

# **ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA POLÍCIA FEDERAL – ESTÍMULOS E RESTRIÇÕES A PARTIR DAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS**

*ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN THE BRAZILLIAN FEDERAL POLICE – STIMULI AND RESTRICTIONS BASED ON ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS*

*ORIENTACIÓN EMPREENDEDORA EN LA POLICÍA FEDERAL BRASILEÑA – ESTÍMULOS Y RESTRICCIONES A PARTIR DE LAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES*

Submetido em: 30.09.2022

Aceito em: 10.11.2022

## **EDUARDO MÁRCIO SANTOS GALDINO DA SILVA**

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

POLÍCIA FEDERAL, BRASÍLIA-DF, BRASIL

mestradounb.silva@gmail.com

 <http://lattes.cnpq.br/5715698830226266>

 <https://orcid.org/0000-0001-9851-7988>

## **DANIEL PIRES VIEIRA**

DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, BRASÍLIA-DF, BRASIL

vieira.pires@gmail.com

 <http://lattes.cnpq.br/8479518094057050>

 <https://orcid.org/0000-0002-2126-2750>

## **RESUMO**

Organizações policiais têm caminhado no sentido de incorporar procedimentos mais eficientes com vistas a aprimorar os serviços prestados. Nesse sentido ganha relevância o estudo da orientação empreendedora e a identificação de características organizacionais que atuem como indutoras ou inibidoras desse comportamento. A orientação

empreendedora ainda foi pouco estudada em organizações policiais. Nesse sentido, o presente trabalho tem por objetivo analisar a relação entre características presentes na organização e a orientação empreendedora de servidores públicos. Para consecução do objetivo proposto, foram coletadas informações primárias de 321 Delegados da Polícia Federal a partir de questionário estruturado. Os dados foram estudados 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:** orientação empreendedora. liderança.; administração pública.; Polícia Federal.

### *ABSTRACT*

Police organizations have moved towards incorporating more efficient procedures with a view to improving the services provided. In this sense, the study of entrepreneurial orientation and the identification of organizational characteristics that act as inducers or inhibitors of this behavior gain in relevance. Entrepreneurial orientation has been little studied in police organizations. In this sense, the present work aims to analyze the relationship between characteristics present in the organization and the entrepreneurial orientation of public servants. To achieve the proposed objective, primary information was collected from 321 Federal Police delegates using a structured questionnaire. Data were analyzed with exploratory factor analysis and multiple regression analysis. The results found show the relevance of leadership for proactivity and for the propensity to take risks on the part of the delegates. Additionally, it was observed that the provision of qualification and training was associated with risk propensity, however not with proactivity. Contrary to expectations, the presence of norms and rules did not prove to be an obstacle to entrepreneurial orientation, but a stimulus to risk.

**KEYWORDS:** entrepreneurial orientation; leadership.; public administration.; Federal Police.

### *RESUMEN*

Los organismos policiales han avanzado en la incorporación de procedimientos más eficientes con el fin de mejorar los servicios prestados. En este sentido, cobra relevancia el estudio de la orientación emprendedora y la identificación de características orga-

nizacionales que actúan como inductoras o inhibidoras de este comportamiento. La orientación empresarial ha sido poco estudiada en las organizaciones policiales. En ese sentido, el presente trabajo tiene como objetivo analizar la relación entre las características presentes en la organización y la orientación emprendedora de los servidores públicos. Para lograr el objetivo propuesto, se recolectó información primaria de 321 delegados de la Policía Federal a través de un cuestionario estructurado. Los datos se analizaron con análisis factorial exploratorio y análisis de regresión múltiple. Los resultados encontrados muestran la relevancia del liderazgo para la proactividad y para la propensión a asumir riesgos por parte de los delegados. Además, se observó que la provisión de capacitación y capacitación se asoció con la propensión al riesgo, pero no con la proactividad. Contrariamente a lo esperado, la presencia de normas y reglas no resultó ser un obstáculo para la orientación empresarial, sino un estímulo para el riesgo.

**PALABRAS CLAVE:** orientación emprendedora; liderazgo; administración pública; Policía Federal.

## 1. INTRODUÇÃO

Desde a incorporação dos conceitos da Nova Administração Pública, a administração pública brasileira vem sendo orientada para a busca por maior eficiência e para a aplicação de novas técnicas e processos que racionalizem a aplicação de recursos públicos para atingir seus objetivos (SILVA, 2007; SECCHI, 2009). Nesse contexto ganha relevância a busca por inovações e o estímulo por comportamentos proativos e empreendedores na administração pública (MEYNHARDT; DIEFENBACH, 2012). 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; A. FILHO; GOMES; TEIXEIRA, 2018). Karyotakis e Moustakis (2016) entendem o empreendedorismo como impulsionador da inovação social, econômica e política, podendo ocorrer em qualquer organização.

Tal situação se apresenta de forma um tanto paradoxal para a administração pública, dada a natureza burocrática característica das organizações públicas (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016) que é

contraposta com a necessidade de desenvolver novas capacidades de criar, identificar e implementar novas ideias e práticas para solucionar problemas visando melhor desempenho e mais valor aos resultados para a sociedade (CASTRO *et al.*, 2017; EMMENDOERFER, 2019b). O comportamento empreendedor pressupõe esforços de gestão, alocação de recursos, elaboração de processos e ferramentas voltados para a promoção de ambiente organizacional de incentivo à criatividade e ao desenvolvimento de capacidades (CASTRO *et al.*, 2017; DEMIRCIOLU; AUDRETSCH, 2017; FERREIRA, *et al.*, 2015; PIKKEMAAT; PETERS; CHAN, 2018).

Características inerentes à própria organização podem atuar como elementos indutores e inibidores desse comportamento empreendedor (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016; FERREIRA *et al.*, 2015). São necessárias pesquisas que identifiquem como características específicas das organizações públicas se associam a orientação empreendedora de servidores públicos (SINGLA, STRITCH; FEENEY, 2018; TREMML, 2019).

A partir dos argumentos apresentados, o presente trabalho tem por objetivo analisar a relação entre características presentes na organização e a orientação empreendedora de tais servidores. De forma específica, analisa-se essa relação em Delegados da Polícia Federal do Brasil. Poucos estudos sobre orientação empreendedora em organizações públicas adotam como objeto organizações policiais (SMITH, 2020), embora também se observe demandas para o aumento do empreendedorismo também para esse tipo de organização. Adicionalmente, há a necessidade de pesquisas sobre orientação empreendedora que enfoquem formuladores e gestores de políticas públicas, o que justifica a opção por utilizar os delegados como unidade de análise.

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 do método, são apresentados os procedimentos de coleta e as análises fatorial exploratória e de regressão múltipla empregadas. 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.

## 2. REFERENCIAL

O empreendedorismo 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; 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, *et al.*, 1993). A orientação empreendedora, por seu turno, pode ser definida como o processo pelo qual indivíduos ou grupos de indivíduos mudam a organização por meio 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 lide-

rança 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, algumas vezes até contrariando as definições teóricas que relacionam, por exemplo, a escassez de recursos imediatos à 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 da orientação empreendedora em organizações públicas.

Para Ohemeng (2017), a orientação empreendedora em servidores públicos 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, 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 organi-

zacionais, 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, 2017). De forma similar, Valadares (2013) aponta que a 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 e 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 (MÜCEL DILI; 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 *et al.*;

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 *et al.*, 2014). Redes de liderança, ações cooperativas e transferência de conhecimento de líderes capacitados proporcionam a implementação de inovações (PIKKEMAAT, 2018).

Lewis . (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 (GARCÍABUADES, 2015; TRINDADE, 2015). Meynhardt e Diefenbach (2012) destacam o papel de uma cultura de apoio para a orientação empreendedora.

Para Curado (2018), a difusão do conhecimento, a capacidade de experimentação e de assumir riscos são características do comportamento empreendedor associadas à 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 (NIEVES; HALLER, 2014).



Para além do treinamento e da capacitação, Para Popa, SotoAcosta e MartinezConesa (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, 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.

### 3. 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 enviado de forma eletrônica à totalidade do universo de interesse da pesquisa (1650 delegados), após autorização da instituição.

O questionário encontrava-se dividido em três grandes seções. A primeira delas era composta por questões para identificação de características sociodemográficas dos respondentes. A segunda seção trazia questões sobre características organizacionais, identificadas a partir

da literatura revisada, que influenciam a orientação empreendedora de servidores públicos. A terceira seção continha questões sobre a orientação empreendedora. As questões da segunda e terceira partes do questionário foram avaliadas pelos respondentes a partir de uma escala de concordância de sete pontos, variando de 1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente. A escala de concordância de sete pontos é comumente aplicada em ciências sociais para mensuração de construtos latentes (BRYMAN, 2008). O Quadro apresenta as questões relativas aos aspectos organizacionais e à orientação empreendedora e as referências que embasaram sua criação.

Quadro 1 – Construtos e Variáveis

Construto	Questões/ Variáveis	Referências
Aspectos Organizacionais	1. Os ocupantes de cargos de chefia da PF incentivam aos demais servidores a serem criativos.	(LUKOSCHEK, GERLACH, STOCK, XIN, 2018; STOCK, ZACHARIAS, SCHNELLBAECHER, 2017)
	2. Os ocupantes de cargos de chefia da PF incentivam aos servidores a compartilharem suas ideias.	(LEWIS, RICARD, KLJN, 2017; STOCK et al., 2017; VASILEIOU, DJEMIL; BARNETT, YOUNG; BROOKS, 2011)
	3. Os ocupantes de cargos de chefia da PF incentivam os servidores a compartilharem suas ideias com os colegas de trabalho.	(CASTRO; ISIDRO-FILHO; MENELAU; FERNANDES, 2017; STOCK et al., 2017; VASILEIOU et al., 2011)
	4. Os ocupantes de cargo de chefia da PF são abertos a sugestões para o processo de tomada de decisão.	(MÜCELDILI; TURAN; ERDIL, 2013)
	5. A tomada de decisão administrativa pelos ocupantes dos cargos de chefia é transparente.	(MÜCELDILI et al., 2013)
	6. Na PF é incentivada a formação de redes de contatos para troca de informações entre os servidores.	(LEE; CHEN, 2017; PIKKEMAAT, PETERS; CHAN, 2018)
	7. A PF é receptiva em relação às mudanças tecnológicas.	(KARYOTAKIS; MOUSTAKIS, 2016)
	8. A PF é receptiva em relação à inovação em seus processos internos.	(KARYOTAKIS; MOUSTAKIS, 2016)

Construto	Questões/ Variáveis	Referências
Aspectos Organizacionais	9. Os gestores se mostram vigilantes às demandas do ambiente no qual a PF se insere.	(GARCÍA-BUADES; RAMIS-PALMER; MANASSERO-MAS, 2015)
	10. A PF deixa claro para seus servidores quais são suas escolhas estratégicas.	(KOCK; GEORG GEMÜNDEN, 2016)
	11. Existe encorajamento organizacional para tomada de decisões criativas	(KOCK; GEORG GEMÜNDEN, 2016)
	12. Existe liberdade para tomada de decisões criativas.	(KOCK; GEORG GEMÜNDEN, 2016)
	13. A PF conscientiza os servidores sobre a necessidade de preparar-se para o ambiente de constantes mudanças.	(TEECE, PISANO; SHUEN, 1997)
	14. Os gestores da PF priorizam a alocação de recursos tecnológicos.	(HANSEN, 2011)
	15. A PF oferece oportunidades de aprendizagem de novas habilidades.	(HSU; WANG, 2012; TUZOVIC; WIRTZ, ; HERACLEOUS, 2018)
	16. A PF oferece oportunidades para aprimorar meus conhecimentos.	(HSU; WANG, 2012; TUZOVIC et al., 2018)
	17. Tenho acesso às informações para solução das necessidades do serviço.	(TUZOVIC et al., 2018)
	18. Tenho acesso aos recursos tecnológicos necessários ao serviço.	(TUZOVIC et al., 2018)
	19. A PF adequa seus sistemas de tecnologia da informação às mudanças tecnológicas.	(TUZOVIC et al., 2018)
	20. A PF atualiza seus processos para adequação às mudanças tecnológicas.	(TUZOVIC et al., 2018)
	21. A PF possui pessoal qualificado para implementação de novas tecnologias.	
	22. A PF prioriza o trabalho em equipe.	(CASTRO et al., 2017)
	23. O processo de seleção de chefias na PF escolhe indivíduos com perfil para solução de problemas de forma criativa.	(SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005)
24. A PF incentiva a busca de conhecimentos externos por meio de participação em eventos e cursos.	(DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016)	
25. A PF possibilita a interação com outras organizações semelhantes para aquisição de conhecimento.	(TIDD, 2001)	

Construto	Questões/ Variáveis	Referências
Aspectos Organizacionais	26. A necessidade da PF de adequar-se às exigências legais dificulta a aquisição de ferramentas tecnológicas.	(HANSEN, 2011; LEWIS, 2017)
	27. Em sua atuação, a PF prioriza os aspectos formais.	(BRESSER-PEREIRA, 2008B; HANSEN, 2011)
	28. As diretrizes governamentais influenciam na implementação da inovação dentro da PF.	(HARTLEY, 2005)
Orientação Empreendedora	29. Na minha atuação priorizo a eficiência aos aspectos formais.	(BRESSER-PEREIRA, 2008a; MUNRO, 2015)
	30. Levo em consideração a possibilidade de resultados incertos em uma investigação ou operação policial.	(FILHO, GOMES; TEIXEIRA, 2018)
	31. Assumo riscos pessoais decorrentes de minhas decisões.	(COSTA, CERICATO; MELO, 2007; KEARNEY; MEYNHARDT, 2016A)
	32. Há margem para discricionariedade em minhas decisões.	(KEARNEY; MEYNHARDT, 2016)
	33. Improviso soluções para resolução de problemas.	(TREMML, 2019)
	34. É aceitável para mim que o meu trabalho não gere resultados para a organização.	(EMMENDOERFER; VALADARES; HASHIMOTO, 2010; SILVA; MEZA; OLIVEIRA; PROCOPIUCK, 2018)
	35. Formo equipes de trabalho considerando a diversidade de conhecimentos.	(DAGHFOUS, 2004; MUMFORD, 2000)
	36. Compartilho conhecimentos com servidores de diferentes áreas.	(AHMAD; DAGHFOUS, 2010)
	37. A possibilidade de fracasso em implementação de um projeto da equipe sob minha liderança é minha responsabilidade.	(COSTA et al., 2007; KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2009; MORRIS; JONES, 1999)
	38. Atuo de forma a dar autonomia aos meus subordinados para que tomem decisões necessárias no dia a dia do seu trabalho.	(LAURSEN; FOSS, 2014)
39. Sempre participo de cursos ou treinamentos oferecidos pela organização.	(KEARNEY et al., 2009)	

Construto	Questões/ Variáveis	Referências
Orientação Empreendedora	40. Busco adquirir novas habilidades para o serviço em eventos ou plataformas de conhecimentos, fora da organização.	(KEARNEY et al., 2009; LAURSEN; FOSS, 2014; MORRIS; JONES, 1999; MORRIS; WEBB; FRANKLIN, 2011)
	40. Busco adquirir novas habilidades para o serviço em eventos ou plataformas de conhecimentos, fora da organização.	(KEARNEY et al., 2009; LAURSEN; FOSS, 2014; MORRIS; JONES, 1999; MORRIS; WEBB; FRANKLIN, 2011)
	41. Desenvolvo contatos para adquirir conhecimento especializado.	(EMMENDOERFER et al., 2010; MORRIS; JONES, 1999)
	42. No trabalho utilizo bases de dados além daquelas fornecidas pela organização para minhas atividades	(KEARNEY; MEY-NHARDT, 2016; MEY-NHARDT; DIEFENBACH, 2012; MORRIS; JONES, 1999)
	43. Utilizo ferramentas tecnológicas além daquelas fornecidas pela organização para realizar minhas atividades.	(KEARNEY; MEY-NHARDT, 2016; MEY-NHARDT; DIEFENBACH, 2012; MORRIS; JONES, 1999)

Fonte: Elaborado pelos autores

Anterior à aplicação, o questionário foi submetido a juízes (três 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. A coleta ocorreu por meio eletrônico e resultou em 321 questionários (cerca de 19% da população).

Os dados coletados foram analisados com análise fatorial exploratória e análise de regressão múltipla. A análise fatorial exploratória foi empregada de forma a sumarizar as variáveis relativas às características organizacionais e à orientação empreendedora em fatores representativos (HAIR JR. *et al.*, 2009). As análises fatoriais empregaram a técnica do Componente Principal, com a extração dos fatores com base no Autovalor (*Eigenvalue*). Como forma de facilitar a interpretação dos resultados os dados foram rotacionados com a rotação *Varimax* e foram suprimidas variáveis com cargas baixas. Adicionalmente foram eliminadas das análises variáveis com comunalidades baixas ou com altas cargas fatoriais em mais de um fator.

Os fatores criados foram utilizados na análise regressão múltipla, assumindo os fatores relativos às características organizacionais como variáveis independentes e os fatores relativos à orientação empreendedora como variáveis dependentes. Todas as análises foram realizadas com o *software* SPSS. A seção seguinte apresenta e discute os resultados encontrados.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 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			
	LIDERANÇA VOLTADA À INOVAÇÃO	RECEPTIVIDADE A NOVAS TECNOLOGIAS	CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO	LEGISLAÇÃO
2. Os ocupantes de cargos de chefia da organização incentivam aos servidores a compartilharem suas ideias.	0,91			
3. Os ocupantes de cargos de chefia da PF incentivam os demais servidores a compartilharem suas ideias com os colegas de trabalho.	0,89			
1. Os ocupantes de cargos de chefia da PF incentivam aos demais servidores a serem criativos.	0,86			

4. Ocupantes de cargo de chefia são abertos a sugestões para o processo de tomada de decisão.	0,81			
11. Existe encorajamento organizacional para tomada de decisões criativas	0,80			
5. A tomada de decisão administrativa pelos ocupantes dos cargos de chefia é transparente.	0,75			
23. O processo de seleção de chefias na PF escolhe indivíduos com perfil para solução de problemas de forma criativa	0,73			
12. Existe liberdade para tomada de decisões criativas	0,71			
19. A PF adequa seus sistemas de tecnologia da informação às mudanças tecnológicas.		0,87		
20. A PF atualiza seus processos para adequação às mudanças tecnológicas.		0,87		
7. A PF é receptiva em relação às mudanças tecnológicas		0,70		
16. A PF oferece oportunidades para aprimorar meus conhecimentos.			0,91	
15. A PF oferece oportunidades de aprendizagem de novas habilidades.			0,90	
27. Em sua atuação, a PF prioriza os aspectos formais.				0,79
28. Diretrizes governamentais influenciam na implementação da inovação dentro da PF.				0,77
ALPHA DE CRONBACH	0,95	0,87	0,93	0,38

Fonte: Elaborada pelos autores

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 *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 embasadas 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.

#### 4.2 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		
	PROAT. INTERORGANIZACIONAL	PROAT. INTRAORGANIZACIONAL	PROP. RISCO
42. No trabalho utilizo bases de dados além daquelas fornecidas pela organização para minhas atividades	0,86		
43. Utilizo ferramentas tecnológicas além daquelas fornecidas pela organização para realizar minhas atividades rotineiras.	0,84		
40. Busco adquirir novas habilidades para o serviço em eventos ou plataformas de conhecimentos, fora da organização.	0,75		
41. Desenvolvo contatos para adquirir conhecimento especializado	0,69		
35. Formo equipes de trabalho considerando a diversidade de conhecimentos.		0,88	
36. Compartilho conhecimentos com servidores de diferentes áreas		0,81	
33. Improviso soluções para resolução de problemas.			0,83
32. Há margem para discricionariedade em minhas decisões.			0,82
ALPHA DE CRONBACH	0,83	0,74	0,59

Fonte: Elaborada pelos autores

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,

2010; KEARNEY, 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., 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 discricioniedade na atuação. Ambas as 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).

#### 4.3 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 multicolineariedade entre as variáveis independentes. A Tabela 3 apresenta os resultados dos modelos testados.

Tabela 3 - Análise de Regressão Múltipla

VARIÁVEIS DEPENDENTES	VARIÁVEIS INDEPENDENTES				ANOVA SIG.	R <sup>2</sup>
	LIDERANÇA	RECEP. 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

Fonte: Elaborada pelos autores

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 de buscar habilidades, conhecimentos ou ferramentas fora da organização e a formação de networking) para facilitar o cumprimento de suas funções (EMMENDOERFER, 2010; KEARNEY, 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 podem 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<sup>l</sup>. (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, A. Filho (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 Bua-des *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 (Kim, 2018), ainda que não especificamente para a propensão ao risco. Considerando particularmente 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 (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 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 outro lado, 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), indi-

cando 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.

## 5. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo analisar a relação entre características presentes na organização e a orientação empreendedora de servidores públicos, analisando de forma específica Delegados da Polícia Federal. Os resultados encontrados contribuem com a literatura sobre orientação empreendedora em organizações públicas ao preencher lacuna de pesquisa proposta por Singla, Stritch e Feeney (2018) e Tremml (2019) sobre características organizacionais que se associam à orientação empreendedora. Adicionalmente, o trabalho avança sobre o estudo da orientação empreendedora em organizações policiais, como demandado por Smith (2020).

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; ROCHE, 2008; 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.

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 públi-

cos. 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, 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; MÜCELDI-LI; TURAN; ERDIL, 2013; HUGHES *et al.*, 2018; LUKOSCHEK *et al.*, 2018; STOJCIC; HASHI; ORLIC, 2018). Mesmo em uma organização pública idiosincrática 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 permite que os delegados possam propor caminhos alternativos de atuação, contudo não estimula 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, 2017; SILVA *et al.*, 2018). Os resultados encontrados com o fator legislação, no entanto, indicam sua associação positiva com a propensão ao risco, não corro-

borando a perspectiva inicialmente proposta. De forma alternativa, os resultados parecem corroborar os argumentos de Singla, Stritch e Fee-ney (2018), indicando que as restrições características das organizações públicas, podem não constituir barreiras, mas, antes, um estímulo ao empreendedorismo.

O presente trabalho possui suas limitações. Embora os resultados contribuam com a literatura, a forma de coleta de dados não permite a inferência populacional dos resultados. 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  $R^2$  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, inclusive em perspectiva comparada envolvendo variáveis sociodemográficas, para aprofundamento analítico deste enfoque em âmbito regional e em termos teóricos visando superar a polêmica dicotomia entre burocracia e política (*politics*). Soma-se a isso, a sugestão de uso de variáveis sobre características organizacionais não baseadas na percepção do respondente (p.ex. presença de carreira estruturada, disponibilidade orçamentária, entre outras).

Os achados ora apresentados poderiam ser aprofundados com pesquisas e métodos qualitativos 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 (policiais ou não) como forma de verificar se as associações encontradas são efetivamente características da Polícia Federal ou se repetem em outros contextos.

BIOGRAFIA DA AUTORIA

**EDUARDO MÁRCIO SANTOS GALDINO DA SILVA**

DELEGADO DE POLÍCIA FEDERAL - POLÍCIA FEDERAL (PF).  
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PELA UNIVERSIDADE



DE BRASÍLIA (UNB). ESPECIALISTA EM INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA PELA ESCOLA SUPERIOR DE DEFESA - ESD (EX-ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, CAMPUS BRASÍLIA). GRADUAÇÃO EM DIREITO PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA). PROFESSOR DA ACADEMIA NACIONAL DE POLÍCIA - ANP.

#### DANIEL PIRES VIEIRA

POSSUI GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS PELA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (2004), MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PELA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (2013) E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO PELA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (2017). É SERVIDOR DE CARREIRA LICENCIADO DO MINISTÉRIO DO TURISMO. ATUALMENTE OCUPANDO A POSIÇÃO DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS E INDÚSTRIA NA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI) E DE DOCENTE DO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA.

## REFERÊNCIAS

- AHMAD, N.; DAGHFOUS, A. Knowledge sharing through inter-organizational knowledge networks. *European Business Review*, 22(2), 153–174, 2010. <https://doi.org/DOI10.1108/09555341011023506>
- ALENCAR, E. Desenvolvendo a Criatividade nas Organizações: O Desafio da Inovação. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, p. 6–11, 1995. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901995000600002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901995000600002&script=sci_arttext).
- ATTARD, J. *et al.*; . A systematic review of open government data initiatives. *Government Information Quarterly*, 32(4), 2015. 399–418. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.006>
- BESSANT, J.; TIDD, J.. *Inovação e empreendedorismo: administração*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BRUNO-FARIA, M. de F.; FONSECA, M. V. de A.). Culture of Innovation: Concepts and Theoretical Models. *RAC-Revista de Administração Contemporânea (Journal of Contemporary Administration)*, 18(4), 2014. 372–396. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>.
- BRYMAN, A. *Social Research Methods*, 3. ed., Oxford University

Press, 2008.

BURNS, P. *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organization*. London: Palgrave MacMillan, 2008.

CARUANA, A.; EWING, M. T.; RAMASESHAN, B. Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities. *Service Industries Journal*, 22(2), 43–58, 2002. <https://doi.org/10.1080/714005076>

CASTRO, C. M. S. *et al* Antecedentes de inovações em organizações públicas do poder executivo federal. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 22(71), 2017. 126–141. <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v22n71.63851>

CHAN, K. Y. *et al.*; Who wants to be an intrapreneur? Relations between employees' entrepreneurial, professional, and leadership career motivations and intrapreneurial motivation in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 2041. 2017. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02041>

COELHO, M. L. G. M. M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. *Revista do Serviço Público*, 61(3), 2010. 233–247.

COSTA, A. M.; CERICATO, D.; MELO, P. A. de.. Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. *Revista de Negócios*, 12(4), 32–43, 2007.

COSTA FILHO, E.; GOMES, M. A. de; TEIXEIRA, R. M. Ações Empreendedoras Inovadoras no Setor Público. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 5(2), 2018. 1–29. <https://doi.org/10.18226/23190639.v5n2.01>

CURADO, C.; MUÑOZ-PASCUAL, L.; GALENDE, J. Antecedents to innovation performance in SMEs: A mixed methods approach. *Journal of Business Research*, 89, 206–215, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.056>

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 2016. 146–166. <https://doi.org/10.1111/>

padm.12209

DEMIRCIOGLU, M. A.; AUDRETSCH, D. B. Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, 46(9), 2017.1681–1691. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>

EMMENDOERFER, M. L. . *Inovação e Empreendedorismo no Setor Público*. ENAP: Brasília, 2019. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4236805>

EMMENDOERFER, M. L. Innovation, Brazil. In A. Farazmand (ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer., 2019b. [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. Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação. *RECADM - Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 9(2), 144–156, 2010.. <https://doi.org/10.5329/RECADM.20100902002>

FERREIRA, V. D. R. S. *et al.* Inovação no setor público federal no brasil na perspectiva da inovação em serviços. *Review of Administration and Innovation - RAI*, 12(4), 2015. 99. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i4.101521>

FONSECA, F. A trama conflituosa das políticas públicas: Lógicas e projetos em disputa. *Cadernos EBAPE.BR*, 14, 406–417, 2016. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/1679-395162646>

GARCÍABUADES, M. E.; RAMISPALMER, C.; MANASSEROMAS, M. A. Climate for innovation, performance, and job satisfaction of local police in Spain. *Policing*, 38(4), 722–737, 2015. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-02-2015-0019>

GASCÓ, M. Living labs: Implementing open innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 34(1), 90–98, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.09.003>

HADJIMANOLIS, A. The barriers approach to innovation. In L. V. Shavinina (ed.). *The International Handbook on Innovation* (pp. 559-573). Amsterdam: Elsevier, 2003. <https://doi.org/10.1016/B978-008044198-6/50038-3>

HANSEN, M. B. Antecedents of organizational innovation: The diffusion of new public management into Danish local government. *Public Administration*, 89(2), 285–306, 2011. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01855.x>

HAIR JR, J. F. *et al Análise Multivariada de Dados*. 6° ed. Bookman Editora, 2009.

HARTLEY, J. Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, v. 25, n. 1, p. 27–34, 2005.

HÉBERT, R. F.; LINK, A. N.. In search of the meaning of entrepreneurship. *Small business economics*, 1(1), 39-49, 1989.

HISRICH, R. D. Entrepreneurship / Intrapreneurship. *American Psychologist*, v. 45, n. 2, p. 209–222, 1990.

HOBBS, D.. *Doing the business: Entrepreneurship, the Working Class, and Detectives in the East End of London*. Oxford: OPU, 1988.

HOBBS, D.. Business as a Master-Metaphor: Working Class Entrepreneurship and Business Class Policing. In R. Burrows (ed.), *Deciphering the Enterprise Culture* (pp. 107-125). London: Routledge, 1991.

HORNSBY, J. S et al. An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 17, n. 2, p. 29–37, 1993.

HUGHES, D. J. *et al.*. Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *Leadership Quarterly*, 29(5), 2018. 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>

KIM, D.; CHIOU, J. S.; CALANTONE, R. Strategic orientations, joint learning, and innovation generation in international customer-supplier relationships. *International Business Review*, 27(4), 838–851, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.01.007>

KARYOTAKIS, K.; MOUSTAKIS, V. Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration. *The European Journal of*

*Applied Economics*, 13(1), 2016. 47–59. <https://doi.org/10.5937/ejae13-10781>

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 295–313, 2008. <https://doi.org/10.1007/s11365-007-0048-x>

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. Public and private sector entrepreneurship: Similarities, differences or a combination? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 26–46, 2009. <https://doi.org/10.1108/14626000910932863>

KEARNEY, C.; MEYNHARDT, T. Directing Corporate Entrepreneurship Strategy in the Public Sector to Public Value – Antecedents, Components and Outcomes. *International Public Management Journal*, 19(4), 543–572, 2016. <https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1160013>

KIRZNER, I. M.. *Perception, opportunity, and profit*. Chicago: CUP, 1983.

KNIGHT, F. H.. *Risk, uncertainty and profit*. New York: August M. Kelley, 1921.

LACERDA, F. M.; BELFORT, A. C.; MARTENS, C. D. P. Manifestação da orientação empreendedora em uma organização sem fins lucrativos. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(2), 66–95, 2015.

LEE, J. C.; CHEN, C. Y. Exploring the determinants of software process improvement success: A dynamic capability view. *Information Development*. 31(1), 6-20, 2019. <https://doi.org/10.1177/0266666917724194>

LEWIS, J. M.; RICARD, L. M.; KLIJN, E. H. How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 288–307, 2017. <https://doi.org/10.1177/0020852317694085>

LEYDEN, D. P.; Link, A. N.. *Public sector entrepreneurship: U. S. technology and innovation policy*. New York: OPU, 2015.

- LUKOSCHEK, C. S. *et al.*; Leading to sustainable organizational unit performance: Antecedents and outcomes of executives' dual innovation leadership. *Journal of Business Research*, 91, 266–276, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.003>
- MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, L. C. de.. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: proposição de um modelo de análise organizacional. *Revista de Administração*, 48(3), 592–607, 2013. <https://doi.org/10.5700/rausp1108>
- MCMULLEN, J. S.; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 1, p. 132–152, 2006.
- MEYNHARDT, T.; DIEFENBACH, F. E. What Drives Entrepreneurial Orientation in the Public Sector? Evidence from Germany's Federal Labor Agency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 2012. 761–792. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus013>
- MORAIS, M. C. A *et al.* Meta-Análise da Produção Científica Internacional sobre Empreendedorismo no Setor Público: O que tem sido escrito acerca disso? *XXXVI Encontro ANPAD*, p. 1–16, 2013. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_APB1645.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB1645.pdf)
- MORAIS, M. C. A. *et al.*; (2015). Polissemias do Empreendedorismo no Setor Público. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(1), 26–53, 2015. <https://doi.org/10.14211/41200>
- MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 71–91, 1999. <https://doi.org/10.1177/104225879902400105>
- MORRIS, M. H.; WEBB, J. W.; FRANKLIN, R. J. Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 947–971, 2011. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00453.x>
- MÜCELDILI, B.; TURAN, H.; ERDIL, O. The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia -*

- Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.538>
- MUNRO, J. Accelerating innovation in local government. *Public Money ; Management*, 35(3), 219–226, 2015. <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1027498>
- NIEVES, J.; HALLER, S. Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224–232, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.010>
- OHEMENG, F. L. K. The Entrepreneurial Bureaucrat. In A. Farazmand (ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer, 2017. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5>
- PALMER, D. *State police in a state of change: remaking the entrepreneurial officer* (Doctoral dissertation, Griffith University), 2005.
- KEMAAT, B.; PETERS, M.; CHAN, C. S. Needs, drivers and barriers of innovation: The case of an alpine community-model destination. *Tourism Management Perspectives*, 25, 2018. 53–63. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.004>
- POPA, S.; SOTO-ACOSTA, P.; MARTINEZ-CONESA, I. Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 134–142, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.014>
- REGO, A. *et al.*. Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 2014. 200–210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.003>
- SCHUMPETER, J. A.). *The theory of economic development*. Cambridge: HUP, 1934.
- SEABRA, S. N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 35(4), 19–43, 2001.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração

pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 2009.347–369.  
<https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>

SILVA, J. A. DA. (2007) Curso de direito constitucional positivo. 28° ed. São Paulo: Malheiros Editores.

SILVA, M. V. G. *et al.*. 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), 2018. 67–114. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.699>

SINGLA, A.; STRITCH, J. M.; FEENEY, M. K. Constrained or creative? Changes in financial condition and entrepreneurial orientation in public organizations. *Public Administration*, 96(4), 2018. 769–786. <https://doi.org/10.1111/padm.12540>

SMITH, R. The evolution of “entrepreneurial policing”: a review of the literature. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 9(1), 1-20, 2020.. <https://doi.org/10.1108/JEPP-03-2019-0005>

STEIJN, B.; BEKKERS, V.; EDELENBOS, J., . Linking innovation to the public sector: contexts, concepts and challenges. In V. Bekkers, J. Edelenbos ; Steijn, B. (Eds.). *Innovation in the public sector linking capacity and leadership* (pp. 3-32). London: Palgrave MacMillan, 2011. <https://doi.org/10.1057/9780230307520>

STOJCIC, N.; HASHI, I.; ORLIC, E. Creativity, innovation effectiveness and productive efficiency in the UK. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 564–580, 2018. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0166>

SWANN, W. L. Modelling the relationship between entrepreneurial orientation, organizational integration, and programme performance in local sustainability performance in local sustainability. *Public Management Review*, 19(4), 542-565, 2016. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1199729>

TIDD, J.. Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 171(3), 169–183, 2001. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.037>



TIDD, J.; BESSANT, J. *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TREMML, T. Linking two worlds? Entrepreneurial orientation in public enterprises: a systematic review and research agenda. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 90(1), 25–51, 2019. <https://doi.org/10.1111/apce.12214>

TRINDADE, A. 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, 2015.

TUZOVIC, S.; WIRTZ, J.; HERACLEOUS, L. How do innovators stay innovative? A longitudinal case analysis. *Journal of Services Marketing*, v. 32, n. 1, p. 34–45, 2018.

VASILEIOU, K. et al. Understanding innovators' experiences of barriers and facilitators in implementation and diffusion of healthcare service innovations: a qualitative study. *BMC Health Services Research*, 2011. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-342>



---

INFORMAÇÕES ADICIONAIS E DECLARAÇÕES DE AUTORIA

(*integridade científica*)

*Declaração de conflito de interesse:* A autoria confirma não haver conflitos de interesse na condução desta pesquisa e na redação deste artigo.

*Declaração de autoria:* Todos e apenas os pesquisadores que atendem os requisitos de autoria deste artigo são listados como autores; todos os coautores são integralmente responsáveis por este trabalho em sua totalidade.

*Declaração de originalidade:* A autoria assegura que o texto aqui publicado não foi previamente divulgado em qualquer outro local e que a futura republicação apenas será feita com expressa referência desta publicação original; também atesta(m) que não há plágio de material de terceiros ou autoplágio.

COMO CITAR (ABNT BRASIL)

SILVA, E. M. S. G. da.; VIEIRA, D. P.. Orientação empreendedora na Polícia Federal – estímulos e restrições a partir das características Organizacionais. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, Brasil, v. 14, n. 11, p. 71-104, jan.-abr. 2023.

DOI: 10.31412/rbcp.v14i11.1056.

---



ESTA OBRA ESTÁ LICENCIADA COM UMA LICENÇA CREATIVE COMMONS ATRIBUIÇÃO-NÃO COMERCIAL 4.0 INTERNACIONAL.