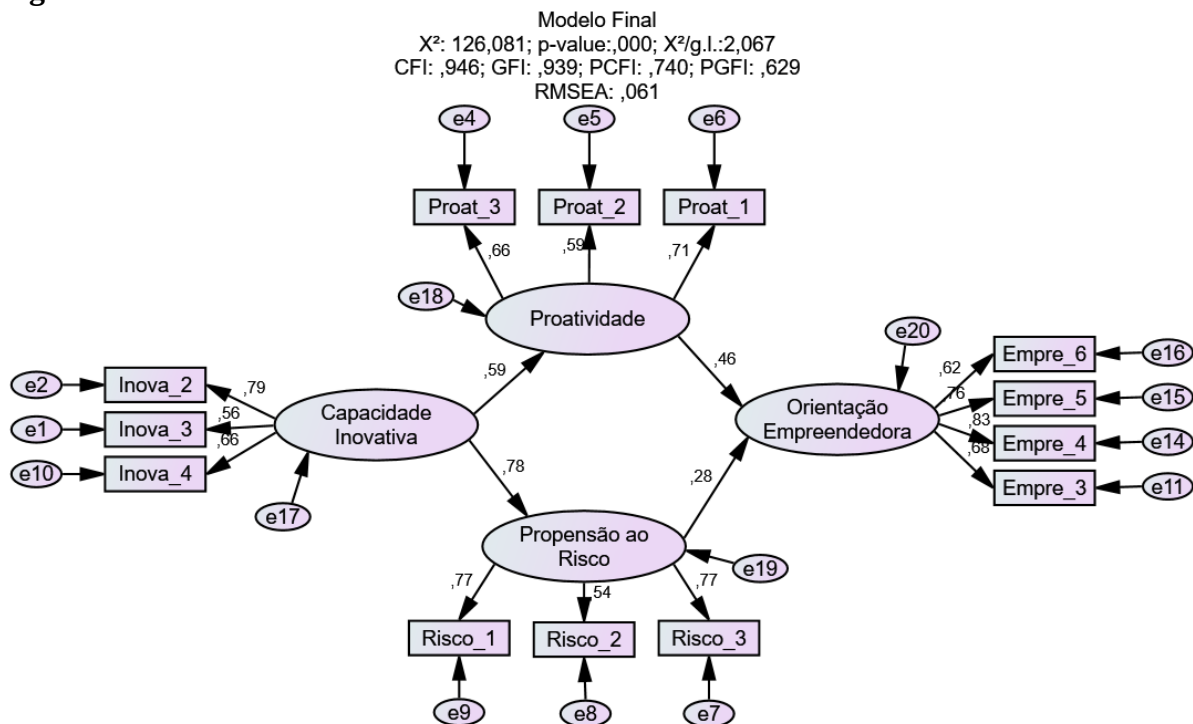
Considerando os resultados, o modelo proposto foi reespecificado. Inicialmente procedeu-se a eliminação da trajetória não significativa no modelo estrutural. Adicionalmente, seguindo as orientações constantes em Marôco (2014), foram verificados os índices de modificação para identificação de possíveis novas trajetórias a serem traçadas entre as variáveis latentes do modelo. A partir da verificação dos índices de modificação propostos pelo *software* foi possível observar uma alta correlação entre os erros associados aos fatores Capacidade Inovativa e Proatividade, bem como entre os erros associados aos fatores Capacidade Inovativa e Propensão ao Risco.

Como destacado por Rauch et al. (2009), a proatividade é derivada da busca por oportunidades e é caracterizada pela introdução de novos produtos e serviços de forma antecipada. Nesse sentido, entende-se que a associação entre os construtos Capacidade Inovativa e Proatividade encontra respaldo na literatura. De forma similar, observa-se a ocorrência de argumentos que assumem uma associação inversamente proporcional entre risco e inovação (De Vries et al., 2016; Osborne & Brown, 2011). Especificamente sobre o setor público, Dong (2014) argumenta que, dada uma maior preocupação com a segurança no trabalho, o servidor público teria uma maior aversão ao risco. Considerando os argumentos propostos e a ideia de que o processo de inovação é altamente incerto, sem garantias de resultados positivos, entende-se que a presença de Capacidade Inovativa estaria diretamente associada à uma maior propensão a assumir riscos.

Considerando os argumentos estabelecidos, entende-se que as associações identificadas a partir dos índices de modificação, ainda que não hipotetizadas inicialmente, encontram respaldo na literatura. Nesse sentido, optou-se pela reespecificação do modelo a partir do estabelecimento de trajetórias entre as variáveis Capacidade Inovativa e Proatividade e entre Capacidade Inovativa e Propensão ao Risco. A Figura 2 apresenta o modelo final testado com as adequações descritas. Diferentemente do modelo preliminar, o modelo final apresenta bons indicadores de ajustamento. Adicionalmente, ressalta-se que todas as trajetórias entre os construtos apresentaram valores significativos ($p\text{-value} < 0,05$).



Figura 2 Modelo Final



As diferenças observadas nas contribuições de cada variável evidenciam que o construto é multidimensional formativo, ou causal, sendo resultante, ao menos em parte, da combinação dos efeitos das dimensões investigadas (Jarvis, MacKenzie, & Podsakoff, 2003). O resultado encontrado reitera essa perspectiva, ao evidenciar que, embora proatividade e Propensão ao Risco estejam diretamente associadas à Orientação Empreendedora, a Capacidade Inovativa apresenta apenas efeito indireto a partir dos dois construtos citados.

A análise dos dados permitiu confirmar as Hipóteses 1 e 3. A Hipótese 1 estabelecia que a Orientação Empreendedora em servidores públicos, assim como observado para outras organizações, seria precedida por um comportamento proativo, de antecipação às necessidades e demandas futuras da organização (Lumpkin e Dess, 1996; Rauch et al., 2009). Ainda que se trate de um aspecto descrito como menos desenvolvido em funcionários públicos (Filho, Gomes e Teixeira, 2018), o resultado reitera a relevância da proatividade para a obtenção de uma orientação empreendedora.

A Hipótese 3 parte da perspectiva de que empreender, assim como a geração de inovações, são atividades eivadas de incerteza quanto aos resultados a serem alcançados. Nesse sentido, a assunção de uma orientação empreendedora seria antecedida pela predisposição em assumir riscos. No contexto de organizações públicas, esse comportamento estaria associado à predisposição em contrariar ou questionar regras estabelecidas e o *status quo*, como destacado por Jong e Wennekers (2008). A associação positiva entre Propensão ao Risco e a Orientação Empreendedora, ainda que em intensidade inferior à associação entre Proatividade e Orientação Empreendedora, evidencia que alguma medida de predisposição ao risco influencia positivamente o comportamento empreendedor em organizações públicas. Mesmo que as especificidades do serviço público possam reduzir a predisposição do servidor em se colocar em posição vulnerável a relação entre a dimensão e construto se manteve.

Diferentemente as hipóteses anteriores, a Hipótese 2, que estabelecia uma associação entre a Capacidade Inovativa e a Orientação Empreendedora, não foi corroborada pelas análises. Ainda que a literatura revisada indique que a Capacidade Inovativa teria efeitos similares aos da Proatividade e da Predisposição ao Risco sobre a Orientação Empreendedora (Koe, 2016; Kreiser, Marino, Kuratko, & Weaver, 2013), aparentemente essa relação não se



verificou para as organizações públicas estudadas. A ausência da relação direta pode ser explicada pela exigência de previsão legal de todos os atos, associada à falta de estímulos no ambiente institucional à ação inovadora. Cumpre destacar que as variáveis determinantes da Orientação Empreendedora, aparentemente, variam de acordo com o contexto ou com o tipo de organização estudado.

A partir da reespecificação do modelo, no entanto, verificou-se que a Capacidade Inovativa se associa de forma positiva à Propensão ao Risco e à Proatividade. Nesse sentido, a Capacidade Inovativa, embora não tenha apresentado um efeito direto sobre a Orientação Empreendedora, estaria associada à propensão a assumir riscos e ao comportamento proativo dos funcionários, influenciando de forma indireta o comportamento empreendedor dos servidores públicos.

As trajetórias indiretas evidenciadas no Modelo Final talvez sejam o resultado mais instigante do presente estudo. Ainda que não seja uma condição suficiente para a Orientação Empreendedora, a capacidade inovativa teria relevância na orientação empreendedora do servidor público ao estimular a Proatividade e a Propensão ao Risco. Portanto, caso o servidor disponha de capacidade inovativa na sua forma de trabalhar, esta tendência será apenas potencial, não se revertendo de forma imediata em um comportamento empreendedor. Este comportamento somente será alcançado a partir da capacidade inovativa se combinado com ações proativas e/ou com a disposição em assumir riscos. Essa peculiaridade não encontrada anteriormente na teoria representa uma contribuição teórica do presente estudo para análise da orientação empreendedora de funcionários públicos.

5 Conclusões

O presente trabalho teve por objetivo analisar o comportamento empreendedor de agentes públicos. Para consecução do objetivo proposto foram propostas três hipóteses de pesquisa que associavam a Capacidade Inovativa, a Proatividade e a Predisposição ao Risco à Orientação Empreendedora individual de servidores públicos. Os dados foram coletados a partir de um questionário estruturado aplicado em servidores de dois órgãos públicos do Distrito Federal. As análises foram realizadas a partir da Análise de Equações Estruturais.

Em que pese o contexto institucional das organizações públicas ser recorrentemente caracterizado como distinto do das empresas privadas, os resultados encontrados indicam que as mesmas dimensões empregadas para avaliar a orientação empreendedora em diferentes contextos privados podem ser empregadas para avaliar, também, o comportamento de funcionários em organizações públicas. Esses resultados confirmam o caráter multidimensional da Orientação Empreendedora Individual.

O Modelo Final encontrado, entretanto, propõe uma relação entre as variáveis distinta da encontrada em estudos anteriores. As análises indicam que as variáveis Proatividade e Predisposição ao Risco se relacionam diretamente à Orientação Empreendedora individual de servidores públicos. A Capacidade Inovativa, por sua vez não apresentou associação direta com a Orientação Empreendedora, contudo os resultados indicam sua influência sobre a Proatividade e Predisposição ao Risco, de forma que a relação entre a capacidade inovativa existente nos servidores não se consubstanciará a menos que seja combinada com atitudes proativas e/ou com maior disposição em assumir riscos.

Sob uma perspectiva prática, os resultados indicam que a simples existência da capacidade de geração de inovações não é uma condição suficiente para a obtenção de comportamentos empreendedores e inovadores no corpo funcional. Associados à capacidade inovativa, faz-se necessária a presença de proatividade e de propensão a assumir riscos. Nesse sentido, iniciativas isoladas que estimulem as ações inovadoras, tais como a premiação por ideias que aumentem a produtividade ou reduzam os custos, terão efeitos limitados. Considerando o objetivo de inserir a inovação e o comportamento empreendedor em



organizações públicas ressalta-se a necessidade de iniciativas que estimulem o comportamento proativo e combatam a cultura da aversão ao risco.

Alertamos, porém, que a presente pesquisa possui suas limitações. Inicialmente cumpre ressaltar os problemas de validade convergente anteriormente descritos. Um eventual caminho para sanar o problema seria o aumento da amostra pesquisada (o que não foi possível no presente trabalho). A amostra pesquisada foi selecionada de forma não aleatória, sendo que os dados coletados se referem aos servidores de órgãos do Poder Legislativo Distrital. Essas características da amostra, juntamente com os problemas de validade convergente detectados, não permitem a generalização dos resultados. Nesse sentido, os resultados encontrados devem ser compreendidos em função da amostra analisada.

As limitações elencadas abrem a possibilidade para eventuais pesquisas futuras. Inicialmente sugere-se a aplicação da presente pesquisa a órgãos públicos municipais e/ou federais, assim como a órgãos de outros Poderes de forma verificar se o Modelo Final e as relações entre construtos encontradas são idiossincráticas ao Poder Legislativo ou se elas se confirmam em diferentes contextos. Adicionalmente, sugere-se a realização de uma pesquisa qualitativa de forma a identificar, no contexto analisado, como ocorrem as interações entre os diferentes construtos.

Referências

- Bolton, D. L. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Further investigation of a measurement instrument. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 18(1), 91–98.
- Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument. *Education + Training*, 54(2/3), 219–233. <https://doi.org/10.1108/00400911211210314>
- Brasília. Lei Complementar nº 840 (2011). Retrieved from <http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=840&txtAno=2011&txtTipo=4&txtParte=>
- Bysted, R., & Jespersen, K. R. (2014). Exploring Managerial Mechanisms that Influence Innovative Work Behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), 217–241. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.806576>
- Carland, J. C., Carland, J. W., & Stewart, W. H. (1996). Seeing What's Not There: The Enigma of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Strategy*, 7, 1–20.
- De 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*, 22(71), 126–141. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v22n71.63851>
- 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>
- Dong, H.-K. D. (2014). Individual Risk Preference and Sector Choice: Are Risk-Averse Individuals More Likely to Choose Careers in the Public Sector? *Administration & Society*, 49(8), 1121–1142. <https://doi.org/10.1177/0095399714556500>
- Ferreira, F. A. F., Jalali, M. S., Bento, P., Marques, C. S. E., & Ferreira, J. J. M. (2017). Enhancing individual entrepreneurial orientation measurement using a metacognitive decision making-based framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 327–346. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0388-5>
- 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>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. Y. A., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis. A Global Perspective*.



- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199–218. <https://doi.org/10.1086/376806>
- Jelenc, L., Pisapia, J., & Ivanusic, N. (2016). Demographic Variables Influencing Individual Entrepreneurial Orientation and Strategic Thinking Capability. *Journal of Economic and Social Development*, 3(1), 3–16.
- Jong, J. de, & Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship; Conceptualizing Entrepreneurial Employee Behaviour. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (SCALES)*, 1–47.
- 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>
- Koe, W. (2016). The relationship between Individual Entrepreneurial Orientation (IEO) and entrepreneurial intention. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1), 13. <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0057-8>
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Kuratko, D. F., & Weaver, K. M. (2013). Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economics*, 40(2), 273–291. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9460-x>
- Lima, D. M. da C., Fraga, V. F., & Oliveira, F. B. de. (2016). O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. *Revista de Administração Pública*, 50(6), 893–912. <https://doi.org/10.1590/0034-7612152761>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software & Aplicações* (2a ed.). Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber Ltda.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs*. *The Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219–233. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x>
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.737>
- Meirelles, H. L. (1990). *Direito administrativo brasileiro* (23rd ed.). São Paulo: Malheiros Editores Ltda.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in public sector. *Strategy Unit, Cabinet Office*, 1(October), 40.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation in public services: engaging with risk. *Public Money & Management*, 31(1), 4–6. <https://doi.org/10.1080/09540962.2011.545532>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Valadares, J., & Emmendoerfer, M. (2015). A Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. *Revista de Ciências Da Administração*, 1(1), 82. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n41p82>