



MILENA ABREU ÁVILA

**AÇÕES EMPREENDEDORAS NO SETOR PÚBLICO: O
DESENVOLVIMENTO DE UMA ESCALA**

LAVRAS – MG

2022

MILENA ABREU ÁVILA

**AÇÕES EMPREENDEDORAS NO SETOR PÚBLICO: O DESENVOLVIMENTO DE
UMA ESCALA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

Prof.^a. Dra. Daniela Meirelles Andrade
Orientadora

**LAVRAS – MG
2022**

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Ávila, Milena Abreu.

Acções empreendedoras no setor público: o desenvolvimento de
uma escala / Milena Abreu Ávila. - 2022.

165 p. : il.

Orientador(a): Daniela Meirelles Andrade.

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de
Lavras, 2022.

Bibliografia.

1. Ação Empreendedora. 2. Setor Público. 3. Equações
Estruturais. I. Andrade, Daniela Meirelles. II. Título.

MILENA ABREU ÁVILA

**AÇÕES EMPREENDEDORAS NO SETOR PÚBLICO: O DESENVOLVIMENTO DE
UMA ESCALA**

**ENTREPRENEURIAL ACTION IN THE PUBLIC SECTOR: DEVELOPMENT OF A
SCALE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 07 de março de 2022.

Dr. Magnus Luiz Emmendoerfer UFV

Dr. Luiz Marcelo Antonialli UFLA

Prof.^a. Dra. Daniela Meirelles Andrade
Orientadora

**LAVRAS – MG
2022**

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Lavras, especialmente, a Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas pela oportunidade em cursar o mestrado.

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, toda admiração e gratidão pelos ensinamentos e experiências compartilhadas. Em especial, à professora Daniela Meirelles Andrade pela orientação, paciência e apoio durante toda a construção deste trabalho.

Aos professores, Magnus e Luiz Marcelo, pelo apoio, parceria e pelas valiosas contribuições que muito acrescentaram para o aperfeiçoamento e construção desta pesquisa.

Aos especialistas e servidores que contribuíram gentilmente para o desenvolvimento desta pesquisa, dispondo de seu tempo e atenção para auxiliar na construção do instrumento proposto.

Aos servidores públicos lotados em prefeituras do estado de Minas Gerais que voluntariamente participaram da pesquisa.

Aos meus pais, Alan e Ana Cristina, o meu amor incondicional! Nunca mediram esforços para que eu pudesse concluir mais esta etapa de minha vida. Serão sempre meu apoio e minha fortaleza.

Às minhas irmãs, Thayná e Ana Tereza, por me apoiarem e estarem sempre ao meu lado.

Ao meu noivo, Lucas, por todo amor e companheirismo, entendendo e compartilhando a experiência de cursar uma pós-graduação. Obrigada por ter sido o meu maior suporte e alicerce durante toda esta jornada.

Ao colega e amigo, Laurí, por todo apoio no manuseio das análises estatísticas.

Aos amigos que caminharam comigo neste percurso, em especial, aos colegas do NIESP e, à Louise e Fernanda, por todo incentivo e companheirismo.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Muito obrigada!

RESUMO

A ação empreendedora enfatiza as práticas e os resultados desempenhados no processo empreendedor, podendo ser manifesta em diferentes âmbitos. No setor público, a ação empreendedora ainda é uma temática pouco explorada na literatura em países em desenvolvimento, contudo, alguns pesquisadores brasileiros têm se dedicado a temática. Os estudos de Nascimento e Andrade (2019) e Lacerda e Andrade (2021) propuseram o desenvolvimento de modelos teóricos para identificar como a ação empreendedora é apropriada no contexto público. Lacerda e Andrade (2021) aperfeiçoaram o modelo teórico desenvolvido por Nascimento e Andrade (2019), identificando que a ação empreendedora pública ocorre mediante o entrelaçamento de algumas categorias chave: orientação de vida, ação individual ou coletiva, oportunidade ou situação de tensão, contexto organizacional, contexto externo, prática inovadora, interação social e resultados sociais. O presente estudo objetiva verificar as interrelações entre as categorias do modelo teórico da ação empreendedora no setor público de Lacerda e Andrade (2021) por meio do desenvolvimento de uma escala a ser aplicada em prefeituras municipais. Buscou-se compreender e conceituar as categorias da ação empreendedora no setor público, validar a face e o conteúdo da escala proposta e descrever os principais aspectos relacionados à ação empreendedora em prefeituras municipais. Em termos metodológicos esta pesquisa se caracteriza como exploratória e apresenta uma abordagem multimétodo. Na abordagem qualitativa foi realizada uma revisão bibliográfica, sendo esta o aporte principal para a elaboração das assertivas do instrumento. Na sequência, validou-se a face e o conteúdo do instrumento por meio da operacionalização de dois pré-testes. O primeiro com especialistas da área e o segundo, com uma pequena amostra da população. Na abordagem quantitativa, realizou-se um teste piloto da escala refinada. A escala foi aplicada à servidores públicos municipais lotados em prefeituras do Estado de Minas Gerais que ocupam cargo, emprego ou função pública. Os dados foram tabulados e operacionalizados nos softwares estatísticos: *SPSS 22.0* e *Smart PLS 3*, sendo utilizadas técnicas de análise de estatística descritiva e modelagem de equações estruturais. Identificou-se que a ação empreendedora pública no contexto municipal ocorre por meio da interrelação das seguintes categorias: contexto organizacional, oportunidade, ação coletiva, prática inovadora e resultados sociais. Além disso, foi possível compreender que as oportunidades para empreender no setor público são complacentes a teoria da criação, visto que os empreendedores públicos atuam mediante situações de constante incerteza e escassez de recursos. Destarte, foi possível identificar os construtos que se interrelacionam de forma positiva e significativa para a emergência de ação empreendedora no âmbito da gestão pública municipal. O instrumento desenvolvido pode ser utilizado como uma ferramenta para avaliar as capacidades e potencialidades empreendedoras das estruturas administrativas de prefeituras municipais.

Palavras-chave: Ação Empreendedora. Setor Público. Equações Estruturais.

ABSTRACT

Entrepreneurial action evidences the practices and results performed in the entrepreneur process, and can be manifested in different areas. In the public sector entrepreneurial action is still a subject little explored in the literature in developing countries, however, some Brazilian researchers have dedicated themselves to the theme. The studies by Nascimento and Andrade (2019) and Lacerda and Andrade (2021) proposed the development of theoretical models to identify how entrepreneurial action is appropriate in the public context. Lacerda and Andrade (2021) improved the theoretical model developed by Nascimento and Andrade (2019), identifying that public entrepreneurial action happen through the intertwining of some key categories: life orientation, individual or collective action, opportunity or tension situation, context organizational, external context, innovative practice, social interaction and social outcomes. The study proposes to verify the interrelationships between the categories of the theoretical model of entrepreneurial action in the public sector by Lacerda and Andrade (2021) through the development of a scale to be applied in municipal governments. We sought to understand and conceptualize the categories of entrepreneurial action in the public sector, validate the face and content of the proposed scale and describe the main aspects related to entrepreneurial action in municipal governments. This research is characterized as exploratory and presents a multi-method approach. In the qualitative approach, a bibliographic review was carried out, which is the main contribution to the elaboration of the instrument's assertions. Subsequently, the face and content of the instrument were validated through the operation of two pre-tests. The first with specialists in the area and the second with a small sample of the population. In the quantitative approach, a pilot test of the refined scale was carried out. The scale was applied to municipal civil servants working in city halls of the State of Minas Gerais who hold a public position, job or function. The data were tabulated and operationalized in statistical software: SPSS 22.0 and Smart PLS 3, using techniques of descriptive statistics analysis and structural equation modeling. It was identified that public entrepreneurial action in the municipal context occurs through the interrelation of the following categories: organizational context, opportunity, collective action, innovative practice and social results. In addition, it was possible to understand that opportunities to undertake in the public sector are compliant with the theory of creation, since public entrepreneurs act in situations of constant uncertainty and scarcity of resources. Thus, it was possible to identify the constructs that interrelate in a positive and significant way for the emergence of entrepreneurial action within the scope of municipal public management. The instrument developed can be used as a tool to assess the entrepreneurial capabilities and potential of the administrative structures of municipal governments.

Keywords: Entrepreneurial Action. Public Sector. Structural Equation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Análise da ocorrência da ação empreendedora no setor público.....	48
Figura 2- Passos do desenvolvimento da escala.....	67
Figura 3- Modelo de hipóteses da ação empreendedora no setor público.....	86
Figura 4- Recurso humano qualificado.....	98
Figura 5- Recursos tecnológicos.....	98
Figura 6- Recursos humanos.....	98
Figura 7- Recursos financeiros.....	98
Figura 8- Modelo de caminhos.....	120
Figura 9- Modelo de emergência da ação empreendedora no setor público.....	138

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição das categorias da ação empreendedora no setor público (continua).....	68
Quadro 1 - Definição das categorias da ação empreendedora no setor público (continua).....	69
Quadro 1 - Definição das categorias da ação empreendedora no setor público (conclusão).	70
Quadro 2 - Perfil dos servidores que participaram do pré-teste.	73
Quadro 3 - Escala para mensurar ação empreendedora no setor público (continua).	75
Quadro 3 - Escala para mensurar ação empreendedora no setor público (continua).	76
Quadro 3 - Escala para mensurar ação empreendedora no setor público (continua).	77
Quadro 3 - Escala para mensurar ação empreendedora no setor público (continua).	78
Quadro 3 - Escala para mensurar ação empreendedora no setor público (continua).	79
Quadro 3 - Escala para mensurar ação empreendedora no setor público (conclusão).	80
Quadro 4 - Classificação dos itens que influenciam a ação empreendedora no setor público (continua).	122
Quadro 4 - Classificação dos itens que influenciam a ação empreendedora no setor público (conclusão).	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição geográfica.....	90
Tabela 2 - Perfil demográfico.....	91
Tabela 3 - Perfil profissional.....	92
Tabela 4 - Setor de atuação.	93
Tabela 5 - Indicadores de cargas externas.....	111
Tabela 6 - Dados de confiabilidade.....	113
Tabela 7 - Variância média extraída.	114
Tabela 8 - Validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981).	115
Tabela 9 - Fatores de inflação da variância dos indicadores (continua).....	116
Tabela 9 - Fatores de inflação da variância dos indicadores (conclusão).	117
Tabela 10 - Fatores de inflação da variância dos construtos.....	117
Tabela 11 - Coeficientes e hipóteses da pesquisa (continua).	118
Tabela 11 - Coeficientes e hipóteses da pesquisa (conclusão).	119
Tabela 12 - Relevância preditiva do modelo.....	121

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
	2.1 Empreendedorismo público: origens, concepções e apreensões	20
	2.2 A teoria da ação e suas implicações para a teoria da ação empreendedora	33
	2.3 Ações Empreendedoras no Setor Público	44
	2.3.1 A orientação de vida	49
	2.3.2 O contexto organizacional	50
	2.3.3 O contexto externo	52
	2.3.4 Oportunidade	53
	2.3.5 Tensão institucional	55
	2.3.6 A ação coletiva e a ação individual	56
	2.3.7 Interação social	57
	2.3.8 A prática inovadora	58
	2.3.9 Os resultados sociais	61
	2.4 Instrumentos de mensuração e empreendedorismo público: trabalhos relacionados	63
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
	3.1 Desenho da pesquisa	65
	3.2 Etapas para a realização da abordagem qualitativa	68
	3.2.1 Definição conceitual	68
	3.2.2 Geração de itens e validação de translação	71
	3.2.3 Construção do instrumento de mensuração	74
	3.3 Instrumento de coleta de dados	81
	3.4 Caracterização da amostra	83
	3.5 Etapas para a realização da abordagem quantitativa	85
	3.5.1 Dimensionalidade do construto	85
	3.5.2 Construção das hipóteses	86
	3.5.3 Procedimentos para análise dos dados	87
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	90
	4.1 Análise de estatística descritiva	90
	4.1.2 Análise das assertivas do instrumento de mensuração	93
	4.1.2.1 Orientação de vida	93
	4.1.2.2 Contexto organizacional	94
	4.1.2.3 Contexto externo	96
	4.1.2.4 Tensão institucional	97

4.1.2.5 Oportunidade.....	100
4.1.2.6 Ação individual.....	101
4.1.2.7 Interação social.....	102
4.1.2.8 Ação coletiva	104
4.1.2.9 Prática inovadora	105
4.1.2.10 Resultados sociais	106
4.1.3 Síntese das análises de estatística descritiva	107
4.2 Modelagem de equações estruturais	109
4.2.1 Avaliação do modelo de mensuração.....	110
4.2.1.1 Análise das cargas fatoriais e consistência interna.....	110
4.2.1.2 Validade convergente.....	114
4.2.1.3 Validade discriminante.....	115
4.2.1.4 Análise de colinearidade	116
4.2.2 Avaliação do modelo estrutural	118
5 DISCUSSÃO.....	122
5.1 Orientação de vida	123
5.2 Contexto Organizacional	124
5.3 Tensão institucional	126
5.4 Oportunidade.....	127
5.5 Contexto externo	128
5.6 Ação individual.....	129
5.7 Interação social.....	130
5.8 Ação coletiva	131
5.9 Prática inovadora	132
5.10 Resultado social	135
6 CONTRIBUIÇÕES DOS ASPECTOS RELACIONADOS À AÇÃO EMPREENDEDORA EM PREFEITURAS MUNICIPAIS	137
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	141
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
APÊNDICE A – Primeira versão da escala	157
APÊNDICE B – Segundo, terceiro e quarto bloco do questionário.....	159
APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)	161
APÊNDICE D – Estatística descritiva das questões preditoras.....	163
APÊNDICE E- Medidas de posição e dispersão das variáveis preditoras	165

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre o empreendedorismo apresentam abordagens diversas e conseqüentemente, campos de atuação multidimensionais, visto o entrelaçamento da temática aos diferentes tipos organizacionais, aos múltiplos contextos e também no que diz respeito ao seu envolvimento e impacto na sociedade. Nesse sentido, conforme os estudos de Shane e Venkataraman (2000), Alvarez e Barney (2007), Gomes, Lima e Cappelle (2013), Vale (2014) e Morais et. al (2021), a abordagem econômica e a comportamental do empreendedorismo são as que mais vêm recebendo destaque no campo, visto em ambas, a grande concentração de estudos científicos.

Percebe-se em ambas abordagens que muitos dos estudos existentes colocam toda a responsabilidade do processo empreendedor em um único indivíduo, sendo este o sujeito que enverga ganhos econômicos no contexto em que atua, alicerçando-se principalmente aos fundamentos de mudança, inovação e lucro econômico (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; VALE, 2014). Além do exposto, abordagem comportamental também foca na exploração dos traços e comportamentos dos indivíduos, buscando delinear um perfil característico que possa diferenciá-los dos indivíduos não empreendedores na sociedade (KLEIN, 2008; ALVAREZ; BARNEY, 2007; GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; VALE, 2014).

Conforme apontado por Gomes, Lima e Cappelle (2013) tanto a abordagem econômica como a comportamental dão ênfase ao indivíduo em detrimento da ação empreendedora. Berglund (2005), Gomes, Lima e Cappelle (2013) e Vale (2014) reforçam que até mesmo os estudiosos da abordagem econômica, como Schumpeter, um dos percursores do campo do empreendedorismo, avançaram e engajaram estudos posteriores, deslocando-se o indivíduo como foco do empreendedorismo e dando ênfase à ação empreendedora. Alvarez e Barney (2007), Gomes, Lima e Cappelle (2013) e Vale (2014) expõem que o próprio Schumpeter identificou em um de seus últimos trabalhos publicados, que a abordagem econômica limitava a abrangência do fenômeno do empreendedorismo, enfatizando a necessidade de buscar o envolvimento de outros fatores, além dos econômicos, que contribuíssem para a implicação do processo empreendedor e dos resultados gerados por ele.

Consoante a isso, em uma publicação editorada do trabalho de Schumpeter (2002) foi identificado que o processo empreendedor, imperiosamente, não deve tratar somente o indivíduo como o epicentro do fenômeno do empreendedorismo, sugerindo que o contexto social, assim como os fatores intrínsecos a ele também podem agregar e resultar em relevantes

contribuições para este campo de estudo. Berglund (2005) aponta que, embora, as características comportamentais e contextuais possam ser relevantes para compreender algumas perspectivas do empreendedorismo, são “as práticas reais e observáveis que importam e devem ser o seu principal foco de investigação” (BERGLUND, 2005, p. 16).

Isto porque, verificou-se que o fenômeno do empreendedorismo deve ser visualizado como um processo (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; BERGLUND, 2005; WATSON, 2013; LIMA et. al, 2014; SHEPHERD, 2015; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017; ARNOLD, 2019) e que a função de empreender não precisa ser dependente de um único indivíduo (SCHUMPETER, 2002; KLEIN, 2008; GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; WATSON, 2013; LIMA et. al, 2014; LACERDA; ANDRADE, 2021). Nesse sentido, denota-se a abordagem processual do empreendedorismo com foco nas ações, práticas e resultados decorrentes da jornada empreendedora (LOPES; LIMA, 2019).

Gomes, Lima e Cappelle (2013) revelam que as ações empreendedoras podem ser desempenhadas e inseridas em diferentes âmbitos e setores, seja em organizações públicas, privadas ou do terceiro setor, pois cada contexto pode desempenhar a função empreendedora a sua maneira, conforme as diferentes realidades e objetivos organizacionais. O presente estudo adota a compreensão do empreendedorismo como ações e para tanto, utiliza a abordagem da ação empreendedora com foco no contexto público.

Historicamente, os estudos sobre empreendedorismo detêm noções de que o fenômeno não é restrito e exclusivo à iniciativa privada (EMMENDOERFER et. al, 2021). Em vista disto, a principal diferença entre o empreendedorismo na iniciativa privada e o público, ocorre pelos objetivos, cujo primeiro visa o lucro econômico e o segundo, mantêm-se o foco no bem estar da sociedade, seja na prestação de serviços, na criação de produtos ou em mudanças significativas na estruturas organizacionais (OSBORNE; GAEBLER, 1994; SADLER, 2000; KLEIN et al., 2010; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016; HAYTER; LINK; SCOTT, 2018; EMMENDOERFER, 2019; EMMENDOERFER et. al, 2021).

Além do exposto, destaca-se que o setor público está mais propenso à descontinuidade administrativa devido às trocas de mandato (KLEIN et. al, 2010; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; EMMENDOERFER, 2019). E no quesito controle, as organizações públicas são mais propensas ao apego formal de normas e legislações, ao contrário da iniciativa privada que possui maior flexibilidade no que tange aos procedimentos de gestão e operacionalização dos serviços (KLEIN et. al, 2010; EMMENDOERFER, 2019).

Emmendoerfer (2019) destaca que as recompensas e motivações também são elementos mais visíveis na iniciativa privada do que no setor público, visto que essas organizações são orientadas por lucro e benefícios financeiros, enquanto as organizações públicas são norteadas para a promoção do bem comum e de lucro social. Outros fatores que também permitem a diferenciação entre esses setores são as fontes de financiamento e os aspectos de lucratividade que são mais complacentes a iniciativa privada (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2010; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Denota-se então, que o empreendedorismo além de direcionado para a iniciativa privada também foi incorporado na administração pública. Isto porque, presumia-se que o desempenho da máquina pública para ser mais eficiente deveria adotar práticas gerenciais semelhantes as do setor privado. Sobretudo, buscando atuar de forma empreendedora, mas desde que fosse possível essa adequação à natureza das organizações públicas (DE AQUINO GUIMARÃES, 2000; VALADARES, 2016).

Tal movimento ganhou maior notoriedade com o modelo da Nova Administração Pública, que no Brasil, teve início em meados da década de 1990 com a introdução de reformas administrativas e gerenciais no setor público (DE AQUINO GUIMARÃES, 2000; PAULA, 2005; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014; FARIA; FARIA, 2017; MORAIS et. al, 2021). A Nova Administração Pública fomentou em sua essência a desburocratização, visando a incorporação de práticas gerenciais no setor público que pudessem conceder maior flexibilidade e eficiência aos gestores, a fim de buscar melhor qualidade e efetividade na prestação dos serviços públicos (DE AQUINO GUIMARÃES, 2000; PAULA, 2005; BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014; VALADARES, 2016; FARIA; FARIA, 2017; MORAIS et. al, 2021).

Por outro lado, o empreendedorismo público também tem sido relacionado ao aperfeiçoamento da atuação dos agentes públicos nas organizações (KLEIN et al., 2010; HAYTER; LINK; SCOTT, 2018; ARNOLD, 2019; EMMENDOERFER, 2019). Nesse sentido, alguns estudos alertam para o fato de que o fenômeno pode perder o seu foco principal que é promover a efetividade dos processos na administração pública e garantir a melhoria dos serviços ofertados, dando espaço para uma abordagem em que os agentes públicos utilizam de suas habilidades para consubstanciar o empreendedorismo como um mecanismo para oportunidades e lucros políticos, ou seja, para garantir apoio político ou até mesmo para almejar cargos futuros na administração pública (VALADARES, et. al, 2012; MORAIS, et. al, 2015;

VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; VALADARES, 2016; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Lacerda e Andrade (2021) elencam a existência de alguns estudos sobre o empreendedorismo público que tendem a assumir o indivíduo empreendedor como fator central de análise do fenômeno. Conforme Sadler (2000) muitas das pesquisas existentes focaram em experiências vivenciadas por indivíduos e ou agentes públicos que realizaram algum feito diferenciado que influenciaram de maneira positiva o contexto em que atuavam. Sendo assim, esses estudos tendem a ser abstratos e limítrofes não apresentando vínculo teórico-empírico, focando apenas em uma atuação individual e muitas vezes abstrata e reducionista.

Para Bernier e Hafsi (2007) a concentração do comportamento empreendedor em um único indivíduo ou mediante a perspectiva de uma personalidade heroica e diferenciada não é mais procedente. Pelo contrário, os autores propõem que o empreendedorismo público acontece de forma sistêmica, sobretudo, independentemente de relações e ganhos políticos.

O sujeito empreendedor não é um indivíduo especial, mas um ator que age na sociedade em prol de resultados e benefícios sociais. Nesse sentido, diversos estudos existentes na literatura científica vêm explorando a abordagem processual do empreendedorismo, tendo como foco a ação empreendedora (BERGLUND, 2005; MCMULLEN; SHEPHERD, 2006; ALVAREZ; BARNEY, 2007; KLEIN, 2008; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; WATSON, 2013; SPEDALE E WATSON; 2014; LIMA et. al, 2014; SHEPHERD, 2015; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; SILVA et. al, 2019; SILVA; ANDRADE; TONELLI, 2020; BORGES; CAPPELLE, 2020; GARCIA, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Especificamente, no âmbito da administração pública, Nascimento e Andrade (2019) e Lacerda e Andrade (2021) estudaram a ação empreendedora como fator principal de análise do fenômeno do empreendedorismo público, propondo um modelo teórico para compreendê-la em sua essência. É válido ressaltar que o estudo de ambos os autores tivera como marco principal a pesquisa de Spedale e Watson (2014), os quais desenvolveram um modelo de surgimento da ação empreendedora, identificando que o fenômeno pode ser estudado para além de uma perspectiva focada estritamente no contexto empresarial e no indivíduo. Dessa forma, Spedale e Watson (2014) evidenciaram que a ação empreendedora é decorrente de um entrelaçamento complexo entre indivíduos e os diversos níveis organizacionais e sociais.

Nessa perspectiva, Nascimento e Andrade (2019) elaboraram um esquema teórico a fim de analisar o empreendedorismo por meio da ação empreendedora, com o intuito de identificar na gestão pública escolar ações empreendedoras no domínio educacional. Por outro lado, Lacerda e Andrade (2021) propuseram uma evolução do modelo teórico de Nascimento e Andrade (2019), analisando a criação de um setor de pós-compra em uma Instituição de Ensino Superior e demonstrando a partir do modelo teórico proposto como esta ação pôde ser identificada como uma ação empreendedora.

Mediante um olhar diferenciado sobre o esquema teórico proposto por Nascimento e Andrade (2019), Lacerda e Andrade (2021) identificaram que a ação empreendedora no setor público acontece por meio do entrelaçamento de algumas categorias chave, tais quais: a orientação de vida dos indivíduos; a ação individual ou coletiva desempenhada; a oportunidade ou situação de tensão vivenciada; o contexto externo à organização; o contexto organizacional; a prática inovadora; a interação social e os resultados sociais.

Os estudos anteriores buscaram compreender e desenvolver o conceito teórico da ação empreendedora e evidenciá-lo na prática de organizações públicas. Contudo, não foi identificado a vinculação da ação empreendedora com o empreendedorismo público no âmbito da gestão pública municipal, mais especificamente, em prefeituras. Assim, mediante as categorias identificadas no estudo de Lacerda e Andrade (2021), surgiram algumas inquietações as quais orientaram a problematização do presente estudo: Quais as interrelações entre as categorias propostas pelo modelo teórico da ação empreendedora no setor público? Como estabelecer um vínculo teórico-empírico no âmbito da gestão pública municipal?

A fim de buscar a resposta para esses questionamentos, a presente dissertação tem como objetivo geral verificar as interrelações entre as categorias do modelo teórico da ação empreendedora no setor público por meio do desenvolvimento de uma escala a ser aplicada em prefeituras municipais. Isto posto, objetivou-se especificamente: (I) compreender e conceituar as categorias do modelo teórico da ação empreendedora no setor público; (II) validar a face e o conteúdo da escala proposta; (III) descrever os principais aspectos relacionados à ação empreendedora em prefeituras municipais.

Para atender aos objetivos propostos realizou-se uma pesquisa exploratória de abordagem multimétodo por meio de dois estudos principais: um qualitativo e outro quantitativo. Mediante uma perspectiva qualitativa, o primeiro estudo foi dedicado à realização de uma revisão bibliográfica, sendo esta o aporte principal para a elaboração das assertivas do instrumento, que foi elaborado com base na compreensão teórica das categorias da ação

empreendedora no setor público. Na sequência, validou-se a face e o conteúdo das assertivas do instrumento por meio da operacionalização de dois pré-testes.

O segundo estudo foi quantitativo e teve como objetivo complementar o primeiro. Para tanto, realizou-se um teste piloto da escala refinada com uma pequena amostra da população. A escala proposta foi aplicada à servidores públicos municipais lotados em prefeituras do Estado de Minas Gerais que ocupam cargo, emprego ou função pública. Os dados obtidos foram analisados por meio de técnicas de estatística descritiva e modelagem de equações estruturais, utilizadas para auxiliar e complementar a compreensão das interrelações entre as categorias do modelo teórico da ação empreendedora no setor público e dar margem para a realização de estudos futuros mais consistentes.

Destarte, esta pesquisa propõe contribuições teóricas e empíricas relacionadas ao empreendedorismo público e ao fenômeno das ações empreendedoras. Além disso, denota relevância prática e gerencial ao apresentar um instrumento de mensuração que pode ser utilizado na gestão pública municipal.

Assim, um dos diferenciais deste estudo consiste em compreender a ação empreendedora no âmbito municipal. Especificamente, buscou a identificação do fenômeno em prefeituras municipais do Estado de Minas Gerais. Nesse sentido, percebe-se que há uma delimitação detalhada do campo, permitindo a contextualização do fenômeno e a proposição de um desenvolvimento mais robusto acerca da temática no contexto brasileiro.

O principal atributo da pesquisa entrelaça ganhos teóricos, acadêmicos e empíricos, pois o desenvolvimento da escala de mensuração da ação empreendedora no setor público contribuirá para um avanço concreto no campo, visto que irá permitir a validação de face e conteúdo do modelo teórico proposto por Nascimento e Andrade (2019) e readaptado por Lacerda e Andrade (2021), por meio de uma abordagem multimétodo, agregando significativamente os estudos existentes sobre a temática. Em suma, o desenvolvimento da escala trará contribuições para o campo acadêmico e gerencial, apresentando uma metodologia diferenciada dos estudos anteriores, trazendo maior robustez à aplicabilidade do modelo teórico e rigor científico, possibilitando o vínculo teórico-empírico e a possível aplicação do instrumento em outros contextos, bem como municípios e diferentes tipos de organizações públicas.

Isto posto, ressalta-se que os modelos teóricos desenvolvidos por Nascimento e Andrade (2019) e Lacerda e Andrade (2021) foram propostos com base nas experiências de organizações públicas brasileiras. Assim, denota-se a importância do presente estudo em enaltecer e

contribuir para o desenvolvimento e ampliação de estudos acerca da temática no Brasil, bem como na identificação do potencial e possibilidades da ação empreendedora no âmbito da administração pública brasileira.

Dessa forma, esta dissertação será apresentada em formato tradicional. Além da presente introdução, a qual foi composta pela problematização, objetivos e justificativa da pesquisa, será apresentado no segundo tópico a elaboração do referencial teórico. Buscou-se definir o conceito do empreendedorismo público e também compreender a teoria da ação para então, apresentar a conceituação da temática da ação empreendedora e da ação empreendedora no setor público, sendo esta última compreendida por meio das categorias chave do modelo desenvolvido por Nascimento e Andrade (2019) e readaptado por Lacerda e Andrade (2021) que possibilitaram o norteamento deste estudo.

Na terceira parte será exposto de forma detalhada os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa. Basicamente, será evidenciado o percurso qualitativo e quantitativo que orientaram a construção de uma escala para mensurar a ação empreendedora no setor público. Em seguida, apresenta-se as análises e discussão dos resultados evidenciados. E por conseguinte, as considerações finais, agregando as possibilidades de estudos emergentes sobre a temática e por último, expõe-se as referências bibliográficas utilizadas ao longo da redação deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura científica nacional e internacional têm demonstrado que os estudos sobre o empreendedorismo apresentam abordagens diversas e campos de atuação multifacetados. Embora o fenômeno tenha sido investigado em seus primórdios por economistas e, enquadrado como um campo de pesquisa voltado para a iniciativa privada, verificou-se que o empreendedorismo deixou de ser objeto de análise somente desse domínio, sendo verificada a sua manifestação em contextos diversos, como o âmbito social, o político, o ambiental, o educacional e também o setor público, este último, o foco de análise deste estudo.

Objetivou-se neste capítulo da dissertação esplanecer os principais conceitos intrínsecos ao entendimento do empreendedorismo público, assim como as diferentes apreensões e concepções já investigadas sobre a temática. Em continuidade ao referido campo de análise, buscou-se elucidar e compreender o conceito acerca da teoria da ação, visto que os estudos voltados para o empreendedorismo têm demonstrado com maior ênfase, especificamente no início do século XXI, que o processo empreendedor se inicia a partir de uma ação empreendedora.

Nesse sentido, buscou-se mapear e apreender a sapiência em torno do conceito da ação empreendedora. Por fim, apresenta-se como essa temática tem sido aferida e explorada especificamente no âmbito da administração pública brasileira.

2.1 Empreendedorismo público: origens, concepções e apreensões

Pesquisas anteriores evidenciaram por meio de metodologias diversas como abordagens bibliográficas, análises bibliométricas, ensaios teóricos e dentre outras, a incipiência de investigações acerca da temática do empreendedorismo no setor público (SADLER, 2000; KLEIN et al., 2010; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016; DHLIWAYO, 2017; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; LIDDLE; MCELWEE, 2019; ARNOLD, 2019; SILVA et. al, 2019; GARCIA, 2020; GARCIA; ANDRADE, 2020). Contudo, verifica-se que não há necessariamente uma ausência de pesquisas no campo, mas sim, uma escassez e descontinuidade científica que contribuiu para a limitação do desenvolvimento teórico-empírico desse domínio.

Verificou-se que a temática já é aceita pela literatura científica internacional (KLEIN et al., 2010; DHLIWAYO, 2017). Contudo, a vertente do empreendedorismo público pode ser considerada como emergente na literatura científica, sendo visualizada, entendida e adotada

como uma temática ainda em desenvolvimento e em formação (KLEIN et al., 2010; KEARNEY; HISRICH, 2010; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; LIDDLE, 2016; LIDDLE; MCELWEE, 2019; ARNOLD, 2019; EMMENDOERFER et. al, 2021).

Os primeiros estudos direcionados para compreender o empreendedorismo incorporado ao setor público datam meados da década de 1960 (MORAIS et. al, 2015; MORAIS et. al, 2021; EMMENDOERFER et. al, 2021). Conforme evidências expostas na tese de Valadares (2016) uma das obras pioneiras nas investigações desse campo é autoria de Ostrom (1965).

Em seu trabalho, Ostrom (1965) expõe que os economistas se dedicaram por muito tempo a estudar o empreendedorismo no domínio da iniciativa privada e, a literatura científica pouco deu atenção às estratégias utilizadas pelos indivíduos inseridos em organizações públicas que direcionavam esforços para fornecer bens e serviços com maior qualidade, podendo muitas dessas iniciativas serem enquadradas como práticas empreendedoras.

O referido autor assume uma nova concepção de empreendedorismo, utilizando o termo “empreendedorismo público” para compreender o lançamento de novas organizações públicas e a realização de programas e políticas direcionados para a resolução de gargalos no estado da Califórnia por meio de um estudo de caso das bacias hidrográficas localizadas na região sul deste território. O autor identificou que a partir do direcionamento de esforços conjuntos de empresários e agentes públicos, foi possível a criação de um distrito de abastecimento de água subterrânea para a referida região que enfrentava a escassez do recurso.

Ostrom (1965) pontua que mediante a elaboração e o desenvolvimento de um plano de gestão estratégica, o governo local envolveu a ação coordenada de várias organizações públicas e privadas adotando práticas consideradas empreendedoras para a solução do problema enfrentado pela região em estudo. Por meio dessas ações o governo pôde garantir o abastecimento de água da região, constituindo-se em uma iniciativa que gerou ganhos a longo prazo tanto para o governo local, à medida em que contribuiu para o uso eficiente dos recursos hídricos, como também, gerou benefícios sociais para a coletividade, visto a eficiência das ações e o atendimento às necessidades de abastecimento de água da população.

Outros estudos anteriores como o trabalho de Chang e Myers (1963) também buscaram explorar a atuação empreendedora dos agentes públicos em prol da solução para determinados gargalos no contexto da administração pública. Os autores adotaram a terminologia “empreendedorismo burocrático”, sendo este um conceito utilizado para diferenciar os agentes públicos que eram mais flexíveis e proativos daqueles que agiam seguindo o “*status quo*” das organizações públicas.

Os empreendedores burocratas para Chang e Myers (1963) foram os indivíduos que dedicaram esforços para a formulação de políticas públicas baseadas na descentralização burocrática, incorporando agências privadas que em parceria com o estado do Taiwan formularam ações que contribuíram significativamente para o desenvolvimento de toda a região sul da China. Isto porque, os autores observaram que a economia do Taiwan durante muito tempo foi basicamente movimentada pela agricultura, sendo os mercados locais extremamente fragmentados e sem capacidade de expansão, acrescendo-se de uma infraestrutura deficiente, principalmente com relação ao transporte público.

Na época, o Taiwan era uma ilha pertencente e governada pela China, dessa forma, o governo identificou que a adoção de políticas concentradas no desenvolvimento de toda a região sul do país, especificamente, no que tange a ampliação do sistema de transporte público entre os dois territórios, também poderia impactar significativamente a ilha. Sobretudo, no que tange a melhoria dos serviços públicos e a capacidade de expansão dos negócios daquela região.

Chang e Myers (1963) ressaltaram que a tarefa mais difícil para os governantes foi desenvolver a economia de Taiwan. Além de que, o estado atuava de forma muito isolada, estritamente burocrática e centralizada, formulando cada vez mais políticas que não eram bem sucedidas e capazes de atender aos interesses públicos.

Ainda de acordo com os autores, os empreendedores burocratas identificaram alguns fatores chave que puderam contribuir para o desenvolvimento da região, tais quais: a descentralização dos serviços públicos, a capacidade de persuasão dos agentes públicos e o fomento de uma cultura e mentalidade voltada para o desenvolvimento de um ambiente favorável e propício a mudanças. Além disso, Chang e Myers (1963) destacaram que o apoio financeiro de empresas privadas também foi fundamental para a construção do sistema de transporte público, sendo este o principal fator que contribuiu para a interligação entre as duas regiões, o que ampliou as chances dos produtores taiwaneses de comercializarem seus produtos no mercado externo.

Percebe-se até o momento que ambos os trabalhos enfatizaram a atuação dos agentes públicos em parceria com instituições privadas para aperfeiçoarem a entrega dos serviços públicos à população, sendo as abordagens consideradas pertinentes à temática do empreendedorismo no setor público. Contudo, ressalta-se que o próprio conceito do empreendedorismo público, desde as suas origens, fora utilizado de diferentes formas e apresentando nomenclaturas divergentes, fato que pode ser considerado como uma fragilidade

teórica e conceitual do campo (SADLER, 2000; MORAIS et. al, 2015; LIDDLE, 2016; MORAIS et. al, 2021).

Também foi constatado em estudos posteriores o propósito central de ressaltar a atuação dos agentes públicos e suas significativas contribuições para o aperfeiçoamento da administração pública e conseqüentemente, para a população beneficiária desses serviços. Contudo, verifica-se a adoção de terminologias diversas para se referir ao mesmo feito que é a incorporação do empreendedorismo no setor público (MORAIS et. al, 2015; MORAIS et. al, 2021).

Em vista disso, Malembaum (1966) adotou o termo “governo empreendedor” para enfatizar a atuação concomitante do aparelho estatal com o setor empresarial como uma alternativa para gerar ganhos sociais e econômicos. Sobretudo, no que tange a novas abordagens de crescimento e desenvolvimento de regiões mais carentes em que o governo atuando de forma isolada não conseguia atender às necessidades da população. Para o autor, essa ajuda externa foi relevante para acelerar o desenvolvimento dos territórios, encorajando o melhor uso dos recursos públicos, gerando benefícios sociais e integrando a economia e a sociedade como pilares fundamentais para a atuação do desenvolvimento das nações.

Por outro lado, Brintnall (1979) fez uso do termo “empreendedorismo político” para se referir as ações desempenhadas por promotores locais dos Estados Unidos no combate às fraudes e corrupções que aconteciam no interior das organizações públicas. Nesse sentido, o autor revela a inovação das políticas e conseqüentemente, do empreendedorismo político para resolver esse problema que assolava as agências governamentais americanas.

De acordo com Brintnall (1979), o empreendedorismo foi manifesto por meio da criação de programas baseados em atuações de múltiplas agências políticas, fiscais e federais para o estabelecimento de ações que travassem o acontecimento de fraudes no setor público americano. O empreendedorismo político, além de gerar ganhos sociais, visava também a promoção de agentes públicos que firmavam alianças governamentais gerando lucros políticos e visando a promoção de interesses individuais, fato que contribuía para que esses empreendedores ganhassem prestígio e almejassem futuros cargos públicos no governo americano.

Embora a temática do empreendedorismo público, durante o período compreendido entre a década de 1960 e 1980, foi pouco difundida pela literatura científica internacional, os estudos existentes buscaram compreender de que forma as práticas empreendedoras poderiam contribuir para o rompimento dos padrões burocráticos, assim como, auxiliar os gestores na

melhoria do provimento dos serviços públicos. Nesse sentido, observa-se que o termo empreendedorismo público em seus primórdios fora utilizado para referir às práticas e estratégias adotadas por agentes públicos inseridos no contexto macro organizacional, que em parceria com instituições privadas, puderam contribuir com a melhoria da oferta de serviços públicos. Além de que, buscaram enfatizar a atuação desses agentes nas organizações, contribuindo para que eles garantissem legitimidade e preferência em cargos futuros da administração do aparelho estatal.

Contudo, mesmo com a escassez de trabalhos direcionados acerca da temática, para Bernier e Hafsi (2007), Arnold (2019) e Emmendoerfer et. al (2021) o empreendedorismo sempre existiu no setor público, embora pouco mencionado e registrado na literatura científica internacional. Consubstancialmente, os registros sobre a temática começaram a ser mais difundidos, embora em baixa quantidade, no final da década de 1970. Isto porque, devido a propagação do neoliberalismo e crescido os efeitos da globalização, governos do mundo todo vivenciaram pressões econômicas, políticas e sociais que exigiram a reestruturação administrativa das organizações devido à ampla necessidade de adaptação às mudanças demandadas pelo mundo globalizado (DE AQUINO GUIMARÃES, 2000; PAULA, 2005; MORAIS et. al, 2015; DHLIWAYO, 2017; MORAIS et. al, 2021).

A globalização contribuiu para a fragilidade econômica de muitos países que ainda não possuíam estrutura adequada para adaptarem às mudanças advindas de tal movimento (BERNIER; HAFSI, 2007). Consoante, a era da informação também traduzia a necessidade de readaptação das organizações públicas e privadas, visto que a sustentabilidade delas estaria dependente de suas capacidades em implementar modelos de gestão que fossem compatíveis com tais circunstâncias e transformações (DE AQUINO GUIMARÃES, 2000; SADLER, 2000; VALADARES et. al, 2012; MORAIS et. al, 2021).

Esses movimentos impulsionaram governos considerados conservadores a reduzirem o tamanho do aparelho estatal e delegarem atividades que antes eram estritamente de responsabilidade do setor público para a iniciativa privada, visto a necessidade de implementar formas mais flexíveis de gestão (DE AQUINO GUIMARÃES, 2000; PAULA, 2005; SADLER, 2000; BERNIER; HAFSI, 2007; VALADARES et. al, 2012; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016). Alguns governos foram pioneiros na implementação de práticas gerenciais no setor público e apesar de muitas críticas e controvérsias, eles foram adotados como modelos inspiradores para outros países.

Nesse contexto, destaca-se os governos de Margaret Thatcher (1979-1987) no Reino Unido, Ronald Reagan (1981-1989) nos Estados Unidos e Brian Mulroney (1984-1993) no Canadá (BERNIER; HAFSI, 2007). Contudo, esse posicionamento dos administradores em adotar práticas gerenciais no setor público também gerou insatisfação popular e perda de confiança na capacidade administrativa do Estado, acrescida da restrição de alguns serviços públicos, bem como concessões e delegações a iniciativa privada (BERNIER; HAFSI, 2007).

A demanda pela atuação conjunta do setor público e privado, bem como a adoção de práticas gerenciais advindas do contexto empresarial para a administração pública ganharam gradativamente maior ênfase, principalmente com a propagação do pensamento neoliberal e o surgimento de um novo modelo de administração nas referidas organizações públicas ocidentais. O modelo é conhecido como “*New Public Management*” (NPM) ou Nova Administração Pública e vigora em diversos países na atualidade (PAULA, 2005; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; MORAIS et. al, 2021). Esse novo modelo teve suas bases consolidadas no ideal empreendedor originário no Reino Unido ao final da década de 1970, conjuntamente com a perspectiva gerencial propagada pelo governo dos Estados Unidos em meados dos anos 1980 (PAULA, 2005; EDWARDS et. al, 2006; VALADARES, 2016).

A Nova Administração Pública se tornou referência para países do mundo todo devido à sua abrangência e praticidade, visto que combinava e adaptava práticas gerenciais do setor privado na administração pública (EDWARDS et. al, 2006; BERNIER; HAFSI, 2007; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; MORAIS et. al, 2021). Esse movimento buscou tratar a administração pública semelhante à iniciativa privada, em que as organizações públicas deveriam ser visualizadas como negócios e os cidadãos tratados como clientes, visando o aperfeiçoamento da capacidade administrativa do Estado (PAULA, 2005; BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; MORAIS et. al, 2021).

No Brasil, os ideais advindos do neoliberalismo econômico e da NPM foram fortalecidos no início da década de 1990 (DE AQUINO GUIMARÃES, 2000; PAULA, 2005; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; FARIA; FARIA, 2017; BORGES; CAPPELLE, 2020). Esse movimento foi traduzido para o contexto brasileiro como uma oportunidade de modernização do aparelho estatal, sendo concretizado por meio da implementação de um conjunto de reformas administrativas iniciadas no governo de

Fernando Henrique Cardoso que ficou conhecido como o Plano Diretor da Reforma do Estado (PAULA, 2005; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; FARIA; FARIA, 2017).

O novo modelo de gestão teve como principal desafio romper com os padrões, estruturas burocráticas e patrimonialistas presentes nas organizações públicas com o intuito de transformá-las por meio de procedimentos de gestão mais flexíveis e empreendedores (DE AQUINO GUIMARÃES, 2000; FARIA; FARIA, 2017). O Plano Diretor de Reforma do Estado foi coordenado e enunciado por Luís Carlos Bresser Pereira, que na época assumiu o cargo mais alto no Ministério de Administração e Reforma do Estado (DE AQUINO GUIMARÃES, 2000; FARIA; FARIA, 2017).

De acordo com o estudo de Faria e Faria (2017), infere-se que Bresser Pereira pode ser considerado um empreendedor público, pois foi o principal ideólogo e gestor do movimento reformista ocorrido na década de 90. O plano de reformas foi marcado pela adoção de medidas e reformulações administrativas e socioeconômicas, visto a necessidade da máquina pública de se desvencilhar da convencional centralização de funções e excesso de normas e regulamentos que engessavam a gestão pública (FARIA; FARIA, 2017).

Embora o ideal de um Estado empreendedor tenha sido registrado e mais difundido no Brasil no início da década de 90, existem evidências que demonstram que gestores públicos como Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek também foram atores importantes para a manifestação do empreendedorismo público no país (PEREIRA et. al, 2016; FARIA; FARIA, 2017). A era Vargas que se estendeu por 19 anos da história política do Brasil, consubstanciada por uma administração pública amparada em um ideal de Estado forte, centralizador, planejador e focado no desenvolvimento socioeconômico do país (PEREIRA et. al, 2016).

Segundo o estudo de Pereira et. al (2016) algumas marcas empreendedoras do governo de Getúlio Vargas podem ser elencadas, como: a dedicação à profissionalização e desenvolvimento dos servidores públicos, a busca de oportunidades e iniciativas de modernização da administração pública e a capacidade de traçar planos de governo e políticas centradas na eficiência da máquina pública. Ainda de acordo com os autores, além de um empreendedor dedicado ao desenvolvimento e aperfeiçoamento do aparelho estatal, Vargas também foi um empreendedor político, pois investiu em estratégias de *marketing* pessoal para valorizar a sua imagem perante a população e também para a promoção das suas ações de governo. Além disso, ele utilizou estratégias de persuasão para manter contatos e conseguir alianças estratégicas para a articulação de interesses e experiências em prol do alcance de suas metas políticas.

Outro presidenciável que se destaca na figura de um empreendedor público é Juscelino Kubitschek (JK), que ao contrário de Getúlio que enfrentou sólidas opressões e crises políticas em seu governo, JK aproveitou e buscou oportunidades para o desenvolvimento e modernização do Estado em um período de estabilidade e sem ameaças políticas (PEREIRA et. al, 2016). Dentre as características empreendedoras desse gestor público podem ser evidenciadas: a persistência em concluir as metas traçadas para o país, foco na qualidade da gestão, promoção de resultados sociais, definição de objetivos e prazos a serem cumpridos, a exemplo do famoso *slogan* “50 anos em 5”.

De acordo com Faria e Faria (2017) a reforma administrativa do estado brasileiro já vinha ocorrendo desde 1938 no governo Vargas com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que teve como principal objetivo implementar os princípios de racionalidade e eficiência na administração pública. Os autores ainda ressaltam que as reformas administrativas ocorridas durante os governos de Getúlio Vargas e JK foram responsáveis pela introdução pioneira de iniciativas de descentralização e flexibilização, até então não comuns no setor público brasileiro.

No Brasil a introdução da Nova Administração Pública teve como principal objetivo tornar o setor público gerencial, sendo considerada uma evolução dos modelos propagados anteriormente (DE AQUINO GUIMARÃES, 2000; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; FARIA; FARIA, 2017; EMMENDOERFER et. al, 2021). Embora tenham ocorrido essas transições, a administração patrimonialista e a burocrática não foram inteiramente abandonadas, pois na atualidade ainda existem marcas, atitudes e práticas condizentes a estes modelos de administração que ainda permeiam o setor público (DE AQUINO GUIMARÃES, 2000; PAULA, 2005; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Além das influências dos ideais propagados pela NPM, pode-se dizer, conforme o estudo de Emmendoerfer et. al (2021), que as investigações acerca do empreendedorismo no setor público também ganharam maior notoriedade no Brasil com a criação do Centro Brasileiro de Apoio à Pequena Média Empresa (CEBRAE) em 1970. Posteriormente em 1990, o órgão foi desvinculado à administração pública se tornando um serviço autônomo e atualmente nomeado como SEBRAE (Serviço Brasileiro de apoio às Pequenas e Médias Empresas). A instituição, além de focar no empreendedorismo privado, também promoveu notoriedade ao empreendedorismo público por meio do desenvolvimento de ações e prestação de serviços de assessoria e consultoria voltados para o contexto da administração pública.

Outro marco importante para o movimento da NPM em âmbito nacional e internacional foi o lançamento da obra “Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público”, autoria de David Osborne e Ted Gaebler. Os autores reuniram experiências de diversas ações empreendedoras no governo de países americanos e demonstraram como o empreendedorismo aplicado ao setor público tende a ser um dos caminhos para buscar a excelência na prestação dos serviços, sendo a temática diretamente associada à qualidade dos procedimentos administrativos, assim como dos serviços ofertados pela administração pública (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

Osborne e Gaebler (1994) ressaltaram que o empreendedorismo público pode ser viável e oportuno para os governos do século XXI. Isto porque, com o avanço do conhecimento técnico e científico alinhado a uma era de transformações advindas da utilização de tecnologias de informação e comunicação e, mediante as pressões do mercado mundial, os governos precisam se reinventar para atender com excelência as demandas populacionais. Na perspectiva dos autores, o empreendedorismo público foi fortalecido por meio de sua relação com o enfrentamento de déficits organizacionais que ocasionavam a ineficiência do funcionamento do aparelho estatal e, conseqüentemente, acarretavam a baixa qualidade dos serviços públicos oferecidos à população, sendo visualizado como uma oportunidade de melhoria para a gestão pública.

Com o intuito de implementar essas práticas, os governos necessitavam direcionar esforços certos para superar alguns obstáculos inerentes ao contexto do setor público, tais quais: a imprecisão na definição dos objetivos das organizações públicas (OSBORNE; GAEBLER, 1994; SADLER, 2000; BERNIER; HAFSI, 2007; KLEIN et al., 2010; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016; HAYTER; LINK; SCOTT, 2018; EMMENDOERFER, 2019); a autonomia limitada dos agentes (SADLER, 2000; CUMMINGS, 2015; CARNES et. al, 2019); a dificuldade de mensuração de controle e desempenho dos servidores (OSBORNE; GAEBLER, 1994; SADLER, 2000; BERNIER; HAFSI, 2007; KLEIN et al., 2010; CUMMINGS, 2015; CARNES et. al, 2019); conseqüentemente, a inexistência de um sistema de recompensas efetivo (SADLER, 2000; KLEIN et. al, 2010; CUMMINGS, 2015; PEREIRA et. al, 2016; EMMENDOERFER, 2019) e a descontinuidade administrativa que engendra a orientação de objetivos de gestão à curto e médio prazo (OSBORNE; GAEBLER, 1994; SADLER, 2000; BERNIER; HAFSI, 2007; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; EMMENDOERFER, 2019).

Apesar das limitações existentes acerca do empreendedorismo no setor público, a temática começou a ser mais difundida tanto no campo acadêmico como nos estudos organizacionais no início do século XXI (BERNIER; HAFSI, 2007; MORAIS et. al, 2015; PEREIRA et. al, 2016; MORAIS et. al, 2021; EMMENDOERFER et. al, 2021). Esse fato contribuiu para que o fenômeno se tornasse cada vez mais legítimo no âmbito da administração pública e tem sido associado a um mecanismo essencial para promover a eficiência, garantir maior produtividade e fornecer melhores serviços públicos (OSBORNE; GAEBLER, 1994; BERNIER; HAFSI, 2007; KLEIN et. al, 2010; KIM, 2010).

Klein et. al (2010) revelam que a temática é complexa e isso é congruente ao fato de que há uma dificuldade dos pesquisadores em definir o próprio conceito do empreendedorismo. Somando-se a isso, os autores ressaltam que o setor público opera em um contexto diverso e constituído por interesses multifacetados, fato que também contribui para a inexistência de uma definição exata e precisa do empreendedorismo público. Consoante, Morais et. al (2015) salientam que o empreendedorismo público ainda é um campo de estudo muito disperso nos estudos organizacionais, devido à existência de significados polissêmicos e o descompasso consensual entre os pesquisadores no que se refere à sua definição.

Contudo, o empreendedorismo público tem sido uma temática que vêm evoluindo ciclicamente e que pode ser compreendido em três fases principais (BERNIER; HAFSI, 2007). A primeira fase foi traduzida pela identificação de indivíduos com perfis diferenciados inseridos no contexto das organizações que direcionavam esforços para a resolução de problemas públicos, logo, o fenômeno foi associado à uma figura individual com ênfase na imagem dos gestores públicos (CHANG; MYERS, 1963; OSTROM, 1965; BERNIER; HAFSI, 2007; VALADARES et. al, 2012; BORGES; CAPPELLE, 2020).

A segunda fase é constatada pela promoção desses indivíduos com o intuito de garantir legitimidade e preferência eleitoral, observando-se em ambas as fases o foco na abordagem individual do ato de empreender (BRINTNALL, 1979; KINGDON, 1984; BERNIER; HAFSI, 2007; VALADARES et. al, 2012; EMMENDOERFER et. al, 2021). Por fim, o terceiro ciclo buscou discernir não só os indivíduos que ocupavam cargos de posição e seus feitos, mas todos aqueles presentes no interior ou no exterior das organizações que buscavam a atuação conjunta em prol da transformação positiva de todo o sistema organizacional da administração pública (BERNIER; HAFSI, 2007; BORGES; CAPPELLE, 2020).

Dessa maneira, a primeira fase pôde ser identificada por meio dos estudos pioneiros que retrataram o posicionamento dos agentes públicos em prol da resolução de gargalos no interior

das organizações públicas. Esse ciclo pôde ser observado conforme o exposto no estudo de Ostrom (1965) sobre o empreendedor público, assim como no trabalho de Chang e Myers (1963) no tocante ao empreendedorismo burocrático, em que neste último, o foco foi direcionado para a identificação dos agentes que buscavam formas mais flexíveis de gestão e o rompimento do “*status quo*” das organizações. O estudo de Malembaum (1966) também discorre nesse sentido, o autor fez uso da nomenclatura governo empreendedor para enfatizar a atuação concomitante do aparelho estatal com o setor privado, sendo essa uma alternativa para entregar as demandas populacionais por meio de serviços públicos mais eficientes.

A segunda fase é concretizada pela atuação de indivíduos em prol da realização de interesses pessoais, concentrando-se em ganhos políticos, legitimação e ocupação em cargos de poder na administração pública. O estudo de Brintnall (1979) fez o uso do termo empreendedorismo político justamente para enfatizar a atuação dos agentes que buscavam lucros políticos mediante seus feitos no interior das organizações em prol de prestígio social e eleitoral. Posteriormente, verifica-se em Kingdon (1984) o uso pioneiro do termo empreendedorismo de políticas. Para o autor, os empreendedores de políticas são agentes governamentais ou não governamentais que atuam por meio da implementação de políticas públicas que buscavam a intervenção de problemas sociais com o intuito de gerar oportunidades de melhoria no serviço público.

Essa perspectiva de envergar ações em prol de lucro político e governança também pôde ser verificada em estudos mais recentes, como em Holcombe (2002), Perkmann (2007), Mintrom e Norman (2009) e Maltby (2013). Em ambos estudos, percebe-se o foco na abordagem individual do empreendedor político, ou seja, o indivíduo que empreende esforços para a implementação de políticas públicas efetivas e que explora oportunidades em prol não somente do interesse público, mas visando atender também aos seus interesses pessoais que podem ser traduzidos em ganhos políticos e apoio eleitoral.

Nesse sentido, compreende-se que no período entre a década de 60 e meados da década de 80, os estudos voltados para o empreendedorismo no setor público evidenciaram o fenômeno de forma limitada e mais internalizada (MORAIS et. al, 2015; MORAIS et. al, 2021; EMMENDOERFER et. al, 2021). De acordo com Emmendoerfer et. al (2021, p. 95) a figura do gestor público ficou “concentrada no nível macro organizacional na administração pública” sendo enfatizada somente à individualidade da alta administração, pois o foco foi direcionado apenas àqueles governantes que apresentavam um perfil diferenciado de atuação.

Em contrapartida, a terceira fase é observada por meio da atuação coletiva de agentes públicos em benefício ao desempenho positivo das organizações e por intermédio da introdução de oportunidades de melhoria nos procedimentos administrativos e conseqüentemente, na garantia da oferta de serviços com maior qualidade e entrega de valor público aos cidadãos (CURRIE et. al, 2008; KLEIN, et. al, 2010; KIM, 2010; DHLIWAYO, 2017; EMMENDOERFER, 2019). Nesta fase, compreende-se que o empreendedorismo no setor público tem como principal objetivo atender ao interesse público de forma a agregar valor à população (KLEIN, et. al, 2010). Isto significa que os serviços públicos estão sendo entregues de forma satisfatória pelo Estado e atendendo aos interesses coletivos (DHLIWAYO, 2017).

Dhliwayo (2017) expõe que o valor público está diretamente relacionado a identificação e/ou exploração de oportunidades potenciais pelo aparelho estatal que visam atender de forma satisfatória às necessidades dos cidadãos, sejam estas de natureza econômica, social ou política. Dessa forma, o autor salienta que quando essas lacunas são atendidas de forma satisfatória por meio de soluções inovadoras e pontuais, o valor público seria entregue à população e o empreendedorismo público teria ocorrido nesse contexto.

No final da década de 80 e início da década de 90 sob maior influência dos ideais gerenciais propagados pela Nova Administração Pública, Emmendoerfer et. al (2021) pontuam que a manifestação do empreendedorismo público também começou a ser observada nas camadas operacionais das organizações. Ainda de acordo com os autores, não somente o nível macro organizacional está apto a desempenhar ações empreendedoras, mas sobretudo, os funcionários e servidores públicos que atuam na linha de frente, seja na operacionalização ou na prestação dos serviços públicos, podendo o fenômeno ocorrer nos mais diversos níveis organizacionais.

De acordo com Bernier e Hafsi (2007) e Kim (2010), o empreendedorismo público incorpora nas organizações mediante a atuação sistêmica de equipes engajadas em solucionar problemas públicos. Nesse sentido, os autores criticam a concentração do comportamento empreendedor em um único indivíduo sob uma perspectiva heroica.

Bernier e Hafsi (2007) pontuam que a abordagem individual do empreendedor público teve sua devida importância no passado, onde os ambientes públicos eram mais previsíveis e estáveis. Contudo, devido à globalização e avanço das tecnologias de informação e comunicação, os governos na atualidade são bem mais complexos e instáveis, passíveis de constantes mudanças e transformações.

O empreendedorismo público acontece de forma sistêmica, ou seja, independentemente de relações ou lucros políticos (BERNIER; HAFSI, 2007; KIM, 2010). O empreendedor público, de acordo com Bernier e Hafsi (2007) é um indivíduo que contribui para o aperfeiçoamento de uma organização pública, a fim de aumentar a sua capacidade de fornecer serviços e criar valor público.

Os autores ainda salientam que ao invés das práticas empreendedoras serem dissociadas dos processos organizacionais elas devem ser associadas e estimuladas por eles. Isto porque, o empreendedorismo público é um fenômeno sistêmico que requer um alto nível de cooperação entre atores especializados que operam dentro do sistema (BERNIER; HAFSI, 2007; KIM, 2010; KLEIN et. al, 2010; KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2010; KEARNEY; MEYHARDT, 2016; ARNOLD, 2019; EMMENDOERFER et. al, 2021).

A perspectiva sistêmica do empreendedorismo público é congruente aos estudos Kearney e Meyhardt (2016), os quais definem que o principal diferencial do empreendedorismo nas organizações do setor público está relacionado ao fato de que o processo empreendedor necessita do envolvimento de todo o ambiente organizacional de maneira que as ações e práticas empreendedoras sejam sistêmicas, ou seja, abarcando toda a organização. Nesse sentido, Arnold (2019) identificou que o empreendedorismo público deve ser adotado como um processo e não apenas como um mecanismo dependente de influências individuais ou gerenciais que são focadas em garantir somente resultados específicos.

O estudo de Shane e Venkataraman (2000) demonstra que devido à diversidade contextual em que o empreendedorismo pode estar manifesto é praticamente impossível traçar um único perfil para um indivíduo empreendedor, independente do contexto em que ele possa estar inserido. Dessa forma, compreende-se que a visão heroica e a busca por traçar um perfil diferenciado focado em um único indivíduo tendem a limitar o fenômeno (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; SADLER, 2000; BERNIER; HAFSI, 2007; ALVAREZ; BARNEY, 2007; GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; KEARNEY; MEYHARDT, 2016; ARNOLD, 2019).

De modo geral, identificou-se que os estudos sobre o empreendedorismo também começaram a ser direcionados para a compreensão do processo empreendedor em detrimento da atuação individual. A perspectiva individual e centralizada nas organizações cede espaço para a abordagem processual, buscando a compreensão das oportunidades intrínsecas ao processo empreendedor bem como a atuação conjunta de indivíduos em um empreendimento.

Dessa forma, compreende-se que os estudos sobre o empreendedorismo público que focaram na atuação individual de determinados sujeitos no âmbito da administração pública em prol de ganhos coletivos ou até mesmo individuais e políticos, começaram a ser questionados por alguns estudiosos do campo (SADLER, 2000; BERNIER; HAFSI, 2007; KEARNEY; HIRISH, 2010; KEARNEY; MEYHARDT, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; ARNOLD, 2019; GARCIA; 2020; BORGES; CAPPELLE, 2020; EMMENDOERFER et. al, 2021; LACERDA; ANDRADE, 2021). Especificamente, no âmbito da administração pública, Nascimento e Andrade (2019) e Lacerda e Andrade (2021), estudaram a ação empreendedora como fator principal de análise do fenômeno do empreendedorismo público, em que ambos propõem um modelo teórico para compreendê-la em sua essência.

Portanto, tendo em vista a importância de compreender o empreendedorismo público como um processo e pelo fato de que o ato de empreender não necessariamente identifica o sujeito como unidade central de análise do empreendedorismo, torna-se necessário compreender o empreendedorismo com foco na ação empreendedora no setor público. Contudo, é relevante entender a diferença entre uma ação puramente administrativa e uma ação empreendedora. Em vista disso, a próxima seção irá discutir brevemente alguns pontos da teoria da ação, sendo esse um caminho proposto para compreensão da ação empreendedora no setor público.

2.2 A teoria da ação e suas implicações para a teoria da ação empreendedora

A literatura acerca do empreendedorismo tem evidenciado que as abordagens que enaltecem a perspectiva individual do sujeito empreendedor em detrimento à ação empreendedora começaram a ser questionadas por diversos autores (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; BERGLUND, 2005; MCMULLEN; SHEPHERD, 2006; ALVAREZ; BARNEY, 2007; KLEIN, 2008; GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; LIMA et. al, 2014; SHEPHERD, 2015; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017; TOWNSED et. al, 2018; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; DIMOV; PISTRUI, 2019; RAPP; OLBRICH, 2020; GARCIA, 2020; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021; WOOD; BAKKER; FISHER, 2021; ZHANG; ZHAO; DONG, 2021).

Isto porque, muitos pesquisadores da área evidenciaram que o fenômeno do empreendedorismo deve ser adotado e visualizado como um processo (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; BERGLUND, 2005; WATSON, 2013; LIMA et. al, 2014;

SHEPHERD, 2015; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017; ARNOLD, 2019). Além de que, a função de empreender não está necessariamente atrelada à um único indivíduo, visto que o empreendedorismo não é uma virtude de poucos, mas um atributo que pode ser apreendido (ALVAREZ; BARNEY, 2007; GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; LIMA et. al, 2014; SHEPHERD, 2015; CUMMINGS, 2015).

Assim, têm-se verificado a importância da ação no processo empreendedor, visto que esta é considerada um fator indispensável para a compreensão teórica do fenômeno (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; BERGLUND, 2005; MCMULLEN; SHEPHERD, 2006; FRESE, 2009; MARTES, 2010; LIMA et. al, 2014; SHEPHERD, 2015; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017; DIMOV; PISTRUI, 2019; MORALES; MASUDA; HOLTSCHALG, 2019; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; GARCIA, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021; WOOD; BAKKER; FISHER, 2021).

De acordo com Berglund (2005) e Frese (2009) o empreendedorismo só pode ser compreendido por meio das atitudes e atividades desenvolvidas pela humanidade, sendo esse processo necessariamente dependente de uma ação. Outrossim, Lima et. al (2014) e Garcia (2020) compreendem que a ação seria o aspecto central concernente às mudanças e transformações provocadas pelo fenômeno do empreendedorismo.

Nesse sentido, denota-se que as postulações de Weber ainda durante o século XX sobre a Sociologia Compreensiva, que tem como foco compreender os sentidos da ação humana, já buscavam concernir a importância da ação do empreendedor na economia, visando distinguir o sujeito empreendedor do capitalista (MARTES, 2010; PARSONS, 2020). Weber (1994) expõe que o empreendedor seria um sujeito que age racionalmente com base em valores, desejos e conquistas, diferentemente do capitalista, que age de forma puramente administrativa e somente em prol de lucro econômico.

Com o intuito de compreender com precisão a ação do empreendedor na economia, Weber desenvolveu a teoria da ação social, buscando o entendimento acerca do impacto da ação humana no comportamento empreendedor (FRARE, 2006; MARTES, 2010; PARSONS, 2020). De acordo com Weber (1994), a ação humana é orientada pela razão, desta forma, todos os acontecimentos históricos que moveram a humanidade desde os primórdios são precedidos por um ou vários sujeitos que percorreram e buscaram sentidos em função de uma variável chave, a ação. Além disso, o autor acrescenta que os indivíduos são inerentemente guiados por valores e cabe a cada sujeito apreender e escolher os valores que orientarão a sua trajetória de vida, o qual está intrínseca a ação humana.

Em suma, a ação é um comportamento humano orientado para um objetivo (FRARE, 2006; ALVAREZ; BARNEY, 2007; FRESE, 2009; PARSONS, 2020). As ações, no entanto, percorrem uma sequência, sendo elas dependentes da atuação humana (WEBER, 1994; MORAES; MAESTRO FILHO; DIAS, 2003; FRARE, 2006; FRESE, 2009). Assim, estima-se a existência de sentido em como essas ações se desdobram, ou seja, quais são os objetivos a serem alcançados, as informações disponíveis, o planejamento e o monitoramento intrínseco ao propósito dessas ações (FRESE, 2009).

Contudo, isso não significa que toda atuação humana deve seguir um passo a passo pré-definido, pois as ações não irão acontecer de forma estática e homogênea (SARAVASTHY, 2001; FRESE, 2009; TOWNSED et. al, 2018; CHEN et. al, 2018; DIMOV; PISTRUI, 2019; RAPP; OLBRICH, 2020; BAKKER; FISHER, 2021). Isto porque, as ações serão orientadas para um foco ou uma tarefa específica condizentes com o contexto social em que ocorrem, sendo o percurso orientado por objetivos intrínsecos à cada atividade desempenhada em um determinado ambiente (SARAVASTHY, 2001; ALVAREZ; BARNEY, 2007; FRESE, 2009; CHEN et. al, 2018; DIMOV; PISTRUI, 2019).

Assim, compreende-se que a ação é decorrente de um processo de conhecimento e acúmulo de informações de cada um dos indivíduos, portanto, pode ser apreendida (WEBER, 1994). Consoante, Frare (2006) denota que a ação humana também incorpora questões relativas aos valores, crenças e normas institucionais, sendo essas congruentes a racionalidade dos indivíduos. Dessa forma, a ação está diretamente relacionada ao comportamento humano, pois é inerente aos estados mentais dos indivíduos para consubstanciá-la (MORAES; MAESTRO FILHO; DIAS, 2003; WEBER, 1994; FRARE, 2006; ALVAREZ; BARNEY, 2007; FRESE, 2009).

A ação social postulada por Weber seria aquela guiada por um agente ou conjunto de indivíduos em prol de um acréscimo, benefício ou objetivo a ser cumprido em um determinado contexto, sendo os fatores sociais inerentemente intrínsecos a ação humana (WEBER, 1994; FRARE, 2006; DIMOV; PISTRUI, 2019). Frare (2006) identificou que toda ação humana é guiada por um objetivo, sendo imprescindível que esta seja dotada de racionalidade. Consoantes, Dimov e Pistrui (2019) acrescentam que uma ação é "social" se o indivíduo que age realiza determinado feito considerando-se o comportamento dos outros indivíduos que o circundam.

Assim, com o intuito de compreender a racionalidade intrínseca a ação, ao explorar as postulações de Weber, Martes (2010) demonstra que a ação social se manifesta em quatro tipos

principais: ação racional, ação tradicional, ação afetiva e ação racional com relação a valores. Primeiramente, a ação será racional à medida em que um indivíduo ou vários estabelecem objetivos para alcançarem determinados fins. Denota-se que esse percurso é racional, pois por trás da ação há um planejamento para que ela seja efetivada e realizada com êxito (SARASVATHY, 2001; FRARE, 2006; MARTES, 2010; TOWNSED et. al, 2018).

Ao contribuir acerca das diferenças entre a ação econômica e ação empreendedora, Parsons (2020) identifica que a ação humana não pode ser controlada e prevista, ou seja, não é possível calcular com exatidão de que forma ela ocorrerá. Nesse sentido, o autor aponta que uma das críticas de Weber é direcionada para o fato de que a ação econômica é tida como racional e planejada, diferentemente da ação empreendedora.

A ação econômica ou administrativa é uma ação intencional, pois o indivíduo age racionalmente com o propósito de alcançar objetivos e satisfazer necessidades, ao contrário da ação empreendedora, em que os meios disponíveis não podem ditar com exatidão os seus fins, ou seja, os resultados decorrentes da ação empreendedora são possíveis, contudo, imensuráveis (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017; TOWNSED et. al, 2018; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; DIMOV; PISTRUI, 2019; PARSONS, 2020; RAPP; OLBRICH, 2020; WOOD; BAKKER; FISHER, 2021).

Por esse ângulo, Martes (2010) revela que o segundo tipo, a ação tradicional, também se mostra incompatível com a ação empreendedora. A ação tradicional se perpetua quando motivada por hábitos e costumes institucionalizados que induzem ações em função dos mesmos, ou seja, não existe nenhuma ação diferenciada, apenas acontecimentos que surgem e que são tratados de forma rotineira, habitual e tradicional, se constituindo apenas em uma reação aos estímulos que são provocados e propagados no ambiente (MORAES; MAESTRO FILHO; DIAS, 2003; MARTES, 2010; PARSONS, 2020).

A ação social também pode ser expressa por meio da ação afetiva que tem como referência a motivação dos indivíduos (MORAES; MAESTRO FILHO; DIAS, 2003). Nesse sentido, a ação do tipo afetiva pode ser aferida por meio de uma dimensão carismática, pois é estritamente motivada por emoções e sentimentos, desconsiderando os meios e o fins de forma racional para direcionar uma ação de fato (MORAES; MAESTRO FILHO; DIAS, 2003; MARTES, 2010).

Martes (2010) evidencia que o indivíduo empreendedor pode ser considerado um sujeito carismático, mas as suas ações não são motivadas por emoções e sim, pela sua capacidade de alavancar mudanças. A autora ainda enfatiza que o carisma não é uma qualidade inerente ao

empreendedor, mas um atributo social que não estabelece nexos causal com a ação empreendedora.

Dessa forma, Parsons (2020) identifica que a ação empreendedora é uma ação racional baseada em valores, ou seja, é uma ação com propósito. Para Weber (1994) nesse tipo de ação social não é estabelecido fins ou os meios racionais para perseguir-se objetivos, mas circunstâncias imaginárias, porém, possíveis e que podem ser racionalmente escolhidas mesmo diante de situações de risco ou incerteza. Consoante, Martes (2010) denota que são os valores, desejos e conquistas que irão orientar as ações dos empreendedores.

Conforme as postulações de Weber, os empreendedores tomam decisões com base em sua avaliação subjetiva de eficácia da demanda recebida ou percebida no ambiente (TOWNSEND et. al, 2018; RAPP; OLBRICH, 2020; PARSONS, 2020). Dessa forma, a incerteza se aplica a como essas decisões serão tomadas e não apenas em como as necessidades ou desejos dos indivíduos serão satisfeitos. Destarte, mesmo que haja um propósito subjacente, a incerteza estará intrínseca à seleção final dos envolvidos na ação empreendedora, sendo esta uma ação racional baseada em valores, fato que a diferencia dos demais tipos de ação social.

Os estudos de Weber sobre a ação social, especialmente no tocante da ação racional baseada em valores, trazem grandes contribuições acerca da temática do empreendedorismo. A proposta disseminada pelo autor para compreender os impactos da ação do empreendedor na economia traduzem, talvez, a concentração de estudos que enaltecem e centralizam o papel do empreendedor em desfavor da ação empreendedora. Isto porque, conforme apontado por Martes (2010), para que uma ação aconteça de fato é necessário que haja uma intervenção, nesse sentido, evidenciou-se que as ações são necessariamente dependentes de um comportamento humano.

Logo, ao focar no papel do indivíduo os estudos centrados na perspectiva individual omitem a presença vital da ação empreendedora no processo empreendedor. Para Berglund (2005) a perspectiva individual do empreendedorismo identifica que os empreendedores são atores criativos definidos por suas qualidades extraordinárias, no entanto, desconsidera o papel racional e os significados intrínsecos à ação empreendedora.

Berglund (2005) também denota que a abordagem individual do empreendedorismo expressa uma lógica causal única em detrimento à dinâmica temporal, aos fatores contextuais e a situação motivada pela atuação humana. Nessa perspectiva, os estudos sobre a ação empreendedora amplificam o entendimento acerca do empreendedorismo, minimizando o interesse em traços de personalidade em favor dos sentidos e significados intrínsecos às ações

e práticas desempenhadas em um recorte temporal e situacional (BERGLUND, 2005; TOWNSED et. al, 2018; DIMOV; PISTRUI, 2019; RAPP; OLBRICH, 2020; WOOD; BAKKER; FISHER, 2021).

A ação humana tem sentidos polissêmicos e cabe aos pesquisadores investigarem o estabelecimento de conexões causais que possibilitam explorar o sentido de uma determinada ação (MORAES; MAESTRO FILHO; DIAS, 2003). Logo, visando um nexo entre o empreendedorismo e a ação, compreende-se que a ação seria uma condição necessária para o empreendedorismo acontecer de fato (BERGLUND, 2005; MCMULLEN; SHEPHERD, 2006; KLEIN, 2008; FRESE, 2009; LIMA, et. al, 2014; CHEN et. al, 2018; DIMOV; PISTRUI, 2019; GARCIA, 2020; WOOD; BAKKER; FISHER, 2021).

O empreendedorismo pode ser definido como a ação dos empreendedores em um determinado contexto (FRESE, 2009; CHEN et. al, 2018; DIMOV; PISTRUI, 2019). Para tanto, verifica-se que a ação é decorrente de um comportamento intencional e direcionado para atender um objetivo específico (BERGLUND, 2005; MCMULLEN; SHEPHERD, 2006; GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; LIMA, et. al, 2014; WOOD; BAKKER; FISHER, 2021) enquanto a ação empreendedora consiste em um processo interativo e dinâmico que busca o atendimento de propósitos subjacentes sob condições de incerteza (LIMA, et. al, 2014; SHEPHERD, 2015; CHEN et. al, 2018; TOWNSEND et. al, 2018; DIMOV; PISTRUI, 2019; RAPP; OLBRICH, 2020).

Frese (2009) e Lima et. al (2014) enfatizam que o empreendedorismo só pode ser visualizado mediante a realização de uma ação humana. Isto porque, o empreendedor é simplesmente um sujeito ativo (SARASVATHY, 2001; FRESE, 2009; TOWNSEND et. al, 2018). Tal fato significa que as ações que os indivíduos irão direcionar para a resolução de um determinado gargalo ou em prol de uma transformação, não podem ter seus resultados presumidos e raramente, irão resultar em um efeito totalmente esperado (SARASVATHY, 2001; FRESE, 2009; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017; TOWNSED et. al, 2018; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; DIMOV; PISTRUI, 2019; PARSONS, 2020; WOOD; BAKKER; FISHER, 2021).

Dessa forma é congruente diferenciar uma ação administrativa de uma ação empreendedora. Denota-se que o empreendedor não é um indivíduo especial, mas um ator que age na sociedade em prol de resultados e benefícios sociais. Nesse sentido, qualquer pessoa pode “estar” empreendedora, visto que as ações empreendedoras não são contínuas, mas situam em determinado tempo e espaço (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; MOCELIN;

AZAMBUJA, 2017; TOWNSED; et. al, 2018; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; DIMOV; PISTRUI, 2019; RAPP; OLBRICH, 2020; WOOD; BAKKER; FISHER, 2021).

A ação administrativa é um comportamento rotineiro e padronizado, desenvolvida por técnicas e meios para o alcance dos propósitos organizacionais, enquanto a ação empreendedora é decorrente de um comportamento transitório e situacional (TOWNSED et. al, 2018; DIMOV; PISTRUI, 2019; RAPP; OLBRICH, 2020; WOOD; BAKKER; FISHER, 2021). A ação administrativa ou gerencial é institucionalizada e pode representar interesses, intenções ou propósitos complacentes a teoria da escolha racional em que a combinação de interesses individuais resulta em uma concepção social planejada e direcionada.

Em outra perspectiva, a ação empreendedora é representada pelos estados mentais dos indivíduos que são orientados por normas e valores coletivos (FRESE, 2009; DIMOV; PISTRUI, 2019; RAPP; OLBRICH, 2020; WOOD; BAKKER; FISHER, 2021). Isso ocorre à medida em que há a existência de uma interação simbólica entre diferentes atores que compartilham conhecimentos e informações em prol de um propósito subjacente, imaginário, não delimitado e imprevisível (WOOD; BAKKER; FISHER, 2021).

A ação empreendedora é um fenômeno social decorrente de um processo cognitivo que é aflorado por meio do entrelaçamento entre os atores e as necessidades do contexto o qual estão inseridos (FRESE, 2009; WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014). Ela acontece quando há o equilíbrio entre os processos administrativos e institucionais de uma organização, conforme as circunstâncias oferecidas em cada contexto (SPEDALE, WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019).

Dessa forma, Spedale e Watson (2014) apontam que tanto a ação administrativa quanto a ação empreendedora podem operar juntas em um ambiente organizacional, pois são ações que tendem a se complementar. Assim, a ação empreendedora pode ocorrer em diversos contextos e empreendimentos, visto que pode emergir em qualquer processo que implique o entrelaçamento entre indivíduos, organizações e sociedade em prol de benefícios coletivos (SPEDALE; WATSON, 2014; LIMA et. al, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019).

Para Wood, Bakker e Fisher (2021) as ações empreendedoras oferecem novos padrões de interação e significados compartilhados, sendo que os esforços para empreender devem permitir o envolvimento e a atratividade das partes interessadas. Isto porque, conforme os estudos de Nascimento e Andrade (2019) e Dimov e Pistrui (2019) a ação empreendedora dificilmente seguirá uma sequência de sucessão ordenada e mecânica, pois o seu caminho muitas vezes é sinuoso. Em contrapartida, geralmente quando os empresários agem, eles

praticam a ação administrativa com base em certas crenças institucionalizadas sobre o estado atual e a possibilidade de prever como essa ação irá impactar o futuro da organização em que atuam (SARASVATHY, 2001; WATSON, 2013; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; DIMOV; PISTRUI, 2019).

Sarasvathy (2001) ao propor uma teoria na tentativa de explicar as contingências empresariais e a atuação dos empreendedores no mercado, traduzem achados que também permitem distinguir uma ação administrativa comum, habitual ou tradicional de uma ação empreendedora. Para tanto, a autora propõe uma discussão sobre a lógica da efetuação e da causalidade, buscando compreender o impacto do processo empreendedor na sociedade.

Para Sarasvathy (2001) a “causalidade baseia-se em uma lógica de previsão e a efetuação em uma lógica de controle”. Assim, compreende-se que no processo de causalidade existe uma lógica ou planejamento por trás de uma ação a ser realizada, isto porque, conforme se propõe um objetivo para uma ação, estima-se que haverá um mapeamento das tarefas que irão contribuir para alcançar o propósito desejado. Já na efetuação, existe um objetivo a ser cumprido ou efetivado, contudo, não é possível prever a situação que originou este objetivo, pois existem circunstâncias que fogem do controle habitual, mas que precisam ser controladas a partir dos recursos que os atores têm disponíveis. Desse modo, a ação acontece em um cenário de total incerteza, aspecto que liga à teoria da efetuação à teoria da ação empreendedora.

Por outro lado, a causalidade explica a ação. Isto porque, quando os indivíduos estão dispostos a alcançar um objetivo, eles se esforçam e persistem, até de fato alcançarem aquela intenção traçada no início (SARASVATHY, 2001; FRESE, 2009). Assim, qualquer criação depende previamente de uma ação.

Contudo, na lógica da efetuação, esforços serão direcionados para alcançar um objetivo, mas o efetuidor irá visualizar um conjunto de ações que podem transformar a sua ideia original (SARASVATHY, 2001). Isso significa que o efetuidor deverá agir diante as incertezas do ambiente, pois na lógica da efetuação os indivíduos irão analisar as possibilidades e as circunstâncias congruentes ao contexto no qual estão inseridos, identificando as potencialidades para analisar a possível efetividade da ação sem qualquer certeza de sucesso (SARASVATHY, 2001; TOWNSED et. al, 2018).

Para Sarasvathy (2001) o processo empreendedor acontece mediante interações contingentes entre as ações, a criatividade dos efetuidores e as aspirações de seus parceiros neste processo, sejam esses clientes, investidores ou fornecedores. Ainda de acordo com os

pressupostos da autora, compreende-se que a ação empreendedora seria decorrente de uma experiência criativa e congruente ao processo de efetuação.

Nesse sentido, pode-se inferir que para que uma ação empreendedora aconteça de fato ela precisa ser direcionada por um sujeito ativo ou vários atuando em conjunto, agindo conforme suas experiências, criatividade e recursos que eles têm disponíveis em prol da apresentação de algo novo para o mundo (SARASVATHY, 2001; BERGLUND, 2005; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017; TOWNSED et. al, 2018; WOOD; BAKKER; FISHER, 2021).

Portanto, denota-se mais uma vez que a ação empreendedora se diferencia de uma ação administrativa comum. A ação empreendedora consiste em uma ação humana diferenciada, isto porque, ela não emerge para alcançar um ato específico e com resultados pré-definidos, mas conforme enfatizado por Lima et. al (2014) ela é um fenômeno social que é expresso para além da perspectiva individual centralizada no papel do indivíduo empreendedor. A ação empreendedora expressa as práticas efetuadas por meio do intercâmbio entre indivíduos, organizações e ambiente (LIMA, et. al, 2014).

Conforme os estudos de McMullen e Shepherd (2006) a ação empreendedora pode ocorrer em dois estágios principais. O primeiro é verificado por meio de uma oportunidade que é identificada como possível para alguém ou para um conjunto de atores e o segundo, ocorre quando a oportunidade é explorada e visualizada como potencial para um único indivíduo ou vários que estão operando em conjunto. Desse modo, os autores identificam que a ação empreendedora é impulsionada por meio da identificação de uma oportunidade que é ponderada pelos atores envolvidos nesse processo.

No entanto, para que uma ação empreendedora se concretize é preciso haver uma decisão sobre como agir mediante a oportunidade identificada ou explorada (MCMULLEN; SHEPHERD, 2006; ALVAREZ; BARNEY, 2007). Assim, compreende-se que embora uma oportunidade seja necessária para a ocorrência do processo empreendedor, apenas uma percepção a torna insuficiente. Dessa forma, McMullen e Shepherd (2006) pontuam que os empreendedores precisam agir em prol das oportunidades potenciais mesmo diante de situações de incerteza.

Nesse sentido, pode-se compreender que ação empreendedora é decorrente de um ato cognitivo, pois se os indivíduos estão se dedicando à uma ação para alcançarem um possível fim, isso significa que eles devem deter de conhecimento suficiente para estabelecerem este propósito (MCMULLEN; SHEPHERD, 2006). Portanto, a incerteza não impele a ação

empreendedora, mas sim a falta de conhecimento (MCMULLEN; SHEPHERD, 2006; TOWNSEND et. al, 2018).

Para Berglund (2005) a ação empreendedora é uma prática situada dependente da atuação humana. Dessa maneira, o empreendedorismo deve estar centralizado na ação, e assim, o empreendedor desempenha o papel de “sujeito reflexivo e pensante” que engaja ações empreendedoras no contexto social o qual pertence. Ainda de acordo com o autor, a ação empreendedora pode significar tanto a criação de uma oportunidade como também uma resposta às circunstâncias ou gargalos existentes no contexto organizacional.

Os empreendedores podem ser compreendidos como os indivíduos que identificam e exploram oportunidades, mas que também podem criá-las (SHANE, 2003; BERGLUND, 2005; MCMULLEN; SHEPHERD, 2006; ALVAREZ; BARNEY, 2007; ECKHARDT; SHANE, 2010; ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013; MARTIN; WILSON, 2016; WOOD; BAKKER; FISHER, 2021). Nesse sentido, Alvarez e Barney (2007) afirmam que a ação empreendedora percorre um caminho envolto por todo um processo interativo de aprendizado, o que leva a consubstanciação de oportunidades em potencial. Dessa forma, os autores sugerem que as ações empreendedoras podem ocorrer tanto em um contexto de criação como de descoberta.

Na teoria da criação os empreendedores não buscam oportunidades, eles agem e observam como o contexto reage às suas ações (ALVAREZ; BARNEY, 2007; SHANE, 2010; ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013; MARTIN; WILSON, 2016; TOWNSEND et. al, 2018). Isto porque, mesmo que uma oportunidade já venha a ser explorada, o seu vínculo com o contexto é anteriormente desconhecido. Já na teoria da descoberta a ação empreendedora é baseada na assunção de riscos, visto que as oportunidades são consideradas como fatores objetivos e assim, os empreendedores conseguem mensurar os possíveis riscos e resultados gerados por essa ação (ALVAREZ; BARNEY, 2007; SHANE, 2010; ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013).

Entretanto, não há como definir somente um fator que influencia o percurso da ação empreendedora, visto que o intercâmbio dos diversos valores existentes na sociedade, assim como as considerações sobre as mudanças sociais, políticas e culturais inseridas em um contexto podem impactar diretamente o seu sentido (SARASVATHY, 2001; FRARE, 2006; FRESE, 2009). A ação empreendedora muitas vezes não irá seguir um percurso predefinido de raciocínio lógico e causal, mas sim estabelecendo uma conexão entre o raciocínio causal e a lógica intrínseca a ação humana realizada (SARASVATHY, 2001).

Shepherd (2015) sustenta que a ação empreendedora é um processo “interativo e dinâmico” que promove o engajamento entre atores internos e externos à um ambiente por meio do compartilhamento de atividades e experiências. De acordo com o autor, a ação empreendedora acontece à medida em que os indivíduos percebem a necessidade de direcionar esforços em razão da busca pela ruptura de padrões existentes ou em prol de mudanças que emergiram em um contexto. Nesse sentido, Shepherd (2015) afirma que a ação empreendedora é direcionada mediante a identificação de oportunidades pontuais que representam uma conexão entre a demanda social percebida e as possibilidades para o seu suprimento.

As ações empreendedoras são resultantes de um trabalho coletivo de agentes que detectam ou criam oportunidades, sendo que a jornada empreendedora não necessariamente visa promover mudanças ou transformações nas organizações, sobretudo, está relacionada à atos simples e cotidianos que geram benefícios no contexto social (FRESE, 2009; SHEPHERD, 2015; GARCIA, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021). Por outro lado, Garcia (2020) afirma que a ação empreendedora poderá ocorrer independentemente da verificação de uma oportunidade, pois ela pode ser resultante de uma demanda implícita no próprio contexto organizacional.

Para Spedale e Watson (2014) e Nascimento e Andrade (2019), a ação empreendedora consiste em um processo de criatividade situada. Assim, para agir de forma empreendedora é preciso inovar e lidar com as circunstâncias sociais e econômicas presentes em um determinado contexto, sendo que essas mesmas circunstâncias podem restringir bem como induzir possibilidades para o desempenho de ações empreendedoras (WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; TOWNSED et. al, 2018; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019).

Watson (2013) afirma que a ação empreendedora está presente no cotidiano social e faz parte da história da humanidade, pois consiste basicamente em um processo de trocas. O autor enfatiza que a ação empreendedora pode ser definida como a “realização de trocas aventureiras, criativas ou inovadoras” entre os atores inseridos em um determinado contexto e suas partes interessadas.

Além disso, Watson (2013) evidencia que a ação empreendedora não deve ser compreendida apenas com foco na criação de novas organizações ou empreendimentos. Isto porque, o processo pode ocorrer em diversos âmbitos da sociedade, visto que a ação empreendedora permite a compreensão do empreendedorismo por meio de uma perspectiva mais ampla, pois ocorre em circunstâncias para além do desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços e criação de empreendimentos, visto o seu foco na manifestação de uma

ação (WATSON, 2013; GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; LOPES; LIMA, 2019).

Nesse sentido, Gomes, Lima e Cappelle (2013), Spedale e Watson (2014) e Lima et. al (2014) constataram que ação empreendedora é resultante da interrelação entre oportunidades e ações presentes nos diferentes contextos. Os autores ainda revelam que as ações empreendedoras podem ser desempenhadas e incorporadas em diferentes âmbitos e setores, podendo ser constatadas em organizações públicas, privadas e também no terceiro setor. Para Spedale e Watson (2014) a ação empreendedora é decorrente de um processo de criatividade situada, sendo possível de ser modificada ou remodelada por este feito independente do contexto em que está situada (SPEDALE; WATSON; 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019).

Assim, com o intuito de compreender de que forma as ações empreendedoras podem estar presentes no âmbito da administração pública, bem como apreender acerca da definição deste fenômeno, a próxima seção será destinada para este fim, buscando o entendimento mais aprofundado e robusto sobre o conceito e a emergência da ação empreendedora no setor público.

2.3 Ações Empreendedoras no Setor Público

A fim de buscar o entendimento de como o empreendedorismo acontece de fato, verificou-se que a ação é uma importante unidade de análise para a compreensão deste fenômeno (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; BERGLUND, 2005; MCMULLEN; SHEPHERD, 2006; FRESE, 2009; WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; LIMA et. al, 2014; SHEPHERD, 2015; DIMOV; PISTRUI, 2019; TOWNSEND et. al, 2018; CHEN et. al, 2018; MORALES; MASUDA; HOLTSCHALG, 2019; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; GARCIA, 2020; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021; WOOD; BAKKER; FISHER, 2021; ZHANG; ZHAO; DONG, 2021). Isto porque, o empreendedorismo é decorrente de ações, ou seja, de práticas, procedimentos ou resultados que tiveram como propósito transformar e impactar uma estrutura organizacional.

No contexto da administração pública, Borges e Cappelle (2020) salientam que a ação empreendedora pública é um conceito ainda em desenvolvimento, pois carece de uma definição conceitual precisa entre os pesquisadores da área, logo, é uma temática não consolidada na literatura científica internacional. Além disso, Zhang, Zhao e Dong (2021) pontuam que uma

das dificuldades para a formalização das ações empreendedoras no setor público está relacionada à falta de conhecimento e clareza acerca temática pelos agentes públicos.

Especificamente no contexto brasileiro, verificou-se que alguns estudiosos têm direcionado esforços para compreensão da ação empreendedora pública (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; TEIXEIRA et. al, 2019; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; SILVA; ANDRADE; NASCIMENTO, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; SILVA; ANDRADE; TONELLI, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021; EMMENDOERFER et. al, 2021). Dessa maneira, compreende-se a existência de interesse e consequentemente, a importância em aferir as principais definições acerca do fenômeno da ação empreendedora no contexto da administração pública.

Um dos registros evidentes da ação empreendedora no setor público brasileiro efetuou-se com a criação do Programa para Resultados no Estado de Minas Gerais em 2007 (EMMENDOERFER; VALADARES, 2014; RESENDE et. al, 2015). O programa foi pautado em reformas administrativas focadas na eficiência organizacional e na prestação de serviços públicos de qualidade, podendo ser compreendido em dois ciclos principais.

Em um primeiro momento, o governo de Minas Gerais se dedicou em melhorar a alocação dos recursos fiscais por meio da diminuição de gastos e aumento de receita em prol do equilíbrio fiscal no governo que enfrentava amplo déficit financeiro (BERNARDI; GUIMARÃES, 2008; VALADARES; EMMENDOERFER, 2012; EMMENDOERFER; VALADARES, 2014). Já no segundo momento, a gestão foi marcada pela reorganização institucional do governo estadual com foco no gerenciamento de projetos, fato que implicou na possibilidade de criação de um cargo específico para dar suporte a esse novo modelo administrativo (VALADARES; EMMENDOERFER, 2012; EMMENDOERFER; VALADARES, 2014; RESENDE et. al, 2017).

O principal objetivo da segunda geração foi estabelecer um cargo público que pudesse ser ocupado por pessoas que tivessem em seus currículos formação superior com foco em gestão (VALADARES; EMMENDOERFER, 2012; EMMENDOERFER; VALADARES, 2014; RESENDE et. al, 2017). Nesse sentido, Minas Gerais foi o estado pioneiro na iniciativa de criação do cargo de empreendedor público no Brasil. Tal fato contribuiu para o destaque do estado em estratégias e projetos com foco em gestão de pessoas e gestão financeira, a fim de melhorar a alocação dos recursos públicos por meio de ações empreendedoras que tiveram como propósito contribuir para a resolução de problemas públicos pontuais.

As ações empreendedoras no setor público conforme evidenciado por Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) buscam promover a interface entre o modelo gerencial e o modelo tradicional de gestão burocrática enraizado em muitas organizações públicas. Nesse sentido, os autores afirmam que as intenções em desempenhar práticas empreendedoras na administração pública podem revelar-se em iniciativas que oferecem novas alternativas para além dos procedimentos da gestão tradicional. As ações empreendedoras podem incentivar o afloramento de novas ideias por meio do compartilhamento coletivo de informações, promovendo intercâmbios e articulações entre o contexto organizacional, indivíduos, redes sociais e sociedade (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; WATSON, 2013; LIMA et. al, 2014; SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020).

Por meio da análise realizada no estudo de Emmendoerfer et. al (2021) os autores identificaram que muitos estudos produzidos sobre o empreendedorismo no setor público brasileiro têm se concentrado nas ações executadas pela máquina pública e como os resultados gerados por elas impactaram a sociedade. Ainda de acordo com os autores, os esforços científicos direcionados para a identificação de indivíduos e organizações empreendedoras têm deslocado o foco para as ações executadas, visto que essa abordagem permite compreender o empreendedorismo como um mecanismo que tende a oferecer diferentes possibilidades para a resolução de problemas públicos.

Especificamente na pesquisa conduzida por Emmendoerfer et. al (2021), os autores identificaram a presença de ações empreendedoras nas políticas públicas no contexto da economia criativa no Brasil por meio da proposição de estratégias inovadoras, como o mapeamento territorial das ações deste setor e o reconhecimento dos atores produtores em âmbito local e regional. O estudo mostra que a atuação empreendedora da gestão pública foi viabilizada pela articulação de esforços entre o governo federal, sob gestão do Ministério da Cultura, governos locais, empresas privadas e sociedade.

Nascimento e Andrade (2019) observaram que as ações empreendedoras públicas são resultantes do entrelaçamento entre organizações, indivíduos e sociedade por meio de “intercâmbios criativos, inovadores e aventureiros que resultam em benefícios sociais”. Isto significa que as ações empreendedoras podem sobrepujar proveitos para além do contexto organizacional, podendo alinhar as demandas organizacionais às sociais por uma lógica de atuação coletiva (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE,

2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; EMMENDOERFER et. al, 2021; ZHANG; ZHAO; DONG, 2021).

As ações empreendedoras no setor público têm como principal objetivo engendrar resultados positivos para o contexto em que é incorporada por meio da promoção de práticas e políticas públicas que possam proporcionar mudanças sociais, ambientais, políticas e econômicas em prol de benefícios para a sociedade (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; TEIXEIRA et. al, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; EMMENDOERFER et. al, 2021; ZHANG; ZHAO; DONG, 2021). Nesse sentido, Silva, Valadares e Andrade (2016) identificaram que as ações empreendedoras no setor público tendem a despertar o senso de coletividade e colaboração entre os atores inseridos nos diversos segmentos da sociedade em prol da realização de práticas que possam proporcionar mudanças e benefícios sociais, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos.

Consoantes, Teixeira et. al (2019) observaram que as ações empreendedoras no setor público podem ser compreendidas como circunstâncias transformativas ocorridas em um contexto organizacional, sendo manifestadas em situações oportunas que geram mudanças e oportunidades de melhoria mediante a atuação coletiva dos atores. Desse modo, presume-se que nas organizações públicas o empreendedor será um agente que atuará de forma coletiva, sendo suas ações fundamentadas no diálogo e compartilhamento de experiências, recursos e informações em prol de benefícios sociais (SOUSA; PAIVA JÚNIOR, LIRA, 2010; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021; EMMENDOERFER et. al, 2021; ZHANG; ZHAO; DONG, 2021).

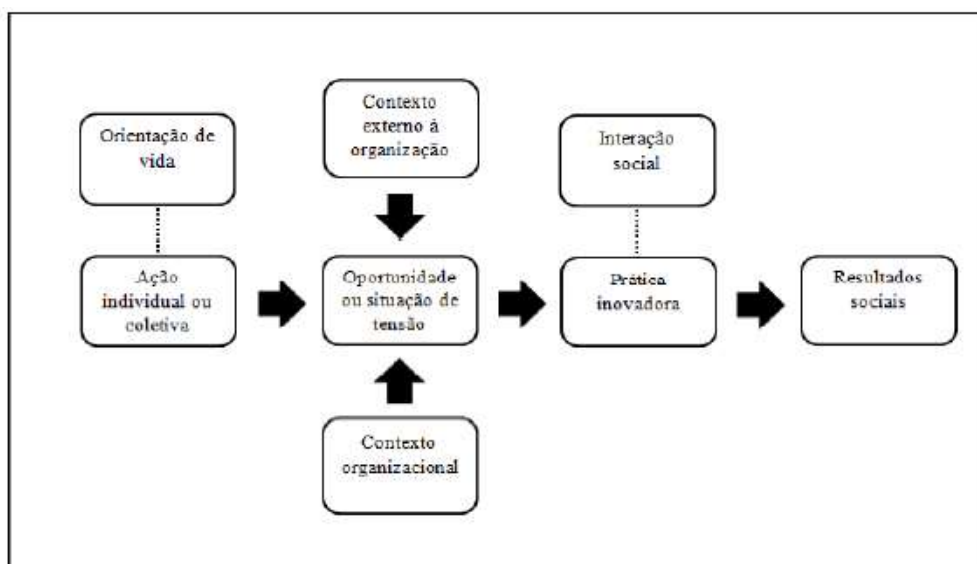
Para Borges e Cappelle (2020) as ações empreendedoras públicas são provenientes da atuação coletiva de agentes não necessariamente inseridos no âmbito da administração pública. Conforme as autoras, o principal objetivo dessas ações é promover o bem da coletividade pela injeção de mudanças positivas nos ambientes, respeitando os princípios e valores éticos e transformando a realidade dos atores envolvidos nesse processo.

Por meio do modelo teórico proposto por Nascimento e Andrade (2019), as autoras identificam que a ação empreendedora no setor público pode ser iniciada com uma ação administrativa que é impulsionada pelas tensões da lógica institucional. Assim, os indivíduos inseridos tanto no contexto organizacional interno como no externo, por meio da sua orientação de vida propõem soluções para o entrave identificado, o que permite o despertar do senso criativo e aventureiro dos agentes públicos, sendo este o gatilho final para o desempenho de uma ação empreendedora.

Contudo, para as autoras esse processo se esgota quando as ações desempenhadas se tornam habituais e são institucionalizadas nos ambientes. Assim, o processo empreendedor decorrente dessa ação é finalizado, não obstante, a oportunidade para que ocorram novas ações empreendedoras tende a seguir o mesmo percurso.

Lacerda e Andrade (2021) ao desenvolverem um estudo empírico aplicado no contexto de uma organização pública identificaram a emergência da ação empreendedora em processos de compras em uma instituição de ensino superior. Basicamente, os autores propõem um avanço no modelo teórico desenvolvido por Nascimento e Andrade (2019), acrescentando que as ações empreendedoras são decorrentes do entrelaçamento de algumas categorias chave, tais quais: a orientação de vida dos indivíduos; a ação individual ou coletiva desempenhada; a oportunidade ou situação de tensão vivenciada; o contexto externo à organização; o contexto organizacional; a prática inovadora; a interação social e os resultados sociais. A Figura 1 a seguir demonstra o percurso evidenciado pelas categorias identificadas no modelo proposto por Lacerda e Andrade (2021).

Figura 1- Análise da ocorrência da ação empreendedora no setor público.



Fonte: Lacerda e Andrade (2021)

Os autores observaram que a ação empreendedora no setor público será inicialmente decorrente de uma ação individual ou coletiva, sendo guiada pela orientação de vida dos atores envolvidos neste processo. Contudo, Lacerda e Andrade (2021) pontuam que a ação empreendedora também pode emergir a partir de uma oportunidade identificada ou por uma situação de tensão vivenciada no contexto organizacional.

Assim, à medida em que os atores reconhecem essas circunstâncias (oportunidade ou situação de tensão) no contexto da organização, eles irão buscar o estabelecimento de conexões com o contexto externo para propor sugestões ou oportunidades de melhoria acerca da situação ou impasse vivenciado. As conexões estabelecidas entre esses agentes poderão resultar em uma prática inovadora, que será oriunda de interações sociais provocadas pelos indivíduos envolvidos neste processo. Dessa forma, a prática inovadora intrínseca às ações desempenhadas pelos indivíduos poderá promover a geração de resultados e benefícios sociais para a coletividade, favorecendo então, a emergência de uma ação empreendedora (NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Dessa forma, para compreender as categorias evidenciadas no modelo teórico desenvolvido por Lacerda e Andrade (2021), definiu-se conceitualmente cada uma delas nos tópicos subsequentes.

2.3.1 A orientação de vida

A orientação de vida pode ser compreendida como os valores, as crenças, normas, diretrizes e suposições que são produzidos e reproduzidos em um determinado contexto e que guiam os comportamentos individuais (WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; MORALES; MASUDA; HOLTSCHLAG, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021). Esses fatores dão sentido à realidade social e aos comportamentos de cada ator envolvido no contexto organizacional, podendo influenciar diretamente a ocorrência de uma ação empreendedora (WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; MORALES; MASUDA; HOLTSCHLAG, 2019).

Nessa perspectiva, entende-se que os indivíduos envolvidos em uma ação empreendedora irão se guiar por suas experiências, valores, crenças ou hábitos intrínsecos aos seus comportamentos na atuação profissional (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; EMMENDOERFER, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021). Todos esses fatores estão inerentes a orientação de vida, ou seja, aos padrões biográficos do indivíduo como: acontecimentos marcantes, vivências pessoais, influências familiares, crenças, hábitos e valores pessoais (SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Lacerda e Andrade (2021) sugerem que a orientação de vida pode servir como um ponto de partida ou embasamento para a atuação dos empreendedores públicos. Destarte,

compreende-se que agir de forma empreendedora não remete somente à uma intenção ou uma oportunidade identificada, mas em um ato conciso e dotado de conhecimento que é guiado pela orientação de vida dos sujeitos empreendedores (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; MCMULLEN; SHEPHERD, 2006; ALVAREZ; BARNEY, 2007; SPEDALE; WATSON, 2014).

Shane e Venkataraman (2000) acreditam que para uma ação empreendedora ocorrer é preciso que ela seja incorporada por um conjunto de indivíduos. Para os autores, os indivíduos empreendedores agem conforme suas crenças iniciais sobre as oportunidades identificadas no ambiente. Em seguida, observam a reação do contexto perante essas oportunidades por meio de um processo interativo e coletivo de aprendizagem.

Isto porque, à medida em que esses indivíduos percebem que suas crenças originais não correspondem às respostas do contexto, eles entendem que precisam desenvolver novas crenças com base em suas experiências para então agirem de forma diferente daquela já habitual, o que pode resultar em uma ação empreendedora (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021). Contudo, observa-se que o contexto organizacional deve estar preparado e ser aberto e receptivo para a ocorrência do fenômeno, sendo este também identificado como um aspecto relevante para a jornada da ação empreendedora.

2.3.2 O contexto organizacional

O contexto organizacional, segundo o estudo de Costa Filho, De Araújo Gomes e Teixeira (2018), diz respeito à todas as características que influenciam o interior das organizações, tais quais: a cultura, os processos de tomada de decisão, a estrutura, as instituições, a motivação dos agentes e dentre outros fatores relacionados à lógica institucional.

Nesse sentido, pode-se dizer que a lógica institucional envolve todos os padrões históricos da organização, as condutas, as práticas, os regimentos, normas sociais e os comportamentos que conduzem a atuação dos indivíduos no ambiente organizacional (WELTER, 2011; MORALES; MASUDA; HOLTSCHLAG, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021). Nele permeiam “as regras do jogo” (ASTLEY; VEN, 2005; WELTER, 2011), ou seja, os elementos presentes no interior das organizações que guiam as ações dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, é válido ressaltar que no setor público, além dos valores individuais, os servidores públicos também devem se orientar pelos valores e princípios éticos norteadores da administração pública. Emmendoerfer (2019) pontua que as ações empreendedoras no setor público não se desvencilham do *ethos* público, ou seja, dos princípios constitucionais que regem a atuação profissional dos servidores. Para o autor, esses princípios não devem ser negligenciados na atuação empreendedora, pois muitas vezes as ações incorporadas no contexto da administração pública podem ser confundidas com o intuito de apropriação de interesses privados.

De acordo com Pinto (2008) os princípios da administração pública se encontram expressos em lei, mas também de forma implícita na atuação profissional e nos serviços prestados para a sociedade. Nesse sentido, o autor destaca os princípios básicos da administração pública segundo o artigo 37 da Constituição Federal, os quais são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além desses, é válido mencionar alguns princípios do direito público que se aplicam implicitamente na atuação do serviço público, tais quais: segurança jurídica, ampla defesa e do contraditório, motivação, indisponibilidade do interesse público, supremacia do interesse público e continuidade do serviço público (PINTO, 2008; EMMENDOERFER, 2019).

Ao se tratar de organizações públicas os princípios e valores éticos devem estar enaltecidos nas ações empreendedoras, visto que além de cumprirem com o dever legal, devem estimar a credibilidade das organizações perante a sociedade e redes sociais estabelecidas, contribuindo para o fortalecimento da imagem da organização e o alcance do bem coletivo (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; SANDOR, 2018; BEKKERS; TUMMERS, 2018; BORGES; CAPPELLE, 2020).

A pesquisa de Frese (2009) denota a importância do contexto organizacional para a emergência de uma ação empreendedora, pois o autor afirma que ele pode oferecer tanto fatores motivacionais como restritivos às ações empreendedoras. Nesse sentido, Frese (2009) aponta que o contexto pode se tornar um facilitador quando os atores buscam compreender a sua realidade, funcionamento, os sinais e as circunstâncias que o ambiente fornece para o reconhecimento ou criação de uma oportunidade, além do mapeamento de todos os recursos disponíveis para a incorporação de uma ação empreendedora.

Para Lacerda e Andrade (2021) o contexto organizacional envolve tanto os aspectos que permeiam a lógica institucional como as tensões decorrentes dela. Essas circunstâncias podem ser percebidas como situações-problema que ocorrem no interior das organizações e que podem

gerar desconforto e inquietação nos indivíduos, motivando ou exigindo que eles se organizem para agir de forma diferente do habitual e das práticas institucionalizadas (WELTER, 2011; WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021). Nesse sentido, compreende-se que o contexto organizacional pode oferecer possibilidades para o desempenho de ações empreendedoras, mas também limitar a sua ocorrência.

O contexto é uma categoria indispensável para que uma ação empreendedora aconteça, pois, toda ação será direcionada a um determinado fato, o qual poderá ser impactado tanto pela lógica organizacional como pelas influências do contexto externo (LACERDA; ANDRADE, 2021). Nesse sentido, Costa Filho, De Araújo Gomes e Teixeira (2018) identificaram que as ações empreendedoras no âmbito público podem gerar benefícios tanto no ambiente organizacional como no contexto externo às organizações públicas.

2.3.3 O contexto externo

As ações empreendedoras no setor público podem ser resultantes da atuação coletiva de indivíduos inseridos em organizações públicas, privadas ou na sociedade civil (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020). Assim, o contexto externo à uma organização pública pode oferecer possibilidades como também limitar o percurso de uma ação empreendedora.

Watson (2013, p. 408) define que a ação empreendedora é a “realização de trocas aventureiras, criativas ou inovadoras” entre os diversos atores inseridos em um determinado contexto e suas partes interessadas. Nesse sentido, as condições e as circunstâncias tanto do contexto organizacional como do contexto externo podem impactar de diferentes formas a ocorrência de uma ação empreendedora pública por meio da interação entre os indivíduos concernentes a esse processo e as estruturas organizacionais e sociais envolvidas (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Assim, compreende-se que o contexto externo é composto pelas instituições formais e informais externas ao contexto organizacional, as quais a organização não tem controle direto, mas que impactam diretamente ou indiretamente o ambiente organizacional (SHANE, 2003; SHANE; VENKTARAMAN, 2000; ASTLEY; VEN, 2005; WELTER, 2011; COSTA FILHO; DE ARAÚJO GOMES; TEIXEIRA, 2018; LACERDA; ANDRADE, 2021). Dentre esses

elementos externos, pode-se citar: os aspectos políticos, forças sociais, econômicas, mudanças tecnológicas e dentre outros fatores (WELTER, 2011; COSTA FILHO; DE ARAÚJO GOMES; TEIXEIRA, 2018; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).

No setor público os aspectos políticos são fatores relevantes que podem ser compreendidos como as ações que tendem a modificar valores e prioridades no contexto da administração pública, podendo ser manifestos em trocas de mandato, atendimento de interesses partidários, conflitos políticos, alterações de padrões e práticas, dentre outras circunstâncias (HOLCOMBE, 2002; BERNIER; HAFSI, 2007; KLEIN, et. al, 2010; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; EMMENDOERFER, 2019).

As forças sociais e as circunstâncias econômicas condizem com todos os elementos que afetam o âmbito econômico e social, tais quais: alterações em taxa de juros, inflação, ocorrência de crises econômicas e financeiras, implementação de novas políticas públicas, taxa de emprego e renda, pandemias, conflitos de interesses, dentre outros aspectos (KLEIN et. al, 2010; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; EMMENDOERFER, 2019). Por fim, as mudanças tecnológicas podem ser compreendidas como as circunstâncias que ocorrem por meio do aperfeiçoamento e modernização de equipamentos e procedimentos advindos da utilização de recursos tecnológicos e que tendem a modificar e impactar os ambientes organizacionais na busca por aperfeiçoamento de produtos, processos e serviços (TONELLI, et. al, 2016; EMMENDOERFER, 2019).

Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) enaltecem que ação empreendedora no setor público acontece a partir do intercâmbio de conhecimentos entre os sujeitos inseridos no ambiente interno e também no contexto externo à organização. Esses indivíduos atuam em prol da promoção de rupturas em procedimentos estáticos que tendem a prevalecer o *status quo* das organizações públicas. Assim, o intercâmbio de conhecimentos entre os diversos atores inseridos diretamente ou não no contexto organizacional podem induzir o reconhecimento de oportunidades potenciais que poderão contribuir para a ocorrência de ações empreendedoras no setor público. Nesse sentido, denota-se que a oportunidade também é um fator que está presente na jornada da ação empreendedora pública.

2.3.4 Oportunidade

As oportunidades são circunstâncias que motivam a busca por melhores resultados e estão engajadas pela criatividade humana (SHANE, 2003; ECKHARDT; SHANE, 2010). Dessa forma, elas podem representar descobertas acidentais, alternativas de melhoria, a

construção de um processo, serviço, produto, procedimento e até mesmo o oferecimento de algo novo para o mundo (ECKHARDT; SHANE, 2010).

Shane (2003) elucida que as oportunidades no processo empreendedor podem ser compreendidas de diferentes maneiras, pois sua realização pode estar condicionada tanto pela experiência vivida como pelo conhecimento técnico adquirido ao longo da formação dos indivíduos. As oportunidades surgem por meio das ações realizadas pelos indivíduos e pela sua dedicação em alcançarem um propósito comum, podendo ser criadas ou descobertas (SHANE, 2003; SARASVATHY, 2001; ALVAREZ; BARNEY, 2007; KLEIN et. al, 2008; ECKHARDT; SHANE, 2010; ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013; MASON; HARVEY, 2013; MARTIN; WILSON, 2016; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017).

Dessa maneira, as oportunidades para empreender em um determinado contexto podem surgir por meio de um processo de descoberta ou podem ser criadas pelos próprios indivíduos que ali estão inseridos diretamente ou indiretamente (SARASVATHY, 2001; SHANE, 2003; ALVAREZ; BARNEY, 2007; MASON; HARVEY, 2013). Na teoria da descoberta, as oportunidades são fatores objetivos que surgem por meio de demandas, circunstâncias ou mudanças em um determinado ambiente.

Assim, os empreendedores conseguem mensurar os possíveis riscos e resultados a serem gerados por sua ação (SHANE, 2003; ALVAREZ; BARNEY, 2007; MARTIN; WILSON, 2016). Nesse sentido, as oportunidades descobertas surgem antes da ocorrência do processo empreendedor (SARASVATHY, 2001; KLEIN, 2008; ECKHARDT; SHANE, 2010; MASON; HARVEY, 2013; MARTIN; WILSON, 2016).

Ao contrário, na teoria da criação os empreendedores não buscam oportunidades, eles agem conforme seus objetivos e observam como o contexto reage às suas ações (SHANE, 2003; ALVAREZ; BARNEY, 2007; KLEIN, 2008; ECKHARDT; SHANE, 2010). No processo de criação, os resultados advindos de uma oportunidade não podem ser conhecidos ou antecipados, pois ela é criada e refinada por meio de um processo contínuo de tentativa e erro (SARASVATHY, 2001; KLEIN, 2008; ECKHARDT; SHANE, 2010; MASON; HARVEY, 2013; TOWNSEND et. al, 2018).

Isto porque, muitas vezes os empreendedores não terão o privilégio de escolher dentre um leque de alternativas, aquelas que forem as melhores opções para o seu empreendimento (SARASVATHY, 2001; KLEIN, 2008; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). Não raramente, os atores empreendedores terão de agir mediante situações inesperadas e com poucos recursos disponíveis para a resolução de um problema ou proposição de melhorias para determinadas

circunstâncias ou tensões que emergiram na lógica institucional (SARAVASTHY, 2001; KLEIN, 2008; SHEPHERD, 2015; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017; TOWNSEND et. al, 2018).

2.3.5 Tensão institucional

O surgimento de um problema ou o rompimento de padrões existentes no contexto organizacional são conceituados por Spedale e Watson (2014) como as tensões institucionais. Isto porque, os autores demonstram que as ações empreendedoras podem ser impulsionadas por oportunidades geradas por essas tensões ou conflitos, gargalos e expectativas de mudanças presentes em uma lógica institucional.

As tensões da lógica institucional são percebidas quando existem determinadas circunstâncias a serem resolvidas no contexto da organização. Logo, elas surgem do desejo dos indivíduos em modificar as práticas existentes e institucionalizadas, mas que já não fazem mais sentido para a organização ou que são passíveis de melhorias (SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019).

Para Nascimento e Andrade (2019) no contexto da administração pública, as ações empreendedoras podem se desencadear mediante uma oportunidade que surge como uma possibilidade para a resolução de situações inesperadas que poderão ocasionar transtornos na lógica institucional das organizações públicas.

Borges e Cappelletti (2020) identificaram que as ações empreendedoras públicas emergem mediante um cenário de carência de recursos, ilustrando as dificuldades muitas vezes encontradas pelos gestores públicos. Nesse sentido, a ação empreendedora foi identificada como “uma possibilidade de modificar uma situação vulnerável da comunidade local” (BORGES; CAPPELLE, 2020, p. 606).

As oportunidades ocasionadas pelas tensões da lógica institucional exigirão que os indivíduos compartilhem seus conhecimentos e experiências em prol de uma ação efetiva para solucionar um impasse ou disfunção administrativa (SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020). No setor público, ao perceberem uma tensão na lógica institucional os indivíduos mobilizarão todos os meios ao seu alcance, em função do conhecimento e de experiências anteriores. Esses indivíduos estabelecerão interações sociais para encontrar/descobrir/criar uma oportunidade, ou seja, uma solução eficaz, eficiente e efetiva para o gargalo identificado (SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).

2.3.6 A ação coletiva e a ação individual

A ação coletiva refere-se à uma ação que envolve e mobiliza indivíduos lotados em diferentes setores e níveis hierárquicos das organizações públicas, podendo englobar também outras organizações do estado, do mercado e da sociedade civil (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021). O principal objetivo é desprender esforços conjuntos em prol de resultados satisfatórios que possam, sobretudo, gerar benefícios para a coletividade (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Por outro lado, a ação individual é aquela estritamente planejada e organizada por um indivíduo em específico (ASTLEY; VEN, 2005; LACERDA; ANDRADE, 2021). De acordo com Astley e Ven (2005) esse tipo de ação é mais comum em ambientes competitivos, onde os indivíduos estão preocupados em atender interesses particulares ou até mesmo políticos. Nesse sentido, entende-se que tanto o ambiente organizacional como suas estruturas são orientados para atender os significados das ações desempenhadas por esses agentes, geralmente indivíduos que ocupam posições de poder, pois parte-se do pressuposto de que eles são os principais responsáveis pelas decisões e mudanças que ocorrem em um ambiente organizacional (ASTLEY; VEN, 2005; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Para Emmendoerfer (2019) a ação individual no setor público tende a ser complacente com indivíduos que buscam a promoção de ganhos políticos, portanto, é muitas vezes centralizada na figura do gestor público. Contudo, o autor ressalta que existem diferentes formas de atuação e tipos de empreendedores no setor público, sendo que cada um, a sua maneira e, de acordo com suas habilidades e competências profissionais podem contribuir de forma significativa para o aperfeiçoamento das organizações públicas por meio de práticas empreendedoras.

Consoantes, Borges e Cappelletti (2020) identificaram que a ação empreendedora no contexto público não está estritamente concentrada nos gestores públicos, pois pode ser impulsionada por agentes que não necessariamente ocupam cargos de gestão, chefia ou assessoramento, mas também por indivíduos inseridos nos diversos níveis hierárquicos e também em outras organizações, seja na iniciativa privada, em outras organizações públicas ou até mesmo na sociedade civil.

Compreende-se que a ação individual muitas vezes resultará em uma ação coletiva, pois irá envolver e mobilizar indivíduos lotados em diferentes setores, níveis hierárquicos e

organizações (LACERDA; ANDRADE, 2021). Em vista disto, assume-se que ação empreendedora não depende somente de uma ação individual, pois pode ser incorporada por meio do estabelecimento de interações sociais entre os atores inseridos tanto nas diferentes estruturas organizacionais e sociais (SARAVASTHY, 2001; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SHEPHERD, 2015; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).

2.3.7 Interação social

A interação social compreende as articulações criadas e firmadas entre as partes interessadas para o desenvolvimento de uma ideia ou projeto no contexto público (TONELLI et. al, 2016; LACERDA; ANDRADE, 2021). Esta categoria compreende basicamente o trabalho e o esforço coletivo dos atores, bem como a cooperação e o compartilhamento de informações e experiências entre os participantes do processo de uma ação empreendedora pública (LACERDA; ANDRADE, 2021).

O esquema teórico proposto por Lacerda e Andrade (2021) aponta que a ação empreendedora pública ocorre por intermédio de uma ação individual ou coletiva realizada por indivíduos inseridos tanto no contexto da organização pública quanto nos diversos níveis hierárquicos, envolvendo também sujeitos lotados em outras organizações, sejam elas públicas, privadas ou da sociedade civil. Contudo, embora uma ação empreendedora possa ser iniciada, criada ou descoberta de forma individual, o processo derivado dessa ação, bem como os benefícios e resultados gerados serão reproduzidos de forma coletiva (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SHEPHERD, 2015; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; LACERDA; ANDRADE 2021).

A lógica da coletividade é identificada no estudo de Sarasvathy (2001), a autora identifica que a ação empreendedora ocorre por meio de interações sociais entre os indivíduos inseridos no contexto organizacional em conjunto com as aspirações de seus parceiros, os quais podem ser enquadrados como clientes, investidores, fornecedores, dentre outros indivíduos que buscam a promoção de alianças estratégicas para a efetuação de uma ação empreendedora. Nesse sentido, compreende-se que os atores empreendedores no setor público irão desempenhar ações em prol do atendimento das demandas do próprio Estado, da sociedade ou até mesmo do mercado, visando a criação de parcerias que possam contribuir para o alcance de propósitos comuns (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020).

Nesse sentido, as ações empreendedoras serão incorporadas no contexto do setor público em prol de um objetivo comum entre os atores envolvidos (SHEPHERD, 2015; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021; EMMENDOERFER et. al, 2021), os quais podem contribuir para a identificação e refinação de uma oportunidade potencial que poderá resultar em uma prática inovadora.

2.3.8 A prática inovadora

A prática inovadora no setor público envolve o desenvolvimento e a implementação de ideias, cujo principal objetivo é apresentar algo útil para a sociedade, a fim de gerar valor público (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016; SANDOR, 2018; BEKKERS; TUMMERS, 2018). Sandor (2018) ressalta que a inovação pública não necessariamente precisa abranger processos novos e atrelados à tecnologia, ela pode ser manifesta no simples aprimoramento de um produto ou serviço.

As ações empreendedoras no setor público, conforme identificado no estudo de Lacerda e Andrade (2021), poderão ser motivadas pela criação ou descoberta de uma oportunidade em potencial. Contudo, essas ações são dependentes do direcionamento de esforços dos diferentes atores envolvidos em um determinado ambiente organizacional que juntos podem impulsionar mudanças e transformações tanto no ambiente interno como no externo às organizações públicas, fato que pode resultar em uma prática inovadora (NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).

As práticas inovadoras são necessárias no contexto da administração pública (FERREIRA et. al, 2015; TONELLI et. al, 2016; SILVA, 2020). De acordo com Tonelli et. al (2016) um Estado que não se dedica à inovação tende a distanciar da sociedade, visto que as práticas inovadoras têm demonstrado sua essencialidade para o atendimento de muitas demandas advindas da população, como na agilidade de prestação dos serviços, processos administrativos mais simplificados e na busca crescente por serviços mais eficientes e transparentes (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016; SANDOR, 2018).

Dessa forma, Costa Filho, De Araújo Gomes e Teixeira (2018) expõem que as práticas inovadoras no contexto público podem contribuir para a elevação do nível de desempenho das organizações. A inovação no setor público contribui para que as organizações públicas possam disponibilizar produtos e serviços com maior presteza e qualidade, contribuindo de forma eficaz para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Ferreira et. al (2015) observam que o setor público brasileiro tem demonstrado a sua potencialidade em inovar, embora ainda existam muitos desafios. Isto pode ser observado em iniciativas do próprio governo federal que buscam incentivar o desenvolvimento de ações e práticas inovadoras efetivas envolvendo organizações públicas, privadas, sociais, bem como a sociedade civil. Contudo, a maioria das iniciativas estão concentradas em órgãos da administração federal (FERREIRA et. al 2015; CRIADO; DIAS; SANO, 2020; SANO, 2020).

Uma das principais evidências da inovação na gestão pública brasileira é o Concurso de Inovação da Administração Pública Federal que teve sua primeira edição organizada na década de 90 e perdura até a atualidade (FERREIRA et. al 2015). Esse concurso tem como objetivo incentivar as iniciativas e a implementação de práticas inovadoras por equipes de servidores públicos que atuam em diversas esferas governamentais para contribuir com a melhoria dos serviços públicos. Contudo, Ferreira et. al (2015) evidenciam que há uma lacuna entre as práticas executadas e o desenvolvimento do campo teórico, pois ainda existem poucos estudos publicados que compreendem o processo de inovação das organizações públicas brasileiras.

Além disso, menciona-se os laboratórios de inovação no setor público, que são espaços que anseiam a construção de ambientes colaborativos com foco na criatividade e experimentação por meio de estratégias de cocriação para a resolução de problemas públicos pontuais (FERREIRA et. al 2015; CRIADO; DIAS; SANO, 2020; SANO, 2020). O principal diferencial desses ambientes é a promoção de uma gestão pública mais inteligente e eficiente por meio de práticas inovadoras que envolvam representantes de diferentes setores, como: órgãos governamentais e funcionários, sociedade civil e setor privado (CRIADO; DIAS; SANO, 2020; SANO, 2020).

Contudo, uma das críticas no fomento dos laboratórios de inovação no setor público no Brasil, circunda-se em sua maior concentração ainda nos órgãos do poder executivo e judiciário federal (SANO, 2020). Isto porque, até o momento não foi promulgado um regulamento formal específico que promova e recompense a participação dos órgãos públicos nesses arranjos (CRIADO; DIAS; SANO, 2020; SANO, 2020). O interesse principal ainda está em projetos que buscam desenvolver inovações tecnológicas (SANO, 2020).

Um dos principais desafios é o estabelecimento de parcerias, fato que favorece a implementação de tais iniciativas em órgãos de alto escalão, visto que estes estão mais propensos a formação de alianças estratégicas (SANO, 2020). Dessa forma, Bekkers e Tummers (2018) evidenciaram que a inovação no setor público só ocorre de fato quando há o

estabelecimento de parcerias entre diversas organizações, as quais devem estar dispostas a compartilhar recursos, ideias, conhecimento, fundos e pessoas

No setor público as práticas inovadoras podem estar alinhadas às estratégias governamentais centradas em trazer praticidade e modernidade para a operacionalização dos serviços, reduzir erros e redundância, bem como proporcionar maior qualidade e satisfação para os usuários (FERREIRA et. al, 2015; TONELLI et. al, 2016; SANDOR, 2018; BEKKERS; TUMMERS, 2018; EMMENDOERFER, 2019; SILVA, 2020). No Brasil, a inovação na administração pública tem sido utilizada em sua essência para auxiliar os governos e organizações a lidar melhor com os desafios socioeconômicos (FERREIRA et. al, 2015; EMMENDOERFER, 2019; SILVA, 2020).

Para Tonelli et. al (2016) as práticas inovadoras podem ser compreendidas em três formatos principais: inovações em serviços, em arranjos organizacionais e em arranjos institucionais. As inovações em serviços envolvem novas maneiras de prover os serviços públicos, sobretudo, àquelas que buscam a introdução de melhorias e maior qualidade nos serviços já existentes, promovendo maior eficiência no uso dos recursos públicos e também facilitando o acesso aos usuários dos serviços (FERREIRA et. al, 2015; DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016; TONELLI et. al, 2016; CRIADO; DIAS; SANO, 2020).

As inovações em arranjos organizacionais relacionam-se com a redução de erros e gargalos, bem como a melhoria das capacidades e da organização interna da administração pública (TONELLI et. al, 2016; BEKKERS; TUMMERS, 2018; CRIADO; DIAS; SANO, 2020). Nesse sentido, pode-se destacar o desenvolvimento de novos processos, a introdução de tecnologias e estratégias de reestruturação e aperfeiçoamento organizacional (TONELLI et. al, 2016; BEKKERS; TUMMERS, 2018; EMMENDOERFER, 2019; CRIADO; DIAS; SANO, 2020).

Por fim, as inovações nos arranjos institucionais condizem com a melhoria do funcionamento e produtividade das organizações públicas (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016; TONELLI et. al, 2016; BEKKERS; TUMMERS, 2018). Contudo, Tonelli et. al (2016) salientam que este é um tipo de inovação muito complexo que requer a instituição de novas práticas e técnicas. As inovações nos arranjos institucionais podem ser orientadas para a melhoria dos gastos e de processos de compras públicas, para a necessidade de responsabilização dos agentes e redesenho de funções e responsabilidades no aparelho estatal (TONELLI et. al, 2016; BEKKERS; SANDOR, 2018; TUMMERS, 2018; EMMENDOERFER, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Tonelli et. al (2016) e Emmendoerfer (2019) ressaltam que um dos principais atributos da incorporação de práticas inovadoras na administração pública brasileira são as possibilidades de aperfeiçoamento das organizações públicas e a busca por melhorias nos serviços que enfatizam melhores condições e qualidade de vida da população. Contudo, Ferreira et. al (2015) identificam que para reconhecer uma prática inovadora na administração pública é preciso que ela expresse resultados tangíveis e intangíveis para a população. Nesse sentido, infere-se que a inovação no setor público necessita produzir e reproduzir valor público, o que pode ser traduzido por meio da promoção de resultados sociais que possam contribuir para o atendimento dos interesses da coletividade.

2.3.9 Os resultados sociais

Os resultados sociais podem ser compreendidos como o cômputo de um trabalho auto-organizado e sustentado por esforços de um conjunto de pessoas que resolvem problemas comuns e criam coisas materiais ou simbólicas no âmbito público, gerando valor cívico duradouro (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014; MURAD; CAPPELLE; ANDRADE, 2020). Meynhardt (2009) acrescenta que os resultados sociais são notáveis pela população quando o valor público é entregue, podendo ser percebido em soluções para problemas pontuais, fornecimento adequado de bens e serviços públicos e em arranjos institucionais bem estruturados.

Dessa maneira, os resultados sociais podem ser percebidos como todas as iniciativas que tiveram como propósito atender ao interesse público e as principais necessidades dos cidadãos, apresentando dois formatos principais: qualitativos e quantitativos (MEYNHARDT, 2009; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO, 2018; MURAD; CAPPELLE; ANDRADE, 2020; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Os resultados sociais qualitativos podem ser percebidos em ações que tiveram como propósito fortalecer a imagem da organização, promover segurança, confiabilidade e durabilidade dos serviços prestados (TONELLI et. al, 2016; BEKKERS; TUMMERS, 2018; SANDOR, 2018; LACERDA; ANDRADE, 2021). Já os quantitativos podem ser percebidos em ações que promoveram a redução de custos, perdas e desperdícios e também na melhoria da gestão de recursos orçamentários e financeiros no aparelho estatal (FERREIRA et. al, 2015; TONELLI et. al, 2016; CRIADO; DIAS; SANO, 2020; SANO, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Lacerda e Andrade (2021) pontuam que as práticas inovadoras é que promovem e conduzem a interação social entre os indivíduos inseridos nos variados contextos, mas que foram unidos por um propósito correspondente. Isto porque, o principal intuito da incorporação de práticas inovadoras no setor público é a geração de valor social de modo a propiciar mudanças consistentes para a sociedade (TONELLI et. al, 2016). Dessa forma, as práticas inovadoras propendem a geração de resultados sociais.

Além do exposto, é válido ressaltar que a ação empreendedora no setor público não pode ser visualizada somente como um feito individual, pois pode ser resultado da interação social entre Estado, mercado e sociedade (NASCIMENTO; ANDRADE 2019). Essas ações não somente estarão orientadas para a geração de lucro e ganhos econômicos, podendo também estarem associadas a promoção de benefícios e resultados coletivos.

De acordo com Tonelli et. al (2016) e Nascimento e Andrade (2019) a atuação conjunta entre Estado, mercado e sociedade consiste em propor soluções para os problemas sociais de forma eficaz e transparente, criando possibilidades de melhoria para a condição de vida da população. Dessa forma, os resultados sociais também podem ser observados pelas iniciativas que valorizam a participação social, como é o caso da formulação de políticas públicas participativas e fomento de iniciativas locais que possam propor a resolução de gargalos e a promoção de melhorias no contexto público (TONELLI et. al, 2016).

Assim, a ação empreendedora no setor público poderá impactar positivamente o contexto no qual foi inserida, gerando resultados sociais para a coletividade (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021). Nessa perspectiva, Tonelli et. al (2016) pontuam que os resultados sociais se estendem para além da economia e do zelo com os recursos públicos, mas pelo comprometimento e dedicação dos agentes para com a geração e desenvolvimento de melhorias na máquina pública.

Isto posto, após a definição conceitual acerca de cada uma das categorias identificadas no modelo teórico da ação empreendedora no setor público, realizou-se uma busca para identificar e selecionar trabalhos correlacionados à temática, sobretudo, aqueles dedicados ao desenvolvimento de escalas. Contudo, não foi encontrado na literatura científica nenhum trabalho que mensura ações empreendedoras no âmbito da gestão pública municipal brasileira.

Os trabalhos encontrados estão relacionados ao campo do empreendedorismo público, especificamente, sobre as características organizacionais e a identificação do comportamento

empreendedor neste setor. Dessa forma, os estudos encontrados foram descritos brevemente no tópico a seguir.

2.4 Instrumentos de mensuração e empreendedorismo público: trabalhos relacionados

Verificou-se que a utilização de escalas tem sido um instrumento relevante nas pesquisas sobre o empreendedorismo em suas diferentes manifestações, como no contexto social, empresarial e ambiental (JÚNIOR; GIMENEZ, 2004; ANDRADE et. al, 2017; CUALHETA et. al, 2020; GARÇON; NASSIF, 2021). Nesse sentido, encontrou-se alguns trabalhos focados no desenvolvimento de escalas para entender o empreendedorismo nas organizações públicas (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016; DA SILVA et. al, 2018; SILVA, 2020; VIEIRA; ANDRADE, 2020).

Visto a importância do empreendedorismo no setor público, realizou-se a busca por trabalhos que buscaram identificar os antecedentes e fatores que influenciam o fenômeno na administração pública (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016; SILVA, 2020; VIEIRA; ANDRADE, 2020) e também estudos complacentes ao desenvolvimento e aplicação de instrumentos de mensuração (SILVA et. al, 2018; VIEIRA; ANDRADE, 2020; CUALHETA et. al, 2020; GARÇON; NASSIF, 2021), a fim de encontrar inspirações para o alcance do objetivo proposto nesta dissertação.

Nesse sentido, Kearney e Meynhardt (2016) criaram um modelo para dimensionar os fatores organizacionais que influenciam o comportamento empreendedor no setor público. O modelo desenvolvido foi composto de 4 dimensões principais: visão estratégica, condições organizacionais, cultura empreendedora e comportamento empreendedor. A partir desse estudo anterior, Vieira e Andrade (2020) fizeram uma adaptação do modelo que relaciona as características organizacionais e a orientação empreendedora no setor público por meio de um instrumento de medição. As autoras identificaram que a autonomia e o suporte gerencial são as características organizacionais que mais impactaram a orientação empreendedora na organização pública investigada.

Da Silva et. al (2018) com base no *Carland Entrepreneurship Index (GEI)*, um parâmetro muito utilizado para identificar o comportamento empreendedor no setor privado, adaptaram essa escala para mensurar as características comportamentais empreendedoras de servidores públicos ocupantes de cargos de gestão, chefia e assessoramento de uma organização pública. Os autores utilizaram a tradução e adaptação da escala para a realidade brasileira proposta por Júnior e Gimenez (2004), identificando que os principais traços que delineiam o

comportamento empreendedor no setor público é a tendência em assumir riscos. Além disso, identificaram que o fomento do empreendedorismo na administração pública pode contribuir para o desenvolvimento institucional e socioeconômico das organizações.

O estudo de Silva (2020) buscou identificar os fatores organizacionais e individuais que impactam a orientação empreendedora na polícia federal. Nesse sentido, o autor adaptou um instrumento para mensurar a percepção de delegados da polícia federal quanto a presença de fatores favoráveis e desfavoráveis a orientação empreendedora e a implementação de ideias inovadoras nessa organização.

Em suma, os estudos mencionados enfatizaram os fatores, as características organizacionais e o comportamento empreendedor no setor público. Esses estudos focaram na perspectiva individual do empreendedorismo público em detrimento de ações, práticas e resultados gerados.

Dessa forma, a metodologia utilizada pelos estudos anteriores se constituiu em inspiração para a elaboração dos itens que foram construídos por meio do método indutivo e ancorados no modelo teórico da ação empreendedora no setor público desenvolvido por Lacerda e Andrade (2021). Desse modo, por meio da revisão de literatura realizada ao longo da construção desta dissertação, não foram encontrados estudos anteriores que trabalhassem a construção de uma escala de mensuração da ação empreendedora na administração pública municipal.

Tal fato subsidia a necessidade de desenvolvimento de uma nova escala para mensurar as ações empreendedoras no setor público, o que também justifica a abordagem do método indutivo para a construção das assertivas a serem utilizadas na escala proposta, tendo em vista o fato de que não foram encontrados trabalhos relacionados. Para tanto, os percursos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa foram pormenorizados e descritos no próximo capítulo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da presente pesquisa. Desse modo, demonstrou-se o desenho da pesquisa, as etapas para a realização da abordagem qualitativa, o instrumento de coleta de dados, a caracterização da amostra e as etapas para a realização da abordagem quantitativa.

3.1 Desenho da pesquisa

A presente pesquisa tem como objetivo geral verificar as interrelações entre as categorias do modelo teórico da ação empreendedora no setor público. Realizou-se uma pesquisa exploratória, sendo este tipo indicado quando se pretende desenvolver ou esclarecer conceitos a partir da formulação de hipóteses que necessitam ser testadas (GIL, 2019).

A pesquisa exploratória é utilizada quando a temática pesquisada ainda é pouco investigada. Neste caso, o pesquisador deve utilizar da capacidade de julgamento e também a intuição para a formulação das hipóteses a serem investigadas (MALHOTRA, 2001; GIL, 2019).

Para atender ao objetivo proposto, adotou-se uma abordagem multimétodo, na qual foram utilizados dados quantitativos e qualitativos para responder ao mesmo problema de pesquisa (CRESWELL; CLARK, 2013; OLIVEIRA, 2015; PARANHOS et. al, 2016). De acordo com Creswell e Clark (2013) a abordagem multimétodo se caracteriza pela coleta, análise e combinação de dados qualitativos e quantitativos com o intuito de proporcionar melhor entendimento acerca de um problema de pesquisa, isto se comparado quando se utiliza apenas uma das abordagens. Nesse sentido, os dados qualitativos foram utilizados para aprofundamento teórico e análises dos resultados, enquanto os quantitativos auxiliaram no processo de generalização numérica (OLIVEIRA, 2015).

Na perspectiva qualitativa, mediante uma revisão bibliográfica foram elaboradas as assertivas do instrumento por meio do método indutivo e com base na compreensão teórica das categorias da ação empreendedora no setor público. Além disso, este primeiro estudo foi dedicado à validação de translação, ou seja, buscou-se a validação de face e de conteúdo dos itens do instrumento, sendo este submetido à dois pré-testes.

A fim de complementar o estudo, mediante uma abordagem quantitativa, realizou-se um teste da escala refinada com uma amostragem não probabilística. A pesquisa coletou 141

questionários. Verificou-se em 17 questionários a padronização de respostas, fato que indicou a existência de *outliers* nos dados. Como forma de constatação deste problema, também foi formulada uma questão para fornecer indícios de validação das respostas.

O conteúdo da questão solicitava: “Para fins de validação, marque 2 na questão abaixo”, onde foi verificado que nesses 17 questionários os respondentes marcaram outras alternativas ao invés da indicada na descrição da questão. Assim, verificou-se a inconsistência nos 17 questionários, sendo eles excluídos da análise.

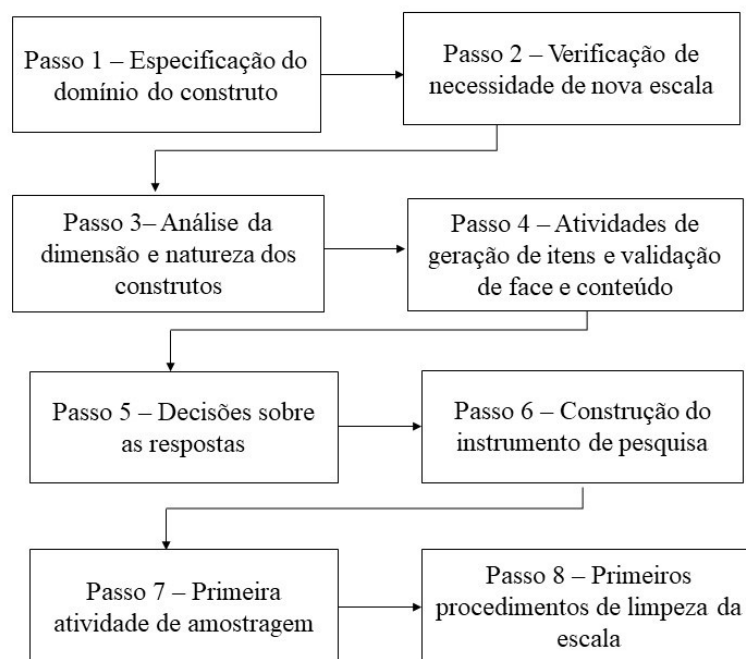
Além disso, a primeira questão foi direcionada para limitar o perfil dos respondentes, com o intuito de verificar se eles eram ocupantes de cargo, emprego ou função pública em prefeituras do Estado de Minas Gerais. Neste âmbito, 10 respondentes declararam não se encaixar no perfil da pesquisa. Ademais, identificou-se que 4 questionários não foram respondidos de forma completa, apresentando dados ausentes, fato que inviabilizou a análise de tais respostas, sendo essas também excluídas das análises, totalizando então, 110 questionários válidos.

Os dados obtidos foram analisados por meio de técnicas de estatística descritiva e modelagem de equações estruturais que auxiliaram e complementaram a compreensão das interrelações entre as categorias do modelo teórico da ação empreendedora no setor público e também contribuíram para o delineamento de possibilidades para a realização de estudos futuros mais consistentes.

Além disso, ressalta-se que a presente pesquisa apresenta temporalidade transversal, visto que os dados foram coletados em uma única vez em cada procedimento (MALHOTRA, 2001). Dessa forma, os dados qualitativos foram coletados em outubro de 2021 e os quantitativos no período compreendido entre dezembro de 2021 e 14 de janeiro de 2022.

O presente estudo seguiu a metodologia para o desenvolvimento de escalas em administração sugerido por Costa (2011). O autor elenca os principais passos e procedimentos a serem seguidos na construção inicial de escalas, conforme apresentado na Figura 2:

Figura 2- Passos do desenvolvimento da escala.



Fonte: Adaptado de Costa (p. 74, 2011).

O desenvolvimento da escala seguiu os passos iniciais ilustrados na Figura 2. No que tange as atividades sugeridas em cada passo, descreve-se: (I) a definição conceitual de cada construto que forma a ação empreendedora no setor público; (II) verificou-se a necessidade de desenvolvimento da escala; (III) analisou-se as dimensões da ação empreendedora no setor público e (IV) identificou-se a natureza formativa ou reflexiva do construto. Em seguida, (V) realizou-se a geração dos itens da escala mediante o esforço de prospecção de itens e (VI) refinamento da escala por meio do procedimento de validação de face e conteúdo. Após os procedimentos descritos, foi possível a construção do instrumento de mensuração proposto nesta pesquisa.

Por fim, (VII) realizou-se a primeira coleta de dados por meio da realização de um teste piloto. Dessa forma, após a aplicação do instrumento prosseguiu-se para a avaliação mesmo, sendo esta realizada por meio de análises e testes estatísticos que tiveram como propósito complementar o estudo qualitativo. Isto porque, o propósito da presente dissertação é verificar as interrelações das categorias da ação empreendedora no setor público por meio do desenvolvimento de uma escala a ser aplicada em prefeituras municipais. Assim, os

procedimentos para realização de cada uma das abordagens (qualitativa e quantitativa) foram detalhados separadamente nos tópicos subsequentes.

3.2 Etapas para a realização da abordagem qualitativa

Para a realização da abordagem qualitativa, primeiramente, buscou-se definir cada um dos construtos que formam a ação empreendedora no setor público. Em seguida, foram gerados os itens da escala e realizados os procedimentos para a validação de face e conteúdo dos itens. Após o refinamento inicial, o instrumento foi utilizado na primeira atividade de amostragem, ou seja, no teste piloto.

3.2.1 Definição conceitual

Para esta etapa, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre as temáticas do empreendedorismo público, ação empreendedora e ação empreendedora no setor público. Assim, após o aprofundamento teórico buscou-se definir com a maior precisão possível cada categoria identificada no estudo de Lacerda e Andrade (2021).

Desse modo, com base na proposta inicial de Nascimento e Andrade (2019) e aperfeiçoada por Lacerda e Andrade (2021), apresenta-se no Quadro 1 uma breve definição de cada categoria que subsidiou a construção das hipóteses do presente estudo e também auxiliou na construção dos itens a serem representados no instrumento de coleta de dados da pesquisa.

Quadro 1 - Definição das categorias da ação empreendedora no setor público (continua).

Categoria	Definição
Orientação de vida	Conjunto de significados, experiências e circunstâncias pessoais que guiam os comportamentos individuais. Exemplos: fatos da vida particular, acontecimentos marcantes, vivências pessoais, influências familiares (educação/criação), crenças e costumes (religião, fé, verdades que acredita), hábitos, valores éticos e morais (WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Quadro 2 - Definição das categorias da ação empreendedora no setor público (continua).

Categoria	Definição
Contexto organizacional	Reflete todas as influências diretas ou indiretas de padrões rotineiros da organização como: condutas, práticas, regimentos e comportamentos que conduzem a atuação dos indivíduos no ambiente organizacional. Nele permeiam “as regras do jogo”, ou seja, os elementos presentes no interior das organizações, tais quais: a cultura, as legislações, os processos de tomada de decisão, a estrutura, as instituições, a motivação dos indivíduos, etc. (WELTER, 2011; COSTA FILHO; DE ARAÚJO GOMES; TEIXEIRA, 2018).
Contexto externo	É composto pelas instituições formais e informais externas pelas quais a organização não tem controle direto, mas que impactam diretamente ou indiretamente o ambiente organizacional, como os aspectos políticos, forças sociais, ambientais, econômicas, mudanças tecnológicas, normas e legislações, etc. (SHANE; VENKTARAMAN, 2000; SHANE, 2003; WELTER, 2011; COSTA FILHO; DE ARAÚJO GOMES; TEIXEIRA, 2018; LACERDA; ANDRADE, 2021).
Oportunidade	Circunstância ou situações-problema que motivam a busca por melhores resultados. A oportunidade surge por meio das ações realizadas pelos indivíduos e sua dedicação em alcançarem um propósito, podendo ser criadas ou descobertas. Quando descobertas, as oportunidades são fatores objetivos que surgem por meio de demandas, circunstâncias ou mudanças. Quando criadas, os indivíduos agem conforme seus objetivos e observam como o contexto reage às suas ações mediante um processo contínuo de tentativa e erro (SARASVATHY, 2001; SHANE, 2003; ALVAREZ; BARNEY, 2007; MASON; HARVEY, 2013).
Tensão institucional	É percebida em circunstâncias ou situações-problema que geram certo desconforto nos indivíduos inseridos em um determinado contexto organizacional/ intraorganizacional/ interorganizacional, colaborando para que eles visualizem uma oportunidade e tenham como propósito agir de forma diferente daquela já habitual e institucionalizada (SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019).
Ação individual ou coletiva	A ação individual é uma ação intencional movida por desejos, crenças ou intenções de um único indivíduo. Dessa forma, tanto o ambiente organizacional como suas estruturas são orientados para atender os significados das ações desempenhadas por esses agentes, geralmente indivíduos que ocupam posições de poder, pois parte-se do pressuposto de que eles são os principais responsáveis pelas decisões, ações e mudanças que ocorrem em um ambiente organizacional (ASTLEY; VEN, 2005; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Quadro 3 - Definição das categorias da ação empreendedora no setor público (conclusão).

<p>Ação individual ou coletiva</p>	<p>Já a ação coletiva é aquela que envolve e mobiliza indivíduos lotados em diferentes setores e níveis hierárquicos, podendo envolver outras organizações (públicas, empresariais e sociais). O principal objetivo é organizar esforços conjuntos em prol de resultados que possam favorecer a coletividade (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).</p>
<p>Interação social</p>	<p>É identificada como o resultado da conexão entre os atores presentes tanto no contexto organizacional como no contexto externo, sendo oriunda da cooperação, colaboração e engajamento entre os atores pelo compartilhamento de informações, esforços, recursos e investimentos para alcançar um propósito comum (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020).</p>
<p>Prática inovadora</p>	<p>Podem estar presentes no desenvolvimento, implementação ou aperfeiçoamento de produtos, processos, técnicas, serviços, programas ou políticas públicas. No setor público existem três formatos principais: inovações direcionadas para o aperfeiçoamento dos serviços públicos ou dos procedimentos administrativos e também com foco em estratégias para a introdução de novos métodos, recursos e tecnologias (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; TEIXEIRA et. al, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).</p>
<p>Resultados sociais</p>	<p>Podem ser percebidos como todos os benefícios ou ações que tiveram como propósito atender ao interesse público e as necessidades dos cidadãos. Podem apresentar dois formatos: qualitativos, como: fortalecimento da imagem da organização, segurança, confiabilidade dos serviços e durabilidade das ações; e, quantitativos: redução de custos, perdas e desperdícios; melhoria na gestão de recursos orçamentários e financeiros. (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).</p>

Fonte: Adaptado de Lacerda (2019).

Após a definição conceitual de cada domínio do construto ação empreendedora no setor público foram gerados os primeiros itens para compor a escala. Desse modo, foram gerados 70 itens, totalizando 7 itens para cada uma das dez dimensões identificadas no estudo de Lacerda e Andrade (2021), a primeira versão da escala pode ser consultada no Apêndice A deste

trabalho. Assim, o próximo tópico pormenoriza a etapa de geração de itens bem como os procedimentos utilizados para a purificação da escala proposta.

3.2.2 Geração de itens e validação de translação

Costa (2011) elenca alguns passos a serem seguidos no desenvolvimento de escalas, ressaltando que uma das obrigações metodológicas é a validação de translação. Esta etapa se refere a abordagem qualitativa do processo de desenvolvimento de escalas em que é averiguada a validade de face e conteúdo, que subsidia a tomada de decisão mais assertiva sobre a construção de cada item. Desse modo Costa (2011) ressalta que:

A validade de conteúdo procura averiguar se o conjunto de itens representa uma amostra adequada, bem selecionada e representativa do domínio do construto, enquanto a validade de face procura assegurar se os enunciados refletem de fato o que se pretende medir (COSTA, 2011, p. 111).

Nesse sentido, a fim de verificar a consistência e, sobretudo, detectar problemas com relação a clareza e adequação acerca das assertivas elaboradas, a escala foi submetida a dois pré-testes (COSTA, 2011). O primeiro pré-teste contou com a participação de um conjunto de especialistas, sendo que o principal objetivo foi assegurar a validade de face e conteúdo dos itens da escala proposta, ou seja, avaliar o quanto os especialistas consideraram os itens apropriados para representar cada construto e sua adequação à mensuração (MALHOTRA, 2001; COSTA, 2011). Malhotra (2001) aponta que o tamanho da amostra recomendado para a realização de um pré-teste deve contar com um total mínimo de dez a quinze respondentes.

A primeira versão da escala foi analisada por quatorze especialistas. Utilizou-se como critério de inclusão, selecionar por acessibilidade e conveniência, especialistas que pesquisam a temática do empreendedorismo e/ou do empreendedorismo público que tivessem ao menos um artigo científico publicado na área.

Nesse sentido, participaram do primeiro pré-teste: seis doutores, cinco doutorandos e um mestre, todos pesquisadores do campo do empreendedorismo com artigos publicados na área. Também houve a participação de dois doutores que são pesquisadores do campo do empreendedorismo e possuem trabalhos científicos publicados na área, mas que além disso, tinham experiência com a construção e desenvolvimento de escalas em administração.

Os especialistas foram escolhidos conforme critérios de acessibilidade, sendo contatados via e-mail. O convite e o formulário foram enviados à dezesseis especialistas,

contudo, obteve-se o retorno de quatorze deles. O formulário foi enviado em anexo ao *e-mail* em formato *Word*, o qual continha os objetivos da pesquisa, as orientações para o preenchimento do documento, as definições de todos os construtos do modelo teórico da ação empreendedora no setor público e os itens para a avaliação.

Cada dimensão do construto da ação empreendedora no setor público continha um enunciado elaborado pela pesquisadora, o qual os especialistas deveriam avaliar a sua clareza. Em seguida, os especialistas seguiam para a avaliação dos itens propostos para compor a escala, os quais foram analisados quanto a clareza e a adequação do item em relação ao construto. Os especialistas avaliaram cada enunciado e cada item em uma escala de concordância do tipo *Likert* de cinco pontos, conforme sugerido no estudo de Costa (2011), variando entre: (1) Inadequado; (2) Pouco Adequado; (3) Adequado; (4) Bem Adequado; (5) Adequação Perfeita.

Com o intuito de não limitar a análise somente a adequação do item à definição e à clareza do enunciado, foi permitido que os especialistas utilizassem o recurso no *Word* de controlar alterações e fazer comentários. Além disso, havia um espaço ao final de cada construto destinado para o especialista colocar qualquer tipo de observação sobre os itens, como: inclusão, exclusão, ajuste, sugestão, etc.

Após o retorno dos especialistas, todos os formulários foram analisados cuidadosamente pela pesquisadora. As respostas foram tabuladas no *software Excel*, onde se extraiu a média de cada critério por item. Assim, a escala foi refinada e adequada qualitativamente conforme a avaliação dos especialistas, sendo totalizado um conjunto de quarenta e dois itens. Os itens que foram bem avaliados e tiveram média acima de 4 foram mantidos. Já os itens que apresentaram média inferior a 4 foram readaptados ou reescritos e os itens redundantes foram suprimidos, conforme sugerido por Costa (2011) e demonstrado no Apêndice A.

A partir da análise do grupo de especialistas foram apontados os seguintes aspectos: a redundância entre alguns itens, a inadequação de determinados itens em relação aos construtos e sugestões para exclusões e inclusões. Além disso, cinco especialistas, os quais são doutores e professores universitários alegaram que a proposta da escala estava muito extensa, sugerindo que alguns itens fossem suprimidos para facilitar a capacidade de resposta e otimizar o tempo do respondente alvo.

Dessa forma, após a primeira etapa de refinamento e purificação do instrumento, prosseguiu-se com a realização do segundo pré-teste que foi realizado com potenciais respondentes da escala. Como critérios de inclusão e devido à acessibilidade, optou-se por selecionar servidores públicos municipais que estavam realizando um curso gratuito de

capacitação para gestores públicos na instituição a qual a pesquisadora é vinculada. Os respondentes foram contatados via *whatsapp*, sendo agendadas reuniões com a pesquisadora via *Google Meet*.

Contatou-se 16 respondentes, dos quais 12 participaram efetivamente do pré-teste. Contudo, um dos respondentes não se enquadrava no perfil da pesquisa, que tem como foco a atuação de servidores no âmbito municipal, pois o referido participante relatou que era servidor público federal. Assim, foram consideradas no segundo pré-teste apenas 11 respostas. O Quadro 2 abaixo apresenta o perfil dos respondentes que participaram do segundo pré-teste.

Quadro 4 - Perfil dos servidores que participaram do pré-teste.

Respondente	Perfil
1	Agente administrativo
2	Secretário
3	Assessora da procuradoria geral
4	Assessora
5	Assessora jurídica
6	Vereador
7	Vereadora
8	Diretora de planejamento e orçamento
9	Gerente de inovação e empreendedorismo
10	Assessora
11	Vereador

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A segunda etapa de validação de face e conteúdo foi destinada para que os potenciais respondentes pudessem avaliar a clareza quanto os itens da escala. Por se tratar de um procedimento que poderia gerar certa confusão no momento da resposta, pois o respondente poderia vincular as perguntas a atuação profissional e não somente focar na análise da clareza das assertivas, optou-se em realizar esta análise a partir de reunião individual *online* via *Google Meet*.

As reuniões foram gravadas com o consentimento e autorização de cada respondente, fato que permitiu que a pesquisadora pudesse ter acesso às gravações para facilitar as análises quanto ao ajuste do instrumento. Durante o procedimento foi apresentado um Termo de

Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a fim de assegurar o formato voluntário da pesquisa, garantia de sigilo, privacidade, acesso aos resultados, benefícios e possíveis riscos da pesquisa. O TCLE utilizado pode ser consultado no Apêndice C deste trabalho. Após as orientações gerais sobre o procedimento, cada respondente avaliou cada um dos itens quanto à sua clareza e ao final de cada reunião, houve um momento destinado para que o respondente pudesse dar sugestões, apontar dúvidas, redundâncias ou oportunidades de melhoria para a escala proposta.

O questionário foi operacionalizado via *Google Forms*, sendo apresentado e preenchido pela pesquisadora conforme o retorno de cada respondente sobre os itens avaliados. Os potenciais respondentes avaliaram a clareza de cada item em uma escala de concordância do tipo *Likert* de cinco pontos, conforme sugerido no estudo de Costa (2011), variando entre: (1) Muito ruim; (2) Ruim (3) Razoável; (4) Boa; (5) Muito boa.

A partir do segundo pré-teste a escala foi purificada e analisada de forma qualitativa conforme as sugestões dos potenciais respondentes, sendo totalizada em um conjunto de 41 itens e que pode ser verificada no tópico 3.2.3. deste trabalho. É válido ressaltar que todos os construtos apresentam quatro indicadores, exceto o construto contexto externo que foi composto por cinco. Além disso, foi mantido um item reverso em cada construto. No que diz respeito a análise do segundo pré-teste, no geral todos os itens foram bem avaliados pelos respondentes, apresentando clareza média (4) Boa ou (5) Muito boa.

Os itens que apresentaram média igual a 5 foram todos praticamente mantidos. Isto porque, mesmo que determinado item recebesse avaliação máxima, se houvesse alguma contribuição relevante por parte dos respondentes a mesma foi avaliada e considerada pela pesquisadora. Já os itens que apresentaram média igual a 4, todos foram readaptados ou reescritos. Apenas dois itens foram considerados redundantes, sendo um reformulado e o outro suprimido. O instrumento foi apresentado no tópico subsequente com todas as alterações realizadas após o segundo pré-teste.

3.2.3 Construção do instrumento de mensuração

Após a validação de face e conteúdo realizada nos dois pré-testes a escala proposta foi apresentada no Quadro 3. Com relação ao refinamento e purificação do instrumento de mensuração, resalta-se que os itens reescritos estão indicados em *itálico*, os itens novos estão em **negrito** e os que se mantiveram no formato inicialmente elaborado foram mantidos na fonte tradicional.

Quadro 5 - Escala para mensurar ação empreendedora no setor público (continua).

Construto	Itens	Referência Bibliográfica
Orientação de vida (OV)	1.1. <i>Considero que meus valores pessoais (hábitos, fatos, acontecimentos, vivências, educação familiar, etc.) influenciam minhas ações no ambiente de trabalho.</i>	(SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; LACERDA; ANDRADE, 2021).
	1.2. Minhas crenças pessoais (religião, fé, verdades que acredito, visão de mundo, etc.) influenciam as minhas ações no trabalho.	(WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014)
	1.3. Antes de tomar uma decisão no trabalho busco refletir se ela poderá afetar alguém de alguma maneira.	(SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).
	1.4. Os valores que adquiri ao longo de minha vida não influenciam nas decisões que tomo no trabalho.	(SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; LACERDA; ANDRADE, 2021).
Contexto Organizacional (CO)	2.1. <i>Considero que a gestão da organização onde atuo oferece suporte, é aberta e receptiva a sugestões, novas ideias, ações e oportunidades de melhoria.</i>	(KLEIN et. al, 2010; WELTER, 2011; WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; SHEPHERD, 2015; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).
	2.2. Frequentemente, a organização onde atuo oferece oportunidades de treinamentos, cursos de capacitação e/ ou palestras para os colaboradores.	(SHANE, 2003; FRESE, 2009; ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013; LACERDA; ANDRADE, 2021).
	2.3. <i>Trocas de mandato no meu município impactam o meu ambiente de trabalho, pois muitas vezes alteram práticas, valores e prioridades.</i>	(KLEIN et. al, 2010; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; EMMENDOERFER, 2019)
	2.4. Sinto que em meu ambiente de trabalho as ideias, ações e práticas rotineiras são mais usuais do que ações mais inovadoras.	(WELTER, 2011; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; EMMENDOERFER, 2019)

Quadro 6 - Escala para mensurar ação empreendedora no setor público (continua).

Construto	Itens	Referência Bibliográfica
Contexto Externo (CE)	3.1. Trocas de mandato no âmbito estadual impactam o meu ambiente de trabalho, pois muitas vezes alteram práticas, parcerias, diretrizes, valores e prioridades.	(KLEIN et. al, 2010; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; EMMENDOERFER, 2019)
	3.2. <i>Acredito que as circunstâncias socioeconômicas externas (crises econômicas, inflação, pandemias, etc.) afetam o meu ambiente de trabalho.</i>	(SHANE, 2003; KLEIN et. al, 2010)
	3.3. <i>Acredito que algumas condições impostas por leis e regulamentos (municipais, estaduais ou federais) podem limitar o desenvolvimento de novas ações no ambiente organizacional.</i>	(COSTA FILHO; DE ARAÚJO GOMES; TEIXEIRA, 2018; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; EMMENDOERFER, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).
	3.4 Trocas de mandato no âmbito federal impactam o meu ambiente de trabalho, pois muitas vezes alteram práticas, parcerias, diretrizes, valores e prioridades.	(KLEIN et. al, 2010; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; EMMENDOERFER, 2019)
	3.5. <i>Situações externas (econômicas, sociais, políticas, tecnológicas, ambientais etc.) não interferem nas ações desenvolvidas no meu ambiente de trabalho</i>	(SHANE, 2003; WELTER, 2011; COSTA FILHO; DE ARAÚJO GOMES; TEIXEIRA, 2018).
Tensão Institucional (TI)	4.1. Sinto que muitas vezes preciso agir rapidamente para resolver situações inesperadas no trabalho.	(SARAVASTHY, 2001; SPEDALE; WATSON, 2014; SHEPHERD, 2015; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).
	4.2. <i>Acredito que a escassez de recursos (financeiros, tecnológicos, mão de obra, qualificação profissional, etc.) muitas vezes exige a busca de novas alternativas no ambiente de trabalho.</i>	(SARAVASTHY, 2001; KLEIN et. al, 2010; SHEPHERD, 2015; KARNEY; MEYNNHARDT, 2016).
	4.3. <i>Às vezes me sinto limitado (a) em propor ideias mais inovadoras no trabalho, pois não há abertura para propormos novas alternativas e ações.</i>	(WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; CUMMINGS, 2015; CARNES et. al, 2019)

Quadro 7 - Escala para mensurar ação empreendedora no setor público (continua).

Construto	Itens	Referência Bibliográfica
Tensão Institucional (TI)	4.4. Percebo que existem tradições, rotinas, procedimentos ou hábitos em meu ambiente de trabalho que não são mais suficientes para resolver situações específicas.	(SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010; WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).
Oportunidade (OP)	5.1. Acredito que a formação acadêmica e/ou técnica auxilia na busca de melhores oportunidades para ideias, ações ou projetos no ambiente de trabalho.	(SHANE; VENKATARAMAN, 2000; SHANE, 2003; FRESE, 2009; ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013).
	5.2. Sinto que ter conhecimento prévio sobre as situações ou procedimentos no ambiente de trabalho facilita o desenvolvimento de novas ideias, ações e projetos.	(SHANE, 2003; KLEIN et. al 2010; ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013; MEYNHARDT, 2016; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; BORGES; CAPPELLE, 2020).
	<i>5.3. Tenho liberdade em utilizar de minha criatividade para contribuir com novas possibilidades e oportunidades de melhoria no meu ambiente de trabalho.</i>	(SHANE, 2003; SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019).
	<i>5.4. Não consigo com facilidade identificar ou sugerir ações, práticas, projetos ou procedimentos que podem ser aperfeiçoados em meu ambiente de trabalho.</i>	(SHANE; VENKATARAMAN, 2000; SHANE, 2003; FRESE, 2009; ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013; WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; LACERDA; ANDRADE, 2021).
Ação individual (AI)	6.1. Muitas das ações, ideias e projetos que são desenvolvidos no meu ambiente de trabalho são resultados exclusivos de meu esforço individual.	(ASTLEY; VEN, 2011; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).
	6.2. Percebo que novas ideias, atividades e projetos normalmente são propostos por algum servidor que ocupa cargo de gestão, chefia ou assessoramento.	(BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Quadro 8 - Escala para mensurar ação empreendedora no setor público (continua).

Construto	Itens	Referência Bibliográfica
Ação individual (AI)	<i>6.3. Não tenho dificuldade em compartilhar minhas ideias, ações e projetos com outros colegas no ambiente de trabalho.</i>	(SARAVASTHY, 2001; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).
	6.4. Muitas vezes meu ambiente de trabalho é impactado pelas decisões que eu tomo.	(ASTLEY; VEN, 2011; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).
Interação social (IS)	<i>7.1. Sou incentivado (a) a me comunicar com outros setores ou organizações (públicas, privadas e sociais) em prol de bons resultados para a sociedade.</i>	(SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).
	<i>7.2. Considero que a articulação de experiências e interesses entre as redes sociais de minha organização é essencial para que nossos projetos sigam adiante.</i>	(SARAVASTHY, 2001; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).
	7.3. No meu ambiente de trabalho valorizamos o trabalho em equipe e a cooperação entre os diversos setores.	(SARAVASTHY, 2001; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).
	<i>7.4. No meu ambiente de trabalho, geralmente não buscamos apoio e colaboração de outros setores ou organizações externas para nossas ações e projetos.</i>	(SARAVASTHY, 2001; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Quadro 9 - Escala para mensurar ação empreendedora no setor público (continua).

Construto	Itens	Referência Bibliográfica
Ação Coletiva (AC)	8.1. Existem colaboradores em diferentes níveis hierárquicos na organização onde atuo que contribuem de alguma forma com novas ideias, ações, sugestões ou projetos.	(SARAVASTHY, 2001; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).
	8.2. Sempre que possível, procuro me envolver em projetos e ações que unam esforços entre organizações públicas, privadas e sociais com o intuito de buscar resultados melhores.	(SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).
	8.3. Prefiro compartilhar ideias e ações do que atuar sozinho(a) no ambiente de trabalho.	(SARAVASTHY, 2001; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SHEPHERD, 2015; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).
	8.4. <i>Difícilmente o meu setor busca trabalhar em conjunto com outros setores, organizações públicas, privadas ou sociais.</i>	(SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).
Prática inovadora (PI)	9.1. Sou motivado (a) a participar de concursos, projetos ou práticas que incentivem a inovação no setor que atuo.	(FERREIRA et. al, 2015; TONELLI et. al, 2016; EMMENDOERFER, 2019).
	9.2. Já presenciei e/ou participei da implementação de alguma prática, projeto ou ação inovadora no meu setor.	(FERREIRA et. al, 2015; TONELLI et. al, 2016; EMMENDOERFER, 2019).

Quadro 10 - Escala para mensurar ação empreendedora no setor público (conclusão).

Construto	Itens	Referência Bibliográfica
Prática inovadora (PI)	9.3. Frequentemente percebo mudanças e transformações positivas no meu ambiente de trabalho.	(FERREIRA et. al, 2015; TONELLI et. al, 2016; COSTA FILHO; DE ARAÚJO GOMES; TEIXEIRA, 2018; BEKKERS; TUMMERS, 2018; SANDOR, 2018; EMMENDOERFER, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).
	9.4. Não consigo identificar práticas inovadoras desenvolvidas pela minha organização.	(FERREIRA et. al, 2015; TONELLI et. al, 2016; BEKKERS; TUMMERS, 2018; SANDOR, 2018; EMMENDOERFER, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).
Resultados sociais (RS)	<i>10.1. Consigo identificar que as ações desenvolvidas no meu trabalho atendem às demandas da população local.</i>	(MEYNHARDT, 2009; BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; MURAD; CAPPELLE; ANDRADE, 2020; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).
	<i>10.2. Considero que as ações e projetos desenvolvidos pela minha organização nem sempre geram resultados satisfatórios para a população.</i>	(MEYNHARDT, 2009; BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014)
	10.3. Em meu setor, desenvolvemos ações que contribuem para evitar perdas e desperdícios de recursos.	(TONELLI et. al, 2016; EMMENDOERFER, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021)
	<i>10.4. Percebo que o meu setor se preocupa em resolver os problemas que são identificados pelos usuários de nossos serviços/produtos.</i>	(MEYNHARDT, 2009; MURAD; CAPPELLE; ANDRADE, 2020; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Fonte: Da autora (2022).

O instrumento de mensuração final apresentado foi decorrente das avaliações realizadas por meio do pré-teste com os especialistas da área e com um grupo selecionado de potenciais

respondentes. As dimensões contidas na construção do instrumento expressam aspectos internos e externos ao indivíduo que podem afetar o curso das ações desenvolvidas no âmbito da administração pública com potencial empreendedor.

Sarstedt, Ringle e Hair (2021) recomendam que cada construto de uma escala deve ser representado por no mínimo quatro ou mais indicadores. Assim, a versão final da escala contou com a elaboração de 41 itens no total, sendo direcionados 4 itens para cada dimensão da ação empreendedora no setor público, exceto a dimensão contexto externo que contém 5 itens. É válido ressaltar que cada conjunto de itens contém um item reverso, ou seja, um item que possui uma ideia antagônica ao construto. Os itens reversos foram construídos com o intuito de apurar um aspecto geral de cada categoria.

Dessa forma, a compreensão acerca de cada categoria refletiu a construção dos itens por meio da avaliação obtida nos dois pré-testes, fato que contribuiu para a construção de um instrumento que buscou permitir a identificação, avaliação e mensuração de ações empreendedoras nas prefeituras municipais.

3.3 Instrumento de coleta de dados

O principal instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário, conforme demonstrado no tópico anterior. De acordo com Gil (2019) esse instrumento é fundamental para a coleta de dados em levantamentos de campo (*survey*), pois consiste em uma “técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, etc.” (GIL, 2019, p.137).

Ainda de acordo com Gil (2019), os questionários podem ser estruturados e semiestruturados, sendo o primeiro o mais adequado para as pesquisas do tipo *survey*. Dessa forma, tanto as questões como as alternativas de resposta foram padronizadas e definidas previamente pela pesquisadora conforme demonstrado no tópico anterior.

O questionário foi composto de questões de múltipla escolha, sendo que as alternativas de resposta foram padronizadas conforme uma escala de concordância do tipo *Likert*. A escala *Likert* no seu formato tradicional é classificada como uma escala ordinal, porém, no campo das ciências sociais aplicadas, conforme o enfoque deste estudo, a escala *Likert* foi assumida como intervalar (ANTONIALLI; ANTONIALLI; ANTONIALLI, 2017).

Isto porque, a escala *Likert* original visa analisar cada item ou variável estabelecendo o somatório dos itens. Já a escala de concordância do tipo *Likert* visa transformar o somatório

dos itens em um intervalo, por esse motivo deve ser assumida como uma escala intervalar, ou seja, uma escala quantitativa métrica (ANTONIALLI; ANTONIALLI; ANTONIALLI, 2017).

Quando se utiliza escalas do tipo *Likert*, os respondentes expressam seu grau de concordância com relação às assertivas construídas (COSTA, 2011). Na presente pesquisa, optou-se por utilizar uma escala de concordância do tipo *Likert* de cinco pontos com as seguintes alternativas:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo em parte
- 3- Nem concordo nem discordo
- 4- Concordo em parte
- 5- Concordo totalmente

Optou-se em se utilizar a escala do tipo *Likert* de cinco pontos incluindo-se o ponto neutro ou a categoria central, visto que esta opção denota indiferença do respondente entre as opções de resposta. De acordo com Vieira e Dalmoro (2008) é interessante manter um ponto neutro na escala quando existe a possibilidade de que o respondente não tenha uma opinião ou experiência consistente acerca dos atributos a serem avaliados na pesquisa.

Dessa forma, considerando-se que a ação empreendedora no setor público é uma temática ainda em formação e que os estudos existentes muitas vezes carecem de vínculo teórico-empírico, infere-se que nem todos os respondentes da amostra pretendida teriam experiência ou contato com essa temática.

O estudo de Vieira e Dalmoro (2008) identificou que a escala do tipo *Likert* de cinco pontos pode ser a mais adequada se comparada à outras escalas, pois atende quanto aos quesitos de facilidade e velocidade de uso e também quanto a precisão de análise dos itens. Os autores também ressaltam que as escalas com maiores números de itens de resposta, como as escalas de sete e dez pontos, são mais indicadas quando os respondentes apresentam considerável domínio sobre a temática estudada. Assim, considera-se que a escala de cinco pontos é a mais adequada para ser utilizada na presente pesquisa.

O questionário estruturado foi elaborado no *Google Forms*, visto a acessibilidade da plataforma via internet e a possibilidade de colocar a obrigatoriedade de respostas em todas as questões, fato que diminui a possibilidade de dados ausentes. O questionário estruturado foi dividido em quatro blocos principais. O primeiro foi direcionado para identificar o respondente alvo, limitando o questionário apenas àqueles que condiziam com o perfil da pesquisa.

O segundo bloco foi composto pelo instrumento construído para mensuração da ação empreendedora no setor público, conforme apresentado no Quadro 2. O terceiro contou com questões utilizadas para conhecer sobre o cargo emprego ou função pública ocupada pelos respondentes. Por fim, o quarto abarcou questões demográficas que foram elaboradas com o intuito de conhecer o perfil dos respondentes. Desse modo, o segundo, terceiro e quarto bloco podem ser consultados no Apêndice B deste trabalho.

É válido ressaltar que todas as assertivas e questões do instrumento de coleta de dados asseguram a confidencialidade acerca da identidade dos respondentes, garantindo o sigilo e a privacidade dos participantes da pesquisa. Conforme a Resolução CNS 510/2016 que discorre sobre os itens que dispensam análise ética para pesquisas envolvendo seres humanos nas Ciências Sociais, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa de opinião pública com participantes não identificados, cujos dados foram armazenados em um banco de dados sem possibilidade de identificação dos participantes. O objetivo central da pesquisa foi o aprofundamento teórico da ação empreendedora pública que emerge espontânea e contingencialmente na prática profissional.

Contudo, para garantir a forma voluntária da pesquisa e ressaltar o seu anonimato foi elaborado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) informando aos participantes os objetivos da pesquisa, a justificativa, os procedimentos de coleta e análise dos dados, os riscos, os benefícios e o consentimento informativo para a participação na pesquisa. O TCLE foi anexado ao questionário, devendo os respondentes dar ciência e acordo acerca de todas informações nele contidas antes de procederem com a sua participação na pesquisa. O termo pode ser consultado no Apêndice C.

3.4 Caracterização da amostra

Para o delineamento da presente pesquisa, a amostra se enquadra como não probabilística e selecionada por acessibilidade, sendo escolhida conforme os critérios estabelecidos pela pesquisadora (MALHOTRA, 2001; GIL, 2019). Isto porque, a amostragem não probabilística é utilizada quando o pesquisador desconhece a probabilidade de seleção populacional, visto que esta não pode ser estimada (MALHOTRA, 2001; HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

Nesse sentido, a amostra foi selecionada por acessibilidade ou conveniência, visto que a pesquisadora definiu previamente os contatos a que tinha acesso, de modo que estes representassem a população que se desejava investigar (MALHOTRA, 2001; GIL, 2019). Além

disso, esse tipo de seleção é indicado em pesquisas exploratórias, pois permite a geração de suposições ou hipóteses (MALHOTRA, 2001). A amostragem por conveniência tem como principal desvantagem a generalização e limitação da precisão dos resultados amostrais, no entanto, é o tipo mais indicado quando não é possível ou viável estimar estatisticamente a escolha dos elementos para compor a amostra (MALHOTRA, 2001).

Definiu-se como critério para seleção dos respondentes aqueles indivíduos que ocupassem cargo, emprego ou função pública no âmbito de prefeituras municipais. Como critérios de inclusão, especificou-se que os respondentes fossem atuantes em organizações da administração pública municipal, visto que esta esfera política se encontra mais próxima da população. Isto porque, tem-se o pressuposto de que a ação empreendedora no setor público ocorre por meio do intercâmbio entre indivíduos, estruturas organizacionais e sociais (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; LIMA et. al, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Com o intuito de delimitar a amostra, optou-se pela escolha de servidores públicos que fossem atuantes no estado de Minas Gerais. Optou-se em delimitar a atuação pública municipal em cargos, empregos ou funções públicas no estado de Minas Gerais pois, infere-se a existência de uma cultura empreendedora propagada pelo estado devido a formalização do cargo de empreendedor público no governo estadual em meados dos anos 2000 (GUIMARÃES; BERNARDI, 2008; VALADARES; EMMENDOERFER, 2012; VALADARES; EMMENDOERFER, 2014).

Valadares e Emmendoerfer (2012) relatam que desde o ano de 2003, com o Programa Choque de Gestão, o Estado de Minas Gerais vem passando por uma reforma administrativa com foco na modernização da máquina pública. O cargo de empreendedor público traduziu a necessidade de trazer pessoas mais qualificadas para a gestão pública que pudessem contribuir com a efetiva reestruturação administrativa do estado (GUIMARÃES; BERNARDI, 2008; VALADARES; EMMENDOERFER, 2012; VALADARES; EMMENDOERFER, 2014).

Isto porque, uma das preocupações da administração pública na contemporaneidade é a forma como se conduz o trabalho das pessoas no contexto público (OSBORNE; GAEBLER, 1994; EDWARDS et. al, 2006; VALADARES; EMMENDOERFER, 2014). Nesse sentido, a necessidade de criação de um cargo considerado inovador, o de empreendedor público, denota a busca por qualificação profissional para o setor, mas também enfatiza a tentativa de incorporação do empreendedorismo público no Estado de Minas Gerais.

É válido ressaltar que Minas Gerais foi o estado pioneiro na iniciativa de criação do cargo de empreendedor público no Brasil, fato que contribuiu para o destaque do estado em estratégias e projetos com foco em gestão de pessoas e alocação de recursos em áreas e iniciativas que contribuíssem para a resolução de problemas públicos pontuais (VALADARES; EMMENDOERFER, 2012; VALADARES; EMMENDOERFER, 2014). O amparo teórico e as análises da literatura científica existente acerca da incorporação do fenômeno do empreendedorismo público no Estado de Minas Gerais justificam a escolha de tais municípios como objeto deste estudo, pois ressaltam o fomento de uma cultura empreendedora no setor público estadual que tende a ser reflexo para os seus municípios.

3.5 Etapas para a realização da abordagem quantitativa

Nesta etapa, primeiramente foi verificada a dimensionalidade do construto ação empreendedora no setor público. Em seguida, apresentou-se as hipóteses geradas e os procedimentos realizados para análise dos resultados.

3.5.1 Dimensionalidade do construto

Após compreender cada construto qualitativamente, buscou-se classificá-los quanto a sua dimensionalidade, visto que não foram encontrados estudos anteriores que realizaram tal procedimento. Nesse sentido, compreende-se que a ação empreendedora no setor público pode ser caracterizada como um construto multidimensional de segunda ordem em relação às dez dimensões identificadas no estudo de Lacerda e Andrade (2021).

É um construto composto por aspectos internos e externos ao indivíduo e classificado como uma construção reflexiva-formativa de ordem superior. Dessa forma, as relações entre os indicadores e os seus respectivos construtos antecedentes foram caracterizados quanto a natureza reflexiva, visto que cada construto latente explica os seus indicadores, ou seja, “existe uma variação conjunta com influência elevada ou moderada do construto latente sobre os itens” (COSTA, 2011, p. 279). No entanto, exceto o construto resultado social foi compreendido como um construto formativo, pois entende-se que a ação empreendedora no setor público promove e influencia a geração de resultados sociais, dessa forma, a variação de tal construto é decorrente da variação dos seus indicadores (COSTA, 2011).

Assim, considera-se que as dimensões estão relacionadas entre si e, se reúnem de alguma maneira para criar o significado da ação empreendedora no setor público, logo, ela é

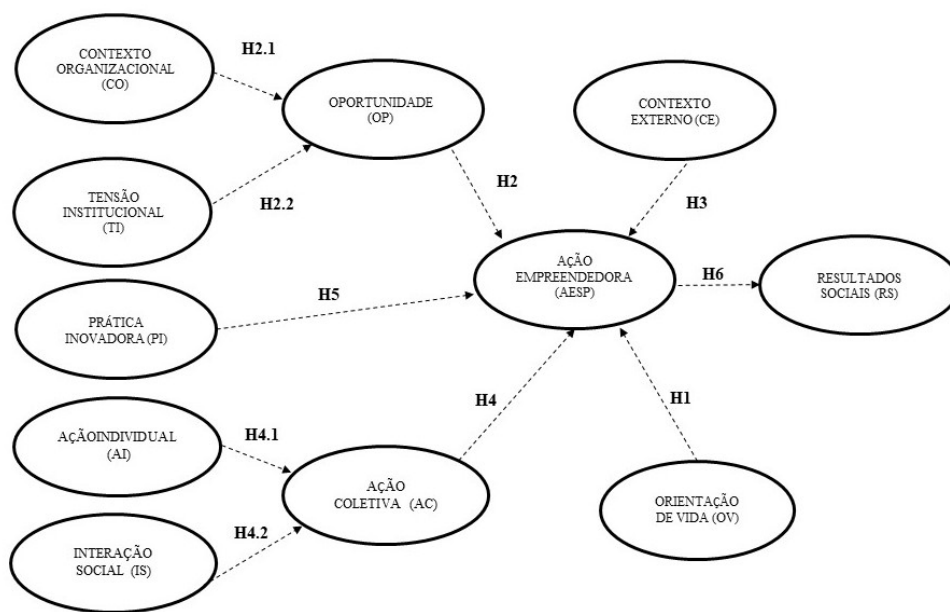
um construto reflexivo-formativo de ordem superior. Deste modo, a ação empreendedora no setor público representa o conjunto de todos os componentes dos construtos de ordem inferior (SARSTEDT et. al, 2019).

3.5.2 Construção das hipóteses

Conforme evidenciado, as categorias identificadas no estudo de Lacerda e Andrade (2021) são geradoras de ação empreendedora no setor público. Contudo, mediante a definição conceitual de cada categoria, propõe-se uma reorganização dessas categorias identificadas no estudo anterior para compreender a jornada da ação empreendedora no setor público.

Propõe-se que a emergência de uma ação empreendedora no setor público tende a ocorrer pela articulação ordenada das seguintes categorias: orientação de vida, contexto externo, contexto organizacional, tensão institucional, oportunidade, ação individual, interação social, ação coletiva, prática inovadora e resultados sociais. Nesse sentido, o estudo compreende as interrelações contidas nas seguintes hipóteses (Figura 3).

Figura 3- Modelo de hipóteses da ação empreendedora no setor público.



Fonte: Da autora (2022).

As hipóteses representadas na figura foram elencadas abaixo:

- **Hipótese 1 (H1):** A orientação de vida relaciona positivamente com a ação empreendedora no setor público.

- **Hipótese 2 (H2):** A oportunidade relaciona positivamente com a ação empreendedora no setor público.
- **Hipótese 2.1 (H2.1):** O contexto organizacional relaciona positivamente com a oportunidade.
- **Hipótese 2.2 (H2.2):** A tensão institucional relaciona positivamente com a oportunidade.
- **Hipótese 3 (H3):** O contexto externo relaciona positivamente com a ação empreendedora no setor público.
- **Hipótese 4 (H4):** A ação coletiva relaciona positivamente com a ação empreendedora no setor público.
- **Hipótese 4.1 (H4.1):** A ação individual relaciona negativamente com a ação coletiva.
- **Hipótese 4.2 (H4.2):** A interação social relaciona positivamente a ação coletiva.
- **Hipótese 5 (H5):** A prática inovadora relaciona positivamente com a ação empreendedora no setor público.
- **Hipótese 6 (H6):** A ação empreendedora relaciona positivamente com resultado social.

Deste modo, para verificar as relações propostas pelas hipóteses, a pesquisa objetiva verificar as interrelações entre as categorias do modelo teórico da ação empreendedora no setor público e validar o seu conteúdo pela construção da escala proposta. Os procedimentos para a análise dos dados foram demonstrados no tópico seguinte.

3.5.3 Procedimentos para análise dos dados

Os dados foram coletados mediante a aplicação do questionário estruturado, estes foram tabulados no *software Microsoft Excel*. No que tange ao tratamento, foram utilizadas técnicas estatísticas de análise multivariada, a fim de compreender, interpretar e articular relações entre o conjunto de dados coletados (HAIR, et. al, 2014).

Para evitar futuros problemas com as análises Hair, Ringle e Sarstedt (2011) ressaltam a importância de compreender as características básicas dos dados, sugerindo a realização do refinamento dos mesmos por meio de testes estatísticos iniciais antes do emprego da técnica multivariada escolhida. Nesse sentido, após a coleta dos dados foram verificadas e tratadas as observações de dados ausentes (*missing*) e dados atípicos (*outliers*).

A operacionalização da estatística descritiva foi operacionalizada utilizando-se a versão gratuita do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 22.0. O principal objetivo da estatística descritiva é reduzir os dados e facilitar a interpretação dos mesmos (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

Em seguida, prosseguiu-se com a modelagem de equações estruturais ou *Structural Equation Modelling (SEM)*. A SEM é uma técnica que tem como principal objetivo explicar relações entre múltiplas variáveis combinando técnicas de regressão múltipla e análise fatorial para descrever as relações entre construtos, ou seja, fatores inobserváveis ou latentes que não podem ser medidos diretamente (MARÔCO, 2010; COSTA, 2011; HAIR et. al, 2014). Nesse sentido, a modelagem de equações estruturais é um método útil para estimar modelos teóricos por meio da coleta de dados empíricos (MARÔCO, 2010; HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011; COSTA, 2011; HAIR et. al, 2014; SARSTEDT; RINGLE; HAIR, 2021).

Marôco (2010) complementa a utilidade do método para testar a validade de modelos teóricos que propõem relações causais ou hipotéticas entre variáveis. O autor afirma que ao contrário de alguns métodos estatísticos puramente racionais, a análise de equações estruturais parte do pressuposto de um modelo teórico pré-estabelecido pelo pesquisador que então, coleta dados que possibilitam a confirmação ou não da proposta teórica. Nesse sentido, na modelagem de equações estruturais a teoria é o centro das análises da pesquisa, ao contrário DE OUTROS métodos que focam apenas na análise dos dados (MARÔCO, 2010).

Uma das premissas do método é que ele considera a existência de erro de mensuração, o que pode fornecer métricas mais precisas das relações entre os construtos (HAIR et. al, 2014). Esse fato permite uma indicação efetiva de correspondência entre as variáveis latentes, facilitando a especificação da confiabilidade do modelo proposto (HAIR et. al, 2014). Além disso, Hair et. al (2014) denotam que o principal diferencial estatístico da análise de equações estruturais é testar um conjunto de relações que são representadas por inúmeras equações, visto que outras técnicas de análise multivariada permitem testar essas relações apenas separadamente.

Para tanto, utilizou o *software* estatístico *Smart PLS 3*. O programa utiliza o método de Mínimo Quadrados Parciais ou *Partial Least Square (PLS)* que se fundamenta na utilização de equações estruturais baseada em variância (VB-SEM) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; SARSTEDT; RINGLE; HAIR, 2021). Este método é indicado quando o pesquisador deseja testar teorias ainda pouco exploradas na literatura científica (HAIR; RINGLE; SARSTEDT,

2011; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; SARSTEDT; RINGLE; HAIR, 2021), fato convergente para a realização da presente pesquisa.

Dessa forma, o *Smart PLS 3* foi utilizado para criar e analisar todas as etapas do modelo estrutural e também implementar o algoritmo PLS básico para estimativa do modelo. Inicialmente, com base nas hipóteses construídas neste estudo (ver item 3.5.2) foram realizados os testes acerca do modelo de mensuração, que tiveram o intuito de avaliar como as variáveis medidas se uniram para representar os construtos propostos. Em seguida, apresentou a avaliação do modelo estrutural, a qual demonstrou como os construtos estabeleceram associações entre si (HAIR et. al, 2014; HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Desse modo, os dados coletados foram analisados e discutidos no próximo capítulo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se as análises e discussão dos resultados obtidos por meio da aplicação do instrumento de mensuração da ação empreendedora no setor público. Mediante a utilização de procedimentos estatísticos, primeiramente, foram expostas as análises de estatística descritiva, realizadas com o intuito de descrever e sintetizar o conjunto de dados coletados. Em seguida, foram demonstrados os resultados obtidos com a modelagem de equações estruturais.

4.1 Análise de estatística descritiva

De acordo com Gil (2019) a análise de estatística descritiva tem como principal objetivo identificar possíveis problemas com os dados e possibilitar uma compreensão básica das características observadas. Nesse sentido, a estatística descritiva foi operacionalizada no *software SPSS 22.0* e utilizada com o intuito de sintetizar os principais aspectos do conjunto de dados, a fim de conhecer melhor o perfil dos respondentes.

4.1.1 Análise das questões demográficas e perfil profissional

No que diz respeito à distribuição geográfica, observa-se que 36,36% dos respondentes atuam em municípios mineiros com 20 mil a 50 mil habitantes, seguido de 20,91% em municípios de 100 a 200 mil habitantes e 19,09% de 50 a 100 mil habitantes. Nesse sentido, o resultado exposto na Tabela 1 revela que a maior parte dos respondentes estão lotados em municípios de pequeno e médio porte e apenas 3,64% em municípios de grande porte.

Tabela 1 - Distribuição geográfica.

Faixa Populacional	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
menos de 10 mil habitantes	14	12,73
de 10 a 20 mil habitantes	8	7,27
de 20 a 50 mil habitantes	40	36,36
de 50 a 100 mil habitantes	21	19,09
de 100 a 200 mil habitantes	23	20,91
mais de 200 mil habitantes	4	3,64
Total	110	100

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A Tabela 2 abaixo apresenta uma síntese das informações demográficas da amostra. Com relação ao sexo, 61,82% foram respondentes do sexo feminino e 38,18% do sexo masculino, sendo que 34,55% dos respondentes possuem idade entre 34 a 41 anos e 27,27% entre 26 e 33 anos. Analisando-se a escolaridade, os dados apontam que 35,45% dos respondentes possuem pós-graduação completa na modalidade especialização e 26,36% possuem ensino superior completo. De acordo com a renda familiar, 36,36% dos respondentes informaram que possuem renda de R\$2.001,00 a R\$4.000 e 32,73% de R\$4.001,00 a R\$6.000,00.

Tabela 2 - Perfil demográfico.

Item	Informação	Quantidade de Respondentes
Sexo	Feminino	68
	Masculino	42
Idade	18 a 25 anos	10
	26 a 33 anos	30
	34 a 41 anos	38
	42 a 49 anos	14
	50 anos ou mais	18
Escolaridade	Ensino fundamental	1
	Ensino médio	7
	Superior incompleto	12
	Superior completo	29
	Pós-graduação incompleta	4
	Pós graduação completa	39
	Mestrado ou doutorado incompleto	9
Mestrado ou doutorado completo	9	
Renda	Até R\$.2000	8
	de R\$2.001 a R\$4.000	40
	de R\$4.001 a R\$6.000	36
	de R\$6.001 a R\$8.000	14
	de R\$8.001 a R\$10.000	3
	de R\$10.001 a R\$12.000	3
	de R\$12.001 a R\$14.000	2
	de R\$14.001 a R\$16.000	2
mais de R\$16.000	2	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com relação ao perfil do cargo ocupado, constatou-se que 57,27% dos respondentes ocupam funções operacionais no serviço público municipal e 38,18% estão situados no nível

tático, sendo esses ocupantes de cargos de gestão, chefia ou assessoramento (Tabela 3). O perfil profissional indica um corpo de servidores públicos ainda em início de carreira em que 35,45% estão trabalhando na atual função entre 1 a 5 anos.

Os dados também demonstram de forma equiparada uma representatividade de servidores públicos mais experientes, em que 16,36% ocupam a atual função de 5 a 10 anos, 16,36% de 10 a 15 anos e 14,55% há mais de 15 anos. Com relação ao vínculo empregatício, constatou-se que 56,36% dos respondentes são efetivos, ou seja, são servidores públicos concursados e 27,27% ocupam cargos comissionados. No que diz respeito à filiação partidária, apenas 19,09% dos respondentes são afiliados à algum partido político.

Tabela 3 - Perfil profissional.

Item	Informação	Quantidade de respondentes
Nível	Estratégico	5
	Tático	42
	Operacional	63
Tempo na atual função	menos de 1 ano	19
	de 1 a 5 anos	39
	de 5 a 10 anos	18
	de 10 a 15 anos	18
	mais de 15 anos	16
Vínculo	Efetivo	62
	Comissionado	30
	Contratado	17
	Terceirizado	1
Filiação partidária	Sim	21
	Não	89

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Além disso, verificou-se que 23,64% dos servidores públicos atuam no setor da saúde, 20% na educação, 17,27% na administração, fazenda ou planejamento e 13,64% no âmbito legislativo (Tabela 4).

Tabela 4 - Setor de atuação.

Setor	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Percentual
Saúde	26	0,2364	23,64%
Educação	22	0,2000	20,00%
Administração, Fazenda, Gestão ou Planejamento	19	0,1727	17,27%
Legislativo	15	0,1364	13,64%
Assistência Social	10	0,0909	9,09%
Desenvolvimento Econômico	6	0,0545	5,45%
Comunicação e/ou Marketing	4	0,0364	3,64%
Controladoria/ Procuradoria	3	0,0273	2,73%
Cultura, Turismo, Esporte ou Lazer	1	0,0091	0,91%
Executivo	1	0,0091	0,91%
Transporte e/ou Trânsito	1	0,0091	0,91%
Tesouraria	1	0,0091	0,91%
Compras	1	0,0091	0,91%
Total	110	1	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Dessa forma, após as análises das informações demográficas e sobre o perfil profissional dos servidores públicos, apresentou-se os resultados obtidos com as análises de estatística descritiva das questões predictoras.

4.1.2 Análise das assertivas do instrumento de mensuração

Neste tópico foram apresentadas as análises de estatística descritiva acerca das assertivas que compuseram cada construto do instrumento de mensuração. As distribuições de frequência, as medidas de posição e dispersão de cada assertiva relacionada ao respectivo construto podem ser consultadas no Apêndice D.

4.1.2.1 Orientação de vida

O construto orientação de vida buscou aferir o quanto os significados, experiências, crenças e valores pessoais podem conduzir os comportamentos dos indivíduos na atuação profissional e contribuir para o desempenho de ações empreendedoras (WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).

As respostas concernentes aos itens do construto orientação de vida demonstraram uma tendência geral de que os valores pessoais influenciam as ações no ambiente de trabalho (OV1), sendo que 63 respondentes concordaram totalmente com essa questão, 29 concordaram em parte, 12 nem concordaram nem discordaram, 6 discordaram em parte e nenhum discordou totalmente. A média das respostas foi igual a 4,35 e o desvio padrão ficou em 0,884.

Sobre as crenças, as respostas ficaram bem equiparadas, verificou que apenas 13 respondentes discordaram totalmente que as crenças pessoais influenciam suas ações no trabalho (OV2), 11 discordaram em parte, 23 nem concordaram nem discordaram, 31 concordaram em parte e 32 concordaram totalmente. Nesta assertiva, os dados se apresentaram altamente dispersos com desvio padrão de 1,32 e média de 3,53.

Com relação aos valores éticos e morais representados pela terceira assertiva, identificou que 84 respondentes concordaram totalmente que antes de tomar alguma decisão no trabalho, eles buscam refletir se essa ação afetará alguém de alguma maneira (OV3). Assim, 21 respondentes concordaram em parte e 4 nem concordaram nem discordaram. Apenas 1 respondente discordou totalmente desta assertiva. A média das respostas ficou em 4,7 e o desvio padrão em 0,62.

A última assertiva constitui no item reverso do construto, neste sentido, verifico de forma geral que a maior parte dos respondentes, ou seja, 63 deles discordaram totalmente que os valores adquiridos ao longo de suas vidas não influenciam nas decisões tomam no trabalho (OV4), 19 discordaram em parte, 6 nem concordaram nem discordaram, 5 concordaram em parte e 18 concordaram totalmente. A média das respostas foi igual a 2,03 e o desvio padrão foi de 1,51.

Ao analisar o conjunto dos itens representados no construto orientação de vida, observou que médias de cada um dos itens apresentou uma tendência geral dos respondentes em concordar com as assertivas. Contudo, conforme esperado, a última assertiva apresentou média geral de discordância entre as respostas, pois como se tratava de um item reverso seu propósito foi apresentar uma ideia antagônica ao construto. Assim, concluiu que a orientação de vida, sobretudo, os valores e as crenças pessoais dos indivíduos influenciam de alguma maneira seu comportamento profissional.

4.1.2.2 Contexto organizacional

O contexto organizacional representa as características e padrões institucionais que permeiam o interior das organizações (WELTER, 2011; COSTA FILHO; DE ARAÚJO

GOMES; TEIXEIRA, 2018). Nesta dimensão se inserem todas as influências diretas ou indiretas da lógica institucional, ou seja, as condutas, as práticas, os regimentos, normas sociais e os comportamentos que conduzem a atuação profissional dos indivíduos (WELTER, 2011; MORALES; MASUDA; HOLTSCHLAG, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).

De acordo com a primeira assertiva (CO1), verificou que os diferentes graus de concordância entre as respostas ficaram bem próximos, nos quais 14 respondentes discordaram totalmente que a gestão da organização onde atuam oferece suporte, é aberta e receptiva a novas ideias, ações e oportunidades de melhoria; 9 discordaram em parte; 24 nem concordaram nem discordaram; 36 concordaram em parte e 27 concordaram totalmente. A média das respostas ficou em 3,48 e o desvio padrão em 1,29.

Em seguida, identificou que 28 respondentes concordaram totalmente que, frequentemente, a organização onde atuam oferece oportunidades de treinamentos, cursos de capacitação e/ ou palestras para os colaboradores (CO2); 24 concordaram em parte; 34 nem concordaram nem discordaram; 13 discordaram em parte e 11 discordaram totalmente. Dessa forma, a média das respostas foi igual a 3,41 e o desvio padrão foi 1,26.

Os respondentes também foram questionados se as trocas de mandato no município impactam o ambiente de trabalho, pois muitas vezes alteram práticas, valores e prioridades (CO3). Nesse sentido, 61 respondentes concordaram totalmente com a assertiva; 30 respondentes concordaram em parte com essa afirmação e 16 nem concordaram nem discordaram. Apenas 1 respondente discordou totalmente e 2 discordaram em parte. Dessa forma, a média das respostas foi igual a 4,35 e o desvio padrão foi de 0,88.

Com relação às práticas que prevalecem no interior das organizações públicas, 37 respondentes concordaram totalmente que no ambiente de trabalho as ideias, ações e práticas rotineiras são mais usuais do que ações mais inovadoras (CO4); 42 concordaram em parte com a assertiva; 19 nem concordaram nem discordaram; 9 discordaram em parte e apenas 3 respondentes discordaram totalmente. A média das respostas foi 3,92 e o desvio padrão 1,04.

Verificou pela análise da média das respostas que os participantes da pesquisa tenderam a concordar com os itens representados no construto. Dessa forma, foi possível concluir que a flexibilidade e receptividade da gestão nas organizações públicas podem contribuir para que os servidores se sintam confortáveis e motivados em propor novas ideias, ações e projetos.

Por outro lado, observou que as trocas de mandato no âmbito municipal podem impactar o ambiente de trabalho, alterando valores, práticas e prioridades. Tal fato pode representar tanto um fator propulsor como limitante para o desempenho de ações empreendedoras. Além disso,

identificou que as práticas e padrões rotineiros nessas organizações são mais usuais do que as práticas inovadoras, o que permite inferir que existem barreiras no interior das organizações públicas que circunscrevem as práticas e ações a serem desenvolvidas nesses ambientes.

4.1.2.3 Contexto externo

Compreende-se que o contexto externo é composto pelas instituições formais e informais externas ao contexto organizacional, as quais a organização não tem controle direto, mas que impactam diretamente ou indiretamente no ambiente organizacional (SHANE, 2003; SHANE; VENKTARAMAN, 2000; ASTLEY; VEM, 2005; WELTER, 2011; COSTA FILHO; DE ARAÚJO GOMES; TEIXEIRA, 2018; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Nesse sentido, o objetivo da primeira assertiva foi aferir se as trocas de mandato no âmbito estadual impactam o ambiente de trabalho, pois muitas vezes elas alteram práticas, parcerias, diretrizes, valores e prioridades (CE1). Verificou que o grau de concordância entre as respostas ficou bem equiparado entre as opções da escala, no qual 21 respondentes concordaram totalmente com a assertiva; 31 concordaram em parte; 33 nem concordaram nem discordaram; 13 discordaram em parte e 12 discordaram totalmente. A média das respostas foi 3,33 e o desvio padrão, 1,27.

Em seguida, identificou se as circunstâncias socioeconômicas externas, como crises econômicas, inflação, pandemias, dentre outros fatores, afetam o ambiente de trabalho na gestão pública municipal (CE2). Nesse sentido, detectou graus de discordância mais discrepantes entre as respostas, os quais 59 respondentes concordaram totalmente com essa questão, 36 concordaram em parte, 9 nem concordaram nem discordaram, apenas 5 discordaram em parte e um respondente discordou totalmente. A média ficou em 4,34 e o desvio padrão em 0,88.

A terceira questão apurou se as condições impostas por leis e regulamentos (municipais, estaduais ou federais) podem limitar o desenvolvimento de novas ações no ambiente organizacional (CE3). Verificou uma tendência geral de concordância nas respostas em que 46 respondentes concordaram totalmente com a assertiva; 51 concordaram em parte; 11 nem concordaram nem discordaram e apenas 2 discordam em parte. Não foram registradas respostas em que o respondente discorda totalmente dessa questão, fato que impactou na média obtida em 4,28 e desvio padrão 0,71.

Também foi identificado grau de concordância variado na questão que averiguou se as trocas de mandato no âmbito federal impactam o ambiente de trabalho, pois muitas vezes

alteram práticas, parcerias, diretrizes, valores e prioridades (CE\$). Nesse sentido, 33 respondentes concordaram totalmente com a assertiva; 28 concordaram em parte; 23 nem concordaram nem discordaram; 15 discordaram em parte e 11 respondentes discordaram totalmente. Visto a variação dos dados, o desvio padrão ficou em 1,31 e a média em 3,52.

O último item foi construído de maneira reversa, tendo o intuito de identificar se as situações externas (econômicas, sociais, políticas, tecnológicas, ambientais etc.) não interferem nas ações desenvolvidas no ambiente de trabalho (CE5). Não obstante, verificou uma tendência geral à discordância, em que 58 respondentes discordaram totalmente da afirmativa; 23 discordaram em parte; 9 nem concordaram nem discordaram; 16 concordaram em parte e apenas 4 concordaram totalmente. A média das respostas foi igual a 1,95 e o desvio padrão foi de 1,23.

Analisando-se as médias e o desvio padrão dos itens foi possível observar uma tendência geral de concordância entre as respostas. Verificou que as trocas de mandato no âmbito estadual e federal podem impactar o ambiente de trabalho das organizações públicas, embora de maneira pouco representativa ao se analisar o conjunto das respostas.

Por outro lado, identificou que as circunstâncias socioeconômicas externas, como crises econômicas, inflação, pandemias, dentre outros fatores, podem de certa maneira afetar o ambiente de trabalho na gestão pública municipal. Além de que, as condições impostas por leis e regulamentos (municipais, estaduais ou federais) podem impor certos limites no que tange ao desenvolvimento de novas ações no ambiente organizacional. Tais fatos demonstram que o contexto externo propende certas intervenções no contexto organizacional, o que pode influenciar no desempenho de ações empreendedoras.

4.1.2.4 Tensão institucional

A tensão institucional é percebida quando existem determinadas circunstâncias a serem resolvidas no contexto da organização, logo, surge por meio da vontade e motivação dos indivíduos em alterar práticas rotineiras e institucionalizadas que podem não ser mais suficientes para auxiliar nos procedimentos organizacionais (SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).

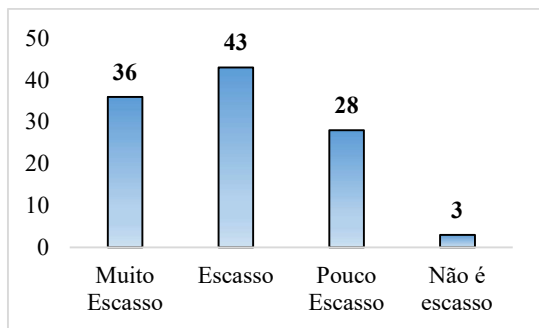
No que se refere ao primeiro item, observou que a maior parte dos respondentes concordaram que muitas vezes eles precisam agir rapidamente para resolver situações inesperadas no trabalho (TI1). A opção concordo totalmente foi predominante, tendo 61

respostas; 35 respondentes concordaram em parte; 12 nem concordaram nem discordam e apenas 1 respondente discordou em parte e 1 discordou totalmente da questão. Observou que a média das respostas ficou em 4,40 e o desvio padrão em 0,79.

Já a segunda questão buscou averiguar se a escassez de recursos (financeiros, tecnológicos, mão de obra, qualificação profissional, etc.) exige a busca de novas alternativas no ambiente de trabalho (TI2). Observou a tendência de concordância nas respostas, em que 68 respondentes concordaram totalmente com a assertiva; 33 concordaram em parte; 6 nem concordaram nem discordaram; 2 discordaram em parte e apenas 1 respondente discordou totalmente. A média das respostas foi de 4,50 e o desvio padrão de 0,76.

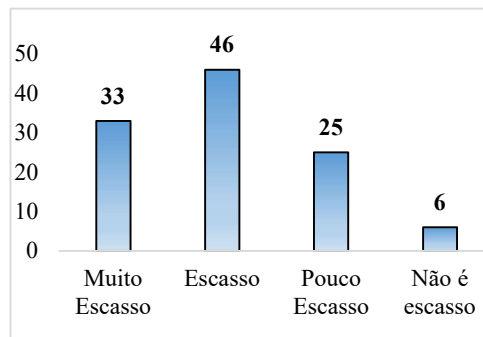
Com o intuito de complementar essa assertiva, foi solicitado aos participantes que informassem o grau de escassez de alguns recursos no ambiente de trabalho. Verificou que dentre os recursos considerados “muito escassos”, o recurso humano qualificado foi classificado por 36 respondentes (Figura 4); 33 respondentes classificaram os recursos tecnológicos (Figura 5); 20 respondentes, os recursos humanos (Figura 6) e 18 respondentes classificaram os recursos financeiros (Figura 7).

Figura 4-Recurso humano qualificado.



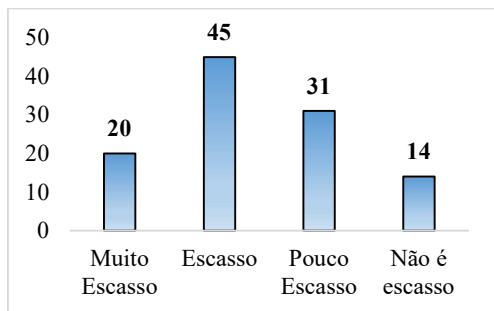
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Figura 5-Recursos tecnológicos.



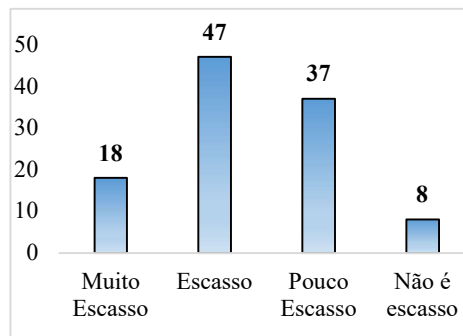
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Figura 6-Recursos humanos.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Figura 7-Recursos financeiros.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Por outro âmbito, a terceira questão buscou identificar se os participantes da pesquisa se sentiam limitados em propor ideias mais inovadoras no trabalho, pois pressupõe-se que não há abertura para propor novas alternativas e ações (TI3). Dessa forma, verificou que as opções de respostas tiveram graus de variação semelhantes, em que 26 respondentes concordaram totalmente com a afirmação; 27 concordaram em parte; 22 nem concordaram nem discordaram; 20 discordaram em parte e 15 discordaram totalmente. A média das respostas ficou em 3,26 e apresentaram alto grau de dispersão, com desvio padrão de 1,36.

Além disso, buscou identificar se existem tradições, rotinas, procedimentos ou hábitos no ambiente de trabalho que não são mais suficientes para resolver situações específicas (TI4). Constatou que 38 participantes concordaram totalmente com a assertiva; 35 concordaram em parte; 22 nem concordaram nem discordaram; 12 discordaram em parte e apenas 3 discordaram totalmente. A média das respostas ficou em 3,85 e o desvio padrão em 1,02.

Verificou que os itens de maneira geral apresentaram tendência de concordância nas respostas. Os servidores públicos da amostra alegaram que muitas vezes operam em ambientes complexos e acompanhados pela emergência de situações inesperadas que exigem a busca por novas alternativas para solucionar gargalos ou problemas pontuais.

Também foi identificado que há uma percepção de um cenário de recursos escassos no que tange os aspectos financeiros. Contudo, os respondentes indicam que no contexto das organizações da amostra, o recurso humano qualificado se demonstrou o mais escasso dentre todos os elencados. Tal fato indica que mesmo que possa haver recursos humanos suficientes para atender as demandas das organizações públicas, nem sempre esses profissionais demonstram qualificação adequada para exercer as suas funções, conforme a percepção dos respondentes.

Ademais, observou que a maioria dos respondentes se sentem limitados em propor novas alternativas e oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho, fato que pode impedi-los de desenvolverem ações empreendedoras. Além disso, verificou que existem tradições, rotinas, procedimentos ou hábitos no ambiente de trabalho que podem não ser mais suficientes para resolver situações específicas e atender as demandas da população. Tais indícios revelam que as tensões institucionais tendem a limitar a ocorrência de ações empreendedoras e não necessariamente impulsioná-las.

4.1.2.5 Oportunidade

A oportunidade pode surgir no ambiente organizacional por meio de circunstâncias que motivam a busca por melhores resultados (SHANE, 2003; ECKHARDT; SHANE, 2010). Assim, ela propende-se nas ações realizadas pelos indivíduos alinhadas à sua dedicação em alcançarem um propósito comum. A criação ou descoberta de uma oportunidade em potencial também pode ser influenciada pela experiência e conhecimento técnico adquirido ao longo da formação dos indivíduos inseridos no ambiente organizacional (SHANE, 2003).

A primeira assertiva relacionada a esse construto (OP1) buscou identificar se a formação acadêmica e/ou técnica auxilia na busca de melhores oportunidades para ideias, ações ou projetos no ambiente de trabalho, na qual 74 participantes concordaram totalmente com a afirmação; 27 concordaram em parte; 6 nem concordaram nem discordaram e apenas 3 respondentes discordaram em parte. A média das respostas foi igual a 4,56 com desvio padrão de 0,72, fato que também demonstrou uma tendência de concordância para esse item.

Ao analisar se conhecimento prévio sobre as situações ou procedimentos no ambiente de trabalho facilita o desenvolvimento de novas ideias, ações e projetos (OP2), foi verificado que 76 respondentes concordaram totalmente com a assertiva; 28 concordaram em parte; 5 nem concordaram nem discordaram e apenas 1 participante discordou em parte. Tanto a média das respostas, igual à 4,63, como o desvio padrão em 0,61 demonstraram a tendência de concordância neste item da escala.

A terceira assertiva averiguou se os respondentes possuem liberdade em utilizar de sua criatividade para contribuir com novas possibilidades e oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho (OP3). Os graus de concordância dessa questão foram bem distribuídos, os quais 35 respondentes concordaram totalmente; 36 concordaram em parte; 21 nem concordaram nem discordaram; 15 discordaram em parte e apenas 3 discordaram totalmente. A média das respostas foi de 3,77 e o desvio padrão ficou em 1,22.

A última questão (OP4) foi atribuída como um item reverso ao construto, tal qual: “não consigo com facilidade identificar ou sugerir ações, práticas, projetos ou procedimentos que podem ser aperfeiçoados em meu ambiente de trabalho”. Sobre essa assertiva, o grau de concordância entre as respostas ficou bem distribuído, o que não era necessariamente esperado em termos de operacionalização do questionário.

Conforme o esperado, verificou uma tendência na discordância entre as respostas, dessa forma, 12 respondentes concordaram totalmente com a assertiva; 18 respondentes concordaram

em parte; 29 nem concordaram nem discordaram; 28 discordaram em parte e 23 discordaram totalmente. Assim, a média das respostas foi de 2,71 e o desvio padrão ficou em 1,27.

Nesse sentido, compreende-se que os conhecimentos e as experiências dos indivíduos tendem influenciar positivamente a busca de oportunidades no ambiente de trabalho nas organizações públicas. Além disso, o efetivo conhecimento sobre o ambiente organizacional, atribuições do cargo e procedimentos administrativos também são fatores que propendem contribuir para que os indivíduos consigam exercer maior autonomia no desempenho de suas atividades laborais.

Contudo, é válido ressaltar que nem todos os respondentes alegaram liberdade em utilizar de sua criatividade para contribuir com novas possibilidades e oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho. Além disso, embora tenha se verificado na média das respostas uma tendência geral de discordância no item reverso, identificou que nem todos os servidores conseguem identificar ou sugerir com facilidade ações, práticas, projetos ou procedimentos que podem ser aperfeiçoados no seu ambiente de trabalho. Tal fato indica que as oportunidades para empreender existem no setor público, contudo, o ambiente organizacional deve estar preparado e ser receptivo para receber e executar essas ações.

4.1.2.6 Ação individual

A ação individual pode ser conceituada como uma atividade planejada e organizada por um indivíduo em específico (ASTLEY; VEN, 2005; LACERDA; ANDRADE, 2021). No setor público, a ação individual pode ser manifesta na figura dos gestores públicos, pois entende-se que esses indivíduos muitas vezes são vistos como os principais responsáveis pelas decisões e mudanças que ocorrem no ambiente organizacional (ASTLEY; VEN, 2005; EMMENDOERFER, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).

A primeira questão avaliou se as ações, ideias e projetos que são desenvolvidos no ambiente de trabalho são resultados exclusivos do esforço individual do respondente (AI1). Constatou que 36 respondentes discordaram totalmente da questão; 18 discordaram em parte; 34 nem concordaram nem discordaram; 13 concordaram em parte e apenas 9 concordaram totalmente. A média das respostas foi igual a 2,46 e o desvio padrão em 1,28.

Com o intuito de verificar se os respondentes percebem que geralmente, novas ideias, atividades e projetos são propostos por algum servidor que ocupa cargo de gestão, chefia ou assessoramento (AI2), identificou que houve uma tendência à concordância entre as opções de

resposta. Dessa forma, 25 respondentes concordaram totalmente com a assertiva; 39 concordaram em parte; 22 nem concordaram nem discordaram; 8 discordaram em parte e 16 discordaram totalmente. A média ficou em 3,45 e o desvio padrão em 1,31.

A terceira assertiva se caracterizou como o item reverso ao construto e identificou se os respondentes não tinham dificuldade em compartilhar suas ideias, ações e projetos com outros colegas no ambiente de trabalho (AI3). Verificou que 55 participantes concordaram totalmente com a assertiva; 23 concordaram em parte; 14 nem concordaram nem discordaram; 11 discordaram em parte e 7 discordaram totalmente. Dessa forma, a média de respostas foi igual à 3,98 e o desvio padrão ficou em 1,27.

No que diz respeito a última assertiva (AI4): “muitas vezes meu ambiente de trabalho é impactado pelas decisões que eu tomo”. 23 respondentes discordaram totalmente da afirmação; 23 concordaram em parte; 23 nem concordaram nem discordaram; 29 concordaram em parte e 12 concordaram totalmente. A média entre as respostas foi de 2,85 e o desvio padrão de 1,31.

Mediante as análises das respostas para esse construto, identificou que muitos respondentes reconhecem que a ação individual no setor público muitas vezes é responsável pela injeção de transformações e mudanças no ambiente de trabalho. Além disso, as respostas indicaram que a ação individual pode ser complacente aos indivíduos que ocupam cargo de gestão, chefia e assessoramento.

Isto porque, verificou uma tendência geral de concordância nas respostas quando os participantes da pesquisa foram indagados se geralmente, novas ideias, atividades e projetos são propostos por algum servidor que ocupa cargo de gestão, chefia ou assessoramento. Contudo, ainda de acordo com essa assertiva e considerando o perfil dos respondentes, verificou que 38,18% deles ocupam cargo de gestão, chefia ou assessoramento, fato que pode induzir a concordância na resposta para essa assertiva.

Por outro lado, também foi verificado que a maioria dos respondentes concordaram totalmente que não tinham dificuldade em compartilhar suas ideias, ações e projetos com outros colegas no ambiente de trabalho. Isso indica que a ação individual pode impactar de certa forma uma ação empreendedora no setor público, contudo, o esforço coletivo e a cooperação são valorizados para o desenvolvimento dessas ações no ambiente de trabalho.

4.1.2.7 Interação social

A interação social é compreendida como o cômputo de conexões e articulações firmadas entre as partes interessadas para o desenvolvimento de uma ideia ou projeto no setor público

(TONELLI et. al, 2016; LACERDA; ANDRADE, 2021). Ela é resultado da cooperação, colaboração e compartilhamento de informações, experiências, recursos, investimentos e conhecimento para o alcance de um propósito comum (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Com relação a primeira questão (IS1) os servidores foram indagados se eles eram incentivados a comunicar com outros setores ou organizações (públicas, privadas e sociais) em prol de bons resultados para a sociedade. Verificou que 36 concordaram totalmente com a questão; 30 concordaram em parte; 19 nem concordaram nem discordaram; 9 discordaram em parte e 16 discordaram totalmente. Desse modo, a média das respostas ficou em 3,55 e desvio padrão de 1,39, apresentando alta dispersão dos dados.

O segundo item desse construto identificou que 54 respondentes concordaram totalmente que a articulação de experiências e interesses entre as redes sociais de sua organização é essencial para que os projetos sigam adiante (IS2). Já 35 concordaram em parte com a afirmação; 10 nem concordaram nem discordaram; 5 discordaram em parte e 6 discordaram totalmente. A média das respostas ficou em 4,15 e o desvio padrão em 1,11.

No que tange ao ambiente de trabalho, a terceira assertiva apurou se os servidores valorizavam o trabalho em equipe e a cooperação entre os diversos setores (IS3). Dessa forma, 52 respondentes concordaram totalmente com esse aspecto; 39 concordaram em parte; 8 nem concordaram nem discordaram; 6 discordaram em parte e 5 discordaram totalmente. Após a compilação das respostas, verificou que a média foi de 4,15 e o desvio padrão foi de 1,07.

A última assertiva (IS4) afirmou um aspecto reverso ao construto em análise: “No meu ambiente de trabalho, geralmente não buscamos apoio e colaboração de outros setores ou organizações externas para nossas ações e projetos”. Desse modo, conforme esperado, verificou uma tendência de discordância entre as respostas, sendo que 58 respondentes discordaram totalmente da assertiva; 22 discordaram em parte; 13 nem concordaram nem discordaram; 12 concordaram em parte e 5 concordaram totalmente. Verificou que a média das respostas foi de 1,95 e o desvio padrão foi de 1,22.

Assim, compreende-se que a interação social é um aspecto que permeia o contexto da gestão pública municipal e que induz a atuação coletiva dos atores em prol da ocorrência de ações empreendedoras. Verificou que as prefeituras municipais da amostra buscam estabelecer vínculos e formas de cooperação entre outras organizações públicas, privadas e sociais para alcançar melhores resultados e entregar valor público para a população.

4.1.2.8 Ação coletiva

Identifica-se que a ação coletiva reúne e mobiliza indivíduos lotados em diferentes setores e níveis hierárquicos, possibilitando o envolvimento de atores inseridos em outras organizações, sejam essas públicas, privadas e sociais (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Com relação a primeira assertiva (AC1): “existem colaboradores em diferentes níveis hierárquicos na organização onde atuo que contribuem de alguma forma com novas ideias, ações, sugestões ou projetos”, verificou que 36 respondentes concordaram totalmente com a assertiva; 35 concordaram em parte; 22 nem concordaram nem discordaram; 9 discordaram em parte e 8 discordaram totalmente. A média das respostas para essa assertiva foi de 3,75 e o desvio padrão foi de 1,20.

O segundo item (AC2) demonstrou uma tendência de concordância acerca da afirmação: “sempre que possível, procuro me envolver em projetos e ações que unam esforços entre organizações públicas, privadas e sociais com o intuito de buscar resultados melhores”. Dessa forma, 50 participantes concordaram totalmente com esse aspecto aferido; 30 concordaram em parte; 16 nem concordaram nem discordaram; 10 discordaram em parte e 4 discordaram totalmente. Assim, a média das respostas foi igual à 4,02 e o desvio padrão igual à 1,14.

Considerando o fato que os respondentes preferem compartilhar ideias e ações do que atuar sozinho no ambiente de trabalho (AC3), constatou alto índice de concordância entre as respostas, sendo que 72 participantes concordaram totalmente com a assertiva; 25 concordaram em parte; 6 nem concordaram nem discordaram; 1 discordou em parte e 6 discordaram totalmente com a questão. Além disso, verificou que a média das respostas ficou em 4,42 e desvio padrão em 1,03.

A última assertiva (AC4) apresentou uma ideia antagônica ao item, com o seguinte dizer: “difícilmente o meu setor busca trabalhar em conjunto com outros setores, organizações públicas, privadas ou sociais”. Mediante as análises anteriores foi esperado grau de discordância entre as respostas, o que foi confirmado. Dessa maneira, 50 respondentes discordaram totalmente da afirmativa; 22 discordaram em parte; 15 nem concordaram nem discordaram; 11 concordaram em parte e 12 concordaram totalmente. A média das respostas ficou em 2,21 e o desvio padrão em 1,39.

Dessa forma, identificou que a ação coletiva favorece o contexto público, pois busca estabelecer canais de comunicação efetivos tanto com os múltiplos níveis hierárquicos como com diferentes estruturas organizacionais. As parcerias firmadas entre estado, mercado e sociedade, conforme identificado pelas análises das respostas, podem ser consideradas aspectos propulsores para o desenvolvimento e implementação de ações empreendedoras na gestão pública municipal.

4.1.2.9 Prática inovadora

A prática inovadora no setor público é compreendida como uma estratégia que envolve o desenvolvimento e a implementação de ideias e soluções, cujo principal objetivo é apresentar algo útil para as estruturas organizacionais como também para a sociedade (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016; SANDOR, 2018; BEKKERS; TUMMERS, 2018). Ela pode estar presente no desenvolvimento, implementação ou aperfeiçoamento de produtos, processos, técnicas, serviços, programas ou políticas públicas (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; TEIXEIRA et. al, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).

A primeira assertiva do instrumento aferiu se os servidores sentiam motivados a participar de concursos, projetos ou práticas que incentivem a inovação no setor que atuam (PI1). Nesse sentido, verificou uma distribuição bem equiparada nas diferentes opções de resposta da escala, os quais 24 respondentes concordaram totalmente com a questão; 22 concordaram em parte; 25 nem concordaram nem discordaram; 19 discordaram em parte e 20 discordaram totalmente. Este conjunto de dados apresentou média de resposta igual à 3,10 e desvio padrão igual à 1,40.

Com relação ao item que apurou se os respondentes já presenciaram ou participaram da implementação de alguma prática, projeto ou ação inovadora no seu setor (PI2), verificou uma tendência de concordância entre as respostas, os quais 44 respondentes concordaram totalmente com a afirmativa; 28 concordaram em parte; 17 nem concordaram nem discordaram; 13 discordaram em parte e 8 discordaram totalmente. A média das respostas foi de 3,79 e o desvio padrão igual à 1,28.

Em seguida, foi verificado se frequentemente os servidores percebiam mudanças e transformações positivas no ambiente de trabalho (PI3). Dessa maneira, 23 respondentes concordaram totalmente com a assertiva; 30 concordaram em parte; 31 nem concordaram nem discordaram; 16 discordaram em parte e 10 discordaram totalmente. A média de respostas ficou em 3,36 e o desvio padrão em 1,22.

De forma reversa, o último item verificou se os respondentes não conseguiam identificar práticas inovadoras desenvolvidas pela sua organização (PI4). Tendo em vista as respostas dos itens anteriores, conforme o esperado, houve uma tendência de discordância entre as respostas, 35 respondentes discordaram totalmente da assertiva; 30 discordaram em parte; 27 nem concordaram nem discordaram; 8 concordaram em parte e 10 concordaram totalmente. Nesse sentido, verificou que a média foi de 2,35 e o desvio padrão de 1,25.

Assim, por meio das análises das respostas dos itens desse construto foi possível identificar a existência de prefeituras municipais que buscam motivar os servidores públicos a participarem de concursos, projetos e práticas que incentivem a inovação. Além disso, verificou que os respondentes apresentaram tendência geral de concordância quanto a presença e/ou participação da implementação de alguma prática, projeto ou ação inovadora no setor que atuam.

Contudo, é válido ressaltar que foi possível perceber que nem todas as prefeituras da amostra buscam implementar uma cultura empreendedora, visto que as respostas concernentes a motivação e participação na implementação de práticas inovadoras nesses ambientes ficaram bem distribuídas nos diferentes graus de concordância. Ademais, observou que os servidores conseguem identificar a ocorrência de mudanças e transformações no seu ambiente de trabalho que tendem a contribuir para o desenvolvimento organizacional das prefeituras e, conseqüentemente, podem gerar resultados positivos para a população.

4.1.2.10 Resultados sociais

Os resultados sociais são gerados pelo direcionamento de esforços coletivos que tiveram como objetivo solucionar um problema ou delinear estratégias para criar valor material ou simbólico no âmbito público (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014; MURAD; CAPPELLE; ANDRADE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021). Para Lacerda e Andrade (2021) os resultados sociais podem ser expressos de forma qualitativa e quantitativa.

De acordo com o instrumento, o primeiro item referente a esse construto avaliou se os respondentes conseguiam identificar ações desenvolvidas no seu trabalho que atendem às demandas da população local (RS1), em que 34 deles concordaram totalmente com a afirmação; 44 concordaram em parte; 16 nem concordaram nem discordaram; 11 discordaram em parte e 5 discordaram totalmente. A média das respostas foi de 3,83 e o desvio padrão ficou em 1,11.

Com relação a segunda questão, averiguou se os respondentes consideravam que as ações e projetos desenvolvidos pela sua organização nem sempre geravam resultados satisfatórios para a população (RS2). Dessa maneira, verificou que 21 participantes concordaram totalmente com a assertiva; 25 concordaram em parte; 20 nem concordaram nem discordaram; 26 discordaram em parte e 18 discordaram totalmente. Assim, a média das repostas foi de 3,05 e desvio padrão de 1,37.

No que diz respeito a terceira assertiva (RS3): “em meu setor, desenvolvemos ações que contribuem para evitar perdas e desperdícios de recursos”, verificou que 40 respondentes concordaram totalmente com a questão; 34 concordaram em parte; 25 nem concordaram nem discordaram; 7 discordaram em parte e 4 discordaram totalmente. A média das respostas foi igual à 3,90 e o desvio padrão foi igual à 1,08.

Em seguida, aferiu se os servidores percebiam que o setor em que atuavam se preocupava em resolver os problemas que são identificados pelos usuários dos serviços/produtos públicos (RS4). Dessa forma, verificou que 48 dos respondentes concordaram totalmente com a assertiva; 33 concordaram em parte; 19 nem concordaram nem discordaram; 4 discordaram em parte e 6 discordaram totalmente. Assim, a média de respostas foi de 4,03 e o desvio padrão de 1,21.

Nesse sentido, foi possível identificar que as prefeituras municipais da amostra demonstraram preocupação em atender as demandas da população e promover benefícios coletivos. Contudo, a maioria dos respondentes reconheceu que nem sempre essas ações irão angariar e satisfazer as necessidades dos cidadãos.

Além disso, também foi observado uma tendência geral de concordância acerca dos resultados sociais quantitativos, em que a maioria dos respondentes alegou que têm desenvolvido ações que contribuem para evitar perdas e desperdícios de recursos no setor em que atuam. Por fim, identificou que a maioria dos servidores públicos da amostra buscam atender e solucionar os problemas que são identificados pelos usuários dos serviços públicos.

4.1.3 Síntese das análises de estatística descritiva

Após as análises de estatística descritiva de todas as questões sociodemográficas e predictoras foi possível compreender o conjunto de dados coletados e conhecer melhor o perfil dos respondentes que participaram da pesquisa. De forma geral, identificou-se que a maioria dos participantes estão lotados em prefeituras de pequeno e médio porte. Além disso, a maior

parcela dos respondentes possui vínculo efetivo com as prefeituras, atuando nos níveis operacional e tático e, ocupando a atual função entre 1 a 5 anos.

As análises acerca do construto orientação de vida assegurou que os valores e as crenças pessoais dos indivíduos influenciam de alguma maneira seu comportamento profissional. Com relação ao construto contexto organizacional, foi possível demonstrar que existem características, hábitos e valores no interior das organizações públicas que podem tanto restringir como limitar a ocorrência de ações empreendedoras no interior das prefeituras municipais.

Além do exposto, identificou-se que as práticas e padrões rotineiros nessas prefeituras são mais usuais do que as práticas inovadoras, o que pode contribuir para a existência de barreiras para a incorporação do empreendedorismo público nessas organizações. No que diz respeito ao contexto externo, demonstrou-se que as condições socioeconômicas, normas jurídicas e trocas de mandato no âmbito federal e estadual podem de certa forma alterar práticas, valores e prioridades nas prefeituras municipais.

Em seguida, verificou-se que as tensões na lógica institucional podem impactar o percurso de uma ação empreendedora, visto que os servidores públicos da amostra alegaram que operam em ambientes complexos, multifacetados e com carência de recursos, onde é preciso saber lidar com situações inesperadas que exigem a busca por novas alternativas e soluções. Além disso, os respondentes alegaram que muitas vezes sentem-se limitados em propor novas alternativas e oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho, seja pela escassez de recursos ou pela inflexibilidade que permeia o próprio contexto organizacional dessas prefeituras.

Com relação as oportunidades, foi possível identificar que os conhecimentos e as experiências dos indivíduos tendem a influenciar positivamente a busca de oportunidades no ambiente de trabalho e que a vivência e o conhecimento acumulado acerca do cargo ocupado e das funções desempenhadas contribuem para que os indivíduos exerçam maior autonomia no desempenho de suas atividades. Contudo, também foi identificado que nem todos os respondentes alegaram liberdade em utilizar de sua criatividade para contribuir com novas possibilidades e oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho.

As análises do construto ação individual forneceram indícios de que este tipo de ação pode impactar na injeção de mudanças e transformações no contexto das prefeituras municipais, principalmente quando atrelada aos cargos de gestão, chefia e assessoramento. Por outro lado, identificou-se no construto interação social que esse é um aspecto primordial que permeia o

contexto da gestão pública municipal, pois induz a atuação coletiva dos atores em prol da resolução para problemas públicos pontuais, visto que são valorizados os vínculos com diferentes estruturas organizacionais e sociais em busca do alcance de melhores resultados e entrega de valor público para a população.

Em consonância, verificou-se que a ação coletiva tende a favorecer o contexto público, visto que tal iniciativa busca o estabelecimento de canais de comunicação efetivos tanto com os múltiplos níveis hierárquicos das organizações como com diferentes estruturas organizacionais e sociais. Dessa forma, as respostas concernentes à este construto forneceram indícios de que as parcerias firmadas entre estado, mercado e sociedade podem contribuir para a incorporação de ações empreendedoras na gestão pública municipal.

Com relação ao construto prática inovadora foi possível identificar que as prefeituras municipais fomentam a participação dos servidores em concursos de inovação. Além disso, alguns servidores afirmaram que já presenciaram ou participaram da implementação de alguma prática inovadora no seu setor e que eles conseguem identificar as mudanças e transformações que são provocadas por este tipo de ação.

Por fim, as análises acerca do construto resultado social indicaram que tal fato pode ser resultante da injeção de ações empreendedoras na gestão pública municipal. Isto porque, verificou-se que os servidores da amostra demonstraram preocupação em atender as demandas da população e promover benefícios coletivos, contudo, com o consentimento de que nem sempre essas ações acarretarão necessariamente mudanças positivas.

Destarte, após as análises de estatística acerca dos construtos do modelo foi possível compreender com maior precisão o conjunto de dados coletados, conhecer o perfil dos respondentes e os principais aspectos concernentes aos cargos ocupados pelos servidores. Assim, a fim de compreender as interrelações entre os construtos estudados, propõe-se a realização da modelagem de equações estruturais para identificar quais construtos realmente impactam de forma significativa, do ponto de vista estatístico, a ocorrência de ações empreendedoras no setor público municipal.

4.2 Modelagem de equações estruturais

A modelagem de equações estruturais é um método que permite analisar as relações de causa e efeito de construtos latentes (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011; SARSTEDT et. al, 2019; SARSTEDT; RINGLE; HAIR, 2021). Dessa forma, o estudo verificou as relações entre

as variáveis latentes representadas por um conjunto de variáveis observadas. O método foi empregado com o intuito de identificar os construtos que mais se interrelacionam com a ação empreendedora no setor público.

Para a operacionalização dos dados utilizou o *software Smart PLS 3* (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015). O programa utiliza o método de Mínimo Quadrados Parciais ou *Partial Least Square (PLS)* e parte do pressuposto da utilização de equações estruturais baseadas em variância (VB-SEM) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; SARSTEDT et. al, 2019; SARSTEDT; RINGLE; HAIR, 2021).

Nesse sentido, a análise de modelagem de equações estruturais compreende basicamente a realização de duas etapas principais: a avaliação do modelo de mensuração e a avaliação do modelo estrutural. Dessa maneira, avaliou o modelo de mensuração por meio da análise das cargas externas e da consistência interna do modelo proposto, a validade convergente, a validade discriminante e as estatísticas de colinearidade. Por fim, foram apresentados os resultados de avaliação do modelo estrutural.

4.2.1 Avaliação do modelo de mensuração

O modelo da ação empreendedora no setor público foi classificado como reflexivo-formativo de ordem superior. Isto porque, esse construto foi construído por meio da abordagem de indicadores repetidos. Dessa forma, todos os indicadores dos componentes de ordem inferior foram repetidos para identificar o componente de ordem superior (SARSTEDT et. al, 2019).

Para avaliar modelos de mensuração de ordem superior, Sarstedt et. al (2019) recomendam interpretar as relações entre os componentes de ordem superior e dos componentes de ordem inferior, como as cargas externas, a confiabilidade, a avaliação da validade convergente e da validade discriminante e também, a colinearidade dos indicadores.

4.2.1.1 Análise das cargas fatoriais e consistência interna

Considerando-se a avaliação das respostas válidas obtidas, avaliou-se primeiramente as cargas externas de cada indicador com seu respectivo construto latente. Conforme recomendado por Hair et. al (2014) as cargas fatoriais $< 0,4$ foram obrigatoriamente excluídas do modelo.

Hair et. al (2014) descrevem que para a seleção dos indicadores o ideal é analisar aqueles com carga $> 0,7$. Em pesquisas exploratórias, os autores reiteram que se aceita aqueles

indicadores com carga $> 0,4$ e $< 0,7$. Contudo, deve-se avaliar o impacto das exclusões na variância média extraída (AVE) de modo que não comprometa o modelo proposto. Dessa forma, recalculou-se o modelo a partir de cada indicador removido até que o construto atingisse os critérios indicados de AVE. A Tabela 5 apresenta os indicadores de cargas externas das variáveis testadas.

Tabela 5 - Indicadores de cargas externas.

	Ação Coletiva	Ação Individual	Contexto Externo	Contexto Organizacional	Interação Social	Oportunidade	Orientação de Vida	Prática Inovadora	Tensão Institucional	Resultados Sociais
AC 1	0,824									
AC 2	0,659									
IAC 4	0,798*									
AI 3		0,811								
AI 4		0,736								
CE 1			0,857							
CE 4			0,881							
CO 1				0,848						
CO 2				0,848						
ICO 4				0,847*						
IS 1					0,704					
IS 3					0,897					
IIS 4					0,759*					
OP 3						0,896				
IOP 4						0,714*				
IOV 2							0,596*			
OV 4							0,949			
PI 1								0,782		
PI 2								0,675		
PI 3								0,871		
IPI 4								0,773*		
TI 3									0,902	
TI 4									0,769	
RS 1										0,773
RS 3										0,788
RS 4										0,787

Nota: Variável com relação invertida*

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Assim, mediante os 41 indicadores construídos no instrumento de mensuração, apenas 26 deles foram mantidos no modelo estrutural. O construto ação coletiva foi composto pelos indicadores que mediram a colaboração entre os diferentes setores e níveis hierárquicos (AC_1), o envolvimento em projetos firmados entre organizações públicas, privadas e sociais (AC_2) e por meio do indicador que possibilitou a verificação geral do construto por meio do item reverso (IAC_4). A ação individual foi representada pelo impacto da tomada de decisão individual no ambiente de trabalho (AI_4) e pelo item que representou a ideia antagônica ao construto, ou seja, a verificação da existência do compartilhamento de ideias e informações no ambiente de trabalho (AI_3).

O construto contexto externo foi composto pelos indicadores que representam o impacto das trocas de mandato no âmbito estadual (CE_1), assim como pelo impacto das trocas de mandato no âmbito federal (CE_4). Aspectos como suporte e abertura da gestão (CO_1), oportunidade de treinamentos e capacitação (CO_2) e a predominância de ações rotineiras em detrimento das ações mais inovadoras (ICO_4) foram itens representativos para o construto contexto organizacional.

Com relação ao construto interação social, verificou que os indicadores que avaliaram a comunicação entre os diversos setores e organizações (IS_1), o trabalho em equipe e a colaboração (IS_3) e a verificação geral do construto por meio do item reverso (IIS_4) compuseram a variável latente de forma adequada. O construto oportunidade foi composto pelo indicador criatividade (OP_3) e pela sugestão de ações, práticas, projetos ou procedimentos que contribuem com o ambiente de trabalho (IOP_4).

A orientação de vida foi representada pelos indicadores que captaram as crenças (IOV_2) e os valores pessoais (OV_4) dos indivíduos. Aspectos relacionados à participação em concursos de inovação no setor público (PI_1), implementação de ações inovadoras (PI_2), mudanças e transformações positivas no ambiente de trabalho (PI_3) e a identificação de práticas inovadoras (IPI_4) foram fatores que representaram adequadamente o construto prática inovadora.

O construto tensão institucional foi representado pelos fatores que buscaram avaliar a falta de abertura em propor ações inovadoras (TI_3) e a existência de práticas limitantes no ambiente organizacional (TI_4). Por fim, o construto resultado social foi composto pela percepção de atendimento às demandas da população (RS_1), ações que promovem a redução de perdas e desperdícios de recursos (RS_2) e a resolução de problemas identificados pelos usuários (RS_4).

Após a análise das cargas externas, realizou a verificação acerca da consistência interna do modelo. Analisou o *Alpha de Cronbach* dos construtos reflexivos, pois pressupõe-se que os construtos formativos não necessariamente precisam estar correlacionados (COSTA, 2011). Dessa forma, também foram verificados os índices da confiabilidade composta para todos os construtos.

Ambos indicadores foram analisados buscando atingir as recomendações de Hair et. al (2014). De acordo com os autores, o *Alpha de Cronbach* é uma das medidas utilizadas para avaliar a consistência interna de modelos reflexivos, variando de 0 a 1. Dessa maneira, quanto mais próximo de 1, melhor o índice de confiabilidade. O limite geralmente aceito para este indicador é de 0,7, contudo, os autores ressaltam que em pesquisas exploratórias os valores compreendidos entre 0,6 e 0,7 são aceitáveis.

Já a confiabilidade composta, segundo Hair et. al (2014) é uma medida que avalia o quanto um conjunto de indicadores de um construto latente é consistente e o quanto esses indicadores estão inter-relacionados, sendo que o valor aceitável é de 0,7. A confiabilidade composta está diretamente associada à qualidade de uma medida, dessa forma, o indicador tem como base principal as diferentes cargas externas das variáveis medidas. Os dados de confiabilidade foram compilados na Tabela 6 abaixo.

Tabela 6 - Dados de confiabilidade.

Construto	α	Confiabilidade Composta
Ação Coletiva	0,650	0,808
Ação Empreendedora	1,000	1,000
Ação Individual	0,335	0,749
Contexto Externo	0,677	0,861
Contexto Organizacional	0,747	0,856
Interação Social	0,694	0,832
Oportunidade	0,495	0,791
Orientação de Vida	0,476	0,762
Prática Inovadora	0,781	0,859
Resultados Sociais	0,687	0,826
Tensão Institucional	0,589	0,824

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Apesar dos valores de *Alpha de Cronbach* não atingirem os valores recomendados nos construtos: “ação individual”, “oportunidade”, “orientação de vida” e “tensão institucional”, os mesmos foram mantidos no modelo. Isto porque, verificou que a confiabilidade composta de todos os construtos foi significativa. Além disso, observou que o valor unitário para a ação

empreendedora é explicado pelo fato de que os indicadores dos componentes de ordem inferior são atribuídos a esse construto de ordem superior.

Ademais, é válido ressaltar que ao considerar um modelo de mensuração a utilização de apenas o *Alpha de Cronbach* para averiguar a confiabilidade dos dados pode ser impactada pela sua sensibilidade ao número de itens da escala, fato que tende a desqualificar a consistência interna do modelo, sendo a confiabilidade composta a avaliação mais indicada, pois considera as diferentes cargas externas das variáveis preditoras (COSTA, 2011; SARSTEDT et. al, 2019). Dessa forma, pode-se afirmar que os construtos aferidos apresentam índices aceitáveis quanto a confiabilidade.

4.2.1.2 Validade convergente

Após verificar que a escala proposta está em conformidade com as definições conceituais e com os parâmetros de confiabilidade, realizou a avaliação de validade convergente que é calculada pela variância média extraída (*average variance extracted – AVE*) e tem como objetivo verificar o grau de convergência de uma variável.

De acordo com Hair et. al (2014), a validade convergente mensura o quanto os construtos estão correlacionados, dessa forma, os itens de cada construto devem convergir e compartilhar uma variância em comum. Os autores indicam que a estimativa aceitável para este indicador deve ser $>0,5$, sendo o mais recomendado $>0,7$. Isto porque, quando as métricas ficam abaixo de 0,7, significa que a variância do erro de mensuração é superior à variância média explicada recomendada ($p < 0,05$). A Tabela 7 demonstra as métricas da variância média extraída dos construtos.

Tabela 7 - Variância média extraída.

Construto	Variância média extraída
Ação Coletiva	0,586
Ação Empreendedora	1,000
Ação Individual	0,600
Contexto Externo	0,756
Contexto Organizacional	0,666
Interação Social	0,625
Orientação de Vida	0,628
Prática Inovadora	0,606
Resultado Social	0,613
Tensão Institucional	0,702

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os resultados demonstraram que os construtos apresentaram valores aceitáveis acerca da variância média extraída. Dessa forma, verificou que todos os construtos apresentaram relação positiva com seus indicadores e significância estatística a 5% ($p < 0,05$).

4.2.1.3 Validade discriminante

A validade discriminante tem como propósito aferir o quanto um construto se difere dos outros, ou seja, verifica-se o quanto os itens utilizados para mensurar as diferentes características de um construto não se comportam de forma semelhante quando comparados com outro construto (COSTA, 2011; HAIR et. al, 2014). Dessa forma, a validade discriminante verifica o quanto um construto medido é único e captura medidas que outros construtos não conseguem mensurar (HAIR et. al, 2014).

Para avaliar a validade discriminante o método utilizado foi o critério de *Fornell-Larcker*. Este método estabelece que as maiores correlações em um modelo devem ser indicadas pelas medidas de confrontação entre um construto e ele mesmo (FORNELL; LARCKER, 1981), (Tabela 8). Dessa forma, a medida é apurada mediante a comparação dos valores das raízes quadradas das variâncias médias extraídas e das correlações das variáveis latentes (FORNELL; LARCKER, 1981).

Tabela 8 - Validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981).

	Ação Coletiva (AC)	Ação Empreendedora (AE)	Ação Individual (AI)	Contexto Externo (CE)	Contexto Organizacional (CO)	Interação Social (IS)	Oportunidade (OP)	Orientação de Vida (OV)	Prática Inovadora (PI)	Resultado Social (RS)	Tensão Institucional (TI)
AC	0,765										
AE	0,861	1,000									
AI	0,493	0,542	0,774								
CE	0,161	0,262	0,267	0,869							
CO	0,512	0,631	0,309	0,053	0,816						
IS	0,731	0,769	0,483	0,107	0,575	0,790					
OP	0,610	0,780	0,428	0,185	0,564	0,660	0,810				
OV	0,218	0,361	0,120	-0,004	0,168	0,251	0,194	0,792			
PI	0,649	0,899	0,458	0,134	0,591	0,636	0,570	0,258	0,778		
RS	0,610	0,635	0,377	0,095	0,472	0,524	0,454	0,241	0,557	0,783	
TI	-0,367	-0,524	-0,221	-0,091	-0,657	-0,469	-0,620	-0,089	-0,460	-0,301	0,838

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Observou-se que o construto “prática inovadora” apresentou correlação mais alta quando foi confrontado com o construto “ação empreendedora”, o que pode indicar ausência de validade discriminante. Tal fato pode ser explicado pela consistência do modelo, onde avaliou as cargas externas de todos os indicadores. Isto porque, como a ação empreendedora é um construto superior formado pela abordagem de indicadores repetidos, a correlação desse construto com a prática inovadora tende a ser alta, pois foi o construto que apresentou mais indicadores relevantes no modelo. Dessa forma, optou por manter o construto, pois verificou que a exclusão do mesmo comprometeria o modelo.

No entanto, verificou na matriz principal (em negrito) que os demais construtos atenderam as recomendações propostas por Fornell e Larcker (1981), em que os maiores valores de correlação foram estabelecidos na relação entre as métricas evidenciadas em cada construto em confrontação com ele mesmo. Dessa forma, confirmou a existência de validade discriminante nos construtos aferidos.

4.2.1.4 Análise de colinearidade

Para a análise de colinearidade as métricas são verificadas a partir dos fatores de inflação da variância (*variance inflation factor* – VIF), conforme recomendado por Hair et. al (2014) os valores > 5 são indicativos de prováveis problemas de colinearidade, sendo ideal os valores < 3. Dessa forma, calculou o efeito que as variáveis independentes exercem sobre o erro padrão de um coeficiente de regressão. A Tabela 9 apresentou os fatores de inflação da variância nos indicadores.

Tabela 9 - Fatores de inflação da variância dos indicadores (continua).

Indicador	VIF	Indicador	VIF
AC_1	1,328	IPI_4	1,534
AC_2	1,203	IS_1	1,254
AE_	1,000	IS_3	1,866
AI_3	1,042	OP_3	1,122
AI_4	1,042	OV_4	1,108
CE_1	1,356	PI_1	1,832
CE_4	1,356	PI_2	1,442

Tabela 10 - Fatores de inflação da variância dos indicadores (conclusão).

Indicador	VIF	Indicador	VIF
CO_1	1,732	PI_3	2,142
CO_2	1,748	RS_1	1,425
IAC_4	1,313	RS_3	1,390
IOP_4	1,122	RS_4	1,251
IOV_2	1,108	TI_3	1,211

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Dessa forma, verificou a ausência de colinearidade nos indicadores, pois todos mantiveram as medidas recomendadas e inferiores ao limite estabelecido, satisfazendo as recomendações. Em seguida, observou na Tabela 10 os fatores de inflação da variância nos construtos medidos.

Tabela 11 - Fatores de inflação da variância dos construtos.

	Ação Coletiva	Ação Empreendedora	Oportunidade	Resultado Social
AC		2,036		
AE				1,000
AI	1,305			
CE		1,042		
CO			1,760	
IS	1,305			
OP		1,761		
OV		1,081		
PI		1,923		
RS				
TI			1,760	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conclui que também não houveram indícios de colinearidade nos construtos medidos. É válido mencionar que quando se calcula os fatores de inflação da variância nos construtos, as relações são estabelecidas somente entre a variável dependente e suas variáveis independentes.

Contudo, ainda que o estudo seja exploratório, verificou que após os testes de avaliação do modelo de mensuração, as métricas foram condizentes aos parâmetros requeridos para a análise do modelo estrutural que foi discutido no tópico subjacente.

4.2.2 Avaliação do modelo estrutural

A primeira etapa da modelagem de equações estruturais, ou seja, a avaliação do modelo de mensuração, demonstrou como as variáveis medidas em conjunto representam cada construto do modelo proposto. Na avaliação do modelo estrutural, buscou verificar como foram estabelecidas as relações causais entre os construtos (HAIR et. al, 2014).

Nesse sentido, verificou por meio da avaliação do modelo estrutural quais hipóteses estabelecidas neste estudo foram satisfeitas. Para prosseguir com a análise, foi verificado o quanto cada um dos construtos exerceu influência significativa sobre a ação empreendedora no setor público.

Dessa forma, analisou o valor da estatística T e o nível de significância das hipóteses estabelecidas para aferir as interrelações entre os construtos, sendo o valor de 5% o limite máximo para indicar significância estatística (HAIR et. al, 2014). Para a realização desse procedimento foi operacionalizado o *bootstrapping* com um total de 5.000 subamostras no *software Smart PLS 3* (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015). Na Tabela 11, foram apresentados os coeficientes e as hipóteses da pesquisa.

Tabela 12 - Coeficientes e hipóteses da pesquisa (continua).

Hipótese	Relação	Valor de T	P valor	Sinal esperado	Sinal encontrado	Resultado
H1	Orientação de Vida -> Ação Empreendedora	10,022	0,000	+	+	Aceita
H2	Oportunidade -> Ação Empreendedora	18,504	0,000	+	+	Aceita
H2.1	Contexto Organizacional -> Oportunidade	2,416	0,016	+	+	Aceita
H2.2	Tensão Institucional -> Oportunidade	4,850	0,000	+	-	Rejeitada
H3	Contexto Externo -> Ação Empreendedora	8,802	0,000	+	+	Aceita
H4	Ação Coletiva -> Ação Empreendedora	20,953	0,000	+	+	Aceita

Tabela 13 - Coeficientes e hipóteses da pesquisa (conclusão).

Hipótese	Relação	Valor de T	P valor	Sinal esperado	Sinal encontrado	Resultado
H4.1	Ação Individual -> Ação Coletiva	2,075	0,038	-	+	Rejeitada
H4.2	Interação Social -> Ação Coletiva	7,932	0,000	+	+	Aceita
H5	Prática Inovadora -> Ação Empreendedora	21,546	0,000	+	+	Aceita
H6	Ação Empreendedora -> Resultado Social	11,846	0,000	+	+	Aceita

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nesse sentido, pode-se concluir que orientação de vida impacta positivamente a ação empreendedora (β positivo; $p < 0,005$), o que confirma a hipótese 1. No entanto, esse construto apresenta um efeito muito fraco sobre a ação empreendedora, isso ao se comparar os demais construtos ($\beta = 0,110$), conforme demonstrado na Figura 8 abaixo.

Verificou que a oportunidade impacta positivamente a ação empreendedora (β positivo; $p < 0,005$), confirmando a hipótese 2. Além disso, o modelo de caminhos demonstrou que a oportunidade apresenta um efeito significativo sobre a ação empreendedora ($\beta = 0,246$).

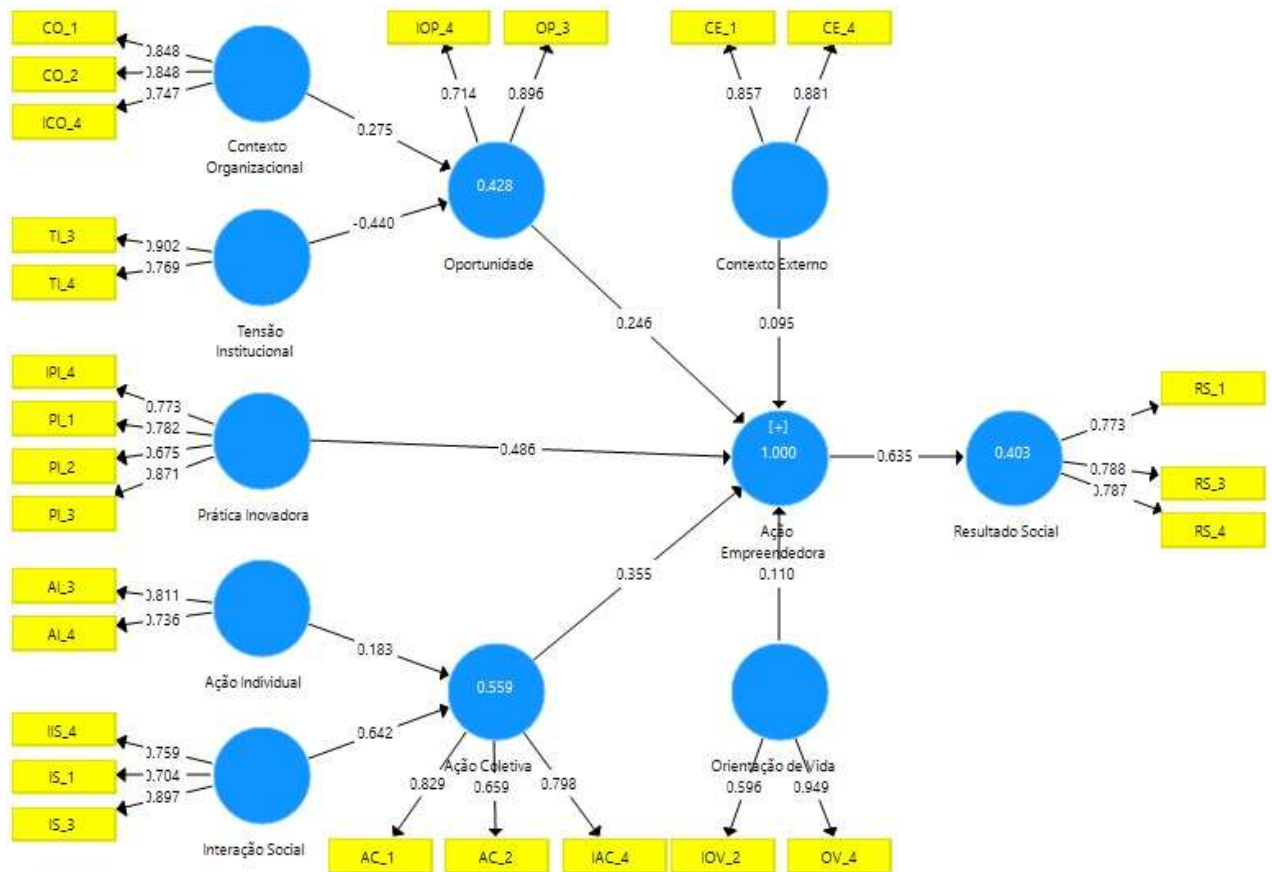
Conclui-se que o contexto organizacional se associa positivamente a oportunidade (β positivo; $p < 0,005$), confirmando a hipótese 2.1 e de acordo com o esperado, apresentou um efeito significativo sobre a mesma. Por outro lado, verificou que a relação entre a tensão institucional e a oportunidade, embora significativa, indicou que esta exerce influência negativa sobre a oportunidade. Dessa forma, a hipótese 2.2 foi rejeitada, pois verificou que ao contrário do esperado a tensão institucional não se relaciona positivamente com a oportunidade.

Verificou que o contexto externo também impacta positivamente a ação empreendedora (β positivo; $p < 0,005$), o que confirma a hipótese 3. Contudo, observando o modelo de caminhos, conclui-se que o contexto externo exerce o efeito mais fraco dentre todos os construtos ($\beta = 0,095$), o que demonstra uma influência insignificante para a ação empreendedora.

A hipótese 4 foi confirmada, indicando que a ação coletiva impacta positivamente a ação empreendedora (β positivo; $p < 0,005$), contudo, com relação a hipótese 4.1 que se refere a ação individual, constatou que ela impacta positivamente a ação coletiva, embora de modo pouco expressivo (β positivo; $p < 0,005$). Essa relação não era esperada, assim a hipótese 4.1 foi rejeitada. Por outro lado, observa-se que a interação social tem um impacto positivo na ação coletiva ($\beta = 0,642$; $p < 0,005$), confirmando a hipótese 4.2.

A hipótese 5 também foi confirmada, pois verificou que a prática inovadora apresentou efeito positivo sobre a ação empreendedora. Tal construto exerceu o efeito mais forte sobre a ação empreendedora, isto se comparado aos demais ($\beta=0,486$; $p<0,005$). Por fim, a hipótese 6 também foi confirmada, indicando que a ação empreendedora impacta positivamente os resultados sociais (β positivo; $p<0,005$). A Figura 8 apresentou o modelo de caminhos obtido.

Figura 8- Modelo de caminhos.



Fonte: Saída do *software SmartPLS 3* (2022).

Observou que a construção do modelo reflexivo-formativo de ordem superior foi composta pelos construtos evidenciados no modelo teórico da ação empreendedora no setor público desenvolvido por Lacerda e Andrade (2021). Na Figura 8 foi ilustrado os valores das cargas externas (valores entre as linhas), a relação causal entre os construtos (valores entre as linhas que ligam os construtos) e os coeficientes de determinação dos construtos endógenos (R^2) que foram representados no interior dos círculos.

O coeficiente de determinação é operacionalizado para verificar a qualidade do ajuste de um modelo. Dessa forma, a métrica calcula o grau que um construto endógeno pode explicar

os construtos preditores (HAIR et al., 2014). O valor do coeficiente varia entre 0 e 1, assim, quanto maior o valor de R^2 , maior será o grau de explicação do construto.

A ação empreendedora, apresentou um R^2 igual a 1,00, isto porque, o construto foi classificado como de ordem superior, sendo formado pela abordagem de indicadores repetidos (SARSTEDT et. al, 2019). Desse modo, a variância do componente de ordem superior foi totalmente explicada pelos componentes de ordem inferior. Ademais, a oportunidade ($R^2=0,428$) e a ação coletiva ($R^2=0,559$) explicam moderadamente os seus construtos preditores, logo, o resultado social ($R^2=0,403$) também foi explicado de forma moderada pelo seu construto formativo, a ação empreendedora no setor público.

Com o intuito de averiguar a relevância preditiva, realizou-se o procedimento de *blindfolding* para verificar o quanto o modelo pode prever variações futuras. Este procedimento é condizente com o estudo, pois aplica somente aos constructos endógenos, ou seja, os construtos dependentes que possuem a especificação de natureza reflexiva. De acordo com Hair et al. (2014) valores próximos de 0,02 indicam uma baixa relevância preditiva, 0,15 uma média relevância preditiva e 0,35 grande relevância preditiva. A Tabela 8 ilustra a relevância preditiva do modelo.

Tabela 14 - Relevância preditiva do modelo.

Construto	Q²
Ação Coletiva	0,310
Ação Empreendedora	0,983
Oportunidade	0,245
Resultado Social	0,230

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Dessa forma, o procedimento de *blindfolding* foi operacionalizado mediante a utilização do indicador Q^2 de *Stone-Geisser*. Conforme recomendado por Hair et. al (2014), verifica-se que os valores de Q^2 foram maiores que zero para os construtos endógenos, indicando a relevância preditiva do modelo estrutural para os respectivos construtos.

5 DISCUSSÃO

O objetivo do estudo foi verificar as interrelações entre as categorias do modelo teórico da ação empreendedora no setor público por meio do desenvolvimento de uma escala respondida por servidores públicos ocupantes de cargo, emprego ou função pública em prefeituras do Estado de Minas Gerais. Dessa forma, foi proposto um vínculo teórico-empírico ao desenvolver uma escala baseada no esquema teórico construído por Lacerda e Andrade (2021), o que permitiu analisar a ocorrência da ação empreendedora no setor público a partir da realidade vivenciada pela administração pública municipal.

A ação empreendedora no setor público foi classificada como um construto de ordem superior formado pela abordagem de indicadores repetidos. Assim, dos 41 itens construídos, 25 deles apresentaram cargas externas adequadas para explicar os construtos medidos. Os itens que influenciam a ação empreendedora no setor público foram elencados no Quadro 4.

Quadro 11 - Classificação dos itens que influenciam a ação empreendedora no setor público (continua).

Construtos	Itens
Orientação de vida	Valores pessoais (OV_4)
	Crenças (IOV_2)
Contexto Organizacional	Desenvolvimento profissional (CO_1)
	Gestão (CO_2)
	Cultura organizacional (ICO_4)
Tensão institucional	Flexibilidade (TI_3)
	Estruturas burocráticas (TI_4)
Oportunidade	Criatividade (OP_3)
	Melhoria contínua (IOP_4)
Contexto externo	Troca de mandato estadual (CE_1)
	Troca de mandato federal (CE_4)
Ação individual	Tomada de decisão (AI_3)
	Esforço individual (AI_4)
Interação social	Comunicação (IS_1)
	Trabalho em equipe (IS_3)
	Alianças estratégicas (IIS_4)

Quadro 12 - Classificação dos itens que influenciam a ação empreendedora no setor público (conclusão).

Construtos	Itens
Ação coletiva	Execução de projetos (AC_2)
	Articulação externa (IAC_4)
Prática inovadora	Participação em concursos de inovação (PI_1)
	Implementação de ações inovadoras (PI_2)
	Identificação de melhorias (PI_3)
	Fomento de ações inovadoras (IPI_4)
Resultado social	Valor público (RS_1)
	Redução de perdas e desperdícios (RS_2)
	Participação social (RS_4)

Fonte: Da autora (2022)

Mediante os resultados obtidos com as análises estatísticas, as possibilidades teóricas e empíricas encontradas por meio da avaliação de cada um dos construtos que constituem a ação empreendedora no setor público foram avaliadas e discutidas nos tópicos subsequentes.

5.1 Orientação de vida

Com relação ao construto orientação de vida, verificou pela análise de estatística descritiva que a maioria dos respondentes concordaram que os valores adquiridos ao longo de suas vidas influenciam de alguma forma nas decisões que eles tomam no ambiente de trabalho. Essa característica foi confirmada duas vezes, tanto na afirmação como no item reverso.

Diante disso, identificou a congruência de que a orientação de vida pode ser compreendida como os valores, as crenças, normas, diretrizes e suposições que são produzidos e reproduzidos em um determinado contexto e que guiam os comportamentos individuais na atuação profissional (WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; MORALES; MASUDA; HOLTSCHLAG, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Contudo, tendo em vista o modelo de mensuração, verificou nas primeiras análises que o construto orientação de vida indicou baixos valores quanto os critérios de confiabilidade. Embora a hipótese H1 tenha sido confirmada, indicando que a orientação de vida impacta

positivamente a ação empreendedora no setor público, o modelo estrutural demonstrou que tal construto não apresentou uma relação significativa, pois ainda que o coeficiente de caminho tenha evidenciado um efeito positivamente significativo, o mesmo foi muito fraco ($\beta=0,110$).

Além do exposto, é válido ressaltar que o construto orientação de vida foi testado em diferentes possibilidades no modelo proposto, sendo a inter-relação direta com a ação empreendedora no setor público a mais significativa dentre todas as possibilidades testadas, conforme demonstrado no modelo estrutural.

Do ponto de vista teórico, no modelo estrutural desenvolvido optou por não retirar a orientação de vida da proposta, visto que o estudo é piloto e de caráter exploratório. Dessa forma, antes de tomar uma decisão sobre a retirada desse construto, sugere-se que as assertivas sejam reavaliadas e que em pesquisas futuras, sejam coletadas uma ampla quantidade de observações, delimitando uma amostragem probabilística. Isto porque, infere-se que um volume maior de dados pode impactar de forma positiva as análises estatísticas e subsidiarem com maior precisão a tomada de decisão do pesquisador (COSTA, 2011; HAIR et. al, 2014).

5.2 Contexto Organizacional

As análises de estatística descritiva do construto contexto organizacional indicou uma tendência à concordância dos respondentes em aspectos relacionados ao oferecimento de capacitação e treinamentos aos servidores, o fomento de uma cultura organizacional empreendedora e no que tange à abertura e flexibilidade da gestão à essas ações. Contudo, muitos respondentes também alegaram concordância de que em seu ambiente de trabalho priorizam-se mais as ações tradicionais, ou seja, ações administrativas do que ações empreendedoras.

Com relação às análises do modelo de mensuração e estrutural, verificou que o contexto organizacional influencia positivamente as oportunidades para as ações empreendedoras. O modelo de caminhos representou um efeito positivo e significativo do contexto organizacional para as oportunidades. Contudo, ao analisar os indicadores mais significativos para compor o construto, verificou que o contexto organizacional pode oferecer tanto fatores motivacionais como restritivos às ações empreendedoras (FREESE, 2009; MORALES; MASUDA; HOLTSCHLAG, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Isto porque, embora identificado que as organizações em estudo têm se preocupado com a capacitação de seus servidores e que a gestão tende ser aberta e receptiva para a sugestão de

novas ideias e oportunidades de melhoria, também constatou a predominância de ações mais tradicionais e rotineiras nesses ambientes. Dessa forma, embora a literatura científica tenha demonstrado a busca das organizações públicas em se desvencilharem das ações burocráticas que muitas vezes engessam o aparelho estatal, muitas dessas ações ainda permeiam a lógica institucional, (OSBORNE; GAEBLER, 1994; SADLER, 2000; EDWARDS et. al, 2006; KEARNEY; HIRISH; ROCHE, 2010; LIDDLE, 2016; LIDDLE; MCELWEE, 2019; ZHANG; ZHAO; DONG, 2021), ou seja, todos os padrões históricos da organização, condutas, práticas e normas que conduzem a atuação dos indivíduos no ambiente organizacional WELTER, 2011; MORALES; MASUDA; HOLTSCHLAG, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Esses aspectos podem ser explicados pelo fato de que a maioria dos servidores da amostra são ocupantes de cargos de gestão, chefia e assessoramento, com tempo de atuação de até 5 anos na atual função, ou seja, se encontram em início de carreira. Tal fato também relaciona às trocas de mandato no município, visto que ao contrário do que se esperava, os servidores de forma geral, não consideraram que esse feito pode impactar no desenvolvimento de ações empreendedoras na gestão municipal.

Os aspectos relatados traduzem duas inferências principais. Primeiramente, traz indícios de que o empreendedorismo político propende as organizações municipais do estudo, visto a relação do fomento de uma cultura empreendedora com ocupantes de cargo em nível tático (VALADARES, et. al, 2012; DHLIWAYO, 2017). Em consonância, o engessamento burocrático e o almejo de cargos na alta administração também podem influenciar na busca em firmar relações políticas para que tais servidores se mantenham na atual posição (HOLCOMBE, 2002; BERNIER; HAFSI, 2007; MINTRON; NORMAN, 2009; KLEIN, et. al, 2010; MALBTY, 2013; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; EMMENDOERFER, 2019).

Nesse sentido, os resultados obtidos demonstram que muitas vezes os agentes públicos utilizam de suas habilidades para fomentarem ações empreendedoras como mecanismo para oportunidades e ganhos políticos, ou seja, para garantir apoio ou até mesmo almejar cargos futuros na administração pública (KINGDON, 1984; HOLOCOMBE, 2002; PERKMANN, 2007; VALADARES, et. al, 2012; MORAIS, et. al, 2015; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; VALADARES, 2016; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Isto porque, o empreendedorismo político, além de buscar a promoção de ganhos sociais também está atrelado a expectativa de promoção dos agentes públicos ao firmarem alianças governamentais em prol de lucros políticos e atendimento de interesses individuais

(HOLCOMBE, 2002; BERNIER; HAFSI, 2007; KLEIN, et. al, 2010; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; EMMENDOERFER, 2019).

Dessa forma, conforme os estudos de Frese (2009) o contexto organizacional pode se tornar um facilitador quando os atores buscam compreender a realidade e o funcionamento do contexto em que estão atuando, os sinais e as circunstâncias que o ambiente fornece para o reconhecimento ou criação de uma oportunidade para empreender. O contexto organizacional pode oferecer tanto possibilidades para a emergência de oportunidades para empreender no setor público como também limitar a sua ocorrência, seja por fatores políticos ou pelas próprias práticas que estão institucionalizadas no ambiente e que tendem a limitar a proposição de novas perspectivas para lidar com os gargalos que permeiam a administração pública (OSBORNE; GAEBLER, 1994; VALADARES, et. al, 2012; MORAIS, et. al, 2015; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; ZHANG; ZHAO; DONG, 2021; LACERDA; ANDRADE, 2021).

5.3 Tensão institucional

As análises acerca do construto tensão institucional averiguaram que os respondentes concordaram que muitas vezes precisam agir rapidamente para resolver situações inesperadas no ambiente de trabalho. Além disso, foi possível identificar que a escassez de recursos, sejam esses financeiros, tecnológicos e humanos exige a busca de novas alternativas no ambiente de trabalho.

Alguns respondentes concordaram que existem tradições, rotinas, procedimentos ou hábitos no contexto organizacional que não são mais suficientes para resolver situações específicas. Todavia, quando eles foram questionados se sentiam limitados em propor ideias inovadoras no trabalho, verificou um grau de variação bem equiparado nas diferentes opções de resposta.

Identificou que as tensões da lógica institucional são percebidas quando existem determinadas circunstâncias a serem resolvidas no contexto da organização. Contudo, nem sempre elas serão impulsionadas pelo desejo intrínseco dos indivíduos em modificar aquelas práticas existentes e institucionalizadas (WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021). Isto porque, diante de uma tensão institucional no ambiente de trabalho, os indivíduos podem sentir limitados para propor ações mais inovadoras para a resolução do gargalo identificado (WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; CUMMINGS, 2015; CARNES et. al, 2019).

Ao contrário do que se esperava, as tensões institucionais foram identificadas como limitantes para o desenvolvimento de oportunidades para a emergência de ações empreendedoras. No teste de hipótese foi possível observar que a relação entre a tensão institucional e a oportunidade, embora significativa, indicou que a primeira exerce influência negativa sobre a segunda. Dessa forma, infere-se que quando as tensões institucionais surgem no contexto organizacional, elas propendem limitar a ocorrência de ações empreendedoras

5.4 Oportunidade

A oportunidade está associada às experiências, ao conhecimento técnico e profissional e também à criatividade dos servidores públicos (SHANE, 2003; ECKHARDT; SHANE, 2010). Isto posto, evidenciou que tais fatores podem facilitar a proposição de possibilidades de aperfeiçoamento e oportunidades de melhoria no contexto das prefeituras municipais.

Tais evidências são comprovadas nas análises das cargas externas dos indicadores, bem como na avaliação do modelo de mensuração. Isto porque, foi possível identificar interrelação moderada e significativa da oportunidade em relação à ação empreendedora. Além disso, as métricas acerca desse construto evidenciaram que o reflexo das características acerca dos fatores que captaram a oportunidade explica aproximadamente 42,8% da variância das respostas apuradas neste construto.

Tais fatos podem ser confrontados com a perspectiva de Shane (2003) sobre as oportunidades no processo empreendedor. Para o autor, as oportunidades são evidenciadas por meio da capacidade dos indivíduos em assimilarem as situações vivenciadas ao seu redor com seus conhecimentos e experiências que foram adquiridos ao longo de sua formação. Dessa forma, compreende-se que as oportunidades surgem por meio das ações realizadas pelos indivíduos e pela sua dedicação em alcançarem um propósito (SHANE, 2003; SARASVATHY, 2001; ALVAREZ; BARNEY, 2007; MASON; HARVEY, 2013; MARTIN; WILSON, 2016; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017).

As oportunidades para empreender em um determinado contexto podem surgir por meio de um processo de descoberta ou podem ser criadas pelos próprios indivíduos (SARASVATHY, 2001; SHANE, 2003; ALVAREZ; BARNEY, 2007; MASON; HARVEY, 2013; MARTIN; WILSON, 2016). A partir dos resultados obtidos arrisca-se dizer que no contexto das organizações públicas as oportunidades para empreender decorrem de um processo de criação de oportunidades.

Isto porque, os empreendedores públicos enfrentam desafios constantes para lidar com situações inesperadas, escassez de recursos e limitação de tempo, assim, não possuem o privilégio de mensurar possíveis resultados para suas ações. Além de que, os ambientes das organizações públicas são incertos, instáveis, complexos e multifacetados (KLEIN, et. al, 2010; EMMENDOERFER, 2019).

Conforme evidenciado na pesquisa, os empreendedores públicos na maioria das vezes agem para solucionar situações inesperadas e não raramente, com poucos recursos disponíveis para propor oportunidades de melhoria para os gargalos evidenciados (TOWNSEND; et. al, 2018; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021; ZHANG; ZHAO; DONG, 2021).

Nessa perspectiva, evidenciou que a oportunidade foi positivamente interrelacionada à ação empreendedora no setor público. Contudo, muitas vezes as oportunidades surgirão em cenários desfavoráveis, em que os indivíduos deverão utilizar as suas capacidades cognitivas e também a criatividade para propor soluções para os entraves identificados. Dessa forma, identificou que as ações empreendedoras públicas podem emergir em contextos vulneráveis, seja a partir de um cenário de carência de recursos ou também para buscar modificar práticas existentes que geram impasses na gestão pública.

5.5 Contexto externo

Os itens que representaram de forma significativa o contexto externo foram relacionados ao impacto das trocas de mandato no âmbito federal e no âmbito estadual, pois pressupõe-se que essas situações muitas vezes podem alterar práticas, valores e prioridades no contexto público municipal. Contudo, embora as cargas externas dos indicadores tenham demonstrado certa relevância para a mensuração do construto, identificou que o efeito do contexto externo nas ações empreendedoras no setor público é praticamente insignificante.

Mediante o resultado evidenciado, arrisca-se dizer que os fatores relacionados ao contexto organizacional tendem a conduzir maiores possibilidades para a ocorrência de oportunidades para empreender no setor público, isto se comparado aos fatores externos. Em razão disso, infere-se que quando as organizações públicas lidam com situações que impactam indiretamente o seu contexto, pressupõe-se que elas não terão liberdade e controle direto para proporem alguma ação ou mudança para tal impasse. Assim, o efeito fraco do contexto externo no modelo de caminhos evidenciou que esse construto não é relevante para a ocorrência de ações empreendedoras.

Infere-se que as condições e circunstâncias oferecidas pelo contexto externo por não possibilitarem o controle direto das organizações públicas sob tais situações, raramente conduzem o fomento de ações empreendedoras. Isto porque, esses elementos, principalmente os evidenciados nesse estudo, como as trocas de mandato no âmbito estadual e federal não interferem diretamente na autonomia e flexibilidade da gestão municipal em trabalhar com ações empreendedoras.

5.6 Ação individual

No que tange à ação individual, a estatística descritiva demonstrou uma tendência geral de discordância na questão que averiguou se as ações, ideias e projetos desenvolvidos no ambiente de trabalho são resultados exclusivos do esforço individual de determinados servidores. Por outro lado, verificou que a maioria dos respondentes concordaram com o fato de que novas ideias, atividades e projetos normalmente são propostos por algum servidor que ocupa cargo de gestão, chefia ou assessoramento. No entanto, ao considerar o perfil dos respondentes ressalta-se que 38,18% ocupam os cargos em nível tático, fato que propende a concordância das respostas para a referida assertiva.

Analisando o modelo de mensuração, verificou que a ação individual apresentou valor limítrofe em relação ao critério de confiabilidade composta. Além de que, no modelo de caminhos esse construto impactou de forma muito singela a interação social ($\beta=0,183$). Tais indícios revelam que a ação individual propende não caracterizar um aspecto relevante para a ação empreendedora. Optou por não retirar o construto das análises do modelo estrutural, visto que tal fato poderia comprometer a proposta inicial.

Verificou que esse construto isolado também não exerceu relação significativa com a ação empreendedora, mas conforme a hipótese levantada, quando conectado à interação social, tal construto demonstrou uma tímida relevância. Nesse sentido, infere-se que a ação individual raras vezes poderá gerar uma ação empreendedora, sobretudo, no setor público, pois pode ser impulsionada por agentes que não necessariamente atuam como gestores públicos, mas também por indivíduos inseridos nos diversos níveis hierárquicos e em outras estruturas organizacionais (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Nesse sentido, visto a confirmação de relação positiva da ação individual com a interação social, infere-se que a ação individual pode impulsionar uma ação coletiva,

estabelecendo parcerias e alianças estratégicas (SARASVATHY, 2001; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020). Assim, infere-se que a ação individual só exercerá influência significativa para a emergência de uma ação empreendedora quando buscar promover interações sociais, mobilizando indivíduos lotados em diferentes setores, níveis hierárquicos e estruturas organizacionais (SARAVASTHY, 2001; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).

5.7 Interação social

A representação do construto interação social envolveu fatores relacionados a comunicação entre os diversos setores e níveis hierárquicos, o trabalho em equipe e a colaboração entre as organizações públicas, privadas e sociais. Nesse sentido, verificou que a interação social foi uma variável que impactou fortemente a ação coletiva, fato que foi observado na avaliação do modelo estrutural ($\beta=0,642$) bem como na confirmação da relação positiva entre tais construtos no teste de hipóteses.

Assim, parte-se do pressuposto de que a interação social compreende basicamente o estabelecimento de canais de comunicação e colaboração entre as diversas organizações em prol do direcionamento de esforços coletivos para o desempenho de uma ação empreendedora no setor público (TONELLI et. al, 2016; LACERDA; ANDRADE, 2021). Evidenciou que essas interações são decorrentes e complacentes com as articulações e alianças promovidas entre as diferentes estruturas organizacionais e sociais (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; LIMA et. al, 2014; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Dessa forma, compreende-se que o fomento de tais relacionamentos poderá promover e impulsionar uma ação coletiva, sendo essa resultante do trabalho conjunto entre Estado, mercado e sociedade, por meio do compartilhamento de informações, recursos, experiências e investimentos para o alcance de um propósito comum. Entende-se que a medida em que são estabelecidas essas interações, haverá possibilidades para a promoção de uma ação coletiva, o que é fundamental para a geração de ações empreendedoras no contexto da administração pública.

5.8 Ação coletiva

Aspectos relacionados à colaboração entre os diferentes setores e níveis hierárquicos, bem como o envolvimento em projetos firmados entre organizações públicas, privadas e sociais foram evidenciados como relevantes para representar a ação coletiva. As métricas calculadas no modelo de medição indicaram significância estatística para as relações estabelecidas entre o referido construto e a ação empreendedora, apresentando um efeito moderado no diagrama de caminhos.

Os itens mensurados, indicaram que 55,9% dos respondentes atribuem a ação coletiva aos mesmos fatores. Tal resultado foi evidenciado calculando-se os coeficientes do modelo, fato que permitiu identificar o quanto as variáveis preditoras tinham poder de explicação sobre essa variável dependente.

Isto porque, do ponto de vista do modelo de medição identificou que tanto a ação individual como a interação social são reflexos para a ocorrência de uma ação coletiva. Ao contrário do que se esperava no teste hipóteses, identificou-se que, embora de forma incipiente, a ação individual exerceu efeito positivo, mas fraco na ação coletiva. Enquanto a interação social exerceu efeito moderado e positivo.

Dessa forma, confirma-se os pressupostos que sugerem que a ação empreendedora é correlacionada à uma ação coletiva, pois percebe-se ainda que a ação empreendedora tenha sido impulsionada por um indivíduo, todo o trabalho gerado, assim como os resultados promovidos por ela serão provenientes do esforço coletivo entre os atores envolvidos nesse processo (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SHEPHERD, 2015; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; LACERDA; ANDRADE 2021).

Tal perspectiva revela que a ação empreendedora no setor público será decorrente de um esforço coletivo e situacional, desmistificando o fato de que os indivíduos que ocupam posições de poder tendem a ser os principais responsáveis pelas mudanças, transformações e proposições de novas ideias no setor público. Isto significa que as ações empreendedoras podem gerar impacto para além do ambiente organizacional, podendo alinhar as demandas organizacionais e sociais por meio da atuação coletiva (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; TEIXEIRA et. al, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020).

Mediante os resultados encontrados, em contraponto aos pressupostos teóricos estabelecidos, acredita-se que o empreendedorismo público nos municípios mineiros é evidente, porém incipiente e pouco relatado na literatura científica. Em consonância com tal

fato, Valadares (2016) aponta que a forma como o empreendedorismo público foi estabelecido no Brasil se difere do seu contexto de origem o que pode contribuir para essa incipiência. De acordo com o autor, o empreendedorismo no setor público foi pioneiro em países de primeiro mundo, sendo associado à um mecanismo de gestão estratégica como forma de evidenciar e propagar o pensamento neoliberal que havia sendo difundido por tais países, ou seja, pelos Estados Unidos e posteriormente, pela Inglaterra (EDWARDS, 2006; BERNIER; HAFSI, 2007; VALADARES, 2016).

Em contrapartida, Valadares (2016) pontua que a existência da incorporação de práticas empreendedoras no contexto brasileiro foi visualizada como uma forma de reestruturar ou até mesmo reinventar o contexto da administração pública. Ainda de acordo com o autor, na perspectiva brasileira o empreendedorismo público é atrelado às capacidades dos gestores públicos em articular problemas e soluções por meio de alternativas inovadoras, simples e que irão angariar resultados satisfatórios para a população.

No presente estudo, verificou-se que o empreendedorismo público não se situa apenas no nível macro organizacional, ele está diretamente relacionado ao envolvimento das diversas camadas operacionais da máquina pública e em diferentes níveis organizacionais e sociais (LACERDA; ANDADRADE, 2021; EMMENDOERFER et. al, 2021). Assim, diante das análises realizadas identificou-se algumas evidências da terceira forma de manifestação do empreendedorismo público tratada por Bernier e Hafsi (2007), isto com base nos resultados obtidos nos municípios mineiros.

De acordo com Bernier e Hafsi (2007), o terceiro ciclo do empreendedorismo se manifesta pela atuação coletiva dos agentes públicos em parceria com outras estruturas organizacionais para a prestação de serviços públicos com maior qualidade, a fim de gerar valor público (CURRIE et. al, 2008; KLEIN, et. al, 2010; DHLIWAYO, 2017; EMMENDOERFER, 2019). Nessa perspectiva, demonstrou-se que a interrelação entre a atuação coletiva e o empreendedorismo no setor público sob a forma de ações foi manifesta de maneira significativa nas análises realizadas por meio do presente estudo.

5.9 Prática inovadora

Evidenciou que os itens relacionados à participação em concursos de inovação no setor público, a implementação efetiva de ações inovadoras, a percepção de mudanças e transformações positivas no ambiente de trabalho e o fomento de práticas inovadoras nas

prefeituras foram fatores que representaram adequadamente o construto prática inovadora no modelo de mensuração proposto.

No que tange as análises de estatística descritiva, identificou que os níveis de concordância com as questões foram bem distribuídos dentre as alternativas de resposta. Quando os respondentes foram questionados em relação ao incentivo à participação em concursos de inovação, verificou que essa prática pode ainda não ser muito comum na maioria dos municípios.

Tal evidência condiz com o fato de que embora o setor público brasileiro apresenta potencialidade quanto às inovações, um dos desafios é fomentar tais iniciativas em todas as esferas governamentais (FERREIRA et. al 2015). Isto porque, a maioria das implementações de práticas inovadoras registradas no setor público brasileiro foram concentradas em órgãos da administração federal (FERREIRA et. al 2015; CRIADO; DIAS; SANO, 2020; SANO, 2020). Além disso, ainda não há uma legislação específica em âmbito nacional dedicada a regulamentação e registro da inovação às iniciativas advindas da esfera municipal, principalmente no contexto de municípios de pequeno porte (CRIADO; DIAS; SANO, 2020; SANO, 2020).

Outro ponto em questão é que as melhorias nos procedimentos, práticas e processos podem não ser reconhecidas e institucionalizadas como práticas inovadoras pelos próprios servidores, visto a ausência de regulamentos, recompensas e incentivos no âmbito municipal. De acordo com Sano (2020) o interesse principal da inovação no setor público ainda está centrado nos projetos de grande proporção e abrangência, sobretudo, os que buscam desenvolver inovações específicas e com ênfase na introdução de novas tecnologias.

Por outro lado, observou uma tendência geral de concordância na questão que buscou averiguar se os servidores já haviam presenciado ou participado da implementação de alguma prática, projeto ou ação inovadora no seu setor. Dessa forma, identificou que os municípios mineiros têm buscado a implementação de práticas inovadoras, contudo, é preciso investigar em estudos futuros que iniciativas foram essas e como de fato elas impactaram a realidade desses municípios.

Um resultado interessante evidenciado pela pesquisa foi a identificação por parte dos servidores de que nem sempre a inovação proporcionará mudanças e transformações positivas no ambiente de trabalho. Tal característica foi observada na manifestação dos diferentes graus de concordância nas respostas do item que apurou essa questão. Contudo, diferentemente dos

demais construtos do modelo, verificou que todos os itens formulados na escala para mensurar as práticas inovadoras foram considerados significativos.

Além disso, a prática inovadora foi o construto que apresentou o efeito mais significativo sobre a ação empreendedora no modelo de caminhos ($\beta=0,486$). Por outro lado, quando se verifica a validade discriminante dos construtos, ou seja, o quanto um construto medido é único e captura medidas que outros construtos não conseguem capturar, identificou que a prática inovadora quando confrontada com a ação empreendedora apresentou maior correlação do que quando comparada com ela mesma, fato que pode indicar a ausência de validade discriminante entre esses construtos.

Esse resultado pode trazer implicações interessantes na perspectiva do quanto a ação empreendedora se difere de uma prática inovadora. Contudo, antes de propor sugestões para estudos futuros que possam capturar tal efeito, é válido ressaltar que no modelo proposto a ação empreendedora foi classificada como um construto de ordem superior composto por todos os itens que mensuraram os construtos de ordem inferior (SARSTEDT et. al, 2019). Assim, como a prática inovadora foi o único construto representado de forma significativa por todos os itens formulados, infere-se que o indício de ausência de validade discriminante entre esses dois construtos possa ser explicado pela adoção dos indicadores repetidos no construto de ordem superior.

De forma geral, a incorporação de práticas inovadoras na administração pública municipal pode ser traduzida em possibilidades de aperfeiçoamento e transformação dessas organizações em prol da busca por melhorias nos serviços públicos prestados (TONELLI et. al, 2019; EMMENDOERFER, 2019), fato convergente com o propósito das ações empreendedoras públicas conforme identificado na literatura (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; FILHO; GOMES; TEIXEIRA, 2018; TEIXEIRA et. al, 2019; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; SILVA; ANDRADE; NASCIMENTO, 2019; GARCIA, 2020; BORGES; CAPPELLE, 2020; SILVA; ANDRADE; TONELLI, 2020; ZHANG; ZHAO; DONG, 2021; LACERDA; ANDRADE, 2021). Dessa maneira, sugere-se que em estudos futuros a ação empreendedora possa ser mensurada por meio dos itens que representaram as práticas inovadoras, a fim de obter respostas mais consistentes sobre a possibilidade de existir semelhança entre esses construtos.

5.10 Resultado social

O construto resultado social foi composto pelos itens que aferiram a percepção do atendimento às demandas da população, a identificação de ações que promovem a redução de perdas e desperdícios de recursos e a resolução de problemas identificados pelos usuários dos serviços públicos prestados. Conforme o esperado, os resultados demonstraram que a ação empreendedora exerce influência positiva e significativa no que tange a geração de resultados sociais.

Tais achados foram evidenciados pelos testes estatísticos realizados, sobretudo, no que tange ao grau de explicação fornecido pelo coeficiente de determinação. Isto porque, tal índice revelou que 40% dos respondentes atribuem os mesmos fatores medidos aos resultados sociais, ou seja, o construto medido explicou 40% da variância das respostas obtidas.

A estatística descritiva revelou a concordância entre as respostas que verificam se os respondentes identificam que as ações desenvolvidas no seu ambiente de trabalho atendem às demandas da população local e, se os servidores percebem que o setor em que estão inseridos procura resolver os problemas identificados pelos usuários dos serviços/produtos públicos. Tais achados ao serem confrontados com os pressupostos teóricos confirmaram que os resultados sociais são evidenciados pelo cômputo de um trabalho auto-organizado que é sustentado pelos esforços de pessoas que resolvem problemas comuns e criam coisas materiais ou simbólicas no âmbito público, gerando valor cívico duradouro (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014; MURAD; CAPPELLE; ANDRADE, 2020).

Dessa maneira, a inter-relação entre os resultados sociais e as ações empreendedoras no setor público foi mensurada por indícios de indicadores qualitativos e quantitativos. Tal fato foi confrontado nos resultados obtidos nesta pesquisa, visto as evidências demonstradas pelos respondentes que se dedicam em atender as necessidades da população local e na busca pela melhor alocação dos recursos públicos.

Em consonância com os resultados obtidos, Lacerda e Andrade (2021) identificaram que os resultados sociais visam proporcionar o atendimento às necessidades populacionais e podem ser visualizados como ações que tiveram como propósito contribuir para a geração de valor público, como também para melhorar a produtividade das organizações, incrementar os procedimentos administrativos e implementar ações para evitar perdas e desperdícios de recursos.

Por outro lado, identificou nas análises das respostas que os servidores públicos reconhecem que as ações empreendedoras públicas podem nem sempre gerar resultados satisfatórios para a sociedade. Isto porque, o setor público é um ambiente complexo e multifacetado não sendo possível atender a todos os interesses que permeiam o aparelho estatal (KLEIN et. al, 2010; MORAIS et. al, 2015; EMMENDOERFER, 2019).

Assim, no que diz respeito ao reconhecimento por parte dos servidores de que nem sempre as ações empreendedoras públicas irão angariar benefícios coletivos, relaciona-se essa evidência com alguns resultados expostos anteriormente. Isto porque, foi possível observar que as coalizões políticas, a promoção de lucros políticos e a busca pelo atendimento de interesses pessoais são fatores intrínsecos ao contexto da administração pública municipal.

Dessa forma, compreende-se que os resultados sociais podem apresentar certa dualidade, em que, por um lado, propendem à geração de ganhos sociais e por outro, a promoção de alianças governamentais e lucro político (MINTROM; NORMAN, 2009; MALBTY, 2013; MORAIS et. al, 2015; MORAIS et. al, 2021; EMMENDOERFER et. al, 2021). Nesse sentido, infere-se que os resultados sociais no setor público podem ser decorrentes de ações que nem sempre serão satisfatórias para a população, por não buscarem promover benefícios coletivos e por vezes, se concentrarem no atendimento de interesses particulares.

6 CONTRIBUIÇÕES DOS ASPECTOS RELACIONADOS À AÇÃO EMPREENDEDORA EM PREFEITURAS MUNICIPAIS

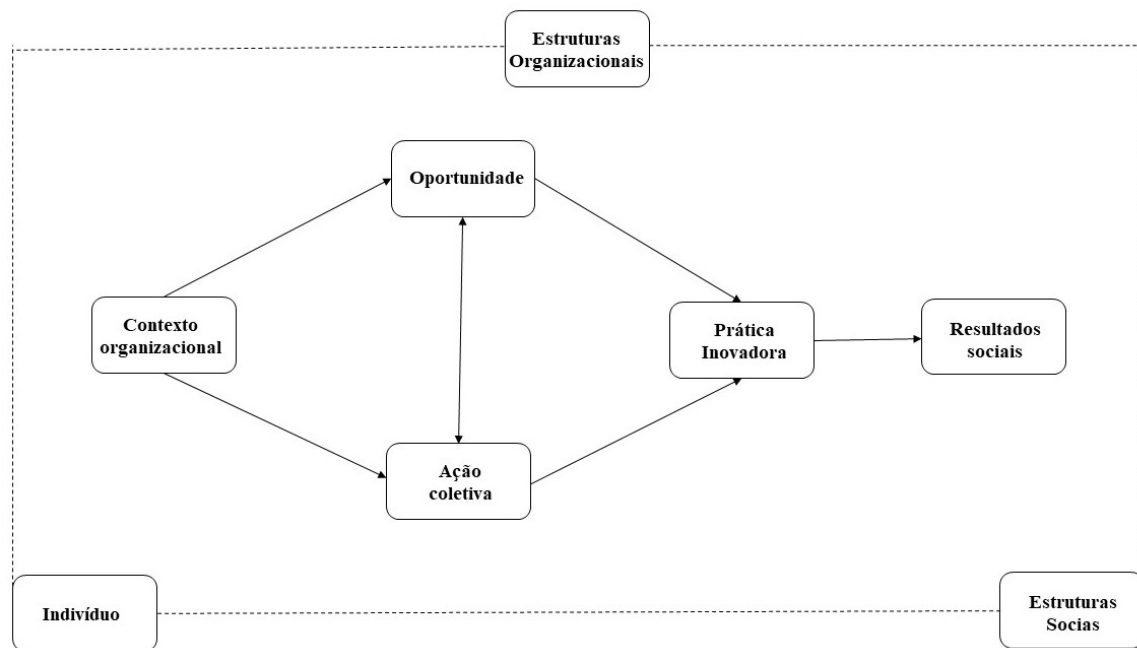
Após as investigações para a definição conceitual de cada categoria apresentada no estudo de Lacerda e Andrade (2021), foi reconhecido no presente estudo que os construtos do modelo de emergência da ação empreendedora no setor público podem ser compreendidos por meio de uma nova perspectiva. Identificou-se que o fenômeno da ação empreendedora no contexto da gestão pública municipal ocorre por meio de interrelações das seguintes categorias: contexto organizacional, oportunidade, ação coletiva, prática inovadora e resultados sociais.

O movimento para a construção desse novo caminho foi iniciado desde a estruturação do instrumento de mensuração. Assim, após as análises estatísticas e conseqüentemente, a avaliação do modelo estrutural, identificou-se que a orientação de vida, o contexto externo, a ação individual e a tensão institucional não foram construtos que sustentaram efeitos significativos e de real impacto, do ponto de vista estatístico, com relação à emergência de ações empreendedoras nas prefeituras municipais.

Considerando as relações causais demonstradas no modelo estrutural, conclui-se que as ações empreendedoras no setor público são impulsionadas pelas características do contexto organizacional, visto que o mesmo deve estar preparado e ser aberto e receptivo para o fomento de uma cultura empreendedora. Isto porque, verificou-se que o contexto organizacional reflete todas as influências diretas ou indiretas de padrões administrativos da organização, como: condutas, práticas, regimentos e comportamentos que regem a atuação dos indivíduos na prática profissional (WELTER, 2011; COSTA FILHO; DE ARAÚJO GOMES; TEIXEIRA, 2018).

Dessa forma, compreende-se que o contexto organizacional, conforme ilustrado na Figura 9, poderá fornecer oportunidades para a ocorrência de ações empreendedoras, as quais são formadas por meio das experiências, conhecimentos, circunstâncias e valores organizacionais que guiam os comportamentos dos indivíduos na atuação profissional (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; EMMENDOERFER, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Figura 9 - Modelo de emergência da ação empreendedora no setor público.



Fonte: Da autora (2022)

Assim, mediante a percepção e a identificação dos aspectos que fomentam a cultura empreendedora no ambiente organizacional, os indivíduos poderão identificar ou criar oportunidades potenciais e situacionais para o desempenho de uma ação empreendedora pública. As oportunidades são circunstâncias percebidas no ambiente que motivam a busca por melhores resultados (SARASVATHY, 2001; SHANE, 2003). Elas podem ser identificadas na conjuntura organizacional ou em situações-problema que exigem a busca por melhores soluções e, que na maioria das vezes, propendem a geração de resultados incertos.

Dessa forma, as oportunidades serão criadas pelos servidores públicos, visto as circunstâncias evidenciadas no contexto organizacional e a necessidade de buscar as melhores alternativas para o propósito almejado ou entrave identificado (SARASVATHY, 2001; SHANE, 2003; ALVAREZ; BARNEY, 2007; MASON; HARVEY, 2013; TOWNSED et. al, 2018). No contexto da administração pública, as oportunidades serão criadas, pois os resultados advindos delas não podem ser facilmente mensurados (SARASVATHY, 2001; SHANE, 2003; ALVAREZ; BARNEY, 2007; MASON; HARVEY, 2013; TOWNSED et. al, 2018).

Isto porque, muitas vezes os servidores públicos enfrentarão cenários de carência de recursos, sejam esses financeiros, tecnológicos ou humanos, e terão de traçar estratégias que irão passar por processos de tentativa e erro, observando como o contexto reage a elas e não conforme resultados pré-definidos, pois na maioria das vezes eles serão construídos. Dessa

maneira, a incerteza permeia a lógica institucional das organizações públicas municipais e por isso, as oportunidades serão criadas, pois elas antecipam a emergência de ações empreendedoras.

Nesse sentido, após a criação de uma oportunidade é preciso que ocorra o movimento de uma ação para que essa possa ser efetuada. Dessa forma, tanto o ambiente organizacional como suas estruturas serão orientados para atender os significados das ações desempenhadas pelos agentes públicos, visto que essa ação será fomentada por uma lógica de atuação coletiva, envolvendo e mobilizando indivíduos lotados em diferentes setores e níveis hierárquicos (BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021; EMMENDOERFER et. al, 2021; ZHANG; ZHAO; DONG, 2021).

A ação coletiva é identificada como o resultado da conexão entre os atores presentes tanto no contexto organizacional como nas estruturas organizacionais externas, sendo oriunda da interação social, cooperação, colaboração e engajamento entre os atores por meio do compartilhamento de informações, esforços, recursos e investimentos para alcançar um propósito comum (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021). Nesse sentido, também poderá envolver outras organizações, sejam elas públicas, privadas ou sociais (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; BORGES; CAPPELLE, 2020; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Desse modo, a ação coletiva poderá promover práticas inovadoras que podem estar presentes no desenvolvimento, implementação ou aperfeiçoamento de produtos, processos, técnicas, serviços, programas ou políticas públicas (TONELLI et. al, 2016; BEKKERS; TUMMERS, 2018; SANDOR, 2018; LACERDA; ANDRADE, 2021). No setor público existem três formatos principais: inovações direcionadas para o aperfeiçoamento dos serviços públicos ou dos procedimentos administrativos e também com foco em estratégias para a introdução de novos métodos, recursos e tecnologias (FERREIRA et. al, 2015; TONELLI et. al, 2016; CRIADO; DIAS; SANO, 2020; SANO, 2020).

Logo, as práticas inovadoras poderão promover resultados sociais para a sociedade. Esses resultados podem ser percebidos em todos os benefícios ou ações que tiveram como propósito atender ao interesse público e as necessidades dos cidadãos (FERREIRA et. al, 2015; SANDOR, 2018; BEKKERS; TUMMERS, 2018; EMMENDOERFER, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021).

Para Lacerda e Andrade (2021) os resultados sociais podem apresentar dois formatos principais: qualitativos e quantitativos, sendo o primeiro identificado em ações de fortalecimento da imagem da organização, promoção da segurança, confiabilidade e durabilidade dos serviços prestados (TONELLI et. al, 2016; BEKKERS; TUMMERS, 2018; SANDOR, 2018; LACERDA; ANDRADE, 2021). Já os quantitativos podem ser percebidos em ações que promovam a redução de custos, perdas e desperdícios, bem como pela melhoria da gestão de recursos orçamentários e financeiros no aparelho estatal (TONELLI et. al, 2016; LACERDA; ANDRADE, 2021).

O modelo proposto entrelaça aspectos individuais, organizacionais e sociais que impactam diretamente na emergência de uma ação empreendedora no setor público (SPEDALE; WATSON, 2014; LIMA et. al, 2014; NASCIMENTO; ANDRADE, 2019; LACERDA; ANDRADE, 2021). Dessa forma, foi possível compreender que a ação empreendedora pública não é decorrente de um feito mecânico e pré-definido, ela é um fenômeno situacional que emerge em um determinado tempo e espaço podendo até mesmo, com o decorrer do tempo, se tornar em uma ação administrativa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O avanço promovido pela globalização e pelas transformações advindas das tecnologias de informação e comunicação contribuem para que os governos de todo o mundo busquem aperfeiçoar os serviços que entrega à população. O empreendedorismo no setor público é uma vertente que propõe uma reinvenção dos governos para atuarem de forma mais eficiente e flexível para atender aos interesses multifacetados que permeiam a máquina pública.

Embora ainda pouco registrado e formalizado na literatura científica internacional, especialmente sobre países em desenvolvimento, o empreendedorismo no setor público tem demonstrado grande potencial para contribuir com a resolução de problemas públicos pontuais, corroborando com a noção de micro-inovações mencionadas por Emmendoerfer (2019). No contexto brasileiro, especificamente, verificou-se a existência de estudos que buscaram compreender a ação empreendedora no setor público e como de fato ela têm promovido benefícios para o contexto em que é incorporada.

O estudo de Lacerda e Andrade (2021) mediante a aplicação da teoria do empreendedorismo público em um setor de pós-compra em uma instituição de ensino superior, identificou que a ação empreendedora emerge por meio do intercâmbio das dez categorias descritas no presente trabalho. Dessa forma, objetivou-se nesta pesquisa verificar as interrelações entre as categorias do modelo teórico da ação empreendedora no setor público por meio do desenvolvimento de uma escala que foi aplicada em prefeituras municipais do estado de Minas Gerais.

Conforme demonstrado neste trabalho, Minas Gerais desde o início dos anos 2000 vem fomentando a cultura empreendedora no estado, fato que implicou na escolha dos municípios mineiros para comporem a amostragem do estudo. Os resultados da pesquisa demonstraram que os servidores públicos dos municípios mineiros têm reconhecido a presença de práticas empreendedoras no seu ambiente de trabalho. Embora verificou-se que essas iniciativas podem ter sido negligenciadas, pois não foram registradas e formalizadas na literatura. Além disso, foi identificado que podem existir estruturas que propendem dificuldades ao fomento e incentivo do empreendedorismo nas prefeituras municipais.

Mediante a aplicação do instrumento de mensuração também foi possível identificar que o construto contexto organizacional influenciou positivamente as oportunidades para a ocorrência de ações empreendedoras no setor público municipal, fato que foi observado pela significância dos fatores que aferiram os aspectos relacionados ao oferecimento de capacitação

e treinamentos, a cultura organizacional e a abertura e receptividade da gestão. Nesse sentido, identificou que a ocorrência de ações empreendedoras no setor público depende necessariamente de um contexto organizacional dinâmico, flexível e disposto a romper com as práticas tradicionais e burocráticas que permeiam a máquina pública.

Em contrapartida, verificou que grande parte dos respondentes da pesquisa concordaram que as organizações públicas da amostra priorizam mais ações tradicionais e rotineiras do que ações inovadoras no ambiente de trabalho. Tal fato revelou que muitos desafios ainda precisam ser enfrentados diante da abertura e do fomento da ação empreendedora no contexto público. A presença tímida do empreendedorismo nessas organizações tende a refletir fortes traços burocráticos e que muitas vezes podem até mesmo induzir o atendimento de interesses políticos e particulares em detrimento aos benefícios sociais.

Além disso, identificou que as oportunidades para empreender no setor público condizem com a teoria da criação, visto que os empreendedores públicos lidam constantemente com situações inesperadas e que os fazem agir em determinado tempo e espaço e, na maioria das vezes, lidando com a escassez de recursos, investimentos e pessoas. As oportunidades criadas antecedem as ações dos empreendedores, visto que os indivíduos traçam alternativas para resolver os entraves identificados, lidando com a incerteza acerca dos possíveis resultados que podem ser gerados por meio de sua ação.

Tais evidências, concernentes a teoria da criação, podem ser alinhadas com a lógica da efetuação de Sarasvathy (2001). A autora pontua que no processo de efetuação o indivíduo pode criar um ou vários efeitos a partir de uma ação direcionada na lógica institucional, independente do objetivo inicial traçado. Nesse sentido, ao aplicar a lógica da efetuação alinhada a teoria da criação no setor público, pode-se compreender que os servidores irão implementar ações empreendedoras conforme os objetivos almejados, mas nada impede que eles possam mudar o seu propósito, visto que há a possibilidade de suas ações serem moldadas e construídas ao longo do tempo, utilizando os meios e recursos a seu alcance para solucionarem problemas públicos pontuais.

Isto porque, o contexto público é caracterizado como um meio complexo, multifacetado e instável. Dessa maneira, as oportunidades podem ser criadas pelos servidores públicos à medida em que esses indivíduos reconhecem situações, fatos ou circunstâncias que necessitam ser reformuladas ou restituídas para promoverem valor público. Essas oportunidades são fortalecidas pela lógica de atuação coletiva, onde as organizações públicas buscam alianças estratégicas para fortalecer os propósitos almejados. Dessa maneira, verificou que assim como

a oportunidade, a ação coletiva também é um construto chave para a emergência de uma ação empreendedora, pois irá promover a conexão, articulação e a interação entre organizações, públicas, privadas e sociais em prol do atendimento de propósitos comuns.

A prática inovadora também foi identificada como um construto que exerce efeito positivo e significativo para a ocorrência de uma ação empreendedora no setor público. Nesse sentido, aspectos relacionados à participação dos servidores em concursos de inovação, a implementação efetiva de ações inovadoras, a percepção de mudanças e transformações positivas no ambiente de trabalho, bem como o fomento de práticas inovadoras foram fatores significativos para avaliar a contribuição do construto no modelo.

Constatou-se que a emergência de ações empreendedoras no setor público influencia significativamente os resultados sociais. Eles podem ser percebidos nas ações que proporcionaram o atendimento às demandas da população, na identificação de práticas que promovem a redução de perdas e desperdícios de recursos no setor público e também por meio da resolução de problemas locais que são identificados pelos usuários dos serviços públicos.

Dessa maneira, foi possível constatar que esta pesquisa oferece novos caminhos para as investigações da ação empreendedora no setor público brasileiro, especificamente em prefeituras municipais. O entrelaçamento entre a teoria desenvolvida nos estudos anteriores com a realidade empírica vivenciada pelos municípios que compuseram a amostra, possibilitou a identificação de que as variáveis latentes que exerceram efeitos positivos e significativos para a ocorrência da ação empreendedora no setor público foram respectivamente: o contexto organizacional, a oportunidade, a ação coletiva, a interação social, a prática inovadora e o resultado social.

Tal fato revela que a ação individual e o contexto externo são construtos que podem ser reavaliados e até mesmo excluídos do modelo, pois exerceram influência tímida e baixa correlação com a ação empreendedora. Tais ocorrências podem ser justificadas pelo fato de que a ação individual não é complacente com a realidade do setor público, visto que a ação empreendedora emerge pelo estabelecimento de interações sociais entre atores inseridos em diferentes estruturas organizacionais e sociais.

Além disso, quando considerou a influência de aspectos políticos externos, fatores socioeconômicos e outros elementos que compuseram o construto contexto externo, verificou que embora tenha sido evidenciado que as trocas de mandato em âmbito estadual e federal possam impactar de alguma maneira as ações empreendedoras no setor público municipal, tais

aspectos não afetam diretamente o contexto organizacional, pois são situações pelas quais as prefeituras municipais não possuem controle direto.

A variável tensão institucional também deve ser reavaliada e possivelmente excluída, pois exerceu efeito negativo quando relacionada à oportunidade. Além de que, testou esse construto de diferentes formas no modelo estrutural proposto, onde constatou a constância da influência negativa em todas as possibilidades testadas. Tal fato releva que embora há a procura pelo rompimento de padrões burocráticos existentes no contexto organizacional, muitas práticas rotineiras e tradicionais podem limitar a ocorrência de uma ação empreendedora. Dessa forma, as características do contexto organizacional podem tanto limitar como impulsionar a ocorrência de ações empreendedoras no setor público.

Ressalta-se que o estudo é um teste piloto da escala e, ao mesmo tempo, de caráter exploratório. Assim, é preciso avaliar com cautela a exclusão dessas categorias em estudos futuros. Isto porque, antes de se tomar uma decisão acerca da exclusão, sugere-se que a escala seja reavaliada por meio da introdução de novas assertivas ou pelo ajuste e reteste das que já foram testadas. Além disso, sugere-se que a proposta venha a ser testada mediante a utilização de uma amostra probabilística.

Outro aspecto que merece destaque no modelo é que existem possibilidades para que os itens complacentes no construto interação social, possam ser inseridos diretamente no construto ação coletiva, visto as interrelações significativas e positivas entre tais construtos. Além de que, verificou uma aproximação teórica na definição desses construtos, o que justifica a união de ambos em um único.

Uma evidência que também merece ser investigada é verificar até que ponto uma prática inovadora se diferencia de uma ação empreendedora, visto que ao averiguar a validade discriminante desses construtos, constatou que eles podem capturar características semelhantes. Isto porque, verificou que a implementação de práticas inovadoras na administração pública municipal tem como objetivo traçar estratégias e possibilidades para transformar e aperfeiçoar essas organizações em prol da busca por melhorias nos serviços públicos prestados, o que é convergente com o propósito das ações empreendedoras públicas.

Contudo, ainda que a pesquisa tenha revelado resultados contributivos, há limitações a ser expostas. Primeiramente, enfatiza-se a dificuldade de obtenção de respostas, o que pode ter engessado os resultados da pesquisa, visto que foi utilizada uma amostra não probabilística. Além disso, uma parcela significativa dos servidores que participaram da aplicação do instrumento é ocupante de cargo de gestão, chefia ou assessoramento com tempo de atuação na

atual função inferior a 5 anos, ou seja, são servidores em início de carreira e que podem estar experienciando a atuação no setor público ainda sem trocas de mandato no âmbito municipal, considerando as últimas eleições. Tais evidências podem ter contribuído para que esses respondentes não avaliassem as questões levando-se em conta somente os aspectos relacionados a atuação profissional, mas também aspectos políticos, o que, infelizmente, é inevitável quando analisamos qualquer situação no contexto da administração pública.

Dessa forma, sugere-se que para que a escala desenvolvida possa ser validada é preciso que em estudos futuros a amostra seja ampliada em relação a quantidade de observações, mas também seja delimitada em uma organização específica ou até mesmo em um nível ocupacional, a fim de facilitar as possibilidades de generalização. No entanto, considerando-se apenas a perspectiva quantitativa.

Embora evidenciado no instrumento que os servidores públicos já tenham participado de alguma ação empreendedora ou prática inovadora, é preciso identificar com maior precisão quais ações foram desempenhadas e de que forma elas impactaram a realidade dessas prefeituras. Dessa maneira, ao replicar a escala proposta é interessante vincular a aplicação do instrumento com outro procedimento metodológico qualitativo, como uma observação participante ou estudo de caso, a fim de compreender e descrever as práticas e resultados alcançados com as ações empreendedoras evidenciadas. Ademais, tendo em vista que não foi encontrado na literatura científica internacional o desenvolvimento de um instrumento de mensuração para as ações empreendedoras no setor público é evidente que a escala proposta desenvolvida deverá ser aperfeiçoada e testada em estudos futuros.

Contudo, além de proporcionar avanços teóricos, a pesquisa contribui para avanços gerenciais. Isto porque, o instrumento de mensuração desenvolvido pode ser útil para as organizações públicas que buscam fomentar uma cultura empreendedora. Tal fato foi evidenciado pelos próprios respondentes da pesquisa, em que 96,9% deles acreditam que o instrumento pode contribuir para fomentar ações empreendedoras na gestão pública municipal. A referida evidência foi apurada na última questão do instrumento.

Além de que, o instrumento pode ser utilizado como uma ferramenta para aferir o desempenho das organizações públicas, tendo em vista a realidade dos municípios de pequeno porte que muitas vezes carecem de mecanismos que possam avaliar as capacidades e potencialidades de suas estruturas administrativas.

A pesquisa possibilitou compreender o empreendedorismo como ações. Dessa forma, a proposta considerou que as ações empreendedoras não necessariamente precisam ser

desempenhadas por indivíduos que ocupam determinadas posições estratégicas em uma organização ou que só são desempenhadas por indivíduos que apresentam determinado perfil ou característica específica.

O que se propõe é que as ações empreendedoras fazem parte do cotidiano e que muitas vezes, elas são resultantes de procedimentos simples, mas que buscaram soluções efetivas ou mudanças significativas no contexto em que foram incorporadas. Por fim, foi demonstrado que a ação empreendedora no setor público contribui para desmistificar o mito velado de que o empreendedorismo não é complacente e pertinente às estruturas do setor público.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic entrepreneurship journal**, v. 1, n. 1-2, p. 11-26, 2007.

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B.; ANDERSON, P. Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research. **Organization science**, v. 24, n. 1, p. 301-317, 2013.

ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B. de; MUYLDER, C. F. de.; ANTONIALLI, L. M. Fatores determinantes para empresas familiares empreendedoras. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 18, 2017.

ANTONIALLI, F.; ANTONIALLI, L. M.; ANTONIALLI, R. Uses and abuses of the likert scale: bibliometric study in the proceedings of ENANPAD from 2010 to 2015. **REUNA**, v. 22, n. 4, p. 1–19, 2017.

ARNOLD, A. Being alert: bridging theory and practice in public sector entrepreneurship. **International Journal of Public Sector Management**, 32, n. 7, p. 706-720, Oct 2019.

ASTLEY, W. G.; VEN, A. H. V. de. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, Abr./Jun. 2005.

BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: towards an open and collaborative approach. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 2, 2018.

BERGLUND, H. **Toward a theory of entrepreneurial action exploring risk, opportunity and self in technology entrepreneurship**. 2005. Tese (Doutorado em Filosofia) – University of Virginia, Charlottesville, 2005.

BERNARDI, M. M. E.; GUIMARÃES, T. B. Empreendedores públicos: uma experiência de gestão estratégica de pessoas na administração pública do estado de Minas Gerais. In: Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y La Administración Pública, 13, Argentina: CLAD, **Anais...** 2008.

BERNIER L.; HAFSI, T. The changing nature of public entrepreneurship. **Public Administration Review**, 67, n. 3, p. 488-503, May-Jun 2007.

BORGES, D. A. H.; CAPPELLE, M. C. A. Ações empreendedoras e políticas públicas: uma articulação para promover o esporte. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 4, p. 589-616, 2020.

BORGES, D. A. H.; ROMANIELLO, M. M.; BRITO, M. J. Empreendedorismo no setor público: a influência das características organizacionais. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.1, Mar 2016.

BRASIL. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da República Federativa do Brasil,

Brasília, DF, 24 maio 2016. Disponível em: <Disponível em: <http://bit.ly/2fmnKeD>>. Acesso em: set. 2021.

BRINTNALL, M. A. Federal influence and urban-policy entrepreneurship in the local prosecution of economic crime. **Policy Studies Journal**, 7, n. 3, p. 577-592, 1979.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public value governance: moving beyond traditional public administration and the new public management. **Public Administration Review**, v. 74, n. 4, p. 445-456, 2014.

CARNES, M. C.; GILSTRAP, E. F.; HITT, A. M.; WOODMAN, W. R. Transforming a traditional research organization through public entrepreneurship. **Business Horizons**, v. 62, n. 4, p. 437-449, 2019.

CHANG, H. Y.; MYERS, R. H. Japanese colonial development policy in Taiwan, 1895-1906 - a case of bureaucratic entrepreneurship. **Journal of Asian Studies**, 22, n. 4, p. 433-449, 1963.

CHEN, H. S.; MITCHELL, R. K.; BRIGHAM, K. H.; HOWELL, R.; STEINBAUER, R. Perceived psychological distance, construal processes, and abstractness of entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing**, v. 33, n. 3, p. 296-314, 2018.

COSTA FILHO, E.; DE ARAÚJO GOMES, M. A.; TEIXEIRA, R. M. Ações empreendedoras inovadoras no setor público. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 5, n. 2, p. 1-29, 2017.

COSTA, F. J. da. Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração. **Rio de Janeiro: Ciência Moderna**, p. 90-106, 2011.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. **Pesquisa de Métodos Mistos: Série Métodos de Pesquisa**. SAGE Publications, 2013.

CRIADO, J. I.; DIAS, T. F.; SANO, H. i-Labs and public administration: Public innovation and the future of public sector. **Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance**. Springer, 2020.

CUALHETA, L. P.; ABBAD, G. S. da.; FAIAD, C.; BORGES JÚNIOR, C. V. Competências empreendedoras: construção de uma escala de avaliação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 158-180, 2020.

CUMMINGS, C. Fostering innovation and entrepreneurialism in public sector reform. **Public Administration and Development**, 35, n. 4, p. 315-328, Oct 2015.

CURRIE, G.; HUMPHREYS M.; UCBASARAN, D.; MCMANUS, S. Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility? **Public Administration**, v. 86, n. 4, p. 987-1008, 2008.

DA SILVA, M. V. G.; MEZA, M. L. F. G. de.; OLIVEIRA, A. G. de.; PROCOPIUCK M. Intraempreendedorismo no setor público: análise do comportamento empreendedor de gestores públicos municipais por meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI). **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 67-114, 2018.

DE AQUINO GUIMARÃES, T. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. **Public administration**, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.

DHLIWAYO, S. Defining public-sector entrepreneurship: A conceptual operational construct. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, 18, n. 3, p. 153-163, Aug 2017.

DIMOV, D.; PISTRUI, J. Recursive and discursive model of and for entrepreneurial action. **European Management Review**, v. 17, n. 1, p. 267-277, 2019.

ECKHARDT, J. T.; SHANE, S. An update to the individual-opportunity nexus. In: **Handbook of entrepreneurship research**. Springer, New York, NY, 2010. p. 47-76.

EDWARDS, C.; JONES, G.; LAWTON, A.; LLEWELLYN, N. Public entrepreneurship: Rhetoric, reality, and context. **International journal of public administration**, v. 25, n. 12, p. 1539-1554, 2006.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília, ENAP: 2019.

EMMENDOERFER, M. L.; DE ARAÚJO, J. F. F. E.; VALADARES, J. L.; MORAIS, M. C. A. Empreendedorismo em políticas públicas no contexto da economia criativa brasileira. **Revista Reuna**, v. 26, n. 2, p. 91-110, 2021.

EMMENDOERFER, M.; VALADARES, J. L. Analysis of the public entrepreneurship phenomenon in a Brazilian state. **Tourism & Management Studies**, v. 10, p. 43-48, 2014.

FARIA, J. R. V. de; FARIA, J. H. de. A concepção de estado e a administração pública no Brasil no âmbito do plano diretor de reforma do estado. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 3, p. 140-147, 2017.

FERREIRA, R. A. **A pesquisa científica nas ciências sociais: caracterização e procedimentos**. Recife, PE: UFPE, 1998.

FERREIRA, V. da R. S.; TETE, M. F.; ISIDRO FILHO, A.; SOUSA, M. de M. Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 4, p. 99-118, 2015.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, p. 39-50, 1981.

FRARE, I. R. A teoria de ação social como metodologia de pesquisa organizacional. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2006, São Paulo/SP. **Anais...** São Paulo: ENAPG, 2006.

FRESE, M. **Toward a psychology of entrepreneurship: an action theory perspective**. Now publishers Inc, 2009.

GARCIA, A. S. Ação empreendedora como unidade de análise do empreendedorismo: proposição de um esquema de análise. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 11, 2020, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Campinas, Galoá, 2020.

GARCIA, A. S.; ANDRADE, D. M. O campo de pesquisas do empreendedorismo: transformações, padrões e tendências na literatura científica (1990-2019). In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 44, 2020, (online). **Anais...** Versão Online: ENANPAD, 2020.

GARÇON, M. M.; NASSIF, V. M. J. Orientação empreendedora individual sob medida: desenvolvimento de escala voltada ao empreendedorismo social. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 10, n. 1, p. 2008, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 230 p.

GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPPELLE, M. C. A. Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance (Online)**, v. 20, n. 2, p. 203-220, abr./jun. 2013.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). **Sage Publications**, 2014.

HAIR, J.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. PLS-sem: Indeed, a silver bullet. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, p. 139–151, 1 mar. 2011.

HAYTER, C. S.; LINK, A. N.; SCOTT, J. T. Public-sector entrepreneurship. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 34, n. 4, p. 676-694, 2018.

HOLCOMBE, R. G. Political entrepreneurship and the democratic allocation of economic resources. **Review Austrian Economics**, 15, n.2, 143-159p. 2002.

JÚNIOR, E. I.; GIMENEZ, F. A. P. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, 2007.

KEARNEY, C.; HISRICH, R. D.; ROCHE, F. W. Change management through entrepreneurship in public sector enterprises. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 15, n. 04, p. 415-437, 2010.

KEARNEY, C.; MEYNHARDT, T. Directing corporate entrepreneurship strategy in the public sector to public value: Antecedents, components, and outcomes. **International Public Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 543-572, 2016.

KIM, Y. Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: the roles of organizational characteristics. **Administration & Society**, v. 20, n. 10, p. 1-35, 2010.

KINGDON, J. W. Agendas, alternatives, and public policies. **Policy Analysis and Management**, 3, n.3. 607-613p. 1984.

KLEIN, P. G. Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 2, n. 3, p. 175-190, 2008.

KLEIN, P. G.; MAHONEY, J. T.; MCGAHAN, A. M.; PITELIS, C. N. Toward a theory of public entrepreneurship. **European Management Review**, 7, n. 1, p. 1-15, Sep. 2010.

LACERDA, G. D. **Ação empreendedora no setor público: a criação do setor de “pós-compra” em uma universidade pública localizada no sul de Minas Gerais**. 2019. 168 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2019.

LACERDA, G. D.; ANDRADE, D. M. Entrepreneurial Action in the Public Sector: the "Post-purchase" Sector of a Public University of Minas Gerais. **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 24, n.2, 2021.

LIDDLE, J. Introduction: public sector entrepreneurship: key issues, challenges and developments in theory and practice. In: **New Perspectives on Research, Policy & Practice in Public Entrepreneurship**. Published online: 23 May 2016.p. xi-xxxiv.

LIDDLE, J.; MCELWEE, G. Theoretical perspectives on public entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 25, n. 6, p. 1308-1320, Sep 2019.

LIMA, J. B. de; ANDRADE, D. M.; BORGES, A. F.; ANTONIALLI, L. M. Actions entrepreneuriales dans les PME: entrepreneuriat et entreprises familiales entrepreneuriales. In: **Le Grand Livre de l'Économie PME 2015, 3ème édition**. Gualino Lextenso éditions, 2014. p. 559-575.

LOPES, R. A. M.; LIMA, E. Desafios atuais e caminhos promissores para a pesquisa em empreendedorismo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 4, p. 284-292, 2019.

MALENBAUM, W. Government, entrepreneurship and economic growth in poor lands. **World Politics**, 19, n. 1, p. 52-68, 1966.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001. 719 p.

MALTBY, T. European Union energy policy integration: A case of European commission policy entrepreneurship and increasing supranationalism. **Energy Policy**, 55, p. 435-444, 2013.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações**. Report Number, Lda, 2010.

MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 30, n. 2, p. 254-270, 2010.

MARTIN, L.; WILSON, N. Opportunity, discovery and creativity: a critical realist perspective. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 3, p. 261-275, 2016.

MASON, C.; HARVEY., C. Entrepreneurship: contexts, opportunities and processes. **Business History**, v. 55, n. 1, p. 1-8, 2013.

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. Public value inside: What is public value creation? **Intl Journal of Public Administration**, v. 32, n. 3-4, p. 192-219, 2009.

MINTROM, M. NORMAN, P. Policy entrepreneurship and policy change. **Policy Studies Journal**, 37, n. 4, 2009.

MOCELIN, D. G.; AZAMBUJA, L. R. Empreendedorismo intensivo em conhecimento: elementos para uma agenda de pesquisas sobre a ação empreendedora no Brasil. **Sociologias**, v. 19, p. 30-75, 2017.

MORAES, L. F. R. de; MAESTRO FILHO, A. D.; DIAS, D. V. O paradigma weberiano da ação social: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional. **Revista de Administração contemporânea**, v. 7, p. 57-71, 2003.

MORAIS, M. C. A.; EMMENDOERFER, M. L.; RESENDE, T. C.; VALADARES, J. L. Empreendedorismo no setor público: categorizando suas polissemias. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, v. 6, n. 1, p. 122-139, 2021.

MORAIS, M. VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; TONELLI, D. Polissemias do empreendedorismo no setor público. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, 2015.

MORALES, C.; MASUDA, A. D.; HOLTSCHLAG, C. The why and how of entrepreneurial action: an integrative model based on individual values and action theory. **The Spanish Journal of Psychology**, v. 22, 2019.

MURAD, E. P.; CAPPELLE, M. C. A.; ANDRADE, D. M. Mensuração e avaliação de impacto social de empreendimentos sociais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 3, p. 63-78, 2020.

NASCIMENTO, P. O. **A ação empreendedora na gestão pública escolar**. 2018. 127 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2018.

NASCIMENTO, P. O.; ANDRADE, D. M. Ação empreendedora: um novo olhar sobre o empreendedorismo. In: Congresso do Instituto Franco Brasileiro de Administração de Empresas, 10, 2019, Uberlândia. **Anais...** Uberlândia: UFU, 2019.

OLIVEIRA, F. L. de. Triangulação metodológica e abordagem multimétodo na pesquisa sociológica: vantagens e desafios. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 51, n. 2, p. 133-143, 2015.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1994. 436 p.

OSTROM, E. **Public entrepreneurship: a case study in ground water basin management**. 1965. 628 p. Tese de Doutorado - University of California, Los Angeles.

PARANHOS, R.; FILHO, D. B. F.; ROCHA, E. C. da.; SILVA JÚNIOR, J. A. da.; FREITAS, D. Uma introdução aos métodos mistos. **Sociologias**, v. 18, n. 42, p. 384-411, 2016.

PARSONS, S. D. Entrepreneurs and uncertainty: Max Weber and the sociology of economic action. **Review of Political Economy**, v. 32, n. 2, p. 149-162, 2020.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005. 201 p.

PEREIRA, I. M.; OLIVEIRA, D. R. de.; VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. Comportamento empreendedor no setor público: análise comparada de dois presidentes do Brasil. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 2, p. 51-76, 2016.

PERKMANN, M. Policy entrepreneurship and multilevel governance: a comparative study of European cross-border regions. **Environment and Planning C-Government and Policy**, 25, n. 6, p. 861-879, Dec 2007.

PINTO, A. G. G. Os princípios mais relevantes do direito administrativo. **Revista da EMERJ**, v. 11, n. 42, 2008.

RAPP, D. J.; OLBRICH, M. On predictive entrepreneurial action in uncertain, ill-structured conditions. **Review of Managerial Science**, v. 15, n. 7, p. 1961-1979, 2020.

RESENDE, T. C.; EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L.; LIMA, A. A. T. D. F. D. C. Atuação de empreendedores públicos na formulação de um programa de apoio ao desenvolvimento juvenil. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, n. 2, pp. 318-337, 2017.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. 2015. **Smart PLS 3 [software]**.

SADLER, R. J. Corporate entrepreneurship in the public sector: The dance of the chameleon. **Australian Journal of Public Administration**, 59, n. 2, p. 25-43, Jun 2000.

ŞANDOR, S. D. Measuring public sector innovation. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 14, n. 54, p. 125-137, 2018.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. Brasília, ENAP: 2019.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SARSTEDT, M.; HAIR, J. F.; CHEAH, J. H.; BECKER, J. M.; RINGLE, C. M. How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 27, n. 3, p. 197-211, 2019.

SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; HAIR, J. F. Partial least squares structural equation modeling. **Handbook of market research**, p. 1-47, 2021.

SCHUMPETER, J. A. Economic theory and entrepreneurial history. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 203-224, jul./dez. 2002.

SHANE, S. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. **Organization science**, v. 11, n. 4, p. 448-469, 2003.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SHEPHERD, D. A. Party on! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial. **Journal of Business Venturing**, 30(4), 2015, 489-507p.

SILVA, C. A.; ANDRADE, D. M.; TONELLI, D. F. Perspectivas da ação empreendedora: uma revisão de escopo da literatura. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 32, (online). **Anais... XXIII SEMEAD**, 2020.

SILVA, C. A.; ANDRADE, D. M.; TONELLI, D. F.; NASCIMENTO, P. O. empreendedorismo e ação empreendedora: revisão de escopo nas bases de dados Web of Science e SciELO. **Estudos do CEPE**, n. 50, p. 83-95, 2019.

SILVA, C. A.; VALADARES, J. L.; ANDRADE, D. M. Ações empreendedoras na gestão pública: análise do Programa Crédito Solidário (PCS) em um município do sul de Minas Gerais. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 15, n. 1, p. 25-39, 2016.

SILVA, E. M. S. G. da. **Inovação e empreendedorismo no setor público: a orientação empreendedora em uma organização policial**. 2020. 155p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

SOUSA, J. L. de.; PAIVA JUNIOR, F. G. de.; LIRA, Z. B. Abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da fundação Joaquim Nabuco. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 2, p. 337-354, jul/dez. 2010.

SPEDALE, S.; WATSON, T. J. The emergence of entrepreneurial action: at the crossroads between institutional logics and individual life-orientation. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 7, p. 759-776, 2014.

TEIXEIRA, T. S.; ANDRADE, D. M.; ALCÂNTARA, V. C. de; OLIVEIRA, N. K. de. Inovação e empreendedorismo: Um caso no setor público. **Revista Pretexto**, p. 57-71, 2019.

TONELLI, D. F.; MOREIRA, S. T. B.; MESQUITA, I.; SILVA, S. R.; SILVA, M. O. Uma proposta de modelo analítico para a inovação na gestão pública. **Revista do Serviço Público**, v. 67, p. 59, 2016.

TOWNSEND, D. M.; HUNT, R. A.; MCMULLEN, J. S.; SARASVATHY, S. Uncertainty, knowledge problems, and entrepreneurial action. **Academy of Management Annals**, v. 12, n. 2, p. 659-687, 2018.

VALADARES, J. L. **Significados do empreendedorismo no setor público no contexto municipal brasileiro**. 2016. 266 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 82-98, 2015.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. Cargos de livre nomeação: reflexões com base no empreendedor público em um estado-membro do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, p. 723-743, 2012.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; ALVES, R. C. M.; MORAIS, M. C. A. O fenômeno do empreendedorismo público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na administração pública brasileira. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: RJ, 2012.

VALE, G. M. V. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 874-891, 2014.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: RJ, 2008.

VIEIRA, L. S. dos; ANDRADE, D. M. Dimensões da orientação empreendedora no setor público: validação das características organizacionais na educação infantil pública. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 44, 2020, (online). **Anais...** Versão Online: ENANPAD, 2020.

WATSON, T. J. Entrepreneurship in action: bringing together the individual, organizational and institutional dimensions of entrepreneurial action. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 5-6, p. 404-422, 2013.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Universidade de Brasília, 1994.

WELTER, F. Contextualizing entrepreneurship-conceptual challenges and ways forward. **Entrepreneurship theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 165-184, 2011.

WOOD, M. S.; BAKKER, R. M.; FISHER, G. Back to the future: a time-calibrated theory of entrepreneurial action. **Academy of Management Review**, v. 46, n. 1, p. 147-171, 2021.

ZHANG, L.; ZHAO, J.; DONG, W. Street-level bureaucrats as policy entrepreneurs: action strategies for flexible community governance in China. **Public Administration**, v.15, n. 1, 2021.

APÊNDICE A – Primeira versão da escala

Ressalta-se que os itens reescritos estão indicados em *itálico*, os itens novos estão em **negrito** e os que se apresentam no formato inicialmente elaborado foram mantidos na fonte tradicional.

Itens
1.1. Considero que os valores pessoais adquiridos ao longo de minha trajetória de vida influenciam nas decisões que tomo acerca de minha função profissional.
1.2. Minhas crenças pessoais influenciam as ações que desempenho em meu trabalho.
1.3. Procuro sempre exercer minha função de forma justa e responsável.
1.4. <i>Sou uma pessoa que age totalmente de forma íntegra e imparcial no meu ambiente de trabalho.</i>
1.5. Não deixo minha orientação de vida pessoal influenciar minhas decisões no trabalho.
1.6. <i>Acredito que é sempre possível promover a igualdade em meu ambiente de trabalho.</i>
1.7. <i>Tenho hábitos pessoais que influenciam minha atuação profissional.</i>
2.1. <i>Muitas das ações que desempenho no trabalho são orientadas por objetivos comuns sejam esses compartilhados com o público que atendo, sociedade e até mesmo com outras organizações ou empresas.</i>
2.2. Acredito que todos os níveis hierárquicos da organização em que atuo contribuem de alguma forma com novas ideias e sugestões de projetos.
2.3. Tenho convicção que a atuação conjunta entre organizações públicas, empresariais e sociais é satisfatória.
2.4. <i>Prefiro compartilhar ideias no trabalho do que atuar sozinho(a).</i>
2.5. <i>Acredito que esforços coletivos trazem resultados positivos.</i>
2.6. No meu ambiente de trabalho procuramos atuar de forma mais isolada dos outros setores ou organizações
2.7. <i>As ações e atividades que são exercidas em meu ambiente de trabalho tem como foco atender interesses coletivos.</i>
3.1. Muitas das ações, ideias e projetos que são desenvolvidos no meu ambiente de trabalho são resultado de meu esforço individual.
3.2. Percebo que novas ideias e projetos normalmente, são propostos por servidores que ocupam cargos de gestão, chefia ou assessoramento.
3.3. <i>Percebo que algumas ações em meu ambiente de trabalho são voltadas para a atender determinadas classes ou grupos isolados.</i>
3.4. Não raramente, meu ambiente de trabalho é impactado pelas decisões que eu tomo.
3.5. Tenho dificuldade em compartilhar minhas sugestões de ideias, ações e projetos.
3.6. <i>Penso em assumir cargos políticos no futuro.</i>
3.7. <i>Prefiro planejar e organizar sozinho (a) minhas ideias, ações e projetos.</i>
4.1. <i>Considero que a organização onde atuo é aberta e receptiva a sugestões, novas ideias e oportunidades de melhoria.</i>
4.2. <i>Acredito que há facilidade e flexibilidade em trazer contribuições e novas ideias de projetos para minha organização.</i>
4.3. <i>Acredito que o ambiente organizacional em que atuo oferece suporte e apoio para o desenvolvimento de novas ideias.</i>
4.4. <i>Acredito que o ambiente organizacional em que atuo se adapta facilmente às mudanças.</i>
4.5. <i>Sinto que em meu ambiente de trabalho as ideias e práticas tradicionais são mais usuais do que práticas inovadoras.</i>
4.6. Me identifico com os valores, práticas e procedimentos (cultura) que são propagados pela minha organização.
4.7. Trocas de mandato no âmbito municipal impactam o meu ambiente de trabalho.
5.1. <i>Sinto que muitas vezes precisamos agir rapidamente para resolver situações inesperadas no trabalho.</i>
5.2. <i>Acredito que a escassez de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, etc.) muitas vezes exige que atuemos de forma diferente no ambiente de trabalho.</i>
5.3. No meu trabalho fazemos apenas o necessário, pois não nos resta outra opção.
5.4. <i>Sinto que muitas vezes somos limitados (as) no ambiente de trabalho.</i>
5.5. <i>Sinto que muitas vezes somos “pressionados (as)” no ambiente de trabalho.</i>
5.6. <i>Sinto incômodo com problemas ou situações que ocorrem no meu ambiente de trabalho.</i>
5.7. Percebo que algumas ações institucionalizadas (tradicionais, rotineiras ou habituais) em meu ambiente de trabalho não são mais suficientes para resolver situações específicas.

6.1. Acredito que a formação acadêmica e/ou técnica auxilia na busca de melhores oportunidades para ideias, ações ou projetos no ambiente de trabalho.
6.2. Sinto que ter conhecimento prévio sobre as situações ou procedimentos no ambiente de trabalho facilita o desenvolvimento de novas ideias e projetos.
6.3. Busco sempre utilizar de minha criatividade para contribuir com meu ambiente de trabalho.
6.4. Não consigo identificar com facilidade novas oportunidades de ações, ideias ou projetos meu ambiente de trabalho
6.5. <i>Reconheço as necessidades do público que atendo.</i>
6.6. <i>Antes de agir no ambiente de trabalho, percebo que as pessoas buscam sempre coletar informações e antecipar possíveis resultados para depois formalizarem suas ações.</i>
6.7. <i>As ações desenvolvidas em meu ambiente de trabalho passam sempre por um processo contínuo de tentativa e erro até que conseguimos gerar bons resultados.</i>
7.1. Trocas de mandato no âmbito estadual impactam o meu ambiente de trabalho.
7.2. Acredito que as circunstâncias socioeconômicas externas afetam o meu ambiente de trabalho.
7.3. <i>No meu ambiente de trabalho sempre há investimentos em mudanças tecnológicas.</i>
7.4. Acredito que as condições impostas pelas normas e legislações estaduais e federais impactam o ambiente organizacional.
7.5. Situações externas (econômicas, sociais, políticas, tecnológicas, etc.) não interferem as ações desenvolvidas no meu ambiente de trabalho.
7.6. Trocas de mandato no âmbito federal impactam o meu ambiente de trabalho.
7.7. <i>Recebo algum tipo de incentivo político externo à organização para desenvolver ações, ideias ou projetos.</i>
8.1. Frequentemente, percebo mudanças e transformações positivas no meu ambiente de trabalho.
8.2. Não consigo identificar práticas inovadoras desenvolvidas pela minha organização.
8.3. <i>O setor em que atuo moderniza os procedimentos de trabalho.</i>
8.4. A organização em que trabalho busca melhorar os serviços que entrega a sociedade.
8.5. <i>Acredito que o investimento em tecnologias contribui para melhorar a atuação e a capacidade do meu setor.</i>
8.6. Frequentemente, percebo o desenvolvimento de práticas inovadoras no meu setor.
8.7. No meu setor, introduzimos novas técnicas para melhorar o funcionamento e a produtividade do nosso trabalho.
9.1. Acredito que sou incentivado (a) para estabelecer comunicação com outros setores, organizações e também com a sociedade em prol de bons resultados para a sociedade.
9.2. O compartilhamento de informações é importante para que os projetos que minha organização se envolve sigam adiante.
9.3. <i>A formação de alianças estratégicas ou parcerias externas são bem vindas na organização em que atuo.</i>
9.4. No meu ambiente de trabalho valorizamos o trabalho em equipe e a cooperação entre todos os setores.
9.5. <i>Eu trabalho em um ambiente dinâmico e interativo.</i>
9.6. <i>Recebo retorno/ feedback dos trabalhos que realizo.</i>
9.7. <i>No meu ambiente de trabalho, preferimos não buscar apoio e colaboração de outros setores ou organizações externas para nossas ações e projetos.</i>
10.1. Consigo identificar que as ações desenvolvidas no meu trabalho atendem às demandas da população.
10.2. <i>A organização em que atuo busca priorizar as necessidades locais.</i>
10.3. Percebo que o meu setor se preocupa em entregar e gerar ações positivas para os nossos usuários.
10.4. <i>Identifico que no setor que atuo priorizamos resolver os problemas do público que atendemos.</i>
10.5. <i>Consigo identificar ações em meu ambiente de trabalho que geraram mudanças significativas para a sociedade.</i>
10.6. No meu ambiente de trabalho, buscamos desenvolver ações que possam contribuir para evitar perdas e desperdícios de recursos.
10.7. Considero que as ações e projetos desenvolvidos pela minha organização nem sempre geram resultados positivos para a sociedade.

APÊNDICE B – Segundo, terceiro e quarto bloco do questionário

a) Questões para identificar o respondente alvo

Q1. Você trabalha (ocupa cargo, emprego ou função) em uma prefeitura no Estado de Minas Gerais?	Q.3. Qual a faixa populacional do seu município?
<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> menos de 10 mil habitantes <input type="checkbox"/> De 10 a 20 mil habitantes <input type="checkbox"/> De 20 a 50 mil habitantes <input type="checkbox"/> De 50 a 100 mil habitantes <input type="checkbox"/> De 100 a 200 mil habitantes <input type="checkbox"/> Mais de 200 mil habitantes
Q.2. Qual município você atua?	
Resposta:	

b) Questões sobre o cargo, emprego ou função pública

Q.4. Qual nível do cargo ou da função que você ocupa?	Q.7. Há quanto tempo atua na atual função?
<input type="checkbox"/> Nível Estratégico (cargos políticos – prefeito (a), vice-prefeito (a) e vereadores) <input type="checkbox"/> Nível Tático (direção, chefia ou assessoramento) <input type="checkbox"/> Nível Operacional (assistentes, auxiliares, agentes, professores e demais funções)	<input type="checkbox"/> menos de 1 ano <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> de 10 a 15 anos <input type="checkbox"/> Mais de 15 anos
Q.5. Qual setor você atua?	Q.8. 4. É vinculado à algum partido político?
<input type="checkbox"/> Administração, Fazenda, Gestão ou Planejamento <input type="checkbox"/> Agricultura e/ou Meio Ambiente <input type="checkbox"/> Assistência Social <input type="checkbox"/> Cultura, Turismo, Esporte ou Lazer <input type="checkbox"/> Comunicação e/ou Marketing <input type="checkbox"/> Desenvolvimento Econômico <input type="checkbox"/> Educação <input type="checkbox"/> Executivo <input type="checkbox"/> Legislativo <input type="checkbox"/> Obras e/ou Desenvolvimento Urbano <input type="checkbox"/> Saúde <input type="checkbox"/> Segurança Pública e/ou Defesa Civil <input type="checkbox"/> Transporte e/ou Trânsito	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO Se sim, qual? _____
Q.6. Qual o seu vínculo empregatício?	
<input type="checkbox"/> efetivo <input type="checkbox"/> comissionado sem vínculo permanente <input type="checkbox"/> contratado (via processo seletivo) <input type="checkbox"/> terceirizado	

c) Questões demográficas

Q.8. Sexo do Respondente	Q.10. Renda Familiar
<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> até R\$ 2.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$ 2.001,00 a R\$ 4.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$4.001,00 a R\$ 6.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$6.001,00 a R\$ 8.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$8.001,00 a R\$ 10.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$10.001,00 a R\$ 12.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$12.001,00 a R\$ 14.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$14.001,00 a R\$ 16.000,00 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 16.000,00
Q.9. Faixa Etária	Q.11. Escolaridade
<input type="checkbox"/> 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 33 anos <input type="checkbox"/> 34 a 41 anos <input type="checkbox"/> 42 a 49 anos <input type="checkbox"/> 50 anos ou mais	<input type="checkbox"/> Sem escolaridade <input type="checkbox"/> Ensino fundamental (1º grau) incompleto <input type="checkbox"/> Ensino fundamental (1º grau) completo <input type="checkbox"/> Ensino médio (2º grau) incompleto <input type="checkbox"/> Ensino médio (2º grau) completo <input type="checkbox"/> Superior incompleto <input type="checkbox"/> Superior completo <input type="checkbox"/> Pós-graduação (especialização) incompleta <input type="checkbox"/> Pós graduação (especialização) completa <input type="checkbox"/> Mestrado ou doutorado incompleto <input type="checkbox"/> Mestrado ou doutorado completo

APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

Prezado(a) Senhor(a), você está sendo convidado(a) a participar dessa pesquisa de forma totalmente voluntária. Antes de concordar é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Será garantida, durante todas as fases da pesquisa: sigilo; privacidade; e acesso aos resultados. Informamos que não será registrado nenhum tipo de informações que permita a identificação do respondente.

I - Título: AÇÕES EMPREENDEDORAS NO SETOR PÚBLICO: O DESENVOLVIMENTO DE UMA ESCALA

Pesquisadoras responsáveis: Milena Abreu Ávila (estudante de mestrado) e Daniela Meirelles Andrade (professora orientadora)

Instituição: UFLA- Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas

Telefone para contato: (35)99215-1643

Local da coleta de dados: Google Forms

II - OBJETIVOS: Desenvolver e validar uma escala para compreender e inter-relacionar as categorias da ação empreendedora no setor público.

III – JUSTIFICATIVA: A escala poderá ser um instrumento de medição útil para organizações públicas que pretendem cultivar um ambiente empreendedor e também para demonstrar o potencial da ação empreendedora no setor público brasileiro.

IV - PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Público: servidores públicos municipais de prefeituras do Estado de Minas Gerais que ocupam cargo, emprego ou função pública.

Método de análise: os dados serão tabulados e analisados por técnicas de estatística multivariada.

V - RISCOS ESPERADOS: Toda pesquisa com seres humanos envolve risco, em tipos e gradações variadas (Res. 466/2012, V). A avaliação do risco desta pesquisa é MÍNIMO e os possíveis riscos são: (I) invasão de privacidade, neste caso o (a) participante poderá finalizar a sua participação; (II) constrangimento, o(a) participante pode não se sentir a vontade em responder as questões que considera sensíveis; (III) apesar do cuidado na elaboração de todos itens, existe o risco de interpretação equivocada por se tratar de um assunto ainda emergente e em construção no campo científico; (IV) fadiga ou cansaço, neste caso, relacionado ao desprendimento de tempo de resposta para o questionário

*É válido ressaltar que o estudo é uma pesquisa de opinião pública com participantes não identificados, os dados serão armazenados em um banco de dados sem possibilidade de identificação dos participantes. O objetivo central da pesquisa é o aprofundamento teórico da ação empreendedora pública (Res. 510/2016).

VI – BENEFÍCIOS: Após as análises, o (a) participante poderá solicitar informações sobre os resultados obtidos. Além de permitir o desenvolvimento teórico do tema de ações empreendedoras públicas.

VII - CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Certifico que, tendo lido as informações acima e, suficientemente esclarecido (a) de todos os itens, estou plenamente de acordo com a realização da pesquisa. Assim, eu autorizo a execução da pesquisa proposta.

APÊNDICE D – Estatística descritiva das questões predictoras

Item		Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem		Concordo totalmente	Total
				concordo nem	discordo		
OV1	N	0	6	12	29	63	110
	%	0,00%	5,45%	10,91%	26,36%	57,27%	100%
OV2	N	13	11	23	31	32	110
	%	11,82%	10,00%	20,91%	28,18%	29,09%	100%
OV3	N	1	0	4	21	84	110
	%	0,91%	0,00%	3,64%	19,09%	76,36%	100%
OV4	N	62	19	6	5	18	110
	%	56,36%	17,27%	5,45%	4,55%	16,36%	100%
CO1	N	14	9	24	36	27	110
	%	12,73%	8,18%	21,82%	32,73%	24,55%	100%
CO2	N	11	13	34	24	28	110
	%	10,00%	11,82%	30,91%	21,82%	25,45%	100%
CO3	N	1	2	16	30	61	110
	%	0,91%	1,82%	14,55%	27,27%	55,45%	100%
CO4	N	3	9	19	42	37	110
	%	2,73%	8,18%	17,27%	38,18%	33,64%	100%
CE1	N	12	13	33	31	21	110
	%	10,91%	11,82%	30,00%	28,18%	19,09%	100%
CE2	N	1	5	9	36	59	110
	%	0,91%	4,55%	8,18%	32,73%	53,64%	100%
CE3	N	0	2	11	51	46	110
	%	0,00%	1,82%	10,00%	46,36%	41,82%	100%
CE4	N	11	15	23	28	33	110
	%	10,00%	13,64%	20,91%	25,45%	30,00%	100%
CE5	N	58	23	9	16	4	110
	%	52,73%	20,91%	8,18%	14,55%	3,64%	100%
T1	N	1	1	12	35	61	110
	%	0,91%	0,91%	10,91%	31,82%	55,45%	100%
T2	N	1	2	6	33	68	110
	%	0,91%	1,82%	5,45%	30,00%	61,82%	100%
T3	N	15	20	22	27	26	110
	%	13,64%	18,18%	20,00%	24,55%	23,64%	100%
T4	N	3	12	22	35	38	110
	%	2,73%	10,91%	20,00%	31,82%	34,55%	100%
OP1	N	0	3	6	27	74	110
	%	0,00%	2,73%	5,45%	24,55%	67,27%	100%
OP2	N	0	1	5	28	76	110
	%	0,00%	0,91%	4,55%	25,45%	69,09%	100%
OP3	N	3	15	21	36	35	110
	%	2,73%	13,64%	19,09%	32,73%	31,82%	100%
OP4	N	23	28	29	18	12	110
	%	20,91%	25,45%	26,36%	16,36%	10,91%	100%

AI1	N	36	18	34	13	9	110
	%	32,73%	16,36%	30,91%	11,82%	8,18%	100%
AI2	N	16	8	22	39	25	110
	%	14,55%	7,27%	20,00%	35,45%	22,73%	100%
AI3	N	7	11	14	23	55	110
	%	6,36%	10,00%	12,73%	20,91%	50,00%	100%
AI4	N	23	23	23	29	12	110
	%	20,91%	20,91%	20,91%	26,36%	10,91%	100%
IS1	N	16	9	19	30	36	110
	%	14,55%	8,18%	17,27%	27,27%	32,73%	100%
IS2	N	6	5	10	35	54	110
	%	5,45%	4,55%	9,09%	31,82%	49,09%	100%
IS3	N	5	6	8	39	52	110
	%	4,55%	5,45%	7,27%	35,45%	47,27%	100%
IS4	N	58	22	13	12	5	110
	%	52,73%	20,00%	11,82%	10,91%	4,55%	100%
AC1	N	8	9	22	35	36	110
	%	7,27%	8,18%	20,00%	31,82%	32,73%	100%
AC2	N	4	10	16	30	50	110
	%	3,64%	9,09%	14,55%	27,27%	45,45%	100%
AC3	N	6	1	6	25	72	110
	%	5,45%	0,91%	5,45%	22,73%	65,45%	100%
AC4	N	50	22	15	11	12	110
	%	45,45%	20,00%	13,64%	10,00%	10,91%	100%
PI1	N	20	19	25	22	24	110
	%	18,18%	17,27%	22,73%	20,00%	21,82%	100%
PI2	N	8	13	17	28	44	110
	%	7,27%	11,82%	15,45%	25,45%	40,00%	100%
PI3	N	10	16	31	30	23	110
	%	9,09%	14,55%	28,18%	27,27%	20,91%	100%
PI4	N	35	30	27	8	10	110
	%	31,82%	27,27%	24,55%	7,27%	9,09%	100%
RS1	N	5	11	16	44	34	110
	%	4,55%	10,00%	14,55%	40,00%	30,91%	100%
RS2	N	18	26	20	25	21	110
	%	16,36%	23,64%	18,18%	22,73%	19,09%	100%
RS3	N	4	7	25	34	40	110
	%	3,64%	6,36%	22,73%	30,91%	36,36%	100%
RS4	N	6	4	19	33	48	110
	%	5,45%	3,64%	17,27%	30,00%	43,64%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

APÊNDICE E- Medidas de posição e dispersão das variáveis predictoras

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Erro	Curtose	Erro
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Padrão	Valor	Padrão
OV1	110	2	5	4,35	,884	,781	-1,251	,230	,665	,457
OV2	110	1	5	3,53	1,325	1,756	-,590	,230	-,746	,457
OV3	110	1	5	4,70	,629	,395	-2,828	,230	10,961	,457
OV4	110	1	5	2,07	1,513	2,288	1,122	,230	-,350	,457
CO1	110	1	5	3,48	1,297	1,683	-,627	,230	-,614	,457
CO2	110	1	5	3,41	1,266	1,602	-,345	,230	-,798	,457
CO3	110	1	5	4,35	,861	,742	-1,263	,230	1,315	,457
CO4	110	1	5	3,92	1,042	1,085	-,876	,230	,239	,457
CE1	110	1	5	3,33	1,227	1,507	-,379	,230	-,678	,457
CE2	110	1	5	4,34	,881	,776	-1,457	,230	1,966	,457
CE3	110	2	5	4,28	,718	,516	-,782	,230	,426	,457
CE4	110	1	5	3,52	1,318	1,738	-,493	,230	-,889	,457
CE5	110	1	5	1,95	1,237	1,530	1,036	,230	-,256	,457
T1	110	1	5	4,40	,792	,628	-1,412	,230	2,373	,457
T2	110	1	5	4,50	,763	,583	-1,891	,230	4,481	,457
T3	110	1	5	3,26	1,366	1,866	-,249	,230	-1,165	,457
T4	110	1	5	3,85	1,102	1,214	-,693	,230	-,359	,457
OP1	110	2	5	4,56	,723	,523	-1,781	,230	2,961	,457
OP2	110	2	5	4,63	,619	,383	-1,683	,230	2,772	,457
OP3	110	1	5	3,77	1,122	1,260	-,609	,230	-,565	,457
OP4	110	1	5	2,71	1,273	1,621	,267	,230	-,930	,457
AI1	110	1	5	2,46	1,283	1,645	,374	,230	-,887	,457
AI2	110	1	5	3,45	1,317	1,736	-,652	,230	-,646	,457
AI3	110	1	5	3,98	1,271	1,614	-1,031	,230	-,127	,457
AI4	110	1	5	2,85	1,319	1,740	,004	,230	-1,200	,457
IS1	110	1	5	3,55	1,398	1,956	-,657	,230	-,819	,457
IS2	110	1	5	4,15	1,116	1,245	-1,464	,230	1,541	,457
IS3	110	1	5	4,15	1,077	1,159	-1,482	,230	1,713	,457
IS4	110	1	5	1,95	1,225	1,502	1,081	,230	-,026	,457
AC1	110	1	5	3,75	1,207	1,458	-,801	,230	-,191	,457
AC2	110	1	5	4,02	1,141	1,302	-1,017	,230	,124	,457
AC3	110	1	5	4,42	1,035	1,071	-2,179	,230	4,405	,457
AC4	110	1	5	2,21	1,395	1,947	,836	,230	-,644	,457
PI1	110	1	5	3,10	1,407	1,981	-,100	,230	-1,246	,457
PI2	110	1	5	3,79	1,286	1,653	-,787	,230	-,531	,457
PI3	110	1	5	3,36	1,225	1,500	-,334	,230	-,766	,457
PI4	110	1	5	2,35	1,252	1,568	,687	,230	-,416	,457
RS1	110	1	5	3,83	1,116	1,245	-,902	,230	,129	,457
RS2	110	1	5	3,05	1,377	1,897	-,019	,230	-1,270	,457
RS3	110	1	5	3,90	1,083	1,173	-,812	,230	,077	,457
RS4	110	1	5	4,03	1,121	1,256	-1,170	,230	,820	,457